

# Sinn, Sicherheit, Beziehung und Verlässlichkeit sind gefragt

**STANDORTBESTIMMUNG** 2020 war ein einschneidendes Jahr, dem weitere herausfordernde Jahre folgen dürften. Wie lässt sich diesen Herausforderungen unternehmerisch begegnen? Gedanken dazu von Johannes Dreer von der „Hof und Leben GmbH“, einer Unternehmensberatung für Landwirte.

Kürzlich habe ich einen Online-Vortrag zum Thema Investment in Krisenzeiten verfolgt. Welche Branche boomt? Welcher Sektor ist auf dem absteigenden Ast? Warum ist das so? Es tat gut, den Fokus auf nüchterne Erkenntnisse und langfristige volks- und betriebswirtschaftliche Rahmen-daten zu legen.

Ja, viele Familien und Betriebe kommen persönlich oder wirtschaftlich an ihre Grenzen. Alternativlosigkeit für Entwicklungen im Familienunternehmen sehe ich bei aller Härte aber nur durch mangelnde Information oder fehlende Motivation kommen.

Von Krise zu Krise und von Hoch zu Hoch wird eine andere Sau durchs Dorf getrieben. Immer wieder werden diese Säue auch von denjenigen mit Macht oder Einfluss am Markt geschickt benutzt. Das kennen wir.

Wer treibt die Sau? Wer bringt sie auf den Markt? Wer nimmt sie wieder mit? Hektisch geborene Regulierungen rund um die eigentlichen Ereignisse bilden immer neue Handlungsrahmen mit erheblichem Einfluss für den wirtschaftlichen Betrieb. Einige Märkte leiden, andere profitieren. Manche verschwinden und es entstehen plötzlich neue Märkte, die keiner hat kommen sehen.

## Nicht überwältigen lassen

Statt uns von neuer Normalität überwältigen zu lassen, sollten wir bestehende Umstände analysieren. Und die dabei erzielten Erkenntnisse gelten lassen, ohne das Bild zu schönen: Was ist gegeben? Was soll erreicht werden? Wie kommen wir da hin?

Dabei gilt es, die Dimension des Kontextes anzupassen: Reden wir über den Einzelbetrieb, die Gemeinde, den Landkreis, die Region, ein Land oder die Welt?

Es lohnt sich, den Blick auf bereits vor 2020 bekannte Entwicklungen in Gesellschaft, Markt und Politik zu lenken. Welcher Bereich prosperierte? Welcher kriselte bereits? Was funktionierte (noch)? Was nicht (mehr)?

Aus aktuellem Anlass wird also wieder Geld gedruckt. Es gibt scheinbar einfaches, schnelles Geld. Seit Jahren unwirtschaftliche Unternehmen werden dabei nicht wirtschaftlicher. Sie weiten ihre Verschuldung nochmals aus. Es entstehen riesige Schulden im Staatshaushalt und im Sozialsystem.

Die aktuellen Ereignisse verschoben politische Prioritäten erneut in Richtung Wachstums-politik und Konsumstimulation. Die Maßnahmen wirken aber nur noch bedingt, da die konkrete realwirtschaftliche Zukunftsaussicht fehlt. Und genau wie Medikamente haben auch wirtschaftliche und geldpolitische Maßnahmen Nebenwirkungen.

Alles passiert im Vertrauen auf eine angenehme Entschuldung: ein bisschen Sparmaßnahmen, ein wenig Umschuldung und ein gewisses Maß an frisch gedrucktem Geld. Wenn es in der richtigen Mischung gemacht wird, soll weder zu viel Deflation noch zu viel Depression dabei herauskommen, sondern ein positives langsames Wachstum.

Schöne Theorie. Was wir aber erleben, ist ein Rausch ohne reale Wertschöpfung. Das viele Geld sucht sich seinen Weg und es entstehen an den Börsen Kursfantasien. Sobald sich die großen Kapitalmengen in Bewegung setzen, von Sektor zu Sektor, von Land zu Land und von Kontinent zu Kontinent, sind tiefgreifende Verwerfungen zu erwarten.

Die Frage ist nicht ob, sondern wann und wie stark es knallt. Das Modell der „angenehmen Entschuldung“ baut auf finanztechnische Effekte und eine nicht näher beschriebene Hoffnung auf bessere Zeiten. Es setzt auf Zeit

und darauf, dass schon alles wieder besser werden wird. Es wird darin verkannt, dass reale Wertschöpfung etwas mit realer Arbeit zu tun hat.

In der Entkoppelung von Realmarkt und Finanzmarkt sehe ich das eigentliche Problem, das seit Jahrzehnten besteht. Die Politik reagiert nicht mehr einschneidend, sondern nur noch kosmetisch.

Das Bestehende war vor 2020 und schon früher nicht mehr vollkommen gesund. Wirkliche Nachhaltigkeit? Davon sind wir weit entfernt: im Wirtschaftlichen, im Sozialen wie im Ökologischen. Eine Kehrtwende der Übernutzung unserer Erde und ihrer begrenzten Ressourcen ist nicht absehbar. 2020 reichte die jährliche Bio-Kapazität der Erde wiederum nur bis August. Tatsächlich stehen uns eben nur exakt 1,0 Erden zur Verfügung und nicht 1,6 und wir haben keinen Reserve-Planeten.

## Kosmetik reicht nicht mehr

Es ginge also darum, die Menschen an der Hand zu nehmen und ihnen mitzuteilen, dass Veränderungen und auch Einschränkungen notwendig sind. Und zwar in echt, für die Erde spürbar und nicht nur bilanziell-kalkulatorisch. Die Bereitschaft, einen harten Weg mitzugehen, ist dabei deutlich größer, wenn es eine echte Perspektive gibt. Nennen wir die Perspektive einfach „Lebenswert für unsere Kinder und Enkel weltweit“.

Stand heute dürfen wir mit einem „weiter wie gehabt“ rechnen. Unsere Gesellschaft und unsere Wirtschaft bleiben damit ohne grundlegende Veränderungen anfällig für jede Krise, für jedes Aufhusten im Finanzsektor. Im Westen wird der Aufprall auf hohem Niveau nicht existenziell sein. Aber doch wird der Wohlstand mit jedem Jahr fragiler und fragwürdiger.

Das Ergebnis der Entfremdung von Realwirtschaft und Finanzwirtschaft lässt sich auch daran ausmachen, dass bis vor wenigen Jahrzehnten der Eng-



Wer mit Heimatbonus verkauft, hat in der heutigen Zeit Rückenwind.

pass in der Wirtschaft das Geld war. Heute sind es sinnvolle, sichere und gleichzeitig rentable Projekte.

Hier kann die Landwirtschaft ein knappes Gut liefern. Als Branche und als Einzelbetrieb oder im regionalen Verbund ist die Landwirtschaft ein exzellenter Sektor für Investitionen. Die Landwirtschaft kann generationenübergreifend Vermögen erhalten und aufbauen. Grundlegend dafür sind das Ineinandergreifen und das gemeinsame Erreichen von Ökologie und Ökonomie.

## Systemrelevanter Mindestlohnsektor

Und dennoch: Stand heute kann man für die Branche leider auch folgendes Begriffspaar prägen: systemrelevanter Mindestlohnsektor. Wie konnte es so weit kommen?

Erhalt und Aufbau regionaler Wirtschaftskreisläufe und Wertschöpfung in den Regionen werden allgemein als Voraussetzung für eine zukunftsträchtige und krisenfesten Daseinsvorsorge gesehen. Interessant und kritisch dabei ist, dass sich diese Strukturen in der Breite nicht selbst tragen. Ganz im Gegenteil. Die ganzheitliche Versorgung ist regional zum Teil prekär. Für das

Es geht um interessante Geschäftsfelder, authentisches Geschäft und belastbare Geschäftsbeziehungen. Die Gesellschaft fordert nicht nur. Sie ist in Teilen auch ein dankbarer Abnehmer: Tierwohl, Klima und Umwelt genauso wie persönliche Gesundheit, Immunität und Resilienz werden eine weiter steigende Bedeutung erlangen.

Es wird weiter auch um Mengen gehen. Aber egal welchen Lebensstil Sie bedienen oder welche sonstigen Dienstleistungen Sie regional oder global anbieten: Die Qualität wird nochmals entscheidender, genauso wie die Kommunikation und die Beziehung zu Geschäftspartnern, zu anderen Menschen. Hier ist Wertschöpfung zu erreichen.

Es zeichnen sich neue Märkte ab, die Bauern direkt ansprechen dürfen: „Unsere Tiere haben keine Herkunft, sondern eine Heimat.“ „Wir produzieren mit geringstmöglichem CO<sub>2</sub>-Ausstoß!“ „Digitale Auszeit bei uns im Stall!“ „Regionales Super-Food und Detox-Smoothie – gibt's bei uns auf dem Hof!“ Es entstehen für einige dieser Märkte bereits Rahmen, ausgelöst durch langfristige europäische Initiativen und wie „Green Deal“ und „Farm to Fork“.

Finanzieller Erfolg als zentraler Lebenszweck ist hohl. Aber ohne finanziellen Erfolg im Unternehmen erübrigen sich gleichsam Gedanken über Zukunftsfähigkeit für Generationen von selbst. Zu sehen ist weltweit, national und regional dringender Klärungsbedarf. Die Kombination des Wegschauens vor den Ursachen, der Insol-

## Unser Autor

Johannes Dreer ist Inhaber der Hof und Leben GmbH mit Sitz in Kirchdorf im Allgäu. Er arbeitet mit landwirtschaftlichen Familienbetrieben an konkreten Antworten auf Fragen der Strategie, der nachhaltigen Betriebsentwicklung genauso wie der gelingenden Generationen- und Vermögensfolge. Der regionale Fokus ist Bayern und Baden-Württemberg. [www.hofundleben.de](http://www.hofundleben.de)

venzverschleppung, des Geld-druckens und der Bilanzkreativität kann nicht unbegrenzt durchgehalten werden.

Noch werden die Schulden und deren Folgen übertüncht und die Finanzmärkte mit frischem Geld künstlich beatmet. Wir sprechen immer wieder von Blasen und vom Crash, der kommen wird. Auch sprechen wir davon, dass der Aufprall umso schlimmer werden wird, je weiter wir ihn hinauszögern. Wir sollten damit wahr und klar umgehen. Wir sehen eine Notwendigkeit und Pflicht für Unternehmen wie Gesellschaften, sich weder selbst noch andere über die wahre Lage zu belügen.

## Kein Problem mit Unsicherheit

Grenz- und Krisensituationen machen Schwachstellen häufig deutlicher offenbar und erzeugen Veränderungsdruck. Entscheidend ist die Einsicht, dass wir selbst die Weichen stellen. Darin stecken die wichtige Verantwortung und wahre Arbeit für Unternehmerpersönlichkeiten, Führungskräfte und echte Macher.

Wir haben in der Landwirtschaft kein Problem mit Unsicherheit und Vergänglichkeit. Wir sind mit Saat und Ernte und all ihren Risiken und Unwägbarkeiten vertraut. Wir wissen, die Natur, unsere Erde, unser Klima wird uns Menschen überleben. Das führt auch zu Demut, Ruhe und Gelassenheit.

Passt diese mit unternehmerischer Unruhe zusammen? Ich meine ja, und fordere diese bei den von mir beratenden Betrieben ein. Es geht darum, Zukunftsbilder zu entwickeln. Berufen Sie sich nicht auf eine unentschlossene Gesellschaft, warten Sie nicht auf Besinnung und gute Vorschläge aus der aktuell verunsicherten Politik.

Gehen Sie voran und setzen Sie einen Gegenpol der Sicherheit, der Beziehung, der Verlässlichkeit und der Innovation in der Landwirtschaft. Damit können Sie das liefern, wonach eine sozial distanzierte Gesellschaft sich sehnt und was aktuell in der Realwirtschaft und für die Finanzwirtschaft fehlt: sinnvolle, sichere und rentable Projekte. □

## Wo investieren?

Wo sollte in der Landwirtschaft investiert werden? Es muss nicht zwanghaft anders sein. Aber: Die herkömmlichen und in der Breite bekannten Wege werden noch weiter ausgetrampelt werden. Dort wird nichts Zusätzliches zu gewinnen sein, solange man nicht die Stufe der von der Lebensmittelindustrie ausgelagerten, zu Grenzkosten produzierenden Urproduktionsstätte verlässt.

Leben existenzielle Bereiche wurden kleinspart und auf Effizienz getrimmt.

Systemrelevanter Mindestlohnsektor: ein Widerspruch in sich, der die Zerrissenheit in unserer Branche genauso wie in der gesamten Gesellschaft gut beschreibt.

Gibt es Chancen für mehr Wertschöpfung und Wertschätzung flächendeckend in der Branche? Ohne systematischen Wandel: nein. Aber es gibt gute einzelbetriebliche Situationen und Entwicklungen, auf die man aufbauen kann. Dabei kann es elementar sein, Produktion, Verarbeitung und Vermarktung völlig anders aufzusetzen.

Die Angst vor Vergänglichkeit, die Instabilität und Fragilität der vom Menschen gemachten Welt wird gerade wieder offenbar. Das Leben bleibt dabei genauso sinnvoll oder sinnlos wie vorher. Änderte sich gar nichts? Es ändert sich vielleicht die Haltung: Demut, Geduld und zwischenzeitliche innere Einkehr kommen wieder in den „Lebensentwurf“ der Gesellschaft zurück.

Unsere heutige universale Grenzsituation betrifft jeden Einzelnen und hat den Anschein des Ausweglosen. Ich folge dabei in meiner Arbeit auch Gedanken des Philosophen Karl Jaspers, demzufolge Grenzsituationen die Möglichkeit bieten, vom Da-

sein zur Existenz zu gelangen. Zum Dasein, zum Sein in Situationen. Das bedeutet für uns, der Grenzsituation tapfer entgegenzutreten und sie anzunehmen.

Für den Umgang mit ihr und ihre Bewältigung gibt es aber keine Schablone. Es geht weder darum, dagegen anzukämpfen, noch darum, stoisch etwas zu ertragen. Was Stoikern fehlt, ist die Kommunikation. Ich sehe in echter Kommunikation die Chance der Existenzherhellung, auch für die Landwirtschaft.

Es ergibt sich gerade eine neue Perspektive. Es wird auch wieder um Macht und Einfluss gehen. Wie gehabt. Notwendigkeit und Zwänge werden ihre Rolle spielen. Aber auch das bewusste Loslassen und persönliche und unternehmerische Freiheit.