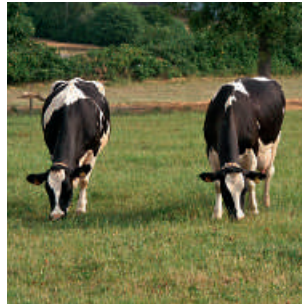


SERVICE D'ECONOMIE RURALE

Unternehmerische Kommunikation : Der Landwirt im Dialog mit der Gesellschaft



2012

Division de la comptabilité et du conseil de gestion agricoles

Die Landwirtschaft hat sich in den letzten Jahrzehnten in ihrem Bild und Wesen grundlegend verändert. Der Strukturwandel hat sich stark beschleunigt und wird sich angesichts der derzeitigen Marktgegebenheiten, der politischen Rahmenbedingungen sowie der Altersstruktur im Agrarsektor auch weiterhin fortsetzen. Die Betriebe sind gewachsen, manche durch Aussiedlung in die Grünzone, andere versuchen, ihre Produktion zwischen Dorfkern und Neubaugebiet auszudehnen. Der Wachstum in der Landwirtschaft einerseits, die Verstädterung ländlicher Regionen andererseits bringen Konflikte mit sich – Konflikte mit den unterschiedlichsten Interessengruppen: Bürgern und Verbrauchern, Umwelt- und Tierschützern. So sind etwa die Konfliktursachen bei Stallbauten vielfältig und komplex. Betrachtet man aber alle diese Quellen für Konflikte im Detail, wird deutlich, dass oft mangelnde Kommunikation ein zentrales Element ist. Viele Landwirte sehen zum Beispiel keine Notwendigkeit darin, die Öffentlichkeit über ihr Bauvorhaben zu informieren und sie aktiv in die Planung mit einzubeziehen. Auf der anderen Seite wird von Seiten der Bürger auf Grund von Vorurteilen und unzureichender Kenntnis des Agrarsektors den Landwirten oft nicht genug Verständnis entgegengebracht.

Im Gespräch zwischen Landwirt und potenziellen Baugegnern könnten diese Ängste abgebaut sowie Bedürfnisse, Wünsche und Ziele einander näher gebracht und gemeinsame Lösungen und Kompromisse gefunden werden. Richtig miteinander zu kommunizieren und einen angemessenen Ton im Dialog mit der Gesellschaft zu finden, ist nicht leicht. Deshalb ist es umso wichtiger, dies als eine Priorität in Sachen Aus- und Weiterbildung zu betrachten. Der gesellschaftliche Dialog ist heute zu einer bedeutenden Kompetenz des landwirtschaftlichen Unternehmers geworden. Das gilt nicht nur für Betriebe, die ihre Produkte ab Hof vermarkten. Das gilt für alle Landwirte, denn die Landwirtschaft steht heute mehr denn je im Rampenlicht des öffentlichen Interesses. Der Konsument erkennt zwar die Bedeutung der Bauern als erstes Glied der Nahrungsmittelkette, hat aber sehr hohe Erwartungen, was die Qualität der Produkte sowie Umwelt-, Natur- und Tierschutz angeht. Zudem fehlt oft der direkte Bezug zur heutigen Landwirtschaft.

Zwischen Wunsch und Wirklichkeit klafft so nicht selten eine große Lücke: moderne Technik auf dem Feld und im Stall werden nicht als Fortschritt sondern als Bedrohung empfunden. Umso größer ist die Herausforderung, mit welcher die Landwirte konfrontiert sind, ein realistisches Bild unserer produktiven Landwirtschaft zu vermitteln. Es gilt, proaktiv zu handeln, Eigeninitiative zu ergreifen und in die Offensive gehen, um die Sorgen der Verbraucher aufzugreifen. Jede der beiden Parteien muss dabei bereit sein, die eigene Position zu überdenken und Veränderungen gegenüber offen zu werden.

Vorwort des Ministers für Landwirtschaft, Weinbau und die Entwicklung des ländlichen Raumes



Ich freue mich sehr, dass der *Service d'économie rurale* die Thematik der Kommunikation als wichtige Kompetenz des Unternehmertums in Landwirtschaft, Weinbau und Gartenbau durch einen Vortrag durch Herrn Carl-Christian von Plate-Stralenheim, dem Vorsitzenden des DLG-Testzentrums Technik und Betriebsmittel sowie Vorstandsmitglied der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft, in den Mittelpunkt seines diesjährigen Buchstellentages setzt.

Der Buchstellentag 2012 ist bereits die zwölfte Ausgabe dieser für die Landwirte äußerst wertvollen Veranstaltung. Seit dem Jahr 2001 stellt die Abteilung Buchführung und Beratung des SER hier die Ergebnisse des vergangenen Wirtschaftsjahres in Landwirtschaft und Weinbau vor, zeichnet Preisentwicklungen ab und vergleicht die Deckungsbeiträge der verschiedenen landwirtschaftlichen Produktionsrichtungen. Seit fünf Jahren erstellen die Verantwortlichen des SER zudem eine Prognose für das laufende Jahr – ein Instrument, das zusätzlich wichtige Informationen über die Lage des landwirtschaftlichen Sektors liefert.

Der Buchstellentag gibt an Hand der Auswertung des Testbetriebsnetzes einen Überblick über die Entwicklung der landwirtschaftlichen Betriebe in Luxemburg. Das bedeutet für jeden einzelnen Betriebsleiter die Gelegenheit, seine eigenen Betriebsdaten denjenigen seiner Vergleichsgruppe gegenüberzustellen und seinen Betrieb somit besser zu situieren.

Ich wünsche dem *Service d'économie rurale* viel Erfolg für den Buchstellentag 2012.



Romain SCHNEIDER
Minister für Landwirtschaft,
Weinbau und die Entwicklung
des ländlichen Raumes





Kommunikation – eine unabdingbare Kompetenz des modernen Unternehmers

Das Image eines Sektors und seiner Betriebe entscheidet über deren Zukunftsfähigkeit. Dies gilt insbesondere auch für Landwirtschaft, Weinbau und Gartenbau, die mit ihren modernen Produktionsverfahren auf die Akzeptanz durch die Gesellschaft und ihr Vertrauen angewiesen sind. Die Kompetenz des landwirtschaftlichen Unternehmers in Sachen Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit ist im Hinblick auf den Dialog zwischen Betriebsleiter und Gesellschaft ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Betriebsentwicklung.

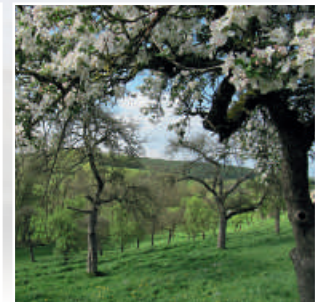
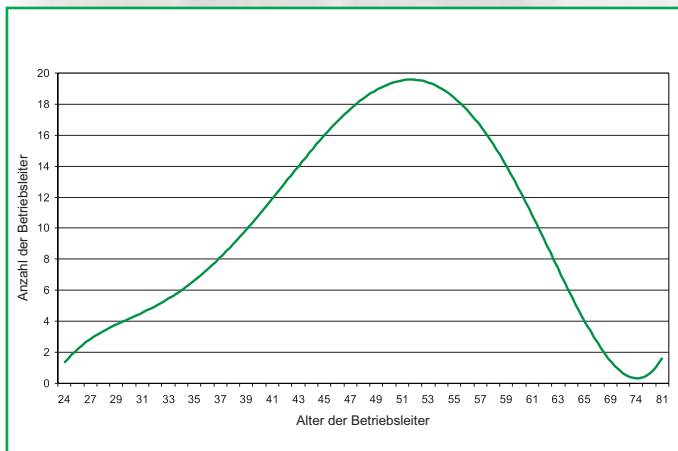
Warum aber ist diese unternehmerische Fähigkeit für den modernen Landwirt heute wichtiger denn je? Die Landwirtschaft hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert. Mit dem Strukturwandel haben sich die Betriebe vergrößert. Sie sind komplexer geworden und operieren zum Teil mit modernster Technologie. Auch die Herausforderungen an die Landwirtschaft, was Qualitäts- und Hygienenormen, Umweltverträglichkeit, Natur- und Tierschutz angeht, sind größer geworden. Gewachsen ist auch die mediale Aufmerksamkeit: der Landwirt steht heute mehr denn je im Rampenlicht des öffentlichen Interesses.

Problematisch dabei ist, dass sich der Verbraucher wie auch die Medien zwar sehr stark für die Landwirtschaft interessieren, sie dabei aber oft ein realitätsfernes und nostalgisches Bild aus der Vergangenheit vor Augen haben. Zwischen Wunsch und Wirklichkeit besteht ein Graben: Präzisionsausbringungstechnik auf dem Feld und der Roboter im Stall werden nicht als Fortschritt sondern als Bedrohung empfunden. Hinzu kommt, dass der Landwirt als erstes Glied einer immer komplexer werdenden Nahrungsmittelkette sehr anfällig geworden ist: in gewissen Abständen aufflackernde Lebensmittelskandale

(Dioxin, Salmonellen, Gammelfleisch,...) werden in der öffentlichen Debatte sehr schnell im Verantwortungsbereich des Bauern angesiedelt und die vermeintlichen Ursachen der modernen Landwirtschaft angelastet, auch wenn die Verursacher des Problems im vor- oder nachgelagerten Bereich zu suchen sind. Ein Problem sind ebenfalls die sehr hohen Erwartungen der Gesellschaft, was die Qualität der Produkte sowie Umwelt-, Natur- und Tierschutz anbelangt – Erwartungen, die nur selten in einem gesunden Verhältnis zu den Erzeugerpreisen stehen, welche die Verbraucher bereit sind, für qualitativ hochwertige Regionalprodukte zu zahlen. Es gibt viele Gründe, wieso es wichtig ist, als Landwirt mit der Gesellschaft zu kommunizieren, den Verbraucher zu sensibilisieren und ihm so die von der Landwirtschaft erbrachten Leistungen näher zu bringen.

Abb. 1 : Die Altersstruktur der landwirtschaftlichen Betriebsleiter in Luxemburg im Jahr 2011

(Quelle: SER-Testbetriebsnetz)





Standortkonflikten beim Stallbau aktiv begegnen !

Der Strukturwandel in der Landwirtschaft führt zu einer Aufgabe vieler landwirtschaftlicher Betriebe, zum anderen dazu, dass die bestehenden Betriebe wachsen und ihre Produktion ausbauen. Viele Betriebe konnten sich in den letzten Jahren durch Aussiedlung in die Grünzone erweitern, andere versuchen, ihre Produktion zwischen Dorfkern und Neubaugebiet auszudehnen. In beiden Fällen entstehen Konflikte mit den unterschiedlichsten Interessengruppen: Bürgern und Verbrauchern, Umwelt- und Tierschützern. Die Konfliktursachen bei Stallbauten sind so vielfältig und komplex wie die Technik, die mit einem solchen Projekt einhergeht. Wenn Ställe für Schweine oder Geflügel gebaut werden sollen, können die Geruchsemissionen ein Herd für Konflikte sein. Bei Biogasanlagen ist es die auf Grund der Gülletransporte aufkommende Verkehrsintensivierung, die im Mittelpunkt der Debatten steht.

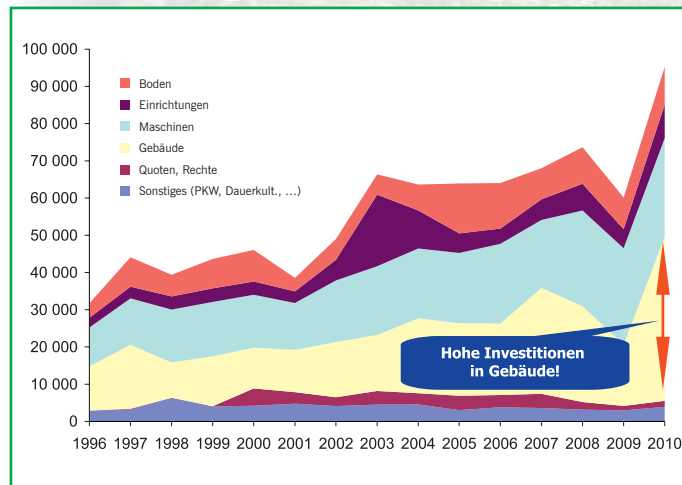
Probleme anderer Natur können zwischen dem Landwirt und den Genehmigungsbehörden entstehen. Hierbei geht es vor allem um Standortkonflikte im Zusammenhang mit Natur- und Umweltschutz, sowie mit der Landschaftsgestaltung. Die Kriterien der Umweltverwaltung für das harmonische Einfügen von landwirtschaftlichen Gebäuden in die Landschaft sowie deren Gestaltung, zum Beispiel das Einkleiden mit Holzelementen oder die Vorgabe der Dachneigung, sind in Luxemburg ein Thema, das sehr oft zu Konflikten führt, nicht zuletzt deshalb weil sie für den Landwirt mit einem Mehraufwand verbunden sind, welcher nur zum Teil kompensiert wird. Um Konflikte in diesem Zusammenhang vorzubeugen, wird derzeit zwischen Nachhaltigkeits- und Landwirtschaftsministerium ein Leitfaden in Bezug auf das Bauen in der Grünzone ausgearbeitet.



Oft handelt es sich bei Stallbaukonflikten um ein Kommunikationsproblem. Für den Bauherrn stellt sich die Frage, wie er die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit eines Stallbaus nach außen hin kommuniziert und die Verfahren der Produktion rechtfertigt, um die Akzeptanz seines Stalles vor Ort sicherzustellen. Diese Herausforderung trifft nicht selten auf mittelständische Betriebe zu, die über keine adäquate kommunikative Ausbildung verfügen und zudem häufig bereits grundsätzlich die Notwendigkeit einer öffentlichen Rechtfertigung ihrer Investitionsentscheidungen ablehnen. Richtig miteinander zu kommunizieren, ist nicht leicht. Deshalb ist es sehr wichtig, mit Hilfe einer spezifischen Aus- und Weiterbildung, kommunikative Eigenschaften zu erlernen. Das kann helfen, im Gespräch zwischen Landwirt und potenziellen Baugegnern, Ängste, Bedürfnisse, Wünsche und Ziele einander näher zu bringen und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen.

Abb. 2: Die Entwicklung der Investitionen in der luxemburgischen Landwirtschaft

(Quelle: SER-Testbetriebsnetz)





Wirksam kommunizieren !

Wie jeder Berufsstand ist auch der Landwirt auf die Akzeptanz durch die Gesellschaft und ihr Vertrauen angewiesen. Akzeptanz und Vertrauen in ihre Produkte erleichtern den Landwirten die Wahrnehmung ihrer oftmals schwierigen Rolle. Sie steigern die Attraktivität des Berufsfeldes für die jungen Berufseinsteiger, die landwirtschaftliche Generation von morgen, und bieten ein Polster in Zeiten kritischer Berichterstattung sowie der Anhäufung lebensmittelbezogener Skandale, wie sie in der nahen Vergangenheit oftmals die Schlagzeilen prägten. Nicht zuletzt bildet Akzeptanz auch die Voraussetzung für die Zahlungsbereitschaft der Bevölkerung und ihr Verständnis für staatliche Beihilfen.

Eine Schwäche des landwirtschaftlichen Sektors ist jedoch die fehlende Existenz eines kommunikativen Managements, auch und ganz besonders im Umgang mit Krisen. Wenn es darum geht, sich mit ihrem Image und all ihren Leistungen für die Gesellschaft zu profilieren, wird offensichtlich, dass die moderne Landwirtschaft, im Gegensatz zu Verbänden in den Bereichen Natur- und Umwelt-, Tier- und Verbraucherschutz, ein reales Kommunikationsproblem hat. Nur wenige Landwirte ergreifen die Initiative, eine offensive und zielgerichtete Aufklärungsarbeit gegenüber Verbrauchern zu leisten. Die Gründe sind vielseitig: eine zu hohe Arbeitsbelastung, Unkenntnis in Sachen Kommunikation, fehlende rhetorische Fähigkeiten,...

Wie im Betriebsmanagement, ist es auch im Bereich der Kommunikation wichtig, die Ist-Situation zu analysieren und sich darauf hin klare Ziele zu setzen. Zum Erreichen dieser Ziele bedarf es einer konsequenten Kommunikationsstrategie, im Rahmen welcher der Landwirt, die Genossenschaft oder die landwirtschaftliche Organisation



die Schwerpunkte ihrer Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit festlegen. Hierbei muss definiert werden, mit welchen kommunikativen Maßnahmen die Ziele erreicht werden, wobei es sich bei den Zielen generell um zwei Arten von Zielgrößen¹⁾ handelt:

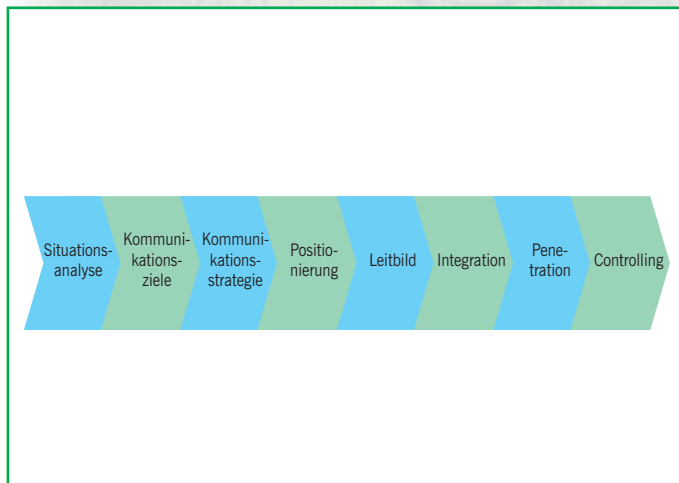
- **psychologische Zielgrößen** überwiegend im Zusammenhang mit der Information und Sensibilisierung des Verbrauchers: dadurch entsteht Transparenz, welche beim Konsumenten Sicherheit und Vertrauen schafft;
- **ökonomische Zielgrößen** im Zusammenhang mit dem Absatz landwirtschaftlicher Produkte.

Das Ziel der Verbesserung des Images der luxemburgischen Landwirte und die emotionale Bindung des Verbrauchers an die Region zeigt, inwiefern psychologische und ökonomische Ziele sehr eng miteinander verflochten sein können.

1) Quelle: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft: „Landwirte in der Gesellschaft – Wege zu besserem Image und Ansehen“ (2003)

Abb. 3: Aufbau eines integrativen Kommunikationsprozesses

(Quelle: DLG)





Kommunikations- strategie Nachhaltigkeit

Wenn es darum geht, sich positiv darzustellen, heißt es für die Landwirtschaft vor allem, die positiven Externalitäten ihrer Tätigkeit, d.h. ihre Leistungen für die Gesellschaft, zu vermitteln. Im Kommunikationsmanagement nennt man das eine strategische Positionierung: der Landwirt legt fest, wie er von den Verbrauchern gesehen werden möchte. In dieser Hinsicht wäre es wichtig, verstärkt zu kommunizieren, was die Landwirtschaft an Leistungen erbringt. Das reicht von der Herstellung qualitativ hochwertiger Nahrungsmittel über Beiträge im Bereich des Wasser- oder Bodenschutzes bis hin zur Landschaftsgestaltung. Ein Großteil der Landwirte verpflichtet sich hierzulande dem Konzept der Nachhaltigkeit und sucht die Balance zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem, eine Herausforderung, der sich eine zukunftsorientierte Landwirtschaft stellen muss.

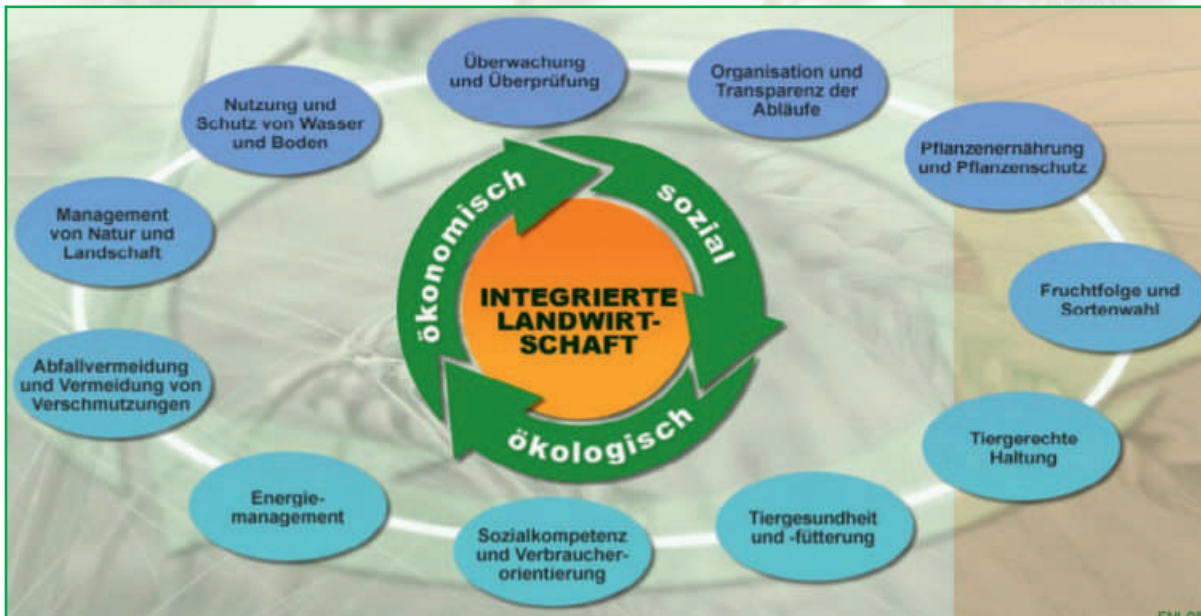
Durch die Förderung umweltfreundlicher Praktiken und die Schaffung von Dienstleistungen zum Erhalt von Lebensräumen, der Artenvielfalt sowie der Landschaft kann die Landwirtschaft, neben der Steigerung ihrer Produktivität und der Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Lage, das zweite Nachhaltigkeitskriterium, die ökologische Herausforderung erfüllen. Aber auch die soziale Dimension steht nicht im Widerspruch mit einer zeitgemäßen Landwirtschaft. Im Gegenteil: die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie die Schaffung von neuen Erwerbsmöglichkeiten im ländlichen Raum sind wichtige Herausforderungen des Agrarsektors. Seinen Betrieb nachhaltig zu führen, heißt schließlich, heute so zu leben und zu wirtschaften, dass die kommenden Generationen die Chance haben, ihr Leben nach ihren Bedürfnissen zu gestalten.



Mit dem Ziel, ihre Betriebe im Einklang von Ökonomie, Ökologie und Sozialem zu führen und eine integrierte, nachhaltige Landwirtschaft zu fördern, finden sich seit 1992 Landwirte und landwirtschaftliche Organisationen im Rahmen der FILL, des *Fördervereins Integrierte Landbewirtschaftung Luxemburg*, zusammen. Auch hier stehen Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit im Mittelpunkt der Tätigkeiten. Hauptaktionsfelder waren in diesem Zusammenhang die Bereiche Grünlandmanagement und Bodenschonung, sowie Qualitätsmanagement, woraus Projekte wie das Grünlandprojekt OPTI-Gras, das Mulchsaat-Projekt der Landwirtschaftskammer sowie das FILL-Weizen-Qualitätsprogramm hervorgegangen sind. Vorrangig war stets das Ziel, den Landwirten und den Verbrauchern nahezulegen, dass auch eine produktive, wirtschaftlich erfolgreiche und vor allem innovative Landwirtschaft ihren Beitrag zum Schutz von Natur und Umwelt leisten kann.

Abb. 4: Das Konzept der integrierten Landwirtschaft beruht auf der Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten

(Quelle: FNL, Deutschland)





Die Verbraucher von morgen sensibilisieren !

Eine Strategie, das Interesse des Verbrauchers für die Landwirtschaft zu wecken und sein Vertrauen zu gewinnen, kann darin bestehen, die Tore der Bauernhöfe, der Wein- oder Gartenbaubetriebe zu öffnen und der Öffentlichkeit einen Einblick in den landwirtschaftlichen Produktionsalltag zu geben. Dadurch wird gezeigt, dass es sich bei der Landwirtschaft um einen transparenten Sektor handelt, der qualitativ hochwertige Produkte auf den Markt bringt. Strategisch nicht uninteressant kann es in diesem Zusammenhang sein, Kinder und Jugendliche, die Verbraucher von morgen, im Rahmen von Schulbauernhöfen und Empfangsstrukturen anzusprechen, zu sensibilisieren und nicht selten zu begeistern. Zu sehen ist das ganz besonders vor dem Hintergrund der zunehmenden Verstädterung ländlicher Gebiete und der dadurch bedingten Entfremdung der Kinder und Jugendlichen von der Landwirtschaft, was sich auch im späteren Kaufverhalten wieder spiegelt.

Auf der anderen Seite ist mit dieser Distanz zwischen der jungen Generation und der Landwirtschaft aber auch die Nachfrage der Schulen nach Besichtigungs- und Empfangsstrukturen auf dem Bauernhof gestiegen. Mehr denn je besitzt der Bauernhof als außerschulischer Lernort eine ganz besondere Attraktivität bei Kindern: wo anders könnten sie Landwirtschaft, Weinbau und Gartenbau intensiver erleben als direkt im Kuhstall, auf dem Kartoffelacker, im Weinberg oder im Gewächshaus. Eine Reihe von landwirtschaftlichen Betrieben in Luxemburg sehen diese Nachfrage als Herausforderung und empfangen, zum Teil auf sehr professionelle Art und Weise, Schulklassen, aber auch andere Publikumsschichten. Manche haben sich mit viel Motivation und einem Aufwand vor allem an Arbeitszeit ein sehr



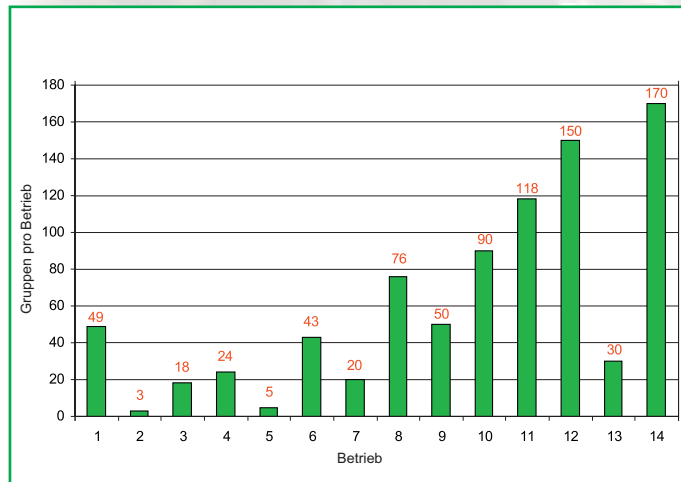
dankbares alternatives Standbein geschaffen, ein Standbein, das besonders bei direkt vermarktenden Betrieben, welche durch die Kinder auch die Eltern erreichen können, von großem Interesse ist.

Im Jahr 2010 machte die Vereinigung *Léieren um Haff* (APFAPL a.s.b.l.) eine Auswertung der Betriebsbesichtigungen auf ihren Mitgliedsbetrieben. Die Zahlen basierten auf dem Jahr 2009. Ausgewertet wurden 14 Besichtigungsbetriebe der APFAPL. Die Tätigkeiten dieser Betriebe entsprachen von der Anzahl her in etwa 90% der Tätigkeiten der Mitgliedsbetriebe. Das Ergebnis war beachtlich: auf den ausgewerteten Höfen konnten im besagten Jahr 846 Besuchergruppen empfangen werden, mit durchschnittlich 17,4 Besuchern je Gruppe. Das entspricht einer Gesamtanzahl von 14.152 Besuchern im Jahr 2009. Hochgerechnet auf die gesamten damaligen 21 Mitgliedsbetriebe wären das mehr als 15.700 Besucher. Heute gehören der Vereinigung 26 Schulbauernhöfe und Empfangsstrukturen an. Auch das ist eine Art und Weise, mit dem Verbraucher zu kommunizieren.

Marc Fiedler

Abb. 5: Die Besucherzahlen 2009 auf 14 Schulbauernhöfen in Luxemburg

(Quelle: APFAPL a.s.b.l.)





Buchführung

- Erstellung der betriebswirtschaftlichen Buchführung für Landwirte und Winzer :
Gesamtrechnung (Gewinn), Betriebszweigsabrechnung (Deckungsbeitrag) und Betriebsvergleiche, jeweils kostenlos und absolut vertraulich (gesetzlich geschützt).

Kontaktpersonen :

- **Sandra Brücher** Tel.: 247-82566
- **Gérard Conter** Tel.: 247-82576
- **Paul Jacqué** Tel.: 247-82558



Beratung

- Einzelbetriebsanalysen, Investitionsberatungen; Betriebsumorientierung, -erweiterung, -übernahme, -einstellung, bzw. -zusammenschluss (Fusion);
- Begleitung der Erstinstallierung und Erstellung eines Betriebsentwicklungskonzeptes;
- Vollkostenrechnung;
- Prämienoptimierung;
- Entschuldung; Arbeitsentlastung;
- Nährstoffbilanzen;
- Öffentlichkeitsarbeit : Vorträge, Besichtigungen, Fachliteratur („De Beroder“, „Compta-Info“).

Kontaktpersonen :

- **Jos Thill** Tel.: 247-82567
- **Gérard Conter** Tel.: 247-82576
- **Marc Fiedler** Tel.: 247-82599
- **Simone Adam** Tel.: 247-82594
- **Léon Feyder** Tel.: 247-82556
- **Paul Jacqué** Tel.: 247-82558



Statistik

- Einkommensstatistik aufgrund einzelbetrieblicher Buchführungsdaten (Testbetriebsnetz);
- Produktions- und Einkommensvergleiche;
- Preisermittlung für landwirtschaftliche Produktionsmittel und Erzeugnisse;
- Nährstoffbilanzen;
- Betriebstypologie.

Kontaktpersonen :

- **Gérard Conter** Tel.: 247-825 76
- **Claude Hermes** Tel.: 247-825 63



Studien, Gutachten

- Stand und Entwicklung der wirtschaftlichen und sozialen Lage im Agrarsektor;
- Innovation und Weiterentwicklung in den Bereichen zukunftsorientierte Landwirtschaft: Nachhaltigkeit, über- und zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, Bio-Landbau, ...;
- Analysen und Stellungnahmen : unterschiedliche Produktionsverfahren, Aktualit tsfragen.
- Förderungspolitik.

Kontaktpersonen :

- **Jos Thill** Tel.: 247-825 67
- **Gérard Conter** Tel.: 247-825 76
- **Marc Fiedler** Tel.: 247-825 99
- **Claude Hermes** Tel.: 247-825 63
- **Simone Adam** Tel.: 247-825 94



SERVICE D'ECONOMIE RURALE
Division de la comptabilité et du conseil de gestion agricoles
115, rue de Hollerich • L-1741 Luxembourg

www.ser.public.lu

tirage 2200 / 11.12

