

Als Familienunternehmen erfolgreich bleiben

Zeit-, Selbst- und Betriebsmanagement zählen

Mehr denn je heißt es in der Landwirtschaft: Die Betriebe können künftig das Familieneinkommen nur dann sichern, wenn Landwirte umsichtig agieren und zugleich Möglichkeiten am Markt erkennen und unternehmerisch nutzen. Arnold Krämer, Leiter der Bezirksstelle Emsland der Landwirtschaftskammer Niedersachsen, unterstützt landwirtschaftliche Betriebe in ihrer Fortentwicklung. Im Beitrag erläutert der Betriebsberater Strategien, um das Management des wachsenden Betriebes zu beherrschen.

Landwirte werden auch zukünftig ihre Existenz sichern können, wenn sie ihr unternehmerisches Handwerkszeug beherrschen. In erster Linie bedeutet dies, die knappe Arbeitszeit effizient einzusetzen. Betrieb, Beruf sowie Familie und Freizeit sind „unter einen Hut zu bringen.“ So benötigen heute gut laufende Familienbetriebe ein funktionierendes Management.

Die Organisation der vielen Verflechtungen im Landwirtschaftsbetrieb ist das „A und O“. Damit dies gelingt, ist das betriebliche Management als ein Handwerk zu sehen. Der Management-Regelkreis mit seinen

Teilaufgaben muss allerdings konsequent und diszipliniert angewendet werden. Das ist für viele schwierig, unter anderem weil die systematische Analyse ökonomischer Zusammenhänge nicht Gegenstand der schulischen und beruflichen Ausbildung ist. So ist es eher ein Zufall, wenn sich manche durch das Vorbild der Eltern, der Lehrer oder der Ausbilder gute Gewohnheiten angeeignet haben und in der Lage sind, notwendige Lernprozesse immer wieder anzunehmen und Maßnahmen und Aktivitäten zügig umzusetzen. Andere wiederum tun sich schwer, systematisch und diszi-

liniert alle Teilaufgaben der Unternehmensführung wahrzunehmen. Sie arbeiten sich unter dem allgemeinen Preis- und Einkommensdruck bei landwirtschaftlichen Produkten gewohnheitsmäßig „zu Tode“. Notwendige Lern- und Anpassungsprozesse werden nur zögerlich oder verspätet vorgenommen. Wachstum wird von diesen ausschließlich als Kapazitätswachstum verstanden, womit die zukünftigen Risiken für diese landwirtschaftlichen Unternehmer und ihre Betriebe eher deutlich zu- als abnehmen.

Wissen, Können, Wollen, Handeln

Im betrieblichen Management erfolgreich zu sein, heißt konsequent und diszipliniert zu handeln. Das ist leichter gesagt als getan. Denn abseits der wirtschaftlichen Zwänge betrachtet, sind landwirtschaftliche Unternehmen wie „selbstgebastelte Abenteuerplatz“. Kein Betrieb gleicht dem anderen, auch wenn die Betriebszweige identisch sind. Unterschiede in der Größe, der Struktur, beim Standort, in der Effizienz und in den persönlichen Voraussetzungen sind immer vorhanden.

Wer unter den sich rasch ändernden Bedingungen der Betriebe erfolgreich bleiben will, muss viel Wissen und Können mitbringen und die Motivation, dieses auch ziel- und erfolgsorientiert einzusetzen. Wissen und Können muss immer gepaart sein mit dem Wollen und Handeln. Erfolg ist immer eine Folgeerscheinung. Es geht darum, die richtigen Dinge zu tun, eine Frage der Unternehmensentwicklung und die Dinge richtig zu tun, eine Frage der Unternehmensführung. Die Weichenstellungen oder Strategien in der Unternehmensentwicklung sind in erster Linie abhängig von der einzelbetrieblichen Ausgangssituation und den Bedingungen, unter denen aktuell gewirtschaftet wurde und wird.

Voraussetzungen für das erfolgreiche Management

Wichtig sind die persönlichen Motive und Voraussetzungen, die von der Betriebsleiterfamilie und ihren Angehörigen mit in die Waagschale geworfen werden. Diese besondere Erfahrung macht jeder Berater schon nach relativ kurzer Zeit. Wichtiger als die Betriebszweige und die damit verbundenen Weichenstellungen ist die Art und Weise der Unternehmensführung. Zum Einordnen der vielen Kontrollaufgaben im landwirtschaftlichen Betrieb sollte man beim Thema Unternehmensführung drei Aspekte unterscheiden: Hier gibt es zunächst die Handlungs- und Aufgabenbereiche wie Produktion, Beschaffung (Produktionsmittel, Produktionsfaktoren) Absatz, Finanzierung, Mitarbeiter (Auswahl, Einsatz).

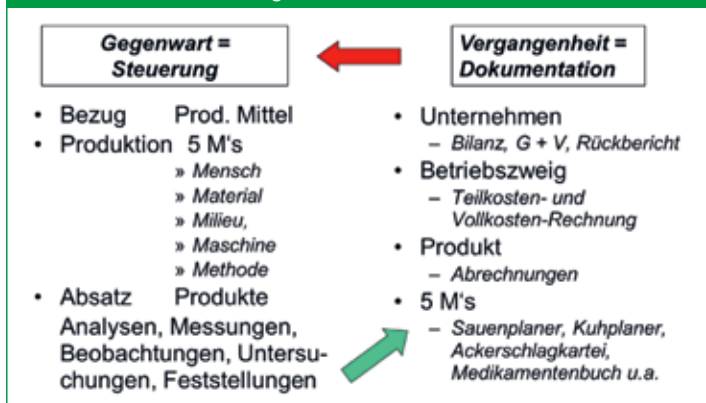
Auf der Ebene der Unternehmensstrategie, die langfristig orientiert ist, müssen Potenziale erkannt und durch unterschiedlichste Investitionen Voraussetzungen für den unternehmerischen Erfolg geschaffen werden. Beide Ebenen werden überlagert durch die grundsätzliche, prinzipielle Ausrichtung des Unternehmens. Hier verdichten sich menschliche Grundmotive und Werte sowie Haltungen.

Weiterhin die Selbstkontrolle und -steuerung, also die Selbstdisziplin, nach dem Motto: „Wer sich selbst managen kann, kann auch sonst erfolgreich mana-



Was macht den Unternehmer Landwirt aus? Dass er die Produktionstechnik beherrscht, Arbeitsabläufe koordiniert und seine eigene knappe Arbeitszeit effizient nutzt, um Freiraum für Planungen zu behalten. Foto: Moe

Einordnen der Kontrollaufgaben im landwirtschaftlichen Unternehmen



gen“. Die Neuausrichtung eines Betriebes zum Beispiel auf ökologischen Landbau erfordert unter Umständen Änderungen in der Unternehmensphilosophie. Unternehmerisches Handeln ist auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Dimensionen nötig. Im operativen Tagesgeschäft geht es vor allem darum, die vorhandenen Potenziale zu nutzen, immer wieder Einzelentscheidungen, oft auch schnell und routiniert, zu treffen.

Dann richtet sich aber der Blick nach vorn, indem mehr oder weniger bewusst Ziele formuliert werden. Die betriebliche Planung beschreibt mögliche Wege zum Ziel, führt aber in bestimmten Situationen auch zu einer Revision bereits formulierter Ziele. Die Umsetzung und Realisation nehmen in bestimmten komplexeren Aufgabenbereichen auch deutlich mehr Zeit in Anspruch. Viele tägliche Routinarbeiten sind darin einzuordnen. Sie bestimmen in einem landwirtschaftlichen Familienbetrieb das Tagesgeschehen und werden damit zu einer großen Gefahr, wenn in der begrenzt verfügbaren Arbeitszeit andere Teilaufgaben des Managements vernachlässigt werden. Routine und Gewohnheiten bestimmen dann die Unternehmensführung, ohne in ausreichender Weise immer wieder auf den Prüfstand gestellt zu werden. Im Zentrum des Managementprozesses, der als Regelkreis zu verstehen ist, stehen Information und Kommunikation.

Was sind die Voraussetzungen und Grundsätze für ein erfolgreiches Management? Wer sein landwirtschaftliches Unternehmen weiterhin erfolgreich füh-

ren will, sollte bestimmte Grundsätze beachten.

1. Sein Handeln sollte zielorientiert sein, also auf Ergebnisse und Resultate ausgerichtet sein. Im Mittelpunkt des Denkens sollte nicht die Arbeit stehen, sondern die Leistung der Arbeit.

2. Die Spezialisierung verringert die Gefahr, sich zu verzetteln und überall nur mittelmäßig zu sein. Viel Arbeit, aber zu wenig Gewinn sind meist die Folge.

3. Wer in der Lage ist, gute Beziehungen auf eine vertrauensvolle Weise zu Mitarbeitern und Geschäftspartnern aufzubauen und zu halten, wird auch das Geschäft des wachsenden landwirtschaftlichen Unternehmens erfolgreich führen können.

4. Eigene Stärken zu nutzen, ist erfolgsversprechender als bei der Aufgabenerledigung mit viel Aufwand gegen die eigenen Schwächen anzukämpfen.

5. Mit einer positiven Grundeinstellung können Schwierigkeiten und Herausforderungen besser bewältigt werden.

6. Selbstkontrolle und Selbststeuerung funktionieren nur mit einem hohen Maß an Motivation. Sich selbst immer wieder zu motivieren, erfordert sehr viel körperliche Energie, die jedoch nicht mehr vorhanden sein kann, wenn eine dauerhafte arbeitswirtschaftliche Überlastung eingetreten ist.

Die Produktion in landwirtschaftlichen Unternehmen wird durch das Zusammenspiel der fünf „M“ bestimmt (Mensch, Maschine, Material, Milieu und Methode). Um ihren jeweiligen Einfluss, insbesondere auf negative Ergebnisse zu verstehen und Gegenmaßnahmen einzuleiten, müssen sie zunächst identifiziert werden, um dann in einem zwei-

ten Schritt Wirkungszusammenhänge herauszuarbeiten und diese auch in ihrer Bedeutung zu bewerten. An einem Beispiel aus der Schweinemast soll dies ansatzweise verdeutlicht werden. Die „Maschine“ ist das Ferkel. Es wird eingestallt in ein „Milieu“, das vielleicht nicht ausreichend gereinigt, desinfiziert und vorgewärmt und auch im weiteren Verlauf der Mast nicht hinreichend gut klimatisiert ist. Das „Material“, alles, was in Form von Futter, Wasser oder Medikamenten in das Tier „hineingesteckt“ wird, kann Mängel aufweisen oder nicht passend auf die Genetik des Ferkels ausgerichtet sein. Auch die Art und Weise der Fütterung und der Wasserbereitstellung („Methode“) können suboptimal gestaltet sein. Verantwortlich in diesem komplexen produktionstechnischen Zusammenspiel vom Einkauf der Ferkel bis zum Verkauf der Mastschweine ist ausschließlich der Mensch. Das Ergebnis dieses Steuerungsprozesses ist dann in den täglichen Zunahmen, der Verlustrate, der Futterverwertung, dem Magerfleischanteil, dem Medikamentenaufwand und anderen produktionstechnischen Kenngrößen abzulesen. Generell kann man feststellen, dass die „Maschine“ eine überdurchschnittlich große Hebelwirkung für die

Wirtschaftlichkeit landwirtschaftlicher Produktionsprozesse hat. Die „Maschine“, das ist zum Beispiel in der Milcherzeugung die Färsen.

Zeit nutzen wofür – was ist mir wichtig?

Wegen der steigenden Arbeitsbelastung in der Landwirtschaft sind die Arbeitsroutinen, die täglich wiederkehrenden Arbeiten, laufend zu prüfen. Sie nehmen einen Großteil der Arbeitszeit des Betriebsleiters ein und lassen ihn möglicherweise zu wenig Zeit für die übrigen Aufgaben. Wer bereits in der „Arbeitsfalle“ sitzt, und schwache wirtschaftliche Ergebnisse zustande bringt, kann dieser nur sehr schwer entkommen. Der Arbeitsüberlastung kann man entgegenwirken: Eine begrenzte Entlastung gibt es immer dann, wenn man sich selbst organisiert, Zeit- oder Selbstmanagement für sich praktiziert.

Wirksam ist auch die zweite Methode, indem man lernt, „Nein“ zu sagen, Nein zu bestimmten Terminen, Nein zu bestimmten, unrentablen Betriebszweigen, Nein zu all dem, was im weitesten Sinne nicht zielführend ist. Wenn man weiß, was man wirklich will, kann dies im Einzelfall ein großes betriebliches Potenzial bedeuten. ■

Der Management-Regelkreis verdeutlicht Verflechtung von Aufgaben



Übersichten: A. Krämer