

Strategie

Strategie-Instrumente für Bauern- und Käseriebetriebe

Bruno Durgiai, Thomas Blättler, Luzi Etter und Maria Hug-Sutter, Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft SHL, CH-3052 Zollikofen

Auskünfte: Bruno Durgiai, E-Mail: bruno.durgiai@shl.bfh.ch, Tel. +41 31 910 21 11

Zusammenfassung

Im Bergmilch-Projekt der Schweizerischen Hochschule für Landwirtschaft SHL wurden Bauernfamilien und gewerbliche Milchverarbeiter mit Hilfe von Ansätzen der Aktionsforschung bei der aktiven Gestaltung ihrer Zukunft begleitet. Betriebswirtschaftliche Instrumente für Entwicklung, Umsetzung und Controlling von Strategien wurden nach Anpassungen an die Bedürfnisse praktischer Anwender (Landwirte, Käser, Berater) erfolgreich angewendet und weiter optimiert. Für die Strategie-Entwicklung wurde ein klassischer SWOT-Ansatz verwendet, die Umsetzung und das Controlling der Strategien beruht auf der Balanced Scorecard-Methode. Die Wertkette, d.h. die Darstellung des Betriebes in Form von Prozessen und Unterbauelementen, diente als Arbeits- und Darstellungsgrundlage. Die strategische Arbeit auf den Betrieben wurde als strukturierte Abfolge von vier Betriebsbesuchen mit dazwischen liegenden Reflexions- und Auswertungsphasen gestaltet. Zuerst wurde die bisherige Unternehmensstrategie identifiziert und dann aufgrund einer Unternehmens- und einer Strategischen Analyse weiterentwickelt. Anschliessend wurde das Controlling der Unternehmensstrategie vorbereitet und die Umsetzung eingeleitet. In der Umsetzungsphase wurde die Arbeit auf den Einzelbetrieben ergänzt mit Zusammenkünften in Kleingruppen, um den Erfahrungsaustausch unter den Berufskollegen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung nutzen zu können.

Die zunehmende Liberalisierung der Milchbranche bedeutet für Milchproduzenten und -verarbeiter markante und schnelle Veränderungen des Umfelds und ein steigendes Bedürfnis für eine strategische Ausrich-

tung der Unternehmen. Akteure im Berggebiet, insbesondere Bauernfamilien und gewerbliche Milchverarbeiter, wurden im Bergmilchprojekt mit Hilfe von Ansätzen der Aktionsforschung (Stähli und Egli-Schaft

2008) in der aktiven Gestaltung ihrer Zukunft begleitet, motiviert und unterstützt. Die Betriebswirtschaftslehre stellt eine Vielzahl von Instrumenten für Entwicklung, Umsetzung und Controlling von Strategien zur Auswahl. Eine zentrale Herausforderung bestand darin, diese gezielt auszuwählen und so zu adaptieren, dass sie im landwirtschaftlichen Umfeld von Praktikern akzeptiert und erfolgreich eingesetzt werden können.

Im Zyklus der Unternehmensführung

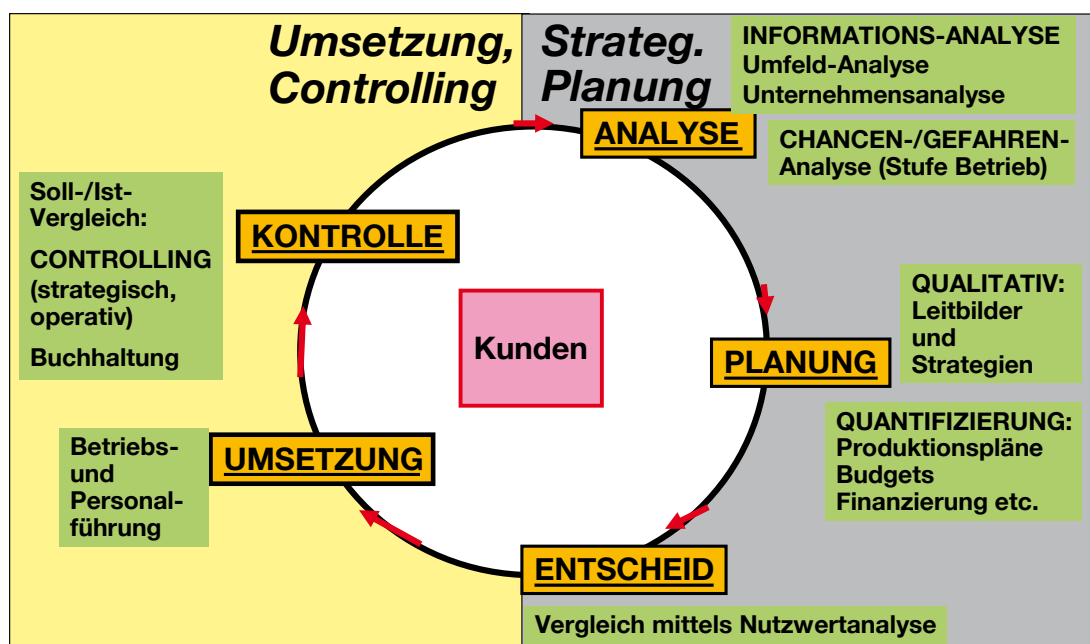
Der Unternehmensführungszyklus (Abb. 1) gibt den grundsätzlichen Denkablauf im Unternehmen wieder: Erreichte Ergebnisse werden gemessen, aufgrund der Zielsetzungen beurteilt, daraus ergeben sich Ideen, Überlegungen und Planungen zu Verbesserungen, welche dann im nächsten Jahr umgesetzt werden. Findet diese Planung *systematisch* sowie in *grundsätzlicher* oder *langfristiger* Optik statt (etwa beim Generationenwechsel oder bei raschen Umfeldänderungen), wird sie als *Strategische Planung* bezeichnet. Für diese rechte Hälfte im Zyklus (Abb. 1) finden Unternehmen, auch im Agrarbereich, ein vielfältiges Spektrum an Instrumenten und Beratungsangeboten vor. Für die zielgerichtete *Umsetzung* und das *Controlling* fehlten jedoch bis vor kurzem effiziente Instrumente und Unterstützungsangebote. Diese linke Hälfte wurde im Rahmen des Opti-Milch-Projektes der SHL mit der Adaptierung der *Balan-*

Milchstrasse 2010

Unter dem Namen «Milchstrasse 2010» bieten verschiedene kantonale Beratungsdienste (AG, BL, BE, FR, GR, SO TG, SG, ZH sowie FiBL) ein neues Beratungsangebot an. Betriebe, die sich stark auf die Milchproduktion ausrichten, entwickeln, planen und realisieren mit der Milchstrasse 2010 ihre eigenen Wege in die Zukunft. Die speziell von der SHL geschulten Berater und Beraterinnen unterstützen die Betriebsleiterfamilien von der Unternehmensanalyse über die Zielfindung bis zur Umsetzung der eigenen Strategie kompetent und professionell. Der Club der 18 StrategieberaterInnen pflegt einen regelmässigen Erfahrungsaustausch und bringt sich so durch Eigeninitiative in der anspruchsvollen Beratungsarbeit weiter. Das Spezifische am Produkt Milchstrasse 2010 ist, dass der Begleitprozess nicht nach der Festlegung der zukünftigen Strategie abbricht, sondern bis zur Zielerreichung, während mehreren Jahren weiter beansprucht werden kann und soll.

Auskünfte: Hans Schüpbach, E-Mail: Hans.Schuepbach@agridea.ch, Tel. +41 52 354 97 00

Abb. 1. Der Unternehmensführungszyklus als Abfolge von Phasen (gelb unterlegt) mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten zu deren Bearbeitung (grün unterlegt), unterteilt in Strategische Planung (rechts, grau) sowie Umsetzung und Controlling (links, hellgelb).



ced Scorecard auch für Landwirtschaftsbetriebe instrumentalisiert (Durgiai und Müller 2004). Anders als beim Opti-Milch-Projekt für Talbetriebe, wo es um die Senkung der Produktionskosten je Kilogramm Milch mit unterschiedlichen, möglichst gut umzusetzenden Produktionsstrategien geht, wurde im Bergmilch-Projekt die Erlösseite ebenfalls gezielt und systematisch bearbeitet. Im Berggebiet muss der Preisrückgang künftig kleiner sein als im Talgebiet, weil Bergbetriebe bezüglich Senkung der Produktionskosten gegenüber den Talbetrieben chancenlos sind. Ein höherer Milchpreis kann aber nur realisiert werden, wenn in Zusammenarbeit von Produzenten und Verarbeitern auf der Basis eines regionsspezifischen Leitbildes (Hug-Sutter *et al.* 2008) die Wertschöpfung von Produkten mit einer regionalen Identität gesteigert beziehungsweise hoch gehalten werden kann. Aus methodischer Sicht bedeutete dies: es musste der ganze Unternehmensführungszyklus (Abb. 1) in handhabbare Instrumente übersetzt werden, also mit den beteiligten Betrieben eine Strategie

entwickelt, die Umsetzung eingeleitet und das Controlling vorbereitet werden.

Strategische Planung: SWOT

Die klassische Strategie-Entwicklung in Unternehmen sucht die optimale Kombination von internen Voraussetzungen (Stärken/Schwächen) mit den externen Möglichkeiten (Chancen/ Gefahren aus den Umfeld-Entwicklungen) bei Identifizierung der Ziel- und Wertvorstellungen im Unternehmen. Unser Vorgehen bei der Strategischen Planung beruht also auf den Grundlagen der Strategischen Analyse (SWOT: Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats; Müller-Stewens und Lechner 2003) vor dem Hintergrund, dass marktorientierte Unternehmen im Wettbewerb aus Nutzenpotentialen Strategische Erfolgspositionen entwickeln (Kotler und Bliemel 1995; Porter 1987; Pümpin 1992).

Umsetzung und Controlling: Balanced Scorecard BSC

Das Management-System «Balanced Scorecard» (aus dem Amerikanischen etwa zu über-

setzen mit «Ausgewogenes Zielsystem»); Kaplan und Norton 1996) wurde in den 90-er Jahren entwickelt, um das Problem der Leistungsmessung der Unternehmen zu lösen. Folgender Grundgedanke war dabei ausschlaggebend: Entscheidend für den Erfolg im künftigen Wettbewerb ist die Fähigkeit einer Organisation, neben harten betriebswirtschaftlichen Daten auch Zufriedenheit, Anerkennung etc. weiter zu entwickeln, zu pflegen und zu mobilisieren. Im ersten Jahrzehnt ihres Einsatzes offenbarte die Balanced Scorecard eine weitere wichtige Eigenschaft als Managementinstrument: die Anwender waren auffallend erfolgreich in der schnellen Umsetzung und Optimierung neuer Strategien. Auf den Grundlagen von Horváth (2001) wurde im Bergmilch-Projekt diese Eigenschaft der Balanced Scorecard zur strategie-fokussierten Umsetzung genutzt.

Praxisinstrument Wertkette

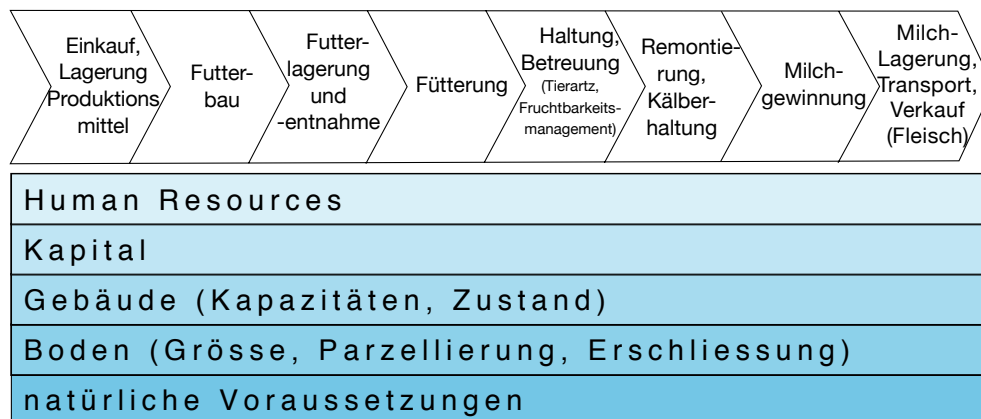
Damit die im Projekt beteiligten Bauernfamilien in den Regionen mit ihren Beratern zusammen den

Prozess von Entwicklung und Umsetzung der betriebsindividuellen Strategie motiviert, möglichst effizient und in bewusster Eigenverantwortung durchführen konnten, mussten die teilweise komplexen Instrumente möglichst benutzerfreundlich gestaltet sein. Als Schlüsselinstrument für die Arbeit in der Praxis entpuppte sich die Wertkettenanalyse von Porter (1985). Mit ihrer Darstellung des Betriebes in Form von Prozessen und Unterbauelementen (Abb. 2) entspricht sie dem Denken des Unternehmers so gut («vom Futter zur Milch, eines nach dem anderen»), dass sie schliesslich im ganzen Strategieentwicklungs- und Umsetzungsprozess (Abb. 3) als Diskussions- und Illustrationsbasis verwendet wurde.

Vorgehen im Bergmilch-Projekt

Mit einer Umfrage bei interessierten Kantonen mit Berggebieten wurden die Regionen bestimmt, welche im Projekt bearbeitet werden sollten. Zusammen mit den verantwortlichen Beratern wurden die Milchproduktionsbetriebe ausgewählt: grössere Familienbetriebe mit eher überdurchschnittlichen Ergebnissen bereits in der Ausgangslage und einem Zeithorizont als Haupterwerbsbetrieb von mindestens zehn Jahren. Das Spektrum der a priori als zukunftsfähig zu beurteilenden regionalen Betriebstypen mit Milchproduktion sollte dabei möglichst umfassend abgedeckt sein.

Beim ersten Betriebsbesuch ging es darum, die Daten für die Berechnung der Betriebsergebnisse (Agridea 2004) und der Vollkosten der Milchproduktion (Agridea 2003) aufzunehmen (Ausgangslage). Hier wurde auch ein wichtiger erster Schritt zum Aufbau jenes Vertrauens zwischen der Betriebsleiterfamilie und dem Berater getan, welches Voraussetzung ist für den Erfolg



einer nachhaltigen Strategie und eines aktionsforschungsorientierten Projektes (Stähli und Egli-Schaft 2008).

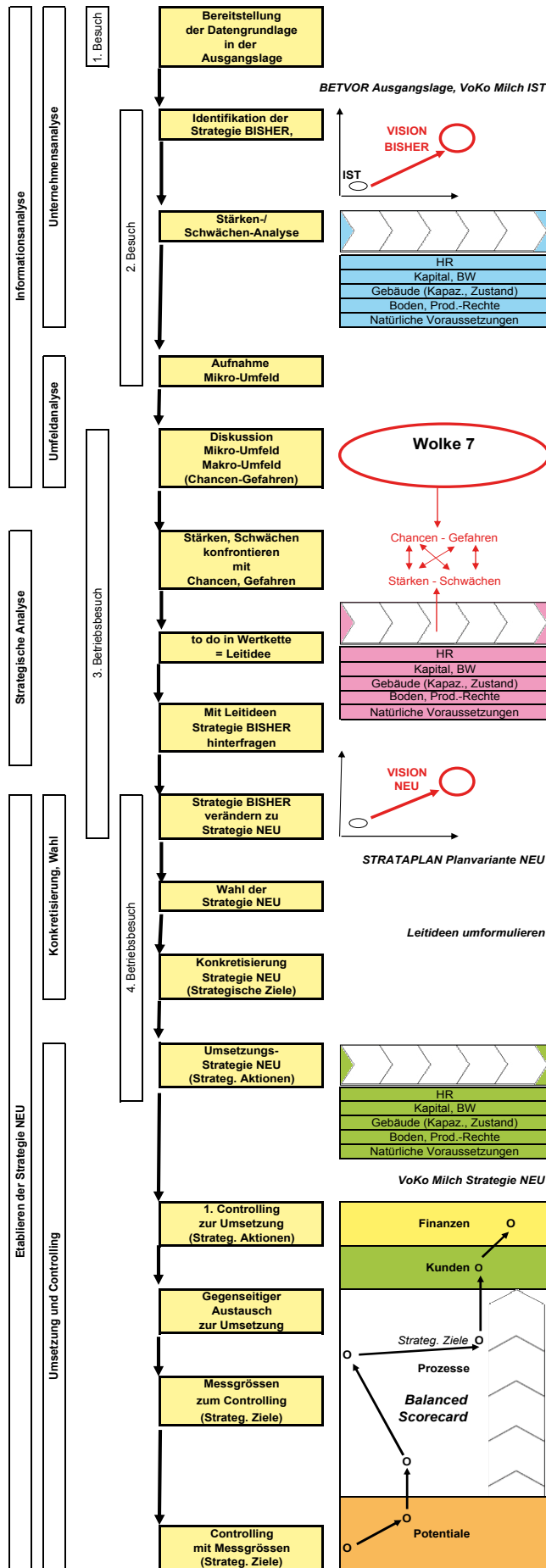
Die Unternehmensanalyse stand im Mittelpunkt des zweiten Betriebsbesuches, darüber hinaus fand als Vorbereitung der Umfeldanalyse eine erste Datenaufnahme zum Mikro-Umfeld statt (Abb. 3). Zuerst identifizierte die Bauernfamilie mit Hilfe des Beraters die bisherige Betriebsstrategie als Basis für die weitere Arbeit. Thematisiert wurden der Familienbetrieb in seiner Gesamtheit, die Produktionszweige, die bisherigen und geplanten Massnahmen in der Milchproduktion und die Ziele bis 2010. Mit Hilfe einer einprägsamen Grafik wurden schliesslich Ausgangslage und Vision 2010 sowie die vorgesehenen Kern-Massnahmen («Leitplanken») prägnant zusammengefasst (Abb. 3). Für die in eine Wertkette aufgegliederte Milchproduktion wurden die Stärken und Schwächen – in Bezug auf die bisherige Strategie – diskutiert und festgehalten. Daneben wurden die Unterbauelemente (wie Boden, Gebäude, menschliche Potenziale) analysiert, welche auch für andere Betriebszweige und den Familienbetrieb als Ganzes relevant sind.

Beim dritten Besuch wurden die absehbaren Entwicklungen der Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auf die Milch-

produktions- beziehungsweise Betriebsstrategie behandelt. Als Vorbereitung auf diese vereinfachte Form einer Strategischen Analyse mussten zuerst die Umfeldentwicklungen eingehend diskutiert werden. Das individuelle Ergebnis dieses Austausches zu Elementen aus Mikro- und Makro-Umfeld bezeichnen wir als «Wolke 7». Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass es sich nicht um die Abarbeitung einer Check-Liste mit präzisen Prognosen handelte, sondern dass ein Zukunftsgesamtbild in den Köpfen der Beteiligten entstehen sollte. Nach diesem Loslösen vom Alltag wurde die Milch-Wertkette durch Konfrontation mit den sich aus den Umfeld-Entwicklungen ergebenden Chancen und Gefahren neu beurteilt und für die einzelnen Elemente Leitideen (to do's) formuliert (Abb. 3). Die Strategie BISHHER wurde anschliessend im Spiegel dieser Leitideen kritisch hinterfragt, allenfalls wurden Änderungen daran vorgenommen respektive eine Strategie NEU skizziert bei Erweiterung des Zeithorizontes bis 2013. Zwischen dem dritten und vierten Besuch behandelte das Begleiteteam die Leitideen aus dieser Strategischen Analyse als Handlungsoptionen im Sinne der Balanced Scorecard und formulierte daraus vorläufige Strategische Ziele und Strategische Aktionen. Die Strategischen Ziele wurden in einer

Abb. 2. Die für die Milchproduktions-Projektbetriebe definierte Wertkette «Milch» mit den gesamtbetrieblichen Unterbauelementen.

Abb. 3. Die Abfolge der Strategischen Arbeit auf den Betrieben im Bergmilchprojekt mit schematischer Illustration der verwendeten Instrumente.



Strategischen Mappe als Ursache-Wirkungsketten dargestellt und die Strategischen Aktionen den Strategischen Zielen zugeordnet. Die skizzierte Strategie wurde zudem mit Hilfe des SHL-Strataplans (SHL 2005) betriebswirtschaftlich quantifiziert und somit auf die Beurteilung aus einer zusätzlichen Optik vorbereitet.

Beim vierten Besuch wurde die gewählte (neue oder angepasste) Strategie verifiziert. Dies geschah einerseits auf der Basis der aus den Leitideen entstandenen Strategischen Ziele, andererseits aufgrund der Diskussion der ersten Planungsrechnungen bis 2013 (Abb. 3). Gleichzeitig erfolgten erste Überlegungen zur Umsetzung: die Strategischen Aktionen (Massnahmen zur Erreichung der Strategischen Ziele) wurden diskutiert und anschließend priorisiert (nach Wichtigkeit, Notwendigkeit, aber auch nach Motivation und Realisierbarkeit). Im Sinne der Balanced Scorecard sollen auf den Bergmilchbetrieben nicht zu viele Massnahmen geplant werden, sondern nur solche, die für die Fokussierung der Strategie entscheidend sind und auch tatsächlich angepackt werden. Damit kann eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie am besten gewährleistet werden.

Etwa ein Jahr nach dem vierten Besuch fand in Kleingruppen von drei bis sechs Betrieben eine Zusammenkunft statt, welche neben einem individuellen Controlling zum Stand bei den Strategischen Aktionen auch einen intensiven Austausch zur (produktionstechnischen) Umsetzung beinhaltete. Diese Erweiterung des Austausches brachte ganz im Sinne der Aktionsforschung (Stähli und Egli-Schaft 2008) eine zusätzliche gegenseitige Motivierung durch das Gespräch unter Bauern. Darüber hinaus wurden Messgrößen zu



Abb. 4. Diskussionsrunde zur Strategie-Umsetzung mit Berater (rechts) und den Verantwortlichen von drei Milchproduktions-Projektbetrieben. Während die eigentliche Strategie-Entwicklung einzelbetrieblich erfolgte, ist in der Umsetzungsphase der Erfahrungsaustausch zwischen den Praktikern sehr wichtig.

typischen Strategischen Zielen dieser Betriebe diskutiert («Wie kann man messen, dass man dem Strategischen Ziel näher kommt?») und die Strategische Mappe (in Abb. 3 ganz unten) mit diesen Messgrößen ergänzt. Die Messgrößen wurden auf der Basis der erarbeiteten Planungsdokumente mit betriebspezifischen Ausgangs- und Zielwerten versehen. In einem späteren Controlling können die gemessenen Werte mit diesen Zielwerten verglichen und die Strategischen Ziele zur Visualisierung des Erfolgs der Strategieumsetzung mit Farben (grün - gelb - rot) markiert werden.

Ähnliches Vorgehen bei den Käseereien

Grundsätzlich wurde für die Strategische Planung dasselbe Vorgehen wie bei den Bauernbetrieben gewählt. Für die Betriebsanalyse waren aber oft mehrere Besuche notwendig, da meist nur eine ungenügende Datengrundlage vorhanden war. Die Kostenrechnung musste betriebsindividuell angepasst werden, um die Produktionskosten für die einzelnen Produkte erfassen zu können. Vor der Diskussion des Umfelds mit den verantwortlichen Personen

wurde mit Hilfe von Experteninterviews (Etter und Schwarzenbach 2008) ein aktuelles Makro-Umfeld skizziert. Dieses wurde anschliessend zusammen mit dem Mikro-Umfeld mit den Betriebsleitern diskutiert. Der erste Controlling-Besuch und die Definition der Messgrößen und der Zielwerte wurden mit allen Betrieben in Einzelbesuchen durchgeführt. Für das weitere Controlling ist vorgesehen, dass dieses jeweils durch die Treuhandunternehmen der Betriebe durchgeführt wird.

Fazit

Das geschilderte, im Rahmen des Bergmilch-Projektes weiter entwickelte und an landwirtschaftliche Praxis-Bedürfnisse adaptierte Instrumentarium kann bei der Entwicklung, bei der Umsetzung und beim Controlling einzelbetrieblicher Strategien entscheidende Hilfestellung bieten. Eine erfolgreiche Lancierung der Strategieumsetzung konnte bei den mit einem vergleichbaren Instrumentarium begleiteten Opti-Milch-Betrieben in einem Zwischencontrolling bei Halbzeit ihres Planungszeitraumes aufgezeigt werden (Durgiai und Blättler 2006).

Der Transfer dieses von Forschung, Beratung und Praxis gemeinsam erarbeiteten Instrumentariums und des damit erarbeiteten Know-hows in die Praxis erfolgte mit der Ausbildung und dem Coaching ausgewählter Beratungskräfte für die so genannte «Milchstrasse 2010» (vgl. Kasten). Damit ist die Voraussetzung für die weitere Begleitung der Bergmilchbetriebe bei ihrer Strategieumsetzung geschaffen. Zusätzlich dürfte damit aus dem Bergmilch-Projekt ein entscheidender Impuls für die professionelle Begleitung entwicklungswilliger und erfolgreicher Milchproduktionsbetriebe in der ganzen Schweiz kommen. Für Milchverarbeitungsbetriebe und in diesem Bereich tätige Beratungsunternehmen wurde ein Kurs mit der Möglichkeit, ein weiteres Coaching in der praktischen Arbeit abzurufen, durchgeführt.

Literatur

- AGRIDEA, 2003. Vollkostenrechnung VOKO-Milch, Version 2. Landwirtschaftliche Beratungszentrale Lindau, Lindau.
- AGRIDEA, 2004. Betriebsvoranschlagsprogramm BETVOR, Versi-

on 8. Landwirtschaftliche Beratungszentrale Lindau, Lindau.

■ Durgiai B. & Müller R., 2004. Projekt Opti-Milch: Betriebswirtschaftliche Planungen. *Agrarforschung* **11** (4), 120-126.

■ Durgiai B. & Blättler Th., 2006. Halbzeit auf dem Weg zur neuen Strategie. *Schweizer Bauer*, Dossier vom 16.12.2006. Bern.

■ Etter L. & Schwarzenbach R., 2008. Erfolgsstrategien für Milchverarbeitungsbetriebe im Berggebiet. *Agrarforschung* **15** (1), 32-37.

■ Horváth & Partners, 2001. Balanced Scorecard umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

■ Hug-Sutter M., Durgiai B. & Schwarzenbach R., 2008. Leitbilder für regionale Milch-Wertschöpfungsketten. *Agrarforschung* **15** (1), 44-49.

■ Kaplan R. & Norton D., 1996. Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Kotler P. & Bliemel R., 1995. Marketing-Management. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart.

■ Müller-Stewens G. & Lechner C., 2003. Strategisches Management. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart.

■ Porter M.E., 1985. Competitive advantage. Creating and sustaining

superior performance. Campus, New York.

■ Porter M., 1987. Wettbewerbsstrategie. Campus-Verlag, Frankfurt/Main.

■ Pümpin C., 1992. Strategische Erfolgspositionen. Verlag Haupt, Bern.

■ SHL, 2005. Mehrperiodisches Betriebsvoranschlagsprogramm STRATAPLAN. Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft SHL, Zollikofen.

■ Stähli & Egli-Schaft, 2008. Aktionsforschung, eine Forschungsmethode auch für die Landwirtschaft. *Agrarforschung* **15** (1), 4-6.

RÉSUMÉ

Instruments stratégiques pour familles paysannes et transformateurs

Dans le projet «Lait de montagne» de la Haute école suisse d'agronomie, des familles paysannes et des transformateurs de lait ont été, par l'approche de la recherche, accompagnés dans l'organisation de leur avenir. Des instruments d'économie d'entreprise pour le développement, la mise en place et le controlling de stratégies ont été engagés et optimisés après avoir été adaptés aux besoins des utilisateurs (agriculteurs, fromagers, conseillers). Pour le développement de stratégie, une simple approche SWOT a été appliquée, tandis que la mise en place et le controlling de stratégie se basent sur la méthode «Balanced Scorecard». La chaîne de valeur, c'est-à-dire la représentation de l'exploitation sous forme de procédés et d'éléments de soubassement, a servi de base de travail et d'illustration. Le travail stratégique sur les exploitations a été organisé selon une suite structurée de quatre visites d'exploitations, entrecoupées de phases de réflexion et d'évaluation. Tout d'abord, la stratégie d'entreprise en vigueur a été identifiée. Elle a ensuite été développée sur la base d'une analyse de l'entreprise et d'une analyse de la stratégie. Finalement, le controlling de la stratégie d'entreprise a été préparé et la réalisation a été engagée. Durant cette phase, le travail sur les exploitations a été complété par des rencontres en petits groupes, afin de pouvoir bénéficier de l'échange d'expériences entre collègues du métier dans le processus de mise en place de la stratégie.

SUMMARY

Strategic instruments for dairy farms and manufacturers

In the dairy project in mountainous areas («Mountain Milk») ran by the Swiss College of Agriculture family dairy farms and commercial dairy manufacturers had been coached with methods of action research. The clear objective of the project was defined in establishing a sustainable future for the participating families / manufacturers and their peers. Management instruments to develop, implement and control strategies were adapted to the practical use for farmers, cheese-manufacturers and consultants. The instruments were successfully deployed and optimized during practical training sessions. The individual strategy had been developed using the SWOT methodology. The operational planning and controlling concept was based on the BALANCED SCORECARD approach.

The value chain describing the business as processes and overhead elements served as a basis for all involved analyzing, planning, illustrating and monitoring activities. The strategic assignment with the involved parties had been arranged as series of four structured on-site visits with intermediate phases of reflection and appraisal.

At first the current business strategy had been identified and optimized based on detailed strategic analysis. Subsequently the implementation was launched and the controlling of the business strategy was prepared. In this phase the activities with the single businesses were completed with meetings in small groups, where the participating parties exchanged ideas and experiences for a more successful strategy implementation.

Key words: SWOT, Balanced Scorecard, value chain, strategy, implementation, controlling