

Die Landwirtschaft in Ostdeutschland steht vor Umwälzungen, wie es sie seit der deutschen Wiedervereinigung nicht mehr gegeben hat. Dass dies nicht nur eine kühne These, sondern eine real zu erwartende Entwicklung ist, untermauert Dr. Martin Schneider, stellvertretender Geschäftsführer der IAK Agrar Consulting GmbH Leipzig, zur Einleitung der „virtuellen Fachtagung“:

### Risiken von A bis Z

„Gleichsam über allen Veränderungen steht die Neuausrichtung der EU-Agrarpolitik, die nach dem derzeitigen Stand aber frühestens ab 2023 zur Umsetzung kommt. Gegenwärtig ist in der Diskussion, weit mehr Mittel als bisher in den Umweltschutz umzulenken. Zudem ist eine stärkere Kopplung der Zahlungen an Leistungen im Gespräch, und mit der Einführung von Degression und Kappung ist durchaus zu rechnen. Dadurch und durch die verstärkte Förderung kleinerer Betriebe wird sich das Volumen der Direktzahlungen verringern, und größere Betriebsstrukturen wie die in Ostdeutschland müssen große Kürzungen ihrer Budgets hinnehmen. Vor allem für sie lohnt es sich daher, jetzt Handlungsszenarien durchzurechnen.“

Als ob das nicht schon genug wäre, gebe es weitere große Veränderungen, mit denen die Landwirtschaft fertig werden muss, so Dr. Schneider weiter: „Der gesellschaftliche Wandel und die Änderung grundlegender Konsumgewohnheiten sind stark. Nicht alles läuft dabei immer konsistent ab – der Wille zu mehr Nachhaltigkeit paart sich nicht immer mit der nötigen Zahlungsbereitschaft an der Ladenkasse. Dennoch ist es unumgänglich, dass die Landwirtschaftsbetriebe diesen Wandel nicht nur abwarten, sondern mitgestalten! Ähnliches gilt für die Frage der Marktbedingungen. Es bleibt momentan nur, entweder die eigene Produktion auf Stückkosten zu optimieren oder eine eigene Nische zu suchen!“

Im Hinblick auf die Folgen des Klimawandels appellierte Dr. Schneider an die Landwirte, diese Dinge in den Betriebsplanungen realistischer als bisher abzubilden. Für jeden Standort gebe es heute die Möglichkeit, aus Klimamodellen mittelfristige Trends abzuleiten. Sehr drängend sei in vielen Betrieben auch die Frage nach qualifizierten Mitarbeitern, da der Berufsnachwuchs die hohe Zahl altersbedingt ausscheidender Kräfte nicht ausgleichen könne. Ansatzpunkte seien die Einführung attraktiver Vergütungen, der langfristige Aufbau von Nach-



## Am Ende kommt Licht?

FOTO: THOMAS TANNERBERGER

„Zwischen Chance und Risiko – Agrarunternehmen in unsicheren Zeiten“ – unter diesem Motto wollte die Leipziger IAK Agrar Consulting GmbH eigentlich Frühjahrstagungen zum **Risikomanagement** durchführen. Die Live-Veranstaltungen fielen der Corona-Pandemie zum Opfer. Daher hier für alle ein Überblick über die virtuellen Tagungsinhalte.

wuchs, die Sicherung einer ansprechenden Firmenkultur und das Leben mit der Digitalisierung, die weniger als Risiko und mehr als Chance wahrgenommen werden sollte. Um dabei die Kosten im Griff zu behalten, gelte es, den Fortschritt gezielt zu planen und vorhandene Erfahrungen aufmerksam einzubeziehen.

### Banken routiniert

Auf die Tagungsfrage, wie denn die Banken mit den aktuellen Unsicherheiten umgehen und was der Landwirt zu beachten habe, antwortete Torsten Wein, Firmenkundenberater bei der Volksbank Mittweida eG, relativ entspannt: Der Umgang mit Risiken gehöre seit jeher zum Tagesgeschäft im Agrarbanking. Nur weil einige neue Probleme hinzugekommen sind, ändere sich der methodische Umgang mit Risiken nicht. Zudem liege nahe bei jedem Risiko in aller Regel auch eine Chance: Der eine scheitere an Digitalisierung oder Corona, der andere profitiere davon. Für die Bank sei es wichtig, dass der Landwirt seine Finanzen stets fest im Griff hat:

- Zu jeder Zeit und für jeden Zeitpunkt der Zukunft muss der Landwirt ein klares Bild über die zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben haben, um die Liquidität zu sichern. Kann der Landwirt dies allein nicht gewährleisten, sollte er sich Hilfe suchen.

- Droht die Liquidität knapp zu werden, sollte der Betriebsleiter exakt über die zu zahlenden Kreditraten informiert sein, um diese im vertrauensvollen Gespräch mit seiner Hausbank ggf. an die aktuellen Möglichkeiten anzupassen.

- Investitionen sind so zu planen, dass sie sich auch bei Berücksichtigung suboptimaler Entwicklungsverläufe der Rahmenbedingungen noch rentieren. Dazu gehört, im Investitionsplan stets ein Positiv- wie auch Negativszenario auszuweisen. Passen einmal die Anschaffungskosten gar nicht in ein angemessenes Finanzierungsszenario, so sollte der Landwirt die Stärke besitzen, von solch einem Projekt Abstand zu nehmen.

- Ein besonderes Augenmerk sollte den Reparaturen gelten: Stehen in nächster Zeit größere Instandsetzungen an? Dann ist dafür ausreichend Geld einzuplanen. Oder fallen Maschinen durch hohe Anfälligkeit für Spontanschäden auf? Wenn ja, muss hier unter Umständen gegengesteuert werden, um die Sicherheit von Investitionen nicht zu gefährden.

Für die Aufstellung von Betriebs- und Finanzierungsplänen empfiehlt Torsten Wein, in Krisenzeiten noch sensibler als sonst auf Anlagendeckung und Fristenkongruenz zu achten und die Finanzierung des Umlaufvermögens so zu gestalten, dass die Fremdmittel den Schwankungen des Umlaufvermögens angepasst werden

können. Wer sich dieser Grundsätze bewusst ist, könne in aller Regel gemeinsam mit seiner Hausbank Schritte zur Verbesserung der Finanzierungsstruktur erarbeiten, so Wein.

### Auf Rechtsfragen achten

Rechtsanwältin Constanze Nehls von der Kanzlei BTR Rechtswanwälte aus Berlin erläuterte, welche Aspekte Landwirtschaftsunternehmen im Hinblick auf ihre juristische Sicherheit in unsicheren Zeiten beachten sollten. Ganz aktuell angesichts der Coronakrise sollten Agrarunternehmer zur Kenntnis nehmen, dass der sprichwörtlich „in China umfallende Sack Reis“ auch bei uns ein Beben unvorstellbaren Ausmaßes auslösen kann, so die Fachanwältin für Agrarrecht. Auf die Risikoabsicherung müsse deshalb auch in der Landwirtschaft künftig mehr Wert gelegt werden. Die Möglichkeiten, hierbei mit juristischen Mitteln vorzugehen, seien begrenzt. Finanz-, Markt-, Preis-, Produktions- und Betriebsrisiken seien durch rechtliche Maßnahmen kaum zu verhindern. Allerdings sollten zeitgemäße Lieferverträge durchaus Regelungen für den Fall enthalten, dass der Landwirtschaftsbetrieb seine Lieferverpflichtungen gar nicht oder nur teilweise einhalten kann, und auf die Abfassung der Pachtverträge sollte man in Zeiten hoher Flä-



**Dr. Martin  
Schneider**



**Torsten  
Wein**



**Constanze  
Nehls**



**Dr. Thomas  
Tanneberger**

chenkonkurrenz mehr Aufmerksamkeit verwenden, als viele Betriebe das heute tun. Im Hinblick auf Finanzrisiken sei wichtig, dass der Landwirt bei Finanzierungsverträgen genau verstehe, welche Beträge wer wann zu zahlen hat.

Mehr Spielraum gebe es hinsichtlich von Personalrisiken, so Nehls weiter. „Betriebsunfälle lassen sich u. a. durch die Einhaltung der Vorgaben zum Arbeitsschutz vermeiden, nicht aber Krankheiten. Also muss sichergestellt sein, dass der Landwirtschaftsbetrieb rechtlich handlungsfähig ist, wenn ein Geschäftsführer oder Vorstand ausfällt. Dies kann – je nach Betrieb – durch Vollmachten oder gesellschaftsvertragliche Änderungen geschehen bzw. durch Anmeldung zum Handelsregister. Auch auf die tatsächliche Handlungsfähigkeit ist zu achten. Wichtige Unterlagen und Informationen, Zugangsdaten etc. sollten an geeigneter Stelle für den Vertretungsfall hinterlegt werden.“

Rechtliche Klarheit empfiehlt Constanze Nehls auch im Umgang mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wer gute Leute im Unternehmen halten will, müsse die mit ihnen getroffenen Vereinbarungen sachlich richtig und rechtssicher abfassen und sich vor allem im Nachgang auch dar-

an halten. Politikrisiken hingegen lassen sich durch den Landwirt kaum eingrenzen, bedauerte Anwältin Nehls. Hier helfe nur ein frühzeitiges Planen der familiären bzw. gesellschaftsrechtlichen Zukunft des Unternehmens. Daher gehöre ein Anwalt für Agrarrecht heute unbedingt in den Kreis der engsten Vertrauten eines erfolgreichen Betriebsleiters.

### PR-Risiken? Meiden!

Wie Agrarunternehmen in diesen Tagen erfolgreich mit Risiken in den Außenbeziehungen umgehen können, behandelte Dr. Thomas Tanneberger, Büroleiter Berlin-Brandenburg der IAK Agrar Consulting GmbH, in seinem Vortrag:

„Ob Feldtagbesucher unangenehme Fragen stellen, selbsternannte Tierwohl-Aktivistinnen in Ställe einbrechen, Bauernkinder in der Schule beschimpft werden, im Gemeinderat Beschlüsse gegen die Landwirtschaft gefällt werden, ob der Bauernverband seine Bauern sucht oder das Land kurzentschlossen auf eigene Faust Verbindung schafft – in Sachen Agrarkommunikation gibt es viel zu tun in diesen Zeiten. Ein erster Schritt zu einer starken PR-Position ist es, sich über die in der Kommunikation gegenüberste-

henden Parteien, deren Vorwissen und deren Interessen klar zu werden. Zweitens ist die eigene Glaubwürdigkeit zu prüfen: Wie ernst ist es mir mit meiner Dialogbereitschaft? Und ist mein betriebliches Tun (und Lassen) geeignet, die von mir in der Diskussion vorgebrachten Argumente zu untermauern? Hier wird bereits sichtbar, dass PR-Fortschritte für die Landwirtschaft nicht nur etwas mit „schöner Darstellung“ zu tun haben, sondern vor allen Dingen mit „Mut zur Veränderung“.

Bei den nächsten Schritten zu einer erfolgreichen PR lohnt es sich für die Landwirte, die Kräfte gut einzuteilen und sich zu einigen: Allein die drei großen Umweltschutzorganisationen Nabu, BUND und Greenpeace haben zusammen fast zwei Millionen zahlende Mitglieder und Förderer! 400.000 Bauern sind dagegen nicht wirklich eine Macht – vor allem dann nicht, wenn sich ihre Interessenvertretung in mehr oder weniger zahlreiche Einzelbewegungen splittet. Das birgt die Gefahr, dass alle noch ein bisschen, aber keiner mehr wirklich wahrgenommen wird.“

Unter den aktuellen Umständen helfe nur, die Öffentlichkeitsarbeit mit professionellen Methoden zu organisieren und aufmerksam zu beobachten, wie eigene Botschaften in den jeweiligen Zielgruppen ankommen, so Dr. Tanneberger: „Die Palette der Methoden dafür ist breit und reicht von Maßnahmen für das betriebliche Umfeld bis zur überregionalen Pressearbeit. Auch Funk, Fernsehen und soziale Medien können für die betriebliche PR wichtig sein. Zudem gehört zu einem guten PR-Konzept auch die Vorbereitung auf eventuelle Notfälle: Im Fall einer Produk-

### Beobachtungen aus der Bankenpraxis

- Breit aufgestellte oder hoch spezialisierte Unternehmen stehen oft besser da als Unternehmen, die Generalist und Spezialist gleichzeitig sein wollen.
- Die Fremdkapitalbelastung in den allermeisten Unternehmen sollte nicht weiter steigen, sie ist bereits heute bei vielen zu hoch.
- Vorsicht bei Flächenkäufen: Nicht jeder zusätzliche Hektar bringt das Unternehmen und den Unternehmer wirklich weiter.
- Ein guter Landwirt denkt emotional als Unternehmer und rational als Betriebswirtschaftler.
- Ein wenig mehr Pioniergeist und klarere Zielbilder unternehmerischer Tätigkeit täten vielen Betrieben gut.
- Die vielen (teuren) Maschinen in den Betrieben sollte man, wenn es irgendwie geht, länger nutzen. Kooperationen mit Maschinengemeinschaften helfen oft mehr als dumpfes Konkurrenzdenken.

TORSTEN WEIN

tionshavarie muss das Vorgehen ebenso klar sein wie im Fall einer PR-Panne! Insofern lohnt es, sich, das Thema Außenbeziehungen ganzheitlich anzupacken. Die Zeit, als es reichte, alle drei Jahre zum Hoffest ein paar Gäste durch die Felder zu schaukeln, ist jedenfalls vorbei.“

DR. THOMAS TANNEBERGER,  
IAK Agrar Consulting GmbH, Berlin

## IM GESPRÄCH

### Jammern zählt nicht – wir lassen uns was einfallen!

**Herr Meise, als die Bauern landauf landab über die letzte Milchkrise geschimpft haben, sind Sie seelenruhig zum Bauamt gelaufen und haben sich einen grünen Stempel geholt. Hat der gegen das Preisrisiko geholfen?**

■ In der Tat haben wir, als es mit der Vermarktung in die Großmilchverarbeitung gar nicht mehr weiterging, eine Hofmolkerei gebaut. Die Seele war da nur äußerlich ruhig, aber wir haben es nicht bereut: Heute können wir Milch im großen Stil pasteurisieren und uns damit allmählich Vermarktungswege erschließen, die deutlich mehr bringen als „Müller oder was“. An der Erhöhung der Wertschöpfung arbeiten wir mit ganzer Kraft.

**Deshalb sind Sie mit acht Milchzapfstellen dann nochmal Sonderwege gegangen ...**

■ Ja, das war nötig, das funktioniert gut, aber auch hier haben wir dazugelernt. Dort, wo Zah-



■ **Benjamin Meise**  
ist Geschäftsführer  
der Fürstenwalder  
Agrarprodukte GmbH in  
Bucholz (Brandenburg).  
FOTO: AGRAFRISCH

lungskraft da ist und wo uns die Menschen kennen, funktioniert das. In Berlin-Kreuzberg dagegen haben wir wieder aufgehört.

**Brandenburg hat in den letzten Jahren extreme Trockenheit erlebt. Was hieß das für Sie?**

■ Überarbeiten des Anbauplanes, hieß das. Böden unter Wertzahl 30 haben wir im Herbst erst mal in „Reserve“ gestellt. Da werden jetzt noch ein paar Maisflächen draus, ein Teil wird stillgelegt, und ein Teil geht ins Blühflächenprogramm. Das Saatgut dafür ist zwar unverschämt teuer,

aber die Sache lohnt sich für den Landwirt dennoch über die vier Jahre Bindungsfrist. Mit der Idee, ein paar Randflächen mit PV-Anlagen zuzupflastern, hadern wir hingegen noch. Die angebotenen Deckungsbeiträge locken natürlich ...

**Heißt das, dem normalen Ackerbau auf Grenzstandorten geben Sie keine Zukunft?**

■ Doch, schon. Es gibt Experten, die mit Minimalbodenbearbeitung und Direktsaat auf solchen Flächen klarkommen. Aber das Trockenheitsrisiko können solche Verfahren auch nicht verhindern. Also hatten wir uns versichert.

**Da müsste 2018 die Kasse geklingelt haben ...**

■ Keinen Cent haben wir bekommen. Es war eine Indexversicherung. Da kam ein Starkregen in der Kreisstadt kurz vor Messdatum, und wir waren raus. Bei uns war alles trocken. Jetzt prüfen wir, ob sich Bewässerung lohnen würde. Egal, was dabei rauskommt – wir geben nicht auf. Wir werden lernen, auch in Problemzeiten Geld zu verdienen.

Es fragte DR. THOMAS TANNEBERGER