

«Jeder Betrieb braucht eine Strategie»

Wachstum ist für Landwirtschaftsbetriebe eine der wichtigen Möglichkeiten, um zu überleben. Michael Weber ist Unternehmensberater und erklärt, welche Fragen sich ein Familienbetrieb stellen muss, bevor er etwa Land kauft oder in die Direktvermarktung einsteigt. Er appelliert, dass jeder Betrieb seine Strategie bewusst wählt.

■ Viele Landwirtschaftsbetriebe stehen unter Druck, wachsen zu müssen. Was verstehen Sie unter Wachstum?

Michael Weber: Wer Wachstum will, braucht immer zuerst eine Nachfrage. Darunter gibt es aber verschiedene Dimensionen von Wachstum: Am häufigsten ist das Umsatz- und Ertragswachstum. In der Landwirtschaft kennen wir häufig auch das Ressourcenwachstum, bei dem zum Beispiel mehr Boden bewirtschaftet wird oder mehr Arbeitskräfte eingestellt werden. Ein Familienbetrieb kann als eine der wichtigsten Wachstumsarten Einkommenswachstum anstreben.

Man muss sich aber auch die Frage stellen, warum will ich wachsen? Hat jemand eine erfolgreiche Idee, also ein Pro-

dukt, das sich gut verkauft, entsteht ein Wachstumssog. Der Betrieb kann sozusagen hineinrutschen. Unter Druck, unter dem viele Landwirtschaftsbetriebe stehen, müssen sie wachsen, um die Auslastung der Produktionsfaktoren verbessern zu können. Grössenwachstum ist dann eine Möglichkeit, eine andere ist die Kosten zu senken oder einen Betriebszweig ganz aufzugeben und die eigene Arbeitszeit ausserhalb der Landwirtschaft einzusetzen.

■ Welche Betriebe sollten sich die Frage nach einer Entwicklung stellen?

Weber: In einem allgemeinen Muster kann man das nicht beantworten. Der Betrieb muss sich die Frage stellen, warum er wachsen will, und was er damit erreichen will. Was heisst diese Entwicklung für meinen Betrieb? Erfülle ich die grundlegenden Voraussetzungen? Habe ich die nötigen Produktionsrechte, um beispielsweise die Milchmenge auszuweiten, den nötigen Boden und die Arbeitskräfte? Wenn der Absatz da ist, zu welchem Preis will und kann ich produzieren? Kann ich die nötigen Investitionen tätigen? Bin ich bereit, vermehrt auch Managementaufgaben zu über-

nehmen? Das Produktions-Know-how sollte, wenn die Produktion ausgedehnt, aber nicht verändert wird, selten das Problem sein. Aber eine Ausdehnungsstrategie birgt auch Risiken, vor allem wenn man sich auf ein Standbein konzentriert. Denn was passiert, wenn mein einziger Kunde seine Strategie ändert? Dieses «Klumpenrisiko» darf nicht ausser Acht gelassen werden.

■ Was wäre eine Alternative zum Grössenwachstum?

Ein Grössenwachstum, also ein vergrößerter Betrieb und mehr Tiere, entspricht einem so genannt horizontalen Wachstum. Dagegen wird bei einem vertikalen Wachstum die Menge nicht verändert, es wird aber mehr Wertschöpfung daraus gezogen. Der Betrieb produziert Spezialitäten und vermarktet sie beispielsweise direkt.

Hier sind in der Regel ein anderes Know-how und andere Eigenschaften des Betriebsleiters gefragt. Er muss verkaufen können, was nicht jedem liegt. Klar ist der eine eher der Verkäufer, der andere mehr der Produktionstyp. Wer aber Direktvermarktung machen will, muss verkaufen und mit den Kunden reden können, sonst hat er es mit einem solchen Vertikalwachstum schwer. Ist aber der Absatz da und die ganze Familie bereit, in die neue Rolle zu schlüpfen, ist eine Vertikalstrategie in der qualitätsbewussten Schweiz sicher eine Chance. Ein häufiger Fehler bei solchen Wachstumsvorhaben – wie auch bei Grössenwach-

Porträt

Michael Weber ist Unternehmensberater und berät in seinem Unternehmen Webermanagement kleine und mittlere, ausserlandwirtschaftliche Firmen. Daneben arbeitet er an der ETH Zürich als Oberassistent im Bereich Agrarwirtschaft. Hier leitet er Projekte im Auftrag von Dritten an der Schnittstelle zwischen Praxis und Forschung. (www.webermanagement.ch)



tum – ist, dass nur die Investitionskosten gerechnet werden und das nötige Umlaufvermögen zur Überbrückung der Zeit, bis die Investitionen einen Cashflow abwerfen, nicht mitgerechnet wird. So geraten Betriebe während der Wachstumsphase in vielen Fällen in Liquiditätsengpässe. Ich empfehle deshalb allen unbedingt, eine Liquiditäts- und Finanzplanung zu machen.



Bilder: Kaspar Grünig

■ Braucht denn heute jeder Betrieb eine Strategie?

Weber: Ja, aus meiner Sicht schon. Jeder Betrieb muss eine Vorstellung haben, in welche Richtung er sich künf-

«Eine Vertikalstrategie ist in der qualitätsbewussten Schweiz sicher eine Chance.»

Michael Weber

tig entwickeln will. Er muss seine Entwicklungsschritte bewusst tun. Es gibt Betriebe, die dank einem erfolgreichen Produkt quasi in ein Betriebswachstum hineinschlittern. Sie gehen damit Risiken ein: Denn oft nimmt die Arbeit zu, wächst einem über den Kopf und führt zu sozialen Problemen in der Familie. Auch finanziell läuft der Betrieb Gefahr, dass er sich übernimmt, wenn nicht vorgängig die Investitionen geplant werden.

■ Wie erarbeitet man sich denn am besten eine geeignete Strategie?

Weber: Am besten setzt man sich hin und schreibt die Stärken und Schwächen des Betriebs, die Herausforderungen der kommenden Zeit und deren Schlüsselfragen auf. Natürlich können Treuhand und Beratung mithelfen, die geeigneten

Wer Spezialitäten statt Massenware produziert, braucht meist neue Investitionen. Es kommt aber auch bezüglich Arbeitsbelastung eine neue Situation auf die Familie zu. Dies gilt es, vorgängig gut abzusprechen.

Varianten zu finden und auszuarbeiten. Einzelne Strategien scheiden meist sofort aus, denn es wird schnell ersichtlich, dass sie nicht machbar sind. Schliesslich lohnt es sich, eine bis zwei Varianten konkret in Zahlen durchzurechnen. Unter dem Strich der gewählten Strategie muss effektiv mehr Einkommen resultieren, denn erwünscht ist nur ein nachhaltiges Wachstum, in dem die gewünschten Ziele auch erreicht werden.

Im Familienbetrieb, speziell in der Landwirtschaft, gilt es, die Strategien bereits früh auch mit der Familie zu besprechen. Denn es ist nicht nur der Betrieb, sondern die ganze Unternehmung betroffen. Man muss auf den Tisch bringen, was jeder denkt!

■ Im Landwirtschaftsbetrieb ist die Familie von einer Neuorientierung immer mitbetroffen.

Wie viel Wachstum erträgt denn die Familie?

Weber: Richtig. Fällt durch eine Umstellung mehr Arbeit an, gilt es zu entscheiden, ob man diese mit der Familie oder mit fremden Angestellten erledigen will oder kann. Muss beispielsweise die Bäuerin vermehrt im Hofladen arbeiten, bleiben andere Arbeiten liegen. Ähnliches gilt für den Betriebsleiter, wenn er käsen muss und im Stall fehlt. Plötzlich muss man sich bei-

spielsweise an Öffnungszeiten im Hofladen halten – für viele Betriebe ist dies eine neue Erfahrung. Eine zu hohe Arbeitsbelastung der Familie führt unweigerlich zu familiären Problemen. Unter Umständen ist es dann besser, einen familienfremden Angestellten zu suchen und sich Freiräume für die Familie zu halten, sofern dies drinliegt. Daneben gibt es auch im landwirtschaftlichen Familienbe-

trieb einige andere, nicht monetäre Ziele, wie etwa gemeinsames Leben und Arbeiten mit der Familie, die selbständige Arbeit in der freien Natur oder die Rindviehzucht als Hobby. Solche Zielsetzungen sind sehr legitim, so lange die Einkommensziele erreicht werden. Aber man sollte sich dieser Ziele auch bewusst sein.

| Interview: Kaspar Grünig

DLG-Unternehmertag: 21. Nov.

Unter dem Titel
«Wie viel Wachstum erträgt mein Betrieb?»
findet am 21. November der
DLG-Unternehmertag Schweiz
am Strickhof Lindau statt.



Programm:

- 9.30 Uhr: Begrüssung
- 9.50 Uhr: Wachstum im Familienunternehmen (Michael Weber, ETH Zürich)
- 10.20 Uhr: Anpassungen und Strategien im Wachstumsprozess des «Zaunteams» (Walter Hübscher, Geschäftsführer)
- 11.05 Uhr: Anpassungen und Strategien im Wachstumsprozess der Umweltpflegetechnik (Rolf Erb, Unternehmer)
- 11.30 Uhr: Herausforderungen für das Familiensystem (Martin Bihr, Konfliktberater)
- 12 Uhr: Mittagessen

- 13.30 Uhr: Arbeitskreise: Anpassungsstrategien ... bei Milchproduzenten ... bei Jungunternehmern ... bei Familienbetrieben
- 15.30 Uhr: Zusammenfassung der Arbeitskreise
- 16 Uhr: Abschluss

Infos: Claude Gerwig,
Tel. 052 354 99 15,
claude.gerwig@bd.zh.ch
Anmeldung: www.strickhof.ch

Für Sie als
Medienpartner mit dabei
die grüne