«WIR SIND DIE SUMME AUS UNSEREN FEHLERN UND DEM, WAS WIR DARAUS GELERNT HABEN.»

Über den Mut, immer wieder ganz neue Dinge anzupacken und Fehler nicht zu fürchten.

AUTOR Ralph Hermanr FOTO Jucker Farm

Bei WE MOVE geht es auch darum, mutig neue Dinge auszuprobieren. Ganz nach dem Motto: Nur, weil es noch niemand gewagt hat, bedeutet das nicht, dass es nicht gelingen kann. Ein Unternehmen, das diese «Why not»-Mentalität auf ganz besondere Weise lebt, ist die Jucker Farm in Seegräben, Gewinnerin des Family Business Award 2017 der AMAG. Wir trafen Martin Jucker, der das Unternehmen in fünfter Generation zusammen mit seinem Bruder führt, zum Gesoräch.

Martin Jucker machte eine Lehre als Bauer, wurde frühzeitig ins Geschäft eingeführt und konnte schon in jungen Jahren viel Verantwortung im Familienbetrieb übernehmen. Heute führt er zusammen mit seinem Bruder äusserst erfolgreich verschiedene Erlebnisbauernhöfe mit Event-Locations für Firmenanlässe und Seminare. Der Weg zum Erfolg war allerdings alles andere als gradlinig.

Alles begann 1992 mit einer neuen Moorverordnung, die den bisherigen Betrieb des Hofs, direkt am Naturschutzgebiet gelegen, verunmöglichte. Das Betriebsmodell einer effizienten Obstproduktion war sozusagen über Nacht gestorben. Statt einer gesicherten Zukunft stand die Familie vor einem Scherbenhaufen. Als 1997 auf einer Teilfläche die Pflanzung von Obstbäumen nicht möglich war, entschied sich der Bruder Beat, das Pflanzen von Kürbissen auszuprobieren. Dafür reiste er, ohne Französischkenntnisse, nach Frankreich zu einem Kürbisbauer und kam mit 80 Sorten Kürbissamen zurück. Die erste Kürbisernte betrug 500 Kilo und war innert zwei Wochen verkauft.

Im Folgejahr verkaufte die Jucker Farm bereits 10 Tonnen und ein Jahr danach lag die Produktion bei 1000 Tonnen. Die mit dem Verkauf verbundene Kürbisausstellung verzeichnete über 300'000 Besucher. Um genügend Anbaufläche zu sichern, kooperierte die Jucker Farm mit anderen Bauern in der Gegend. Doch das schnelle Wachstum überforderte den Betrieb. Ende 2000 war die Jucker Farm zwar weit herum bekannt und beliebt, aber praktisch bankrott. Die Familie Jucker musste ihren Betrieb sanieren und ihr Angebot nicht nur auf Kundenwünsche, sondern auch auf Rentabili<u>tät</u> ausrichten. Dabei fand sie zu ihren Wurzeln zurück und begann, nicht nur Kürbisse in die ganze Welt zu verkaufen, sondern ein breites Sortiment für den eigenen Hofladen zu entwickeln: Produkte, wie sie jeder noch von der Grossmutter kennt. So konnte die Farm nicht nur gerettet, sondern zu einem profitablen Unternehmen entwickelt werden. Doch die Jucker Farm ruht sich nicht auf ihrem Erfolg aus - Innovation ist auf diesem Hof Alltag. Die «Why not»-Mentalität bleibt für die Jucker Farm der Schlüssel zum Unternehmenserfolg.





Family: Martin Jucker, als klassischer Bauer könnten Sie von Subventionen profitieren. Darauf verzichten Sie und geniessen lieber die unternehmerische Freiheit. So sind Sie doch eher ein landwirtschaftlicher Unternehmer als ein Bauer. Was reizt Sie an diesem Risiko?

Martin Jucker: Da muss ich Sie gleich korrigieren: Ich bin Bauer, Obstbauer. Den Bauern, wie Sie ihn aus den Gotthelf-Verfilmungen kennen, gibt es nur noch in der Werbung. Ein erfolgreicher Bauer ist immer landwirtschaftlicher Unternehmer. Und warum wir immer wieder Neues ausprobieren müssen, wissen wir eigentlich auch nicht so genau. Wahrscheinlich, weil es uns einfach langweilig würde, müssten wir immer dasselbe tun. Sobald etwas funktioniert, gibt es Leute, die das dann gerne weiterführen, weil sie mehr Sicherheit brauchen. Wir selber waren mit dem Kopf schon immer zwei Schritte weiter als in der Gegenwart. Wenn es läuft, müssen wir weiter.



Wie konnten Sie damals Ihren Vater überzeugen, den Bauernhof auf den Kopf zu stellen?

Mein Vater war selber immer ziemlich unkonventionell unterwegs. Er hatte den Betrieb bereits von Viehhaltung auf Obstbau umgestellt und studierte immer am Neuen herum. Was früher war, interessierte ihn weniger. Er wollte wissen, was morgen ist. So gab er auch uns freie Hand. Und dann ging plötzlich alles so schnell, dass gar niemand mehr Zeit hatte, uns in Frage zu stellen. Wir waren einfach froh, wenn wir die Dinge einigermassen auf die Reihe kriegten.

In den 1990er-Jahren waren die Rahmenbedingungen für Ihren Hof existenzbedrohend. Braucht es diesen Druck, damit Innovation entsteht?

Es ist schon so, dass Druck die Innovationskraft erhöht. Man ist ja eher versucht, den Weg des geringsten Widerstands zu gehen. Da die Rahmenbedingungen für uns untauglich wurden, waren wir gezwungen, uns neu zu erfinden. Der Scherbenhaufen, der angerichtet war, lag zum Glück auf einem goldenen Boden. Wir mussten auf unseren Standort setzen und nicht den Nachteilen nachtrauern.

Wer Dinge ganz neu machen will, stösst meist auf Kritik, hämische Kommentare oder muss sich den Vorwurf anhören, er sei naiv. Haben Sie dies auch erlebt?

Ja natürlich. Ist man genug naiv und dumm, hat man eine gute Chance, auf innovative Lösungen zu stossen. (Lacht.) Das berühmte Sprichwort heisst ia: «Alle sagten, dass es nicht geht. Dann kam einer, der wusste das nicht und hat es einfach getan.»

Hat Sie die Kritik an Ihren Ideen gestört, verunsichert oder eher zusätzlich angetrieben?

Es ist bei uns ja nicht so, dass die Kritiker sich direkt äussern. Das passiert mehr am Stammtisch, wenn wir nicht da-

bei sind. Vielmehr hört man Komplimente von Schulter- Wir sind auch für die Bevölkerung ein Ort der Erholung, klopfern und Mitprofitierern. Doch diese treiben einen an. schaffen in der Gemeinde Arbeitsplätze und Steuereinnah-Um alle kritischen Stimmen zu hören, dafür hatten wir auch gar keine Zeit. Wir mussten schliesslich vorwärts machen. der Steuereinnahmen in Seegräben. Und schliesslich sind Natürlich sind kritische Stimmen wichtig, denn meistens wir ja dafür verantwortlich, dass dieser immer voll ist. steckt hinter einer Kritik mindestens ein Funken Wahrheit. Aber es sind die positiven Feedbacks, die einen tragen. Und Ihr Erfolgsrezept hat auch mit der exzellenten Nutzung Angst vor dem Scheitern ist keine Motivation, um besser zu Ihres schönen Standortes zu tun. Können Sie Ihre Konzepte werden. Es ist der positive Flow, der einen antreibt. Wenn man sich nur mit Kritikern oder ängstlichen Leuten umgibt, will man keine Fehler mehr machen und steht permanent auf der Bremse. Dies verhindert aber Innovation und Entwicklung. «Why not» heisst auch, keine Angst vor Fehlern ten in Deutschland und Frankreich durch. In Berlin ver-

Wie gehen Sie heute Risiken ein? Was haben Sie über die Zeit gelernt?

Es gibt grundsätzliche Dinge, die sich zu früher unterscheiden. Erstens: Es ist nicht mehr wie früher - ich bin 20 Jahre älter und je mehr Erfahrung man hat, desto mehr bremst sie einen. Und zweitens ging es zu Beginn um alles oder nichts. Heute sind wir geschäftlich stabil und gut aufgestellt. Unser Unternehmen hat wieder die Chance, für viele weitere Generationen zu bestehen. Trotzdem müssen wir agil bleiben. Nur berechnen wir heute genauer, was es uns kostet, wenn etwas Neues in die Hosen geht. Und wir sorgen dafür, dass wir wieder mehr junge Menschen um uns herum haben. Kaderpositionen besetzen wir gezielt mit jungen, dynamischen, hungrigen, heissen Leuten, die noch mit dem Kopf durch die Wand wollen. So, wie wir es getan haben. Den Jungen müssen wir aber auch Freiraum lassen und ihnen die Möglichkeiten bieten, sich ihre Beulen an der Stirn selber zu holen. Denn das ist es, was sie und uns erfolgreich halten wird. Wir dürfen sie nicht mit unserer Erfahrung «heruntermanagen». Manchmal muss man zuschauen, wie es schiefläuft. Es scheitern lassen, obwohl man es schon lange kommen sieht. Wir sind selber auch nur so weitergekommen.

Wie weit setzt Ihnen die Natur Grenzen bezüglich Innovationsgeschwindigkeit?

Das Tempo gibt bei uns tatsächlich oft die Natur vor. Haben wir heute eine Idee mit Heidelbeeren, dauert es drei bis vier Jahre, bis das Produkt verfügbar ist. Bei Reben oder Birnbäumen ist die Planung noch viel langfristiger. Unsere Planungshorizonte gehen teilweise über 30 bis 40 Jahre hinaus. Dies wäre in der Automobilindustrie wohl weder denkbar noch sinnvoll. Bei uns ist dies elementar und macht unser Geschäft auch besonders nachhaltig. Diese langfristige Planung bedingt aber auch einen hohen Eigenkapitalanteil. Wir können uns nicht abhängig machen von kurzfristigen Zyklen am Finanzmarkt. Wir können auch nicht mit akademisch trainierten Nadelstreifen-Managern zusammenarbeiten, die glauben, die Natur in Exceltabellen berechnen zu können. Letztes Jahr hatten wir massive Frostschäden und dazu noch schweren Hagelschlag. Die Kombination dieser Extremereignisse ist äusserst selten und schlug ein Loch in die Bilanz. Immer, wenn so etwas passiert, flucht man. Und nicht nur mein Bruder und ich. Je nach Saison haben wir immer, wenn so etwas nicht passiert, freut man sich darüber ein bisschen zu wenig. Wenn wir aber bei einem Schlechtwetterjahr einen Quartalsabschluss rechtfertigen müssten, käme man auf die Idee, Dinge zu verändern und sich selber zu verraten, nur damit das Ergebnis im Moment besser aussieht. Unsere finanziellen Mittel müssen die nötige Unabhängigkeit schaffen. Wie es ja auch die AMAG formuliert: Es braucht den Return. Wer nicht Geld verdient, ist weg vom Fenster. Wer aber nur Geld verdienen will, um Geld zu verdienen, wird Banker - das ist natürlich auch nicht gesund. Für alle andern, ob Bauer oder Autoimporteur, liegt die Hauptaufgabe darin, Geld zu verdienen, damit sich das Unternehmen entwickeln kann.

Ihr grosser Erfolg ist für die kleine Gemeinde Seegräben nicht nur ein Segen: Wie halten Sie die Stimmung in der Gemeinde aufrecht?

Wir pflegen unsere Nachbarschaft und führen spezielle Anwohneranlässe durch. Aber es ist schon so, wir belasten das Umfeld. Mehr als 100 Parkplätze sind aus gesetzlicher Sicht in Seegräben nicht möglich. Und wenn an einem sonnigen Wochenende 3000 Autos zu uns fahren, führt das schon zu Schwierigkeiten. Aber eine Medaille hat immer zwei Seiten:

men. Der Gemeindeparkplatz generiert rund zehn Prozent

auch an anderen Standorten weiterverwerten?

Ja. Inzwischen führen wir Erlebnisbauernhöfe in Jona, Rafz, bald auch in Kloten und im deutschen Ludwigsburg. Auch Kürbisausstellungen führen wir an verschiedenen Standorzeichneten wir mit einer Ausstellung 30'000 Besucher pro Tag und über die gesamte Ausstellungsdauer hinweg kamen 500'000 Besucher. Klein und herzig sind wir hier in der





Teilen Ihre Mitarbeitenden die Leidenschaft? Wie ideenreich ist Ihr Team?

Es gehört schon zur DNA unseres Betriebs, dass nichts Bestand hat. Heute ist der Druck, Neues zu entwickeln, ein innerer Antrieb. Diese Leidenschaft haben schon viele bei uns. zwischen 200 und 400 Mitarbeitende und deshalb braucht es auch mehr als nur zwei mit dieser Haltung. Unser Betrieb bietet Raum für Ideen und viele Freiheiten - unsere Mitarbeitenden haben mehr als genug Ideen. Unser Hauptproblem ist, dass fast keine Ideen entstehen, wie wir unsere Strukturen verbessern könnten. Dafür hat ieder tausende von Ideen, was man auch noch machen könnte. Wir können mit der Umsetzung neuer Ideen gar nicht mithalten. Wenn man Mitarbeitende aber fragt, was ihnen fehlt, nennen die meisten Ordnung und Struktur. Da machen wir vielleicht schon zu wenig. Andererseits würden mehr Strukturen und Prozesse auch Kontrollmechanismen und Checklisten mit sich bringen und es würde ständig überprüft, ob wohl jemand etwas falsch macht. Damit kämen wir zu einer Kultur, bei der es nur noch um Kontrolle und Überwachung geht. Strukturen zur Effizienzsteigerung und Aufwandverminderung. Perfekt gemanagt. Und was erreicht man damit? Dass

- Juckerhof, Seegräben.
- 3 Aussicht Panoramastube.

die Menschen nicht über eine Leistung von 60 bis 70 Prozent hinauswachsen. Der Rest ist verpufftes Potenzial.

Ich bin überzeugt, dass man die Handbremse löst, indem man den Leuten Freiheiten gewährt. Unser Betrieb ist mit Anbau, Laden, Events und Gastronomie hochkomplex. Da gibt es eine Unzahl von Schnittstellen. Wollten wir all diese Schnittstellen definieren, regeln und perfekt organisieren, damit es reibungslos läuft, müssten wir jede Eigeninitiative unterbinden. Unser Ansatz ist: Wir regeln nicht, sondern übergeben Verantwortung. Und Einzelne finden eine Lösung miteinander. So fühlen sich die Mitarbeitenden als Unternehmer und bleiben flexibel im Geist. Inzwischen ziehen wir natürlich auch Leute an, die so funktionieren. Unsere Aufgabe für die nächsten Jahre ist es, Mitarbeitende, die das Unternehmer-Gen noch nicht verinnerlicht haben, zu entwickeln. Leuten, die noch im dritten Gang fahren, obwohl sie fünf Gänge zur Verfügung haben, zu helfen hochzuschalten. Wir müssen Handbremsen lösen.

Wo funden Sie Inspiration?

Inspiration finde ich von morgens bis abends im eigenen Betrieb. Man muss nur die Augen offenhalten und den Leuten zuhören. Wenn Unternehmerkollegen ihre Probleme schildern, geht es zu 95 Prozent um Menschen. Um Mitarbeiterleistung, die nicht stimmt, zu viele Absenzen, schwierige Charakter, Probleme in Teams. Wenn es um Zahlen geht, investiert man Stunden in Lieferantenverhandlungen, um noch ein Prozent herauszuholen. Aber man investiert nur wenig Zeit in den Menschen, um ihn zu verstehen und innere Handbremsen zu lösen. Dabei wird es für den Unter nehmer doch erst richtig lustig, wenn er seinen Mitarbeitenden fast nicht mehr folgen kann.





Was war Ihr grösstes Scheitern auf dem Weg zum Erfolg?

Wir scheitern immer wieder. Wir haben es auch noch nie geschafft, jemanden anzustellen, der so viele Fehler macht, wie mein Bruder und ich sie gemacht haben. Bei genauerer Betrachtung unserer Ideen haben wir gesehen, dass von 20 Ideen sicher 18 in der Umsetzung scheitern. Glücklicherweise scheitern viele davon zumindest schon im frühen Stadium. Aber die zwei Ideen, die funktionieren, führen dazu, dass Sie mich heute fragen: Warum sind Sie so erfolgreich? Übrigens haben wir die Ideen eher selten selber. Viele haben wir uns abgeschaut, oder sie wurden uns zugetragen. 4 Hofrestaurant auf dem Juckerhof. Innovation bedeutet nicht, Ideen zu haben. Ideen gibt es überall. Innovation heisst, Dinge auszuprobieren, Ideen Raum geben. Nur so entsteht Innovation. Und alles, was 6 Impressionen vom Juckerhof. schiefgegangen ist, hat eine Auswirkung gehabt auf das, was 7 Martin und Beat Jucker vor dem Hofladen





wir heute sind. Anders gesagt: Wir sind die Summe aus unseren Fehlern und dem, was wir daraus gelernt haben.

Ein Fehler war sicher, die grösste Halloween-Party der Welt zu veranstalten. Wir feierten mit 12'000 Leuten in der ABB-Halle, gingen ein Risiko von einer Million Franken ein. ohne dabei einen Gewinn erwirtschaften zu können. Und dies mit einem Unternehmen mit einem Betriebsumsatz von vier Millionen Franken. Das war natürlich alles andere als nachhaltig. Trotzdem haben wir dabei wieder tausend Dinge gelernt.

Was sind die nächsten innovativen Ideen, die bei Ihnen anstehen

Uns beschäftigt im Moment vor allem, den Menschen im Unternehmen weiterzuentwickeln. Diesem Thema wollen wir mehr Gewicht geben und dafür eine eigene Schule aufbauen. Da wollen wir gezielt in Persönlichkeitsbildung investieren und Leute fit machen für die Industrialisierung 4.0. Es geht dabei um neue Arbeitsprozesse, neue Zusammenarbeitsmodelle, teamorientierte Strukturen und flache Hierarchien

Mit dem Gewinn des Family Business Award hat Ihnen die AMAG einen VW Passat Variant GTE Plug-in-Hybrid, geschenkt. Ist er für Sie nützlich, obwohl er kein Traktor ist? Absolut. Im Moment fährt ihn mein Bruder. Sein früheres Geschäftsauto war ein 14-jähriger ŠKODA FABIA. Der Passat kam zum richtigen Zeitpunkt. Ein wirklich gutes Auto. Mit dem Plug-in-Hybrid passt er auch zu uns, denn wir wollen nur noch elektrifizierte Autos fahren. Da wir in allen Themen der Zeit voraus sein wollen, ist der Elektroantrieb für mich ein Muss.

Über den Family Business Award

Die AMAG hat den Family Business Award zu Ehren ihres Gründers und Patrons Walter Haefner ins Leben gerufen, der sich stets für eine echte, gelebte und nachhaltige Firmenkultur eingesetzt hat Ausgezeichnet werden besonders verantwortungsbewusste und unternehmerische Familienunternehmen aus der Schweiz. Zudem verfolgt der Award den Zweck, auf die grosse volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen in der Schweiz aufmerksam zu macher

- 5 Alphornbläser geschmückt mit Kürbisser