

UFA-Revue / Kolumne Landleben

UFA-Revue 6/03:

In schwierigen Zeiten unternehmerisch sein

Liebe Leserinnen und Leser

Gegenwärtig ist die wirtschaftliche Situation in vielen Branchen der Schweizer Wirtschaft schwierig. Wir durchleben eine eigentliche Umbruchphase, in der neben Konjunkturschwankungen auch markante strukturelle Veränderungen der Wirtschaft beobachtet werden können. Dies gilt auch für die schweizerische Ernährungswirtschaft (Landwirtschaft sowie vor- und nachgelagerte Bereiche). Hier findet jedoch zusätzlich ein tief greifender Reformprozess der Landwirtschaftspolitik statt. Dabei zieht sich die öffentliche Hand zunehmend aus der operativen Lenkung der Märkte zurück. Viele Unternehmen der schweizerischen Ernährungswirtschaft sehen sich in diesem Umfeld konfrontiert mit neuen unternehmerischen Herausforderungen wie beispielsweise dem Umgang mit neuen Risiken, einem stark zunehmenden Wettbewerbsdruck oder neuen Geschäftsmöglichkeiten mit hohem Investitionsbedarf. Zudem ist der eigene Handlungsspielraum aufgrund der eigenen Ertragskraft, der Eigenkapitalbasis und der Liquiditätssituation oft eng.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage dürften die Unternehmen der Ernährungswirtschaft nicht mehr darauf zählen, dass die Politik allein in der Lage sein wird, die wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Branche über politische Massnahmen zu beheben. Gefordert sind jetzt in verstärktem Ausmass die Fähigkeit, die betriebswirtschaftliche Lage der Unternehmen aus eigener Kraft zu verbessern. Eigene Handlungsspielräume sind zu identifizieren und zielstrebig zu erschliessen. Neben einer konsequenten Marktorientierung haben die Unternehmen auf der Kostenseite die grössten eigenen Einflussmöglichkeiten. Den Strukturkosten ist dabei die grösste Aufmerksamkeit zu widmen. Und hier gilt es insbesondere noch nicht erschlossene Kooperationspotenziale mit anderen Unternehmen zu prüfen. Dabei dürfen auch bisherige «Tabuzonen» nicht ausgeklammert werden.

Viele Beispiele von Unternehmen, welche diese Denkweise pflegen, zeigen, dass es auch in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten möglich ist, erfolgreich zu wirtschaften. Ich wünsche allen Unternehmen die notwendige Initiative und Konsequenz, um die eigenen Potentiale zu erschliessen.

Ihr Michael Weber

UFA-Revue 11/03:

Nachfolge als Knacknuss

Liebe Leserinnen und Leser

In der Schweiz gibt es in den Branchen, die der Landwirtschaft vor- und nachgelagert sind, rund 25 000 Unternehmen. Davon gehören mehr als 99 Prozent zu den kleinen und mittleren Unternehmen. Wenn der Chef einer solchen Firma im Durchschnitt 20 bis 30 Jahre an der Spitze aktiv ist, so gilt es allein im schweizerischen Agribusiness 800 bis 1200 Unternehmensnachfolgen pro Jahr zu regeln. Für viele Inhaber und Geschäftsführer solcher Unternehmen bedeutet die Regelung ihrer Nachfolge eine der wichtigsten Entscheidungen im beruflichen Leben. Häufig sind daran auch Verwaltungsräte oder Genossenschaftsvorstände beteiligt. Es geht einerseits um die Sicherung des Weiterbestehens des Unternehmens und andererseits um die Realisierung einer finanziell optimalen Lösung. Die Regelung der Nachfolge ist keine einfache Frage, weil es in den meisten Fällen Aufgaben zu lösen gilt, die mit dem «gewohnten» Geschäftsalltag nur wenig zu tun haben. Untersuchungen in der Praxis zeigen denn auch, dass rund die Hälfte aller Nachfolgeregelungen missglückt, weil entweder kein Nachfolger gefunden werden kann oder weil sich die Nachfolgelösung im Nachhinein als ungeeignet erweist. Wichtige Ursachen für das häufige Scheitern sind eine zu wenig systematische und zu späte Planung der Nachfolge und die Tatsache, dass es für viele Unternehmen nur einen kleinen Kreis potenzieller Nachfolger bzw. Käufer gibt. Deshalb muss die Nachfolgelösung meist auf Anhieb klappen. Angesichts dieser Ausgangslage ist es von grösster Bedeutung, dass die Verantwortlichen in den Unternehmen anstehende Nachfolgeregelungen frühzeitig anpacken. Dabei geht es nicht primär um die Regelung steuerrechtlicher oder erbrechtlicher Aspekte, sondern in erster Linie um die Beantwortung betriebswirtschaftlicher und finanzieller Fragen sowie um die optimale Abwicklung des gesamten Nachfolgeprozesses. Ich möchte alle, die sich in den kommenden Jahren mit einer Nachfolgeregelung in einer Betrieb auseinandersetzen müssen, ermutigen und ermuntern, die notwendigen Schritte so früh wie möglich einzuleiten!

Ihr Michael Weber

UFA-Revue 3/04:

Vom Wahrsagen und Verdrängen

Liebe Leserinnen und Leser

Im Zusammenhang mit meiner Tätigkeit für Unternehmen und Organisationen im schweizerischen Ernährungssektor werde ich häufig mit Fragen der künftigen Entwicklung in Wirtschaft und Politik konfrontiert. Immer wieder höre ich dabei Aussagen, dass die Zukunft heute so unsicher und so schnelllebig sei, dass eine mittel- bis längerfristige Planung gar nicht mehr möglich sei. Dies sei vergebliche Mühe. Es

komme sowieso anders. Dieser Denkweise möchte ich hier klar widersprechen! Bei der Mittel- und Langfristplanung von Unternehmen geht es nicht um das Orakeln über die Zukunft, sondern um eine systematische Auseinandersetzung mit den bereits bekannten oder absehbaren Rahmenbedingungen, welche für das Unternehmen relevant sind. Diese werden mit Blick auf mögliche Chancen und Gefahren analysiert. Auf dieser Basis kann bestimmt werden, was die zentralen Herausforderungen für die kommenden Jahre sind und wie damit umgegangen werden kann. Eine regelmässige, systematische Auseinandersetzung mit diesen Fragen erschwert auch das Ausblenden oder Verdrängen von Erkenntnissen, die man lieber nicht wahr haben möchte. Notwendige Massnahmen können angepackt werden, bevor die Herausforderungen zu «drängenden Problemen» werden und kaum mehr Handlungsspielraum für gute Lösungsansätze besteht. Die oben stehenden Aussagen gelten aus meiner Sicht insbesondere auch für die Unternehmen und Organisationen des schweizerischen Ernährungssektors. Hier sind die Entwicklungstrends in Politik und Wirtschaft bekannt. Die Wirkungen der ökonomischen und politischen Kräfte sind absehbar. Nun gilt es diese für jedes Unternehmen zu analysieren und entsprechende Massnahmen abzuleiten. Ich möchte alle Unternehmerinnen und Unternehmer auffordern, sich regelmässig mit diesen Fragen auseinanderzusetzen. Dafür braucht es keine Wahrsagerei und es darf – trotz schwieriger wirtschaftlicher Zeiten – kein Verdrängen geben!

Ihr Michael Weber

UFA-Revue 7-8/04:

Braucht man eine Strategie?

Liebe Leserinnen und Leser

Für viele Schweizer Landwirtschaftsbetriebe hat sich die Frage nach der Strategie in der Vergangenheit in dieser Form gar nicht gestellt. Es bestanden bewährte Produktionsstrukturen und Absatzwege, die sich über lange Jahre eingespielt hatten. Diese wiederum waren stark geprägt durch politische Rahmenbedingungen wie zum Beispiel Marktordnungen, Raumplanung, Bodenrecht, Umweltvorschriften. Vor diesem Hintergrund war für die meisten Betriebe klar, was zu tun ist. Nun befindet sich die schweizerische Ernährungswirtschaft aber seit einigen Jahren in einer starken Umbruchphase. Die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verändern sich schnell und massiv. Der daraus resultierende Anpassungsdruck auf die Landwirtschaftsbetriebe wird in den kommenden Jahren voraussichtlich weiter zunehmen. In dieser Situation gewinnen strategische Überlegungen für jeden Betrieb an Bedeutung! Dabei geht es nicht darum, dicke Bücher zu schreiben, sondern sich bewusst mit den wichtigen Fragen der künftigen Entwicklung auseinander zu setzen: Welche Chancen und Gefahren zeichnen sich konkret ab? Was wollen wir in den nächsten drei bis fünf Jahren erreichen? Wie machen wir das? Aus meiner Sicht ist es für jeden Betrieb wichtig, dass zu folgenden Punkten klare Vorstellungen entwickelt werden: Eigene

Produkte und Dienstleistungen, künftige Absatzmöglichkeiten, eigene Wertschöpfungstiefe, Arbeitskraftbedarf, Erwerbskombinationen, Infrastruktur- und Landbedarf, Kosten, Investitionen, Finanzierung, Einkommen. Die Hilfsmittel für die Bearbeitung dieser Fragen bestehen. Es braucht aber den Willen, sich mit diesen schwierigen Fragen bewusst zu beschäftigen. Ich wünsche allen Betriebsleiterinnen und Betriebsleitern den Mut, diesen Weg Schritt für Schritt zu gehen!

Ihr Michael Weber

UFA-Revue 4/05:

Verbände im Wandel

Liebe Leserinnen und Leser

Im Umfeld der Schweizer Landwirtschaft gibt es eine Vielzahl von Verbänden und Institutionen, die wichtige Aufgaben erfüllen. Zu erwähnen sind beispielsweise die geleistete Öffentlichkeitsarbeit, das Vertreten von landwirtschaftlichen Interessen im politischen Prozess oder das Anbieten verschiedener Dienstleistungen für ihre Mitglieder. Viele Bäuerinnen und Bauern engagieren sich im Verbandswesen. Sie nehmen sich Zeit und übernehmen in den Verbandsvorständen Verantwortung. Dabei spielen sie eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der künftigen Entwicklung ihrer Verbände: Wohin soll die Reise gehen? Was sind die Prioritäten? Vor dem Hintergrund der sich verändernden agrarpolitischen Rahmenbedingungen, bei denen sich der Staat vermehrt aus der operativen Leitung der Märkte zurück zieht und es der Branche und den einzelnen Unternehmen überlässt, die Marktaufgaben selber zu lösen, stellen sich heute auch für viele Verbände die Fragen nach den richtigen Leistungen, dem Nutzen für die Mitglieder sowie nach dem sinnvollen Mitteleinsatz in verschärfter Form. Aufgrund des Strukturwandels in der Landwirtschaft ist zudem damit zu rechnen, dass die zur Verfügung stehenden Finanzmittel für viele Verbände knapper werden. Der Wettbewerb wird auch in diesem Bereich zunehmen. Deshalb ist es aus meiner Sicht ausserordentlich wichtig, dass in den Verbandsvorständen von Zeit zu Zeit vertieft darüber diskutiert wird, was die richtige grundsätzliche Ausrichtung der Verbandstätigkeit sowie der dafür angemessene Mitteleinsatz ist. Konkret sind dabei zum Beispiel folgende Punkte zu bedenken: Was sind die Kernaufgaben? Braucht es neue Prioritäten? Gibt es Möglichkeiten die Leistungen anders als heute zu erbringen (z. B. mit schlankeren Strukturen)? Was ist der Weg, damit die wichtigen Aufgaben des Verbandes künftig auch mit knapperen Mitteln optimal erfüllt werden können? Würden Fusionen oder Kooperationen mit nahe stehenden Verbänden Sinn machen? Welche Massnahmen sind einzuleiten? Für diese anspruchsvollen Prozesse brauchen die Vorstandsmitglieder viel Initiative und Ausdauer. Je früher diese Fragen diskutiert und entsprechende Schritte beherzt angepackt werden, desto mehr eigener Handlungsspielraum besteht. Viel Erfolg!

Ihr Michael Weber