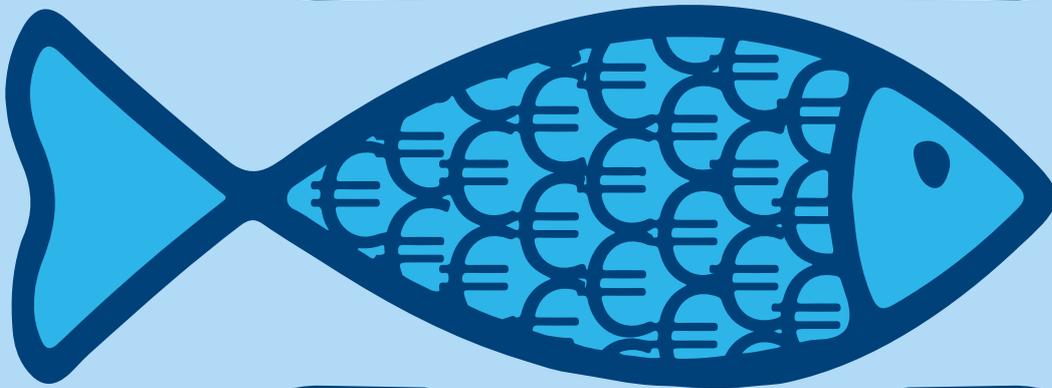




Stärkung der fischwirtschaftlichen Wertschöpfungskette



Autorinnen und Autoren

Monica Veronesi Burch und Stephanie Maes unter Mitarbeit von Urszula Budzich-Tabor, Hattie Booth, David Lamb und Gilles van de Walle

Bildnachweise

Bothnian Sea and Lake Pyhäjärvi FLAG (5), FSU (5), Langeland FLAG (5, 41), Agrocampus Ouest Beg-Meil (15), VLAM (16), Seadog Foods (17), North Devon FLAG (18), Kitkan Herkku Ltd (20), Christine Brandt (Agentur für Wirtschaftsförderung Cuxhaven) (20), Associação de Armadores de Pesca Artesanal do Centro e Sul (23), Blue Crab PC (24), Jean sur Mer (25), Fish and Kids (Marine Stewardship Council) (26), Effkes (32), Ría de Vigo FLAG (35), Drecklyfish (38), Thorupstrand Kystfiskerlaug (39), East Scotland Seafood (44), Foodassembly (45).

Herstellung

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram

Kontakt

FARNET Support Unit

Rue de la Loi 38, boîte 2 | B-1040 Brüssel

+32 2 613 26 50 | info@farnet.eu | www.farnet.eu

Presserechtlich verantwortlich

Der Generaldirektor, Generaldirektion für maritime Angelegenheiten und Fischerei, Europäische Kommission.

Haftungsausschluss

Die Generaldirektion für maritime Angelegenheiten und Fischerei ist für die Gesamtherstellung dieser Veröffentlichung, nicht aber für die inhaltliche Richtigkeit der Einzelbeiträge und für die in denselben geäußerten Meinungen verantwortlich. Sofern nicht anders angegeben, hat die Europäische Kommission die in dieser Veröffentlichung geäußerten Meinungen weder sich zu eigen gemacht noch anderweitig gebilligt. Die Äußerungen in dieser Veröffentlichung sind nicht als Äußerungen der Kommission oder der Generaldirektion für maritime Angelegenheiten und Fischerei zu verstehen. Die Europäische Kommission übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben in dieser Veröffentlichung. Des Weiteren übernimmt weder die Europäische Kommission noch eine in ihrem Auftrag handelnde Person Verantwortung für den Gebrauch der Angaben.

ISBN 978-92-79-65197-7

ISSN 2363-4022

doi:10.2771/443105

© Europäische Union 2017.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
<hr/>	
1. Analyse der regionalen Wertschöpfungsketten	6
1.1. Warum bedarf es einer Analyse der Fischwirtschaft und der fischwirtschaftlichen Wertschöpfungskette im Gebiet einer FLAG?	6
1.2. Was genau sollten die FLAG analysieren?	6
1.3. Konzepte zur Analyse der regionalen Wertschöpfungsketten	12
<hr/>	
2. Direktförderung für Unternehmen	15
2.1. Warum Direktförderung?	15
2.2. Effektive Förderung für Fischwirtschaftsbetriebe	15
2.2.1. Nutzung vorhandener Förderstrukturen	15
2.2.2. Maßgeschneiderte Bildungsmaßnahmen und Beratungsdienste	17
2.2.3. Herstellung von Kontakten zwischen Unternehmen	19
2.2.4. Aufstellung und Bewertung von Geschäftsplänen	19
2.2.5. Erleichterung des Zugangs zu Fördermitteln	20
<hr/>	
3. Erschließung neuer Märkte.....	23
3.1. Warum nach neuen Märkten suchen?	23
3.2. Kenntnis der Entwicklung im regionalen Lebensmittelsektor: welche Märkte für welche Fischereiprodukte?	23
3.2.1. Städtische Märkte	24
3.2.2. Regionale und ländliche Märkte	25
3.2.3. Volksfeste, Konzerte und sonstige Veranstaltungen	26
3.2.4. Öffentliche Einrichtungen	26
3.3. Erschließung neuer Märkte in der Praxis	28
<hr/>	
4. Erneuerung mit Hilfe von Wissenschaft und Forschung	32
4.1. Fünf Gründe für die Vernetzung der Fischwirtschaft mit Wissenschaft und Forschung	32
4.2. Vernetzung des Fischereiwesens mit Wissenschaft und Forschung	34
4.2.1. Kontakte knüpfen	34
4.2.2. Forschungseinrichtungen in die Arbeit der FLAG einbinden	34
4.3. Praktische Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft	35
4.3.1. Partnervermittlung	35
4.3.2. Kommunikation	35
4.3.3. Wirtschaftlichkeit kontra Risikobereitschaft	36
4.3.4. Mitwirkung der Bürgergesellschaft; offene Innovation	36
4.3.5. Fischwirtschaftlich relevante Forschungsarbeit finanzieren	37

5. Aufbau strategischer Partnerschaften	39
5.1. Warum partnerschaftlich zusammenarbeiten?	39
5.2. Zusammenarbeit auf Erzeugerebene	39
5.2.1. Genossenschaften	40
5.2.2. Gemeinsame Absatzinstrumente	41
5.2.3. Erzeugerorganisationen	41
5.3. Zusammenarbeit entlang der Versorgungskette für Lebensmittel aus dem Meer	42
5.4. Vernetzung mit anderen Wirtschaftszweigen	43
5.4.1. Die Öffentliche Hand	43
5.4.2. Tourismus	44
5.4.3. Landwirtschaft und andere innovationsfreudige Wirtschaftszweige	45
Fazit	47
Checkliste Geschäftsplan	48

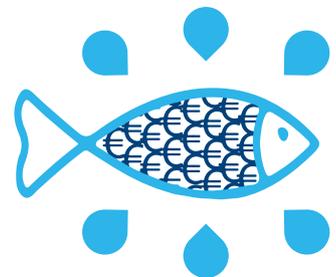
Einleitung

Der Begriff Wertschöpfungskette bezeichnet im Zusammenhang mit Fischerei und Aquakultur sämtliche Tätigkeiten von der Anschaffung der Betriebsausstattung über die Erzeugung (Fischerei und Aquakultur) und Verarbeitung bis hin zum Groß- und Einzelhandel.¹ Für jede befischte oder gezüchtete Art existiert, ausgehend von jedem einzelnen Fangschiff oder Zuchtbetrieb, eine eigene Wertschöpfungskette, die sich je nach Produktionsmethode, Produkteigenschaften (u. a. der Größe), Vertriebswegen und Zwischenhandelsstationen unterschiedlich zusammensetzt. Manche Produkte werden direkt vom Erzeuger vermarktet, andere über den einheimischen Handel, wieder andere weiterverarbeitet und in alle Welt exportiert.

Wo ein Fischerei- oder Aquakulturerzeugnis letztlich seinen Abnehmer findet, hängt von den Verbrauchergewohnheiten und davon ab, wie wettbewerbsfähig die einzelnen Fischwirtschaftsgebiete in der Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung ihrer Produkte sind. Welcher Wert mit einem einzelnen Fisch geschöpft wird und wer den größten Anteil an dieser Wertschöpfung erhält, entscheidet sich mit dem Weg, den der Fisch auf dem Markt nimmt.

Insbesondere die handwerklich betriebene Fischerei steht vor zahlreichen Herausforderungen, die von den Unwägbarkeiten des Fangs in Art und Menge über die begrenzte Haltbarkeit der Ware bis zur hohen Nachfrage nach nur wenigen Arten reichen. Die scharfe Konkurrenz seitens großer – auch ausländischer – Fischereikonzerne, die sowohl hoch spezialisiert als auch organisatorisch besser aufgestellt sind, macht vielen Fischereibetrieben in Europa schwer zu schaffen.

Der vorliegende Leitfaden soll jenen FLAG Arbeitshilfen an die Hand geben, die sich die Stärkung der Wertschöpfungsketten in ihrem Gebiet auf die Fahne geschrieben haben und darauf hinwirken wollen, dass der regionalen



Wirtschaft, insbesondere den Fischerei- und Aquakulturbetrieben, ein möglichst großer Anteil an der Wertschöpfung zufällt. Eine wesentliche Überlegung besteht darin, dass die Bevölkerung von dynamischen, profitablen und zukunftsfähigen Unternehmen in ihrer Region profitieren soll. Deren Förderung könnte so aussehen, dass man die Versorgung mit regional gefangenen Fisch durch organisatorische Verbesserungen im Verkauf stärkt oder die Verarbeitungskapazität erhöht, damit neue Märkte erschlossen werden können.

Nach Maßgabe der Verordnung über den Europäischen Meeres- und Fischereifonds (EMFF) dürfen die FLAG die „Schaffung von Mehrwert, Schaffung von Arbeitsplätzen, Steigerung der Attraktivität für junge Menschen und Förderung von Innovation auf allen Stufen der Versorgungskette für Fischerei- und Aquakulturerzeugnisse“² unterstützen. Die im Hauptteil der vorliegenden Broschüre vorgestellten Anregungen und Arbeitsmethoden helfen fischwirtschaftlichen Unternehmen beim Erwerb von Kenntnissen, beim Zugang zu Netzwerken und bei der Beantragung von Fördermitteln, die ihnen eine unternehmerische Diversifizierung erleichtern, und tragen so zu einem dynamischen und lebensfähigen regionalen Fischerei- und Aquakultorsektor bei.



1 http://www.cftdi.edu.tt/pdf/Value_chain_approaches_in_fisheries_planning_CRFM_2014.pdf

2 Artikel 63 Ziffer 1 Buchstabe a der Verordnung (EU) Nr. 508/2014 über den EMFF.

1. Analyse der regionalen Wertschöpfungsketten

1.1. Warum bedarf es einer Analyse der Fischwirtschaft und der fischwirtschaftlichen Wertschöpfungskette im Gebiet einer FLAG?

Will eine FLAG ihre **Hilfestellung gezielt** auf jene Abschnitte der Wertschöpfungskette **richten** können, in denen sie sich die größte Wirkung verspricht, so muss sie sich mit entsprechendem Zeit- und Mittelaufwand zunächst einen vollständigen Überblick über die Fischwirtschaft in ihrem Gebiet verschaffen. Die meisten FLAG verfügen nur über eine relativ bescheidene Finanzausstattung, können aber mit strategisch klugen Investitionsentscheidungen für eine Ergebnis- und Wirkungsmaximierung ihrer Unterstützungsarbeit sorgen.

Eine gründliche Analyse des Fischereisektors sollte Bestandteil jeder Strategie sein, die eine FLAG zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Produkten aus ihrer Region und der Zukunftsfähigkeit des Sektors im Allgemeinen realisieren will. Die aus der Erhebung und Auswertung der entsprechenden Daten gewonnenen Erkenntnisse tragen zu einem **verlässlichen Gesamtbild der Gegebenheiten** bei, unter denen die verschiedenen fischwirtschaftlichen Unternehmen tätig sind. Darüber hinaus helfen die Daten beim Aufdecken von Schwachstellen in den einzelnen Wertschöpfungsketten

sowie beim Erkennen von Chancen, wie sich die Wertschöpfung aus den regionalen Fischerei- bzw. Aquakulturprodukten steigern ließe.

Die Daten dienen den FLAG als wesentliche Grundlage für die **strategische Ausrichtung** ihrer Ausgaben. Sie bedeuten ferner, dass die FLAG ihre Entscheidungen über eingereichte Projektanträge auf Fakten statt auf Hörensagen stützen oder schlicht von Fall zu Fall treffen können. Mit anderen Worten: Die Daten ermöglichen den FLAG die Auseinandersetzung mit bestimmten Schwachstellen in der fischwirtschaftlichen Wertschöpfungskette in ihrer Region bereits im Vorfeld.

Darüber hinaus können sich die FLAG mittels einer aussagekräftigen Analyse des regionalen Fischereisektors und der entsprechenden Versorgungsketten **Glaubwürdigkeit und Anerkennung** als nützlicher Partner der regionalen Fischwirtschaft verschaffen – als ein Partner, der nicht nur das wirtschaftliche Umfeld der Fischfang- und Aquakulturbetriebe nebst den herrschenden Sachzwängen kennt, sondern auch einen Gesamtüberblick hat und daher in der Lage ist, zum Finden von Lösungsmöglichkeiten beizutragen.

1.2. Was genau sollten die FLAG analysieren?

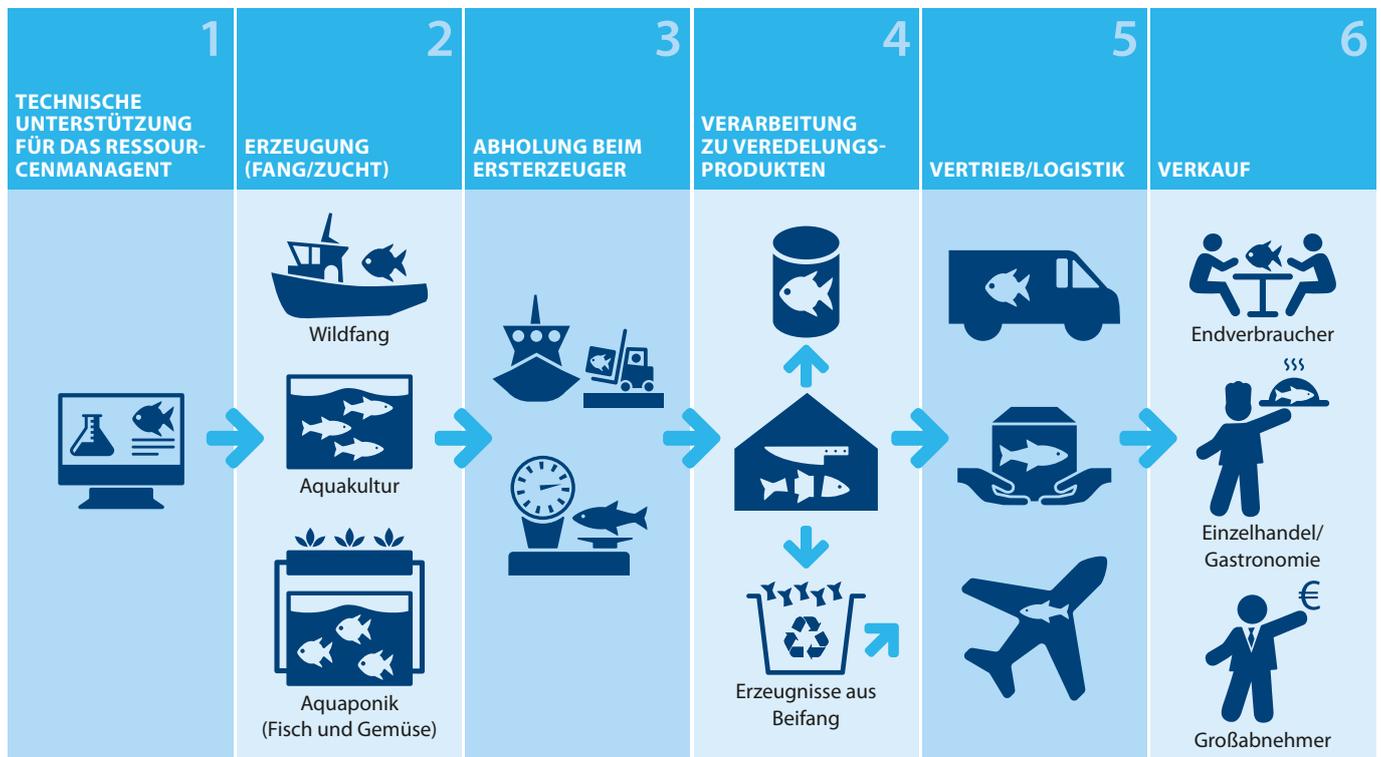
Zunächst einmal müssen die FLAG die Fischwirtschaft – Fischfang, Fischzucht und Fischverarbeitung – in ihrem Gebiet gut kennen. Jede FLAG sollte in der Lage sein, auf die Frage nach den wesentlichen Merkmalen der Fischwirtschaft in ihrem Gebiet unter anderem Auskunft über folgende Aspekte zu geben:

- ✓ wesentliche Fang- oder Zuchtmethoden;
- ✓ wesentliche Tierarten;
- ✓ Anzahl, Art und Größe der Fangschiffe;
- ✓ Anzahl und Art der Aquakulturbetriebe;
- ✓ Verarbeitungsanlagen;
- ✓ Anzahl der fischwirtschaftlichen Unternehmen;
- ✓ Menge und Wert der Fischarten aus regionalem Fang;
- ✓ marktgängige Fischereiprodukte.

Im Idealfall sollten diese Daten schon **bei der Ausarbeitung der lokalen Entwicklungsstrategie der FLAG** erhoben werden. Allerdings sollten die FLAG während der gesamten Programmperiode stets auf Veränderungen eingestellt sein.

Abgesehen von diesem groben Überblick über den Fischereisektor benötigen die FLAG aber auch detaillierte Kenntnisse darüber, wie die einzelnen fischwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten in ihrem Gebiet funktionieren.

Abbildung 1: Die fischwirtschaftliche Wertschöpfungskette



© Manta Consulting Inc., 2013/Kaligram

In Abbildung 1 ist eine fischwirtschaftliche Wertschöpfungskette grob veranschaulicht. Sie beginnt mit der Anschaffung beispielsweise von Hard- und Software für die **Betriebsmittelverwaltung**, einer unverzichtbaren Voraussetzung für die **Erzeugung**. Die Erzeugung umfasst den Wildfang von Fisch und/oder Schalentieren, die Aquakultur (also die Zucht von Fisch oder anderen Meerestieren) und die Aquaponik. Bei der Aquaponik werden Fischzucht und Gemüseanbau miteinander kombiniert; die Abfälle aus der Fischzucht dienen als Nährstofflieferanten für die in Hydrokultur gezogenen Pflanzen, die ihrerseits das Wasser für die Zuchtbecken reinigen.

Die Erzeugnisse aus Fischfang, Aquakultur und Aquaponik werden in der Regel zunächst gewogen und sortiert, bevor sie an gewerbliche Vertragskunden oder direkt an Endverbraucher verkauft werden. Die **Abholung** erfolgt am Fischkutter, im Aquakulturbetrieb oder in einer Auktionshalle. Die sich anschließende **Verarbeitung** stellt eine wichtige Stufe der Wertschöpfung dar, sei es durch einfache Tätigkeiten wie Ausnehmen, Filetieren und Einfrieren oder höherwertige Schritte wie das Herstellen von Räucherwaren, Konserven oder Fertiggerichten. Auch Beifang, Fischabfälle und Fischhäute tragen durch Verarbeitung zur Wertschöpfung bei, aus ihnen werden beispielsweise Fischfutter oder Leder hergestellt.

Anschließend werden die Produkte in kleinen, mittelgroßen oder großen Mengen verpackt und zum **Versand** gegeben, d. h., sie werden per Schiff, LKW oder Flugzeug an den vorgesehenen Bestimmungsort geliefert. Dort erfolgt die Auslieferung, d. h. der **Verkauf** an Endverbraucher, Gastronomie, Groß- und Einzelhandel.

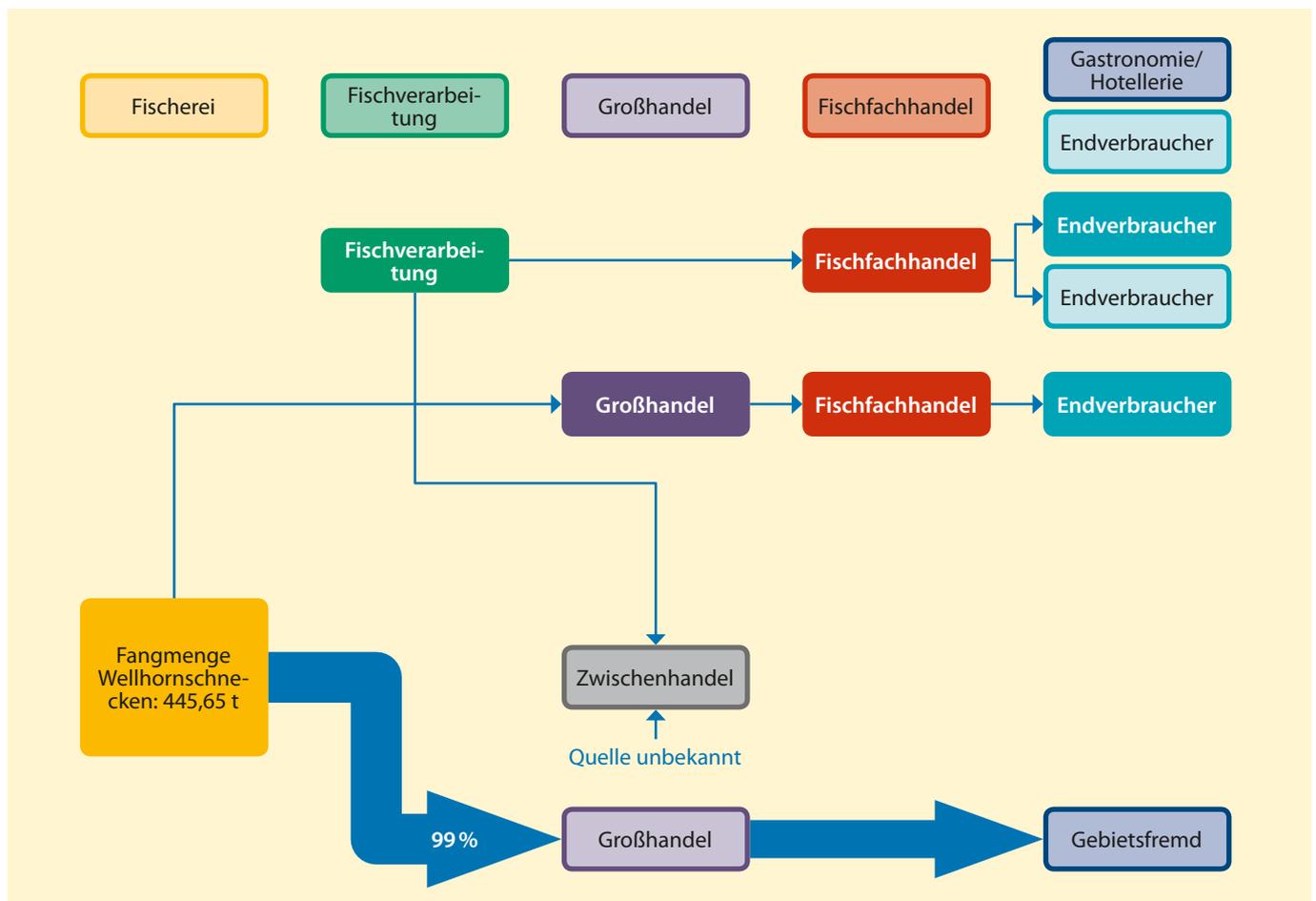
Will ein Fischwirtschaftsgebiet Menge und Zeitpunkt des Absatzes seiner Fischereiprodukte selbst bestimmen und so die Wertschöpfung in der Region maximieren, so bedarf es geeigneter **Lagereinrichtungen** für jede Vermarktungsform (lebende, vakuumverpackte oder tiefgekühlte Ware). Auch die **Kühlkette** stellt eine unverzichtbare logistische Voraussetzung für die Gewährleistung der Produktqualität und der Haltbarkeit dar, ganz zu schweigen vom Erfüllen der Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit.

Der Weg, den ein Produkt vom Erzeuger bis zum Endkunden nimmt, ist in Abbildung 1 stark vereinfacht dargestellt und in Wirklichkeit wesentlich komplexer. **Jede Fischart (und sogar jede Fischgröße) von jedem Kutter hat ihre eigene Wertschöpfungskette.** In Anbetracht dessen sollten die FLAG die wichtigsten fischwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten in ihrem Gebiet eingehend daraufhin untersuchen, wo in den einzelnen Versorgungsketten regionale Unternehmen gestärkt werden sollten oder sich neue Verdienstmöglichkeiten erschließen lassen.



In der Programmperiode 2007-2013 gab die britische FLAG Northern Devon eine eingehende Markt- und Versorgungskettenuntersuchung für den in ihrem Gebiet gefangenen und angelandeten Fisch in Auftrag, um eine Faktengrundlage für die gezielte Unterstützung mehrerer Fischwirtschaftsunternehmen in ihrem Gebiet zu erwerben. Die Studie ermöglichte einen Überblick über den Absatzweg der acht wichtigsten Meerestierarten im Gebiet der FLAG. Zwei davon sind im Folgenden dargestellt.

Abbildung 2: Versorgungskette für Wellhornschnellen in North Devon



© ABP Mer³/Kaligram

3 Understanding the Market and Supply Chain for Fish Caught and Landed in North Devon (Untersuchung des Markts und der Versorgungskette für in North Devon gefangenen und angelandeten Fisch), Bericht R. 2059, in Auftrag gegeben von der FLAG Northern Devon.

Aus der Studie ging für die Spezies Wellhornschncke Folgendes hervor:

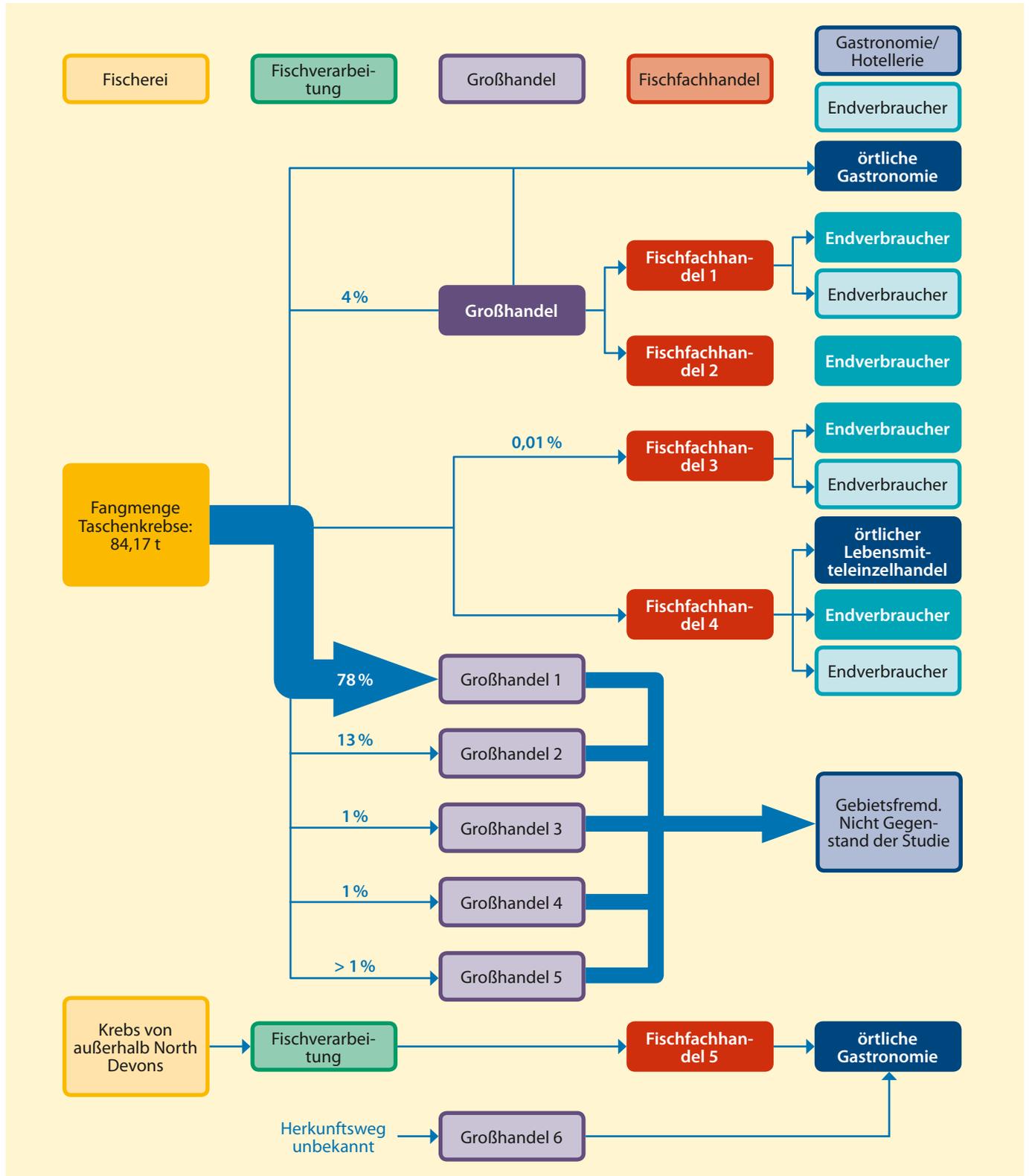
- 💧 **99 % der in Northern Devon angelandeten Wellhornschncken wurden unverarbeitet an Großhändler außerhalb des Gebiets geliefert.**
- 💧 Es gab zwar einen ortsansässigen Verarbeitungsbetrieb für Wellhornschncken, doch verarbeitete dieser nur sehr geringe Mengen, die er zudem **von einem nicht gebietsansässigen Großhändler bezog.**
- 💧 Die regionale **Nachfrage nach Wellhornschncken war gering**; das **Produkt wurde größtenteils nach Asien verkauft.**

Folglich war ein Großteil der **Wertschöpfung für die Region verloren**, da nur sehr wenige regionale Unternehmen in der Verarbeitung von Wellhornschncken tätig waren.

Aufgrund derartiger Erkenntnisse kann eine FLAG sich Gedanken darüber machen, wie sie die regionale Wertschöpfung stärken kann. Im vorliegenden Fall könnte man beispielsweise

- ✓ regional über Wellhornschncken aufklären und für ihren Konsum werben;
- ✓ die Suche nach neuen Verwendungsformen für Wellhornschnckenfleisch und attraktivere Verarbeitungsmöglichkeiten fördern;
- ✓ den Aufbau von Geschäftsbeziehungen zwischen der regionalen Fischerei und dem gebietsansässigen Wellhornschncken-Verarbeitungsbetrieb fördern;
- ✓ Möglichkeiten der Direktausfuhr nach Asien erkunden.

Abbildung 3: Versorgungskette für Taschenkrebse in North Devon



© ABP Mer⁴/Kaligram

4 Understanding the Market and Supply Chain for Fish Caught and Landed in North Devon (Untersuchung des Markts und der Versorgungskette für in North Devon gefangenen und angelandeten Fisch), Bericht R. 2059, in Auftrag gegeben von der FLAG Northern Devon.

Die Untersuchung der Spezies Taschenkrebse ergab, dass diese unter regionalen Fischhändlern, Gastronomen und Endverbrauchern mehr Abnehmer fand als die Wellhornschnecke. Festgestellt wurde aber auch Folgendes:

- ♠ **Weniger als 7 % der regional angelandeten Taschenkrebse wurden über regionale Lieferketten verkauft.**
- ♠ Fast 50 % der Restaurants und 20 % der Fischfachhändler **bezogen ihre Ware von außerhalb der Region** (ein Beleg für die eigentlich **starke Nachfrage** nach Taschenkrebsen).
- ♠ Die Belieferung von Gastronomie und Fischfachhandel mit regional angelandeten Taschenkrebsen erfolgte größtenteils über einen **gebietsansässigen Großhändler**.
- ♠ Lediglich 0,01 % der Taschenkrebse wurden von Fischern direkt an die Gastronomie verkauft.
- ♠ Es gab keinen **regionalen Verarbeitungsbetrieb** für Taschenkrebse.

Wie aus der Studie ferner hervorging, war den meisten Fischern der Zeit- und Verwaltungsaufwand für den Direkthandel mit Kunden schlichtweg zu groß. Daher konnten die Restaurants ihren **Taschenkrebsbedarf bei den einheimischen Fischern nicht decken**. Als weiteren Grund für den Fremdbezug gaben die Restaurants an, dass die Lieferanten außerhalb der Region auch verarbeitete Produkte wie Krabbenfleisch anböten, die in ihrer Region nicht erhältlich seien.

Zur Bewältigung derartiger Herausforderungen könnte man als FLAG Folgendes in Betracht ziehen:

- ✓ Förderung des Direktverkaufs von Taschenkrebsen;
- ✓ Prüfung der Möglichkeiten zur Gründung eines Verarbeitungsbetriebs in der Region;
- ✓ Gespräche mit jenen Großhändlern und Fischfachhändlern, die Taschenkrebse von außerhalb der Region beziehen, über die Nutzung von Bezugsquellen in der Region.



TIPP

Will eine FLAG in ihrer Region eine neue unternehmerische Tätigkeit wie etwa einen Verarbeitungsbetrieb fördern, muss sie sich vergewissern, dass ein interessierter Projektträger die Chancen und Risiken sorgfältig geprüft hat und in der Lage wäre, mit etablierten Verarbeitungsbetrieben außerhalb der Region zu konkurrieren ([siehe Kapitel 3 über die Erschließung neuer Absatzmärkte](#)).

1.3. Konzepte zur Analyse der regionalen Wertschöpfungsketten

Wie gehen Sie die Entschlüsselung der wichtigsten fischwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten in Ihrem Gebiet an? Die Methodik kann zwar von Gebiet zu Gebiet unterschiedlich sein, aber in jedem Fall müssen die FLAG eine klare Vorstellung davon haben, was sie eigentlich in Erfahrung bringen wollen. Daraus bestimmen sich Inhalt und Form ihrer Recherchen.

Beginnen können die FLAG, indem sie sich mittels **Online-Recherche** in öffentlichen Statistiken oder privatwirtschaftlichen Branchenpublikationen einen Überblick über den aktuellen Wissensstand verschaffen. Damit dürften sich viele grundlegende Aspekte wie die wichtigsten angelandeten Fischarten, Schiffstypen und Schiffgrößen, Verarbeitungsanlagen usw. bereits klären lassen. Zudem dürften die FLAG Aufschluss darüber gewinnen, wo Wissenslücken bestehen (nicht alle Informationen lassen sich online beschaffen) und wo weitere oder genauere Daten nützlich wären.

Unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse sowie des Zeit- und Mittelbedarfs können die FLAG dann überlegen, ob sie **eine Untersuchung** der wichtigsten Wertschöpfungsketten in ihrem Gebiet **in Auftrag geben** wollen. Im Rahmen einer solchen Studie können beispielsweise Fischerei- und Fischverarbeitungsbetriebe, Großhandel und Gastronomie befragt werden, wie sie arbeiten und vor welchen Herausforderungen sie stehen. Im Einzelnen könnte man Folgendes zu ermitteln versuchen:

- ✓ die wesentlichen Akteure in der fischwirtschaftlichen Versorgungskette;
- ✓ Marktangebot und Marktnachfrage einschließlich saisonaler Schwankungen;
- ✓ die Preise auf Erzeuger- und auf Großhandelsebene sowie die Preise von Frischware im Vergleich zu Verarbeitungsprodukten (an welcher Stelle findet für welche Tierart eine Wertschöpfung statt? An welcher Stelle geht der regionalen Wirtschaft Wertschöpfung verloren?);
- ✓ die vorhandenen Vermarktungswege;
- ✓ die Organisation des Vertriebs (Wird er den Erfordernissen der regionalen Wirtschaft gerecht?);
- ✓ Möglichkeiten und Hindernisse für
 - *die Steigerung des Angebots von regional gefangenem Fisch im Gebiet der FLAG;*
 - *den Zugang zu anderen Märkten;*
 - *eine höhere Wertschöpfung in der Region.*

Nicht zuletzt sollten die FLAG den **direkten persönlichen Kontakt mit der Branche** suchen. Durch Gespräche mit so vielen Branchenvertretern wie möglich können sie Problem- punkte besser verstehen, sich Insiderwissen aneignen und die Beziehungen schmieden, die zum Aufbrechen verkrusteter Strukturen notwendig sind. Telefonate und persönliche Treffen sind zum Eintauchen in die Fischwirtschaft und zum Kennenlernen der unterschiedlichen Interessenträger unverzichtbar. Die Teilnahme an Gruppentreffen zu dem Zweck, Aufnahme in bestehende Netzwerke zu finden, kann dabei ebenfalls von Nutzen sein.



TIPP

Beginnen Sie mit den einfacher zu vermarktenden Fischarten, bevor Sie sich anderen Wertschöpfungsketten zuwenden.

Abbildung 4: Beispiel für eine Zusammenarbeit mit der Fischwirtschaft

Interessensgruppe	Mögliche Herausforderungen für die dauerhafte Wertschöpfung in der Region	Mögliche Bereiche für eine Förderung seitens der FLAG
Fischer	<ul style="list-style-type: none"> 💧 Mit dem Direktverkauf ist ein hoher Verwaltungsaufwand verbunden. 💧 Die Käufer nehmen nur geringe Mengen ab, so dass der Zeitaufwand beim Direktverkauf unverhältnismäßig groß ist. 💧 Die mit dem Direktverkauf verbundenen sonstigen Kosten sind zu hoch. 💧 Es werden große Mengen an geringwertigen Arten angeboten, die der regionale Markt nicht aufnehmen kann. 💧 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direktverkaufsmöglichkeiten ✓ Regionales Direktverkaufs- und Vertriebsprogramm ✓ ✓
Großhandel	<ul style="list-style-type: none"> 💧 Einzelne Arten sind nicht lieferbar. 💧 Es sind keine Verarbeitungsprodukte lieferbar. 💧 Das regionale Angebot ist in Menge und Auswahl nicht groß genug. 💧 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zusammenarbeit unter den Fischern mit dem Ziel einer durchgängigen Lieferfähigkeit ✓
Verarbeitungsbetriebe	<ul style="list-style-type: none"> 💧 Bestimmte Arten sind nur in geringen Mengen und nur unregelmäßig lieferbar. 💧 Der regionale Fisch hat keine „Markenidentität“. 💧 Es besteht Konkurrenz von Seiten anderer Verarbeitungsbetriebe. 💧 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zusammenarbeit unter den Fischern mit dem Ziel einer durchgängigen Lieferfähigkeit ✓ Verbesserung der Lagermöglichkeiten ✓ Etablierung von Marken für regionale Fischprodukte
Fischfachhandel	<ul style="list-style-type: none"> 💧 Konkurrenz durch Supermärkte 💧 Endverbraucher können kaum größere Mengen abnehmen. 💧 Vertrieb (es fehlen geeignete Transportmittel für Meerestiere). 💧 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kampagne zur Aufklärung der Öffentlichkeit ✓ Direkte Unterstützung des Fischfachhandels ✓
Restaurants	<ul style="list-style-type: none"> 💧 Schwierigkeiten beim Kauf direkt vom Kutter 💧 Kein geeignetes Vertriebssystem 💧 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direktverkauf und Direktlieferung an regionale Restaurants
Kantinen	<ul style="list-style-type: none"> 💧 Mangel an küchenfertigen Fischprodukten (filetierte Ware, Fertiggerichte usw.) 💧 Preise zu hoch 💧 Ware nicht durchgängig lieferbar 💧 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marktuntersuchung zum Zweck der Erschließung dieses Marktes ✓ Neue Verarbeitungsbetriebe ✓
Sonstige	<ul style="list-style-type: none"> 💧 💧 	<ul style="list-style-type: none"> ✓

Wer die Funktionsweise der einzelnen Wertschöpfungsketten in einer Region versteht, der hat den ersten Schritt hin zu der Fähigkeit zurückgelegt, Schwächen zu analysieren und sich Verbesserungen auszudenken, dank derer die regionalen Fischerei- und Aquakulturbetriebe ihre Rentabilität und Zukunftsfähigkeit stärken würden.

Als nächstes muss ermittelt werden, mit welchen **Förderformen** man zum Erfolg kommen und die Aufnahme neuer unternehmerischer Tätigkeiten, die Entwicklung neuer Produkte oder die Erschließung neuer Absatzmärkte vorantreiben könnte. Und damit diese neuen Wege erfolgreich besritten werden können, muss die **Zusammenarbeit mit strategischen Partnern** gefördert werden, die über entsprechende Beziehungen, Fähigkeiten und Einflussmöglichkeiten verfügen.

HANDLUNGSSCHRITTE

- ✓ Werden Sie sich darüber klar, was Sie in Erfahrung bringen wollen.
- ✓ Beginnen Sie mit der Auswertung von Statistiken.
- ✓ Sprechen Sie mit Fischerei- und anderen Betrieben aus der Region.
- ✓ Erwägen Sie die Inanspruchnahme von Marktforschungsfachleuten.
- ✓ Ermitteln und analysieren Sie Schwachpunkte und Verbesserungsmöglichkeiten.
- ✓ Richten Sie Ihre Maßnahmen an den ermittelten Schwachpunkten und Verbesserungsmöglichkeiten sowie an den Zielen Ihrer lokalen Entwicklungsstrategie aus.
- ✓ Schaffen Sie die Voraussetzungen für Veränderungen in den Wertschöpfungsketten in Ihrer Region.

2. Direktförderung für Unternehmen

2.1. Warum Direktförderung?

Die Direktförderung zählt zu den effektivsten Methoden, wenn es darum geht, sowohl etablierten als auch neuen regionalen Unternehmen **die Fähigkeiten, das Wissen und die Zuversicht** zu vermitteln, die Voraussetzung für die Erschließung neuer Geschäftsfelder sind. Indem die FLAG die Unternehmerschaft dazu bewegen, neue Arbeitsmethoden anzuwenden und neue Kontakte zu knüpfen, können sie **Veränderungen vorantreiben**, die eine Stärkung der regionalen Versorgungsketten bewirken.

Will eine FLAG im Rahmen ihrer Strategie Unternehmen der fischwirtschaftlichen Wertschöpfungskette fördern, so reicht es daher nicht aus, wenn sie aus ihrem Etat lediglich Subventionen bereitstellt. Gleichmaßen wichtig – und bisweilen sogar wichtiger – ist es, den Unternehmen **Zugang zu Beratungsdiensten, Netzwerken und anderen Formen der Unterstützung** zu gewähren, die ihnen bei der Planung und Ausführung hochwertiger Projekte von Nutzen sind.

In diesem Sinne müssen die FLAG

1. den Förderbedarf jener Teile der fischwirtschaftlichen Wertschöpfungskette kennen, die sie zu stärken beabsichtigen (siehe **Kapitel 1**);
2. prüfen, welche Fördermöglichkeiten in ihrem Gebiet oder um es herum bereits in Anspruch genommen werden können (Beratungsdienste für KMU, Gründerzentren usw.) und inwieweit noch Bedarf besteht;
3. für maßgeschneiderte Unterstützung sorgen, die entweder im Rahmen bestehender Strukturen oder im Wege individueller Lösungen geleistet wird.

2.2. Effektive Förderung für Fischwirtschaftsbetriebe

Die Gegebenheiten in einer Region lassen es möglicherweise erforderlich werden, dass die FLAG ihren Schwerpunkt auf die **Förderung bestehender Unternehmen** legen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn in einer Region zwar viele fischwirtschaftliche Unternehmen bestehen, diese aber von scharfem Wettbewerb, Managementproblemen oder Marktzwängen betroffen sind.

Hat eine FLAG jedoch Lücken oder Schwachstellen in der regionalen Versorgungskette ermittelt, so könnte sie diese durch die **Förderung der Gründung neuer Unternehmen** zu beheben versuchen. Angeraten sein könnte dies, wenn ein Großteil der Wertschöpfung außerhalb ihres Gebiets erfolgt und die darin ansässigen Unternehmen nicht imstande sind, Gelegenheiten zur Wertschöpfung aus regional gefangenem Fisch zu nutzen.

Der Förderungsbedarf eingesessener und neuer Unternehmen kann große Unterschiede aufweisen. Neu gegründete Firmen benötigen oftmals intensivere, individuelle Unterstützung.

2.2.1. Nutzung vorhandener Förderstrukturen

In den meisten FLAG-Gebieten gibt es Organisationen, die Bildungsmaßnahmen oder andere Arten der Wirtschaftsförderung anbieten. Da diese Organisationen mitunter vielleicht genau jene Unterstützung leisten können, die ein Förderbegünstigter zur Aufnahme oder Anpassung einer unternehmerischen Tätigkeit im Fischereisektor benötigt, sollten die FLAG den Kontakt zu ihnen suchen. Im Fall der Fälle können die FLAG dann **die regionalen Unternehmen mit geeigneten Förderstrukturen vertraut machen**.



Die irische **FLAG South West** beispielsweise arbeitet gemeinsam mit Schulungseinrichtungen der Lebensmittelindustrie an einer Stärkung der Marktnachfrage nach Süßwasserfischen in ihrem Gebiet. Dieses Konzept beinhaltet unter anderem eine enge Zusammenarbeit mit dem Institute of Technology in Tralee. Die FLAG führt ferner ein Verzeichnis sämtlicher **Lehrveranstaltungen in ihrem Gebiet** und weist von sich aus potenzielle Projektträger auf spezialisierte Bildungseinrichtungen hin wie etwa

- ♣ das **regionale Wirtschaftsförderungsamt** (Local Enterprise Office) für direkte Unterstützung in puncto Marktbedarf, Kostenrechnung usw.;
- ♣ die regionale Organisation **Údarás na Gaeltachta** für Hilfe bei der Eintragung eines neuen Unternehmens, bei der Buchhaltung und beim Produktschutz;
- ♣ das **Amt zum Schutz der Meeresfischerei** (Sea Fisheries Protection Authority) für Angelegenheiten im Zusammenhang mit gesetzlichen Bestimmungen der EU oder der Mitgliedstaaten;
- ♣ die nationale **Agentur für die Entwicklung von Lebensmitteln aus dem Meer** (Seafood Development Agency, BIM) für die Entwicklung von Fischereiprodukten.

Allerdings lassen sich die allgemeinen Förderhilfen in einem Gebiet nicht immer auf die besonderen Herausforderungen des Fischereisektors anwenden. Es könnte daher sein, dass die FLAG es für effektiver erachten, einen oder mehrere **lokale Partner** zu suchen, die bereit sind, die Förderung in enger Zusammenarbeit mit fischwirtschaftlichen Unternehmen auf deren Bedarf zuzuschneiden.



Die rumänische **FLAG Galați** beispielsweise entschied sich für die Gründung eines **Zentrums für fachliche Unterstützung**, in dem Studenten und Wissenschaftler einer nahegelegenen Hochschule mit angegliedertem Forschungsinstitut **Fischern bei der Ausarbeitung von Geschäftsideen** helfen. Die angehenden Jungunternehmer erhalten Unterricht und Beratung zu Themen wie etwa Unternehmensplanung, Projektentwicklung und Finanzierung. Bereits im ersten Betriebsjahr des Zentrums entstanden so 40 neue Geschäftsideen und acht Geschäftspläne.



Die FLAG Cornouaille sieht Raum zur Erprobung neuer Ideen

Gründerzentren können mit ihrem umfassenden Angebot – Büro- und Betriebsflächen, Rechnungslegung, Rechtsberatung, technische Unterstützung, gemeinschaftliche Werbung und Vermarktung – für neu gegründete Unternehmen ebenfalls von Nutzen sein. Die FLAG könnten den Schulterchluss mit in der Unternehmensentwicklung erfahrenen Organisationen suchen, um in Erfahrung zu bringen, wie sie neu gegründeten fischwirtschaftlichen Unternehmen unter die Arme greifen oder Neugründungen fördern können.



Die französische **FLAG Cornouaille** beispielsweise plant, eine lokale **Technologie- und Innovationsagentur** mit angeschlossenem **Forschungsinstitut** und einen kommunalen Zweckverband an einen Tisch zu bringen, um einen in ihrem Gebiet ansässigen **Austernzuchtbetrieb** zu vergrößern und ein **Innovationszentrum** zu gründen, das in erster Linie für Jungunternehmen aus der Aquakultur und für fischwirtschaftliche Biotechnologieprojekte konzipiert sein soll. Die Jungunternehmer werden dort Räumlichkeiten zur praktischen Erprobung neuer Ideen vorfinden sowie wissenschaftliche und technische Unterstützung seitens der Biotechnologieabteilung des Forschungsinstituts in Anspruch nehmen können.

2.2.2. Maßgeschneiderte Bildungsmaßnahmen und Beratungsdienste

Bisweilen werden Bildungsmaßnahmen und Beratungsdienste in einem Paket angeboten, dessen Inhalt auf den Bedarf eines einzelnen Unternehmens abgestimmt ist. Ein solches Paket besteht beispielsweise aus **Coaching und Mentoring** (Coaching bezieht sich eher auf eine spezifische Aufgabe, Mentoring eher auf eine längerfristige Lernbeziehung) und kann für Jungunternehmen besonders geeignet sein.



Die spanische **FLAG Fisterra – Ría Muros – Noia** beispielsweise bietet im Rahmen des Existenzgründungsprogramms **EMPREAMAR** Bildungsmaßnahmen für 30 Arbeitssuchende an. Sie sollen damit in die Lage versetzt werden, **neue unternehmerische Initiativen** in der Fischwirtschaft zu planen und zu realisieren. Fischereifachleute von regionalen Hochschulen aus der Region unterrichteten die Programmteilnehmer in den Fächern Projektentwicklung, Rentabilitätsanalyse, Kommunikationsstrategien (auch für soziale Medien), Markenentwicklung, Vermarktung und Beantragung von Zuschüssen. Das Programm beinhaltete ferner Kontakte zu erfolgreichen Unternehmen in der Region und Beratung bei der Ausarbeitung von Geschäftsplänen. Von den initiierten Projekten erhielten mehrere FLAG-Fördermittel zu ihrer Realisierung sowie in deren Verlauf weitergehende persönliche Beratung und Betreuung.



Testkäufer können Fischfachhandels- und anderen Betrieben zu mehr Kundenzufriedenheit verhelfen



Eine weitere interessante Beratungsform, die beispielsweise Fischfachhandels- und Restaurantbetrieben bei der **Steigerung der Kundenzufriedenheit** helfen kann, stellt das Testkäuferkonzept dar. In der Programmperiode 2007-2013 unterstützte die belgische **FLAG Ostende** den auf Landwirtschafts- und Fischereiprodukte spezialisierten Absatzförderungsverein VLAM beim Aufbau eines **Testkäuferdienstes** für den Fischfachhandel. Die geschulten Testkäufer gaben sich in den Ladengeschäften als normale Kunden aus und achteten auf alles, was die Kundenzufriedenheit beeinflussen könnte (Wurden die Kunden beim Betreten des Geschäfts begrüßt? War der Laden sauber und ansprechend? Wurden die Preise deutlich sichtbar angezeigt?). Der Testkäuferbericht zeigte den Ladeninhabern Verbesserungsmöglichkeiten auf und enthielt ferner **leicht umzusetzende Empfehlungen** für

- ✓ den Aufbau längerfristiger Kundenbeziehungen;
- ✓ die Ausführung einer Werbekampagne;
- ✓ die Einholung von Kundenbewertungen;
- ✓ die Ausarbeitung eines guten Newsletters;
- ✓ zu beachtende Aspekte bei Verkostungen.

Manche FLAG haben herausragende Erfolge in der Wirtschaftsförderung dadurch erzielt, dass sie einen **Sonderbeauftragten** eingestellt haben, dessen Aufgabe im Wesentlichen die enge Zusammenarbeit mit bestehenden und potenziellen neuen Unternehmen ist. Ein solcher Beauftragter muss sich auf den Feldern Fischerei und Wirtschaftsförderung sehr gut auskennen sowie im Fischereisektor ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit besitzen.



Der Tatendrang und die Begeisterung desjenigen, der eine Geschäftsidee verwirklichen möchte, sind Voraussetzung für seinen Erfolg.

Behebung von Schwachstellen in der Versorgungskette unter Einsatz eines Community Seafood Officers

Nach einer umfassenden Untersuchung des regionalen Fischereisektors⁵ (siehe [Kapitel 1](#)) richtete die britische FLAG **Northern Devon** in der Programmperiode 2007-2013 einen auf drei Jahre befristeten Vollzeit Arbeitsplatz für einen Fischbeauftragten („Community Seafood Officer“) ein. Dessen Aufgabe bestand darin, durch Aufklärung über das regionale Fangspektrum sowie durch maßgeschneiderte Förderung alter und neuer Unternehmen das Angebot an regionalen Fischerzeugnissen im Gebiet der FLAG auszuweiten.



Seadog Foods, Gewinner des UK Street Food Awards 2016

Das Projekt umfasste die **direkte Beratung** alteingesessener Betriebe etwa im Fischfachhandel, die **Betreuung** von jungen Unternehmen durch erfahrene ältere, die Erleichterung des Zugangs zu professioneller Unternehmensberatung sowie **maßgeschneiderte Schulungen** zur Schließung erkannter Wissenslücken mit Bezug auf die regionale Fischwirtschaft im Allgemeinen, die Vermarktung von Fischerzeugnissen, die Markteinführung neuer Produkte sowie die Zubereitung von Fisch und Krustentieren (Taschenkrebse, Hummer usw.).

Als eine der wirkungsvollsten Unterstützungsformen erwies sich die **Kontaktförderung**. Die Unternehmen der unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen (Fischer, Einzelhändler, Großhändler, Restaurants, sonstige FLAG-Projekte usw.) wurden miteinander in Kontakt gebracht, sodass sie nachhaltige und für alle Seiten vorteilhafte Geschäftsbeziehungen aufbauen konnten.

Das Programm umfasste ferner die **Finanzierung von Veranstaltungen** und die **Zusammenarbeit mit den Medien** mit dem Ziel, die Konsumenten aufzuklären und das Angebot an regional gefangenem Fisch auf dem regionalen Markt zu erhöhen. Die entsprechenden Maßnahmen hatten eine geschärfte Wahrnehmung des Sektors, bessere Beziehungen zwischen den Unternehmen des Sektors und zahlreiche Neuerungen zur Folge wie etwa

- ✓ eine **regelmäßig erscheinende Kolumne in der Lokalzeitung** mit positiven Neuigkeiten über das regionale Fischereiwesen und Beiträgen über von der FLAG geförderte Projekte und Initiativen (Veranstaltungen zum Thema Meer, Mitwirkung bei Strandreinigungsaktionen, neue Fischbetriebe usw.);
- ✓ eine „**Seafood Academy**“ im Distrikt North Devon, die in Zusammenarbeit mit der gebietsansässigen Oberschule, regionalen Experten und der nationalen Fischereibehörde „Seafish“ Praxiskurse in der Zubereitung und Vermarktung von Fisch anbietet;
- ✓ die betriebliche Optimierung und die **Steigerung des Bekanntheitsgrads eines kleinen Fischfachgeschäfts** im Besitz einer Fischerfamilie (neue Beschilderung, neue Werbung, Nachzeichnung des Wegs der Ware vom Kutter zum Teller auf der Speisekarte, Herstellung von Kühltaschen mit aufgedrucktem Firmennamen für den Verkauf an Touristen);
- ✓ den **Straßenimbissbetrieb** Seadog Foods, der internationale Gerichte mit Fisch aus North Devon anbietet und gleichzeitig die Geschichte der regionalen Fischerei erzählt (Gewinner des „British Street Food Awards“ 2015);
- ✓ die Gründung des **Kleinunternehmens** Sunfish Cuisine, das mit Bratfisch zum Mitnehmen und hochwertigen Geschenkkörben Fisch aus der Region bei Einheimischen und Touristen populärer machen will;
- ✓ eine stärkere Präsenz des in einem Touristendorf der Region **neu gegründeten Imbiss- und Bewirtungsbetriebs** Glorious Oyster bei regionalen und nationalen Veranstaltungen.

FARNET Good Practice

2.2.3. Herstellung von Kontakten zwischen Unternehmen



Kennenlernveranstaltung für Unternehmen des Fischereiwesens in Devon (Großbritannien)

Eine der wichtigsten Formen der Wirtschaftsförderung besteht darin, **Kontakte zwischen Unternehmen anzuregen und herzustellen**. Kein Unternehmen kann für sich allein existieren; es ist auf andere angewiesen und muss mit ihnen vertrauensvoll zusammenarbeiten. Die Fischerei braucht beispielsweise Industrie und Handel als Partner. Es können sich aber auch mehrere Fischfangbetriebe zu gemeinsamen Vermarktungs- und Werbeaktionen verabreden.

Die Möglichkeit zum Aufbau eines Vertrauensverhältnisses besteht dann, wenn Firmeninhaber und angestellte Führungskräfte von Angesicht zu Angesicht miteinander reden können. Daher ist es wichtig, dass die FLAG **Kennenlernveranstaltungen** ausrichten oder regionalen Unternehmen die Teilnahme an Veranstaltungen anderer Stellen (Wirtschaftsförderungsagenturen, Fachverbände, Medienunternehmen, Werbefirmen usw.) ermöglichen. Derartige Veranstaltungen sollten viel Raum für das Knüpfen nützlicher Kontakte sowie für den Gedanken- und Informationsaustausch über das Fischereiwesen, aber auch über andere für die Region wichtige Branchen bieten.

Mehr Informationen über Partnerschaften zwischen fischwirtschaftlichen Unternehmen und anderen Akteuren finden sich in **Kapitel 4** („Erneuerung mit Hilfe von Wissenschaft und Forschung“) und **Kapitel 5** („Aufbau strategischer Partnerschaften“).

2.2.4. Aufstellung und Bewertung von Geschäftsplänen

Jedes Unternehmen benötigt einen Plan zur Geschäftsentwicklung, und bei vielen Förderanträgen ist die Vorlage eines solchen Geschäftsplans obligatorisch. In der Regel gibt es mehrere Organisationen, die bei der Aufstellung eines Geschäftsplans behilflich sind. Die FLAG sollten interessierte Projektträger schon frühzeitig auf diese Stellen hinweisen.

Es kann jedoch vorkommen, dass ein Projektträger bei der Aufstellung seines Geschäftsplans intensive Unterstützung von der FLAG selbst benötigt. Die FLAG sollten daher wissen, was einen guten Geschäftsplan ausmacht, wenn sie Projekte auf Förderwürdigkeit prüfen.

Jede FLAG muss zumindest die folgenden Aspekte beurteilen können:

Ist die **Projektidee** hinreichend klar?



- Welche Ziele werden mit dem Projekt verfolgt?
- Wer soll wann welche Arbeit ausführen?
- Wodurch wird das Projekt einzigartig?

Besteht für das Produkt bzw. die Dienstleistung ein **Markt**?



- Wer sind die Kunden?
- Wer sind die Wettbewerber?
- Auf welche Verkaufsmengen zu welchem Preis kann das Unternehmen hoffen?

Kann das Unternehmen seine Kosten decken und **Gewinn erwirtschaften**?



- Wie hoch sind die Fixkosten? Wie hoch sind die variablen Kosten?
- Wie hoch ist der erwartete Gewinn? Ist die Erwartung realistisch?
- Wie hoch ist die Gewinnschwelle?

Neben den bereits erhältlichen Leitlinien zur Aufstellung von Geschäftsplänen⁶ kann auch die **Checkliste** am Ende dieses Leitfadens den FLAG bei der Förderung oder Beurteilung von Geschäftsideen von Nutzen sein.

⁶ e.g. http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/files/docs/getting-funds/business_plan_guidelines.pdf oder <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/business-finance/business-plan.pdf>

2.2.5. Erleichterung des Zugangs zu Fördermitteln

Über Schulung, Beratung und andere „weiche“ Formen der Unterstützung hinaus können die FLAG bestimmten regionalen Unternehmen eine Anschubfinanzierung leisten. Allerdings werden diese Mittel nicht zur Deckung des gesamten Finanzbedarfs ausreichen, da die fischwirtschaftlichen Unternehmen immer größer werden. Es ist daher wichtig, dass die FLAG auch andere Finanzierungsmöglichkeiten kennen und den Unternehmen in ihrem Gebiet bei deren Inanspruchnahme helfen können.

Öffentliche Mittel

Eine mögliche Quelle für EU-Fördermittel wären **andere Teile des EMFF** sowie andere **Europäische Struktur- und Investitionsfonds** auf nationaler und regionaler Ebene. Für Wirtschaftsförderungsmaßnahmen stehen häufig Mittel aus dem **EFRE** und in ländlichen Gebieten für gewöhnlich Mittel aus dem **ELER** einschließlich LEADER zur Verfügung. Für bestimmte Bildungsmaßnahmen können Mittel aus dem **ESF** in Anspruch genommen werden. Für KMU und innovative Projekte gewährt die **Exekutivagentur für kleine und mittlere Unternehmen** (EASME) Fördermittel im Rahmen des Programms **Horizont 2020**. Auch FLAG ohne Multifonds-Strategie können unter Umständen teilweise auf diese Instrumente zugreifen.

Im Zusammenhang mit Vorschlägen für weitere Finanzquellen kann das in allen EU-Sprachen verfügbare **Europäische Mittelstandsportal** für die FLAG von Nutzen sein. Das Portal bietet

Tipps und Informationen zu Finanzquellen für KMU sowohl auf Ebene der EU als auch auf nationaler bzw. regionaler Ebene. Das Spektrum beinhaltet unter anderem:

- 💧 Darlehen, Bürgschaften und Wagniskapital;
- 💧 Firmenbeihilfen aus EFRE, ESF, ELER und EMFF;
- 💧 eine Suchdatenbank für alle von der EU geförderten nationalen und regionalen Programme;
- 💧 Informationen über Ausschreibungen und Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen auf EU-Ebene;
- 💧 Kontaktdaten von Informationsstellen für KMU in den Mitgliedstaaten.

Nationale und regionale Programme können ebenfalls Möglichkeiten zur Förderung regionaler Unternehmen bieten. So unterstützt das **Flämische Programm für strategische Transformation** Unternehmer mit einer unverwechselbaren Idee oder Fähigkeit und der britische **Coastal Communities Fund** den wirtschaftlichen Wiederaufbau.

Im folgenden Textfeld wird erläutert, wie die finnische **FLAG Kainuu-Koillismaa** unter Verwendung von Fördermitteln aus Achse 2 des EFF die Versorgungskette in ihrem Gebiet in wesentlichen Teilen neu strukturiert hat. An späterer Stelle gibt **Absatz 4.3.5** Aufschluss über ein FLAG-Projekt in Belgien, dessen Träger die Haltbarkeit frischer Garnelen dadurch verlängern konnte, dass er sich die Ergebnisse von aus Achse 3 des EFF geförderten Forschungsarbeiten zunutze machte.

FLAG fördert mit Hilfe von Achse 2 ein 2,7 Millionen Euro teures Fischverarbeitungszentrum in Kuusamo

Die Binnenfischer in der finnischen Region Kainuu-Koillismaa konnten jahreszeitbedingt (in den Frühjahrs- und Herbstmonaten ist das Eis auf den Binnenseen zum Fischen zu dünn) den Markt nicht zuverlässig mit Ware beliefern. Hinzu kam, dass es keine Infrastruktur zur Überbrückung der Ausfallzeiten gab und die Zusammenarbeit unter Fischern und Fischzüchtern nur sehr schwach ausgeprägt war.

Eine Lösung des Problems bot sich in Form eines Projekts zur Bündelung der Erzeugung von Fischern und Fischzüchtern aus der Region sowie zum Bau eines großen Logistikzentrums in Kuusamo mit Tiefkühl-, Lager- und Verarbeitungseinrichtungen.

Die **FLAG Kainuu-Koillismaa** finanzierte Vorerhebungen und eine Machbarkeitsstudie und brachte aufgrund der positiven Ergebnisse eine Zusammenarbeit von Fischfang-, Fischzucht- und Fischverarbeitungsbetrieben sowie der Gemeinde in Gang. Die Privatwirtschaft investierte rund eine Million Euro in das Projekt, und auch die Kommune stellte Mittel bereit. Zudem half die FLAG der Kommune bei der **Beantragung einer Beihilfe aus Achse 2 des EFF**, die schließlich in Höhe von 759488 € gewährt wurde.

Dank des Fischverarbeitungszentrums eröffnen sich der regionalen Fischwirtschaft nun erstklassige Wachstumsmöglichkeiten. Die Unternehmen können eine höhere Wertschöpfung erzielen und in neue Absatzmärkte expandieren. Zudem sind in Fischfang und Fischzucht sechs sowie in der Verarbeitung zwei neue Arbeitsplätze entstanden.

[FARNET Good Practice](#) und [Projektvideo](#)



Ein neues Fischverarbeitungszentrum in Kuusamo (Finnland)

Private Mittel

Es wird erwartet, dass die Träger von Gründungs- oder Optimierungsprojekten nicht nur Mittel der Öffentlichen Hand, sondern auch private Gelder einwerben. Dabei erweist sich die **Kreditaufnahme** immer wieder als größere Hürde insbesondere für Kleinbetriebe und häufig dann, wenn die Ehefrauen von Berufsfischern ein Kleinunternehmen gründen wollen.

Die FLAG sollten daher prüfen, welche Finanzinstrumente für die Unternehmen in ihrem Gebiet von Nutzen sein könnten. Dazu sollten sie sich vor allem um gute Beziehungen zu Finanzinstituten wie etwa **Banken, Kreditgenossenschaften und Sonderkreditgesellschaften** in ihrem Gebiet bemühen.

Erster Ansprechpartner könnte für viele FLAG die ortsansässige Genossenschaftsbank sein, die für gewöhnlich im Eigentum der einheimischen Bevölkerung steht und Entscheidungen über die Förderung von Kleinunternehmen möglicherweise einfacher und schneller treffen kann als die Niederlassungen großer nationaler oder multinationaler Finanzinstitute.



Von der FLAG Cuxhaven arrangiertes Treffen zwischen Regionalbank und Projektträger



In Deutschland hat die **FLAG Cuxhaven** eine **Zusammenarbeit mit der niedersächsischen NBank** aufgenommen, die alle zwei Monate zu Gesprächen mit potenziellen Projektträgern in das Büro der FLAG eingeladen wird. Die Vertreter der Bank nehmen die Projektvorschläge in Augenschein, beraten die Interessenten und prüfen, ob vorgesehene Projekte für die NBank kreditwürdig sind oder aus anderen Quellen wie dem EFRE oder dem ESF bezuschusst werden könnten. Bei der Prüfung von Förderanträgen aus dem Gebiet der FLAG berücksichtigt die Bank das Rückzahlungsverhalten der Antragsteller bei früheren Kreditengagements, aber auch die Meinung der FLAG Cuxhaven.



Die italienische **FLAG Ost-Sardinien** arbeitet mit einem privaten Kreditinstitut zusammen, das im **Rotationsverfahren** aus einem Fonds **Kleinstkredite an regionale Fischereibetriebe** vergibt, die ansonsten nur schwer einen Kredit bekämen. Die Kredithöhe beläuft sich auf maximal 25 000 €, und die Kreditvergabe erfolgt wegen des geringen Verwaltungsaufwands deutlich schneller als üblich. Darüber hinaus leistet die Bank individuelle Beratung.

Die FLAG sollten bedenken, dass Fischereibetriebe in der Regel **Hilfen unterschiedlicher Art** benötigen. Schulung, Betreuung, individuelle Beratung, betriebswirtschaftliche und technische Unterstützung, Beziehungen zu anderen Unternehmen und Finanzierung sind gleichermaßen wichtig. Die FLAG werden das gesamte Bedarfsspektrum der Unternehmen entlang der Wertschöpfungsketten in ihrem Gebiet im Blick haben und gemeinsam mit Organisationen, die entsprechende Dienstleistungen und Mittel bereitstellen, **maßgeschneiderte Förderpakete** zur Deckung dieses Bedarfs schnüren müssen.

HANDLUNGSSCHRITTE

- ✓ Prüfen Sie vor jeder Wirtschaftsförderungsmaßnahme, ob nicht schon eine entsprechende Leistung angeboten wird.
- ✓ Vergewissern Sie sich, dass jede von der FLAG finanzierte Förderung auf den individuellen Bedarf der von Ihnen ins Auge gefassten Unternehmen abgestimmt ist.
- ✓ Sorgen Sie dafür, dass die Begünstigten ein Komplettpaket (Schulung, Beratung, Finanzierung usw.) erhalten.
- ✓ Lassen Sie Ihre Unternehmen nicht allein arbeiten. Achten Sie darauf, dass sie gut in die einschlägigen Netzwerke in Ihrem Gebiet integriert sind.

3. Erschließung neuer Märkte

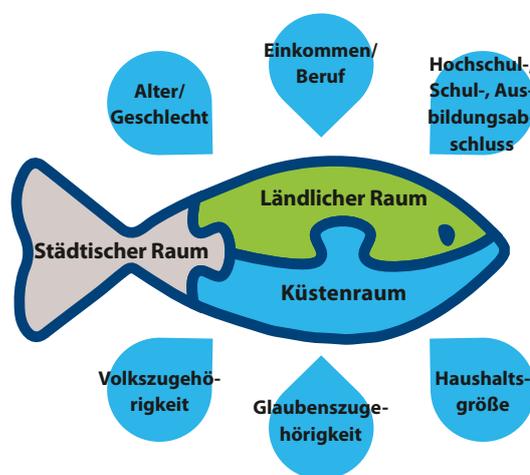
3.1. Warum nach neuen Märkten suchen?

Ein wichtiges Betätigungsfeld der FLAG zur Förderung regionaler Unternehmen – sowohl alteingesessener als auch neu gegründeter – sind Hilfen zur **Erschließung neuer Absatzmärkte**.

Dabei kann es sich beispielsweise um Großstädte oder ländliche Gebiete im Hinterland handeln, wo der Appetit auf Fisch aus der Region nochentwicklungsfähig ist, aber auch um bestimmte Kundensegmente (ethnische Minderheiten usw.) oder Nischenmärkte (Tourismus, öffentliche Einrichtungen, Wochenmärkte usw.). Der Zugang zu diesen Märkten birgt die Chance auf **Umsatz- und Ertragswachstum**.

Eine Welt im Wandel bietet aber auch mehr Spielraum für direkte Beziehungen zwischen Erzeugern und Verbrauchern. Sofern man diesen effektiv nutzt, besteht die Chance, dass **ein größerer Teil der fischwirtschaftlichen Wertschöpfung in der Region verbleibt**.

Auch Innovationen beispielsweise in Erzeugung, Verarbeitung oder Verpackung oder höhere Fangmengen bestimmter Fischarten können die Erschließung neuer Märkte möglich oder sogar notwendig machen, um den **Absatz zu steigern und Abfall zu vermeiden**.



3.2. Kenntnis der Entwicklung im regionalen Lebensmittelsektor: welche Märkte für welche Fischereiprodukte?

Im Verlauf der letzten 100 Jahre hat sich unser Kaufverhalten zur Deckung unseres täglichen Bedarfs verändert. Wir erledigen unsere Besorgungen immer seltener beim Metzger, im Fischfachgeschäft oder beim Obst- und Gemüsehändler, sondern zunehmend im Supermarkt oder anderen Großgeschäften. Dieser Wandel hat dazu geführt, dass **der Einzelhandel in vielen Ländern von nur wenigen Konzernen beherrscht wird**.

Allerdings ist es ausgerechnet dort, wo sich viele große Anbieter auf engem Raum konzentrieren, zu einer **Renaissance von kleineren Fachgeschäften**, Wochenmärkten und regionalen Lebensmitteln in Einzelhandel und Gastronomie gekommen. Die Ursache dafür liegt in dem Wunsch nach Vielfalt und dem neu erwachten Interesse an der Herkunft unserer Lebensmittel. Beides geht mit einem wachsenden Bewusstsein der Verbraucher für die Bedeutung einer **gesunden Ernährung** und **umweltverträglichen Erzeugung** einher.

Mehr Nachhaltigkeit, ob in Fischfang und Fischzucht oder bei Verpackung, Energieverbrauch und Ausschussmengen, bedeutet aber auch einen größeren Bedarf an unmissverständlichen **Angaben über Fangmethode, Fanggebiet und insbesondere Fangzeitpunkt**. In Reaktion auf diese Entwicklung können die FLAG den Erzeugern in ihrem Gebiet helfen, ihre Ware besser zu kennzeichnen oder direkt an die Verbraucher zu verkaufen, um so deren Vertrauen zu stärken.

Da heutzutage Lebensmittelprodukte weltweit exportiert werden und wir parallel dazu fast jeden Winkel der Erde bereisen können, ist unser **Wissen über Spezialitäten aus aller Welt** größer denn je. Infolgedessen besteht die Möglichkeit einer größeren Nachfrage nach Erzeugnissen, die man auf einer Reise probiert hat, oder nach Sorten, die in ihrem Ursprungsland einfacher zu bekommen waren.

Die FLAG und die Fischwirtschaft sollten jene Märkte in ihrer Region und in deren Nähe im Blick behalten, die großes Potenzial für die Fischfang- und Fischzuchtprodukte aus der Region bieten. Im Folgenden werden beispielhaft einige dieser Märkte beschrieben.

3.2.1. Städtische Märkte

Auf städtischen Märkten finden regionale Erzeuger einen **größeren und im Allgemeinen beständigeren Abnehmerkreis** für ihre Produkte vor. Zur Nutzung der Chancen auf diesen Märkten sollten sie sich zunächst fragen:

1. Wo sind die Verbraucher (im Gebiet der FLAG, in nahe gelegenen Siedlungen oder Städten)?
2. Wo bzw. wie erwerben die Verbraucher hochwertige Produkte wie Fisch am liebsten (Supermärkte, Erzeugermärkte, Direktlieferung)?

Die Beantwortung dieser Fragen bedarf sorgfältiger Recherchen insbesondere über die **Vertriebswege** und darüber, wie sich diese ohne größere Zusatzkosten nutzen lassen. Bereits vorhandene Verkaufsstellen bieten unter anderem den Vorteil geringerer Kosten und einer größeren Wahrscheinlichkeit, dass bereits kaufbereite Kunden vorhanden sind.

Lieferung von Fischkörben in eine Stadt in der Nähe

Das von der portugiesischen **FLAG Além Tejo** unterstützte Projekt „Cabaz do Peixe“ (Fischkorb) hat den großen Markt der nahegelegenen Hauptstadt Lissabon für Fisch aus regionaler Herkunft einschließlich weniger bekannter Arten erschlossen. Auf den Weg gebracht hat das Projekt der in Sesimbra ansässige Verband des Berufsfischerhandwerks.

Für das Projekt werden die gleichen Abholstellen im Zentrum und in den Außenbezirken Lissabons genutzt wie für das beliebte Projekt PROVE (Obst- und Gemüsekörbe). Die Fischkörbe enthalten zu zwei Dritteln gängige und zu einem Drittel weniger bekannte Arten.

Die Ware für die Fischkörbe wird von Fischern, die im Ruhestand sind oder ihren Beruf aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr ausüben können, zusammengestellt und verkaufsfertig gemacht. Jeder Korb enthält drei Kilogramm Fisch (mindestens drei von 22 möglichen Sorten) und kostet 20 Euro. Die Kunden können die Sorten saisonabhängig frei bestimmen und maximal drei Fischarten von vornherein ausschließen.

Bestellungen werden **online** oder telefonisch angenommen, die Auslieferung erfolgt je nach Abholstelle wöchentlich oder alle zwei Wochen. Nach 15 Monaten wurden pro Woche 90 bis 100 Körbe verkauft.

www.cabazdopeixe.pt



"Cabaz do Peixe" beliefert Lissabon mit Frischfisch

Darüber hinaus kann es in Städten **Fachgeschäfte oder Fischrestaurants** geben, die ein lohnendes Ziel für Unternehmen darstellen, die Fisch regionaler Herkunft wertschöpfend verarbeiten oder verpacken. Für Unternehmen mit schnellem Warenumsatz und einem großen, anspruchsvollen Kundenkreis können **verzehr- und küchenfertige Produkte** ein wichtiges Thema sein. Dabei sind zu beachten

- ✓ Handhabung;
- ✓ Portionsgröße;
- ✓ Zubereitung;
- ✓ Artenkenntnis;
- ✓ Saisonabhängigkeit.

Auch **bestimmte Kundengruppen** wie etwa ethnische Minderheiten, die in ihrer heimatlichen Küche übliche Produkte stark nachfragen, könnten auf städtischen Märkten eine Rolle spielen.

Blaue Schwimmkrabbe: ein neues europäisches Produkt für den asiatischen Markt

Die Blue Crab Company wurde im Jahr 2012 in der griechischen Stadt Chalastra zur Vermarktung einer Tierart gegründet, die bis dahin als Beifang ungenutzt ins Meer zurückgeworfen wurde: die Blaue Schwimmkrabbe. Die Unternehmensgründer hatten unter asiatischen Einwanderern in ihrer Region eine starke Nachfrage nach der invasiven Krabbenart erkannt und wollten für diesen Nischenmarkt ein passendes Produkt entwickeln.

Als Erkenntnisgrundlage dienten dem Unternehmen Online-Analysen von Marktdaten und persönliche Gespräche mit potenziellen Kunden. Zur Überwindung von Sprachbarrieren setzten die Firmenvertreter bei den persönlichen Treffen häufig die Krabbe selbst als „Visitenkarte“ ein. Zunächst belieferte die Blue Crab Company ihre Kundschaft mit lebenden Tieren, später dann auch mit Verarbeitungsprodukten.

Die Blue Crab Company hat inzwischen fünf Beschäftigte und arbeitet mit rund 25 einheimischen Fischern zusammen, die neben der Blauen Schwimmkrabbe auch Fisch, Muscheln und andere Krustentiere anlanden. Das Unternehmen exportiert seine Produkte an Zwischenhändler und auch Endverbraucher in sieben europäischen Ländern.

FARNET Good Practice



Die Blaue Schwimmkrabbe ist bei der asiatischstämmigen Bevölkerung Griechenlands und anderer Staaten gefragt

3.2.2. Regionale und ländliche Märkte

Regionale Nahrungsmittel beschaffen und anbieten zu können, kann ein **Unterscheidungsmerkmal für Einzelhandels- und Restaurantbetriebe im ländlichen Raum** darstellen. Viele namhafte Köche haben den Wert frischer Saisonprodukte erkannt, so dass es zahlreiche Qualitätsrestaurants inzwischen als Notwendigkeit betrachten, ihre Rohware direkt beim Erzeuger einzukaufen. Darüber hinaus ist ihnen klar geworden, dass es von Vorteil ist, die regionale Herkunft der Zutaten auf der Speisekarte hervorzuheben. Sowohl Touristen als auch

Tagesgäste aus größeren Städten achten bei Reisen und Ausflügen immer stärker auf regional erzeugte Lebensmittel einschließlich solcher mit geschützten geografischen Angaben.

Die FLAG können den Fischfang- und Aquakulturbetrieben beim Aufbau entsprechender Geschäftsbeziehungen sowie beim Anschluss an Erzeugerverbände Hilfestellung leisten. Zwar wird schon seit langem in vielen ländlichen Gebieten mit frischen und saisonalen Erzeugnissen aus der Region geworben und kann Fisch eine willkommene Ergänzung des landwirtschaftlichen Angebots darstellen, aber erst durch die **Verknüp-**

fung von landwirtschaftlichen und fischwirtschaftlichen Versorgungsketten wird es regionalen Unternehmen möglich, Größenvorteile in Werbung und Vertrieb zu nutzen.

Manche Unternehmen haben das Konzept der regionalen Beschaffung auf das Miterleben der Produktherstellung ausgedehnt. Dabei wird dem **Erlebniswert** die gleiche Bedeutung beigemessen wie dem Geschmackswert. In diesem Zusammenhang wären Herkunftsnachweise eine Möglichkeit, wie die FLAG regionalen Erzeugnissen zu mehr Beachtung verhelfen könnten, in deren Folge möglicherweise neue Geschäftsbeziehungen zwischen Fischerei und Gastronomie-, Hotellerie- und sonstigen regionalen Betrieben entstehen. Auf diese Weise würde die Versorgungskette als Ganzes gestärkt. Ein Beispiel in diese Richtung ist der East of Scotland Seafood Trail, der eine werbliche Zusammenarbeit zwischen Erzeugern und Verkaufsstellen für Fischereiprodukte regionaler Herkunft zur Folge hatte (siehe [Kapitel 5](#)).

3.2.3. Volksfeste, Konzerte und sonstige Veranstaltungen



Konzerte und andere Veranstaltungen können hochprofitable Marktchancen bieten

Obwohl sich immer wieder neue Absatz- und Verdienstmöglichkeiten eröffnen, neigt man auf Erzeugerseite weiterhin dazu, vertraute Märkte wie etwa den Einzelhandel in Angriff zu nehmen, die hochgradig wettbewerbsintensiv sein können. Wie aktuelle Erfahrungen zeigen, kann die Zubereitung von **Produkten für den Sofortverzehr** beispielsweise auf Volksfesten oder anderen Großveranstaltungen eine profitable Einnahmequelle darstellen. Derlei Möglichkeiten sind dank einer wachsenden Anzahl an regionalen, teils mehrtägigen Festveranstaltungen rund um Themen wie Ernährung, Sport und Kultur nicht mehr nur auf große Städte begrenzt.

Inzwischen weiß man, dass den Teilnehmern und Besuchern derartiger Veranstaltungen die Themen Gesundheit, Nachhaltigkeit und Herkunft ebenso wichtig sind wie beim täglichen Einkauf. In Schottland beispielsweise wird auf zahlreichen Volksfesten in traditionsreichen Fischerhäfen wie etwa **Portsoy** oder **Crail** Fisch aus regionalen Gewässern feilgeboten. Regionale Erzeugerverbände wie etwa **Argyll Food Producers** bieten bei großen Rock- und Popkonzerten Fisch- und andere Meeresspezialitäten an.

3.2.4. Öffentliche Einrichtungen

Ein in letzter Zeit eher mit Mühe zu erschließender Ernährungsmarkt sind die Kantinen in Schulen, Krankenhäusern und anderen kommunalen Einrichtungen. Zwar hat man dort durchaus Interesse an regionalen Produkten, doch stehen dem Bezug kleinerer Liefermengen beträchtliche Hürden unter anderem in Form von Abnahmeverträgen mit Großlieferanten, der Vorgabe niedriger Einkaufspreise und des Umstands gegenüber, dass in Kantinen oftmals lediglich Fertiggerichte aufgewärmt werden und es deshalb an der notwendigen Mitarbeiterqualifikation zur Zubereitung von Frischware fehlt.

Allerdings geht man auf kommunaler und regionaler Ebene diese Hürden nach und nach an, weil man die Vorteile erkannt hat, die ein Engagement für gesunde Ernährung und nachhaltige Erzeugung sowohl für die „Kunden“ (Schulkinder, Patienten, Belegschaften und sogar Militärangehörige und Gefängnisinsassen) als auch für die regionale Wirtschaft mit sich bringt.

Für die Öffentliche Hand liegt die Lösung des Problems in einer Neuordnung des Beschaffungswesens oder zumindest in einer Überprüfung von dessen Auslegung. Es muss beim Einkauf mehr Wert auf Gesundheit, Frische und Saisonangebot gelegt sowie eventuell auch mehr Geld bereitgestellt werden. Auch auf Vertragsebene lassen sich Änderungen vornehmen; es sind bereits Großaufträge so aufgeteilt worden, dass kleineren Unternehmen der Weg zur Bedienung dieses Marktes geebnet wurde.

Auf Anbieterseite hat man ebenfalls die Notwendigkeit erkannt, dass man sich für den Kantinenmarkt anders aufstellen muss. Dazu gehört die regionale und brancheninterne Zusammenarbeit, ohne die insbesondere bei großen Bedarfsmengen keine lückenlose Versorgung gewährleistet ist. Die Zusammenarbeit erleichtert aber nicht nur die Versorgung, sondern auch die Vermarktung und die Senkung der Kosten unter anderem im Vertrieb.

Belieferung französischer Schulkantinen mit Fischfilets aus regionaler Erzeugung

Eine ausführliche Machbarkeitsstudie des kommunalen französischen Zweckverbands *Agglomération Sud Pays Basque* über Verarbeitung und Vermarktung der regionalen Fischereiprodukte ergab einen großen Bedarf von Schul- und anderen Vertragskantinen an küchenfertigen Fischgerichten regionaler Herkunft. Die Ergebnisse der FLAG-finanzierten Studie hatten umfangreiche Überlegungen in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung darüber zur Folge, wie man sich diesen Bedarf zunutze machen könnte.

Die Beteiligten einigten sich auf den Bau einer genossenschaftlich organisierten Pilotanlage zur Herstellung küchenfertiger Filets aus regionalen Fischarten für Schul-, Krankenhaus- und anderen Kantinen. Zwar brachten technische und finanzielle Probleme den Betrieb vorübergehend zum Erliegen, aber die erzeugte Dynamik hat provinzweit den Willen gestärkt, mit vereinten Kräften für eine regionale Beschaffung zu sorgen.

Infolgedessen stellte die Provinzverwaltung Leitlinien über den Bezug von Fisch aus regionalen Gewässern für weiterführende Schulen, Senioren- und Behindertenheime auf. Mittlerweile gibt es in der Provinz drei als Lieferanten zugelassene Großhandelsbetriebe. Zur weiteren Verbreitung des Konzepts wurden entsprechende Werbekampagnen in die Wege geleitet.

Auskunft erteilt die [FLAG Côte Basque](#)



Für Schulkantinen können küchenfertige Fischgerichte vorteilhaft sein

3.3. Erschließung neuer Märkte in der Praxis

Wie bereits erläutert, eröffnet sich Fischfang- und Fischzuchtbetrieben ein breites Spektrum an Möglichkeiten zur Verringerung der Abhängigkeit von klassischen Vertriebswegen wie etwa dem Groß- und Einzelhandel. Daraus ergeben sich nicht nur Wachstumschancen, sondern auch eine Minderung des Risikos von Preisschwankungen und des Verlusts vom Geschäft an Konkurrenzunternehmen.

Allerdings ist im Zuge derartiger Diversifizierungs- und Expansionsbemühungen eine genaue Bestimmung der **Marktgröße** unerlässlich, damit die vorhandenen Chancen gezielt wahrgenommen werden können.

Kleinere Unternehmen kennen sich in ihrer Branche möglicherweise sehr gut aus, weil sie im direkten Kundenkontakt stehen. Unter Umständen fehlen ihnen jedoch die Mittel für die umfassenden Analysen, die zur Ermittlung und Erschließung neuer Märkte notwendig sind. Die FLAG können motivierten und zur Bewältigung dieser Herausforderung befähigten Unternehmen durch die Finanzierung professioneller **Marktforschung** unter die Arme greifen. Dabei sollte stets mit konkreten Fragen zum Markt begonnen werden:

- ✓ Wo liegt die Marktchance?
- ✓ Welche Produkte werden nachgefragt?
- ✓ Was wird zur Lieferung dieser Produkte benötigt?
- ✓ In welcher Form sollte das Produkt geliefert werden?

Die Kenntnis der Antworten kann dazu beitragen, **die** vorhandene **Chance** zu durchdringen und, was noch wichtiger ist, zu **beziellern**. Es ist gut möglich, dass die ins Auge gefassten Märkte bereits gut versorgt sind. Auf vielen kleineren Märkten beispielsweise können die Absatzmöglichkeiten für Frischfisch begrenzt sein, wenn andere Erzeuger sie bereits direkt beliefern und einen treuen Kundenstamm aufgebaut haben. Das schließt weiteren Expansionspielraum zwar nicht aus, lässt aber eine gezielte Kundenansprache und das Erkennen von Marktlücken notwendig werden.

In der modernen Datenwelt sind die regionalen Erzeuger nicht mehr nur auf **eigene Statistiken und Marktkenntnisse** angewiesen, sondern können direkt das **Internet und Marktberichte** für ihre Zwecke in Anspruch nehmen. Unabhängig von der genutzten Quelle ist es grundsätzlich wichtig, dass die Erzeuger auf alle wesentlichen Marktdaten zugreifen können, damit sie vollständige Klarheit über Marktpotenzial und Kundenerwartungen erlangen, bevor sie eine Erschließungsstrategie ausarbeiten.

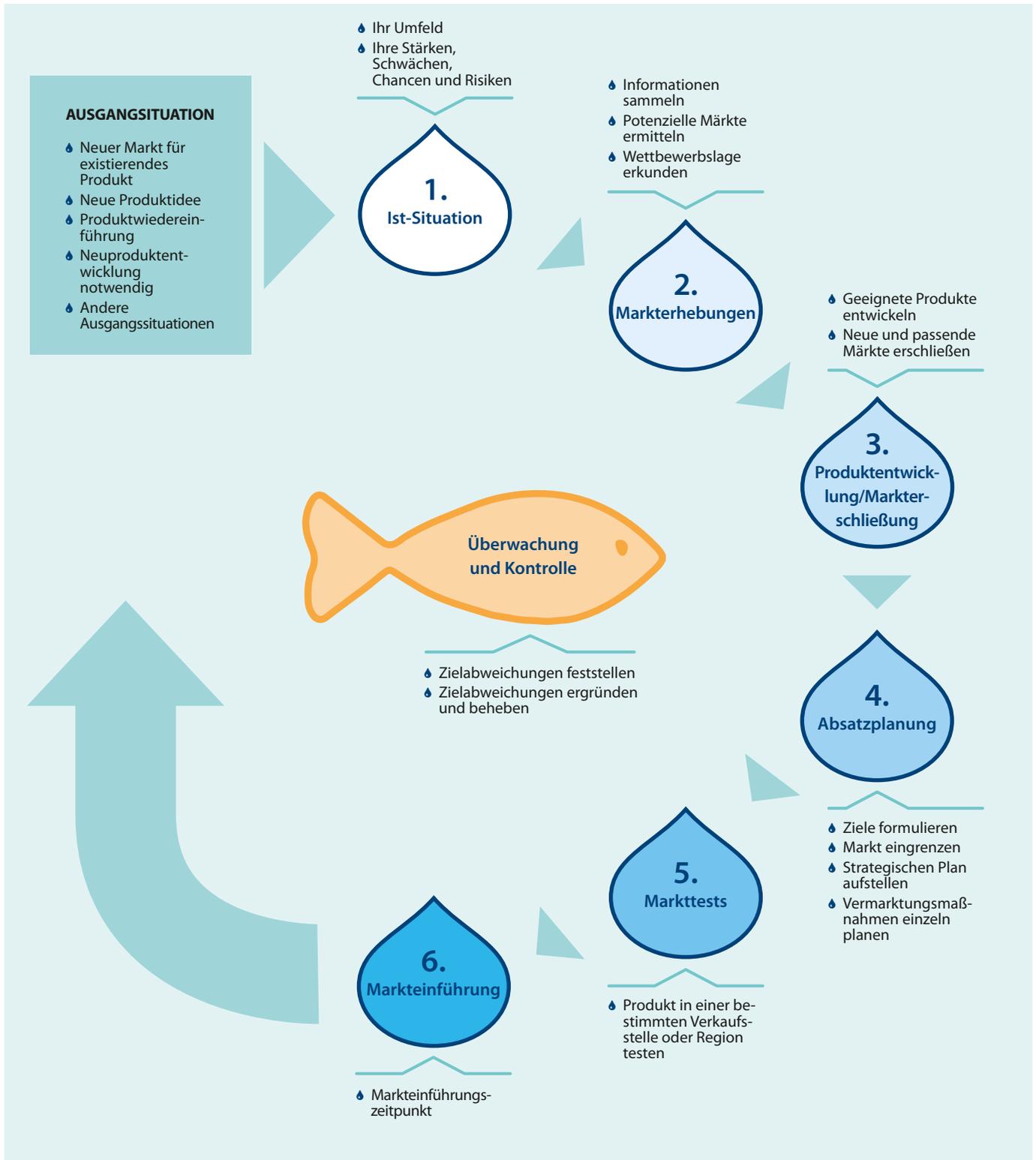
Auf alle Fälle sind ungeachtet dessen, ob es um die Einführung eines gänzlich neuen Produkts, die Wiedereinführung eines Produkts oder die Einführung eines vorhandenen Produkts in einen neuen Markt geht, bestimmte Arbeitsschritte zu beachten.



TIPP

Achten Sie darauf, dass das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens deutlich hervorgehoben und im Konkurrenzfall auch geschützt wird.

Abbildung 5: Von der Lageanalyse zur Markteinführung



© SAC Consulting Food & Drink/ Kaligram

Von der Sachstandsanalyse zur Markteinführung am Beispiel des Backfischeigns à la Jean sur Mer



Jean sur Mer ist ein Pionier im Geschäft mit selbstfahrenden Imbisswagen für saisonale Fischgerichte. Zu den beliebtesten Gerichten des 2010 gegründeten Unternehmens zählt „Kibbeling“, mundgerechte Weißfischstücke im knusprigen Bierteig.



Die Kunden kauften Fisch häufig roh, um ihn dann später selbst zuzubereiten. Daraus entstand die Idee für ein küchenfertiges Produkt zum Mitnehmen. In einer Marktanalyse stellte Jean sur Mer jedoch fest, dass der für Kibbeling benötigte Teig in Belgien nicht lieferbar war.



Zunächst hatte das Unternehmen ein Produkt aus Frischfisch, Teig und Sauce Tartare für die Selbstverkostung im Sinn. Da die Kombination eines verarbeiteten Produkts (der Sauce Tartare) mit rohem Fisch und der Teigmischung in ein und derselben Packung jedoch nur schwer mit den Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit in Einklang zu bringen war, beschloss man, lediglich den Teig auf den Markt zu bringen. Damit schieden natürlich auch die mit dem Frischfisch verbundenen Risiken aus.

Zur Entwicklung und Herstellung des Produkts tat sich Jean sur Mer mit der Firma Evlier zusammen, einem erfahrenen Unternehmen aus der Lebensmittelindustrie. Es dauerte zwar eine Weile, bis man die perfekte Rezeptur fand, aber das Ergebnis (ein leichter und doch knuspriger Teig) ist ein voller Erfolg.



Die Absatzziele für die Jahre nach der Markteinführung wurden im Gleichschritt mit den Absatzzielen für die Imbisswagen festgelegt.

Als Verkaufsargument gegenüber dem Einzelhandel diente die lange Haltbarkeit von 18 Monaten und das entsprechend geringe Verderblichkeitsrisiko.



Erste Produkttests führten Jean sur Mer und Evlier mit bestehenden Kunden durch.

Weitere Produkttests fanden im Imbisswagengeschäft statt.



Die Markteinführung erfolgte unter Nutzung der Imbisswagenmarke „Jean sur Mer“ und der vorhandenen Vertriebswege von Evlier. Aufgrund der zeitlichen Abstimmung auf die neue Frühjahrssaison (April 2016) wurde in vielen Medien (Kochzeitschriften, Ernährungsblogs usw.) ausführlich über das neue Produkt berichtet. Gleichzeitig wurde das Lesepublikum zum Probieren aufgefordert.

Aufgrund der Beliebtheit des Produkts entwickelte Jean sur Mer in vergleichbaren Schritten eine gewerbliche Ausführung für die Gastronomie (3-kg-Gebinde).

www.jeansurmer.be

Kunden erwarten zumeist ein durchgängiges Angebot, verlässliche Qualität und stabile Preise. Ob ein Produkt eine Marktchance besitzt, hängt aber auch davon ab, wie es geliefert wird und welche Vorbereitungen dafür notwendig sind. Damit ist womöglich ein zusätzlicher Kosten- oder Arbeitsaufwand verbunden, der jedoch in einen Wertschöpfungsgewinn umschlagen kann, solange er dem Kunden einen Gewinn an Bequemlichkeit, Transparenz, Zeit und Zufriedenheit bringt.

Wer den Wert eines Produktes ermessen will, der muss sorgfältig prüfen, ob es dem Unternehmen in Form von Größenvorteilen, Risikominderung und letztlich Ertragssteigerung zugutekommt.

CHECKLISTE

- ✓ Ist die Marktforschung einschließlich Konkurrenzanalyse vollständig abgeschlossen?
- ✓ Inwieweit wird das Unternehmen in puncto Qualifikation, Sprache und Werbung Anpassungen vornehmen müssen?
- ✓ Welche Herausforderungen ergeben sich in Produktion und Absatz einschließlich Vertrieb?
- ✓ Wie viel Erfahrung hat das Unternehmen und wie viel Unterstützung benötigt es?
- ✓ Was springt für das Unternehmen letztlich heraus (neue Märkte, höhere Wertschöpfung, diversifiziertes Risiko)?
- ✓ Besteht Spielraum für eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen?
- ✓ Gibt es Möglichkeiten, die das Unternehmen noch nicht in Augenschein genommen hat?

4. Erneuerung mit Hilfe von Wissenschaft und Forschung

4.1. Fünf Gründe für die Vernetzung der Fischwirtschaft mit Wissenschaft und Forschung

Fischwirtschaftliche Kleinbetriebe legen das Augenmerk zu meist auf ihr Kerngeschäft. Bei guter Auslastung kommen sie oft gar nicht dazu, Kontakte zu anderen Unternehmen derselben oder anderer Branchen zu knüpfen. Ob Fischer, Fischhändler, Fischverarbeitungsbetrieb oder Fischimbiss – sie alle bleiben in der Regel bei dem, worin sie sich auskennen und was sie am besten können. Die Komfortzone des Tagesgeschäfts zu verlassen und Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung effektiv zu nutzen, kann jedoch **Innovationen** hervorbringen und zu **neuen Einnahmequellen** führen. Auf dem Weg **von der Idee zum tragfähigen Geschäft** kann eine Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern, Forschern oder sonstigen Sachverständigen hilfreich sein.

1

Effizienz

Jede fischwirtschaftliche Wertschöpfungsstufe hat ihr eigenes Chancenspektrum. Wenn sich beispielsweise im Fischfang die Arbeitsmethoden verändern, sind möglicherweise neue Fertigkeiten, eine neue Ausrüstung oder sogar neue Kutter gefragt und deshalb bisweilen auch hohe Investitionen erforderlich. Durch äußere Einflüsse wie etwa eine Veränderung der politischen Rahmenbedingungen, der Marktnachfrage oder der Kraftstoffpreise können sich Fischer und Fischzüchter gezwungen sehen, **neue Fang- oder Produktionsmethoden** anzuwenden. Durch den Austausch von Fanggerät lassen sich womöglich der Kraftstoffverbrauch und/oder der Beifang reduzieren. Eine bessere Kenntnis der Fortpflanzungszyklen einzelner Fischarten kann zu höheren Zuchterträgen führen. Diese Beispielliste ließe sich nahezu beliebig verlängern.

2

Nachhaltigkeit

Durch eine **bessere Ressourcenbewirtschaftung** lässt sich die Nachhaltigkeit auch in der Fischerei steigern. Die Zusammenarbeit zwischen Fischern und Wissenschaftlern ist für die Erhebung von Fischbestandsdaten und die Kontrolle der Auswirkungen des Fischfangs und sonstiger Einflussfaktoren

unerlässlich. Die Entwicklung von Rückverfolgbarkeitsinstrumenten kann sowohl zu einer besseren Kenntnis der Bestände als auch zur Absicherung von Nachhaltigkeits- und Herkunftsbescheinigungen beitragen, die wiederum dazu beitragen können, neue, ertragsstärkere Absatzwege zu erschließen.

3

Qualität

Nach dem Fang oder der Ernte bieten sich viele **Optimierungsmöglichkeiten in der Be- und Verarbeitung**. Durch einen sachgemäßen Umgang und entsprechende Lagerung an Bord lässt sich die Warenqualität deutlich verbessern. Eine höhere Qualität bedeutet oftmals eine längere Haltbarkeit und ermöglicht so die Erschließung neuer (und weiter entfernter) Märkte oder eine die regionale Wertschöpfung steigernde Verarbeitung an Land. Der Optimierung von Be- und Verarbeitungsvorgängen (z. B. Schälen, Ausnehmen, Filetieren, Portionieren, Erhitzen, Kühlen, Gefrieren oder Verpacken u. a. unter Schutzatmosphäre) gehen ungeachtet dessen, ob sie an Bord oder an Land stattfinden, häufig Forschungsarbeiten und technische Unterstützungsleistungen voraus.

4

Neue Produkte

Bei der Entwicklung **neuer Lebensmittelprodukte** sind Forschung und technische Unterstützung bereits Realität. Wenn ein Unternehmen nicht gerade eine eigene F&E-Abteilung betreibt, so ist es bei der Umsetzung von Ideen in die Praxis auf externe Infrastruktur und Kompetenz angewiesen. Der Markteinführung weniger bekannter Fischarten sollte beispielsweise nicht nur eine Durchführbarkeitsstudie vorausgehen, sondern auch eine gründliche Analyse typischer Produktmerkmale wie Konsistenz, Geschmack und Aussehen. Aller Wahrscheinlichkeit nach wird die Hilfe eines Lebensmittelabors notwendig sein, um gute Konservierungsmethoden zu finden und die Verpackung marktgerecht zu gestalten.

5
Neue
Märkte

Aus Fischresten lassen sich Inhaltsstoffe wie Omega-3-Fettsäuren, Palmitoleinsäure und Kollagen extrahieren, die auf dem **wachsenden „Non-Food“-Markt** (Tierfutter, Arzneimittel, Kosmetika usw.) nachgefragt werden. Festzustellen, ob und welche Inhaltsstoffe dieser Art in für ein tragfähiges Geschäfts-

modell ausreichender Menge vorhanden sind, ist Aufgabe der Forschung. Siehe dazu die als **FARNET Good Practice** anerkannte Unterstützung der **FLAG Oeste** zur Entwicklung eines Extraktionsverfahrens für Chitin aus der Henslow-Schwimmkrabbe durch die polytechnische Lehranstalt Leiria.

Fischfrikadellen und andere neue Produkte aus Nebenerzeugnissen

Statt fischwirtschaftliche Nebenerzeugnisse einfach wegzuworfen, suchen die gewerbliche Fischerei und die Fischverarbeitungsindustrie nach Chancen für eine gewinnbringende Verwertung. In Belgien hat ein branchenübergreifendes Konsortium die Möglichkeiten und Grenzen der Verarbeitung diverser Nebenerzeugnisse analysiert. Das Konsortium ermittelte wertvolle Inhaltsstoffe, entwickelte und testete im kleinen Maßstab unterschiedliche Anwendungen und führte eine sozioökonomische Auswertung durch. Zusätzlich unterbreitete es Empfehlungen für die Vermarktung fischwirtschaftlicher Nebenerzeugnisse.⁷

Aus der Forschungsarbeit ging unter anderem der Vorschlag hervor, andere essbare Produkte wie etwa „Fischkroketten“ zu entwickeln. Mit dieser Idee befasst sich gegenwärtig das neue Aktionslabor „Fish Labs“ im Rahmen eines Programms, mit dem von der Lebensmittelindustrie vorgeschlagene Praxisprojekte unterstützt und so deren Innovationspotenzial erschlossen werden soll.

Ziel der Laborarbeit ist die Entwicklung einer Fischfrikadelle aus Knurrhahn und kleinen Dorschartigen, die als Beifang anfallen. Beteiligt sind Fischauktionshäuser, Großhändler, Kochschulen und Forschungsinstitute.

www.facebook.com/effkescompany

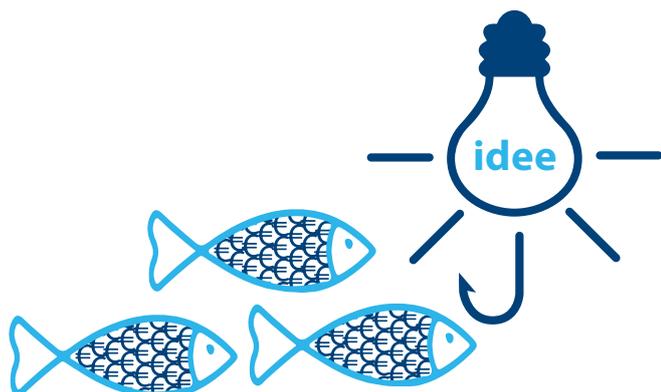


Fischfrikadellen aus Beifang

⁷ Quelle: Projekt VALOREVIS in den Niederlanden: http://www.pomwvl.be/sites/default/files/uploads/ondernemerschap_en_bedrijfsinfrastructuur/doc/FvTVoeding/P_valorevis_6_vives.pdf

4.2. Vernetzung des Fischereiwesens mit Wissenschaft und Forschung

Der Aufbau von Arbeitsbeziehungen mit Wissenschaft und Forschung kann mühevoll sein. Gleichwohl sollten die FLAG aus eigenem Antrieb darauf hinwirken und die Möglichkeiten zur Nutzung des Potenzials erkunden, mit dem die Wissenschaft zu einem **fortschrittlicheren Fischereiwesen** beitragen kann.



4.2.1. Kontakte knüpfen

Ein guter Ausgangspunkt ist die Erstellung eines Verzeichnisses der Hochschulen, Technik- und Wirtschaftsschulen in der Region mitsamt ihrer Ableger. Viele FLAG-Gebiete haben ein Meeresinstitut oder eine andere Forschungseinrichtung in der Nähe, das bzw. die für eine Innovationsförderung in der regionalen Fischwirtschaft gut aufgestellt ist. In einigen Ländern gibt es sogar eine eigens für den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Fischerei und Wissenschaft und Forschung vorgesehene Plattform (z. B. die nationale Technologieplattform für Fischerei und Landwirtschaft **PTEPA** in Spanien). Die FLAG müssen aus eigenem Antrieb den Kontakt zu diesen Einrichtungen suchen.

So wie die FLAG die fischwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten in ihrem Gebiet entschlüsseln können, so können sie jene Forschungsstellen ausfindig machen, die zu Innovationen im Fischereiwesen beitragen könnten. Für den Anfang könnten die folgenden Schritte als Anregung dienen:

- ✓ Erkundigen Sie sich zunächst bei den **innovationsfreundlichen Stellen** in Ihrem Umfeld, mit wem sie in der Vergangenheit zusammengearbeitet haben.
- ✓ Machen Sie die übrigen Forschungsstellen in Ihrem Gebiet ausfindig und erstellen Sie ein Verzeichnis (geplanter, laufender und abgeschlossener) **einschlägiger** und möglicherweise hilfreicher **Forschungsarbeiten**.

- ✓ Erstellen Sie ein Verzeichnis **laufender Projekte** und prüfen Sie, ob eine Beteiligung daran noch möglich ist.
- ✓ Finden Sie die **richtigen Personen** in den Zielorganisationen und nehmen Sie mit ihnen Kontakt auf; Abteilungen und Funktionen können unterschiedlich sein.
- ✓ Erkundigen Sie sich, mit welchen **technischen Einrichtungen** diese Organisationen neue Produkte testen.
- ✓ Prüfen Sie die **Abkömmlichkeit von Studenten** unterschiedlicher Fächer.
- ✓ Erkundigen Sie sich nach **bestehenden Forschungsförderungsprogrammen** und insbesondere danach, welche davon Forschungsleistungen für Unternehmen anbieten.
- ✓ Erstellen Sie **Datensätze für alle Ansprechpartner** mit dem Spezialisierungsbereich und beziehen Sie die Betreffenden in die Arbeit der FLAG ein.

Sobald die FLAG Klarheit über die Wissenschafts- und Forschungslandschaft in ihrem Gebiet gewonnen haben, können sie sich Gedanken über die Art und Weise der praktischen Zusammenarbeit machen.

4.2.2. Forschungseinrichtungen in die Arbeit der FLAG einbinden

Die Aufnahme von Forschungseinrichtungen in den Partnerkreis einer FLAG und ihre Einbindung in die Ausarbeitung der FLAG-Strategie kann ein wirksames Mittel zur Aufstellung eines fortschrittlicheren Plans für ein wettbewerbsfähiges und vorausdenkendes Fischereiwesen darstellen. Davon können beide Seiten – und auch die Region insgesamt – profitieren. Die Forschungsinstitute bringen ihre Erfahrung, ihre Kompetenz und ihre Ideen ein, und die FLAG können konkrete Forschungsprojekte finanziell fördern und dafür sorgen, dass **die Forschung weiterhin den Rückhalt der fischwirtschaftlichen Interessenträger genießt**.

Die Einbindung von Forschungseinrichtungen in der Anfangsphase allein reicht jedoch nicht aus. Deshalb sollte nach Möglichkeit Wert auf eine **laufende Mitwirkung** gelegt werden. Zu diesem Zweck sollten die FLAG aktuellen und potenziellen Forschungspartnern den **FLAG-Newsletter** zukommen lassen und ihrerseits deren Newsletter beziehen. Darüber hinaus können sie Vertreter von Forschungsinstituten zu **Veranstaltungen der FLAG** einladen, um sie über die strategischen Schwerpunkte der FLAG und entsprechende Forschungsmöglichkeiten **auf dem Laufenden zu halten**.

Die FLAG können sich die internen Kommunikationsregelungen der Forschungsinstitute für fachübergreifende Themen gut zunutze machen, indem sie beispielsweise auf **abteilungsübergreifenden Sitzungen** ihre Arbeit vorstellen (siehe Textfeld zum Thema Meerestechnologieplattform). Auch

über die Kommunikationswege **vorhandener Netzwerke** wie etwa Interreg und Horizont 2020 oder nationaler Programme zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung können die FLAG mit relativ wenig Aufwand Kontakte zu einschlägigen Organisationen knüpfen und pflegen.

Die Meerestechnologieplattform

Die von der portugiesischen Universität Aveiro gegründete Meerestechnologieplattform ist ein alle zwei Wochen stattfindender Gesprächskreis für Experten aus Biologie, Geologie und Raumordnung. Sofern andere Fachgebiete berührt werden, ergehen auch Einladungen an entsprechende Vertreter. Die Zusammenkünfte dienen der Identifizierung von Forschern, deren Qualifikation den wissenschaftlichen Erfordernissen der ins Auge gefassten Projekte am besten gerecht wird. Das Projektspektrum umfasst sowohl eigene Projekte der Universität als auch Projekte externer Partner aus KMU- oder Verbandskreisen.

Die Plattform fördert Projekte von der Ideenfindung bis zur Einreichung der Projektvorschläge bei den Förderstellen. Insofern erleichtert sie KMU und Verbänden die Bewältigung von Verwaltungsaufgaben, die sich ansonsten als hinderlich erweisen könnten. Damit wird sie zum idealen Partner für eine FLAG.

www.cesam.ua.pt

4.3. Praktische Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft

Berufsfischer und andere Gewerbetreibende arbeiten häufig nur ungern mit der Wissenschaft zusammen, oder es fehlt ihnen schlichtweg an der Zeit oder den Kontakten dafür. Die Wissenschaft ist jedoch in der Lage, sie mit neuen Ideen, mit Beratungs-, Test- und Nachbearbeitungsleistungen sowie bisweilen auch mit technischer Ausrüstung zu unterstützen.

4.3.1. Partnervermittlung

Sobald die FLAG Kontakte zu regionalen Forschungsinstituten geknüpft haben, können sie das Augenmerk auf die **Anbahnung von Partnerschaften zwischen Wirtschaft und Wissenschaft** legen. Unter anderem können sie organisieren:

- ✓ kleine **Arbeitsgruppen** zu Einzelthemen;
- ✓ **Informationsveranstaltungen** mit Möglichkeiten, Kontakte zu knüpfen;
- ✓ **bilaterale Treffen** insbesondere in der Anfangsphase, wenn ein potenzieller Projektträger mit seinen Ideen noch nicht an die Öffentlichkeit gehen möchte.

Ungeachtet der Art und Weise, wie Ideen zustande kommen, haben die FLAG maßgeblich daran mitzuwirken, dass Ideen in einen Projektvorschlag münden. Sobald sich potenzielle Partner

für eine Zusammenarbeit entscheiden, müssen sich die FLAG vergewissern, dass sich alle Beteiligten **über die Ziele im Klaren** sind. Die FLAG sollten sich ungeachtet dessen, ob eine Idee von einer Erzeugerorganisation, von einem Fischereibetrieb oder von einem anderen regionalen Unternehmen stammt, von Anfang an um die **Mitwirkung der richtigen Stellen** bemühen, d. h. die Stellen mit der richtigen Qualifikation, den richtigen Prüfeinrichtungen oder den richtigen Fördermitteln.

4.3.2. Kommunikation

Eine **offene und kontinuierliche** Kommunikation während der gesamten Projektdauer ist außerordentlich wichtig, damit alle Partner stets auf dem Laufenden auch über Negativentwicklungen sind. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass die **Erwartungen realistisch bleiben**, aber auch, dass nötigenfalls Entscheidungen über Anpassungsmaßnahmen getroffen werden können.

Die aktive Kommunikation rund um ein Forschungsprojekt ist Voraussetzung für eine Identifizierung mit dem Projekt und dafür, dass die Forschung effektiv auf die Erfordernisse der Branche reagiert – und damit das Marktpotenzial des Projekts maximiert wird.

Ein weiteres wichtiges Aufgabenfeld für die FLAG besteht darin, auf regionalen Veranstaltungen, im FLAG-Newsletter oder in der regionalen Presse für die notwendige **Aufmerksamkeit** gegenüber erfolgreicher Forschung zu sorgen, um die **Markterschließung voranzutreiben** und auch **andere zu Innovationen anzuregen**.



TIPP

Dämpfen Sie die Erwartungen und achten Sie auf eine konstruktive Einstellung gegenüber Risiken und Fehlschlägen.

Von der Forschung zu neuen Produktions- und Geschäftsmöglichkeiten

Auf Initiative des Berufsfischerverbands von San José de Cangas wurden das spanische Institut für Ozeanografie und die Universität Vigo gebeten, die Möglichkeit zur Kultivierung der Bunten Kammuschel zu prüfen. Dabei sollten unter anderem die folgenden Fragen beantwortet werden:

- ✓ Wie sieht der Fortpflanzungszyklus aus?
- ✓ Welche Methoden zur Kultivierung der Muschelart gibt es bereits?
- ✓ Welche Lebens- und Wachstumsbedingungen werden für eine gesicherte Produktion benötigt?
- ✓ Wie sollen die Muscheln in der Wachstums- und der Erntephase behandelt werden?

Aus der Zusammenarbeit und dem damit verbundenen mehrstufigen Mitwirkungsprozess ging eine Methode für die erfolgreiche Kultivierung der Bunten Kammuschel hervor. Im Zuge des Projekts wurden ferner neue Verarbeitungs- und Vermarktungsmöglichkeiten für die Muschelart erdacht. Sie kam daraufhin sowohl als Frischware wie auch als gewaschenes und vakuumverpacktes (und daher höherpreisiges) Produkt auf den Markt.

FARNET Good Practice



Die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft ermöglichte die Kultivierung der Bunten Kammuschel

4.3.3. Wirtschaftlichkeit kontra Risikobereitschaft

Bei der Ausarbeitung eines Projektvorschlags ist eine erste **Wirtschaftlichkeitsprüfung** unerlässlich, denn nicht jede originelle Idee ist eine tragfähige Idee. Die FLAG können dabei Hilfestellung leisten, indem sie nachfragen, ob alle wesentlichen Handlungsschritte und Kosten berücksichtigt wurden. Wichtige Fragen zu Projektidee, Absatzmarkt und Finanzplan sind Gegenstand von **Kapitel 2**, wichtige Fragen zur Vermarktung Gegenstand von **Kapitel 3** dieses Leitfadens.

Man muss aber auch **Fehlschläge hinnehmen**. Elon Musk, CEO von Tesla Motors, sagt dazu: „Fehlschläge müssen sein. Wenn nichts schiefgeht, dann hat man sich nicht weit genug auf Neuland vorgewagt.“ Es kommt darauf an, dass man aus Erfahrungen lernt. Die Analyse der Gründe für einen Fehlschlag kann ein wichtiger Motor für den künftigen Erfolg sein. Das

bedeutet für die FLAG, die ja öffentliche Mittel verwalten, zwar eine Herausforderung, ist aber unbedingt zu beachten, wenn die FLAG in Fischfang und Aquakultur wirklich Innovationen fördern wollen.

4.3.4. Mitwirkung der Bürgergesellschaft; offene Innovation

Eine weitere Möglichkeit für FLAG zur Anregung und Verwirklichung neuer Ideen besteht in der Vernetzung mit Initiativen, die sich dem Konzept der offenen Innovation verschrieben haben. Kennzeichnend dafür sind Ansätze wie **Mitgestaltung**, **quelloffene (open source) Entwicklung** und **Schwarmbeschaffung (Crowdsourcing)**.

Unter Anwendung dieser Mitgestaltungsprozesse kann die Wirtschaft qualifizierte und begeisterungsfähige Studenten, Entwickler und andere Bürger in die Initiierung von Projekten einbinden. Ein Umfeld der offenen Innovation kann der Bottom-up-Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Anwendungsformen förderlich sein, die dem Verbraucherbedarf wirklich entsprechen.⁸

Die FLAG können potenzielle Projektträger mit den Trägern der offenen Innovation in ihren Gebieten in Kontakt bringen.

Diese sind für gewöhnlich problemlos online zu finden und umfassen unter anderem:

- ✓ FABLABs
- ✓ Hackerspaces
- ✓ Makerspaces
- ✓ Co-working spaces
- ✓ Living Labs
- ✓ Kreativzentren

Schwarmfinanzierung Annan Harbour

Die schottische FLAG Annan Harbour hat das Instrument Schwarmfinanzierung genutzt, um über das Internet bei vielen verschiedenen privaten Geldgebern die für ein FLAG-gefördertes Sanierungsprojekt vorgeschriebenen privaten Mittel einzuwerben. Bei der Schwarmfinanzierung wird den Gläubigern als Gegenleistung für die investierten Kleinbeträge eine „Belohnung“ versprochen. Der Erfolg in Schottland spricht für die breite Unterstützung des Projekts auf Seiten der Bevölkerung und die kreative Herangehensweise der FLAG.

FARNET Good Practice

4.3.5. Fischwirtschaftlich relevante Forschungsarbeit finanzieren

Die FLAG können ihr **Budget für die lokale Entwicklungsstrategie** teilweise für bestimmte Forschungsprojekte oder wissenschaftliche Versuche bereitstellen. In der Praxis gibt es dafür bereits mehrere Beispiele von der Entwicklung und Erprobung neuen Fischfanggeräts bis zur Entwicklung und Erprobung neuer Fischereiprodukte. Die FLAG können Projektträgern aber auch den Zugriff auf **andere zweckdienliche Mittel** erleichtern.

- ✓ Auf EU-Ebene sollten die FLAG Finanzierungsmöglichkeiten aus anderen Strängen des EMFF sowie über die Exekutivagentur der Europäischen Kommission für KMU (**EASME**) aus Fonds wie etwa **LIFE** und **Horizont 2020** in Betracht ziehen (**siehe Abschnitt 2.2.5**).
- ✓ Auf nationaler, regionaler und kommunaler Ebene können die FLAG ebenfalls aus eigenem Antrieb Recherchen zu Fördermöglichkeiten anstellen und gemeinsam mit Hochschulen in ihren Gebieten darauf hinarbeiten, **Fischerei und Aquakultur als Forschungsgegenstand zu erhalten** und dafür zu sorgen, dass den Interessen der zwei Branchen Vorrang eingeräumt wird.



Wissenschaft und Forschung können Ideen in profitable Geschäftsmodelle umsetzen helfen

Bei einem regelmäßigen Austausch mit einschlägigen Forschungsstellen können die FLAG sicher sein, dass sie über **neue Forschungsergebnisse** stets auf dem Laufenden sind und diese zur Lösung erkannter Probleme heranziehen können. Das war bei dem nachfolgend beschriebenen Projekt der Fall.

8 VertigoLab

Marktgerechte Umsetzung von aus Achse 4 des EFF geförderter Forschungstätigkeit

In der abgelaufenen Programmperiode förderte die **belgische FLAG** ein Gemeinschaftsprojekt des flämischen Fischereiverbands (VWV) und des mittelständischen Unternehmens Brevisco BVBA zur Entwicklung einer modernen Erhitzungs- und Kühlanlage für Nordseegarnelen.

Das Projekt wurde aus Achse 3 des EFF gefördert. Als Grundlage dienten öffentlich bekannte Forschungsergebnisse des flämischen Instituts für Landwirtschafts- und Fischereiforschung (ILVO).

Zunächst wurde mit Fördermitteln der FLAG eine Pilotanlage an Land gebaut. Ziel waren eine Optimierung der Temperatursteuerung, der Erhitzungsdauer und des Salzgehalts im Kochwasser sowie der Ausschluss bakterieller Verunreinigungen. Mit dem neuen Verfahren konnte die Haltbarkeit frischer Garnelen ohne Zusatz von Konservierungsstoffen deutlich verlängert und so ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden.

FARNET Good Practice

Das Knüpfen von Kontakten zu Wissenschaft und Forschung in ihrem Gebiet stellt für die FLAG zwar eine große Herausforderung dar, ist aber ein wesentlicher Bestandteil ihrer Arbeit. In ihrer einzigartigen Funktion als Schnittstelle für das Zusammenführen von Interessenträgern zu dem Zweck, gebiets- und

branchenbezogene Herausforderungen zu bewältigen, können die FLAG bei der Entstehung und Erprobung von Ideen helfen, die zu mehr Nachhaltigkeit, Innovation und Rentabilität in der Fischwirtschaft beitragen können.

HANDLUNGSSCHRITTE

- ✓ Verschaffen Sie sich einen umfassenden Überblick über Wissenschaft und Forschung im Gebiet der FLAG.
- ✓ Lassen Sie die Forschung zum Partner der FLAG werden und bei der Ausarbeitung der FLAG-Strategie mitwirken.
- ✓ Bringen Sie Fischereibetriebe mit den zuständigen Stellen in Kontakt.
- ✓ Leisten Sie die notwendige Unterstützung einschließlich Wirtschaftlichkeitsprüfungen.
- ✓ Fördern Sie die kontinuierliche Kommunikation, damit Wirtschaft und Gesellschaft im Gebiet der FLAG die Forschung als wichtigen Partner wahrnehmen.
- ✓ Achten Sie darauf, dass die Forschung marktorientiert ist und letztlich eine Markteinführung zur Folge hat.

5. Aufbau strategischer Partnerschaften

5.1. Warum partnerschaftlich zusammenarbeiten?

Die starke Nachfrage nach Fisch und anderen Erzeugnissen aus dem Meer stellt für regional aufgestellte Erzeuger eine große Chance dar. Allerdings gestaltet sich der Markt **zunehmend komplex**, weil die Verbraucher immer anspruchsvoller werden: Sie verlangen gesunde, hochwertige, vorzugsweise (sowohl unter sozialen wie ökologischen Gesichtspunkten) nachhaltig erzeugte und dennoch bezahlbare Lebensmittel.⁹ Auf Erzeugerseite wird die Erfüllung dieser Ansprüche bisweilen durchaus als Herkulesaufgabe gesehen.

Bei dem Bemühen um eine Stärkung ihrer Position in der Absatzkette und ihres Anteils an der Wertschöpfung stoßen regional aufgestellte Erzeuger unweigerlich an Grenzen. Die Erschließung neuer Märkte, die Entwicklung neuer Produkte, die Analyse neuer Absatzchancen und der **Aufbau von Beziehungen** zu Lehr- und Forschungseinrichtungen sind der Mühe zwar wert, erfordern aber Zeit, Geld und Personal in einem Umfang, der die üblicherweise begrenzten Mittel eines regional aufgestellten Erzeugers überschreitet.

Eine Möglichkeit zur **Minimierung des Kapitalbedarfs** und damit auch der Risiken besteht im Aufbau von Partnerschaften mit anderen Akteuren. Die Zusammenarbeit bringt nicht nur eine Teilung des Zeit- und Kapitaleinsatzs mit sich, sondern auch eine **Bündelung der Kräfte**. Der mit einer Unternehmensgründung verbundene Lernprozess wird häufig unterschätzt, so dass die Wahl der richtigen Partner **kostspielige Fehler vermeiden** hilft.

Je nach Projektziel sind unterschiedliche Partnerschaftskonstellationen möglich. In diesem Kapitel wird von drei Arten ausgegangen:

1. Partnerschaften zwischen fischwirtschaftlichen Erzeugern;
2. Partnerschaften zwischen fischwirtschaftlichen Erzeugern und anderen Vertretern des Fischereiwesens;
3. Partnerschaften mit Vertretern anderer Wirtschaftszweige.

5.2. Zusammenarbeit auf Erzeugerebene

Die Zusammenarbeit zwischen Erzeugern kann unterschiedlich vonstattengehen. Sie beginnt häufig mit informellen Absprachen über die **gemeinsame Nutzung von Betriebsmitteln** wie etwa Kühlanlagen und Gabelstaplern. Zur Vermeidung von Streitigkeiten sind jedoch irgendwann zwingend organisatorische Fragen zu klären wie beispielsweise, wer wann wovon Gebrauch machen darf und wie die Instandhaltungskosten aufgeteilt werden.

Komplexere Formen der Zusammenarbeit wie etwa **gemeinsame Absatz- oder Markenprogramme** zur Produktvermarktung bedürfen eines wesentlich höheren Formalisierungsgrades.

In der Praxis geschieht das oftmals durch den Abschluss von Verträgen zwischen natürlichen oder juristischen Personen. Dabei kann die Zusammenlegung von Verwaltungsstrukturen hilfreich sein.



Zusammenarbeit kann Fischern einen größeren Anteil am Wert ihrer Produkte sichern

⁹ Siehe **EUMOFA Report**: EU Consumer Habits Regarding Fishery and Aquaculture Products (Konsumgewohnheiten bei Fischerei- und Aquakulturprodukten in der EU)

5.2.1. Genossenschaften

Die Rechtsform der Genossenschaft ist eine der bekanntesten Möglichkeiten der Zusammenarbeit auf Erzeugerebene. Eine Genossenschaft lässt sich grob definieren als eine Vereinigung von Mitgliedern, die einen gemeinsamen **wirtschaftlichen, gesellschaftlichen oder kulturellen Zweck** verfolgen.¹⁰ Damit gehen jedoch gewisse Pflichten einher. Die gesetzlichen Regelungen sind von Mitgliedstaat zu Mitgliedstaat unter-

schiedlich, aber in ihrer Funktionsweise haben Genossenschaften bestimmte Merkmale gemein. Grundsätzlich zeichnen sie sich aus durch die

- ✓ Freiwilligkeit der Mitgliedschaft;
- ✓ Gleichberechtigung der Mitglieder, d. h. in der Generalversammlung hat jedes Mitglied eine Stimme;
- ✓ gerechte Verteilung des Betriebsergebnisses auf die Mitglieder.¹¹

Eine Genossenschaft zur Sicherung regionaler Fangquoten

In der Ortschaft Thorupstrand im Nordwesten Dänemarks haben einheimische Fischer den genossenschaftlich organisierten Verband der Küstenfischer Thorupstrands gegründet, um die Fangquoten für die Region zu sichern. Die Quoten der einzelnen Mitglieder werden zunächst auf die Genossenschaft übertragen und dann an die Mitglieder verpachtet. Mit dem Genossenschaftsgewinn werden Kredite für den Kauf weiterer Fangquoten für die Mitglieder getilgt. Jedes Genossenschaftsmitglied hat ungeachtet dessen, wie groß sein Pachtanteil an der Gesamtfangquote ist, eine Stimme. Die Gründung der Genossenschaft hat Thorupstrand geholfen, Fischfangrechte zu erhalten und so den Fortbestand der Fischerei vor Ort zu sichern.¹²

Die Genossenschaft hat durch Investitionen in Verarbeitungsanlagen und gemeinschaftliche Werbung ferner dazu beigetragen, dass die Wertschöpfung zu einem größeren Teil in der Region verbleibt. Darüber hinaus hat sie einen außer Dienst gestellten Fischkutter in ein schwimmendes Fischgeschäft umbauen lassen, das mitten in Kopenhagen vor Anker liegt und so die kaufkräftigen Konsumenten in der Hauptstadt erreicht. Für den Umbau erhielt die Genossenschaft Fördermittel aus Achse 4 des EFF.

FARNET Good Practice



In Thorupstrand gründeten Fischer eine Genossenschaft zur Sicherung von Fangquoten

¹⁰ https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives_de

¹¹ Ebd.

¹² Højup T., 2011, *Der Gemeinnützigkeitsbedarf in Küstengemeinden*, Universität Kopenhagen.

5.2.2. Gemeinsame Absatzinstrumente

Die FLAG können die Zusammenarbeit zwischen Erzeugern auch ohne formelle Struktur maßgeblich voranbringen.



So geschehen in Galicien, wo die **FLAG Ria de Pontevedra** eine Kooperation zwischen den sieben regionalen Fischereivereinen (*cofradías*) auf den Weg brachte und anschließend von ihnen mit der Federführung beim Aufbau einer **gemeinsamen Online-Auktion** beauftragt wurde, die als Werbe- und Verkaufsplattform für die Erzeugnisse der regionalen Flotte dienen sollte. Nach der Fertigstellung ging die Verantwortung für den Betrieb der Plattform auf die *cofradías* über. Die Fischer übermitteln ihre aktuellen Fangdaten per Handy auf die Plattform, und die Kaufinteressenten können dort direkt ihre Bestellung erteilen.¹³ Zur Verkaufsförderung wurde ferner die Marke „Pescado Artesanal“ entwickelt, die inzwischen in zehn Restaurants und 20 Fischfachgeschäften der Region zu finden ist.

Die **Solidarische Fischwirtschaft** ist ein weiteres Beispiel sowohl für die Zusammenarbeit zwischen Erzeugern als auch für die Herstellung einer engen Beziehung zwischen Verbrauchern und Erzeugern. Die Verbraucher geben für einen bestimmten Zeitraum eine Abnahmegarantie über eine bestimmte Menge Fisch zu einem bestimmten Preis ab. Die Erzeuger wiederum übernehmen gemeinsam die Garantie für die Lieferung der bestellten Frischware an bestimmte Orte. Für derartige Programme bestehen Partnerschaften unterschiedlicher Art, die im FARNET-Leitfaden **Vermarktung von Fisch aus heimischem Fang** erläutert werden.

5.2.3. Erzeugerorganisationen

Eine in der EU übliche Form der Zusammenarbeit in der Fischerei sind Erzeugerorganisationen (EO). Sie zeichnen sich durch eine **gemeinsame Organisation von Erzeugung und Vermarktung** aus. Für eine amtliche Anerkennung haben sie zahlreiche Bedingungen hinsichtlich Zusammensetzung, Ziel, Funktionsweise, Tätigkeiten und Repräsentationsfähigkeit zu erfüllen.¹⁴ Die amtliche Anerkennung öffnet ihnen das Tor zu einer möglichen finanziellen Förderung aus dem EMFF. Erzeugerorganisationen haben in der Regel folgende Ziele:

- ✓ Bewirtschaftung und Erhalt der Fischbestände in ihren Fanggebieten;
- ✓ Vermarktung der Erzeugnisse ihrer Mitglieder;
- ✓ weitestmögliche Verringerung unerwünschter Beifänge und nötigenfalls bestmögliche Nutzung dieser Fänge, ohne einen Markt für diese Fänge unter Referenzmindestgröße zu schaffen;
- ✓ Beitrag zur Unterbindung der illegalen, nicht gemeldeten und nicht regulierten Fischerei;
- ✓ Stabilisierung der Märkte.



Die Reform der gemeinsamen Marktorganisation für Fischerei- und Aquakulturerzeugnisse¹⁵ sieht ferner die **Errichtung von EO im Aquakultursektor** vor. In Polen entfallen auf das Gebiet der **FLAG Opolszczyzna** rund 10 % der landesweiten Karpfenproduktion. Die dortigen Aquakulturbetriebe bemühen sich daher, mit Hilfe der FLAG Karpfenzüchter in Nachbarregionen zur Gründung einer Aquakultur-EO zu bewegen. In diesem Fall leistet die FLAG zwar eher informelle Unterstützung, dient ihren Mitgliedern aber als Sprachrohr gegenüber Erzeugern in anderen Gebieten.

¹³ In Spanien darf der von einheimischen Fangschiffen angelandete Fisch kraft Gesetzes nur auf Auktionen verkauft werden.

¹⁴ Siehe Verordnung (EU) Nr. 1379/2013 über die gemeinsame Marktorganisation für Erzeugnisse der Fischerei und der Aquakultur.

¹⁵ https://ec.europa.eu/fisheries/cfp/market_de

ZUSAMMENARBEIT MIT DER HANDWERKLICHEN FISCHEREI

Fischern eilt der Ruf voraus, dass sie sich nicht fremdbestimmen lassen, und möglicherweise rücken sie gerade deshalb nicht gern von liebgewonnenen Traditionen und Arbeitsweisen ab. Wer mit ihnen ins Gespräch kommen will, muss diese Hürde überwinden und sollte daher Folgendes beachten:

- ✓ Fischer gehen zwar gern ihrer eigentlichen Tätigkeit nach, haben aber oftmals nicht viel für die mit dem Führen eines Fischereibetriebs verbundenen sonstigen Aufgaben (Verwaltung, Verkauf usw.) übrig. Deren Erledigung überlassen sie lieber anderen **Familienmitgliedern**, die eventuell umgänglicher sind als die Fischer selbst.
- ✓ Wichtig ist der **Zeitpunkt** der Kontaktaufnahme. Man sollte arbeitsreiche Zeiten meiden und stattdessen ruhigere Tage (z. B. mit schlechtem Wetter) wählen.
- ✓ In vielen Fischwirtschaftsgemeinden stehen regelmäßig **Veranstaltungen** auf dem Programm (Segnung der Fischkutter, Kirchenfeste usw.) Sie bieten sich für Gespräche mit Fischern und anderen Gemeindemitgliedern an.
- ✓ Die Verdeutlichung der **Vorteile** betrieblicher Veränderungen in verständlicher Sprache ist ebenfalls von Nutzen. Auch der Hinweis auf **erfolgreiche Projekte** in anderen Fischwirtschaftsgebieten kann Wirkung zeigen.



Die FLAG müssen auf die handwerkliche Fischerei zugehen und mit ihr zusammenarbeiten

5.3. Zusammenarbeit entlang der Versorgungskette für Lebensmittel aus dem Meer

Nicht nur das Verbraucherverhalten und die Fischereitechnik haben sich verändert, auch die fischwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten sind komplexer als früher und umspannen inzwischen die ganze Welt. Die Erzeuger bilden zwar ein wesentliches Glied dieser Ketten, doch bleibt ihnen ein **Großteil der nachgelagerten Wertschöpfung vorenthalten**. Auch andere regional verankerte Unternehmen wie etwa Verarbeitungsbetriebe und Restaurants bleiben vielfach außen vor, weil der Großhandel die vorhandene Ware auf- und direkt an Abnehmer auf fernen Märkten weiterverkauft.

Die FLAG müssen daher maßgeblich dazu beitragen, dass **regionale Unternehmen an der Wertschöpfung teilhaben**, die sich mit regional gefangenem oder gezüchtetem Fisch erzielen lässt. Wie bereits dargelegt¹⁶, könnten sie die Fischer dabei unterstützen, den eigenen Fang auch selbständig zu verkaufen, entweder direkt an die Verbraucher oder an ortsansässige Restaurants, die häufig nur schwer an Fisch aus ihrer Region gelangen.

Allerdings werden viele Fischer weder das Verlangen noch die Zeit oder die Fachkenntnis haben, sich stärker um die Vermarktung ihres Fangtrags zu kümmern. In diesen Fällen können die FLAG **engere Beziehungen zwischen Erzeugern und wertschöpfenden regionalen Unternehmen** fördern, damit die Wertschöpfung in der Region erfolgt und dieser zugutekommt. Enge Beziehungen zwischen Erzeugung, Verarbeitung, Fischfachhandel und anderen Interessenträgern können bewirken, dass ein größtmöglicher Teil des Fangs einschließlich der weniger beliebten Arten innerhalb der Region verkauft wird.

Der Aufbau von Beziehungen zu anderen Unternehmen der fischwirtschaftlichen Wertschöpfungskette ist jedoch nicht immer einfach, denn die **Wertschöpfungskette besteht aus vielen verschiedenen Akteuren mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Aufgaben und Verflechtungen**. Jeder Akteur kümmert sich zunächst einmal um sich selbst und findet von sich aus kaum Zeit für einen Blick über das Tagesgeschäft hinaus.

16 Siehe FARNET-Leitfäden [Wertsteigerung für lokale Fischerei- und Aquakulturprodukte](#) und [Vermarktung von Fisch aus heimischem Fang](#)

Zur Stärkung der Verbindungen innerhalb der regionalen Versorgungskette können die FLAG ihre Förderung unter anderem richten auf:

- ✓ **Branchenveranstaltungen mit Möglichkeiten, Kontakte zu knüpfen;**
- ✓ **bilaterale Treffen** zwischen Interessenträgern;
- ✓ **Lieferantenbesuche;**
- ✓ die Erstellung eines Verzeichnisses mit **Ansprechpartnern bei Einzelhandels- und Zulieferbetrieben;**
- ✓ die **Benennung zuständiger Behörden**, die den Unternehmen mit Informationen, Sachmitteln oder Dienstleistungen Hilfestellung leisten könnten.¹⁷



In Mittelfinnland errichtete die **FLAG Kainuu-Koillismaa** in Absprache mit Fischfang-, Fischzucht- und Fischverarbeitungsbetrieben eine **gemeinschaftliche Verarbeitungsanlage** als formelle Grundlage für die **vertikale Integration der regionalen Versorgungskette**. Das dadurch angeregte Umdenken unter den Beteiligten hatte

Verbesserungen in der Lagerung, Beförderung und Verarbeitung von Fisch aus regionalen Gewässern und damit einhergehend eine Steigerung der regionalen Wertschöpfung zur Folge. Der Projekterfolg ermutigte die Partner zur gemeinsamen Optimierung der Vermarktung ihres Produkts (eine kleine finnische Fischart namens **Kitkan Viisas**), deren vorläufigen Schlusspunkt die Zuerkennung einer geschützten Ursprungsbezeichnung (g.U.) bildete.



Die FLAG können Beziehungen zwischen unterschiedlichen fischwirtschaftlichen Betrieben fördern

5.4. Vernetzung mit anderen Wirtschaftszweigen

Die fischwirtschaftliche Versorgungskette führt kein Eigenleben. Deshalb werden die FLAG zur Stärkung des Fischereiwesens in ihrem Gebiet auch andere Wirtschaftszweige und Versorgungsketten im Blick haben müssen. Der Aufbau **sektorübergreifender Beziehungen** und insbesondere die Auswahl **strategischer Partner** in anderen Branchen kann für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, die Erschließung neuer Märkte und die Optimierung von Werbemaßnahmen von grundlegender Bedeutung sein.

5.4.1. Die Öffentliche Hand

Wenn es um die Förderung des regionalen Fischereiwesens geht, sind gute Beziehungen zu kommunalen und regionalen Behörden aus vielfältigen Gründen unerlässlich. Sie helfen beispielsweise bei der erfolgreichen Beantragung von **Fördermitteln** (siehe Beispiel „East of Scotland Seafood Trail“ im nachfolgenden Textfeld). Darüber hinaus können sie zur Verbesserung der notwendigen öffentlichen Infrastruktur beitragen. Die Kommunen sind für gewöhnlich ein wichtiges Mitglied der FLAG und/oder wichtige Projektbeteiligte; sie als Weggefährten für die **Verbesserung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen für das Fischereiwesen** zu gewinnen, stellt einen wirkungsvollen Beitrag zum Wandel dar.

Die Öffentliche Hand spielt ferner eine maßgebende Rolle bei **Entscheidungen** mit unmittelbarer Auswirkung auf den Fischereisektor. Die Erteilung von Genehmigungen für den Zugang zu Hafen- und sonstigen Liegeplätzen sowie für die Nutzung von Meeresflächen ist normalerweise Ämtersache, so dass eine wohlwollende Haltung der zuständigen Sachbearbeiter von entscheidender Bedeutung für **Aufnahme und Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs** sein kann. Auch die Erprobung neuen Fischfanggeräts oder der Einstieg in den Direktverkauf kann in hohem Maße von Genehmigungen der zuständigen öffentlichen Stellen abhängen.

Wie bereits in **Abschnitt 3.2.4** dargelegt, können öffentliche Kantinen etwa in Krankenhäusern, Schulen, Pflegeheimen, Justizvollzugsanstalten usw. ein wertvoller Absatzmarkt für Fischereiprodukte sein. **Öffentliche Aufträge und die Vorschriften für deren Vergabe** können die Art der geförderten Lebensmittelerzeugung massiv beeinflussen. Wer die zuständigen Stellen dazu bewegen kann, Anreize für die Verwendung saisonal angebotener Fischereierzeugnisse regionaler Herkunft zu schaffen, trägt maßgeblich zum Wohl des regionalen Fischereiwesens bei.

¹⁷ Siehe FARNET [Good Practice, Supporting Seafood Businesses](#) als Beispiel

5.4.2. Tourismus

Die Verflechtung der touristischen mit der fischwirtschaftlichen Versorgungskette birgt enormes Potenzial. Der Fremdenverkehr stellt an vielen Küsten einen der größten Wirtschaftszweige dar und soll bis zum Jahr 2020 um zwei bis drei Prozent jährlich wachsen.¹⁸ Der **Tourismus ist ein wichtiger Markt** für Fisch- und andere Meeresprodukte; im Gegenzug kann die Existenz einer Fischereiflotte und klassischer Fischrestaurants maßgeblich zur touristischen Attraktivität einer Region beitragen.

Schon viele FLAG haben auf die Erschließung dieses Potenzials hingearbeitet, um eine höhere Wertschöpfung im Fischereisektor ihres Gebiets zu erreichen. Sie haben in gebietsansässigen Restaurants für größere Abnahmemengen geworben, Veranstaltungen zum Thema Lebensmittel aus dem Meer organisiert, Fischwanderwege eingerichtet und Hobbyangler mit Berufsfischern und deren Erzeugnissen in Kontakt gebracht. Aufgrund der festen Strukturen des Fremdenverkehrs in vielen

Regionen erfordert die volle Erschließung seines Potenzials allerdings die enge Zusammenarbeit mit Branchenexperten.

Bei der Aufnahme von Kontakten zum regionalen Tourismussektor und zu einzelnen Reiseveranstaltern können **Fremdenverkehrsämter wichtige Partner** sein. Sie können ferner als effektive Werbeträger für die Fischereitradition eines Gebiets fungieren, sofern man ihnen deren Vorzüge näherbringt. Nach der Kontaktaufnahme zu potenziellen Partnern im Tourismus können die FLAG mit individuellen Maßnahmen die Zusammenarbeit zwischen diesen Partnern und der Fischwirtschaft vorantreiben.



In der südostitalienischen Region Apulien organisierte die **FLAG Mare degli Ulivi** ein **Speed-Dating für Tourismus- und Fischereibetriebe** zur Auslotung der Möglichkeiten für eine weitere Zusammenarbeit. Daraus entstanden **11 touristische Angebotspakete** mit dem Schwerpunkt Fischerei.

Vernetzung mit Tourismus und Öffentlicher Hand zur Förderung von Lebensmitteln aus dem Meer



Touristen an der schottischen Ostküste wird der Genuss regionaler Meeresspezialitäten ans Herz gelegt

Der „East of Scotland Seafood Trail“ wurde im Jahr 2014 ins Leben gerufen und verbindet Erzeuger entlang der schottischen Nordseeküste. Die FLAG in der Region stellten Daten zur Verfügung. Finanziert wurde das Projekt von regionalen Stellen und dem staatlichen schottischen Community Food Fund.

Mit dem Wanderweg soll auf die aktuelle und historische Verflechtung der Küstenregion mit Lebensmitteln aus dem Meer aufmerksam gemacht und so der Konsum gesteigert werden. Touristen können sich problemlos darüber informieren, wo es die besten Fischereiprodukte aus der Region zu kaufen, zu kosten oder zu speisen gibt. Bei dem Projekt orientierte man sich an einem seit längerem bestehenden „Whisky Trail“, an neueren Initiativen unter Einbeziehung von Chocolatiers („Chocolate Trail“) und Käseproduzenten sowie am Fischwanderweg an der schottischen Westküste. Als Werbeunterstützung wurden Kontakte zur schottischen Gesellschaft für Tourismusförderung („Visit Scotland“) geknüpft.

Die Eröffnung des Fischwanderwegs und die Inbetriebnahme der zugehörigen Website erfolgten Ende des Jahres 2014, pünktlich zum „Jahr der Ernährung“ 2015 und zum Themenmonat „Nachhaltige Küsten“ im Oktober.

www.eastofscotlandseafood.com

18 ECORYS, 2013, [Study in support of policy measures for maritime and coastal tourism at EU level](#), GD MARE.

5.4.3. Landwirtschaft und andere innovationsfreudige Wirtschaftszweige

Es gibt viele weitere Branchen, die sich für eine Zusammenarbeit mit der Fischwirtschaft anbieten. Für die FLAG wiederum bieten sich viele gute Gründe, die entsprechenden Kontakte zu fördern. Die FLAG sollten daher über die Grenzen der Fischerei hinausblicken, um **Anregungen** zu erhalten und sich **Unterstützung bei der Erneuerung** der fischwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten in ihrem Gebiet zu sichern.

Die Welt der Wissenschaft wäre einen solchen Blick wert. **Wissenschaft und Forschung** können auf jeder Wertschöpfungsstufe positive Effekte bewirken; diese reichen von besseren Produktionsmethoden bis hin zu neuen Veredelungsprodukten oder Vermarktungsformen (siehe [Kapitel 4](#)).

Darüber hinaus könnte man **Innovationen aus anderen Wirtschaftszweigen übernehmen**, vor allem solche in Wertschöpfungsketten mit vergleichbaren Problemen in puncto Rückverfolgbarkeit, Ernährungssicherheit und Logistik.

Die **landwirtschaftliche Wertschöpfungskette** beispielsweise hat zahlreiche Innovationen bei Produkten, Verpackung und Vermarktung hervorgebracht. Die FLAG sollten die Funktionsweise anderer Wertschöpfungsketten des Lebensmittelsektors im Blick behalten, damit sie die Fischwirtschaft zur Übernahme dort erfolgreicher Methoden bewegen können. Ein guter Weg in die Welt landwirtschaftlicher Innovationen könnte die Vernetzung mit **LEADER-Gruppen** sein.

Kommissionierung von Lebensmitteln



Fisch kann für Lebensmittelkörbe und Wochenmärkte eine willkommene Ergänzung sein

Das bereits erläuterte Solidaritätskonzept entstand ursprünglich als innovatives Instrument zur Verbindung von Erzeugern und Endverbrauchern landwirtschaftlicher Produkte. Die Berufsfischerei hat sich dieses Konzept zunutze machen können.

Das Konzept entwickelt sich weiter und hat inzwischen viele weitere Versorgungsketten erfasst. Neu ist unter anderem die **Lebensmittelkommissionierung**¹⁹. Bei diesem Modell erhält der Kunde nicht jede Woche eine bestimmte Menge eines bestimmten Produkts, sondern er kann aus einem breiten Sortiment (z. B. Gemüse, Obst, Brot, Käse, Getränke) auswählen und die Ware einige Tage später zu einem vereinbarten Termin an einem vereinbarten Ort abholen.

Für den Kunden bedeutet das mehr Flexibilität bei Produktart, Menge und Liefertermin. Die Lebensmittelkommissionierung ist in städtischen Wohnvierteln am weitesten verbreitet und ermöglicht den Erzeugern die Erschließung von Märkten, die sie ansonsten nur schwer bedienen können.

19 Ursprünglich in Frankreich unter der Bezeichnung „La Ruche qui dit oui“ (dt. etwa „der Bienenstock, der ja sagt“)

Der Aufbau von Partnerschaften mit anderen Wirtschaftszweigen kann ferner Verbesserungen und Einsparungen in der **Kommunikation** bewirken. Eine **Markenpartnerschaft** bringt beispielsweise den Vorteil mit sich, dass ein Produkt vom Renommee eines anderen oder von einer regionalen Marke profitieren kann. Koppelinitiativen für land- und fischwirtschaftliche Produkte erfreuen sich immer größerer Beliebtheit, wie das Restaurant „Lest & Lammas“ („Scholle und Lamm“) in Estland beweist. Es wurde mit Förderung der **FLAG Hiiukala** von einem Fischer gegründet.²⁰

Als Grundelement des CLLD-Konzepts sollte das **Streben nach Zusammenarbeit und Partnerschaften fest in den Arbeitsmethoden einer jeden FLAG verankert** sein. Es hilft den FLAG dabei, die fischwirtschaftliche Wertschöpfungskette in ihrem Gebiet durch die vollständige Freisetzung des darin vorhandenen unternehmerischen Potenzials so zu stärken, dass alle Beteiligten profitieren.

HANDLUNGSSCHRITTE

- ✓ Nehmen Sie sich die Zeit für Gespräche mit Fischern und Fischzüchtern in Ihrem Gebiet.
- ✓ Fördern Sie die genossenschaftliche Zusammenarbeit zwischen Erzeugern zur Erzielung von Größenvorteilen.
- ✓ Stärken Sie Vertriebswege, die das Band zwischen Erzeugern und Verbrauchern erhalten.
- ✓ Stärken Sie das Band zwischen den Erzeugern und den übrigen Akteuren der Versorgungskette.
- ✓ Fördern Sie den Aufbau von Beziehungen zwischen unterschiedlichen Wertschöpfungsketten und Wirtschaftszweigen, um von der positiven Dynamik in anderen Branchen zu profitieren.

²⁰ Mehr über dieses Projekt auf Seite 25 des **FARNET Magazins Nr.°11**.

Fazit

Die FLAG können eine wichtige Rolle bei der Stärkung regionaler Unternehmen auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen von Fischerei und Aquakultur spielen. Voraussetzung sind natürlich gute Kenntnisse sowohl über die Region als auch über die Wertschöpfungsketten, denn ohne sie lassen sich weder die stärkungsbedürftigen Schwachpunkte noch die Möglichkeiten für eine höhere Wertschöpfung erkennen und analysieren. Darüber hinaus können die FLAG unter Rückgriff auf derlei Kenntnisse die natürlichen, personellen oder finanziellen Ressourcen bündeln, die zum Vorantreiben von Lösungen notwendig sind.

Durch Aufklärungsarbeit und direkte Unterstützung lassen sich die regionalen Unternehmen dazu bewegen, das für Optimierungs- und Expansionsmaßnahmen notwendige Sach- und Fachwissen in Anspruch zu nehmen. Damit sind die

Voraussetzungen für die Anpassung von Fang- oder Zuchtmethoden, Verbesserungen in der Be- oder Verarbeitung und die Optimierung von Vertrieb und Vermarktung gegeben. Die FLAG können dazu beitragen, dass die Fischwirtschaftsunternehmen in ihrem Gebiet fortschrittlicher und krisenresistenter werden. Der Erfolg hängt davon ab, inwieweit die Unternehmen mit Nachfrageveränderungen Schritt halten, Wissenszuwächse und technische Neuerungen zu ihrem Vorteil einsetzen und die entsprechenden Märkte effektiv mit Produkten erschließen können, die diesen Erfordernissen und Möglichkeiten gerecht werden. Darüber hinaus werden die FLAG das Potenzial der Zusammenarbeit innerhalb des Fischerei- und Aquakultursektors sowie mit strategischen Partnern aus anderen Wirtschaftszweigen vollständig ausschöpfen müssen, um ihren Bemühungen maximale Wirkungskraft zu verleihen.



Checkliste Geschäftsplan

PROJEKTIDEE

🔹 Welche Ziele haben Sie?

Betriebs- und finanzwirtschaftliche Ziele; lang- und kurzfristige Ziele

🔹 Worin besteht der Projektgegenstand?

🔹 Wodurch wird Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung einzigartig?

Ihr Alleinstellungsmerkmal

🔹 Wer führt das Projekt aus?

Leitungs- und sonstiges Personal

🔹 Wie gestaltet sich der zeitliche Rahmen?

Projektbeginn, Projektende, erwartete Bestandsdauer des Unternehmens

🔹 Welche Betriebsmittel benötigen Sie?

Finanzmittel

Personal

Räumlichkeiten, technische Ausstattung usw.

🔹 Wie wollen Sie den Erfolg messen?

🔹 Wie wird sich Ihr Projekt auf die Umwelt auswirken?

Weitere Fragen:

🔹

🔹

MARKT

💧 **In welcher Einheit rechnen Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung ab?**

Kilogramm (z. B. Fisch), Dose/Glas (z. B. Fischpastete), Person pro Nacht (Unterbringung) usw.

💧 **Wer sind Ihre potenziellen Kunden? Um wie viele handelt es sich?**

💧 **Welche vergleichbaren Produkte sind (regional) auf dem Markt? Wer bietet sie an?**

💧 **Inwieweit ist Ihr Produkt anders?**

Preis, Lieferbarkeit, Qualität, Renommee, Innovationsgehalt im Vergleich zu jedem Wettbewerber

💧 **Warum werden die Kunden Ihr Produkt Ihrer Meinung nach kaufen?**

Marktstudien, Gespräche mit potenziellen Kunden usw.

💧 **Welches Absatzvolumen erwarten Sie (pro Monat, pro Saison, pro Jahr usw.)?**

💧 **Welche Menge können Sie maximal herstellen?**

Weitere Fragen:

💧

💧

FINANZPLAN

Ein Geschäftsplan muss diverse finanzwirtschaftliche Angaben enthalten. Zuvorderst muss er jedoch erkennen lassen, ob die Umsatzerlöse die Kosten (Kredittilgung inbegriffen) decken können.

💧 Wie hoch sind Ihre Fixkosten?

Fixkosten sind zeit- oder bereichsabhängige Kosten, d. h. sie fallen unabhängig von der Ausbringungsmenge an. Fixe Kosten sind in der Regel:

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Gesamt
Löhne, Gehälter und sonstige Personalkosten					
Büromietkosten					
Kosten für die Instandhaltung von Büro- und Geschäftsausstattung					
Kredittilgungsraten					
Werbe- und Verkaufsförderungskosten					
.....					

💧 Wie hoch sind Ihre variablen Kosten?

Variable Kosten sind von der Ausbringungsmenge abhängig (erhöht sich z. B. die produzierte Menge Fischpastete, muss mehr Rohware gekauft werden). Variable Kosten sind beispielsweise:

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Gesamt
Rohstoffkosten					
Verpackungskosten					
Verbrauchsgüterkosten (Treibstoff usw.)					
Steuern					
.....					

💧 Welchen Umsatz erwarten Sie?

Verkaufte Einheiten	Preis je Einheit	Umsatz
X	Y	X * Y

💧 Wo liegt Ihre Gewinnschwelle? Wann erwarten Sie deren Erreichung?

Die Gewinnschwelle ist der Punkt, an dem die Umsatzerlöse sämtliche fixen und variablen Kosten decken. Jeder darüber hinausgehende Umsatz wirft Gewinn ab.

💧 Welche Mindestverkaufsmenge benötigen Sie zur Deckung Ihrer Kosten?

Ist die Menge unter Berücksichtigung aller potenziellen Risiken realistisch?

💧 Wie beabsichtigt das Unternehmen seine Kosten zu decken, bis es die Gewinnschwelle erreicht?

Weitere Fragen:

- 💧
- 💧
- 💧