

Betriebsführung

Weitblick ist Chefsache

Erfolgreiche Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter kennen die Stärken und Schwächen ihres Betriebs, setzen realistische Ziele und erreichen sie auch. Genaues Beobachten, eine realistische Selbsteinschätzung und Ehrlichkeit mit sich selbst sind die Voraussetzungen, um den Betriebsstandort, die Finanzen sowie das soziale Zusammenleben nachhaltig im Gleichgewicht zu halten.



Andreas
Hauser



Innovagri

Hürden für neue Technologien senken

Innovagri von Agroline hilft den Landwirtinnen und Landwirten innovative und nachhaltige Landwirtschaftstechnologien einzusetzen. Dank der genossenschaftlichen Kraft von fenaco, Agroline und den LANDI Genossenschaften werden die Kosten, der Aufwand und das unternehmerische Risiko minimiert.

Das fenaco Tochterunternehmen Agroline lanciert zusammen mit den LANDI Genossenschaften Innovagri und fördert damit die überbetriebliche Nutzung von neuen Technologien in der Schweizer Landwirtschaft. Ziel der Innovagri-Plattform ist es, Innovationen rasch zu testen und bei den Schweizer Landwirtinnen und Landwirten einzuführen.

«Wir setzen ein Zeichen für mehr Nachhaltigkeit in der Schweizer Landwirtschaft.»

Hubert Trüssel
Leiter Pflanzenbau
LANDI Luzern-West

Grosses Interesse vorhanden

In einem ersten Schritt umfasst das Portfolio die Technologien Crop.zone, xPower und EcoRobotix. «Die Anschaffung dieser innovativen Maschi-

nen und Geräte ist für Einzelbetriebe in der Regel zu risikoreich oder zu teuer. Gemeinsam können wir den Zugang jedoch sicherstellen und die

Praxistauglichkeit für eine breite Anwendung testen», erklärt Michael Feitknecht, Leiter von Agroline und Mitglied der Geschäftsleitung der fenaco. Hubert Trüssel, Leiter Pflanzenbau bei der LANDI Luzern-West, fügt hinzu: «Unsere Mit-

glieder haben bereits grosses Interesse bekundet. Wir setzen damit ein Zeichen für mehr Nachhaltigkeit in der Schweizer Landwirtschaft.» Das überbetriebliche Modell reduziert

die unternehmerischen Unsicherheiten, die bei der Einführung neuer Technologien anfallen: Landwirtschaftsbetriebe haben die Möglichkeit, neue Technologien tageweise einzusetzen – ob für Tests vor der eigenen Investition oder bei punktuellen Bedarf. Für die Landwirtschaftsbetriebe entfällt so der grosse administrative, logistische und finanzielle Aufwand bei der Anschaffung und im Unterhalt.

LANDI hilft vor Ort

Die Hürden für den Einsatz sinken für Gross- und Kleinbetriebe. Die Technologie, deren Lizenzierung und die technische Beratung stellt Agroline sicher, während die LANDI Genossenschaften für den Vertrieb und den Einsatz vor Ort verantwortlich sind. ■



Patrick Meyer

Drei Technologien von Innovagri für Landwirtschaftsbetriebe

Crop.zone



Die Technologie von Crop.zone zerstört Unkraut mit elektrischen Ladungen und kommt ohne chemisch-synthetische Pflanzenschutzmittel aus. Die Leitsubstanz reduziert den Energieverbrauch des Verfahrens deutlich. Zurzeit wird die Technologie in erster Linie in Kartoffelkulturen angewendet.

xPower



Die Technologie von xPower kommt im Obstbau zur Anwendung. Sie vernichtet Unkraut bis in die Wurzel mit elektrischen Ladungen. Dabei wird die Dosis elektrischer Energie via Elektroden auf das Pflanzengewebe des Unkrauts übertragen.

EcoRobotix ARA



Das kameragesteuerte Präzisionsprüfgerät ermöglicht eine Behandlung von Anbaukulturen wie Raps, Zuckerrüben oder Buschbohnen. Zusätzlich lässt sich die Blacke gezielt mit Herbiziden behandeln. Mit EcoRobotix kann der Einsatz von Pflanzenschutzmitteln um bis zu 90 Prozent reduziert werden.

Autor

Patrick Meyer,
Projektleiter Innovagri,
Agroline,
3421 Lyssach

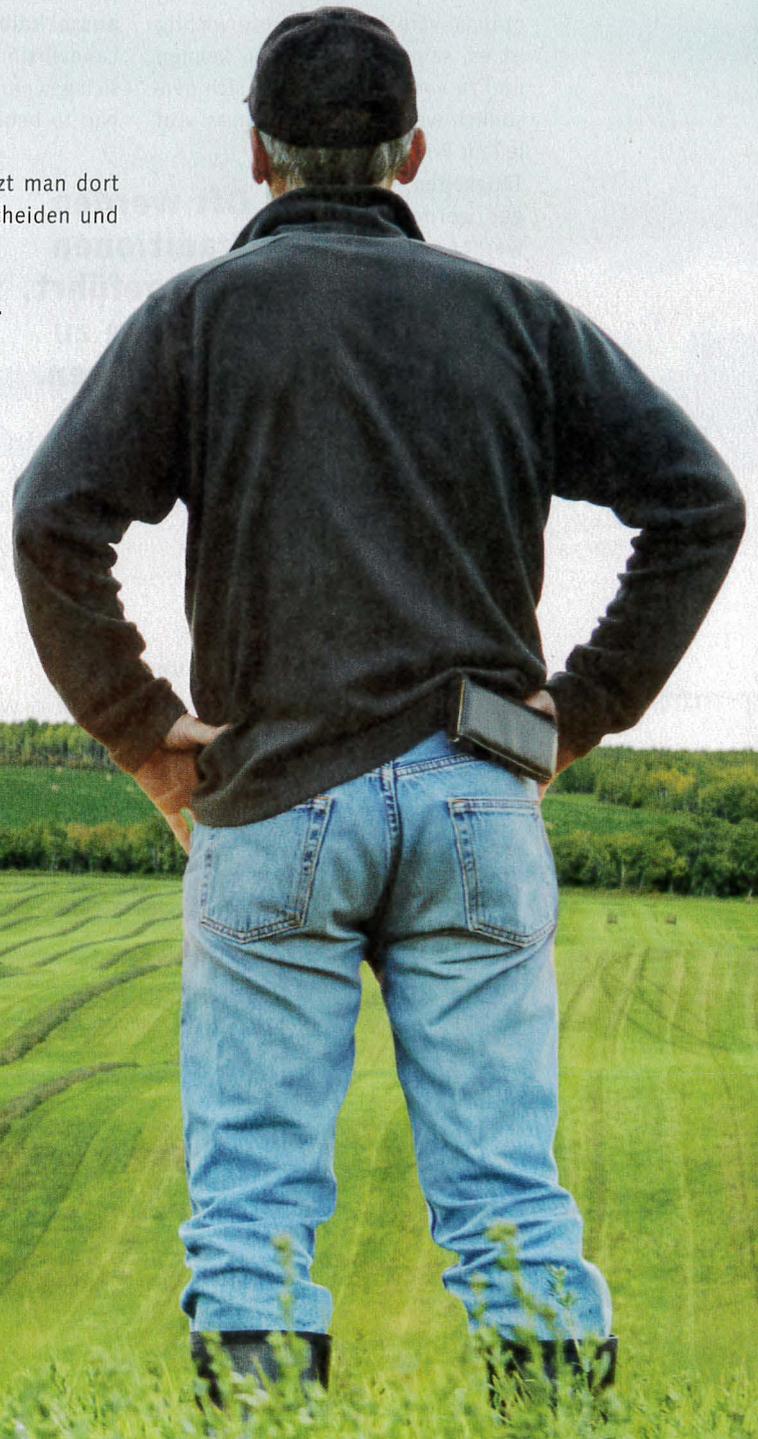
Interessierte Landwirtinnen und Landwirte melden sich unter innovagri@fenaco.com

Jeder Betrieb hat ein Potenzial. Für Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter ist es zentral, dieses genau zu kennen. Als verantwortliche Person müssen sie in der Lage sein, Bereiche, die sie beeinflussen können, von denen zu unterscheiden, die sie nicht beeinflussen können. Gegebene Grössen sind beispielsweise die Agrarpolitik, der Markt, der Standort oder die aktuelle Betriebsgrösse. Sie stellen die Rahmenbedingungen dar, aus denen man das Beste herausholen muss.

Um Erfolg zu haben setzt man dort an, wo man selbst entscheiden und beeinflussen kann.

Ehrlichkeit bei Selbst-reflexion

Dabei beginnt man bei sich selbst. Ein Betriebsleiter oder eine Betriebsleiterin sollte sich im Klaren sein, wo die eigenen Stärken und Interessen liegen,



was ihnen selbst wichtig ist und was die Gründe dafür sind. Setzt man die Schwerpunkte in diesen Bereichen, dann lassen sich Interesse und Erfolg optimal verbinden. Genauso wichtig ist es, seine Schwächen zu kennen und zu verstehen, wo man sich persönlich weiterentwickeln muss. Auf jedem Betrieb gibt es Tätigkeiten, die weniger gerne gemacht werden oder die einem weniger liegen. Sollte sich bei der Selbstreflexion herausstellen, dass man nur ganz wenige Arbeiten gerne und gut macht, drängt sich die Frage auf, ob der Job als Betriebsleiterin oder Be-

triebsleiter überhaupt der richtige ist.

Austausch innerhalb und ausserhalb

Landwirtinnen und Landwirte sind sich gewohnt, Kulturen und Tiere genau zu beobachten. Für die Leitung eines Betriebs reicht diese Gabe jedoch heute nicht mehr aus. Um erfolgreich zu sein, muss man den ganzen Betrieb inklusive Familienleben und Finanzen im Blick zu haben. Für Betriebsleitende ist es wichtig, dass ihre Tätigkeiten und ihre Entscheide von der Familie mitgetragen werden. Herausforderungen sind

einfacher anzupacken, wenn man weiss, dass die Familien hinter einem steht. Die Familie ist davon direkt betroffen, sei es im Zusammenhang mit der Arbeitszeit oder finanziellen Lage. Der Austausch ausserhalb des eigenen Betriebs wie beispielsweise in Arbeitskreisen, mit Berufskolleginnen und -kollegen oder mit einer neutralen Beratungsperson, helfen zusätzlich, den Überblick zu behalten und neue Impulse zu bekommen. Erfolg im Beruf bedeutet, dass man die gesteckten Ziele erreicht oder sogar übertrifft. Im Bereich des Betriebes können diese in die drei Nachhaltigkeitskategorien Ökonomie, Ökologie und Soziales aufgeteilt werden. Um ein Fortbestehen zu sichern, ist in jedem dieser Bereiche

Oft werden Traditionen weitergeführt, ohne sie zu hinterfragen.

Erfolgreiche Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter richten ihr Auge nicht nur auf das, was wächst, sondern behalten auch im Inneren den Überblick. Als tragende Figur halten sie so den ganzen Betrieb nachhaltig zusammen.
Bild: istockphoto

Fähigkeits-Check als Führungskraft

Seit Jahrzehnten ist in der Schweizer Landwirtschaft ein Wandel zu beobachten. In den letzten zwanzig Jahren sind gemäss Agrarbericht 2020 nahezu ein Drittel, vor allem kleinere Betriebe mit einer Grösse von 10 bis 20 ha, verschwunden. Zugenommen hat hingegen die Zahl der Betriebe ab einer Grösse von 30 ha. Parallel dazu ist auch die Zahl der Beschäftigten jährlich um 1,6 Prozent gesunken, wobei der Rückgang bei den familieneigenen Arbeitskräften höher war als bei den familienfremden Arbeitskräften. Betriebsleitende müssen sich heute in der Rolle einer Führungskraft sehen.

Anforderungen an eine Führungskraft

3 = trifft voll und ganz zu	2 = trifft eher zu	1 = trifft eher nicht zu	0 = trifft gar nicht zu	Punkte
Ich bin bereit, meine Entscheide zu hinterfragen und gegebenenfalls zu korrigieren.				
Ich habe eine Vision und passe Strategien und Strukturen den Veränderungen an.				
Es gelingt mir, Mitarbeitende zu motivieren.				
Ich kann bei unterschiedlichen Standpunkten zwischen Personen vermitteln.				
Mir ist es wichtig, dass meine Mitarbeitenden gute Arbeitsbedingungen haben.				
Ich kann gut instruieren und anleiten.				
Ich kann gut delegieren.				
Ich repräsentiere meinen Betrieb gerne gegen aussen.				
Ich denke und handle unternehmerisch im Sinne des ganzen Betriebs.				
Total Punkte				

Auswertung **Punktzahl > 19:** Ich bin eine erfolgreiche Führungskraft oder auf gutem Weg, eine zu werden.
Punktzahl < 19: Ich muss an gewissen Fähigkeiten noch arbeiten oder nehme eine professionelle Beratung bei einem landwirtschaftlichen Kompetenzzentrum in Anspruch.

ein Minimum zu erreichen (siehe Kasten).

Wer als Betriebsleiterin oder Betriebsleiter noch keine konkreten Ziele hat, sollte sich jetzt welche setzen. Mit einer gründlichen Betriebs- und Umfeldanalyse lassen sich zukünftige Strategien ableiten, die helfen, im Berufsalltag zukunftsorientiert zu entscheiden. Die Ziele sollen spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein und kontinuierlich überprüft werden. Sind alle Hausaufgaben gemacht, wissen der Betriebsleiter und die Betriebsleiterin, was gut und was weniger gut läuft. Nun müssen konkrete Massnahmen zur Zielerreichung abgeleitet und umgesetzt werden. Betreffen Schwächen ganze Bereiche, braucht es Teilziele und Massnahmen, um diese wieder zum Laufen zu bringen. Oft sind auch Arbeitsabläufe, Einrichtungen, Maschinen und Gebäude betroffen. Es braucht meistens mehrere einzelne Massnahmen, um zum Ziel zu gelangen.

Beständigkeit liegt im Betrieb von morgen

Der Betrieb wird meistens von Generation zu Generation weitergegeben. Jeder abtretende Betriebsleiter ist stolz auf das, was er und die Generationen vor ihm erreicht haben. Oft werden Traditionen jedoch weitergeführt, ohne sie zu hinterfragen. Aber genau da liegt das Problem. Der Lauf der Zeit bringt es mit sich, dass sich

das Umfeld verändert. Einst erfolgreiche Strategien sind heute vielleicht nicht mehr erfolversprechend und sollten deshalb aufgegeben werden. Versetzt man sich in die Lage der Ahnen, so waren auch sie damals in der Situation, innovative Lösungen zu suchen und etwas zu wagen, damit ihr Betrieb weiterbestehen konnte und den Lebensunterhalt der ganzen Familie sicherstellte. Vor diesem Hintergrund soll das Interesse bei der Übernahme im Fortbestand des Betriebes liegen und nicht im Weiterführen von Traditionen.

Wer keine konkreten Ziele hat, sollte sich welche setzen.

Auch die Partnerin oder der Partner bringen neue Impulse für den Betrieb. Sie sehen neue Geschäftsfelder und wie diese wirtschaftlich erfolgreich sein können. Es ist keineswegs so, dass alles Neue und Innovative erfolgssicher ist. Doch es lohnt sich, Ideen zu prüfen und umzusetzen, wenn sie kompatibel sind. Wenn es jedoch zu einer reinen Pflichtübung wird, sollte man es besser bleiben lassen oder Neues erst einmal im kleinen Rahmen ausprobieren.

Die Kunst des Gleichgewichts

Um die erforderlichen Veränderungen herbeizuführen braucht es Mut, Denkarbeit, Energie, Zeit und Geld. Nach der Umsetzung der Massnahmen muss kontrolliert werden, ob das Ziel erreicht ist. Das Führen eines Betriebs geschieht in einem sich ständig verändernden Umfeld. Zielkonflikte

Nachhaltigkeit in drei Hauptbereichen

Ein Betrieb muss nachhaltig sein. In den drei Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales muss ein minimales Gleichgewicht herrschen, damit ein Fortbestehen des Betriebs gewährleistet ist.

Ökonomie. Reicht das Geld nicht, um alle Ausgaben zu decken, ist das ökonomische Minimalziel nicht erreicht. Früher oder später kommt es zu einer finanziellen Notlage. Um Probleme frühzeitig zu erkennen, muss die Buchhaltung analysiert werden. Ein Durchsehen allein genügt nicht. Zahlen müssen hinterfragt und geprüft werden. Um klare Aussagen machen zu können, muss der Kontenplan spezifisch auf den Betrieb zugeschnitten sein. Im Normalfall stehen Vergleichszahlen von Betrieben mit ähnlichen Voraussetzungen zur Verfügung.

Besteht im Bereich der Finanzen jährlich ein Manko, sind umgehend Massnahmen einzuleiten. Läuft es hingegen gut, kann Bestehendes erhalten, optimiert oder weiterentwickelt werden.

Ökologie. Im diesem Bereich ist entscheidend, ob die Produktionsgrundlage standortangepasst bewirtschaftet wird und über die Jahre in gleichbleibender, guter Qualität erhalten bleibt. Bodenverdichtungen, Erosion oder Rückstände von Hilfsstoffen sind grosse und wichtige Themen im Bereich der Ökologie.

Soziales. Der soziale Bereich umfasst die ganze Lebensqualität. Dazu gehören die Arbeitsbelastung und die Beziehungen unter Mitarbeitenden und Familienmitgliedern. Wer in diesem Bereich die Grenze überschreitet, gefährdet nicht nur seine eigene Gesundheit, sondern riskiert das Wohl der eigenen Familie und der Mitarbeitenden.

gehören hier zur Realität. Die grosse Herausforderung besteht darin, die unterschiedlichsten Ansprüche miteinander in Einklang zu bringen, ohne die Ziele aus den Augen zu verlieren. Um dies zu erreichen braucht es Selbstvertrauen, eine gute Beobachtungsgabe, vielseitiges Wissen und Können, Zuversicht und manchmal auch etwas Glück. ■

Autor
Andreas Hauser,
Betriebsberater,
Inforama Seeland,
3232 Ins

Sortiment

Gut ergänzt, ist ganz gewonnen



Wer einen Hofladen betreibt, muss nicht zwingend alle Lebensmittel selbst produzieren. Bei guter Lage macht es Sinn, die eigenen Produkte mit zugekaufter Ware von anderen Betrieben zu ergänzen.

Die kooperative Zusammenarbeit mit anderen Produzenten ist ein Gewinn für beide Seiten und das attraktivere Angebot zieht automatisch mehr Kundschaft an.



Melina
Griffin

Damit ein Hofladen gut läuft, ist ein geeigneter Standort sehr wichtig. Wenn sich ein Betrieb im Dorf oder nahe an einer Hauptstrasse befindet, macht es Sinn, den Laden dort zu positionieren. Genügend Parkplätze sind dabei von grosser Bedeutung. Höfe, die nicht an zentraler Lage sind, können ein anderes Konzept wie Automaten, Lieferservice oder einen Marktstand in Erwägung ziehen. Sie können auch andere Hofläden mit ihren Produkten beliefern und auch so eine hohe Wertschöpfung erzielen. Das Ergänzen der eigenen Produktpalette mit Lebensmitteln von anderen Höfen ist für beide Seiten gleichermaßen interessant.

Spezialitäten und Alltägliches

Familie Müller betreibt bereits seit 20 Jahren einen Hofladen in Steinmaur (ZH). Müllers verkaufen dort eigenes,

frisches Gemüse und verarbeitete Produkte wie Sirups, Fruchtaufstriche, Saucen, Pestos und Ingwerprodukte aus dem eigenen Anbau. Daneben ergänzen sie das Sortiment mit regionalen Milchprodukten wie Joghurt, Quark, Milch und Käse. Brot, Most, Eier, Fisch und Frischfleisch sind auch im Angebot. «Wir wollen unserer Kundschaft ein breites, regionales Bio-Vollsortiment anbieten und haben nebst hofeigenen Spezialitäten auch Produk-

«Die Marge stimmt für beide Seiten, weil wir einen Zwischenhandel umgehen können.»

Samuel Müller,
Gemüseproduzent

te im Sortiment, die in jedem Haushalt gebraucht werden», sagt Samuel Müller, der für die Gemüse- und Ingwerproduktion verantwortlich ist.

Der Wocheneinkauf ist möglich

Ein Hofladen ist zwar nicht mit einem Detailhändler vergleichbar, aber trotzdem haben Kunden oft dieselben Ansprüche. Ihre Zeit ist knapp, oder es ist ihnen zu umständlich, um zusätzlich zum Grossverteiler auch noch einen Hofladen aufzusuchen, bloss um Kartoffeln und Karotten zu kaufen. Bei Müllers ist alles da, für einen Wocheneinkauf.

Beim Zukauf achtet Müller auf Regionalität und darauf, was an feinen und guten Produkten von Bauern in der Umgebung verfügbar ist. «Gute Qualität hat höchste Priorität, die Labelkonformität ist ein Muss», sagt Müller. Er bestellt die Produkte bei den Produzenten auf Rechnung und verkauft sie auf eigenes Risiko. Seine Marge beträgt dreissig Prozent. Die

Zum Betrieb

Müller Steinmaur ist ein Knospe-Gemüsebetrieb in Form einer Familien-Aktiengesellschaft mit Produktionsstandort und Hofladen in Steinmaur (ZH). Nebst der Gemüseproduktion wachsen in einem Gewächshaus Ingwer und Orchideen heran. Das Gewächshaus kann für Events gebucht werden. Der Hof bietet zudem geschützte Ausbildungsplätze an. Mehr Infos auf www.mueller-steinmaur.ch

Verfügbarkeit schwanke zwar, aber dank guter Absprache funktioniert die Zusammenarbeit bestens. «Die Marge stimmt für beide Seiten, weil wir einen Zwischenhandel umgehen können», erklärt Samuel Müller.

Mehraufwand nicht unterschätzen

Mit einem breiteren Sortiment entsteht aber auch ein Mehraufwand. Dieser müsse finanziell getragen werden können, gibt Müller zu bedenken. «Man muss sich im Klaren sein, warum die Leute überhaupt auf den eigenen Hof kommen und ob der Standort passt», so Müller. So könne man abwägen, ob ein breiteres Sortiment überhaupt den Kundenwünschen entspreche. Grundsätzlich könne jeder Hofladen sein Sortiment erweitern: «Gerade bei Produkten mit einem langen Haltbarkeitsdatum ist das finanzielle Risiko klein». Aber auch verderbliche, saisonale Produkte

Tipp

Tipps von Samuel Müller, wie Sie Ihr Sortiment im Hofladen ergänzen können:

- Machen Sie eine Umfrage bei der Kundschaft, damit Sie wissen, was überhaupt nachgefragt wird.
- Lassen Sie sich von anderen Hofläden inspirieren.
- Bieten Sie exklusive Produkte an, aber nicht ausschliesslich.
- Produkte in Ihrem Sortiment, die jeder Haushalt braucht, bringt mehr Kundschaft in den Laden.
- Schaffen Sie ein besonderes Einkaufserlebnis. So kommen Kundinnen und Kunden gerne wieder.