



Die guten Seiten zeigen

In einer Zeit, da die Landwirtschaft mehr oder weniger freiwillig im Zentrum zahlreicher politischer und wirtschaftlicher Auseinandersetzungen steht, erweist sich die zielorientierte Gestaltung der betrieblichen Außenbeziehungen – also der „Public Relations“ (PR) – als unternehmerischer Erfolgsfaktor. Dabei gibt es bemerkenswerte Entwicklungen.

Jene Unternehmer unserer Branche, die immer eine Nasenlänge voraus sind, haben es längst erkannt: Im Bereich der PR kann man viel Geld verdienen – oder auch verlieren. Daher ist bei ihnen der Blick auf die Außenbeziehungen des Unternehmens zum Bestandteil des regelmäßigen Controllings geworden. Wie ist dieser Check zu gestalten, dass er nicht zu viel Zeit kostet, aber die Schlüsselentwicklungen bewusst macht? Was bringt die Aktion dann konkret? Und was erleben wir dabei? Da das mancher gern vorab wissen möchte, ist es nur zu verständlich, dass die Nachfrage nach fachkundiger und erfahrungsgestützter Beratung in diesem Bereich in letzter Zeit steigt.

Nutzen klar zu beziffern

In unseren Beratungsgesprächen zeigt sich einerseits, dass sich die Außenbeziehungen eines Agrarunternehmens ständig weiterentwickeln und natürlich nicht wöchentlich oder gar täglich Gegenstand von Planungen sein können. Sich monatlich einmal eine halbe Stunde einen konzentrierten Blick auf die Außendarstellung des eigenen Betriebes zu gönnen, erweist sich jedoch durchaus als

nützlich. Dazu kann man eingehende Signale zusammenfassen oder sich ein Feedback direkt organisieren: Fragen Sie doch mal die Menschen um sich herum, wie Ihr Betrieb im Bewusstsein „ankommt“? Was erfährt man da? Was erfahren Dritte? Oder was erfährt der Berater, der sich als neutrale, im dörflichen Sozialgefüge nicht vorbelastete Person einmal umhört? Mit der Auswertung dieser Signale sollte man unserer Erfahrung nicht erst ein Vierteljahr warten, denn manche Entwicklungen verlaufen in der heutigen Mediengesellschaft doch sehr schnell. Da muss innerhalb von Tagen, oft innerhalb von Stunden reagiert werden. Das kann nur leisten, wer sich regelmäßig in der Leitungssitzung oder eben auch am Frühstückstisch zu PR-Fragen verständigt. Das Ergebnis kann sein, vorbeugend tätig zu werden oder eben auch frühzeitig gegenzusteuern, ehe sich negative und Geld kostende Entwicklungen zusammenbrauen: Getuschel über Qualitätsprobleme bringt Umsatzminus in der Direktvermarktung, Diskussionen über nachlässige Düngemaßnahmen rufen Ämter auf den Plan, und Beschwerden über rücksichtslose Raserei mit Großmaschinen schafft Unruhe unter Verpächtern. Stichwort Verpächter! Das ist eine

gesonderte Diskussion: Die Pachtbeziehungen sind einer der Kernbereiche des betrieblichen Beziehungsgeflechts!

Trends nicht verschlafen

Hier gibt es in letzter Zeit erhebliche Entwicklungen. Zum einen sehen wir in der Beratung, dass ungeachtet des hohen Neupachtniveaus die Konkurrenz um Fläche in den meisten Regionen nicht gerade kleiner wird. Das liegt daran, dass die Bestandspachten noch immer sehr niedrig sind. Gerade Gruppenbetriebe zahlen für ordentliche Böden in vielen Fällen immer noch Hektarpachten unter 200 €. Das ist zwar ein Ausdruck wirtschaftlicher Nachhaltigkeit, denn man sollte bei Pachtverträgen die Aufkaufpreise und den Grunddüngerbedarf nicht vergessen, aber es ist eben weniger, als die für alle schön im Internet sichtbare BVVG-Tabelle gerade ausweist. Umso unverständlicher erscheint, dass wir immer wieder Betriebsleiter treffen, die ihren Pachtspiegel nicht vor dem inneren Auge haben. Erlebnis vor einigen Tagen in Thüringen: Da laufen in diesem Jahr Pachtverträge für 350 ha aus, und man hat sich im Oktober damit noch nicht einmal beschäf-

tigt. Genau das kommt bei einem sinnvollen PR-Check dann relativ schnell zur Sprache! Doch was tun, wenn die Verpächter nur nach dem Pachtpreis schielen? Hier genau liegt der zweite Aspekt der modernen Verpächterpflege. Langfristigkeit ist gefragt! Wer erst Kontakt aufnimmt, wenn es um den Anschlussvertrag geht, hat in vielen Fällen schon verloren. Unserer Erfahrung nach haben diejenigen gute Karten, die über Monate, zum Teil Jahre gute Beziehungen zu ihren Verpächterinnen und Verpächtern aufbauen, regelrechte Strategien umsetzen. Das wird jedoch, und da sind wir bei einem dritten Trend, aufgrund geänderter Lebensweisen immer schwieriger. Mandanten berichten, dass inzwischen über die Hälfte der Verpächterinnen und Verpächter nicht mehr ortsansässig sind. Sie wohnen in Städten fernab der Heimat ihrer Vorfahren, haben oft kaum noch Bezug zur Landwirtschaft. Wer bei ihnen nicht über attraktive Pachtangebote punkten kann, muss sich anderes einfallen lassen. Das geht, denn gerade für Städter hat Landwirtschaft inzwischen eine gewisse Exotik. Wer es als Landwirt schafft, diese Emotionen anzusprechen und die Ver-

pächter in sein betriebliches Geschehen, also das Abenteuer Landwirtschaft, eng und bildhaft einzubeziehen, der wird gute Chancen haben, seine Flächen für weitere zehn Jahre pachten zu können. Zehn? Ja, bitte, auch fünfzehn, aber nicht fünf! Wer einmal Flächen bewirtschaftet hat, die seit 30 Jahren im „Fünffahrplan“ verpachtet worden sind, wird wissen, was gemeint ist.

Informationen gewinnen

Zu den Außenbeziehungen des Unternehmens gehört letztlich auch die Informationspolitik. Sie umfasst nicht nur, welche Informationen herausgegeben werden, sondern auch, welche das Unternehmen aufnimmt: Aus welchen Quellen speist sich das Wissen, das am Ende Grundlage unternehmerischer Entscheidungen ist? Hier zeigen sich in unseren Gesprächen mit Fach- und Führungskräften in letzter Zeit erhebliche Fragen. Zuzunehmen scheint vor allem die Unsicherheit über die Informationsquellen. Das haben Studierende einer Fachhochschule unlängst in einem von mir betreuten Seminar sehr treffend zusammengefasst.

Auf die Frage, welche Probleme sie bei der Recherche von Fachinformation haben, listeten sie fünf Hindernisse auf:

- Werbung nervt, vor allem online! Es wird immer schwerer, Werbung von Inhalt zu trennen!
- Es ist schwer zu finden, was man sucht. Zu groß ist die Fülle an Informationen, zu wenige Texte sind auf den Punkt gebracht.
- Es ist kaum noch zu beurteilen, ob das, was man findet, die Wahrheit ist. Es sind zu viele Fakenews unterwegs, es gibt zu viel „Schaum“ in den Blogs.
- Diskussionen machen keinen Spaß mehr. Die Darstellungen sind oft einseitig, die Meinungen vorgefertigt, es gibt Behauptungen ohne Grundlage und jede Menge Influencing.
- Seriöse Publikationen mit hohem Informationsgehalt sind oft kostenpflichtig und teuer.

Hier gilt es also, verborgene Ressourcen zu heben und aus dem Wust der einflutenden Information das herauszufiltern, was das Unternehmen weiterbringt. Und damit kommen wir abschließend zu einem weiteren verborgenen Schatz der PR-Arbeit: die guten Geister unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Indem wir uns mit ihnen gemeinsam bewusst machen, wie wir nach außen wirken und dies verbessern können, gewinnen wir eine Draufsicht auf die Werte und Stärken des eigenen Unternehmens und eine gemeinsame, hohe Motivation, diese zu prüfen und darzustellen. Auch das ist ein Aspekt, der gleichermaßen für private Einzelunternehmen wie für Gruppenunternehmen gilt: Nehmen wir sie mit, die Menschen um uns herum, auf diesen Weg einer gewissen Selbsterkenntnis und Selbstreflexion, und finden wir Wege, die wertvollen Seiten des Unternehmens eindrucksvoll nach außen zu kommunizieren.

Fazit: Die Außenbeziehungen des Unternehmens regelmäßig zu prüfen ist in heutiger Zeit keine Kür, sondern Pflicht. Vernachlässigte Außenwirkung kann in einer Mediengesellschaft schnell hohe Beträge kosten. Umgekehrt hilft eine auf beweisbare Fakten und positive Emotionen gestützte Öffentlichkeitsarbeit, bestimmte Probleme gar nicht erst entstehen zu lassen. Dazu muss die PR aktuelle Trends bei den Zielgruppen berücksichtigen und zu einem regelmäßigen Bestandteil der Führungsarbeit werden. Dann ermöglicht sein, zu Verpächtern und anderen Zielgruppen mit Schlüsselbedeutung konstruktive Kontakte aufzubauen und zu unterhalten.

Auf mögliche Krisen vorbereitet sein

Erhebliche Unsicherheiten beobachten wir auch in Bezug auf die Krisenprävention der Landwirtschaftsbetriebe. Nahezu jeder hat zwar inzwischen gehört, dass Stalleinbrüche als Hausfriedensbruch juristisch geahndet werden können. Aber in welchen Fällen und unter welchen Voraussetzungen das gelingt, wissen weit weniger Berufskollegen. Gerade Klagen wegen Hausfriedensbruchs können sich für Landwirtschaftsbetriebe als regelrechter Bumerang erweisen.

Noch lückenhafter sind die Kenntnisse im Hinblick auf die Verteidigungsmöglichkeiten: Was tun, wenn man die Filmemacher in flagranti ertappt? Was hilft gegen einen „Shitstorm“ im Internet? Was tun, wenn die Drohne über den Hof fliegt und unerlaubte Fotos macht? Hier helfen nur Fortbildung und Unterstützung durch den Berufsverband, Beratungen durch einen Fachanwalt für Agrar- bzw. Presserecht oder eine Grundlagenauskunft durch einen darin sachkundigen Unternehmensberater. Den Kopf in den Sand zu stecken, hilft hingegen nicht. Die Welt dreht sich unverdrossen weiter, und wenn der Kopf dann aus dem Sand kommt, knirscht es nur zwischen den Zähnen ...

Zähneknirschen vorzubeugen gilt es aktuell übrigens auch bezüglich der Ämter und Kontrollstellen. Sie werden ab dem übernächstem Jahr die neue Agrarpolitik der EU umsetzen müssen. Wenn auch die Ausgestaltung der konkreten Regelungen noch nicht ganz klar ist, so zeichnet sich doch eines ab: Es wird nicht weniger Kontrolle, sondern eher noch mehr. Zu viel Geld hängt an den Eco-Schemes, und zu weich sind die Vorgaben aus Brüssel. Gerade bei vielen ökologischen Kriterien wird man feststellen, dass die Ämter einen erheblichen Ermessensspielraum haben. Das kann der Landwirt nicht verhindern, aber ein guter, konstruktiver und einsichtiger Arbeitskontakt wird da mit Sicherheit nicht schaden.

Gleiches gilt übrigens für die Kontakte zu den regionalen Wasserbehörden. Ein Blick in die seit 2017 geltende neue Verordnung über Anlagen zum Umgang mit wassergefährdenden Stoffen (AwSV) zeigt, dass viele Tierproduktionsbetriebe in den nächsten Monaten mit Kontrollen zu rechnen haben. Sie tun gut daran, offensiv das Miteinander zu suchen statt passiv abzuwarten, bis der Brief von der Wasserbehörde im Kasten liegt. tt