



Rainer Langosch

Erfolgreiche Unternehmensführung in der Landwirtschaft

*Das Fitnessprogramm
für Ihren Betrieb*



Rainer Langosch

Erfolgreiche Unternehmensführung in der Landwirtschaft

2. Auflage

*Das Fitnessprogramm
für Ihren Betrieb!*



Inhalt

3 Vorwort

- 3 Fast ein Krimi!
- 4 Fast ein Kochbuch!

8 Aufgaben

- 8 Was muss der Unternehmer leisten?
- 15 Was muss das Unternehmen leisten?
- 21 Wie gestalte ich mein Unternehmen selbst?

24 Das Unternehmenshaus

- 27 Ziele und Strategie: Wissen, wohin die Reise führen soll
- 45 Märkte und Marketing: Märkte verstehen – Marktpartner erreichen
- 67 Entscheidung und Verantwortung: Wer hat was zu sagen?
- 73 Konten und Kassen: Finanzen im Unternehmen
- 80 Produkte und Leistungen: Machen wir das Richtige?

- 87 Personal und Arbeit: Wie nehmen wir unser Personal mit?
- 97 Verfahren und Abläufe: Erledigen wir unsere Aufgaben richtig?
- 102 Standort und Ressourcen: Liegen wir richtig?
- 104 Wissen und Innovation: Wie bleiben wir auf dem Laufenden?

110 Stärken-Schwächen/ Chancen-Risiken: „Bewertung“

- 112 Schritt 1: Die ehrliche Bestandsaufnahme
- 114 Schritt 2: Maß nehmen!
- 117 Schritt 3: Ein Profil bilden – das System verstehen

121 Veränderung wagen

124 Service

- 124 Wichtige Adressen
- 124 Literaturverzeichnis
- 126 Stichwortverzeichnis
- 127 Bildquellen

Vorwort

Fast ein Krimi!

Der Unterschied ist: Bereits am Anfang steht fest, wer der Täter ist, nämlich Sie, der Unternehmer bzw. die Unternehmerin. Sie sind es, die dafür sorgen, dass der Laden brummt, dass es weiter geht und dass das Unternehmen gedeiht. Das Buch handelt von den Aufgaben des Unternehmers: ein Unternehmen zu führen und richtig einzustellen. Ihren Aufgaben also. Dazu bedarf es eines Überblicks, einer realistischen Einschätzung der Kräfte sowie einer Orientierung auf ein Zukunftsbild und ein Ziel hin.

„Wer nicht weiß, wo er hin will, dem weht kein Wind günstig“. Diese tiefe Weisheit aus dem antiken China unterstreicht die Bedeutung der Ziele für den Erfolg.

Und darauf beruht das Konzept zielorientierte Führung: Management by Objectives. Klare Ziele zeigen eine Richtung, geben Orientierung und machen Fortschritt messbar. Ziele setzen zu können ist in einer unternehmerisch ausgerichteten Landwirtschaft von existenzieller Bedeutung. Sie ermöglichen das unternehmerische Kerngeschäft: Entscheidungen vorbereiten, treffen und für die Umsetzung sorgen.

Die Anforderungen an den Unternehmer im Landwirt steigen unvermindert weiter. Der Abschied der Agrarpolitik aus einem System von Sicherheit vermittelnden Marktordnungen, die auch einen erheblichen Teil der unternehmerischen Risiken „ordneten“, ist weitergehend vollzogen worden. Die landwirtschaftliche Produktion hat seither ihr Gesicht gewandelt. Das traditionelle Bild vom Landwirt als Produzenten erschwinglicher Lebensmittel-Rohwaren hat sich verändert. Heute ist der Landwirt ein eng in Wertschöpfungsnetze integrierter Experte für die Erzeugung von Qualitätsprodukten in anspruchsvollen Produktionsverfahren. Neue Qualitätsdimensio-

Bauer – Landwirt – Experte für vernetzte Wertschöpfung

nen haben sich entwickelt – z. B. Öko-, QS- oder Regionalitätskriterien. Neue Märkte – insbesondere Erneuerbare Energien, aber auch der Agrartourismus – gehören heute zum Leistungsspektrum der multifunktionalen Landwirtschaft. Die Arbeitsteilung und damit die Produktivität nehmen weiter zu.

Der technische Fortschritt bleibt wichtiger Wachstumstreiber. Die physischen Grenzen in Form von Arbeitsbreiten, zulässigen Gesamtgewichten, straßenverkehrstauglichen Höhen-, Breiten- und Längenmaßen scheinen zwar erreicht zu sein. Aber im gesamten Agrarsektor stecken noch erhebliche Produktivitätsreserven, die diejenigen Landwirte erschließen werden, denen es gelingt, die technischen Möglichkeiten strategisch zu nutzen. Die noch nicht ausgeschöpften Kräfte des technischen Fortschritts erhalten durch organisatorischen Fortschritt Bodenhaftung und Breitenwirkung. Organisatorischer Fortschritt bezieht dabei nicht nur Wachstumsschritte ein. Er findet auch überbetrieblich dort statt, wo dem innerbetrieblichen Wachstum aufgrund von Flächenverfügbarkeiten, Arbeitswirtschaft, finanziellem Rahmen oder administrativ-genehmigungsrechtlichen Hemmnissen Grenzen gesetzt sind.

Die Folge: Es könnte sein, dass die Fähigkeiten in der Unternehmensführung als Wettbewerbsvorteil noch weiter an Gewicht gewinnen. Die Dimensionen, in denen Landwirtschaft sich bewegt, sind mehrschichtig. Die Frage nach der betrieblichen Zukunft, die in einem Entwicklungsziel mündet, beginnt mit der Bestandsaufnahme, der Positionsbestimmung für Unternehmen und Unternehmer.

Fast ein Kochbuch!

Wie in der Küche am Herd reicht es nicht, „man nehme“-Zutaten zusammen zu stellen, einfach eine „bei kleiner Flamme garen“-Zubereitung abzuarbeiten und gemäß Serviervorschlägen aufzutragen. Auf den „Koch“ kommt

es an! Es geht um den Unternehmer, der die Vielfalt der unternehmens-individuellen Aufgabenstellungen, die Vielzahl der Gestaltungsbereiche und die vielfach vernetzten Ursache-Wirkungs-Mechanismen im komplexen ökonomischen und sozialen Gebilde „Unternehmen“ versteht und mit seiner individuellen Erfolgsrezeptur zusammenfügt.

Unternehmensführung und Management sind wissenschaftlicher Bearbeitung zugänglich. Ergebnisse und Erkenntnisse folgen aus systematischer Forschungs- und Entwicklungsarbeit. Der Wissenstransfer in die Praxis erfolgt über Publikationen, Training, Beratung und Coaching. Hier muss sich die Relevanz der Früchte wissenschaftlicher Arbeit beweisen. Der Autor hat in den vergangenen 20 Jahren in der Beratung eine Vielzahl von Projekten der Unternehmensführung bearbeitet und Problemlösungen (mit-)erarbeitet. Er hat in weit über 200 mehrtägigen Unternehmertrainings vor allem für Landwirte und angrenzende Branchen die im Buch vorgestellten Werkzeuge eingesetzt, erprobt und (weiter-)entwickelt. Dabei haben sowohl die besonders erfolgreichen Unternehmer, Unternehmen und Konstellationen als auch die besonders herausfordernden, komplexen „Fälle“ die inhaltliche, methodische und didaktische Weiterentwicklung vorangetrieben. Stets auch mit den Fragen im Blick: Was lässt sich aus den erfolgreichen Fällen und Beispielen für andere übertragen? Was ist der springende Punkt zur Lösung besonders kniffliger Aufgabenstellungen? Von dieser angewandten Entwicklungsarbeit profitiert dieses Buch maßgeblich.

Weder als Wissenschaft noch in der Praxis lässt sich Unternehmensführung einfach einer Disziplin zuordnen. Es ist nicht nur Teilbereich der Wirtschaftswissenschaft. Es geht um ein ganzheitliches Verständnis wirtschafts-, aber eben auch bio- und technikwissenschaftlicher, sozial-, verhaltens- und kommunikationswissenschaftlicher Grundlagen. Unternehmensführung hat mit Menschen zu tun, mit ihrem Verstand und ihrem Geschick. Aber auch mit ihren Wünschen, Erwartungen, mit

Freude und Frustration. Langfristig erfolgreiche Unternehmensführung braucht soziale Kompetenz und emotionale Intelligenz. Wer andere Menschen erreicht, sie überzeugen und begeistern kann, findet die Unterstützung, die eine aktiv gestaltete Entwicklung in einem durch und durch herausfordernden Umfeld erst möglich macht: Sei es in der Personalführung im Unternehmen, in Kooperationen mit anderen Unternehmen, in der Gestaltung ertragreicher Beziehungen zu Partnern auf den Märkten oder in der Überzeugungsarbeit in Nachbarschaft, Gemeinde oder Region. Die wissenschaftliche Methode der Wahl, Unternehmensführung und Management im Agrarbereich zu untersuchen, ist die „teilnehmende Beobachtung“. Das Verständnis für die Aufgabenstellungen und Lösungswege, für die Erfolgsfaktoren von Entscheidungen und Strategien wächst in der Praxis. Sie ist zugleich Ausgang und Ziel systematischer Auseinandersetzung mit den Grundlagen und Konzepten für unternehmerischen Erfolg. Sie liefert die Maßstäbe für Relevanz der Fragestellungen sowie Aussagekraft der Ergebnisse und Erkenntnisse. Die teilnehmende Beobachtung setzt die aktive Teilnahme am Geschehen voraus.

Aus der Mehrschichtigkeit, dem interdisziplinären, systemischen und ganzheitlichen Anspruch der Unternehmensführung folgt auch, dass dieses Buch Wirkungszusammenhänge darstellt und Werkzeuge für die Unternehmensführung vorschlägt. Diese Werkzeuge sind ihrerseits jedes für sich Gegenstand tieferer wissenschaftlicher Analyse und praktischer Erfahrung, die jedoch an anderer Stelle stattfinden. Hier kann es nur darum gehen, die Werkzeuge prägnant vorzustellen und ihre Einsatzbereiche in den jeweiligen Gestaltungsbereichen der Unternehmensführung abzustecken. Erfolgreiche Unternehmensführung hängt vielmehr vom richtigen Zusammenwirken der unterschiedlichen Werkzeuge ab, als dass sich ein einziges Wunderwerkzeug finden ließe, das alle Aufgaben der Unternehmensführung in eins zusammenführt. Der Agrarbericht zählt für das Jahr 2013 insgesamt 285.000 Betriebe. Sicher hat jedes

Unternehmen seine eigene Ausgangssituation und eigene Entwicklungsmöglichkeiten. Jeder Betriebsleiter hat seine Vorstellungen und Herangehensweisen. Es gibt daher tatsächlich rund 285.000 Wege, ein landwirtschaftliches Unternehmen zu führen. In diesem Buch kann es also nicht darum gehen, für alle Unternehmen **einen** Weg zu beschreiben, der für alle gleich aussieht. Im Gegenteil: Jedes Unternehmen ist von seinen eigenen Voraussetzungen, Zielen und Möglichkeiten her zu gestalten. Jeder Unternehmer ist gefordert, die Qualitäten seines Unternehmens zu erkennen, dazu passende Ziele zu formulieren und Entscheidungen zu treffen, die den Weg zu den Zielen ebnen. Davon handelt dieses Buch.

285.000 Wege,
ein Unternehmen
zu führen.

Idee und Anregung zu dieser Form der Auseinandersetzung mit dem Thema kamen aus dem Verlag Eugen Ulmer, Stuttgart, und der Andreas Hermes Akademie in Bonn, zentrale Einrichtung im Bildungswerk der Deutschen Landwirtschaft e.V. Die von ihr entwickelte und im gesamten deutschsprachigen Europa mit großem Erfolg durchgeführte bus-Unternehmerschulung ist eine modular aufgebaute 2-Tages-Trainingsreihe für landwirtschaftliche Unternehmer und Unternehmen. Die Inhalte dieses Buches korrespondieren mit Inhalten betriebswirtschaftlich ausgerichteter Module zur unternehmerischen Standortbestimmung und Unternehmensführung. Die vorgestellten Konzepte, Werkzeuge und Ansätze sind daher auf den Bedarf der praktischen landwirtschaftlichen Unternehmer zugeschnitten. Die ihnen zugrundeliegende theoretische Fundierung weist vielfältige Verknüpfungen mit den Lehrinhalten auf, die der Autor in den Kursen für Unternehmensführung und Management am Fachbereich Agrarwirtschaft und Lebensmittelwissenschaften der Hochschule Neubrandenburg vermittelt.

Für den Weg zum Top-Betrieb gilt das Motto der bus-Kurse der Andreas Hermes Akademie:

„Es gibt nicht einen Weg für alle – aber für jeden einen Weg“.

Aufgaben

Der Melkschemel ist kein besonders bequemes Gestühl. Aber es gibt ein noch unkomfortableres Möbelstück im Betrieb: Den Chefsessel. Während der Melkschemel heute kaum noch im Einsatz ist, kommt es auf die Qualitäten dessen, der im Chefsessel des Unternehmers Platz nimmt, immer stärker an. Wer hier sitzt, trifft Entscheidungen und trägt die Verantwortung – fürs Ganze. Hier gibt es keine Ausflüchte und kein „der hat aber gesagt, ich soll ...“ Aus dieser Tatsache leiten sich die Aufgaben ab, die der Unternehmer und das Unternehmen haben.

Vorsicht
unbequem:
Der Chefsessel

Was muss der Unternehmer leisten?

Der Unternehmer unternimmt. Er unternimmt es, Ideen zu entwickeln und in Konzepte zu überführen. Er unternimmt es, Chancen zu suchen und sich den Märkten zu stellen. Der Unternehmer übernimmt aber auch. Er übernimmt Risiken, für die es keine Versicherung gibt: Die Unternehmerrisiken, d. h. das Risiko, Produktionsfaktoren falsch zu kombinieren, Fehler in der Personalauswahl, -führung und -entwicklung zu begehen, falsche Markteinschätzungen vorzunehmen, unglücklich verlaufende Kooperationen einzugehen oder auf die verkehrten Innovationen zu setzen.

Die Gesamt-Aufgabe des Unternehmers setzt sich aus vier Teilen zusammen:

Teil 1: Gib Orientierung

Orientierung zu vermitteln verlangt einen Orientierungsrahmen. Es muss ein Leitsystem her, das Richtung

und Werte widerspiegelt, die für das Unternehmen wichtig sind. Dieses Leitsystem bietet den Rahmen um Entwicklungs- und Leistungsziele zu bestimmen. Es ist gleichzeitig Ausgangspunkt für die strategischen Maßnahmen und die Unternehmensführung insgesamt.

Teil 2: Triff Entscheidungen – und Sorge für deren Umsetzung

Entscheiden ist das ureigenste Hoheitsgebiet des Unternehmers. Alle Entscheidungen im Unternehmen müssen mit den unternehmerischen Grundsatzentscheidungen in Einklang stehen. Machen Sie einen gedanklichen Test: Sie brauchen als Unternehmer in der Tat nicht sehr viel. Sie können einem Unternehmer so ziemlich alles „wegnehmen“, dem landwirtschaftlichen Unternehmer sogar seinen Traktor – er kann immer noch Unternehmer bleiben. Nehmen Sie ihm aber die Entscheidungsgewalt im bzw. für das Unternehmen, ist es vorbei mit dem Unternehmersein. Daran erkennen Sie den Unternehmer im Betrieb. Er ist derjenige, der entscheidet, wo es langgeht. Entscheidungen zu treffen und für ihre Umsetzung zu sorgen benötigt eine klare – und klar kommunizierbare (!) – Strategie. Die Strategie als Weg zum Ziel ist wiederum Voraussetzung dafür, Aufgaben zu beschreiben und Maßnahmen zu ergreifen, diese Aufgaben zu erfüllen. Zur Umsetzung dieser Entscheidungen gehören Planung, Steuerung und Kontrolle, die unter dem Oberbegriff „Controlling“ zusammengeführt werden.

Teil 3: Gestalte Beziehungen

In arbeitsteiligen Systemen ist es unmöglich, alle Ziele auf eigene Faust zu erreichen. Die Landwirtschaft ist eine hochgradig arbeitsteilig organisierte Branche. Erfolgreiche Unternehmensführung muss daher in der Lage sein, Beziehungen zu Marktpartnern aufzubauen, zu pflegen und weiter zu entwickeln. Im Innern des Unternehmens kommt es zunehmend darauf an, Führungsqualitäten zu entwickeln: Eine Leistungsumgebung

zu schaffen, in der auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagiert und motiviert zum Unternehmenserfolg beitragen können und wollen. Grundlage für eine starke Position im Wertschöpfungsnetzwerk der Arbeitsteiligkeit sind funktionierende Beziehungen zu leistungsfähigen Partnern. Funktionierende Beziehungen sind zugleich Voraussetzung, um auch in Situationen mit gegenläufigen Interessen die eigenen Interessen wahren und durchsetzen zu können.

Teil 4: Übernimm Verantwortung

Alles, was im Unternehmen geschieht oder unterbleibt, liegt am Ende des Tages in der Verantwortung des Unternehmers. Er ist verantwortlich dafür, die Chancen zu nutzen und die Risiken zu tragen. Er kann nicht nur Aufgaben sondern auch Entscheidungen delegieren.

Die Gesamtverantwortung – und zuallererst die Verantwortung für die richtige Delegation an die richtigen Mitarbeiter – aber bleibt bei ihm. Verantwortung übernehmen (müssen) ist eine direkte Folge aus dem Entscheidungen treffen (dürfen). Entscheiden ist das Unternehmerprivileg; der Preis dafür ist Verantwortung für die Entscheidungen und die Konsequenzen daraus zu tragen.

Gemeinschaftsaufgabe Unternehmenserfolg

Voraussetzung für den Erfolg ist Wollen, Machen, Können und auch Wissen. Dabei müssen Sie als Unternehmer nur eines vollumfänglich selber: Sie müssen Wollen! Ohne Willen und Beharrlichkeit wird es nichts werden. Aber Sie müssen nicht alles selber machen, alles selber können, selber wissen. Vielmehr ist die Fähigkeit gefragt, die erforderlichen Qualifikationen und Erfahrungen ins Unternehmen zu holen und einzusetzen. Die beruhigende Nachricht ist: Sie müssen es nicht einmal besser machen können als diejenigen, denen Sie diese Aufgaben übertragen. Natürlich gehen Sie auch selber durch den Stall, stehen im Melkstand, sitzen auf dem

Alleine gut –
gemeinsam
besser!

Traktor und beugen sich über die Bücher. Das alles ist aber noch nicht der Kern Ihrer unternehmerischen Tätigkeit. Sie könnten es sogar an entsprechend qualifizierte und motivierte Mitarbeiter delegieren oder Dienstleister damit beauftragen. Eines allerdings bleibt Ihre unternehmerische Verantwortung: Betrauen Sie die **richtigen** Mitarbeiter bzw. Dienstleister mit den Aufgaben. Scheuen Sie sich nicht davor, qualifiziertes Personal zu engagieren, das etwas besser kann als Sie. Im Gegenteil: Es zeichnet Sie aus, wenn Sie die besten Leute für einen Job gewinnen, der in Ihrem Unternehmen zu erledigen ist. Widerstehen Sie der Versuchung sich im eigenen Unternehmen als Produktionstechniker zu profilieren, wenn es in Wirklichkeit darauf ankommt, das Zusammenspiel der besten Kräfte zum Gesamterfolg zu koordinieren. Am später vorzustellenden Unternehmenshaus wird deutlich, welche unterschiedlichen Bereiche in die Gestaltungshoheit und -verpflichtung des Unternehmers gehören. Kümmern Sie sich vor allem darum, den Überblick zu behalten, bevor Sie selber im Detail Hand anlegen. Richtig ist: Im klassischen Familienbetrieb herrscht nach wie vor das Modell des Allround-Machers vor. Richtig ist, dass eine kluge Arbeitsteilung Spezialisierungsgewinne ermöglicht, dass Größenwachstum auch Größenvorteile mit sich bringt und dass die Entwicklungsgeschwindigkeit in Produktionstechnik, Marktgeschehen und auch Administration es kaum mehr möglich macht, auf allen Gebieten der Einzige, schon gar nicht der Beste zu sein. Wachsen mit Mitarbeitern oder Wachsen in Kooperation gehört sicher zu den ernsthaftesten strategischen Herausforderungen für die Unternehmen, die mittel- und langfristig vorne dabei bleiben wollen.

„Entscheidend ist auf'm Platz“

Und „grau ist alle Theorie“.¹ Diese in geflügelte Worte gekleidete Weisheit vom Fußballplatz lässt sich in

1 Adi Preißler (1921–2003)