

Operative Führung, Projektmanagement und strategisches Management

Eine Unterscheidung von Führungsebenen und deren Zeit-
horizonte auf landwirtschaftlichen Betrieben

29.05.2018



agridea

ENTWICKLUNG DER LANDWIRTSCHAFT UND DES LÄNDLICHEN RAUMS
DÉVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE ET DE L'ESPACE RURAL
SVILUPPO DELL'AGRICOLTURA E DELLE AREE RURALI
DEVELOPING AGRICULTURE AND RURAL AREAS

Impressum

Éditrice	AGRIDEA Avenue des Jordils 1 CH-1006 Lausanne Tél. +41 (0)21 619 44 00 / Fax +41 (0)21 617 02 61 contact@agridea.ch / www.agridea.ch
Fichier	Trois Modes De Gestion Pour L'entreprise Agricole_ V5_Suite Consultation
Date	Mai 2018
Auteur	AGRIDEA
Equipe rédaction	Gregor Albisser, Claire Asfeld, Benoît Gascard, Béatrice Manceau, Jean-Luc Martrou, Patrizia Schwegler, AGRIDEA
Mise en page	AGRIDEA
Impression	AGRIDEA © AGRIDEA, Mai 2018 ISO 9001 – eduQua

Sans autorisation expresse de l'éditeur-trice, il est interdit de copier, ou même de diffuser de toute autre manière, cette brochure ou des parties de cette brochure.
Les informations contenues dans cette publication sont sans garantie.
Seule la législation y relative fait foi.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Betrieb, Familie und Umfeld	6
3	Der Werdegang des landwirtschaftlichen Familienbetriebs.....	7
4	Drei Führungsebenen des Systems Unternehmen und Familie	8
4.1	Begriffsklärungen zum Unternehmensmanagement.....	8
4.2	Die operative Führung.....	9
4.3	Das Projektmanagement	10
4.4	Das strategische Management	11
5	Fazit	12
6	Literaturverzeichnis	13

1 Einleitung

Es gibt eine Vielzahl von Ansätzen für die landwirtschaftliche Betriebsführung, welche den Schwerpunkt jeweils auf einen oder mehrere spezifische Aspekte legen. Historisch betrachtet ist ein Wandel von rein quantitativen und rationalen analytischen Konzepten hin zu mehrdimensionalen und ganzheitlichen Ansätzen zu beobachten (Levallois, 2014). Die Berücksichtigung rein technischer, wirtschaftlicher und finanzieller Aspekte reichte nicht mehr aus, um der Komplexität des Umfelds und dessen Auswirkungen auf den Betrieb und die Familie gerecht zu werden (Dragon & Al., 2008). Nach und nach wurde die Betriebsführung um menschliche, soziale, strukturelle, funktionale und strategische Aspekte erweitert (Thommen, 1997). Changemanagement, Risikomanagement und der Entscheidungsfindungsprozess haben in den Managementtheorien und -methoden an Bedeutung gewonnen.

Mit dem systemischen Ansatz wird dem Gesamtkontext des Systems Unternehmen und Familie (im Folgenden: System Unternehmen und Familie) Rechnung getragen. Darauf folgte das strategische Management, welches bestimmte Themen wie beispielsweise das "Wofür stehen wir?" und den Sinn des landwirtschaftlichen Betriebs, die Berücksichtigung des kognitiven Systems des Entscheidungsträgers und die Zukunftsperspektive weiter ausführt.

In dieser Publikation schlagen wir eine neue Gliederung der Managementmethoden des landwirtschaftlichen Betriebs vor, die nicht im Widerspruch zu den herkömmlichen Konzepten steht.

Es gilt zwischen den Führungsebenen zu unterscheiden, die auf dem Werdegang des Systems Unternehmen und Familie parallel zueinander, flexibel umgesetzt werden: Dabei werden die operative Führung, das Projektmanagement und das strategisches Management unterschieden

Auf dem landwirtschaftlichen Betrieb in einem gegebenen Umfeld, zu einem gegebenen Zeitpunkt existieren diese drei Führungsebenen nebeneinander: die operative Führung des Tagesgeschäfts, das Projektmanagement, durch welches der Betriebsleiter konkrete, häufig mittelfristige Ziele verfolgt oder Anpassungen an aussergewöhnliche Ereignisse vornimmt, und das strategische Management zur langfristigen Unternehmensplanung und -steuerung.

Diese Gliederung ermöglicht eine einfache Orientierung, da sie eine Zeitperspektive auf kurze, mittlere und lange Sicht beinhaltet. Die Methoden werden dem landwirtschaftlichen Familienbetrieb und seiner Entwicklung gerecht, da sie vom Werdegang des Familienunternehmens ausgehen und sich auf die vom Betriebsleiter getroffenen Führungsmassnahmen (im weiteren Sinne) beziehen. Anzumerken ist allerdings, dass der Landwirt diese in der Praxis nur teilweise formalisiert.

Und schliesslich ist dieser Rahmen offen, er ermöglicht eine einfache Systematisierung und lässt sich leicht mit weiteren Managementansätzen kombinieren.

VERSCHIEDENE ANSÄTZE DER LANDWIRTSCHAFTLICHEN BETRIEBSFÜHRUNG

Die verschiedenen Trends im Bereich der landwirtschaftlichen Betriebsführung lassen sich in den sechs folgenden Ansätzen zusammenfassen: klassischer Wirtschaftsansatz, begrenzt rationaler Wirtschaftsansatz, analytischer Ansatz, systemischer Ansatz, ganzheitlicher Ansatz und strategischer Ansatz.

Die klassischen ökonomischen Theorien gehen davon aus, dass der Betriebsleiter wirtschaftlich rationale, auf Nutzenmaximierung ausgerichtete Entscheidungen trifft. Die Betriebsführung beschränkt sich aber nicht auf die Analyse der Rechnungsergebnisse. Die Komplexität und die Unwägbarkeiten des sozioökonomischen Umfelds haben die Grenzen dieser traditionellen Ansätze deutlich gemacht. Die in den 1970er-Jahren aufgekommene ökonomische Theorie der begrenzten Rationalität markiert den ersten Bruch mit einem rein ökonomischen Management. Sie berücksichtigt, dass der Landwirt zum Entscheidungszeitpunkt nicht über alle relevanten Informationen verfügen kann. Er sucht nicht die beste, sondern eine befriedigende Lösung.

Mit dem systemischen Ansatz wird der Komplexität und Dynamik des landwirtschaftlichen Betriebs Rechnung getragen. Er zielt darauf ab, die Systeme und Subsysteme des landwirtschaftlichen Betriebs in seinem Kontext zu untersuchen. Im Zentrum dieses Ansatzes steht das Verständnis der Wechselwirkungen zwischen Systemen.

Beim ganzheitlichen Ansatz wird der landwirtschaftliche Betrieb in Bezug auf seine Verantwortlichen, seine Geschichte, seine Stärken und Schwächen – auch im Hinblick auf das sozioökonomische Umfeld – neu positioniert. Er kombiniert den ökonomischen und den systemischen Ansatz. Der landwirtschaftliche Betrieb ist ein System, die Existenz des Betriebs hängt vom Landwirt und seinen Entscheidungen ab. Der Landwirt hat gute Gründe für das, was er tut, auch wenn seine Ziele nicht immer eindeutig erkennbar sind.

Das strategische Management deutet einen weiteren Schritt an. Es basiert auf Antizipation und stellt Tools bereit für den Umgang mit sich wandelnden Rahmenbedingungen für die Entscheidungsfindung, wobei auch die Persönlichkeit des Entscheidungsträgers einbezogen wird.

(Levallois, 2014)

2 Betrieb, Familie und Umfeld

Der **landwirtschaftliche Betrieb** ist eine Wirtschaftseinheit, die meistens mit einer oder mehreren Familien verbunden ist. Es ist jederzeit möglich, Betrieb und Familie zu trennen, um das Unternehmen an das KMU-Modell anzupassen. Tatsache ist jedoch, dass die überwiegende Mehrheit der landwirtschaftlichen Betriebe keine klare Trennung zwischen Betrieb und Familie kennt (z. B. Privatbezüge aus dem Geschäft und Eigenverbrauch).

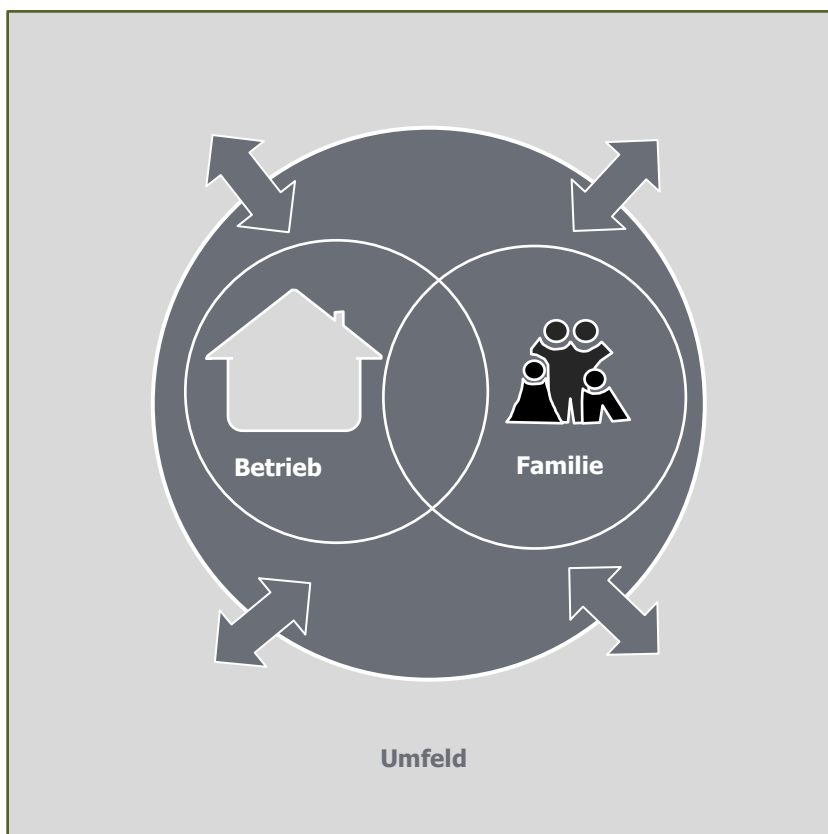
Dank des systemischen Ansatzes ist es möglich, das **System Unternehmen und Familie**, welches sich aus Subsystemen zusammensetzt, in den Mittelpunkt der Analyse zu stellen. Dieses System ist seinerseits Teil eines Netzwerks von grösseren Systemen.

Die Betrachtung des landwirtschaftlichen Familienbetriebs als System ist darum von Interesse, weil sie die Möglichkeit bietet, dessen Komplexität, Besonderheit und dynamische Funktionsweise aufzuzeigen, und überdies die zahlreichen Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Systemen zu untersuchen.

Das System Unternehmen und Familie ist offen gegenüber seinem Umfeld im weiteren Sinne, das seinerseits dynamisch und im Wandel begriffen ist. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Position der Systeme zueinander:

- Der **Betrieb** ist das innere System. Es ist geprägt durch seine Verantwortlichen, seine menschlichen Ressourcen, seine Aktivitäten, seine Produktionsmittel, seine Funktionsweise und Potenziale usw. (Thommen, 1997, p. 38).
- Die **Familie** ist das System, das durch die Mitglieder der Familie(n) gebildet wird. Es hat eine menschliche und soziale Dimension.
- Das **System Unternehmen und Familie** ist gekennzeichnet durch die Beziehungen zwischen dem Betrieb und der Familie bzw. den Familien, die damit verbunden sind.
- Das **Umfeld** ist ein Netzwerk von Systemen, das insbesondere durch das sozioökonomische Umfeld, durch den rechtlichen und politischen Rahmen, in welchen der Betrieb eingebettet ist, durch seine Kunden und Lieferanten usw. gebildet wird.

ABBILDUNG – DAS SYSTEM UNTERNEHMEN UND FAMILIE IN SEINEM UMFELD



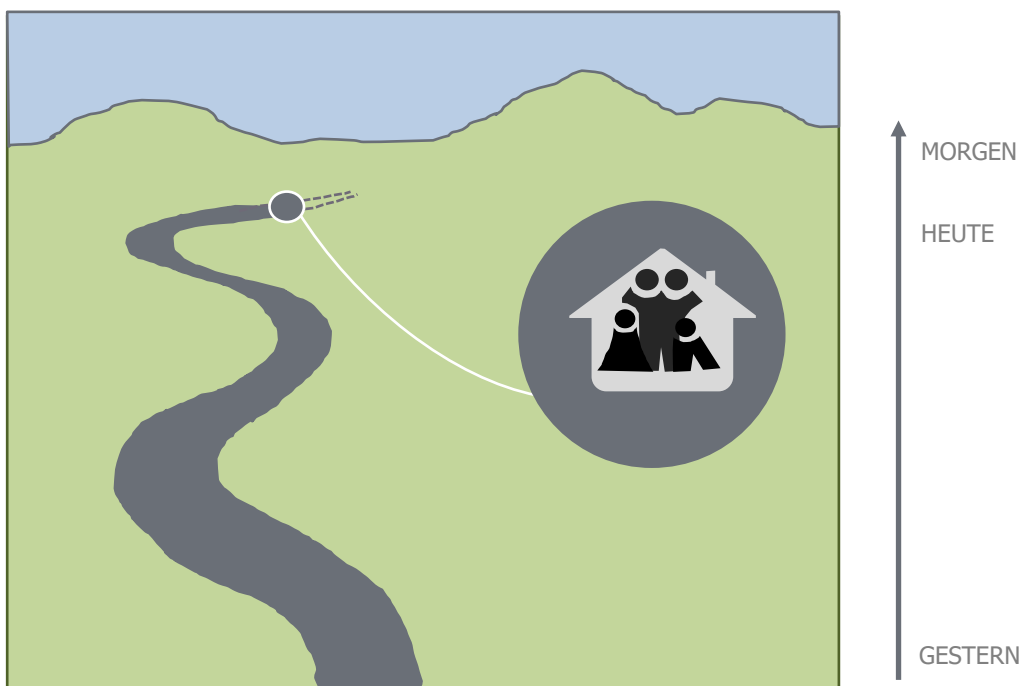
3 Der Werdegang des landwirtschaftlichen Familienbetriebs

Der **Werdegang** des landwirtschaftlichen Familienbetriebs entspricht dem Weg, den das System Unternehmen und Familie im Laufe der **Zeit** in seinem **Umfeld** zurücklegt. Der Weg des landwirtschaftlichen Familienbetriebs gestaltet sich entsprechend den bestehenden Wechselwirkungen zwischen dem System Betrieb, dem System Unternehmen und Familie und dem Umfeld als übergeordnetes System (Praz, Aubert, Boutenel, Hemmeler, & Michaud, 2008, pp. partie 1, p.8).

Wir stellen den Werdegang des landwirtschaftlichen Familienbetriebs in dieser Broschüre in **linearer Form** als Weg dar, wie der Weg einer Person, die eine **Wanderung** macht. Man kann sich einen Weg vorstellen, dessen Kurven die Wechselwirkung des Systems Unternehmen und Familie mit seiner Umgebung widerspiegeln. Erst im Nachhinein kann man den zurückgelegten Weg vollständig abbilden. Das Ziel der Wanderung und die einzelnen Etappen können zu Beginn mehr oder weniger genau definiert und anschliessend in Schlüsselmomenten unterwegs angepasst werden.

Der Weg ist nicht vorgegeben, sondern entsteht dadurch, dass der Wanderer ihn geht.

ABBILDUNG - DER WERDEGANG DES SYSTEMS UNTERNEHMEN UND FAMILIE IM LAUFE DER ZEIT



4 Drei Führungsebenen des Systems Unternehmen und Familie

4.1 Begriffsklärungen zum Unternehmensmanagement

Das **Unternehmensmanagement** wird definiert als die Gesamtheit aller Tätigkeiten des Betriebsleiters, die bezwecken, **Ziele** zu setzen, **Entscheidungen** zu treffen, diese **auszuführen** und deren Umsetzung zu **kontrollieren**. Allgemeine Handlungsfelder im Bereich des Betriebsmanagements sind: Bestandsaufnahme, Analyse, Informationsbeschaffung, Planung, Entscheidungsfindung, Implementierung und Kontrolle (Rural Terminology, AGRIDEA).

Die **Entscheidungsfindung** und die **Führung** des Betriebs erlauben es, den Kurs des System Unternehmen und Families laufend zu korrigieren, um ihn anzupassen: - an ein unsicheres, der Veränderung unterworfenen Umfeld, - an die Unternehmensziele und die persönlichen Ziele der Betriebsleiter, die sich ebenfalls verändern können.

Bei der Festlegung seiner Ziele blickt der Landwirt so weit wie möglich in die Zukunft, behält aber im Auge, was sich mittelfristig abzeichnet, und geht gleichzeitig dem Tagesgeschäft nach. Man könnte auch sagen: Der Landwirt hat, ob bewusst oder unbewusst, stets **drei Zeithorizonte im Blick – einen kurzfristigen, einen mittelfristigen und einen längerfristigen**. Es ist wichtig, dass der Betriebsleiter diesen **dreifachen Fokus** stets im Auge behält.

ABBILDUNG – SICHT NACH ZEITHORIZONT



Mit dieser kurz-, mittel-, und langfristigen Zeitskala lassen sich drei Führungsarten verknüpfen, ohne diese jedoch vollständig zu überlagern:

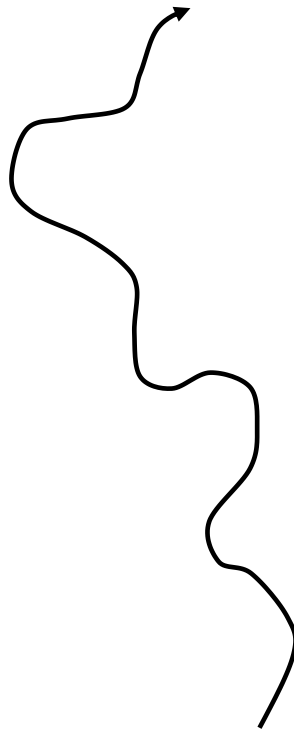
- **Operative Führung:** Der Betriebsleiter führt seinen Betrieb im Alltag – im Hier und Heute –, indem er Entscheidungen bezüglich des Einsatzes der Ressourcen (Kapital, Arbeit, Boden, Ausrüstung usw.) trifft und umsetzt und dabei die richtige Kombination anstrebt. Die operative Führung bezieht sich auf die Aktivitäten zur Nutzung der bereits vorhandenen Mittel.
- **Projektmanagement:** Der Betriebsleiter entwickelt Projekte, reagiert auf aussergewöhnliche Ereignisse und erlebt die Veränderung mit.
- **Strategisches Management:** Der Betriebsleiter macht sich Gedanken über den vergangenen und zukünftigen Kurs des Betriebs, über seine Motive, Werte und Ziele. Er skizziert seine Zukunftsvision, definiert die Schwerpunkte und Handlungsfelder seiner Strategie sowie seine Zukunftsperspektiven. Er steuert seine Strategie, indem er langfristige Perspektiven entwickelt, dies jedoch im Bewusstsein, dass er nur in der Gegenwart handeln kann.

4.2 Die operative Führung

Die **operative Führung** umfasst die Gesamtheit der **laufenden Entscheidungen** und der **täglichen Aktivitäten** des Betriebs und der Familie. Sie betrifft im Allgemeinen die **operative** Funktionsweise des Systems Unternehmen und Familie bei der Realisierung und Kontrolle der **operativen Ziele**. Die operative Führung erfordert Wachsamkeit in allen Phasen.

Die operative Führung ist Teil der Gegenwart, sie findet fortlaufend statt und ermöglicht durch die alltäglichen Entscheidungen und Aktivitäten den Werdegang des Systems Unternehmen und Familie im Laufe der Zeit.

ABBILDUNG – DIE OPERATIVE FÜHRUNG



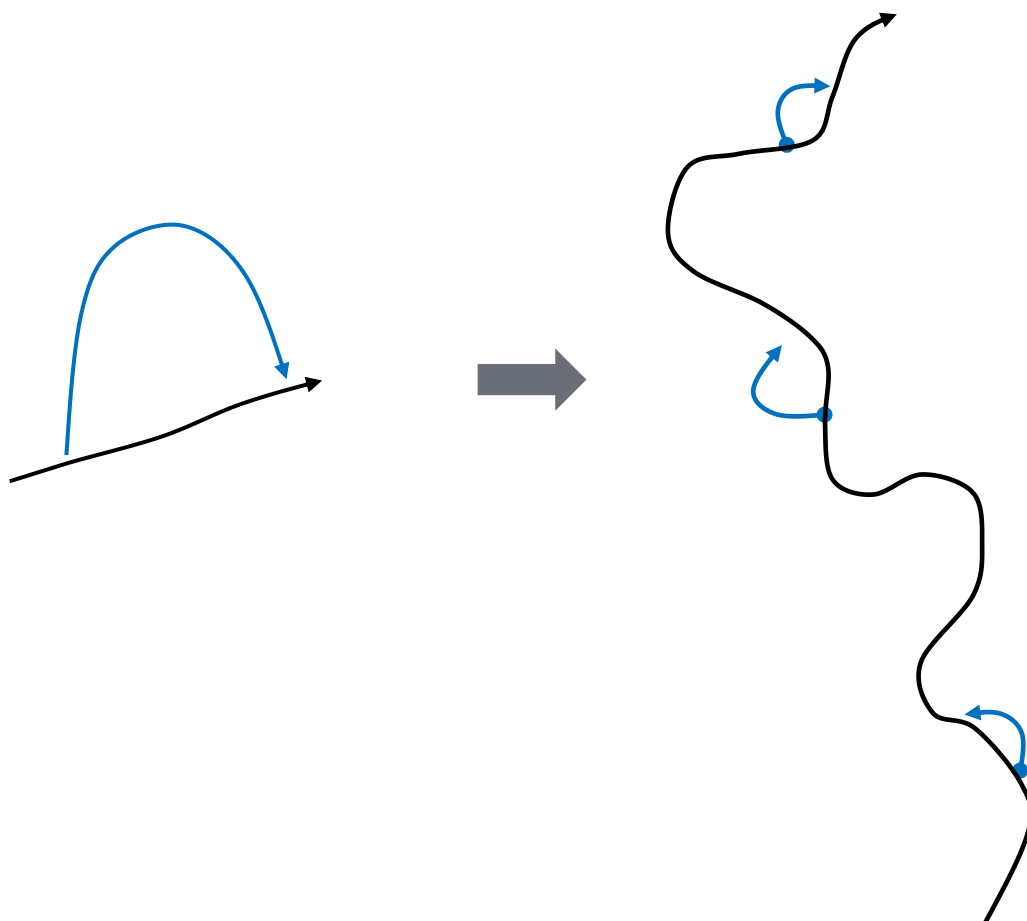
4.3 Das Projektmanagement

Das **Projektmanagement** beinhaltet die Definition von **konkreten** und klar definierten **Projektzielen**, die meist mittelfristig angelegt sind, und deren Umsetzung. Die Projektziele betreffen nicht alltägliche Ideen oder Probleme. Im Gegensatz zur operativen Führung hat das Projektmanagement keinen wiederkehrenden, sondern einen einmaligen Charakter.

Die Realisierung des Projekts führt zu einer Veränderung im System Unternehmen und Familie. Sie erfordert die Umsetzung befristeter Massnahmen. Das Projekt hat einen Anfang und ein Ende. Es wird deshalb grafisch als **gebogener Pfeil** dargestellt.

Das Projekt stellt einen konkreten Schritt dar, der es dem Betrieb erlaubt, die strategischen Vorgaben des Familienunternehmens einzuhalten.

ABBILDUNG – DAS PROJEKTMANAGEMENT



4.4 Das strategische Management

Das **strategische Management** ist eine reflektierende Managementmethode, die auf Antizipation beruht und **rationales Denken** und **Intuition** kombiniert. Die Komplementarität der Konzepte ist zentral, um der zunehmenden Komplexität der Führung eines Bauernhofs begegnen zu können. Das strategische Management ermöglicht es dem Landwirt, sich in seinem Beruf persönlich zu verwirklichen. Es stellt eine Orientierungshilfe bei **situativen Entscheidungen** dar (Klein & Klinger, 1991).

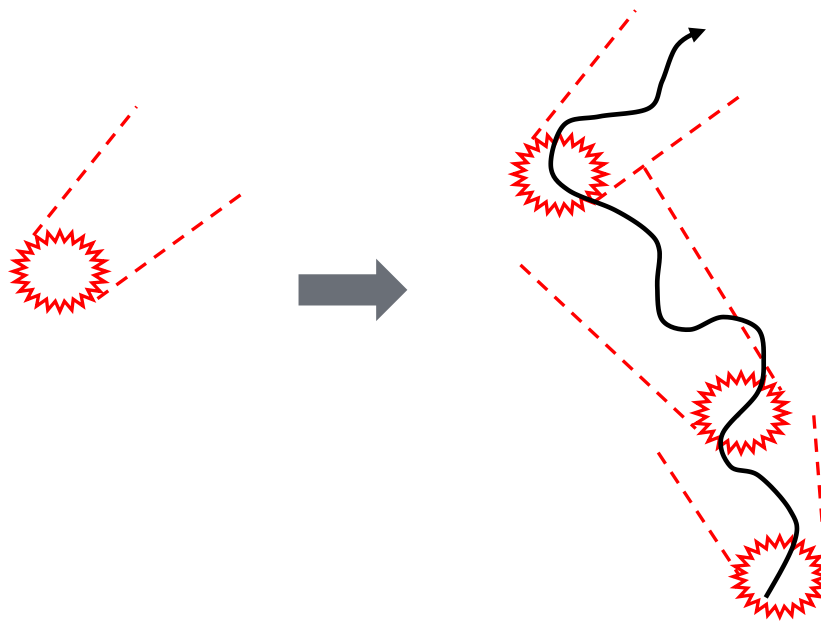
Strategisches Management ist kein linearer Prozess mit sequenziellen Schritten, die in strenger Ordnung aufeinanderfolgen. Es ist viel eher **Bewusstseinszustand**, der ständig **Beziehungen** zwischen Analyseelementen, Situationen, Schwierigkeiten, Wünschen, Intuitionen, Ereignissen, die Chancen und Risiken mit sich bringen, usw. herzustellen versucht. Diese Komplexität bedeutet nicht, dass es keinen roten Faden geben kann, ganz im Gegenteil.

Die strategische Vorgehensweise umfasst verschiedene **Phasen**: die Orientierungsphase, die Phase der strategischen Steuerung und die Kommunikationsphase. Sie ist wie eine Landkarte der Länder, die erforscht werden sollen. Sie zeigt das Gebiet, durch das der Weg führt.

Die **strategische Orientierung** (Zahnrad in der Abbildung unten) erlaubt es, eine langfristige Vision und ein Bewusstsein für die verschiedenen **Komponenten der Strategie** zu entwickeln, aus denen sich die möglichen **Perspektiven** für den Familienbetrieb ergeben.

Das **strategische Management** zielt darauf ab, dem Entscheidungsträger im Voraus die spezifischen Mittel zur Umsetzung der Strategie zur Verfügung zu stellen und diese zu gegebener Zeit einzusetzen, um die Leitlinien der Strategie (gestrichelte Linien in Abbildung unten) einzuhalten.

ABBILDUNG - STRATEGISCHES MANAGEMENT



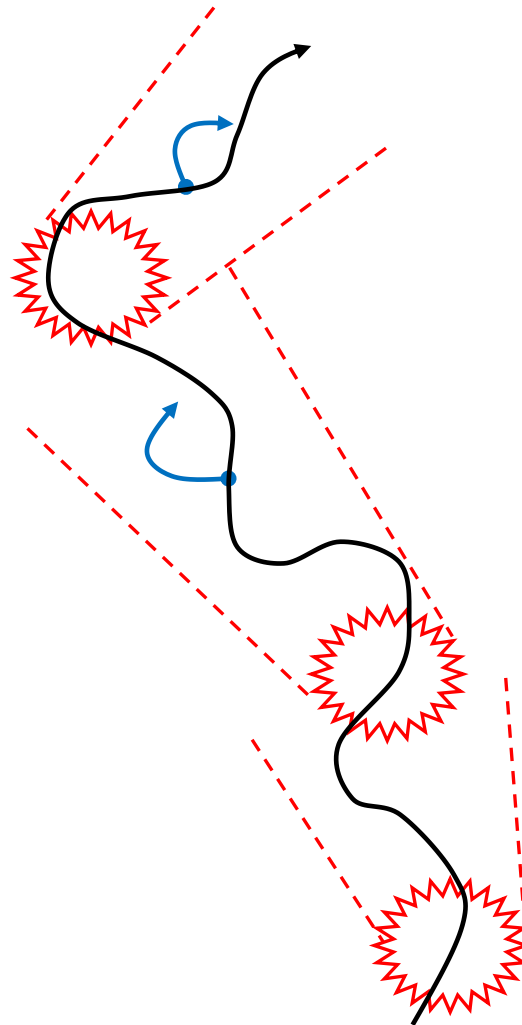
5 Fazit

Die Abbildung unten in den drei Farben Schwarz, Blau und Rot veranschaulicht die drei vorgängig beschriebenen Führungsebenen: operative Führung, Projektmanagement und strategisches Management. Die Abbildung macht deutlich, dass diese drei Führungsarten parallel nebeneinander existieren und in einer Wechselbeziehung zueinander stehen. Der **Werdegang** des Systems Unternehmen und Familie **entwickelt sich** laufend zwischen operativer Führung, Umsetzung von Projekten und strategischen Entscheidungen.

Das Schema versteht sich als Denkanstoss für den Betriebsleiter. Es kann eingesetzt werden, um seine Überlegungen zu stimulieren und andere Konzepte, andere Ansichten zu verorten. Es soll aber primär dazu dienen, seinem eigenen Kurs entsprechend **angepasst, modifiziert und vervollständigt** zu werden.

Dem Berater, der den Betriebsleiter begleitet, dient es dazu, **seine Beratung** in Bezug auf den spezifischen Werdegang des Landwirts, dessen Betrieb und dessen Familie sowie in Bezug auf das Stadium und die Ebene der Überlegungen des Betriebsleiters (zum Beispiel: Überprüfung der Strategie oder Projektstudie) besser einzuordnen.

ABBILDUNG – DAS SCHEMA IN DREI FARBEN



- Legende:
- Die operative Führung
 - Das Projektmanagement
 - Das strategische Management

6 Literaturverzeichnis

AGRIDEA. (2006). *Définitions et terminologie d'économie rurale*. Lausanne: AGRIDEA.

Bonneviale, J.-R., Jussiau, R., & Marshall, E. (1989). *Approche globale de l'exploitation agricole*. Dijon: INRAP.

Dragon, P., & Al. (2008). *Agriculture et complexité*. Nantes: Editions AC3A.

Klein, G., & Klinger, D. (1991). Naturalistic Decision Making. *Human Systems IAC GATEWAY*, Volume XI: Number 3.

Levallois, R. (2014). *Guide de gestion de l'entreprise agricole, une approche économique, financière et humaine*. Paris: Editions France Agricole.

Praz, P., Aubert, S., Boutenel, A., Hemmeler, V., & Michaud, R. (2008). *Stratagerme*. Lausanne: AGRIDEA.

Thommen, J.-P. (1997). *Introduction à la gestion d'entreprise 3e édition*. Zurich: Versus.