

Die Grüne – 9/2003

## Wirtschaftlicher Druck auf Unternehmen steigt

**Was in der Landwirtschaft längst im Gang ist, trifft nun auch die vor- und nachgelagerten Unternehmen: immer mehr, vor allem Kleinbetriebe, sind in ihrer Existenz bedroht. Die oberste Führung dieser Unternehmungen, in deren Gremien oft auch Landwirte sitzen, muss deshalb frühzeitig Massnahmen ergreifen.**

Die schweizerische Landwirtschaftspolitik befindet sich seit rund zehn Jahren in einem tief greifenden Reformprozess. Davon betroffen sind nicht nur Landwirtschaftsbetriebe, sondern auch diejenigen Unternehmen, die der Landwirtschaft vor- und nachgelagert sind, das so genannte Agribusiness (siehe Kasten). Zwischen 1995 und 2001 hat sich die Zahl der Unternehmen im Agribusiness um zwei Prozent reduziert. Es sind vor allem die kleineren Betriebe, die zuerst unter Druck kommen. Sie haben nur wenige Möglichkeiten, ihre Situation aus eigener Kraft zu verbessern. Es wäre aber falsch, aus der Entwicklung der Jahre 1995 bis 2001 zu schliessen, dass der Strukturwandel im Agribusiness bereits abgeschlossen ist. Im Gegenteil: Für diese Unternehmen stehen grosse zusätzliche Herausforderungen vor der Tür.

### **Das Agribusiness**

Zu den Unternehmen, welche der Landwirtschaft vor- und nachgelagert sind, gehören beispielsweise Betriebe wie regionale landwirtschaftliche Genossenschaften, Käsereien, Mühlen, Fleischverarbeitungsbetriebe oder Maschinenhändler. Sie werden unter dem Begriff Agribusiness zusammengefasst. Die Landwirtschaftsbetriebe kaufen von ihnen direkt oder indirekt Produktionsmittel oder verkaufen ihre Produkte an sie. Das Agribusiness ist sehr heterogen zusammengesetzt. Neben Handelsbetrieben gehören auch verarbeitende Firmen dazu. Es gibt wenige grosse und sehr viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU). So beschäftigten im Jahr 2001 gut 99 Prozent aller Betriebe des schweizerischen Agribusiness weniger als 250 Mitarbeiter und zählen somit zu den KMU.

### **Verschärfter Strukturwandel erwartet**

Eine Untersuchung von Buchhaltungszahlen von Firmen im schweizerischen Agribusiness hat gezeigt, dass ihre wirtschaftliche Lage mit wenigen Ausnahmen gegenwärtig nicht dramatisch ist. Viele Unternehmen erwirtschaften schwarze Zahlen und können ihren Verpflichtungen gegenüber Lieferanten und Banken nachkommen. Trotzdem bewegen sich die Ertragskraft, die Eigenkapitalausstattung und die Liquidität der Firmen häufig auf einem Niveau, das nur wenig Handlungsspielraum für künftige Strukturanpassungen lässt. Zudem kann festgestellt werden, dass viele Firmen bisher nur wenige betriebswirtschaftliche Werkzeuge für die mittel- bis langfristige Planung einsetzen. Bis vor wenigen Jahren bestand in dieser Hinsicht auch kaum Bedarf, weil sich das wirtschaftliche Umfeld der Firmen konstant entwickelte. Seit den Neunzigerjahren hat sich jedoch das Umfeld wegen laufender Reformen der Agrarpolitik, der Entwicklung der Nachfrage, des rasanten technischen Fortschritts und der allgemeinen wirtschaftlichen Öffnung der Schweiz grundlegend verändert. In vielen kleinen und mittleren Unternehmen des Agribusiness besteht angesichts dieser Umfeldentwicklung – trotz ständigen betrieblichen Verbesserungen – ein grosser Anpassungsdruck. Deshalb wird heute allgemein davon ausgegangen, dass sich der Strukturwandel in den kommenden Jahren markant beschleunigen wird.

## Problematisches Geschäftsumfeld

Viele Unternehmen im Agribusiness befinden sich heute angesichts der Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds in einer ähnlichen Ausgangslage:

- Schrumpfende oder gleich bleibende Absatzmöglichkeiten verbunden mit einer anhaltenden Preiserosion bei den Produkten.
- Veränderte Kundenbedürfnisse und abnehmende Kundenbindung (inkl. Unsicherheit über den Fortbestand von Abnahmeverträgen).
- Zunehmende Wettbewerbsintensität wegen fortschreitender Öffnung der Märkte.
- Hoher Investitionsbedarf aufgrund des schnellen technischen Fortschritts.
- Eigene Immobilien mit grossem Erneuerungsbedarf und wenig alternativen Nutzungsmöglichkeiten.
- Wenig eigener finanzieller Handlungsspielraum, weil die wirtschaftliche Situation der Firma kaum grössere liquiditäts- und eigenkapitalverzehrende Strukturanpassungen erlaubt.
- Unternehmensstrukturen, die noch ausgerichtet sind auf vergangene Marktverhältnisse oder die nach einem Wachstumsschub noch nicht optimiert worden sind.
- In den kommenden Jahren steht in manchen Betrieben ein Generationenwechsel bevor (Geschäftsführung, Besitzverhältnisse).

## Geforderte Unternehmensführung

Angesichts dieser Ausgangslage ist die oberste Führung der einzelnen Unternehmen besonders gefordert. Die Mitglieder dieser Gremien stehen häufig vor völlig neuartigen, unternehmerischen Herausforderungen und müssen mit neuen Geschäftsmöglichkeiten, aber auch mit neuen Risiken umgehen lernen. Im Zentrum dürfen dabei nicht Forderungen an die Politik stehen, sondern Eigeninitiative, die es den Unternehmen erlaubt, ihre betriebswirtschaftliche Lage aus eigener Kraft zu verbessern. Im Rahmen dieser nicht delegierbaren unternehmerischen Führungsaufgabe stellen sich für die Verwaltungsräte und Vorstände insbesondere in folgenden Bereichen wichtige Fragen:

### **Produkt/Marktausrichtung:**

Fokussierung auf wenige Produkte oder breites Produktangebot? Aktivitätsausweitung oder Konzentration auf Nischenmärkte?

### **Strukturen:**

Hat die Unternehmung gute Strukturen, die sich an den künftigen Herausforderungen orientieren? Oder sind die Strukturen ausschliesslich steuerlich optimiert? In welchen Bereichen kann die Situation der Firma durch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen verbessert werden (Synergien)?

### **Investition/Produktion:**

Welche Ersatz- und Neuinvestitionen werden vorgenommen? An welchen Standorten soll investiert werden? Soll alles selber hergestellt werden oder können bestimmte Produktkomponenten zugekauft werden?

### **Finanzen:**

Wie kann die Ertragskraft des Unternehmens verbessert werden, ohne die Liquidität zu gefährden? Wie können allfällige Investitionen finanziert werden? Gibt es Kostenpositionen, die vermindert werden müssen?

### **Führung:**

Wie kann auch in KMU die Führungsstruktur des Betriebs so ausgestaltet werden, dass Stellvertretungen und die Nachfolge rechtzeitig sichergestellt werden können (einzelbetrieb-

lich oder betriebsübergreifend)?

Viele Verwaltungsräte, Vorstände und Geschäftsleitungen fühlen sich heute angesichts dieser Herausforderungen verunsichert und manchmal auch überfordert. Häufig werden wichtige Entscheidungen nicht angepackt, sondern in die Zukunft verschoben. Später kann dann nur noch reagiert und nicht mehr vorausschauend agiert werden. Die eigenen Handlungsspielräume werden dabei immer kleiner. Deshalb ist es die wichtigste Aufgabe der obersten Führungsgremien der Unternehmen, die Auswirkungen der absehbaren Umfeldveränderungen auf ihre Firmen zu erkennen und rechtzeitig entsprechende Massnahmen zu ergreifen. Je früher die unternehmerischen Herausforderungen erkannt und angepackt werden, desto mehr Handlungsspielraum besteht für die Umsetzung von Massnahmen.

## Schonungslose Analyse der aktuellen Situation

Führungsgremien, die ihr Unternehmen weiter bringen wollen, kommen nicht um eine objektive, schonungslose Analyse der Ist-Situation herum. Dies sowohl bezogen auf die Firma als auch auf das wirtschaftliche Umfeld. Erst daraus lassen sich die Schlüsselfragen ableiten, die für die Zukunft unbedingt beantwortet werden müssen. Bei der anschliessenden Erarbeitung von Varianten und Massnahmen ist es unumgänglich, alle Möglichkeiten in Betracht zu ziehen. Eine tabulose Diskussion von Varianten und Massnahmen ist die beste Voraussetzung für die Realisierung nachhaltiger Betriebsmodelle.

*Dr. Michael Weber und Dr. Hansjörg Schmid*

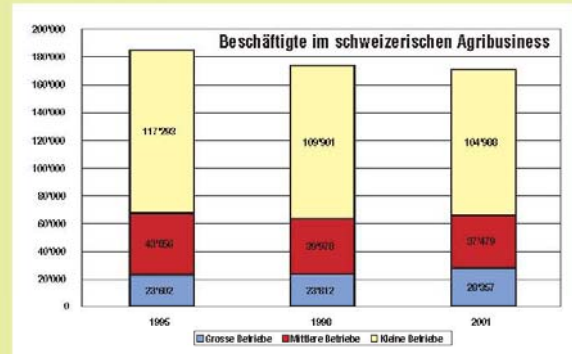
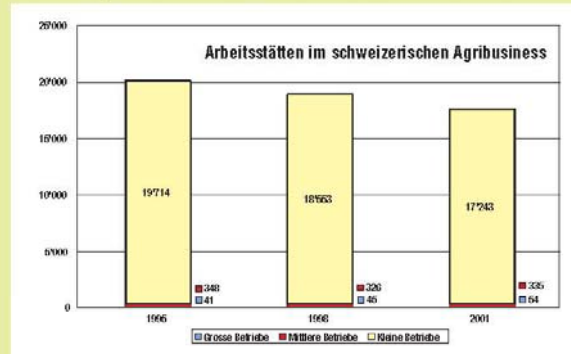
### «Es braucht mehr Know-how und Zeit»

*Kurt Baumann, Landwirt aus Melchnau im bernischen Oberaargau, sitzt als Vizepräsident im Vorstand der landwirtschaftlichen Genossenschaft Melchnau und Umgebung. Seit sechs Jahren ist er in diesem Gremium dabei. In dieser Zeit hat sich einiges verändert: Die Landi Melchnau hat mit den beiden Genossenschaften Aarwangen und Gondiswil fusioniert. Und seit einem Jahr betreibt sie einen Laden mit einem grossen Angebot an Haus- und Gartenartikeln, einem integrierten Blumenladen und einem Kiosk mit Getränken und Lebensmitteln. Eine Tankstelle und eine Autowaschanlage gehören ebenfalls zum Angebot. Im landwirtschaftlichen Segment betreibt die Landi Melchnau ein Mischfutterwerk und verkauft landwirtschaftliche Hilfsstoffe wie Futtermittel, Dünger oder Pflanzenschutzmittel. Der Umsatz steigerte sich seit 1998 von 10 Mio Franken auf über 15 Mio Franken im letzten Jahr. Die Hälfte davon stammt aus dem Landwirtschaftssegment, die andere Hälfte aus dem Nicht-Landwirtschaftsbereich. Während in den 90er-Jahren der Umsatz im Landwirtschaftssegment vor allem dank dem Mischfutterwerk stark angestiegen ist, stellt Baumann heute stagnierende Zahlen fest. Im Nicht-Landwirt-*



*schaftsbereich ist er optimistisch, aber: «Eine Umsatzsteigerung ist auch in einem modernen Tante-Emma-Laden nur mit Flexibilität und dem vollen Engagement aller Beteiligten möglich.» Die Landi Melchnau wählte die Vorwärtsstrategie. «Es gab von je her vorausschauende Persönlichkeiten im Vorstand», erklärt Baumann das Erfolgskonzept. Als Vorstandsmitglied brauche es heute mehr Know-how und zeitliches Engagement als früher, ist Baumann überzeugt. Bei wichtigen Sachfragen würden zum Teil Spezialisten von aussen zugezogen. «So prüft und analysiert beispielsweise ein Treuhänder jährlich die Rechnungsabschlüsse.» Wichtig ist für den Landwirt auch die Weiterbildung. So lernte Baumann, wie Bilanzen und Erfolgsrechnungen korrekt gelesen und interpretiert werden. rok*

## Das Agribusiness – ein bedeutender Wirtschaftsfaktor



Im Jahr 2001 wurden gemäss Bundesamt für Statistik im schweizerischen Agribusiness 17 600 Arbeitsstätten mit 171 000 Beschäftigten gezählt. Das sind ohne Berücksichtigung der Landwirtschaftsbetriebe 4,6 Prozent aller Arbeitsstätten der gesamten Wirtschaft und 4,7 Prozent aller Beschäftigten in der Schweiz. Wird die Landwirtschaft noch hinzu gezählt, so arbeitet in der Schweiz ungefähr jede zehnte Person im Ernährungssektor, und etwa jeder fünfte Betrieb gehört zu diesem Wirtschaftsbereich. Die Analyse der Entwicklung der Anzahl Arbeitsstätten und Beschäftigten von 1995 bis 2001 zeigt ein differenziertes Bild.

Die Anzahl der Arbeitsstätten ist in dieser Zeit um 12,3 Prozent zurückgegangen. Davon betroffen waren fast ausschliesslich die kleinen Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten. Die mittleren und grossen Betriebe blieben indessen praktisch konstant bzw. haben leicht zugelegt. Die Untersuchung der Anzahl der Beschäftigten zeigt eine Abnahme um 7,5 Prozent. Dies bringt zum Vorschein, dass es sich bei der Abnahme der Anzahl Betriebe nicht nur um einen Abbau des Agribusiness handelt, sondern auch um eine Verlagerung in den Bereich der mittleren und grösseren Betriebe.

Quelle: Die Grüne – 9/2003