



Foto: Jess Rodriguez - stock.adobe.com

# Wir sind alle keine Superhelden

Viele Landwirte klagen über Perspektivlosigkeit und zeichnen ein negatives Zukunftsszenario. Denn die Branche befindet sich in einem Hochgeschwindigkeitswandel. Um dabei nicht abgehängt zu werden, gilt es, aus der Tretmühle auszuscheren. Wie das gelingt, zeigt Thomas Sindelar.

**Ü**berwiegen gerade die Chancen oder die Risiken in der Landwirtschaft? Das lässt sich sicherlich so pauschal nicht beantworten. Und dennoch lassen gerade der öffentliche Eindruck und das sichtbare Verhalten der Landwirte eher auf ein negatives Zukunftsszenario schließen.

Die Chancen, also die motivierenden, positiven Erzählungen über die eigene erfolgreiche Zukunft, scheinen zu fehlen. Fehlt so ein handlungsleitendes Selbstbild, eine Vision, dann bleibt viel Platz zum Grübeln und Zweifeln, und der Blick auf das Negative gewinnt die Oberhand.

Wie konnte es dazu kommen, bei stetig wachsender Weltbevölkerung und zeitgleich wachsender Kaufkraft? Und immer ausdifferenzierteren Märkten und Produkten, wo selbst noch die ungewöhnlichsten Nahrungsmittel begeisterte Abnehmer finden? Und der Hunger auf der Welt aufgrund enormer Produktivitätsfortschritte immer weiter eingedämmt wird? Und selbst der Klimawandel und die Erhaltung der Natur zu einem guten Teil in der Hand der Landwirtschaft liegen, die damit einen der wertvollsten Beiträge zum Gemeinwohl liefern kann. Landwirte also als Retter der Welt?

**Könnten sich daraus nicht Stolz und eine rosige Zukunft ableiten lassen?** Vielleicht dann nicht, wenn sich ein Großteil der produzierenden Betriebe von diesen übergeordneten Perspektiven abgekoppelt fühlt oder sich schlichtweg nicht verantwortlich und zuständig sieht. Hier schafft es einmal mehr die Nahrungsmittelindustrie, die Position des Ernährers, Ratgebers und nun neuerdings auch des »Gesunderhalters« und »Weltverbessers« in den Köpfen der Verbraucher zu besetzen.

Viele Landwirte sehen sich als Produzent und Lieferant. Aber wer feiert schon die Zulieferer von Porsche? Porsche erfüllt

Jugendträume, aber nicht der Lieferant des Kabelstranges. Amazon wird geliebt, aber nicht die unzähligen Lieferanten der Produkte. Und wenn dann Volksbegehren zur Artenvielfalt wie in Bayern und anderen Bundesländern die Betriebe zusätzlich in die alleinige Elendsverursacher-Ecke stellen, wird es immer schwerer, mit dem Gesicht zur Wand eine positive Grundhaltung zu entwickeln.

Hier haben sich die Landwirte ins Hinterzimmer der Wahrnehmung stellen lassen. Und wenn dann die Landwirtschaft in der Öffentlichkeit geballt wahrnehmbar wird, sind es Themen wie Preise, Verdienstaustausch, Massentierhaltung, Subventionen, Zwänge und Schleppercorsos in modernen Hightech-Geräten. Da ist nichts dabei, was den Verbraucher emotional zur Unterstützung bewegt.

**Fluch der Kostenoptimierung.** Und vielleicht stellt sich auch kein Stolz ein, weil Landwirte seit Generationen zum effizienten Wirtschaften seitens der Gesetzgebung motiviert und gelenkt wurden. Damit hat sich häufig über die Generationen hinweg eine rein materialistische, gewinnorientierte Betrachtung der Betriebsentwicklung gebildet. Die sich nun als nachteilig und besonders angreifbar erweist. Ist »Mein Betrieb, mein Handeln, mein Gewinn«, in Anlehnung an »Mein Haus, mein Auto, mein Boot« der legendären Sparkassenwerbung, in Zeiten von Beyond-Meat, Nachhaltigkeitsanforderungen, Klimawandel, Gemeinwohl und Fridays-For-Future-Demos noch die richtige Geisteshaltung, um zukunftsfähig zu sein?

**Und dann noch die Kredite.** Zusätzlich sind sehr viele Betriebe den Weg des Wachstums auf Pump gegangen. Dies setzt aber zwingend voraus, dass die vorweggenommene Liquidität in Form eines Kredits durch ein zukunftsfähiges und wachsendes Geschäftsmodell gedeckt sein muss. Wenn an diesen Geschäftsmodellen, wie z.B. Fleischproduktion durch Tierhaltung, massive Kritik aufkommt, wird die ursprüngliche Idee eines florierenden Betriebes zur emotionalen Sackgasse.

Ist erst einmal das aktuelle Geschäftsmodell nicht mehr zeitgemäß, gibt es bei sinkenden Einnahmen und zusätzlichen Kosten (z. B. durch Auflagen) keinen Spielraum mehr, um zeitgleich weitere und bessere Geschäftsmodelle auszuprobieren. Vielmals wird dann lieber dem bereits ausgegebenen Geld noch weiteres hinter-

hergeschickt, in der Hoffnung die fehlerhafte Investition noch retten zu können.

Der damit einhergehende z.T. existenzielle Druck richtet sich dann gegen die Kritiker der Landwirtschaft, die übrigens allesamt ihre Kunden sind. Bei massiver und beleidigender Kritik wird die lösungsorientierte Zusammenarbeit dann unmöglich. Eine Abwärtsspirale beginnt, mit sich aufschaukelndem Aggressionspotential, das nur sehr selten ein Umfeld für kreative Lösungsansätze bietet.

**»Aber irgendetwas muss ich doch machen.«** Die Kreditfalle könnte man nur umgehen, wenn zum Zeitpunkt der Kreditaufnahme alternative Geschäftsmodelle in einer Chancen- und Risikobetrachtung gegeneinander abgewogen würden. Ohne eine Betrachtung der Opportunitätskosten (entgangene Erträge durch unterlassene alternative Investitionen) sollte kein Kredit aufgenommen werden. Meistens aber vergrößern landwirtschaftliche Betriebe einfach nur ihr produktives Kerngeschäft auf Basis vergangenheitsorientierter Erfolgsgeschichten in der Hoffnung, diese dann linear in die Zukunft fortschreiben zu können. Das Denken in neuen Geschäftsfeldern, innovativen Ansätzen und Finden eigener Geschäftsmodelle ist nicht gelernt und geübt. So werden mangels alternati-



*Wenn wir klug und nicht nur verzweifelt sind, kann jede Krise auch eine Chance bedeuten.*

*Strategieberater Thomas Sindelar*

ver Chancen-Geschichten unter Umständen nicht mehr zeitgemäße Ansätze künstlich aufgeblasen in der Hoffnung, doch noch über Kostendegressionseffekte und viel Leidensfähigkeit rentabel zu werden.

Es sind immer wieder Wachstumsschritte gegangen worden, weil Betriebe sich gerade in einer günstigen Liquiditätsphase befanden, und nicht, weil diese Investitionen auch auf einer realistischen Zukunftseinschätzung fußten. Ist man erst einmal verliebt in ein Projekt, ist es schwer, noch Kritik oder Zweifel daran zuzulassen oder

es sogar zu stoppen. Aber auch das ist eher ein menschlicher Denkfehler als ein typisch landwirtschaftliches Verhalten.

**Und was ist jetzt mit dem Heldenstatus?** Einerseits können die landwirtschaftlichen Betriebe stolz auf ihre Entwicklung sein. Die geleisteten Investitionen in Maschinen, Personal, Know-how sowie neue Verfahrens- und Produktionstechniken in Verbindung mit der Reduktion von Pflanzenschutzmitteln und Medikamenten und die Bereitschaft, große finanzielle Risiken bei immer größer werdenden Ertragsunsicherheiten einzugehen, sind sicherlich beispiellos. Berücksichtigt man dann noch die Betriebsgröße (im Verhältnis zur Industrie), in der das geleistet wird, lassen sich hier viele heldenhafte Taten erkennen.

Solange aber andererseits Veganer als »Spinner« abgetan statt als Konsumenten geschätzt werden, die für ihre Verzehrsgewohnheiten bereit sind, höhere Preise zu zahlen; solange kritischen Verbrauchern vorgeworfen wird, sie verlangten zu viel Tierwohl, weil sie keine Ahnung von Tierhaltung-Effizienz haben; solange engagierten Jugendlichen Naivität vorgeworfen wird, weil sie Angst um ihre Zukunft haben und ein anderes Wirtschaften fordern; solange es Landwirte gibt, die sich gegen die Bedürfnisse von morgen stemmen,

statt an der Entwicklung und radikalen Verbesserungen beteiligt zu sein, wird es Belastung, Druck und Überforderung geben – und all dies eher zunehmen. So stürzen sich dann viele vom Sockel der heldenhaften Anerkennung wieder herunter.

Werden die Landwirte aber dauerhaft als treibende Kraft zur Verbesserung wahrgenommen, ohne dass ein Skandal sie dazu zwingt, ohne dass der Gesetzgeber ein Verbot aussprechen muss, ohne dass das Volk gegen sie Unterschriften sammelt, besteht noch eine Chance zum Heldenstatus.

**Konkret: Systemische Sichtweise einnehmen.** Wenn es das Ziel ist, ein komplexes System wie die Landwirtschaft in seinem Verhalten und seiner Lebensfähigkeit so zu verstehen, dass sich daraus sinnvolle Strategien entwickeln lassen, dann verlangt dies ein Umsteuern in den Entscheidungsfindungsprozessen der Betriebsleiter. Dazu gehört, seine Sichtweise umzukrempeln.

Normalerweise steht man im Inneren des Betriebes und blickt nach draußen. Man richtet sich nach dem aus, was außerhalb geschieht. Was macht der Nachbar, wie stehen die Preise, wie wird sich der Markt entwickeln, was sagen die Experten und Prognosen? So besorgt man sich Zahlen, Hochrechnungen und Daten über andere, aber über sich selbst und das eigene System erfährt man so nichts.

Diese herkömmliche Denkweise ist technokratisch und produktorientiert. Das Ziel ist meist eine kurzfristige Gewinnmaximierung oder ein Produktionswachstum. Diese Betriebsform möchte Zustände kreieren, die dann möglichst über Jahre statisch erhalten bleiben sollen. Vorwiegend wird sich an der Konkurrenz orientiert, was unweigerlich zu Fragen führt wie: Wo liegen noch Rationalisierungsmöglichkeiten? Wie bekomme ich ein besseres Image? Was kann ich kopieren? Gibt es zuverlässige Prognosen? Was hat der Gesetzgeber vor? Welche Märkte lohnen sich?

Zukunftsfähiger und damit überlebensfähiger ist es, eine systemische Sichtweise einzunehmen, bei der man aus dem eigenen Betrieb gedanklich aussteigt und von außen nach innen schaut. Dabei untersucht man vor allem das eigene Wirkunggefüge und dessen Verhalten. Die Fragen, um die es dabei geht, sind: Wo sind die kritischen und die abpuffernden Bereiche? Mit welchen Hebeln lässt sich das System wirksam steuern und mit welchen nicht? Habe ich Freiräume für das Erdenken alternativer Geschäftsmodelle? Wie sind die Flexibilität, die Selbststeuerungsfähigkeit und die Innovationskraft des Betriebes, bezogen auf die künftigen Anforderungen? Wo liegen Symbiose-Möglichkeiten, wo drohen Umkippeffekte (psychisch, finanziell, physisch etc.), die das ganze System destabilisieren bzw. zerstören können?

**Eine Denkweise, die dies ermöglicht, ist ganzheitlich, permanent steuernd und evolutionär.** Der stetige Anpassungsprozess wird als Management-Daueraufgabe angenommen und nicht als Bedrohung er-

## Zukunft neu denken

**Geschäftsmodelle.** Wenn wir ehrlich miteinander sind, haben wir doch schon seit einiger Zeit erkannt: Das alte Geschäftsmodell des »Wachsen oder Weichen« bzw. »Alles auf Profit« hat den Anschluss an die Gesellschaft verloren. Was in der täglichen Sucht nach Effizienz, nach Steigerung, nach Optimierung auf der Strecke blieb: die Lust, neue Wege zu gehen. Die Neugier. Der Mut zum Perspektivwechsel. Getreu dem Motto: Wer sich nicht neu erfindet, verschwindet! So wird die wichtigste Fähigkeit der Betriebsleiter von morgen die Vorstellungskraft sein.

lebt und abgelehnt. Als Orientierung dienen dabei die Vorbilder aus der Natur, d. h. man begreift seinen Betrieb als Organismus in einem größeren Ökosystem. So stellen sich die Fragen nach den gesamtökologischen Auswirkungen, die das eigene Unternehmen hat, welche sozialpsychologischen Auswirkungen die hergestellten Produkte haben und wie die Produkte auf die Umwelt und andere Lebensräume wirken. Dabei gelten dennoch die Grundsätze der Betriebs- und Volkswirtschaft. Denn ohne Gewinne sind auch keine Innovationen möglich!

**Das Ziel der systemischen Sichtweise ist die Stärkung der Überlebensfähigkeit und Steuerbarkeit des Betriebes.** Man versucht, sich die Fähigkeiten anzueignen, die für die Zukunft nötig sind, anstatt zu versuchen, Zustände der Vergangenheit zu erhalten. Mit der Fähigkeiten-Analyse beginnt der Unternehmer in erster Linie erst einmal bei sich selbst. Welche Eigenschaften, welches Know-how, welche Herangehensweise sind nötig, um die zukünftigen Herausforderungen bewältigen zu können? Welche der Erfolgsfaktoren der Vergangenheit werden keinen Beitrag mehr in Zukunft leisten können, da sie nicht mehr zu den neuen Aufgaben passen? Wie ist mein Chancen-Risiko-Profil?

**Um es richtig einzuordnen: Die gesamte Wirtschaft befindet sich gerade in diesem Transformationsprozess.** Es ist nicht möglich, sich darin als gallisches Dorf abzukoppeln und die Rahmenbedingungen der Vergangenheit zu beschwören. Wenn z. B. die Mobilitätssysteme in ganz Deutschland und der Welt umgestellt werden, bekommt dies auch die kleine Kfz-Werkstatt, der Tankstellenpächter, der Zulieferer und Dienstleister zu spüren. Wenn z. B. Software Krebs auf Röntgenbildern zu

niedrigsten Kosten besser erkennt als der Radiologe mit bloßem Auge, wie soll dieser dann noch seine Millionen Euro teuren Geräte abbezahlen? Wenn z. B. Handy-Apps Versicherungsverträge durchforsten und automatische Marktvergleiche anstellen, wie kann dann der Versicherungsvertreter um die Ecke mit seinem eingeschränkten Angebot überleben? So lässt sich derzeit keine Branche finden, die nicht betroffen ist und unter diesem Hochgeschwindigkeitswandel leidet.

Hier sind die landwirtschaftlichen Betriebe in guter Gesellschaft mit den vielen mittelständischen Unternehmen, die jetzt alle mit großen Anpassungssprüngen konfrontiert werden. Voll unter Druck, ungeübt, ungewiss bezüglich des Ausgangs und nur von wenigen Innovativen wirklich gewollt.

So gehört es zu dieser Betrachtung aber auch dazu nachzufragen, an welchen Orten in der Landwirtschaft dieser Wandel gerade mit voller Kraft erörtert und bearbeitet wird? Werden die landwirtschaftlichen Fachmedien den neuen Anforderungen und Themen gerecht? Hat sich die Beratungslandschaft schon zukunfts-fähig aufgestellt? Sind die landwirtschaftlichen Ausbildungsstätten innovativ genug?

Die vielen Food-Start-Ups, die mit innovativen Produktions- und Produktkonzepten viele Millionen Investorengelder einsammeln und häufig von Quereinsteigern gegründet werden, könnten den etablierten Marktakteuren Orientierung und Motivation liefern. Denn sie entstehen in einer Zeit, in der sich die Landwirtschaft selbst in einer Krise sieht. So unterschiedlich können die Systemsichten sein. Die eigene Gelegenheit in der Krise zu entdecken kann durch eine neue Betrachtungsweise und Herangehensweise gelingen.

*Thomas Sindelar, wappnet GmbH,  
Grünwald b. München*