

Informationsdienst der

LMS Agrarberatung / LUFA Rostock

DAS



BLATT

Heft 2/2022

Juli

10. Jahrgang

Mit Wissen Wachstum schaffen

STRATEGISCHE ENTWICKLUNG DER AGRARÖKONOMIE UND UNTERNEHMENSKULTUR

Ein praktischer Leitfaden für die Zukunft

RÜCKLÄUFIGE MILCHPRODUKTION ZEIGT WIRKUNG

Die betriebliche Faktorverwertung optimieren!

SCHÜLERINNEN-QUALIFIZIERUNG „JUGEND FORSCHT“ IN ROSTOCK

Mögen Pflanzen Heavy Metal?





Agrarberatung

Agrar- und Rohstoffmärkte genau im Blick	6
Kommentar zur Preisentwicklung	
Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe	10
Studienfahrt nach Niederschlesien	
Die betriebliche Faktorverwertung optimieren!	14
Rückläufige Milchproduktion zeigt Wirkung	
Ein praktischer Leitfaden für die Zukunft	20
Strategische Entwicklung der Agrarökonomie und Unternehmenskultur	

Forschung

Aquakultur als teil des Bestandsschutzes	24
Wiederansiedlung des Baltischen Störs	

LFB – Landwirtschaftliches Fachrecht

Die landwirtschaftliche Verwertung geht deutlich zurück	30
Klärschlammverwertung in MV 2020	

BEX – Büro für Existenzsicherung

Wenn die Betriebsaufgabe im Raum steht	35
Ungeklärte Hofnachfrage: Teil 1 von 6	

LUFA

Sehen ermöglicht Handeln	38
Erkennen von Prozesshemmungen in Biogasanlagen	
Mögen Pflanzen Heavy Metal?	41
Schülerinnen-Qualifizierung „Jugend Forscht“ in Rostock	

ETL – Steuerberatung

Wenn der Betriebsprüfer kommt	44
Mit der richtigen Vorbereitung lassen sich böse Überraschungen vermeiden	
Jagen und Steuern sparen	46
Jagdtausübung gehört zum Land- und Forstwirtschaftsbetrieb	

News

Fristen Juli bis September 2022	53
Neue Mitarbeiterin bei der LMS Agrarberatung GmbH	54

LMS Agrarberatung GmbH

Graf-Lippe-Str. 1, 18059 Rostock
Geschäftsführer: Berthold Majerus
Tel.: 0381 877133-0, Fax: 0381 877133-70
E-Mail: gf@lms-beratung.de

LMS Agrarberatung GmbH

LUFA Rostock

Landwirtschaftliche Untersuchungs- und Forschungsanstalt
Graf-Lippe-Str. 1, 18059 Rostock
Tel.: 0381 20307-0, Fax: 0381 20307-90
E-Mail: lufa@lms-beratung.de

LMS Agrarberatung GmbH

Büro Neubrandenburg

Trockener Weg 1B, 17034 Neubrandenburg
Tel.: 0395 379990-0, Fax: 0395 379990-50
E-Mail: nb@lms-beratung.de

LMS Agrarberatung GmbH

Büro Schwerin

Waldschulweg 2, 19061 Schwerin
Tel.: 0385 39532-0, Fax: 0385 39532-44
E-Mail: sn@lms-beratung.de

LMS Agrarberatung GmbH

**Zuständige Stelle für Landwirtschaftliches
Fachrecht und Beratung (LFB)**

Graf-Lippe-Str. 1, 18059 Rostock
Tel.: 0381 20307-70, Fax: 0381 877133-45
E-Mail: lfb@lms-beratung.de

LMS Agrarberatung GmbH

Büro für Existenzsicherung

Graf-Lippe-Str. 1, 18059 Rostock
Tel.: 0381 877133-38, Fax: 0381 877133-70
E-Mail: bex@lms-beratung.de

Impressum

Das Blatt wird herausgegeben von der:
LMS Agrarberatung GmbH

Redaktion/Anzeigen:

Sophie Düsing-Kuithan, LMS Agrarberatung GmbH
Tel.: 0381 877133-36, E-Mail: sduesing@lms-beratung.de

Layout: c.i.a.green communications GmbH

Fotonachweis Heft 02/2022:

Bilder: c.i.a.green, Shutterstock, Saaten-Union
weitere Bildnachweise siehe Innenteil

Erscheinungsweise:

„Das Blatt“ erscheint 3 x jährlich in den Monaten
Januar, Mai, September

Redaktionsschluss Heft 03/2022:

04.10.2022

Die Textinhalte der Beiträge geben die Autorenmeinung wieder und stimmen nicht zwangsläufig mit der Auffassung der Herausgeberin überein. Eine Gewährleistung seitens der Herausgeberin wird ausgeschlossen. Nachdruck, auch auszugsweise, nur nach Genehmigung durch die Herausgeberin gestattet.



STRATEGISCHE ENTWICKLUNG DER AGRARÖKONOMIE UND UNTERNEHMENSKULTUR

Ein praktischer Leitfaden für die Zukunft.

Veronika Riepl-Bauer, MBA Agrarmanagement HS Anhalt

Landwirtschaftliche Unternehmerinnen und Unternehmer sehen sich mit großen Veränderungen konfrontiert. Die Landwirtschaft muss Antworten auf große gesellschaftliche Fragen in den Bereichen Ernährungssicherheit, Klimaveränderungen, Biodiversitätskrise, und vielen mehr finden. Sie muss sich zudem den verändernden politischen Rahmenbedingungen anpassen. Auch auf einzelbetrieblicher Ebene wird sich die Frage gestellt, wie sich landwirtschaftliche Betriebe erfolgreich weiter entwickeln können. Ein praktischer Leitfaden zur strategischen Entwicklung von Marktfrucht-Betrieben, der den Dreiklang aus Strategischem Management, Agrarökonomie und Unternehmenskultur betrachtet, kann erfolgs- und zukunftsweisend sein. In diesem Artikel wird der praktische Leitfaden vorgestellt, den Veronika Riepl-Bauer im Rahmen ihrer Masterarbeit im Studiengang MBA Agrarmanagement an der HS Anhalt erarbeitet hat.

Dieser Leitfaden hat zum Ziel eine Unterstützung für landwirtschaftliche Unternehmerinnen und Unternehmer bei der strategischen Entwicklung zu zukunftsorientierten, erfolgreichen

Unternehmen und Betrieben zu bieten. Der Leitfaden soll alle wichtigen Bereiche des Unternehmens betrachten. Er soll bei minimalem Zeitaufwand den maximalen Output erbringen, damit er

in der Praxis Anwendung findet. Das Ergebnis des Leitfadens ist ein Aktionsplan, der beschreibt, inwiefern konkret Stärken gestärkt und Schwächen geschwächt werden können.



Der Dreiklang aus strategischem Management, Agrarökonomie und Unternehmenskultur wird aus folgenden Gründen angewendet: Die Strategische Entwicklung ist die Basis des Leitfadens und ist als Prozess des langfristig orientierten Verhaltens und Handelns zur Zielerreichung definiert (vgl. Homma et al. 2014). Die Agrarökonomie betrachtet die wirtschaftlichen Aspekte der Betriebe und dient zur Auswertung zurückliegender Jahre und zur Planung der Zukunft (vgl. Mußhoff und Hirschauer 2020). Sie hat schon lange eine große Bedeutung in dem Management von Betrieben. Einzelbetrieblich oder in Arbeitskreisen werden Jahresabschlüsse ausgewertet und Kennzahlen bewertet. Doch die reine Agrarökonomie mit dem häufigen Ziel der Gewinnmaximierung durch Effizienzsteigerung oder Differenzierung, stößt mittlerweile an ihre Grenzen. Die Grenzen lassen sich daran erkennen, dass auch große Betriebe wirtschaftliche Schwierigkeiten haben und es vielen Betrieben an Weiterentwicklungsperspektiven fehlt (vgl. Isermeyer, Folker 2016). Aus diesem Grund wird zusätzlich die Unternehmenskultur betrachtet. Sie knüpft an dem Fakt an, dass die Landwirtschaft vielen Veränderungen gegenübersteht. Eine Unternehmenskultur hilft dabei, sich als Unternehmen an eine verändernde Umwelt anzupassen. Dabei geht es immer um einen Ausgleich von exter-

nen und internen Faktoren. Ein Unternehmen muss seine internen Faktoren mit seinem externen Umfeld aus Politik, Wirtschaft, Gesellschaft usw. in Einklang bringen. Gelingt der Ausgleich nicht, hemmt dies den Erfolg des Unternehmens. (vgl. Homma et al. 2014)

Um alle Bereiche des Unternehmens in dem Leitfaden zu betrachten, dient das Unternehmenshaus nach Langosch als Gliederung und Grundgerüst. Dieses beinhaltet alle neun wesentlichen Bereiche eines Unternehmens (vgl. Abbildung). (vgl. Langosch 2015) Zu jedem der neun Bereiche werden praxisrelevante Tools aus dem strategischen Management, der Agrarökonomie und der Unternehmenskultur angewendet. So wird im Bereich des strategischen Managements beispielsweise die Kernstrategie des Betriebes herausgearbeitet. Des Weiteren werden klassische agrarökonomische Auswertungen wie die Kennzahlenanalyse des Jahresabschlusses oder die Deckungsbeitragsberechnung betrachtet. Im Bereich der Unternehmenskultur werden menschenzentrierte Stärken und Schwächen des Betriebes analysiert. Es wird zum Beispiel betrachtet, welche Führungskultur im Betrieb vorherrscht, ob einheitliche Kernziele verfolgt werden und inwiefern die Unternehmer und Unternehmerinnen, sowie Mitarbeitenden sensibel

gegenüber dem Umfeld reagieren. Der Leitfaden ermöglicht es Unternehmerinnen und Unternehmern jeden Bereich des Unternehmens mit den jeweiligen Tools zu betrachten und zu bewerten. Für die Bewertung wird in jedem Bereich eine SWOT-Analyse angewendet. Das heißt, es wird untersucht inwiefern die Befunde im Unternehmen Stärken, Schwächen, Chancen oder Risiken bedeuten.

Im Folgenden wird beispielhaft das Kapitel A: Märkte, Marktpartner und Marketing aus dem Leitfaden aufgezeigt. (S. 23)

A: Märkte, Marktpartner & Marketing

Das Agieren in Märkten und mit Marktpartnern sowie das daraus resultierende Marketing interagieren im Wesentlichen mit der bereits definierten Strategie und mit Unternehmenskulturellen Aspekten. Strategie bestimmt, warum und wie ich auf dem Markt auftrete. Unternehmenskultur ist die Voraussetzung für die Sensibilität gegenüber dem Umfeld und die Entwicklung des externen Netzwerkes. Beides sind Erfolgsfaktoren. Der Marketing-Mix umfasst die Aufgabenbereiche des Marketings: Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation. Der typische landwirtschaftliche Marktfuchtbetrieb ist Mengenanpasser und bietet Massenprodukte an, bei denen er Preis-



nehmer ist und höchstens über den Vermarktungszeitpunkt bestimmen kann. Wie sieht ihr Marketingmix aus? (Vergl. Auszug aus dem Leitfaden S. 23)

Jedes Kapitel ist mit anderen Themenblöcken und Tools gefüllt, alle beinhalten jedoch die SWOT-Analyse.

Der Analyse der neun Bereiche und folglich des gesamten Unternehmens folgt abschließend die Erarbeitung eines Aktionsplanes. In dem Aktionsplan kann herausgearbeitet werden, wie erkannte Stärken eingesetzt, Schwächen gehandhabt, sowie Chancen genutzt werden können und wie Risiken vorgebeugt werden kann.

Mit diesem Ergebnis kann kein erfolgreicher Betrieb geschaffen werden, sondern der Betrieb hat sich selbst ei-

nen Weg erarbeitet, wie er sich erfolgreich strategisch in die Zukunft entwickeln kann.

Fazit

Als Fazit der Erarbeitung des Leitfadens kann herausgestellt werden, dass die Bedeutung der Unternehmenskultur im volatilen Umfeld der Landwirtschaft zunimmt und gemeinsam mit dem strategischen Management und der Agrarökonomie die Basis für eine erfolgreiche Entwicklung von Betrieben darstellt. Der tatsächliche Erfolg für Betriebe, die mit dem Leitfaden arbeiten, kann nur über mehrjährige Betrachtungen bewertet werden. Da die Betrachtung des Dreiklangles aus strategischem Management, Agrarökonomie und Unternehmenskultur relevant, aber auch komplex ist, konnte in dem Zusammenhang eine Bedeutung für die außerbetriebliche

Beratung herausgestellt werden. Die bisherige stark agrarökonomisch geprägte Beratung muss durch Strategie- und Unternehmenskulturthemen erweitert werden, um Betriebe bei der Entwicklung zu erfolgreichen, zukunftsfähigen Unternehmen zu unterstützen.

Diese ganzheitliche Betrachtung der Betriebe kann sehr betriebsindividuelle Ergebnisse hervorbringen, die an dem Grundsatz „Stärken stärken – Schwächen schwächen“ ansetzt. Für die Zukunftsfähigkeit der Landwirtschaft ist dementsprechend eine Unternehmerinnen- & Unternehmer-angepasste Landwirtschaft notwendig. Diese beinhaltet die Chance, dass verschiedene Betriebe verschiedene Antworten und Wege auf und mit den bestehenden Herausforderungen finden können.

Wird die Bedeutung der ganzheitlichen Betrachtung und des beschriebenen Dreiklangles aus strategischem Management, Agrarökonomie und Unternehmenskultur ignoriert, kann dies die Probleme und Zerspaltung in der Landwirtschaft und der Landwirtschaft mit der Gesellschaft verstärken.

Mit dem folgenden QR-Code können Sie den gesamten Praxisleitfaden einsehen:



Kontakt:

Veronika Riepl-Bauer

E-Mail: v.riep-bauer@gmx.de

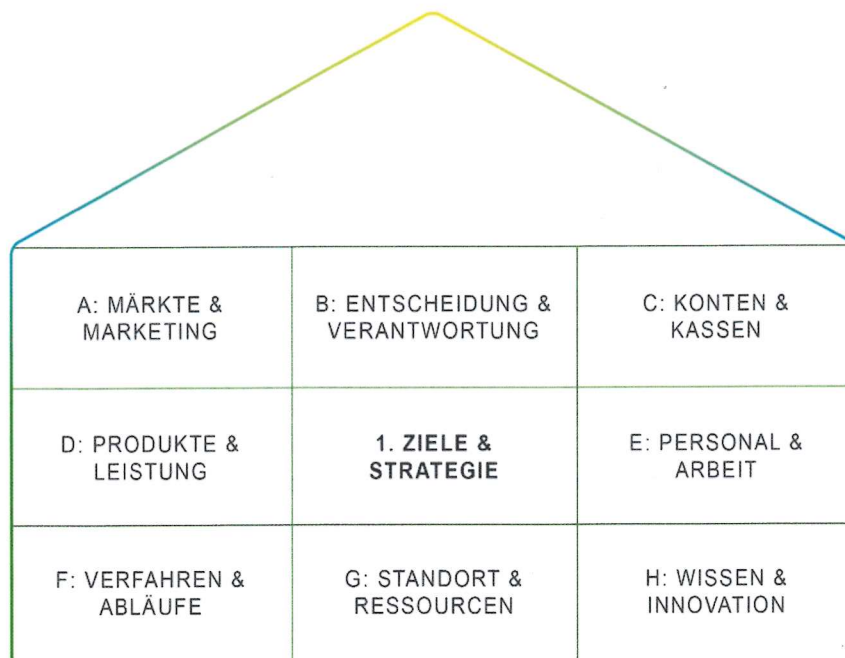


Abb. 1: Unternehmenshaus nach Langosch (eigene Darstellung nach Langosch 2015)

Literatur:

Homma, Norbert; Bauschke, Rafael; Hofmann, Laila Maija (2014): Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen: Springer Gabler. Isermeyer, Folker (2016): Landwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Weltmarkt und kritischer Bevölkerung. Thünen-Institut, Braunschweig. Langosch, Rainer (2015): Erfolgreiche Unternehmensführung in der Landwirtschaft. Das Fitnessprogramm für Ihren Betrieb. 2. Aufl.: Ulmer. Mußhoff, Oliver; Hirschauer, Norbert (2020): Modernes Agrarmanagement. Betriebswirtschaftliche Analyse- und Planungsverfahren. 5. Aufl.


AUSZUG AUS DEM LEITFADEN: KAPITEL A: MÄRKTE, MARKTPARTNER UND MARKETING

Wie sieht ihr Marketingmix aus?

PRODUKT Welche Produkte bieten Sie an? Haben Sie ein Alleinstellungsmerkmal?	PREIS Sind Sie Preisnehmer oder -gestalter? Kennen Sie ihre Kosten?	DISTRIBUTION Wie sehen ihre Absatzwege aus? Können Sie daran etwas verändern?	KOMMUNIKATION An welcher Rolle in der Wertschöpfungskette stehen Sie? Wie ist ihre Kommunikationsstrategie?	SWOT
				+ - ☆ ▼
				+ - ☆ ▼
				+ - ☆ ▼
				+ - ☆ ▼
				+ - ☆ ▼
Haben Sie ein Alleinstellungsmerkmal?				
Wie gut ist ihre Vermarktung?				

Aktionsplan im Kapitel A: Märkte, Marktpartner und Marketing

	 Inwiefern ist der Befund ein Erfolgstreiber?	 Inwiefern ist der Befund eine Erfolgshürden?	 Inwiefern eröffnen Ihnen Faktoren außerhalb des Unternehmens Möglichkeiten?	 Inwiefern gefährden Faktoren außerhalb des Unternehmens Ihren Erfolg?
--	---	---	--	--

A: MÄRKTE, MARKTPARTNER & MARKETING

Ordnen Sie Ihre Erkenntnisse über Produkte und Leistungen zu:				
Haben Sie ein Alleinstellungsmerkmal?				
Wie gut ist ihre Vermarktung?				

 Wie Stärken einsetzen?	 Wie Schwächen handhaben?	 Wie Chancen nutzen?	 Wie Risiken vorbeugen?	Priorität 1-5 1= sehr wichtig 5= unter-geordnet	Zeitvorgabe