Strategische Unternehmensführung in der Landwirtschaft

Bruno DURGIAI, Schweizerische Ingenieurschule für Landwirtschaft, CH-3052 Zollikofen
Hans-Peter THOMI, Institut für Agrarwirtschaft, ETH-Zentrum, CH-8092 Zürich

Das wirtschaftliche Umfeld hat für die Schweizer Landwirtschaft an Stabilität verloren. Die im Rahmen des bisherigen Betriebsführungszyklus verwendeten Planungsinstrumente müssen deshalb um die Dimension des Umfelds erweitert werden. Das Konzept der strategischen Führung von Unternehmen bietet in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen seit Jahrzehnten bewährte Ansätze, die auch Landwirten eine erfolgreiche Positionierung ihres Unternehmens unter ändernden Rahmenbedingungen ermöglicht.

Das Konzept der strategischen Führung von Unternehmungen, von Unternehmensgruppen und von Branchen ist Gegenstand der Arbeiten der drei Autoren Kotler, Porter und Pümpin. Letzterer vereinigt die mehr theoretischen Konzepte von Kotler und Porter zu einer in Unternehmen umsetzbaren Methode. Im Zentrum stehen dabei die Begriffe Nutzenpotential und strategische Erfolgsposition (SEP). Strategische Erfolgspositionen sind nicht gleichzusetzen mit Erfolgspotentialen (Nutzenpotentialen): von einer strategischen Erfolgsposition wird erst gesprochen, wenn alle notwendigen Schritte unternommen und Fähigkeiten aufgebaut worden sind, um ein Erfolgspotential effektiv nutzen zu können.

Die Kernaufgabe einer Unternehmung liegt nach Pümpin darin, Nutzenpotentiale zu entdecken, welche zu strategischen Erfolgspotentialen ausgebaut werden können und anschliessend die Fähigkeiten aufzubauen, die zur Realisierung dieser Erfolgspositionen notwendig sind. Strategische Erfolgspotentiale können auf Marktpotentiale, auf Kostensenkungspotentiale, auf das Finanzierungspotential, auf das Humanpotential oder auf die verwendete Technologie ausgerichtet sein.

Strategische Erfolgspositionen werden aufgebaut, um die Bedürfnisse des Kunden optimal zu erfüllen und damit die Existenz der Unternehmung zu sichern. Gerade dieser Kerngedanke des Marketing - «Der Kunde steht im Zentrum» - ist für die Landwirtschaft ungewohnt. Im «alten» Umfeld war die Absatzseite der Betriebe weitgehend geregelt (fixe Kontingente, Übernahme- und Abgabepflicht usw.) und stabil, eine betriebswirtschaftliche Optimierung somit fast nur mittels produktionstechnischer Optimierung möglich und Grundsatzentscheide bezüglich Betriebsausrichtung nur selten (etwa im Generationenwechsel oder bei Gebäudeinvestitionen) zu fällen.

Das «neue» Umfeld, wie es sich für die Schweizer Landwirtschaft seit anfangs der 90er Jahre präsentiert, ist (vorübergehend?) unstabil, der Absatz der Produkte und die Erbringung von Leistungen sind für den Landwirt immer beeinflussbarer und entscheidend für den Betriebserfolg geworden. Die raschen Veränderungen erfordern zudem eine kontinuierliche Umfeldanalyse und ständige Bereitschaft für eine grundsätzliche Neuorientierung auch der landwirtschaftlichen Unternehmungen. Damit hat sich eine Entwicklung des produktionstechnisch-betriebswirtschaftlich ausgerichteten Betriebsführungszyklus in Richtung des Konzeptes der strategischen Führung von Unternehmen aufgedrängt. Die entscheidende Erweiterung ist dabei der Ausbau der Betriebsanalyse zur sogenannten Informationsanalyse (Abb. 1), welche zusätzlich die Schnittstellen des Unternehmens zum Umfeld untersucht.

Informationsanalyse

Ein Schwerpunkt der Informationsanalyse bleibt die Analyse des Unternehmens, welche auch als interne Analyse bezeichnet wird (Abb. 1). Diese leitet sich aus der klassischen landwirtschaftlichen Betriebsanalyse ab, die im wesentlichen auf der Berechnung einer mehr oder weniger grossen Menge von produktionstechnischen und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, zum Beispiel in Form einer Buchhaltungsanalyse, beruht. Diese Kennzahlen, auch als Schlüsselzahlen bezeichnet, können entsprechenden Referenzwerten (etwa aus der Zentralen Auswertung von Buchhaltungsdaten der FAT oder den Durchschnittswerten einer Beratungsgruppe) gegenübergestellt werden. Die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse kann zu Anpassungen und Verbesserungen auf dem Einzelbetrieb führen. Besonders die Berechnung von Produktivitäts- und Intensitätskennzahlen hat auch unter den neuen Rahmenbedingungen nicht an Wichtigkeit eingebüsst.

Verstärkt einbezogen werden in der aktuellen Form der internen Analyse - auch marketingorientierte Unternehmensanalyse genannt - die Schnittstellen zur natürlichen und wirtschaftlichen Umwelt. Untersucht werden darin etwa Aspekte des Marketings (Bekanntheitsgrad, Ansehen usw.), der Finanzen (u.a. Stabilität, Liquidität, Verschuldung), der einzelnen Betriebszweige (Kapazitäten, Know How usw.), der familiär-personellen Situation (Ausbildung, Familienzyklus u.a.m.) und der natürlichen Umwelt (Umweltbelastung, Umweltleistungen usw.).

Die Leistungen beziehungsweise die Voraussetzungen des Betriebes bei den verschiedenen Kriterien werden als Stärken oder Schwächen (im Bereich von ++ bis --) beurteilt und ergeben gesamthaft ein Stärken-/Schwächenprofil. Dieses dient in einem ersten Schritt dazu, in Kombination mit der Wichtigkeit des beurteilten Kriteriums, erste Handlungsempfehlungen abzuleiten. Diese Folgerungen können unmittelbare Konsequenzen für die Betriebsführung auf der operativen Ebene haben. So sind etwa in wichtigen Bereichen mit schwachen betrieblichen Leistungen die Anstrengungen sofort zu verstärken oder ist vor übertriebenem Einsatz bei Kriterien zu warnen, die für die betriebliche Situation weniger wichtig sind.

In der aktuellen Situation der Schweizer Landwirtschaft steht bei der Beurteilung des Umfelds die Erfassung der zu erwartenden Änderungen im Vordergrund so-

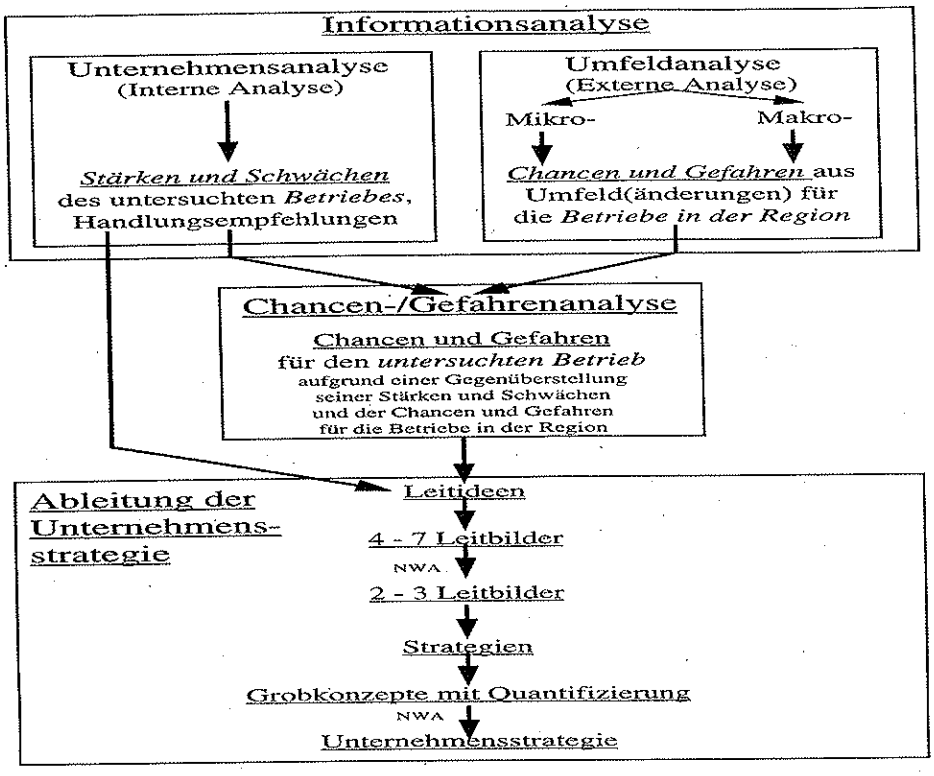

Abb. 1. Von der Informationsanalyse über die einzelbetriebliche Chancen-/Gefahrenanalyse zur Strategienableitung im Konzept der strategischen Führung von Unternehmen (NWA = Nutzwertanalyse).

wie die Frage, ob diese Änderungen aus der Sicht der Betriebe als Chance oder Gefahr zu bewerten sind (Abb. 1). Separat für das Mikro- und das Makroumfeld erfolgt die Analyse der Entwicklung in drei Schritten: Zuerst wird beurteilt, ob die angesprochene Umfeldänderung für die Landwirtschaftsbetriebe in der Schweiz generell als Chance oder Gefahr zu werten ist. Anschliessend wird die Wahrscheinlichkeit des Eintretens der Umfeldänderung in der analysierten Region abgeschätzt und schliesslich abgeleitet, ob die entsprechende Umfeldänderung für die Betriebe in der Region eher als Chance oder Gefahr zu beurteilen ist.

Zum Mikroumfeld der Betriebe werden im allgemeinen die Lieferanten, die Absatzorganisationen, die Konsumenten als Endverbraucher, die Interessengruppen sowie andere Landwirte als Konkurrenten und Partner gezählt. Der Landwirt ist in der Lage, die Beziehungen zu diesen Bezugspersonen und -unternehmen im Mikroumfeld aktiv zu gestalten und diese mindestens teilweise direkt zu beeinflussen.

Das Makroumfeld dagegen umfasst Bereiche wie gesellschafts- und agrarpolitische Entwicklungen, auf die der einzelne Landwirt keinen direkten Einfluss nehmen kann, sondern höchstens indirekt und in Teilbereichen über Interessenvertreter (z.B. durch die Mitgliedschaft beim Bauernverband). Zum Makroumfeld sind besonders das demografische und soziokulturelle sowie das ökologische Umfeld, der technische Fortschritt und das allgemeine wirtschaftliche und auch agrarpolitische Umfeld zu zählen.

Einzelbetriebliche Chancen-/Gefahrenanalyse

In der betriebsbezogenen Chancen-/Gefahrenanalyse werden die Chancen und Gefahren für den konkret untersuchten Betrieb bestimmt, indem die Konsequenzen der Entwicklungen im Mikro- und Makroumfeld für die Region den Stärken und Schwächen des analysierten Betriebes gegenübergestellt werden. Aus Abbildung 1 ist ersichtlich, dass diese Analyse direkt auf den in der Informationsanalyse erarbeiteten Kenntnissen aufbaut: einerseits ergaben sich Stärken und Schwächen des untersuchten Betriebes aus der internen Analyse (Unternehmensanalyse), anderseits zeigte die externe Analyse Chancen und Gefahren aufgrund der Änderungen im Mikro- und im Makroumfeld für die Betriebe in der untersuchten Region auf.

Konkret abgeleitet werden die einzelbetrieblichen Chancen und Gefahren in einem dreistufigen Verfahren mit Hilfe einer Matrix mit einer Chancen-/Gefahren-Achse und einer Stärken-/Schwächen-Achse (Abb. 2).

In einem ersten Schritt werden alle Chancen und Gefahren aus Mikro- und Makro-Umfeldanalyse auf der vertikalen Mittellinie aufgereiht (Abb. 2). Je grösser die Chance für die Betriebe in einer Region aus einer Umfeldänderung, desto weiter oben wird diese plaziert beziehungsweise je grösser die Gefahr, desto weiter unten. Aus Platzgründen wird diese Aufreihung der umfeldbedingten Chancen und Gefahren für das Mikro- und Makroumfeld in der Regel auf zwei verschiedenen Matrizen vorgenommen.

Im zweiten Schritt sind für jede Chance oder Gefahr jene Stärken oder Schwächen des Betriebes herauszugreifen, die einen deutlichen, ja entscheidenden Einfluss darauf ausüben. Die Grundsatzüberlegung lautet dabei: Betriebliche Stärken verstärken die Chancen aus den Umfeldänderungen und entschärfen die umfeldbedingten Gefahren; Schwächen des Betriebes relativieren die Chancen aus den Umfeldänderungen beziehungsweise vergrössern die umfeldbedingten Gefahren. Fallen Chancen und Gefahren nicht in klarer Weise auf eine Stärke oder Schwäche, werden sie auf der mittleren vertikalen Achse belassen. Andernfalls wird der entsprechende Punkt in der horizontalen Richtung verschoben (Abb. 2). Trifft die Chance oder Gefahr aus der Umfeldänderung auf eine Stärke des Betriebes, verschiebt sich die Position des Punktes nach links, beim Treffen auf eine Schwäche nach rechts. Das Ausmass der Verschiebung hängt davon ab, wie gross die für das betrachtete Umfeldkriterium entscheidende Stärke oder Schwäche des Betriebes eingeschätzt wird.

Schliesslich können in einem dritten Schritt aufgrund der Endlage der Punkte, welche aus der Gegenüberstellung der regionalen Chancen und Gefahren und der betrieblichen Stärken und Schwächen resultiert, aus der Matrix die betriebsbezogenen Chancen und Gefahren abgelesen werden, welche ihrerseits die Grundlage zur Strategienableitung bilden (Abb. 1).

Auf dem durch die Chancen-Gefahren und Stärken-Schwächen aufgespannten Feld können drei Zonen unterschieden werden (Abb. 2): Die dreieckige Zone oben links beinhaltet die sehr grossen Chancen; «wandert» man von links oben nach rechts unten, so nimmt das Ausmass der betrieblichen Chancen laufend ab, gleichzeitig wird das Gefahrenpotential zunehmend grösser; rechts unten gelangt man schliesslich in das Dreieck der sehr

Tab. 1. Beispiel einer Nutzwertanalyse

ZIELE			Leitbild M-Sano-Milchproduktion Alleingang		Leitbild M-Sano-Milch in ÜBZ Betriebszweiggemeinschaft A		Leitbild M-Sano-Milch in ÜBZ Betriebsgemeinschaft B	
			Umbau Anbinde- in Laufstall		Umbau Anbinde- in Laufstall		Umbau Anbinde- in Laufstall	
Kombination der Leitideen Nr.			2,3,4,5,6,8,9,10,1		7,2,3,4,5,6,8,9,10,		7,2,3,4,5,6,8,9,10,	
Ziel-typ	Ziel-beschreibung	Ge-wicht	Grad der Erreichung	Gewicht mal Zielerreichung	Grad der Erreichung	Gewicht mal Zielerreichung	Grad der Erreichung	Gewicht mal Zielerreichung
M	Haupterwerb		JA		JA		JA	
M	keine vollst. BG		JA		JA		NEIN	
M	Rindviehhaltung		JA		JA		JA	
MW	<6000 AKh	10	0	0	10	100		
MW	EK+ >Fr. 30000.-	7	0	0	5	35		
MW	Liq. >Fr. 20000.-	8	0	0	6	48		
MW	mindestens IP	9	10	90	10	90		
W	Red. Fremd-AKt	8	8	64	10	80		
W	Milchpr. behalte	7	10	70	10	70		
W	Milchpr. vergr.	5	4	20	10	50		
W	ÜBZ verstärken	10	10	100	10	100		
W	Laufstall (Miku)	5	10	50	10	50		
W	Ackerbau bleibt	6	10	60	10	60		
W	bes. tierfreundl.	5	9	45	10	50		
W	Umbau mit EL	4	8	32	9	36		
W	grösser werden	8	6	48	10	80		
W	vielseitiger Betr.	5	7	35	8	40		
W	nicht zu DZ-abh.	6	7	42	8	48		
W	Flexibilität beh.	10	8	80	8	80		
				736		**1017**		**0**

Die dritte Variante erfüllt das Muss-Ziel nach dem Verzicht auf eine vollständige Betriebsgemeinschaft (BG) nicht und wird deshalb nicht weiterbewertet. Vor allem dank dem Erreichen der Muss-Wunsch-Ziele (Maximale Arbeitsbelastung, Minimaleinkommen) im Gegensatz zu Variante 1 erreicht Leitbildvariante 2 das klar beste Gesamtergebnis.

M = Muss-Ziel W = Wunsch-Ziel
MW = Muss-Wunsch-Ziel ÜBZ = Überbetriebliche Zusammenarbeit

ausgewählt wurden, entwickelte Nutzwertanalyse ist nun so zu ergänzen, dass die erarbeiteten zusätzlichen Entscheidungsgrundlagen in die Wahl der definitiv zu realisierenden Strategie (Abb. 1) miteinbezogen werden können. Dieser Entscheid ist, nachdem die Strategien ausformuliert sowie die Grobkonzepte erstellt wurden und die Ergebnisse der Quantifizierung vorliegen, sehr oft relativ einfach, so dass auf diese zusätzliche Nutzwertanalyse in vielen Fällen verzichtet werden kann.

Zur Umsetzung der gewählten Strategie

Für die gewählte Strategie sind schliesslich detaillierte leistungswirtschaftliche, finanzwirtschaftliche, soziale und Informationskonzepte zu erarbeiten. In diesen Konzepten, die konsequent und ausnahmslos auf die Realisierung der strategischen Erfolgspositionen ausgerichtet sind und somit die Umsetzung der Strategie im täglichen Betriebsablauf gewährleisten, werden Ziele und die zu deren Erreichung einzusetzenden Mittel sowie die konkreten Verfahren genau festgelegt.

Die Realisation wird mit Hilfe eines je nach Art und Grösse der Unternehmung unterschiedlich differenzierten Controlling-Konzeptes überwacht. Während das operative Controlling, welches Zielplanung, Massnahmenplanung und die Kontrollprozesse selber umfasst, nach umfassender Vorbereitung im Rahmen der strategischen Planung auf den Landwirtschaftsbetrieben ohne weiteres durchgeführt werden kann, wird der einzelne Landwirt für das strategische Controlling, welches eine kontinuierliche und systematische Analyse der Umfeldentwicklungen und deren Konsequenzen für die Unternehmung beinhaltet, auf die Unterstützung externer Spezialisten angewiesen sein.

RÉSUMÉ

Stratégie de la gestion d'entreprise dans l'agriculture

L'environnement économique de l'agriculture suisse est devenu instable. Le cycle traditionnel de la gestion, axé sur l'exploitation et ses composantes, doit donc être élargi en fonction de l'évolution de cet environnement. Le verrou de cette réflexion réside dans la mutation de l'analyse d'entreprise en analyse de l'information. L'analyse de l'entreprise est au centre de l'analyse de l'information, qui comporte en plus des aspects de l'analyse de l'environnement. L'analyse de l'entreprise nous permet de déduire un profil des forces et faiblesses, qui, confronté aux résultats de l'analyse de l'environnement, permet d'une part d'identifier les chances devant être exploitées par l'entreprise et d'autre part les risques devant être évités pour le bien de l'entreprise. Sur cette base il est possible d'établir une stratégie globale pour l'entreprise.

SUMMARY

Strategy of management in agriculture

The economic setting for Swiss agriculture has lost some of its stability. Traditional farm management, focused on the profitability of the distinct farming activities, has to be broaden in order to incorporate aspects of the economic setting. The analysis of a farm allows to locate its strength and weakness, whereas the analysis of the economic setting allows to locate chances or dangers for the development of a farm within a region. Thus, it is possible to take advantage of good chances, which should be realized, while avoiding great dangers.Based on this analysis a farm strategy can be developed taking account of the economic setting.

KEY WORDS: farm management, farm strategy

LITERATUR

Das vollständige Literaturverzeichnis ist bei den Autoren erhältlich.