

Strategie und Veränderung als Kernthemen im Schweizer Agribusiness

Dr. Michael Weber

Die Land- und Ernährungswirtschaft steht nicht nur weltweit, sondern auch in der Schweiz vor grossen Herausforderungen. Der Umgang mit den ungewissen wirtschaftlichen Entwicklungen sowie die zunehmende internationale Öffnung der Märkte für Lebens- und Produktionsmittel stellen viele Unternehmen in der Land- und Ernährungswirtschaft vor schwierige Fragen. Sie sind konfrontiert mit mehr Wettbewerb und tieferen Margen, aber auch mit mehr Möglichkeiten, ihre Produkte und Dienstleistungen in grösseren Absatzmärkten an neue Kunden zu verkaufen. Dabei funktioniert das einfache Fortschreiben der Rezepte aus der erfolgreichen Vergangenheit nicht mehr ohne weiteres. Die strategische Führung gewinnt gegenüber der operativen Führung zunehmend an Bedeutung.

Um eine Antwort auf die vermehrt auftretenden Risiken und Chancen zu finden, braucht es neue unternehmerische Impulse. Es geht einerseits um die sorgfältige Pflege der bereits bestehenden Erfolgspotenziale, andererseits aber auch um die vorausschauende Erschliessung neuer Potenziale, die die längerfristige Zukunft des Unternehmens sichern sollen. Folgende Aspekte des firmeneigenen Businessmodells sind dabei normalerweise betroffen:

- Kundensegmente und Kundennutzen
- Sortimentsgestaltung und Innovationsleistung
- Produktivität und Flexibilität
- Vermarktung und Absatzkanäle
- Kooperation und Partnerschaften
- Investitionstätigkeit (z.B. in Märkte, Technologien) und Finanzierung
- Attraktivität für gute Fachkräfte

Um den erwähnten Herausforderungen zu begegnen, braucht es in der Regel nicht nur Anpassungen der strategischen Ausrichtung, sondern auch in der Organisation und in der Unternehmenskultur. Bei der Realisierung dieser Veränderungen ist die oberste Unternehmensführung in besonderem Masse gefordert. Es gilt sozusagen das Unternehmen durch ein turbulentes wirtschaftliches Umfeld zu lenken und gleichzeitig auch noch umzubauen.

Viele Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte von Firmen, die der Landwirtschaft vor- oder nachgelagert sind (Agribusiness), haben wenig Erfahrung im Umgang mit solchen Veränderungsprozessen und auch mit dem hohen Tempo, mit dem diese Prozesse ablaufen müssen. Für sie ist es eine besondere Herausforderung, die Beweglichkeit und Veränderungsfähigkeit ihrer Unternehmen in den kommenden Jahren zu erhöhen. Dafür braucht es neben sehr guten Branchenkenntnissen auch Wissen und Erfahrung bei der Gestaltung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen (Diagnose, Konzeption, Umsetzung). Grundlegend ist

auch eine vorausschauende Haltung, die vor allem möglichen Chancen positiv gegenübersteht und sich nicht gegen Veränderungen wehrt, die so oder so kommen werden.

Diese Überlegungen zeigen, dass sich die Anforderungen an Mitglieder von Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten auch im schweizerischen Agribusiness erweitert haben. Strategie und Veränderung sind Themen, die an Bedeutung gewonnen haben und weiterhin wichtig bleiben werden. Diese Tatsache muss sich meines Erachtens auch in der Zusammensetzung von Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten widerspiegeln. Es ist darauf zu achten, dass das entsprechende Wissen vorhanden ist. Wichtig ist ein guter Mix von Kompetenzen, Erfahrungen und unterschiedlichen Perspektiven auf das Geschäft. Dies kann intern aufgebaut oder extern ergänzt werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass proaktives unternehmerisches Handeln auch in einem turbulenten, sich öffnenden wirtschaftlichen Umfeld möglich ist.

Ein Blick auf andere Branchen wie beispielsweise die Maschinen- oder die Textilindustrie zeigt, dass Firmen, die sich früh mit den Folgen des Strukturwandels in ihrer Branche auseinandergesetzt haben, auch unter sehr harten wirtschaftlichen Bedingungen in der Schweiz erfolgreich wirtschaften können. Voraussetzung dafür ist eine konsequente Ausrichtung der gesamten Unternehmung auf marktorientierte Stärken und eine kompromisslose Umsetzung.

Im Folgenden wird anhand des Beispiels einer mittelgrossen Schweizer Firma aus der Lebensmittelverarbeitung mit rund 150 Mitarbeitenden aufgezeigt, wie sich die Firma neu ausgerichtet hat. Das Unternehmen verarbeitet agrarische Rohprodukte aus der Schweiz. Es stellt daraus Halbfabrikate für die Nahrungsmittelindustrie her und auch Produkte für den Endkonsumenten im Detailhandel. Das Unternehmen wollte seine unternehmerische Ausrichtung neu justieren mit Blick auf absehbare Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Dabei ging es darum, gemeinsam mit der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat mögliche Öffnungsszenarien für die schweizerischen Agrar- und Lebensmittelmärkte sowie die wahrscheinlichen Konsequenzen für die Firma aufzuarbeiten. Auf dieser Basis wurden strategische Massnahmen für die Stärkung des heutigen Geschäfts sowie für den Aufbau neuer Geschäftsfelder erarbeitet. Neben den unterschiedlichen Zeithorizonten waren auch organisatorische Anpassungen zu berücksichtigen. Die Stärkung der Marktorientierung und die Gewinnung Flexibilität waren in diesem Prozess zentrale Faktoren. Die Arbeiten für die Justierung der unternehmerischen Ausrichtung waren sowohl für die Geschäftsleitung als auch für den Verwaltungsrat ein eigentlicher Lernprozess, der zu einem gemeinsam getragenen Abschluss geführt werden konnte. Das Unternehmen hat heute seine strategische Ausrichtung angepasst und auch seine organisatorische Aufstellung optimiert. Zudem wurde im Anschluss an die strategischen Arbeiten auch eine umfassende Prozessoptimierung durchgeführt, mit der bestehende Effizienzsteigerungspotenziale erschlossen werden. Das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven und Erfahrungen – insbesondere auch von Aussensichten – sowie Know-how zur Umsetzung von Veränderungsmassnahmen waren für die Arbeiten im Rahmen der Neuausrichtung wichtige Erfolgsfaktoren.