



Landwirtschaft im Umbruch – Regionen herausgefordert

von Melchior Ehrler

Seit gut zehn Jahren ist in der schweizerischen Landwirtschaft ein tiefgreifender Reformprozess im Gang, der sich in den kommenden Jahren wohl noch beschleunigen wird. Darauf deuten die politische Diskussion, internationale Verhandlungen sowie die Entwicklung auf den Agrar- und Lebensmittelmärkten hin.

Thematisiert wurde der Reformprozess bisher vor allem unter dem Blickwinkel der Einkommen für die Landwirte. Preissenkungen bei landwirtschaftlichen Produkten wurden zumindest teilweise durch Direktzahlungen kompensiert, die als Entgelt für die sog. gemeinwirtschaftlichen Leistungen der Landwirtschaft ausgerichtet werden. Entsprechend richtete sich das Augenmerk bis anhin auf die Verteilung der Direktzahlungen.

Kaum beachtet wurden die strukturellen Folgen und insbesondere die Auswirkungen der Reform auf die Regionen. Geradezu verdrängt scheint bisher die Frage zu werden, wie sich zukünftige Entwicklungen auswirken könnten und welche Massnahmen bereits heute eingeleitet werden müssten, um die anstehenden Herausforderungen möglichst gut bewältigen zu können.

AUS DEN BHP-PROJEKTEN...

Familienkapital und operatives Risiko getrennt

Ein mittelständisches Bauunternehmen (Familien-AG) führte aus Dutzenden eigener Projekte umfangreiche Bestände an Bauland und Wohnungen in der Bilanz der operativen Gesellschaft.

Wunsch der Familienkader war es, innert fünf Jahren die

Weniger Betriebe, sinkender Produktionswert

In den letzten 15 Jahren ging in der Landwirtschaft die Zahl der Betriebe um rund 30% und jene der Beschäftigten um 25% zurück (siehe Tabelle auf Seite 2). In der gleichen Zeitspanne konnte zwar die Produktionsmenge gehalten werden, der Produktionswert hingegen sank um fast 30%. Die Ausgaben für Vorleistungen gingen jedoch nur um rund 10% zurück – auch die Landwirtschaft hat mit der Kosteninsel Schweiz zu leben. Interessant ist sodann der Preisvergleich auf Stufe der Produzenten bzw. der Konsumenten. Im Agrarbericht 2005 des Bundesamtes für Landwirtschaft ist nachzulesen, dass die Produzentenpreise in der Schweiz um rund ein Viertel gefallen sind. Demgegenüber sind die Konsumentenpreise leicht angestie-

Seite 2 ▶

Geschätzte
Leserinnen und Leser

Unser Newsletter heisst neu «insicht». Er ist interaktiv, bildschirmangepasst und trotzdem druckfreundlich. «insicht» erscheint drei bis vier Mal pro Jahr und bietet Ihnen wie gewohnt einen Fachbeitrag, neu aber auch Informationen und Erfahrungen aus unseren Mandaten sowie News aus der BHP – Hanser und Partner AG.

Wir wünschen Ihnen viel Spass bei der Lektüre und sind gespannt darauf, wie Ihnen unser neu gestalteter Newsletter gefällt.

Herzliche Grüsse

Ihr Christian Hanser

Weitere Inhalte:

[BHP News](#) Seite 4 ▶

[Management-Buy-out eines Unternehmensbereichs realisiert](#) Seite 4 ▶

[Neu im Team](#) Seite 5 ▶

[Impressum](#) Seite 5 ▶



Seite 5 ▶

Landwirtschaft im Umbruch...
Fortsetzung von Seite 1

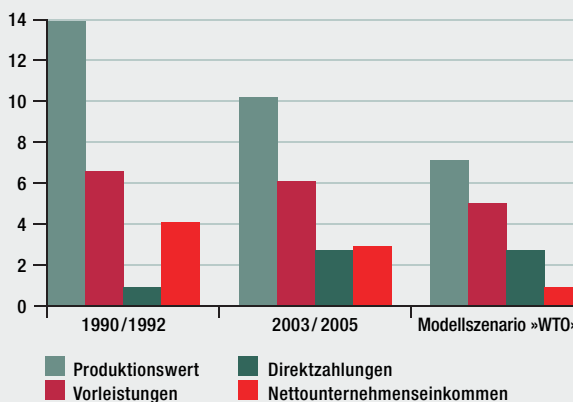
gen. Dies zeigt, dass mit der Agrarreform in Sachen Wettbewerbsfähigkeit schweizerischer Nahrungsmittel zumindest bei den Konsumentenpreisen nicht allzu viel gewonnen wurde.

Nettoeinkommen weiter unter Druck

Betrachtet man die für die nähere Zukunft absehbaren Entwicklungen, so dürfte sich der Reformprozess noch verstärken. In den WTO-Verhandlungen werden Szenarien diskutiert, in denen die Vorschläge der stärksten Verhandlungsnationen einen weiteren Rückgang des Produktionswertes der schweizerischen Landwirtschaft um 2.5 bis 4 Milliarden Franken bringen würden. Die ebenfalls diskutierten verschiedenen Freihandelsabkommen mit den USA bzw. der EU hätten zusätzliche Ausfälle in dieser Grössenordnung – wenn nicht noch höhere – zur Folge. Umgekehrt zeigt sich, dass auf der Kostenseite die Möglichkeiten und auch die Bereitschaft für Veränderungen eng begrenzt sind (vgl. dazu u.a. die Diskussion um Parallelimporte). Die nebenstehende Grafik verdeutlicht diese Zusammenhänge: Das abgebildete Modellszenario «WTO» basiert auf dem Mittelwert der Vorschläge der EU und der

USA; im Weiteren wird davon ausgegangen, dass die Direktzahlungen konstant bleiben. Als Resultat ergibt sich, dass das Nettoeinkommen des Landwirtschaftssektors massiv sinken wird.

Mia. CHF **Entwicklung Gesamtrechnung**



Quelle: BFS, BLW; Berechnungen BHP – Hanser und Partner AG

Handlungsbedarf auf allen Stufen

Natürlich sind dies Planzahlen. Doch sie fügen sich zu einem durchaus realistischen Szenario zusammen. Betriebe und Verbände, aber auch Regionen tun gut daran, sich schon heute zu fragen, was sie künftig unter solch veränderten Bedingungen tun werden.

Für die Zukunft dürften zwei Dinge wesentlich sein. Zum ersten: Die Märkte werden tatsächlich offener, sei es via bilaterale Verhandlungen oder via WTO. Dies betrifft nicht nur die Landwirtschaft, sondern die gesamte Ernährungswirtschaft. Zum zweiten: Die Direktzahlungen werden nicht mehr wie bisher die Auswirkungen der Reform «abfedern», sondern es wird «ans

Lebendige» gehen, und zwar auf allen Stufen. Die Effekte werden stärker durchschlagen, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

Bei den Landwirten werden sich tiefere Preise direkt in tieferen Einkommen niederschlagen. Der Bauernstand wird sich überlegen müssen, wie die Kosten zu senken, die Produktion deutlich zu steigern und die Produkte besser zu profilieren sind. Weitere Möglichkeiten sind Erwerbskombinationen oder der Ausstieg. Die Lieferanten von Produktionsmitteln können nicht mehr davon ausgehen, dass die Landwirte dank Direktzahlungen mehr oder weniger im bisherigen Ausmass Güter kaufen. Zudem werden offenere Märkte generell zu einem verstärkten Preisdruck führen. Damit sind Auseinandersetzungen zwischen den einzelnen Stufen programmiert.

Diese Beispiele zeigen, dass «ein bisschen Weiterfahren auf bisherigen Wegen» nicht mehr genügt. Dies gilt sowohl für die einzelnen Betriebe und Firmen wie auch für die Verbände. Die absehbaren Entwicklungen legen nahe, die Handlungsmöglichkeiten weniger aus dem Blickwinkel der einzelnen Stufen, sondern vermehrt aus Sicht der gesamten Ernährungswirtschaft zu betrachten.

Seite 3 ▶

	1990	2004	Differenz
Talbetriebe	41'590	29'005	– 30%
Hügelbetriebe	24'541	17'448	– 29%
Bergbetriebe	26'684	18'013	– 32%
Total Betriebe	92'815	64'466	– 31%
Vollzeitbeschäftigte	127'565	88'287	– 31%
Teilzeitbeschäftigte	125'996	102'091	– 19%
Total Beschäftigte	253'561	190'378	– 25%

Quelle: BFS

Landwirtschaft im Umbruch...
Fortsetzung von Seite 2

Regionen sind gefordert

Die einzelne Region ist von diesem Umwälzungsprozess in mehrfacher Hinsicht betroffen. Zum einen verliert sie Arbeitsplätze und Wertschöpfung in der Land- und Ernährungswirtschaft. Zum anderen dürfte es zu Verlagerungen der Produktion kommen, denn unter härteren wirtschaftlichen Voraussetzungen wird sich die Produktion auf günstige Standorte konzentrieren. Dabei spielt die Lage der Verarbeitungsfirmen eine wichtige Rolle. Auch für schweizerische Verhältnisse begünstigte agrarische Gebiete tun gut daran, sich schon jetzt für die Zukunft zu positionieren. Bereits wird ja da und dort von «Clustern der Ernährungswirtschaft» gesprochen.

Die Direktzahlungen werden nicht mehr wie bisher die Auswirkungen der Reform «abfedern».

Es wird «ans Lebendige» gehen, und zwar auf allen Stufen.

Besonders betroffen sind die Rand- und Bergregionen. Sie sind vergleichsweise stark auf die Landwirtschaft ausgerichtet und haben folglich besonders unter dem sinkenden Produktionswert und den damit verbundenen Multiplikatoreffekten zu leiden. Zudem verfügen sie in der Regel über wenig wirtschaftliche Alternativen.

Hier zeigt sich auch, dass sich die Funktion von Landwirten in Rand- und Bergregionen nicht darin erschöpfen kann, gewissermassen dezentrale Besiedler im Hauptberuf zu sein. Die Pflege der Landschaft wird in Zukunft wohl an Stellenwert gewinnen, weil sie weniger selbstverständlich als in der Vergangenheit als Koppelprodukt der landwirtschaftlichen Produktion anfallen wird. Doch schon unter dem Aspekt der regionalen Wertschöpfung wäre die Landschaftspflegefunktion für sich allein suboptimal. Zu überlegen ist vielmehr, wie die Landschaftspflege mit der Produktion von Lebensmitteln geschickt kombiniert werden kann,

um so in der Region für eine entsprechende Wertschöpfung zu sorgen.

Spannungsfeld Agrarpolitik und Neue Regionalpolitik

Interessant in diesem Zusammenhang ist der Bezug zur Neuen Regionalpolitik, die gegenwärtig vom Parlament behandelt wird. Darin versucht der Bund, in Ergänzung und Koordination mit den Sektoralpolitiken – also u.a. auch mit der Agrarpolitik – Projekte zu fördern, die auf Innovation, Unternehmertum, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit abzielen. Dahinter steckt die Idee, die Potenziale der einzelnen Regionen

in Wert umzusetzen. Es sollen also nicht einfach Nachteile finanziell ausgeglichen werden; vielmehr soll überlegt werden, wie sich eine Region für die Zukunft am besten ausrichtet.

Den Kantonen kommt insofern eine wichtigere Rolle zu, als sie die Leitlinien ihrer Wirtschaftsentwicklung definieren sollen; gestützt darauf fördert der Bund einzelne Programme und Projekte. Die Projekterfahrung der BHP – Hanser und Partner AG im Zusammenhang mit dem Thema Neue Regionalpolitik zeigt, dass es sich dabei um ein äusserst anspruchsvolles Vorhaben handelt, denn trotz teilweise gegenläufiger Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen gilt es, sich auf die zukunftsträchtigsten Wachstumsbereiche zu konzentrieren.

Die Neue Regionalpolitik wird somit genau in dem Zeitpunkt politisch diskutiert, in welchem auch die Agrarreform und weitere innen- und aussenpolitische Entwicklungen entscheidende Weichenstellungen für die ländlichen Regionen bringen. Dies macht eine Diskussion nötig, die alle relevanten Gruppen einer Region einbezieht. Innovation kann in diesem Zusammenhang z.B. bedeuten, dass man Organisations- und Arbeitsweisen verändert und sich so gemeinsam am Markt stärker positioniert. Voraussetzung ist aber, dass diese Arbeit tatsächlich angepackt wird und Ideen für die Zukunft entwickelt und auch umgesetzt werden.



Melchior Ehrler ist Partner der BHP – Hanser und Partner AG. Der frühere Nationalrat und ehemalige Direktor des Schweizerischen Bauernverbandes ist Präsident des Verbandes Schweizerischer Gemüseproduzenten und seit Januar 2006 Präsident der Eidgenössischen Kommission für Konsumentenfragen.
m.ehrler@hanserconsulting.ch

AUS DEN BHP-PROJEKTEN...

Management-Buy-out eines Unternehmensbereichs realisiert

Der Geschäftsbereich Fluidtechnik einer Ostschweizer Industriegruppe beabsichtigte, seine betriebliche Weiterentwicklung ausserhalb des Konzerns voranzutreiben. Grund dafür waren die unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen des Geschäftsbereichs und der Muttergesellschaft.

Die Geschäftsbereichskader standen vor der Herausforderung, mit sehr knapp bemessenem Eigenkapital einen ertragsstarken Geschäftszweig zu kaufen. Ein langjähriger Aufbau der finanziellen Mittel stand für beide Parteien nicht zur Debatte. Zähe Verhandlungen mit der Verkäuferin einerseits, anspruchsvolle Überzeugungsarbeit bei den «neuen» Fremdkapitalgebern andererseits waren die Folge.

Im Rahmen eines weitgehend fremdfinanzierten «Asset Deals» ist es gelungen, den Geschäftsbereich herauszulösen – und zwar so, dass die künftigen Cashflows nicht nur für die Rückführung des Fremdkapitals, sondern auch für die markt- und produktseitige Weiterentwicklung des Unternehmens eingesetzt werden können.

René Goetz
r.goetz@hanserconsulting.ch

BHP News

BHP – Hanser und Partner haben ihren **Internetauftritt** unter www.hanserconsulting.ch aufgefrischt. Sie erfahren nun mehr darüber, wie einfach und unkompliziert Sie unsere Dienste nutzen können, erhalten Einblick in spannende BHP-Projekte und lernen unsere Mitarbeitenden kennen. Unsere Publikationen und Fachartikel lassen sich wie gewohnt herunterladen.

Die *NZZ* zitiert in ihrem Artikel vom 7. April 2006 zur Pressekonferenz des Schweizerischen Casinoverbandes die **BHP-Studie zum Casinomarkt Schweiz**. In der Studie stellen BHP – Hanser und Partner fest, dass die Schweizer Casinos heute einen Bruttospielertrag von 874 Mio. Fr. erzielen, wovon rund eine halbe Milliarde Franken an den Staat geht: 375 Mio. Fr. fliessen in den AHV-Ausgleichsfonds des Bundes und 71 Mio. Fr. an die Kantone der jeweiligen Casino-Standorte. Die junge Branche bietet über 2'200 Vollzeitstellen an. [Mehr dazu...](#)

Das *Grenchner Tagblatt* veröffentlichte am 11. April 2006 einen Artikel über die **Grenchner Wirtschaftsförderung**, die von BHP – Hanser und Partnern seit mehreren Jahren auf Mandatsbasis betreut wird. Mandatsleiter René Goetz kommentiert in dem Bericht die aktuelle Entwicklung und das Potenzial des Wirtschaftsstandorts Grenchen. [Mehr dazu...](#)

Marco Fantelli, Betriebsökonom FH und zuletzt erfolgreicher Multiforsa-Kadermann (Hochdorf-Gruppe), wirkt seit dem 1. März 2006 bei der BHP – Hanser und Partner AG als Berater sowohl in der Politik- als auch in der Unternehmensberatung mit. [Mehr Info...](#)

BHP – Hanser und Partner AG ist Mitglied der **ASCO** (Association of Management Consultants Switzerland). Die Mitgliedschaft ist an strenge Qualifikationsregeln gebunden und bestätigt unseren Kunden die hohe Beratungsqualität, die sie sich von BHP – Hanser und Partnern gewohnt sind.

Neue Website

Medienecho

Neu im Team

ASCO Mitgliedschaft

Neu im Team



Marco Fantelli

Seit dem 1. März 2006 zählt **Marco Fantelli** zum BHP-Beraterteam.

Der Betriebsökonom FH mit NDS in ganzheitlicher Unternehmensführung SKU war für namhafte Schweizer Logistik- und Elektronik-Unternehmen als Betriebs- und Konzern-Controller tätig. Den Schwerpunkt setzte Marco Fantelli in der Lebensmittelindustrie, wo er als Controller, Finanzchef und zuletzt als Geschäftsführer von Multiforsa (Hochdorf-Gruppe) mithalf, die Fir-

mengruppe von 80 auf 320 Mio. CHF Umsatz zu entwickeln. Als Mitglied der Gruppenleitung zeichnete er für den Aufbau, die Akquisition und die Integration neuer Gruppengesellschaften mitverantwortlich.

Marco Fantelli verstärkt bei BHP einerseits das Team Unternehmensberatung in den Bereichen Finanzierung, Restrukturierung, M&A und Coaching. Andererseits bringt er seine tiefen Kenntnisse der Lebensmittelindustrie in die BHP-Projekte rund um die Landwirtschaftspolitik ein. [Mehr Info zu Marco Fantelli...](#)

AUS DEN BHP-PROJEKTEN...

Familienkapital und operatives Risiko getrennt Fortsetzung von Seite 1

bezüglich Finanzierungssicherheiten geregelte Aufteilung der Unternehmung in eine operative (Risiko-)Gesellschaft und eine auf Sicherheit angelegte Immobilien-Gesellschaft. Die so finanziell leichtgewichtig gemachte Bauunternehmung wird nun primär durch das Management geführt. Den Familienkadern ist es in kurzer Zeit gelungen, sich auf den strategischen Bereich und auf

die Lancierung von Grossprojekten zu beschränken, während das laufende Geschäft bei einem breit abgestützten Managementteam in sicheren Händen ist.

Michael D. Pfiffner
m.pfiffner@hanserconsulting.ch

Impressum:

Die BHP – Hanser und Partner AG ist ein wirtschaftlich und politisch unabhängiges Beratungsunternehmen.

Wir beraten und begleiten:

- mittelständische Unternehmen in betriebswirtschaftlichen Fragen.
- Verwaltung und Politik in Fragen zu Wirtschaft und Gesellschaft.

BHP – Hanser und Partner AG
Lagerstrasse 33
Postfach 3167
CH-8021 Zürich
Telefon + 41 44 299 95 11
Telefax + 41 44 299 95 10
info@hanserconsulting.ch
www.hanserconsulting.ch

«in s i c h t»
erscheint 3 – 4x pro Jahr.

Kontaktformular