

Agrar Wil mit Volldampf in die Zukunft

«Leckgeschlagenes» Schiff ist wieder auf Kurs



Die Agrar blickt gewappnet in die Zukunft.

(low) Seit bald drei Jahren wollen die Gerüchte um einen der ältesten Betriebe der Stadt Wil, die Agrar, nicht mehr verstummen. Es heisst, sie sei in den Strudel der Rezession geraten und könne sich daraus wohl kaum mehr befreien. Entlassungen, evtl. einer Fusion, ja gar einer endgültigen Schliessung dürfte wohl nicht mehr allzuviel im Wege stehen. Die Gerüchte in Wil nahmen, jetzt nach dem negativen Abstimmungsurteil Mattwiese, erneut zu. Die Parzelle Agrar, ein idealer Standort für einen Stadtsaal? Dipl. Ing. (FH) Werner Erb ist seit knapp einem Jahr der geschäftsführende Direktor der Agrar. Mit seinem Kommen wurde ein umfassender interner Reorganisationsprozess in die Wege geleitet. Die Agrar, der Spezialist und Hersteller für Landwirtschaftlichen Maschinenbau, sah sich plötzlich vor enorme Probleme gestellt. Wie es dazu kam und wie die Lage in der Zukunft aussehen wird, vor allem aber auch, was die Gerüchte auf sich haben - dazu nahm Werner Erb Stellung.

Die Gerüchteküche, die im Jahr 1991 begann, führt der Geschäftsführende Direktor, Werner Erb, auf die damalige Marktlage zurück. Noch 1990 konnte die Agrar eine hervorragende Geschäftsbilanz ausweisen.

Doch bereits 1991 mussten sie eine deutliche Einbusse von ca. einem Viertel bis einem Drittel des bisherigen Marktvolumens in Kauf nehmen. 1992 sah die Bilanz nicht anders aus, noch einmal ging man eines Viertels bis eines Drittels der ursprünglichen Marktanteile verlustig. Innerhalb von nur zwei Jahren verlor die Agrar Wil rund die Hälfte ihrer ursprünglichen Marktanteile. Eine harte, vor allem erschreckende Bilanz. Werner Erb führte diese schlechten Zahlen nicht zuletzt auf die damals, 1991, aktuellen EWR- und EG-Diskussionen zurück, insbesondere die GATT-Verhandlungen dürften dabei sehr stark zu Buche geschlagen haben. Die Bauern waren verunsichert. Dann begannen die Diskussionen über Subventionskürzungen in der Landwirtschaft, vor allem wurde immer deutlicher, in der Schweiz fehlt ein klares Landwirtschaftskonzept.

Noch bei Beginn dieser Diskussionen liess die Agrar, die in die Integra Holding eingebettet ist, eine umfassende Studie über die Veränderungen der Marktanteile erstellen. Namhafte Experten, wie die ETH, diverse Forschungsanstalten und weitere Spezialisten, waren daran beteiligt. Man kam zum Schluss, die Landwirtschaft wird zwar nicht mehr wachsen, eher langsam reduzieren,

doch man rechnete mit einem überschaubaren Markt ohne Überraschungen. Die Jahresergebnisse der Agrar 1991 und 1992 belehrten die Firma dann eines Besseren. Man stand plötzlich buchstäblich vor einem Scherbenhaufen. Diese signifikant neuen Dimensionen, vor die sich die Agrar gestellt sah, führten dazu, dass anfangs 1992 nachhaltige Massnahmen vollzogen werden mussten. Ein Marktverlust dieser Grössenordnung konnte nicht mehr mit normalen Vorgehensweisen aufgefangen werden. Eine strukturelle Veränderung musste geschaffen werden. In personeller wie in betrieblicher Hinsicht.

Der Abbau begann

So wurde beschlossen, dass die Einzelteilanfertigung (von Wellen, Bolzen, Zahnrädern etc.), die alle hochspezifischer Werkzeugmaschinen bedürfen, weitgehend eingestellt werden. Diese Massnahme stand im Zusammenhang mit der Vertragskündigung der Firma Integra Signum, die plötzlich beschloss, die bisher von der Agrar gelieferten Teile wegen Sparmassnahmen selber herzustellen. Das Resultat: die Agrar hatte zuviel Personal, Entlassungen waren die Folge. Von den ursprünglich über 190 Beschäftigten waren 1991 noch 164 Personen im Betrieb. Diese Zahl wurde im Laufe von zwei Jahren auf einen Bestand von 85 Personen reduziert.

Auch in der Geschäftsleitung war ein Wechsel im Gange. Der bisherige Geschäftsführer Paul Hollenstein zog sich von seinem Posten zurück und ist heute noch als Präsident des Stiftungsrates tätig. Nach einer kurzen Interims-Lösung übernahm am 1. Oktober 1992 Werner Erb diese Aufgabe. Und im Zuge dieser Veränderung wurde dann die gesamte Führung der Agrar neu strukturiert.

Die Zukunft vor Augen

In der Eigenfabrikation begrenzte die Agrar ihr Wirken auf die Verarbeitung von Blechen. Auch die Lackierung sämtlicher Teile sowie Maschinen wurde beibehalten. Der Service, die Reparaturen, der Ersatzteildienst sind weitere Dienstleistungen, in der die Agrar ausbauen will. Wir wollen auch in der Zukunft stark sein - so die Unternehmensphilosophie der Agrar. Das diesbezüglich

neu erarbeitete Konzept wurde in der vergangenen Woche vom Verwaltungsrat abgesegnet.

Auf zwei Stützpfälern will sich die Firma strukturieren. Erstens ein aktualisiertes Eigensortiment anbieten. Erb ist überzeugt, nur wer selber Produkte herstellt und hautnah bearbeitet, ist ein kompetenter Partner auf dem Markt. Im Frühjahr wurde u.a. ein qualifizierter Ingenieur eingestellt und ein grosses Überarbeitungsprogramm gestartet. Bereits im Januar an der «Agrara 94» in St. Gallen (wichtigste Landmaschinenausstellung der Schweiz) wird die Agrar einen Teil dieses Programmes vorstellen können.

Zweitens will die Agrar in Zukunft ein starker Partner im Handelsservice sein. Den Ankündigungen Taten folgen lassen, das ist das Ziel von Werner Erb. Und hier sind die Taten:

- Herbst 1992: Übernahme des Landmaschinenprogrammes (umfassende Heuerntemaschinen) der dänischen Firma «J F» als Generalvertreter der Schweiz.
- Frühjahr 1993: Übernahme des Bodenbearbeitungsmaschinen-Pro-

grammes der Firma Eberhardt als Generalvertreter der Schweiz.

- Sommer 1993: Übernahme der renommierten Firma Buchmann aus Österreich, und auch hier als Generalvertreter der Schweiz.

Noch sind nach den fürchterlichen wirtschaftlichen Einbrüchen seit 1990 die Probleme für die Firma Agrar nicht vom Tisch, doch wir haben sie im Griff, so ist Werner Erb überzeugt. «Wir werden die Zukunft scharf im Auge behalten, den Markt ebenso wie die Kosten. Die Agrar hat jahrelang, dank der optimalen wirtschaftlichen Lage, auf ihre eigene Leistungsfähigkeit vertraut. Erfolg macht träge, man war nicht mehr gewappnet gegen eventuell Unvorhergesehenes. Die dadurch entstandenen Verunsicherungen und die fehlende Information haben nicht zuletzt dazu geführt, dass die Gerüchteküche bereits im Betrieb selber zu brodeln begann.

Doch die hohen Wellen sind heute verebbt, das Schiff Agrar segelt, gewappnet, seinen gewohnten Kurs.