

In Zusammenarbeit mit

agriexpert

agrisano

UFA
REVUE
SONDERTHEMA FOKUS



Unternehmensführung

nachhaltig erfolgreich



Eine Strategie beschreibt den Weg zu einem gesetzten Ziel – symbolisch kann man sich eine Wanderung zu einem Berggipfel vorstellen. Bild: Fotolia

Strategische Unternehmensplanung

Planen, entscheiden, umsetzen – Wege zum Ziel

Der Erfolg eines Betriebes wird stark durch die Betriebsleiterfamilie beeinflusst. Werden Ideen vor der Umsetzung ausreichend durchdacht? Manchmal ist es schwierig den Überblick zu wahren. Eine Unternehmensstrategie bildet den Kompass, wenn die Orientierung und der Blick fürs Ganze verloren gehen.

Der Landwirt als Unternehmer muss täglich Entscheidungen treffen, gegeneinander abwägen, organisieren, koordinieren und kontrollieren. Was im Alltag funktioniert, darf auf längere Sicht nicht vernachlässigt werden. Hier knüpft die strategische Unternehmensplanung an. Strategisch planen heisst, das Umfeld und den Betrieb zu analysieren und bewusst Entscheidungen zu treffen. Der Betrieb muss systematisch, zielgerichtet und zukunftsorientiert und vor allem aktiv gestaltet werden. Eine Strategie ist persönlich, einzigartig und nicht am Stammtisch zu finden. Es geht darum, für sich persönlich und den eigenen Betrieb «das Passende» zu tun.

Weg zum Ziel

Die Strategie beschreibt den Weg zum Ziel. Man kann sich diesen Weg als Wanderung zum Berggipfel vorstellen. Der Gipfel ist das Ziel, wie der Betrieb in Zukunft aussehen soll. Dies müssen wirtschaftliche, produktionstechnische, arbeitswirtschaftliche, persönliche und familiäre Ziele sein. Wie bei einer Wanderung gibt es verschiedene Wege, die zum Gipfel führen. Es gibt rasche, steile, risikobehaftete Wege und Wege, die flacher, dafür länger und risikoärmer sind. Die Wahl des Weges ist abhängig davon, ob der Wanderer risikofreudig ist oder nicht. Bei einer Wanderung sind meist unterwegs Hütten vorzufinden, die dazu dienen sich

auszuruhen und auf den bereits gegangenen Weg zurückzuschauen. Die Rast dient vor allem aber dazu, den vorausliegenden Weg, die Wetterbedingungen (Marktlage) zu überdenken und Alternativen zu prüfen. Durch die Rast hat man die Möglichkeit, eine Richtungskorrektur vorzunehmen, ehe man gestärkt und ziel-sicher weitergeht.

Sinn und Zweck

Die Frage «Macht eine Strategie Sinn, wenn es trotzdem anders kommt als geplant?» kann gestellt werden. Sicher, es gibt Beispiele, wo eine glückliche Fügung oder eine schnelle Entscheidung zum richtigen Zeitpunkt einen Teil des Weges vorgegeben haben. Sich alleine darauf zu verlassen, ist fahrlässig. Ohne bewusste Ziele und eine Richtung, in der sich Betrieb und Familie entwi-

ckeln soll, fehlt auch das Bauchgefühl, um zielgerichtete Entscheide zu fällen. Strategiewechsel haben weitreichende Konsequenzen auf den Betrieb, das Einkommen und die Familie.

Treten Schwierigkeiten auf, wird die Strategie als Kompass dienen und den Blick aufs Wesentliche lenken. Dabei muss die strategische Planung nicht allzu schematisch erfolgen. Auf den ersten Blick verrückte Ideen oder Fantasien dürfen Platz finden. So soll die strategische Planung zur Vorbereitung der Hofübergabe, grosser Investitionen, Wachstumsschritten oder bei Krisen angewendet werden.

Strategieentwicklung

Damit eine Strategie für die Marschrichtung entwickelt werden kann, muss analysiert, ge-

Hilfsmittel für die Strategieentwicklung

Auf www.ufarevue.ch → Leserservice steht eine Excel-Tabelle zum Download bereit, die es ermöglicht in kurzer Zeit eine SWOT- und danach eine Nutzwertanalyse durchzuführen.

Wer die strategische Betriebsplanung noch intensiver betrachten möchte, kann auf die Checkliste der Agridea zur Betriebsplanung zurückgreifen. Diese kann für CHF 42 erworben werden.

Begriffserklärung

SWOT-Analyse: Werkzeug für die strategische Planung. Der Begriff leitet sich ab von den Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren)

Nutzwertanalyse: Methode zur Bewertung verschiedener Varianten. Sie dient als Entscheidungshilfe

Tabelle: **SWOT-Analyse**

	Stärken + fruchtbare Böden + gutes soziales Netzwerk + Eheleute ergänzen sich + verschiedene Betriebszweige + gute Ausbildung, Weiterbildungen	Schwächen – alte Gebäude – fehlende Arbeitskräfte – fehlende Mechanisierung
Chancen + Nähe zur Stadt + Nischenproduktion + Trends im Konsumverhalten	Verwendung der Stärken zur Nutzung der Chancen • Direktvermarktung in die Stadt • Ausrichtung der Produktion am Konsumverhalten	Nutzung der Chancen zum Überwinden der Schwächen • Mit Nischenproduktion finanzieller Engpass überwinden
Gefahren – Hohe Arbeitsbelastung – Sinkende Preise – Absatzschwierigkeiten – Finanzieller Engpass	Verwendung der Stärken zur Abwehr der Gefahren • Sich mit verschiedenen Betriebszweigen gegen Absatzschwierigkeiten absichern	Überwinden der Schwächen und Gefahren • Kooperation mit Maschinenring, um Neukauf von Maschinen zu verhindern

plant, geprüft, umgesetzt und kontrolliert werden (Grafik 1).

Als Erstes werden die Chancen und Gefahren im Umfeld des Betriebes heute und im Zeitraum der nächsten 5–10 Jahre betrachtet. Dabei können für einen Betrieb verschiedene Bereiche wie z. B. Kunden, Lieferanten, Mitbewerber oder Nebenerwerbsmöglichkeiten eine Chance oder Gefahr darstellen (Grafik 2). Auch die Agrarpolitik, die Wirtschaftslage oder Entwicklungen in Ökologie und Tierschutz, Trends und Entwicklungen im Ausland dürfen nicht unterschätzt werden.

Zur Bestandaufnahme der Stärken und Schwächen können bereits vorhandene Dokumente wie die Buchhaltung, die ÖLN-Aufzeichnung oder andere Betriebsaufzeichnungen verwendet werden. Bei der betrieblichen Analyse müssen die Betriebsstruktur, die wirtschaftliche und finanzielle Situation, die Betriebszweige, die Multifunktionalität oder die Arbeitswirtschaft berücksichtigt werden. Bei einem vielseitigen und breit aufgestellten Betrieb lohnt es sich, so viel wie möglich auf Stufe der Betriebszweige zu analysieren. Da-

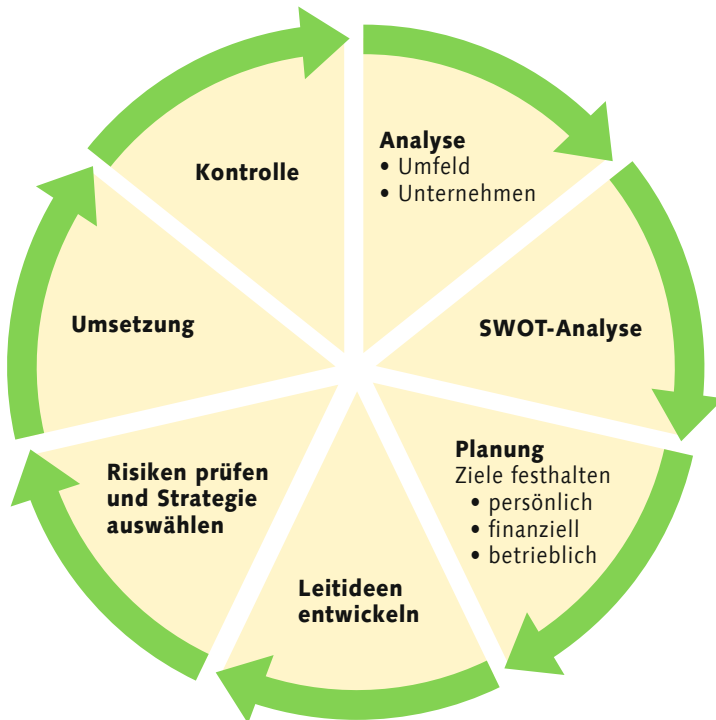
bei darf aber der Blick aufs Ganze nicht verloren gehen.

Anschliessend können die gefundenen Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren einander gegenübergestellt werden. Die SWOT-Analyse (Kasten und Tabelle) dient dazu, Betriebsziele heraus zu kristallisieren und Leitideen zu entwickeln. Das Hauptaugenmerk liegt darauf, herauszufinden, wie man Chancen durch die Stärken des Betriebes nutzen kann. Die weiteren Kombinationsmöglichkeiten dürfen nicht vernachlässigt werden, damit die Umsetzung der Betriebsstrategie realistisch bleibt. Schwächen und Gefahren zeigen auf, wo die Risiken liegen, so dass zu optimistische oder gar unrealistische Annahmen vermieden werden können.

Durch die vielen Kombinationsmöglichkeiten können verschiedene Leitideen entwickelt werden. Alles verändert sich im Laufe der Zeit und so muss auch die Analyse erneuert werden, um rechtzeitig die sich bietenden Chancen zu entdecken.

Die Nutzwertanalyse eignet sich für die Bewertung von verschiedenen Handlungsalternativen

Grafik 1: **Der Zyklus der Unternehmensführung – Ablauf der Strategieentwicklung**



und dient als Entscheidungshilfe. Dabei werden mögliche Projekte systematisch gegeneinander abgewogen und auf Risiken geprüft. Jede Leitidee wird nach den gleichen Kriterien bewertet. Als Beurteilungskriterien können z. B. die Einkommenshöhe, die Freude an der Arbeit oder die Zeit für die Familie berücksichtigt werden. Diese Auswahl ist betriebspezifisch und persönlich. Die einzelnen Kriterien werden gewichtet und danach für jedes Projekt mit Punkten bewertet. Damit der Vergleich einfach und zeitsparend abläuft, kann eine Excel-Tabelle verwendet werden (siehe Kasten Hilfsmittel).

Strategie erfolgreich?

Eine Strategie wird umgesetzt, indem die Betriebsleiterfamilie ihre Entscheide und Handlungen danach ausrichtet. Sie ist überflüssig, wenn wichtige Entscheidungen, wie z. B. Investitionen, Kooperationen oder grössere betriebliche Veränderungen nicht im Sinne der Strategie getroffen

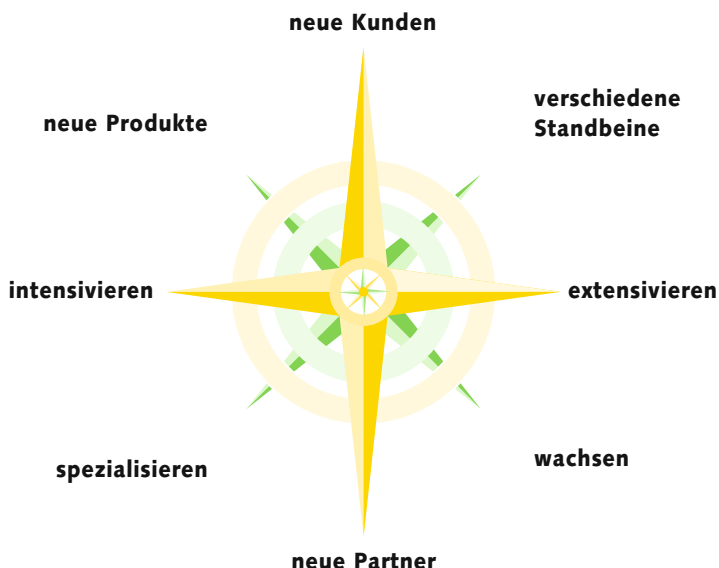
werden. Eine Strategie ist wertlos, wenn das Ziel unbekannt ist oder der Weg zum Ziel nicht regelmässig überprüft wird. Dabei muss der Betriebsleiter ehrlich zu sich sein, Entscheidungen kritisch hinterfragen und Fehler eingestehen können.

Es gibt kein Rezept für eine erfolgreiche Betriebsstrategie. Eine Strategie ist dann wertvoll, wenn sie gelebt wird und es gleichzeitig Freude macht sie zu leben. Was die Betriebsleiterfamilie gerne tut, was sie gut kann und worin sie einen Sinn sieht, wird erfolgreicher sein, als etwas, was ihr nicht liegt. Strategien, die auf die Struktur und die Lage des Betriebs ausgerichtet sind, werden erfolgreicher sein, als stures Festhalten an einem Betriebszweig, der nicht zum Betrieb, zum Umfeld und der Familie passt. ■

Autorin

Anna Meister, Agriexpert,
Laurstrasse 10, 5201 Brugg
Bei Fragen hilft Agriexpert gerne
weiter Tel. 056 462 51 11

Grafik 2: **Kompass mit einer Auswahl an möglichen Strategierichtungen des Betriebes**



Finanzielle Führung

Gesunde Finanzen: Wichtiger als beste Erträge

Finanzielle Führung ist viel mehr als die vom Treuhänder jährlich gelieferte Bilanz und Erfolgsrechnung. Viele sehen nur leidige Rechenschaftspflicht gegenüber Kreditgebern und der Steuerbehörde. Die eigenen Ergebnisse werden dabei nur am Rande für die Planung des eigenen Unternehmens eingesetzt. Investitionsfreudigen und vielseitigen Unternehmern bietet der Einsatz der eigenen Zahlen hervorragende Chancen.

Die finanzielle Führung liegt in der Verantwortung jedes Unternehmers. Er muss neben einer einwandfreien, effizienten Produktion sich auch auf diesem Gebiet auskennen und weiterbilden. Die Beurteilung des eigenen Finanzabschlusses ist genauso wichtig wie die Beurteilung der Qualität der erzeugten Produkte oder an Dritte erbrachten Leistungen. Von einem Einzelunternehmer wird viel verlangt. Er sollte auf dem neusten Kenntnisstand im Bereich der Produktion, Personalführung und der finanziellen Führung sein. Der Finanzabschluss dient in erster Linie der Unternehmensführung und -weiterentwicklung. Kann der Unternehmer aber nichts daraus lesen, ist er auf diesem Auge blind. Der Abschluss nützt so nur der Steuerverwaltung. Auch kann er unmöglich die Leistung des Treuhänders beurteilen, der für ihn den Abschluss erstellt. Alles ist gut, solange nur eine tiefe Steuerbelastung resultiert?

Finanzabschluss als Basis

Dass ein Einmannbetrieb andere Erfordernisse an die finanzielle Führung und das Controlling hat, als ein personalintensiver Grossbetrieb, ist klar. Ein Einmannbetrieb beschränkt sich oft auf die Kostenkontrolle (welche Kosten je Einheit). Sobald aber zusätzliches Personal involviert ist oder Investitionen anstehen, sind weitere Instrumente nötig. Basis aller Instrumente bildet der Fi-

nanzabschluss. Wird dieser mit einer Branchenauswertung kombiniert, besteht die Möglichkeit, sich mit anderen Unternehmen aus derselben Branche zu vergleichen. Für die Landwirtschaft werden diese Vergleichszahlen alljährlich von der Agroscope erhoben und in deren Grundlagenbericht publiziert.

Doch welche Kennzahlen sind für das jeweilige Unternehmen nun sinnvoll? Welche Kennzahlen liefert der Treuhänder? Hilft er dabei, diese zu verstehen und zu interpretieren und stellt auch kritische Fragen zu den Finanzen des Unternehmens? Für die finanzielle Führung ist es von grösster Wichtigkeit, den Treu-

händer in diesen Bereichen herauszufordern und die Leistung dazu einzufordern.

Kennzahlen

Wichtige Kennzahlen sind diejenigen, welche insbesondere auch Geldgeber interessieren und bei jedem Kreditgesuch die Bonität des Unternehmens beeinflus-

Kennzahlen und Klassifizierung nach der Methode von SuisseMelio Quelle: Agro-Twin AG

ungenügend	schwach	mittel	gut	komfortabel
------------	---------	--------	-----	-------------

Wie viel bleibt vom Umsatz «in der Kasse» zurück?

Cash-flow	Landwirtschaftlicher Gesamtertrag	0 %	5 %	15 %	25 %
171 651	/ 1 270 435	=		14 %	

Dieser Indikator zeigt die Kapazität eines Betriebes zum Bilden von flüssigen Mitteln bei einem gegebenen Umsatz an.

In wie vielen Jahren wäre der Betrieb schuldenfrei, wenn der gesamte Cash-flow für die langfristige Schuldentilgung verwendet würde?

Langfristiges Fremdkapital	Cash-flow	20 Jahre	12 Jahre	8 Jahre	4 Jahre
1 210 500	/ 171 651	=		7 Jahre	

Die theoretische Entschuldigungsfrist zeigt auf, in wie vielen Jahren der Betrieb schuldenfrei wäre, wenn der gesamte Cash-flow zur Schuldentilgung eingesetzt werden könnte.

Anteile des Fremdkapitals am Geschäftsvermögen?

Fremdkapital Total	Aktiven Total	75 %	55 %	35 %	15 %
1 285 147	/ 1 609 022	=	80 %		

Der Fremdkapitalanteil gibt Auskunft, wie stark abhängig der Betrieb von fremden Geldgebern ist.

Wie gross sind die Liquiditätsreserven im Verhältnis zum Umsatz?

Netto Umlaufvermögen	Landwirtschaftlicher Gesamtertrag	5 %	10 %	20 %	35 %
472 525	/ 1 270 435	=			37 %

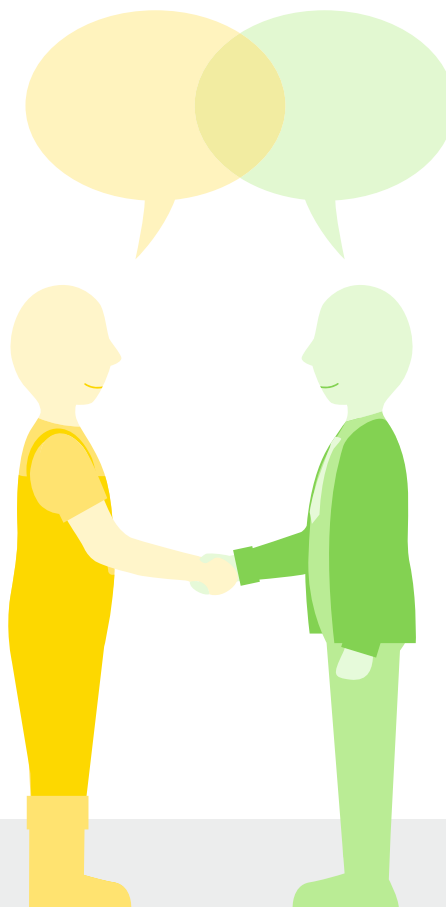
Die Liquiditätsreserven erlauben es einem Betrieb, laufende Forderungen zu begleichen. Zudem zeigen sie auf, ob der Betrieb das Risiko abfedern kann, wenn Kunden verspätet bezahlen, die Preise für Produktionsmittel steigen oder die Verkaufspreise fallen.

1



Der Unternehmer hat finanzielle Sorgen.

2



Durch Analyse und Beratung des Treuhänders ...

sen. Es gibt zahlreiche nützliche Kennzahlen, nachfolgend im Text sind nur die wichtigsten davon erläutert (siehe auch Seite 5).

Liquiditätslage

Die flüssigen Reserven (Kasse, Post- und Bankkonten) stellen die Liquidität des Unternehmens dar, mit denen anstehende Ausgaben bezahlt werden, bevor die nächsten Einnahmen eintreffen. Wieviel Liquiditätsreserve ein Unternehmen haben sollte, hängt vom Gesamtumsatz und der Regelmässigkeit der Einnahmen und Ausgaben ab. Nur eine über dieses Mindestbedürfnis hinausgehende Reserve ermöglicht Eigenfinanzierung von Investitionen. Ist dies nicht gegeben, zeigen sich rasch Zahlungsschwierigkeiten, sollten Einnahmen ausbleiben oder nicht geplante Investitionen anfallen.

In Produktionssystemen mit grossen Umlaufvermögen (Mast, Weinproduktion usw.) kann eine schwache Liquidität durch ein ausreichendes Nettoumlaufvermögen teilweise kompensiert werden.

Das Nettoumlaufvermögen besteht aus der Liquidität plus Vorräte, die während einer Produktionsperiode gebraucht oder verkauft werden. Gegenüber den flüssigen Mitteln umfasst das nettomonetäre Umlaufvermögen zudem die kurzfristigen Debitoren und Kreditoren. Handelt es sich dabei um bedeutende Beträge, sind sie im Liquiditätsmanagement zu führen, zu überwachen und zu bewerten. Die Kenntnis der Liquiditätslage des Betriebs ist eine wichtige Grundlage der Buchhaltungsanalyse und ermöglicht insbesondere im Mehrjahresvergleich auch schleichende

Änderungen im Unternehmen festzustellen.

Verschuldungsfaktor

Mit dem Cashflow wird die Frage beantwortet, wie viel Geld (und nicht wieviel Gewinn) erwirtschaftet wurde. Je mehr Geld das Unternehmen selber erwirtschaftet, desto weniger muss es von anderen aufnehmen. Das Geld steht für Schuldentilgung und für Investitionen aus eigener Kraft zur Verfügung. Der Verschuldungsfaktor gibt an, in wie vielen Jahren der Betrieb mit dem erwirtschafteten Cashflow schuldenfrei wäre, insofern dieser für die ganze Schuldentilgung verwendet würde. Der Indikator erlaubt die Beurteilung der aktuellen Verschuldung in Bezug auf die Fähigkeit des Unternehmens, finanzielle Ressourcen für die Schuldentilgung zu generieren.

EBITDA

Der EBITDA (Ertrag vor Zinsen, Wertberichtigungen und Abschreibungen; operativer Gewinn) bildet sich aus den Erträgen und Kosten aller Betriebs- und Produktionsaktivitäten und wird ohne Berücksichtigung der Abschreibungen und Zinsen berechnet. Der EBITDA ist somit das globale Resultat, um die ökonomische Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu beurteilen oder die Kapazität zur Bildung von Finanzmitteln aus seiner Haupttätigkeit.

Branchenauswertung

Zusätzlich zu den Finanzkennzahlen ist die Branchenauswertung für diversifizierte Unternehmen ein gutes Controlling und Vergleichsinstrument. Damit sind Auswertungen auf Stufe Produktionseinheit/Betriebszweig (z. B.

Mit der einfachen, umfassenden und kostengünstigen Globalversicherung sorgen Sie als Arbeitgeber dafür, dass Ihre familienfremden Angestellten korrekt und bedürfnisgerecht versichert sind.

Mit uns schützen Sie Ihre Angestellten: **global versichert!**

agrisano

... verschwinden die Sorgen und er kann sich auf seine Arbeit konzentrieren.

Milchvieh, Wintergerste usw.) möglich. Werden die Erträge und Direktkosten den einzelnen Kostenträgern genau und konsequent zugeordnet, lassen sich interessante Mehrjahresvergleiche anstellen. In Verbindung mit den Vergleichszahlen, welche Agroscope für die Landwirtschaft publiziert, können Vergleiche zu anderen Unternehmen mit gleichen Kulturen gezogen werden. So kann der Unternehmer auf einen Blick sehen, wie erfolgreich seine Produktion ist, wo Abweichungen bestehen, und gezielt Verbesserungsmaßnahmen im Ertrags- oder Kostenbereich anstreben. Diese Erkenntnisse können die Grundlage für eine Betriebsumstrukturierung bieten.

Vollkostenrechnung

Gerade bei Betrieben mit mehreren Produktionszweigen geht die

Übersicht über die effektiv anfallenden Kosten gerne und rasch verloren. Bei der Branchenauswertung wird bis auf Stufe Deckungsbeitrag (Betriebszweigertrag abzüglich Direktkosten) gerechnet. Die Strukturkosten wie Gebäudenutzung, Maschineneinsatz, Personalkosten usw. werden dabei nicht auf die Produktionszweige verteilt. Mit der Vollkostenrechnung lässt sich diese Lücke schliessen und es wird Transparenz bis hin zum Arbeitsverdienst pro Stunde geschaffen. ■

Autor

Martin Angehrn, Agriexpert
Treuhand, Laurstrasse 10,
5201 Brugg
Bei Fragen hilft Agriexpert gerne
weiter: Tel. 056 462 51 11

Für die Bauernfamilien!

Alle Versicherungen aus einer Hand.

Agrisano | Laurstrasse 10 | 5201 Brugg
Tel. 056 461 71 11 | www.agrisano.ch

Arbeitsorganisation

Mehr Zeit für Mehrwert

Betriebe wachsen und verändern sich stetig, die zunehmenden Vergrößerungen und Spezifizierungen der Betriebe, sind eine Herausforderung für die Bauernfamilien und erfordern eine arbeitswirtschaftliche Planung. Die Arbeitsorganisation soll nicht nur den wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes fördern, sondern auch die Tätigkeitsfelder eines Landwirtes, Beruf, Familie und Freizeit in ein angemessenes Gleichgewicht bringen.

Absprachen über Arbeitsteilungen und Arbeitsorganisationen wurden früher beim gemeinsamen Mittagessen, am grossen Esstisch in der guten Bauernstube innerhalb der Familie besprochen. Doch die Zeiten haben sich geändert. Nebst dem vermehrten Anfall von Büroarbeiten haben sich auch die Familienkonstellationen und die Ansprüche an das Zusammenleben in den Bauernfamilien geändert. Wo früher ein grosser Teil der Arbeit von familien-eigenen Arbeitskräften erledigt wurden, gibt es heute immer mehr Betriebe mit Angestellten. Die Diskussionen und Gespräche am Mittagstisch reichen in der modernen Betriebsführung nicht mehr alleine aus, um sämtliche Arbeitsschritte zu planen, zu kommunizieren und zu delegieren. Die sorgfältige Planung der Arbeitsorganisation benötigt Zeit. Und Zeit ist für viele Betriebsleiter ein rares Gut. Gerade deshalb hilft eine gute Arbeitsplanung, den Umgang mit der Ressource Zeit sinnvoll zu planen. Ein sorgfältiges Zeitmanagement ist für den unternehmerischen Erfolg und die Arbeitszufriedenheit unerlässlich.

nicht täglich von neuem geplant und definiert werden. Dennoch verändern sich die Betriebe, die Betriebsleiterfamilie oder deren Ansprüche stetig. Die Erweiterung eines Betriebes durch das Zupachten von Flächen, der Neubau eines Milchviehstalles, Aufstockungen in der Tierhaltung oder der erwartete Familienzuwachs erfordert eine Neuplanung der Arbeitsorganisation. Ausgangslage ist die Arbeitskräftebilanz, anhand derer kann abgeschätzt werden, ob für die jährlich anfallenden Arbeiten genügend Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Ist dies nicht der Fall, wird sich der Betriebsleiter-

paar langfristig überlasten. Die Überlastung des Betriebsleiterpaars führt zu schlechterer Arbeitsmotivation, wirkt sich negativ auf die betrieblichen Erfolge aus und gefährdet das gewünschte Gleichgewicht zwischen Arbeit, Familie und Freizeit. Solche Situationen müssen anhand der Analyse der Arbeitskräftebilanz rascher erkannt und die notwendigen Massnahmen ergriffen werden. Es sollen Ziele definiert werden, wie sich die anfallende Arbeit bewältigen lässt.

Kennzahlen vergleichen

Bevor sich Landwirte neue Ziele im Bereich der Arbeitswirtschaft

setzen, ist es wichtig, dass sie einige Kennzahlen zur Arbeitswirtschaft des Betriebes kennen. Liegen beispielsweise Kennzahlen zur Produktivität oder zum Arbeitseinkommen vor, so können diese untereinander, mit anderen Betrieben oder mit den vorangehenden Betriebsjahren verglichen werden. Typische Kennzahlen der Arbeitswirtschaft setzen die aufgewendeten Arbeitsstunden dem sogenannten Output, Verdienst, gegenüber (z. B. kg produzierte Milch/Arbeitsstunde). Zur Erfassung dieser Kennzahlen können unterschiedliche Vollkostenrechnungsprogramme angewendet werden. Diese Programme sind

Zielsetzung – die langfristige Arbeitsplanung

Das Ablaufschema (siehe Grafik) veranschaulicht die arbeitswirtschaftlichen Ereignisse innerhalb einer zeitlichen Abfolge. Natürlich wiederholen sich im beruflichen Alltag viele Arbeiten, die



Gezielte Arbeitsplanung hilft, alles unter einen Hut zu bringen.



bei der Agridea, der Agroscope oder den landwirtschaftlichen Schulen erhältlich. Daraus lassen sich dann bestimmte Ziele für die Zukunft ableiten und definieren. Die Analyse der betrieblichen Kennzahlen benötigt etwas Zeit. Zeigt sich jedoch dieser zeitliche Aufwand bspw. in einer verbesserten Produktivität, so steigert dies die Arbeitszufriedenheit, den Ertrag und schafft gleichzeitig auch freie Zeit, welche entweder in der strategischen Planung oder im Bereich der Freizeit gerne genutzt wird.

Kurzfristige Arbeitsplanung

Anhand der definierten Ziele lassen sich im nächsten Schritt der Arbeitsorganisation Aufgaben definieren. Die Aufgaben werden kategorisiert und priorisiert. Gewisse Arbeiten müssen sofort erledigt werden, während andere Arbeiten weniger prioritär sind und zu einem bestimmten anderen Zeitpunkt erledigt werden können. So sind klare Zeitabläufe und Termine festzuhalten. Mit Hilfe eines Tages- oder Wochenplanes können Arbeiten terminiert und organisiert werden. Es lohnt sich dazu einen elektronischen Kalender einzurichten. Darin lassen sich sowohl die Arbeitstermine als auch die Privattermine von mehreren Personen übersichtlich verwalten. Wichtig ist, dass die Terminplanung realistisch ist. Täglich werden die Arbeitsabläufe von unerwarteten Ereignissen beeinflusst. Nicht immer können unerwartete Ereignisse verschoben werden. Es empfiehlt sich deshalb, jeweils nur rund $\frac{2}{3}$ der täglichen Arbeitszeit fix zu verplanen. Die restliche Zeit soll als Reserve vorgesehen werden.

Gewisse Aufgaben und Aufträge lassen sich unter Umständen zusammenfassen oder vereinfachen. So können unnötige Doppelspurigkeiten vermieden und dadurch wertvolle Zeit eingespart werden.

Grafik: **Ablaufschema einer Arbeitsorganisation, Agriexpert**



Durchführung der Arbeiten

Eine Optimierung der Arbeitsorganisation kann nur erreicht werden, wenn der erarbeitete Wochenplan mit definierten Wochenzielen und Aufträgen auch umgesetzt wird. Im Zeitalter der Smartphones ist es unter Umständen schwierig, sich für das Erledigen einer Arbeit vollständig abzuschirmen. Der Begriff Smartfarming ist in aller Munde, doch der Umgang damit will gelernt sein. So können beispielsweise die vielen Meldungen des Melkroboters nicht stetig beachtet und sofort analysiert werden. Das würde die geplante Arbeitsorganisation stören. Es sollten fixe Zeiten für die Analytik der Robotertermeldungen eingebaut werden. Mit dieser Abgrenzung können die geplanten Termine eingehalten werden. Können nicht alle Arbeiten wie geplant erledigt werden oder kommt es aus wittertechnischen Gründen zu Arbeitsspitzen, so ist auch zu überprüfen, ob gewisse Aufträge delegiert werden und durch

Dritte erledigt werden können. Lohnunternehmer, Berufskollegen oder auch familieneigene Arbeitskräfte können mit gewissen Arbeiten beauftragt werden. Sind vermehrt Aufgaben von Dritten zu erledigen, so werden auch häufig Personen als Unterstützung auf dem Betrieb angestellt.

Personalführung

Zunehmend unterstützen familienfremde Arbeitskräfte die Bauern bei ihren täglichen Arbeiten. Je nach Betriebsart werden die Betriebsleiterfamilien von Einzelpersonen oder von Teams unterstützt. Die Betriebsleiter übernehmen die Verantwortung für die Personalführung und haben dafür zu sorgen, dass die klar definierten Ziele termingerecht und sachgerecht erledigt werden können. Klare Kommunikation, Arbeitspläne und Vereinbarung von Zielen zwischen den Mitarbeitenden und den Betriebsleitern sind deshalb sehr wichtig. Ein gutes Hilfsmittel, das sicherstellt, dass diese Kommunikation stattfindet,

ist das Mitarbeitergespräch. Es bietet Platz für die Delegation von Arbeiten, das Überprüfen der vereinbarten Ziele, das Vermitteln von Werten und den Austausch über Visionen.

Wer plant gewinnt

Wer die Arbeitsorganisation nicht selber an die Hand nimmt, wird von den anfallenden Arbeiten geführt. Das kann vermieden werden, indem die Arbeiten und Arbeitsabläufe sorgfältig geplant werden. Die Zeitaufwendungen für eine sorgfältige und den Umständen angepassten Arbeitsorganisation lohnt sich. Diese aufgewendete Zeit widerspiegelt sich in erfreulichen Produktivitätskennzahlen und in der Zufriedenheit der gesamten Betriebsleiterfamilie. ■

Autorin

Cornelia Hürzeler, Bewertung und Recht, Agriexpert, Laurstrasse 10, 5201 Brugg
Bei Fragen hilft Agriexpert gerne weiter: Tel. 056 462 51 11

Administrative Führung

Ordnung mit System macht Sinn und Freude

Für viele Unternehmen sind die Büroarbeiten ein zeitraubendes aber notwendiges Übel, welches neben der täglichen Arbeit gemacht werden muss. Wird allerdings diesem Bereich zu wenig Beachtung geschenkt, sind sogar finanzielle Konsequenzen zu spüren und der Berg an Akten wächst. Damit geht nicht nur die Übersicht und Kontrolle verloren. Es wird immer schwieriger sich für das Aufarbeiten zu begeistern, da die Zeit fehlt.

Dem besten Unternehmer nützt es nichts, wenn er einzigartig gute Arbeit für den Kunden erbringt, aber dafür nie eine Rechnung stellt. Das bezogene Material, die Gebäudekosten und sein Personal muss er jedoch fristgerecht bezahlen. Er wird in finanzielle Engpässe geraten, die Lieferanten werden kein Material mehr ohne Vorkasse liefern. Bleiben die Lohnzahlungen aus, wird auch das Personal nicht mehr lange mitmachen. Für das Rapportieren des gelieferten Materials und des Arbeitsaufwandes fehlt die Zeit. Nach einer Weile weiss niemand mehr, was dem Kunden alles zu verrechnen ist. Geld geht verloren.

Der Betriebsleiter...

- ... findet zusammen mit seinem Treuhänder die passende «Organisations-Methode» für sein Büro.
- ... plant feste Bürozeiten ein.
- ... wählt ein einfaches System, um die Rechnungen vom Posteingang bis zu deren fristgerechten Bezahlung zu verwalten.
- ... kontrolliert regelmässig die Gutschriften und mahnt die säumigen Kundenzahlungen.
- ... vermeidet Doppelspurigkeiten.
- ... legt die Belege systematisch ab.
- ... gibt unliebsame administrative Arbeiten an seinen Treuhänder ab oder lässt diese durch eine erfahrene Fachkraft erledigen.
- ... archiviert systematisch die Dokumente nach deren Wichtigkeit.

Übersicht behalten

Neben der täglichen Arbeit im Betrieb stapelt sich im Büro die Post. Wie behaltet man bei den Büroarbeiten die Übersicht und was muss man alles aufbewahren? Das gewählte System muss für den Unternehmer praktisch, einfach, sympathisch und logisch sein. Es wird wenig nützlich sein, Zahlungen und Rechnungen elektronisch zu erfassen, wenn der Unternehmer mit dem Computer auf Kriegsfuss ist. Das gewählte System muss jederzeit eine gute Übersicht über die offenen Aufträge und Zahlungen geben.

Organisation in 3 Schritten

Eine gute Organisation im Büro benötigt Zeit. Daher ist eine entsprechende Zeitreservierung unumgänglich. Für das Büro muss je nach Aufwand ein regelmässiger Arbeitsrhythmus geplant werden. Mit einem Ablagesystem mit klaren und einfachen Kategorien ist jedes Schriftstück schnell wieder aufzufinden. Folgende drei Schritte helfen, eine klare Organisation im Büro sicherzustellen:

- Das «Eisenhower-Prinzip»: Ordnen nach Wichtigkeit und Dringlichkeit (siehe Grafik).
- Horizontal stapeln gibt mehr Übersicht.
- Aktualität durch entrümpeln: Ordner jeweils nur zu $\frac{3}{4}$ füllen, es kommen immer noch neue Dokumente hinzu. Dokumente mit Ablaufdatum versehen, um veraltete Dokumente rasch zu erkennen. Grundsätzlich Büro und Bürotisch entrümpeln.

Grafik: Das «Eisenhower-Prinzip»



Kreditorenrechnungen

Es empfiehlt sich, wenig Bargeldverkehr zu tätigen und die Geschäfte möglichst direkt über die Finanzinstitute (Post/Bank) abzuwickeln. Findet beim Bargeldverkehr die Quittung den Weg nicht ins Büro, besteht die Gefahr, dass der Aufwand nie buchhalterisch erfasst wird und falls doch, hier kein Beleg für die Steuerverwaltung vorhanden wäre, was bei einer Buchprüfung zur Ablehnung dieses Aufwandes führen würde.

Die laufend eingehenden Rechnungen öffnen, kontrollieren und für die Zahlungserfassung in ein Ablagefach legen. So können in regelmässigen Abständen die Rechnungen nach Fälligkeit termingerecht bezahlt werden.

Wer die Zahlungen elektronisch beim Finanzinstitut erfasst und bezahlt, sollte versuchen, dieses direkt mit dem Buchhaltungsprogramm zu erledigen. Damit ent-

fällt eine Mehrfacherfassung. Die meisten Programme ermöglichen das Übermitteln der erfassten Zahlungen mit anschliessender Verbuchung in die eigentliche Buchhaltung, was im Büroalltag eine erhebliche Zeiteinsparung mit sich bringen kann. Hier können oft Buchungsvorlagen erstellt werden, womit das Buchhaltungskonto und der Buchungstext bei einer erneuten Zahlung automatisch vorgeschlagen wird. Trotzdem ist es wichtig, dass kontrolliert wird, ob z. B. keine Zahlung versehentlich doppelt bezahlt wurde und die überwiesenen Beträge mit den Rechnungen übereinstimmen.

Debitorenrechnungen

Wer viele Rechnungen für Kunden schreibt, sollte diese über ein Fakturaprogramm erstellen, das mit dem Buchhaltungsprogramm verknüpft ist. Sind einmal Artikel und Kundenstamm defi-

niert, kann bei der Debitorenverwaltung viel Zeit eingespart werden. In guten Programmen kann der Kundenadressstamm verwaltet, Rechnungen einfach erstellt und die Zahlungseingänge per Knopfdruck verbucht werden, was eine rasche Übersicht auf die Offenposten ergibt. Säumige Kunden können einfach gemahnt werden, aus dem Adressstamm können Werbesendungen erstellt und aus den erfassten Artikeln Preislisten jederzeit für den Kunden ausgedruckt werden. Werden auch noch die Kreditorenrechnungen über das Buchhaltungsprogramm erfasst, kann mit einer Saldokontrolle zwischen Finanzinstitut und Buchhaltungskonto die Differenzen ausfindig gemacht und nachgebucht werden. Die Buchhaltung wird so mit minimalem Aufwand aktuell gehalten, gibt eine gute Übersicht

über die momentane finanzielle Situation und unzählige Auswertungen können abgefragt werden. Die Digitalisierung bringt viele nützliche und rationelle Abläufe. So können Arbeiten dort rapportiert werden wo sie anfallen, wie z. B. der Lohnunternehmer, der für seine geleistete Arbeit direkt auf dem Feld den Lieferschein auf seinem Tablett im Fakturaprogramm erstellt. Ende Monat muss nur noch eine Sammelrechnung generiert werden und schon kann die Rechnung an den Kunden versendet werden. Arbeitet der Unternehmer mit dem Buchhaltungsprogramm in einer Cloud, entfällt der Datenaustausch mit seinem Treuhänder, da beide immer auf derselben Version arbeiten. Auch Dokumente können so mit der Treuhandstelle ausgetauscht oder sogar elektronisch archiviert werden.

Ideale Belegablage

Die Belege werden je in einem Ordner mit einem 12-er Register (= Monate) nach Kasse und Bank/Post abgelegt. Idealerweise kommt pro Monat zuerst der Kontoauszug, anschliessend die Belege chronologisch nach Zahlungs- oder Gutschriftsdatum. Eine Ablage nach Alphabet bewährt sich nicht, das Auffinden (v.a. für den Treuhänder) erweist sich als schwierig und zeitaufwändig beim Abgleich des Bankauszuges.

Aufbewahrungspflicht

Dokumente für die Steuerklärung sind in einem dafür bezeichneten Ordner abzulegen. Dazu gehören Lohnausweise, Zins- und Saldoausweise der Finanzinstitute, Bescheinigungen über die eigene Vorsorge (2. und 3. Säule) usw. Die Aufbewahrungspflicht

sämtlicher Buchhaltungsunterlagen beträgt 10 Jahre. Bei Betrieben mit MwSt.-Pflicht empfiehlt sich eine längere Aufbewahrung, bei Investitionen in Liegenschaften sind es 26 Jahre.

Kauf- und Pachtverträge, Grundpfandverschreibungen, Baurechnungen usw. sind separat, d.h. getrennt von den übrigen laufenden Belegen und unbegrenzt aufzubewahren. Auch Steuererklärungen früherer Jahre sind wichtig, insbesondere die letzte Steuererklärung vor einer Heirat. Bei Erbschaften sind sie in der güterrechtlichen Auseinandersetzung als Beweis unumgänglich. ■

Autor

Beat Schläppi, Treuhand, Agriexpert,
Laurstrasse 10, 5201 Brugg
Bei Fragen hilft Agriexpert gerne
weiter: Tel. 056 462 51 11

Anzeige



Information

www.landi.ch

Landwirtschafts-Katalog 2017

Der Landwirtschafts-Katalog beinhaltet mehr als 300 Seiten mit Produkten rund um die Landwirtschaft.

Mit diesen Produkten will die LANDI Ihre Landwirte bei der täglichen Arbeit unterstützen.

> Finden Sie die Produkte zur Landwirtschaft auch online auf **landi.ch/landwirtschaft**



> Fragen Sie direkt in Ihrer LANDI nach dem Katalog.

Dauertiefpreise

Den LANDI-Standort in Ihrer Nähe finden Sie auf – www.landi.ch/places

Umgang mit Risiken

Unternehmenserfolg absichern

Risikomanagement und Versicherungsfragen sind wesentliche Bestandteile der Unternehmensführung. Sie sind eng mit der Strategie verbunden, etwa zur Frage: Für welche Bereiche und in welcher Höhe werden Versicherungen abgeschlossen? Eine enge Verbundenheit besteht auch in Bezug auf die Finanzen: Wieviel Mittel stehen für Versicherungen zur Verfügung?

Landwirtschaftliche Unternehmer unternehmen etwas – sie setzen sich somit automatisch Gefahren aus, im Gegenzug winkt ihnen die Chance auf Erfolg. Einerseits sind das Leben und die Gesundheit der Bauernfamilie bedroht, andererseits bedrohen Gefahren Haus und Hof. Ein gezielter Umgang mit Risiken setzt deren Erkennen und Bewerten sowie das Abschätzen der eigenen Risikofähigkeit voraus. Was dies konkret bedeutet, wird folgend an zwei Beispielen aufgezeigt.

Invalidität

Invalidität kann jeden treffen und ist in der Bewertung des Betroffenen sicher tragisch. Ist sie aber auch existenzbedrohend? Die Invalidität eines 35-jährigen Fami-

lienvaters ist klar als existenzbedrohend zu bezeichnen. Bei einem 62-jährigen Betriebsleiter mit gesicherter Hofnachfolge und Altersvorsorge sind die finanziellen Auswirkungen weniger gravierend. Risikofähigkeit verändert sich im Verlaufe des Unternehmenszyklus, deswegen ist es wichtig, die Risikoanalyse periodisch zu wiederholen.

Investitionen absichern

Bei der Absicherung von Investitionsgütern ist der Sachverhalt oftmals schwieriger, da der Sachbereich auch durch eine Vielzahl von Kleinrisiken bedroht ist. Soll eine Vollkaskoversicherung für den neuen Traktor abgeschlossen werden? Soll die Fahrkarte nur für Feuer- und Elementarrisiken oder auch gegen Diebstahl und für

Wasserschäden abgesichert werden? Oftmals werden diese Fragen aus dem Bauch heraus entschieden. Nicht zuletzt, um die Versicherungsausgaben im Griff zu behalten, ist es gerade bei kleinen und mittleren Risiken hilfreich, die Tragweite für den Unternehmenserfolg abzuschätzen. Kleinrisiken sind selbst zu tragen, dazu gehört zum Beispiel ein abgefahrter Seitenspiegel am 15-jährigen Traktor. Gross- und Katastrophenrisiken indes sind zu erkennen, zu bewerten und gegebenenfalls zu versichern. Auch hier ist die Risikofähigkeit, insbesondere das finanzielle Polster des Unternehmers entscheidend. Für das junge Lohnunternehmer Start-Up kann der Ausfall des auf Kredit gekauften Mähdreschers bereits

das Ende bedeuten. Insofern macht der Abschluss einer Maschinenbruch- inkl. Betriebsunterbruchversicherung durchaus Sinn – auch wenn das Geld für Prämien (noch) knapp ist.

Absichern von Erfolgen

Zumindest langfristiges Ziel eines Unternehmers ist die Erwirtschaftung eines Gewinns. Dieser kann im Unternehmen belassen oder ihm entzogen werden. Traditionellerweise belassen resp. reinvestieren Landwirte einen Grossteil im Betrieb. Erfolge absichern heisst aber auch Reserven zu bilden. Gerade in der heutigen schnelllebigen Zeit kann es durchaus auch in der Landwirtschaft angebracht sein, Transfers aus dem betrieblichen Vermögen zu tätigen und Privatvermögen

Bei einem neuen Traktor, kann eine Vollkasko-Versicherung durchaus Sinn machen. Bild: Claas



Ernteaussfälle versichern

Der Landwirt ist in der Produktion dem Wetter ausgesetzt, was er nicht beeinflussen kann. Hagelt es im Juni und die gesamte Ernte des Getreides ist zerstört, so gehen auch die gesamten Kosten und die Arbeit zu Lasten des Landwirts. Dies schmerzt – sowohl im Herzen wie auch finanziell. Für den finanziellen Teil hingegen kann man sich absichern. Die Schweizer Hagel Versicherung bietet umfassende Mehrgefahrenversicherungen für alle landwirtschaftlichen Kulturen an. Versicherbar sind insgesamt 15 Risiken. Hagel sowie folgende weitere Elementarschäden sind gedeckt: Überschwemmung, Abschwemmen, Übersarrung, Erdbeben, Brand/Blitz, Erdbeben, Sturm, Schneeeindruck, Auswuchs, Starkregen, Trockenheit, Ausfall von Grünfüttertagen, Frost und – einmalig in Europa – die Kosten für die Wiederherstellung des Kulturlandes.

www.hagel.ch, 044 257 22 11

aufzubauen. Eine sinnvolle Form der privaten Reservenbildung ist die steuerlich privilegierte Vorsorge im Rahmen der Säule 2b oder das Bankensparen in der Säule 3a.

Unterstützungsangebote nutzen

Jede Branche hat ihre spezifischen Risiken und Lösungen für deren Umgang. Fachleute der Beratungsstelle für Unfallverhütung in der Landwirtschaft (BUL), der Versicherungsberatungsstellen der Agrisano, Treuhänder und Betriebsberatung helfen den Landwirten bei der Risikoanalyse, dem Aufbau sowie der Pflege des Ver-

sicherungsschutzes und beim Lenken der Finanzströme. Wer das Know-how dieser Organisationen zur Sicherung des Unternehmenserfolges sowie des täglichen Engagements auf den Höfen nutzt, ist gut beraten. ■

Autor

Stefan Binder, Stv. Leiter Beratung,
Agrisano Stiftung, Laurstrasse 10,
5201 Brugg
Bei Fragen hilft die Agrisano gerne
weiter: Tel.: 056 461 71 11

Anzeigen

Weil die Landwirtschaft Spezialisten braucht

emmental versicherung

Emmentalstrasse 23

Postfach 11

3510 Konolfingen

Tel. 031 790 31 11

www.emmental-versicherung.ch

emmental
versicherung



Wir unterstützen
Sie in Ihrem Risiko-
management mit
einer umfassenden
Deckung gegen
Wetterrisiken.



2017 **7 Millionen**
Prämienrückvergütung

Postfach, 8021 Zürich
Tel.: 044 257 22 11
Fax: 044 257 22 12
info@hagel.ch
www.hagel.ch



**Schweizer Hagel
Suisse Grêle
Assicurazione Grandine**
IM DIENST DER LANDWIRTSCHAFT



agrisano

25 Jahre
1992-2017
Kassenkasse für die Landwirtschaft

Mit uns haben Sie
das richtige Taggeld:
AGRI-revenu!

Für die Bauernfamilien!

Alle Versicherungen aus einer Hand.
Agrisano | Laurstrasse 10 | 5201 Brugg
Tel. 056 461 71 11 | www.agrisano.ch

Aptel Diwa® | © Agrisano

Veränderung ist der Normalzustand

Digitalisierung, technischer Fortschritt und neue Marktbedingungen machen auch vor der Landwirtschaft nicht Halt. Veränderungen gehören zum Alltag der Betriebsleiter. Betriebe müssen sich immer schneller anpassen. Ob neue Bedingungen zu den eigenen Vorteilen genutzt werden können, entscheidet nicht zuletzt, wie mit Veränderungen umgegangen wird.

Die Landwirtschaft und die Menschheit sind seit Anbeginn der Zeit eng verbunden. Über Jahrtausende wurden Techniken erprobt, angewandt, optimiert, erneuert und ersetzt. Landwirte waren seit jeher Unternehmer, durch den persönlichen Bezug zur Landwirtschaft immer wieder von innen heraus motiviert, Neuerungen zu entwickeln, um ihre Arbeit zu erleichtern, die Produktivität zu steigern und eine bessere Qualität der Produkte zu erreichen. Doch der Landwirt ist nicht nur Unternehmer innerhalb seines Unternehmens. Er ist auch eingebettet in ein System mit starken Regulierungen. Somit ist zum inneren Drang nach Entwicklung und Fortschritt ein immer stärker werdender Druck von aussen hinzugekommen, sich Regelungen vom Staat oder von vor- und nachgelagerten Produktionsstufen anzupassen. Für die heutigen

Landwirte ist es eine enorme Herausforderung trotz dem äusseren Anpassungsdruck ihren eigenen (unternehmerischen, innovativen) Weg zu finden. Der Gegenwind auf dem zu gehenden Weg ist stark. Der Mensch entscheidet durch seinen Umgang mit Veränderungen, ob er seine Kraft verwendet, um gegen den Wind der Veränderung anzukämpfen, oder ob er den Wind nutzt, um sich von diesem antreiben zu lassen.

Eine Erscheinung der Neuzeit?

Entwicklung gehört zum Leben. Ohne Entwicklung und Veränderung würde der Mensch heute nicht da sein, wo er steht. Veränderung ist also nicht die Ausnahme, Veränderung ist der Normalzustand. Nicht die Entwicklung ist das Besondere, sondern die Nichtentwicklung. Was also zum grossen Stressfaktor bei der Veränderung wird, ist selten die Ver-

änderung selber, sondern eher das Gefühl, welches die Veränderung in einem Menschen erzeugt.

Freiwillig oder erzwungen?

Ob eine Veränderung als negativ oder positiv empfunden wird, ist unter anderem durch den Grad des Widerstandes, dem Ausmass der persönlichen Betroffenheit, dem Aufwand zur Anpassung an die Veränderung und dem zu erwartenden Ertrag nach der Veränderung bedingt. Es hängt also oft davon ab, ob eine Veränderung als positiv oder als negativ empfunden wird und damit, ob die Veränderung von innen heraus motiviert ist, oder ob sie als von aussen vorgegeben empfunden wird. Es liegt in der Natur der Sache, dass die Bereitschaft für Veränderungen, zu welchen man sich selber entscheidet, viel grösser ist als bei Veränderungen, welche von aussen erzwungen werden, da diese oft von ei-

nem fahlen Beigeschmack von fehlender Wahlfreiheit begleitet werden. In der Tabelle ist ein Beispiel aufgezeigt, wie Veränderungen auf einem Betrieb eingeordnet werden können.

So kann eine Person es als Erleichterung empfinden, ergänzend zu der Arbeit auf dem Betrieb ein zweites Standbein in einer Anstellung anzunehmen. Eine andere Person wiederum kann es als belastend empfinden, eine zweite Anstellung ausserhalb des Betriebes annehmen zu müssen, sei es aufgrund mangelnder Qualifikation, fehlenden Anstellungsmöglichkeiten oder fehlender Freude an der Arbeit. Bei einer Hofübergabe kann das Empfinden der Übergabe davon abhängig sein, ob man der Übergabende oder Übernehmende ist. Freut sich der eine Hofabtreter, einen neuen Lebensabschnitt starten zu können, so hat der Andere bei Erreichung des 65. Al-

Tabelle: **Veränderungsprozesse**

	Betrieb	Markt
Innerlich motiviert	- Hofübergabe – Übernehmer - Erweiterung neuer Betriebszweig - Betriebsumstellung aufgrund persönlicher Interessen	- Teilnahme an Tierwohl-Programmen - Umstellung auf Bio - Teilnahme an Ressourcenprogrammen
Äusserlich motiviert	- Liquiditätsprobleme - Verlust Pachtland - Gesundheit (Unfall)	- Hofübergabe (65. Lebensj.) - Stallumbau (Tierschutz) - Betriebsumstellung aufgrund sinkender/steigender Erträge (Milchpreis/Fleischpreis)

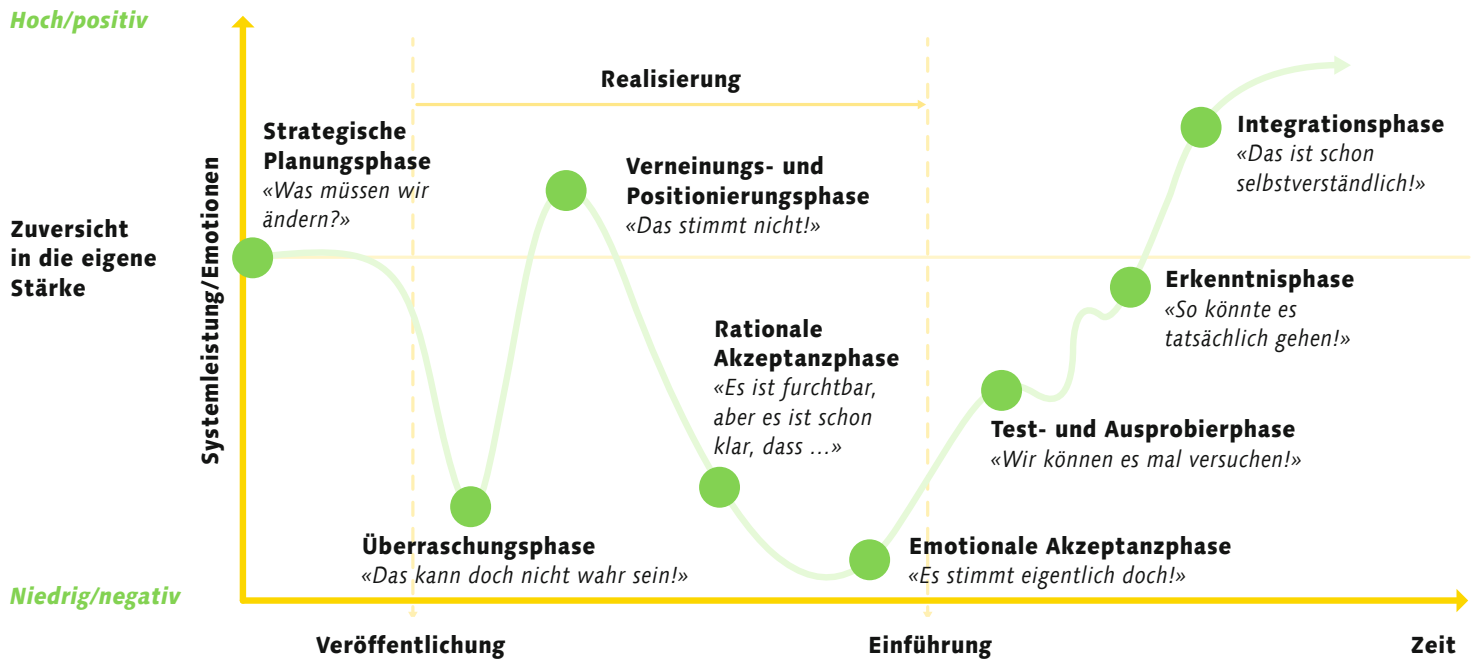


Ursprünglich jätete man das Unkraut von Hand ...

Bild: Fotolia

Grafik: **In welcher Phase der Veränderung befinden Sie sich gerade?**

Unternehmerische Potenziale: Die acht Phasen der Veränderung nach Kotter



tersjahres vielleicht Mühe mit der Abgabe, zu welcher ihn das Direktzahlungssystem mit dem Erreichen der Alterslimite zwingt, sofern er nicht auf die Direktzahlung verzichten möchte. Der Übernehmer wiederum ist in der Position, in welcher er nun aktiv die Zukunft des Betriebes gestalten kann.

So kann dieselbe Situation für unterschiedliche Menschen völlig unterschiedliche Emotionen auslösen und unterschiedliche Konsequenzen haben.

Der Umgang mit Veränderungen

Widerstände sind im Veränderungsprozess ganz normal und gehören zu jeder Entwicklung dazu. Die Grafik bildet den Veränderungsprozess und die sich ändernden Widerstände ab. Befindet man sich in einem Veränderungsprozess ist es wichtig, nicht in einer der Phase zu verharren. Bei jeder Phase ist es wichtig sich intensiv mit ihr zu beschäftigen und sich dabei mit Fragen, Zweifeln, Unsicherheiten

und Perspektiven intensiv auseinanderzusetzen und nicht zuletzt sich bewusst zu sein, dass es immer wieder weitergeht. So kann man, statt den Kopf in den Sand zu stecken, aktiv das Steuer in die Hand nehmen und die Neuausrichtung aktiv mitgestalten. Eine Unternehmensstrategie, welche stets wieder durch die laufenden Veränderungen angepasst wird, gehört also zum Führungsinstrument jedes Landwirtschaftsbetriebes. Durch die Unternehmensstrategie weiss der

Landwirt stets, wo er sich befindet, wo sein Weg hinget und kann so laufend Kursanpassungen vornehmen. ■

Autor

Sabrina Bütler, Bewertung und Recht, Agriexpert, Laurstrasse 10, 5201 Brugg
Bei Fragen hilft Agriexpert gerne weiter: Tel. 056 462 51 11



... danach mittels Traktor und Striegel ...

Bild: UFA-Revue



... und heute gibt es bereits autonome Roboter zur Unkrautbekämpfung.

Bild: Jean-Pierre Burri

«Wertschöpfung muss im Zentrum stehen»

Äussere Einwirkungen sind Alltag auf dem landwirtschaftlichen Betrieb und sie können nicht so einfach beeinflusst werden. Trotzdem gebe es für die Betriebe kein Patentrezept, wie Martin Rufer, Leiter des Departements Produktion, Märkte und Ökologie vom Schweizer Bauernverband, im Interview erklärt.

Die Landwirtschaft ist wie jede andere Branche von äusseren Einwirkungen geprägt. Das kann sowohl die Marktentwicklung wie auch die Politik sein. Martin Rufer, Leiter Departement Produktion, Märkte und Ökologie Schweizer Bauernverband, gibt Auskunft.

UFA-Revue: Momentan herrscht ein tiefer Milchpreis. Was raten Sie Milchbauern?

Martin Rufer: Der Milchpreis ist insbesondere im Molkereimilchbereich effektiv sehr tief und es besteht dringender Handlungsbedarf. Die Produzenten und Organisationen müssen eine Preiserhöhung einfordern!

Für den einzelnen Milchproduzenten gilt es zudem zu prüfen, ob er einen Käufer mit besserer Wertschöpfung und besseren Preisen findet. Das ist aber sehr schwierig. Wenn ein Betriebsleiter im Markt keine kostendeckenden Preise realisieren kann, muss er ehrlicherweise auch ein Ausstieg aus der Milchproduktion und ein Umstieg in andere Märkte prüfen.

Über welche äusseren Einflüsse sollte sich der Landwirt nicht den Kopf zerbrechen?

Rufer: Jeder muss die Rahmenbedingungen kennen, um seinen Betrieb optimal auszurichten. Die Landwirte kommen deshalb grundsätzlich nicht darum herum, sich mit allen Einflüssen auseinanderzusetzen. Aber natürlich gibt es Elemente, wie z. B. die politischen

Rahmenbedingungen, die sich kurzfristig nicht ändern lassen.

Wo kann der Landwirt aktiv Einfluss auf die Agrarpolitik nehmen?

Rufer: Über ein Engagement in den landwirtschaftlichen Organisationen kann jeder Landwirt Einfluss nehmen. Auch direkte Gespräche mit aktiven Politikern sind wichtig, um die Anliegen einzubringen. Zudem ist es zentral, dass sich die Landwirte auch auf kommunaler Ebene engagieren. Gerade auf Gemeindeebene werden Entscheide gefällt, die für die Landwirtschaft direkte Auswirkungen haben. So z. B. bei Ortsplanungsrevisionen mit den damit verbundenen Zonenplanungen.

Macht es Sinn, aufgrund Änderungen von Direktzahlungen den Betrieb anzupassen?

Rufer: Das lässt sich so allgemein nicht sagen. Jeder Betrieb hat andere Voraussetzungen und muss individuell schauen, was für ihn am sinnvollsten ist. Direktzahlungen sind ein Element dieser Überlegungen, aber bei weitem nicht das einzige. Für die grosse Mehrheit der Betriebe sind die Absatzmärkte und der Erlös aus dem Produktverkauf entscheidende Erfolgsgrundlagen. 75 Prozent der Einnahmen der Landwirtschaft kommen aus den Markterlösen, den Rest machen die Direktzahlungen aus. Diese Zahlen zeigen, dass der Erfolg auf den Märkten absolut zentral ist für den wirtschaftlichen Erfolg der Landwirtschaft.

Wie kann ein Landwirt auf Marktentwicklungen reagieren?

Rufer: Es gilt zwischen kurzfristigen Marktschwankungen und langfristigen Entwicklungen zu unterscheiden. Mit kurzfristigen Schwankungen, z. B. im Gemüsebau, muss man leben können. Bei mittel- und langfristig negativen Entwicklungen muss sich jeder Betrieb grundsätzliche Gedanken machen, ob er aus einem Produktionszweig aussteigen, mit gezielten Anpassungen fortfahren oder neu einsteigen will.

In welche Betriebszweige sollte aus heutiger Sicht investiert werden – wo eher nicht?

Rufer: Bei der Molkereimilch ist aus meiner Sicht grösste Zurückhaltung angezeigt. Seit längerer Zeit haben wir Preise, die nicht kostendeckend sind. Entsprechend muss man in diesem Bereich bei Investitionen sehr zurückhaltend sein. Auf der anderen Seite gibt es andere Märkte mit einer guten Absatzsituation und ansprechenden Preisen, z. B. beim Rindfleisch, Geflügel oder teilweise auch bei Spezialkulturen.

Viele Landwirte diversifizieren ihren Betrieb, um die Risiken der äusseren Einwirkungen zu verteilen. Ist das sinnvoll oder Produktion auf Masse erfolgreicher?

Rufer: Es gibt kein allgemeingültiges Rezept. Jeder Betrieb muss seinen Weg finden. Eine Diversifizierung kann sicherlich sinnvoll sein. Generell muss aus meiner Optik bei jeder Strategie



Martin Rufer ist Leiter des Departements Produktion, Märkte und Ökologie beim Schweizer Bauernverband.

die Wertschöpfung im Zentrum stehen. Das gilt unabhängig von der Betriebsgrösse und der Lage. Bei unserem Kostenumfeld können wir nicht für die Massenmärkte produzieren, daher müssen wir uns auf wertschöpfungsstarke Märkte fokussieren. ■

Autorin

Gabriela Küng, UFA-Revue, 8401 Winterthur

Impressum: Diese Sonderbeilage «Unternehmensführung» erscheint als im Abonnement inbegriffene Beilage zur UFA-Revue 6/2017.
Herausgeberin: fenaco Genossenschaft, Erlachstrasse 5, 3001 Bern.
Redaktion: UFA-Revue, Gabriela Küng
Layout/Grafiken: Chantal Udry
Verlag: LANDI Medien, 8401 Winterthur, Tel. 058 433 65 20
Druck: PMC, CH-8618 Oetwil am See