

Modul 3.

Wie Sie Ihre Transhumanzaktivitäten managen

Inhalt

1. Allgemeiner Rahmen für die Wandertierhaltung
2. Wie man in diesem Rahmen als Unternehmer handelt
3. Alleinstellungsmerkmal (USP)
4. Hilfreiche Tools für Ihre Unternehmensplanung und -verwaltung

Dieses Modul stellt die bestehenden Rahmenbedingungen, die Chancen sowie die Grenzen und Risiken vor, die Unternehmer der Wandertierhaltung berücksichtigen müssen. Es enthält Empfehlungen für die Gründung eines Unternehmens und geht auf die wichtigsten Fragen der Unternehmensentwicklung ein. Diese müssen an das jeweilige Unternehmen angepasst werden. Daher zielt dieses Modul darauf ab, das Bewusstsein für die geschäftlichen Rahmenbedingungen für Transhumanz-Praktiker, einige grundlegende Instrumente und unternehmerisches Denken zu schärfen.

1. Allgemeiner Rahmen für die Wandertierhaltung

Politischer Rahmen

Beschlüsse und Vereinbarungen auf globaler, europäischer und nationaler Ebene wirken sich auf die Rahmenbedingungen für die europäische Landwirtschaft aus, einschließlich der Wandertierhaltung. So wurden beispielsweise globale Ziele wie die **UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung** in die Agrarpolitik der Europäischen Union eingebettet, was bedeutet, dass die landwirtschaftliche Produktion beispielsweise zur Beseitigung des Hungers in der Welt beitragen soll. Darüber hinaus hat der **Europäische Green Deal**, der sich mit dem Klimawandel und der Umweltzerstörung befasst, Auswirkungen auf die landwirtschaftliche Produktion im Allgemeinen und speziell auf die Wandertierhaltung. Sie umfasst Strategien wie die **"Farm to Fork"-Strategie**, die sich auf nachhaltige Lebensmittelsysteme konzentriert und Ziele setzt, z. B. für den Ausbau des ökologischen Landbaus, die Verringerung des Einsatzes von Pestiziden und Düngemitteln und die Reduzierung von Lebensmittelabfällen. Darüber hinaus befasst sich die **Biodiversitätsstrategie** mit der Wiederherstellung der biologischen Vielfalt in Europa. Zu den Zielen gehören die Vergrößerung von Schutzgebieten, die Schaffung von Landschaftselementen, die eine große biologische Vielfalt aufweisen, und die Ausweitung des



Eine Huzulenherde im Aggtelek-Nationalpark.
Foto: Gábor Szelényi

ökologischen Landbaus. Diese politischen Ziele und Strategien wirken sich durch allgemeine Gesetze und Richtlinien sowie durch die **Gemeinsame Agrarpolitik (GAP)** und ihre Finanzierungsvorschriften auf die Landwirtschaft in Europa aus. Die oben genannten Beispiele beziehen sich auf die landwirtschaftliche Produktion innerhalb der Europäischen Union, aber auch andere europäische Länder wie Norwegen verfolgen ähnliche politische Ziele. Sich in diesem recht komplexen politischen und finanziellen Rahmen zurechtzufinden, um zum Beispiel für Förderprogramme in Frage zu kommen, kann für die Praktiker der Wandertierhaltung eine Herausforderung darstellen. Die Praktiken vieler Wandertierhalter entsprechen jedoch bereits den Zielen einer gesteigerten organischen Produktion, eines geringeren Einsatzes von Düngemitteln und einer größeren biologischen Vielfalt. Siehe **SK1, SK2, SK3** und **GR4**. So könnte die künftige europäische Agrarpolitik den Wandertierhaltern immer mehr Möglichkeiten bieten, ihr Geschäft auszubauen. Weitere Informationen über die politischen und finanziellen Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern finden Sie in den **Länderberichten**.



Der Kiskunsag-Nationalpark wird als Schafweide genutzt. Foto: Csaba Centeri

Marktlage

Der oben beschriebene Rahmen schafft die Voraussetzungen für die Entwicklung des Marktes und damit für die Unternehmensentwicklung. Dieser Markt neigt zu Schwankungen, sowohl was den Ankauf von landwirtschaftlichen Erzeugnissen als auch den Verkauf von Produkten betrifft. Seit der Einführung der GAP im Jahr 1962 hat sich die Landwirtschaft zu einem Rohstofflieferanten für Lebensmittel, Futtermittel und Energie entwickelt. Die Landwirte bemühen sich, so billig wie möglich zu produzieren und suchen nach Möglichkeiten, Standardqualität zum günstigsten Preis anzubieten. Dieses Modell muss nicht für alle Marktteilnehmer ruinös sein, sondern kann ein "Wettlauf nach unten" sein, ein Ausdruck, der sich auf die Versuche eines Unternehmens bezieht, die Preise der Konkurrenten zu unterbieten, indem es auf Standards in Bereichen wie Qualität, Sicherheit und Löhne verzichtet. Größere Landwirte können sehr gut mit der Situation umgehen und Gewinne erzielen. Für kleinere Landwirte sind Größenvorteile auf Einzelbetriebsebene schwer zu erreichen. Kleinere Landwirte können versuchen, zusammenzuarbeiten und Tätigkeiten auszulagern oder zu verlagern. Die Lieferung von auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähigen Rohstoffen ist für kleinere Landwirte derzeit jedoch fast unmöglich. Europa ist sehr unterschiedlich, z. B. in Bezug auf Klima, Boden und Kosten für Produktionsfaktoren wie Arbeit und Boden. So sind die Produktionsmengen, die möglich oder notwendig sind, um auf einem Markt wettbewerbsfähig zu sein, in Europa unterschiedlich. Während einige landwirtschaftliche Betriebe durch Diversifizierung über Wertschöpfungsketten in den Bereichen Lebensmittel, Futtermittel, Energie und Industrie sowie durch Investitionen in nichtlandwirtschaftliche Betriebe komplexer werden, bleibt für einige kleinere Landwirte die Landwirtschaft der Kern ihrer Tätigkeit. Das Einkommen und der Gewinn des letzteren werden jedoch außerhalb der Landwirtschaft erzielt.



Das Geschäft für Milchprodukte von Salaš Turček liegt in der Nähe der Touristenpfade. Foto: Martina Slámová

Landschaftspflege

Die landwirtschaftliche Nutzung führt zu spezifischen Agrarlandschaften. Ihr Erscheinungsbild variiert in Europa aufgrund von Unterschieden im Klima, in den Bodenverhältnissen, in der Bebauung, im Anbau und in den Bewirtschaftungsmethoden. **Ausbildungsmodul 2** enthält Beispiele für Transhumanzlandschaften. Die Wertschätzung früherer und heutiger Agrarlandschaften mag in der Öffentlichkeit unterschiedlich sein; die Bewirtschaftung einiger Landschaftstypen wird jedoch mit öffentlichen Geldern unterstützt. Dies sind zum Beispiel Landschaften mit einer großen biologischen Vielfalt. Die Beweidung von **Nationalparks in Ungarn** und die Zusammenarbeit zwischen einem **slowenischen Wandertierhalter** und einer **Nationalparkverwaltung** sind Beispiele für Bemühungen, diese Art von Landschaften zu erhalten. Die Gewährung von Zahlungen für die Pflege von Landschaften kann dazu führen, dass die Öffentlichkeit die Landwirte eher als eine Art öffentlichen Dienstleister denn als Unternehmer wahrnimmt, und spiegelt die Wertschätzung für die von den Landwirten produzierten Werte wider. Darüber hinaus bieten solche Zahlungen für die Wandertierhalter wirtschaftliche Möglichkeiten.



Balaton-Oberland-Nationalpark mit Graurindern.
Foto: Csaba Centeri

2. Wie man in diesem Rahmen als Unternehmer handelt

Analyse der aktuellen Lage und Ausblick

Änderungen bei der finanziellen Unterstützung für Landwirte können sich aus Änderungen der politischen Agenda sowie aus kurz-, mittel- und langfristigen Perspektiven ergeben. So hat beispielsweise die allgemeine Unterstützung der europäischen Landwirte durch die GAP und ähnliche Regelungen eine lange Tradition und wird sich – trotz einiger Anpassungen – wahrscheinlich nicht kurzfristig grundlegend ändern. Unter Berücksichtigung der potenziellen Änderungen bei der finanziellen Unterstützung müssen die Landwirte die Verfügbarkeit von Unterstützungsregelungen und ihren kurz-, mittel- und langfristigen Finanzbedarf für die Erhaltung des Viehbestands oder für Investitionen in Maschinen, Technologie oder Infrastruktur berücksichtigen. Darüber hinaus müssen die allgemeine Hinwendung zu einer grüneren Wirtschaft und die ehrgeizigen Ziele für die Landwirtschaft wie eine grünere, sauberere, billigere und gesündere Erzeugung, Verarbeitung, Lagerung und Beförderung sowie die Dekarbonisierung des Sektors berücksichtigt werden. Wenn Sie als Landwirt die laufenden politischen Entscheidungen für eine grünere und klimafreundlichere Produktion nicht berücksichtigen, riskieren Sie Ihre Marktposition, da (1) immer mehr Akteure in der Branche aktualisierte Standards und Zertifizierungen einhalten und (2) immer mehr Unternehmer sogar über die Vorschriften hinausgehen und höhere Standards setzen.



Die Scheune von innen. Foto von Oliver Post



Fahren auf dem Deich. Foto: Henning Remmers



Hügelige, bergige Weidelandschaft und der Bauernhof Salaš Turček. Foto von Martina Slámová.

Entscheidungsfindung in unsicheren Situationen

Alle unternehmerischen Handlungen, die unternommen und verworfen werden, sind mit Chancen und Risiken verbunden. Die Landwirtschaft und insbesondere die Wanderschäfferei sind möglicherweise anfälliger für Unsicherheiten als andere Sektoren, da sie stark von den klimatischen Bedingungen abhängen. Dennoch müssen Entscheidungen getroffen werden, die sowohl den Aufwand für die Durchführung einer Aufgabe als auch die Wahrscheinlichkeit des Erfolges berücksichtigen. Um fundierte Entscheidungen zu treffen, ist es wichtig, den Kontext zu berücksichtigen, in dem die Entscheidungen getroffen werden, z. B. den Betrieb, seine Flächen und seinen Viehbestand, die persönlichen Lebensbedingungen, die finanzielle Situation, die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter und Kunden. Die Komplexität dieser Faktoren hängt von der Größe eines Unternehmens ab, z. B. in Bezug auf Produktion, Mitarbeiter, Kunden und Mitarbeiter. Auch wenn man die potenziellen positiven und negativen Folgen sorgfältig abgewogen hat, können manche Entscheidungen im Nachhinein klüger erscheinen als andere. Daher ist es wichtig, aus früheren Entscheidungen zu lernen. Je erfolgreicher Ihre Entscheidungen in der Vergangenheit waren, desto sicherer werden Sie die nächste Entscheidung treffen. Unternehmerisches Handeln bedeutet daher nicht, alle Risiken einzugehen, sondern Risiken zu erkennen, abzuwägen und vernünftige und angemessene Entscheidungen zu treffen (siehe Abschnitt 4.2 für ein Beispiel eines Entscheidungsbaums)



Die Weiden rund um den Sommerbauernhof.
Foto: Kerstin Potthoff.

3. Alleinstellungsmerkmal (USP)

Definieren und finden Sie den (Nischen-)Markt

Im Vergleich zu den globalen Warenmärkten handelt es sich bei Nischenmärkten in der Regel um spezialisierte Produkte oder Produktionsmethoden oder besondere Formen der Kundenansprache. Unternehmerische Landwirte sollten ihre Hauptinteressen und -erfahrungen und – was am wichtigsten ist – die Arten von Produkten und Produktionen, für die sie sich am meisten begeistern, berücksichtigen und diese entwickeln. Die grundlegende Frage, die es zu beantworten gilt, lautet: Welche Nischenproduktion, Nischenverarbeitung und welches Nischenmarketing passen zu den Ressourcen, Fähigkeiten und Präferenzen meines Unternehmens? Eine Möglichkeit, das Potenzial für den Einstieg in einen Nischenmarkt zu ermitteln, besteht darin, Produkte und Dienstleistungen zu betrachten, die Sie benötigen oder schätzen würden, die aber in Ihrem Gebiet nur schwer erhältlich sind. Vielleicht sind diese Produkte oder Dienstleistungen auch für andere von Interesse und Sie als Unternehmer können sie anbieten. Das Erkennen und Verstehen einer bestimmten Verbrauchergruppe und ihrer Bedürfnisse, Vorlieben, Interessen und Kaufgewohnheiten ist entscheidend für die Feststellung, ob ein Unternehmen über die Ressourcen und Interessen verfügt, um die Bedürfnisse potenzieller Kunden zu erfüllen. Darüber hinaus ermöglicht die Kenntnis des Zielmarktes dem Unternehmer, auf veränderte Verbraucherpräferenzen und Marktbedingungen zu reagieren. Ein Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Proposition, USP) ist eine Aussage, die den einzigartigen Nutzen eines Produkts oder einer Dienstleistung definiert und sie von der Konkurrenz abhebt. Sie zeigt auf, wie ein Produkt oder eine Dienstleistung

den Bedürfnissen und Wünschen des Zielmarktes entspricht und sollte glaubwürdig und konsistent kommuniziert werden. Sie ist ein wichtiger Bestandteil einer Marketingstrategie. Praktiker im Bereich der Wandertierhaltung können die Landschaft und ihre regionalen Merkmale als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Alleinstellungsmerkmals betrachten (siehe z. B. die in den folgenden Fallstudien [FR2](#), [ES1](#) und [SK2](#) angebotenen Produkte und Dienstleistungen). Berücksichtigen Sie die einfachen und praktischen Möglichkeiten, Bilder, Kurzgeschichten und Blogs in den [sozialen Medien](#) zu versenden, die den Reichtum der Transhumanz zeigen.



Weideland in den Bergen.
Foto: Rania Dimou



Weide bei Sonnenuntergang.
Foto von Ioannis Dekolis

Sobald der Markt identifiziert ist, gilt es, die Aufmerksamkeit der Kunden – Unternehmen oder Kunden – zu gewinnen. Seien Sie sich bewusst, dass Unternehmen andere Bedürfnisse und Wünsche haben als Privatkunden. Um die vorgesehenen Kunden zu erreichen und den ermittelten Markt wirklich zu erschließen, bedarf es einer sorgfältigen Werbeplanung und der Entwicklung von Botschaften, die die potenziellen Kunden ansprechen. Es ist empfehlenswert, sich klare Ziele zu setzen, was Sie mit Ihrem Unternehmen und mit Ihrem Marketingansatz erreichen wollen. Ohne zu anspruchsvoll zu sein, sollten Sie von Anfang an ehrgeizig und konsequent sein. Stellen Sie eine klare Verbindung zwischen Ihrer kommunizierten Vision, Ihrer Unternehmensstrategie und Ihrem Handeln her. Um Zugang zu nationalen oder noch größeren [Märkten](#) zu erhalten und diese anzusprechen, ist höchstwahrscheinlich eine Zusammenarbeit erforderlich. Eine solche Zusammenarbeit kann Partner auf horizontaler Ebene wie andere Landwirte und/oder Partner auf vertikaler Ebene wie Verarbeiter oder Einzelhändler umfassen. Die Vermarktung erfordert ein hohes Maß an Koordinierung und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Partnern, was mitunter schwer zu erreichen ist.

Bei der Ermittlung von Partnern und dem Aufbau von Partnerschaften entlang der Wertschöpfungskette von

Nischenmärkten ist Folgendes zu beachten: (1) Identifizieren Sie die spezifischen Partner, die für den gewählten Marketingansatz und die Wertschöpfungskette benötigt werden. (2) Finden Sie Partner, die ähnliche Werte, Ziele und Geschäftsmodelle haben, um so weit wie möglich sicherzustellen, dass die Partnerschaft aufeinander abgestimmt ist und die Partner auf dieselben Ziele hinarbeiten. (3) Bewertung der Fähigkeiten und Ressourcen potenzieller Partner, einschließlich ihrer Erfahrung, Infrastruktur und der Fähigkeit, das Unternehmen bei Bedarf zu vergrößern oder zu verkleinern. (4) Berücksichtigen Sie die notwendigen Fachkenntnisse und Ressourcen des Partners, um Ihre Produkte auf den Markt zu bringen. (5) Finden Sie Partner, die offen für eine Zusammenarbeit sind und bereit sind, die Zeit und Mühe zu investieren, die für den Aufbau einer starken Partnerschaft erforderlich sind, denn Partnerschaften erfordern eine gute Kommunikation und Zusammenarbeit, um erfolgreich zu sein. (6) Schließen Sie eine förmliche Vereinbarung ab, die die Aufgaben und Zuständigkeiten aller Partner, die Bedingungen der Partnerschaft und einen Plan zur Beilegung von Streitigkeiten enthält (siehe z. B. die [Organisation eines Wandertierhaltungsunternehmens als Stiftung](#)).



In der Orangerie von Meudon. Foto von Julie Martin



Die Landschaft, die den Bauernhof umgibt.
Foto: Kerstin Potthoff

Auf dem Markt bleiben

Auf einem Markt zu bleiben bedeutet, der Konkurrenz voraus zu sein oder/und **seinen USP zu behalten**. Der Wettbewerb in der Wirtschaft kann sehr hart sein, vor allem auf schnelllebigen Märkten. Im Folgenden finden Sie einige Vorschläge, wie Sie Ihre Marktposition verteidigen und Ihren Wettbewerbsvorteil auf- und ausbauen können:

1. Kennen Sie Ihre Konkurrenten: Identifizieren Sie Ihre Konkurrenten, deren Angebote, Stärken und Schwächen. Auf diese Weise können Sie herausfinden, wo Sie konkurrieren müssen und wie Sie sich von Ihren Mitbewerbern abheben können.

2. Kennen Sie Ihre Kunden: Sie stehen im Wettbewerb, um Kunden zu gewinnen und zu halten. Sie müssen also die Werte der Kunden kennen. Seien Sie sich darüber im Klaren, dass sich die Kundenerwartungen drastisch ändern können – oft aufgrund von z. B. Mode, Medien oder internationaler Politik, die Sie nicht beeinflussen können.

3. Speichern Sie alle Informationen an einem Ort: Sie können Ihre Vertriebs- und Marketingdaten (bei größeren Unternehmen auf der Grundlage eines CRM-Systems (Customer Relation Management)) mit anderen Daten wie Buchhaltung und Lieferung verknüpfen. Dadurch sind Sie über die Beziehungen Ihrer Kunden zu Ihrem Unternehmen im Bilde – z. B. darüber, ob ihre Waren rechtzeitig angekommen sind oder ob sie zu spät bezahlt haben. CRM-Software kann fortschrittliche Analyse- und Automatisierungstools bieten, die besonders nützlich sein können, wenn Sie viele Kunden verwalten.

4. Forcieren Sie Ihren USP: Es ist wichtig, Ihren Kunden gute Gründe zu geben, Ihre Produkte oder Dienstleistungen zu kaufen und nicht die eines Wettbewerbers. Halten Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal klar und deutlich – niemand sollte fragen müssen, was Sie auszeichnet.

5. Verstärken Sie Ihr Marketing: Geben Sie sich (mehr) Mühe, zu vermitteln, wer Sie sind, was Sie verkaufen und warum Kunden bei Ihnen kaufen sollten. Marketing

muss nicht teuer sein. Kostengünstige Werbung reicht von der Verteilung von Flugblättern bis zu Kampagnen in den sozialen Medien. Es geht darum, das richtige/passende Marketing für Ihre Kunden zu finden und **den passenden Kommunikationskanal** zu nutzen.

6. Seien Sie der beste Arbeitgeber: Qualifizierte, motivierte Mitarbeiter sind die Grundlage für lebendige, wachsende Unternehmen. Um Mitarbeiter zu gewinnen, braucht es mehr als ein wettbewerbsfähiges Gehalt. Ein gutes Betriebsklima und Vorteile wie flexible Arbeitszeiten, strukturierte Karriereplanung und Familienkompatibilität werden **von potenziellen Arbeitnehmern** (mehr) geschätzt.



Die Scheune von innen. Foto von Oliver Post

4. Hilfreiche Tools für Ihre Unternehmensplanung und -verwaltung

Beispielhafter Geschäftsplan

Ein umfassender Geschäftsplan ist ein wichtiger erster Schritt für Unternehmen jeder Größe, unabhängig davon, wie einfach oder komplex sie sind. Ein solider Plan (1) hilft dabei, sich zu organisieren, sich an alle Details zu erinnern und sicherzustellen, dass die notwendigen Schritte unternommen wurden, (2) dient als Leitfaden und hilft dabei, sorgfältig über die Motive für die Unternehmensgründung, die künftigen Ziele und den Grad ihrer Verwirklichung nachzudenken, (3) wird benötigt, um einen Kredit, Mittel und Finanzmittel zu erhalten, da Kreditgeber Geschäftspläne

erwarten und einsehen, um festzustellen, ob ein Kredit zurückgezahlt werden kann. Ein Geschäftsplan sollte ein lebendiges Dokument sein. Die Pläne sollten mit der Realität verglichen und gegebenenfalls angepasst werden. Verschiedene Arten von Geschäftsplänen und Vorlagen sind online verfügbar. Einige sind schriftliche Dokumente, andere bestehen aus Arbeitsblättern, die ausgefüllt werden müssen. Welches Format Sie auch immer wählen, ein Geschäftsplan kann in den folgenden 10 Schritten erstellt werden:

1. Idee und Zielgruppe: Welches Problem wird durch Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung gelöst? Was bieten Sie an? Wer ist Ihre Zielgruppe?

2. Markt und Wettbewerb: In welchen Markt wollen Sie mit Ihrem Produkt eintreten? Wer sind Ihre Konkurrenten?

3. Vision und Ziele: Wohin soll sich Ihr Transhumanz-Unternehmen entwickeln? Beschreiben Sie die Vision mit kurz- und langfristigen Zielen so detailliert wie möglich. Die Informationen über Transhumanzpraktiken und -landschaften in [Modul 2](#) und das [Glossar](#) können Ihnen helfen, Ihre eigene Praxis zu identifizieren und zu beschreiben.

4. Strategie: Wie wollen Sie sich auf dem Markt positionieren und Kunden überzeugen?

5. Rechtsform: Welche Rechtsform sollte Ihr Unternehmen haben und wie lautet der Name des Unternehmens?

6. SWOT-Analyse: Welche Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen hat Ihr Transhumanz-Geschäftsprojekt?

7. Unternehmer, Gründer, Team & Organisation: Wer ist bereits verfügbar? Welche weiteren Stellen sind zu besetzen? Wie ist Ihr Unternehmen organisiert?

8. Marketing: Welche Marketingmaßnahmen planen Sie? Wie viel Budget benötigen Sie für die geplanten Maßnahmen?

9. Finanzplan: Wie viel Kapital brauchen Sie, um zu starten oder zu investieren? Wann wird der Break-even-Punkt erreicht sein (d.h. der Zeitpunkt, an dem die Einnahmen die Kosten decken)? Dieser Teil ist der zentrale Teil des Geschäftsplans und sollte ausführlich dargestellt werden.

10. Zusammenfassung: Die Zusammenfassung stellt die wichtigsten Punkte Ihres Geschäftsplans dar, um Ihnen selbst, potenziellen Geldgebern und Investoren einen guten Überblick zu verschaffen. Es sollte beides sein, ein ansehnliches und ein lebendiges Dokument: eine Arbeitsversion in Ihrem Computer und ein formatiertes und schön gedrucktes Büchlein auf Ihrem Schreibtisch, das Sie jederzeit lesen können – als Erinnerung, Quelle für Selbstfeedback und als Leitmotiv.

Beispielhafte Instrumente zur Entscheidungsfindung

Was die Unternehmensplanung betrifft, so sind zahlreiche Instrumente und Verfahren für die Entscheidungsfindung und Delegation online verfügbar. In diesem Unterabschnitt finden Sie zwei Beispiele für Ansätze zur Entscheidungsfindung und eine Empfehlung für eine einfache Berechnung. Letzteres kann genutzt werden, um einen ersten Eindruck davon zu gewinnen, ob ein geplantes Geschäft rentabel sein kann.

(1) Die Eisenhower-Box ist ein einfaches Instrument zur Entscheidungsfindung, das dabei hilft, produktiver zu werden.

Ein Unternehmer sollte Aufgaben nach ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit priorisieren. Eine solche Prioritätensetzung hilft zu entscheiden, welche Aufgaben sofort erledigt werden sollten, welche auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden sollten, welche Aufgaben an jemand anderen delegiert werden sollten und welche Aufgaben gestrichen werden sollten (Abbildung 1).

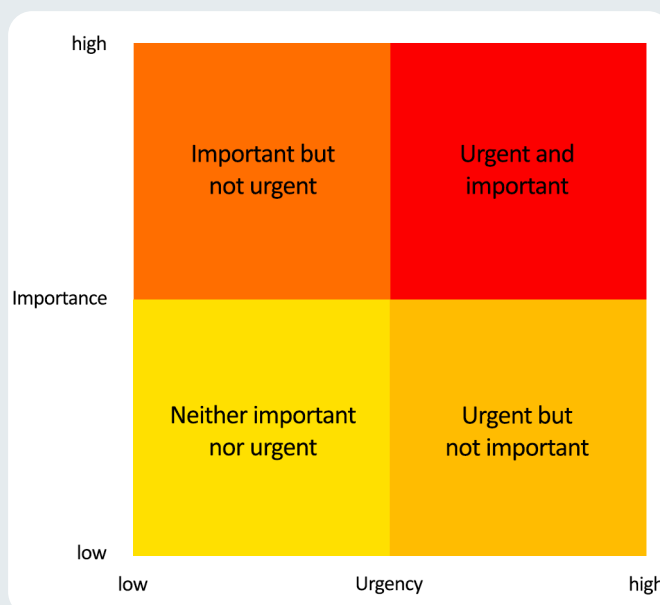


Abbildung 1: Die Eisenhower-Box

TM3_01

(2) Das Hoy-Tarter-Modell empfiehlt verschiedene Stufen der Beteiligung, die von der vollständigen Delegation von Verantwortung bis zur Entscheidungsfindung ohne Konsultation reichen. Die Entscheidung, ob eine Person delegiert oder konsultiert wird, hängt davon ab, (1) ob eine Person ein persönliches Interesse am Ergebnis einer Entscheidung hat, (2) ob eine Person über Fachwissen verfügt und (3) ob die Person dazu neigt, im besten Interesse aller Partner zu handeln (Abbildung 2).

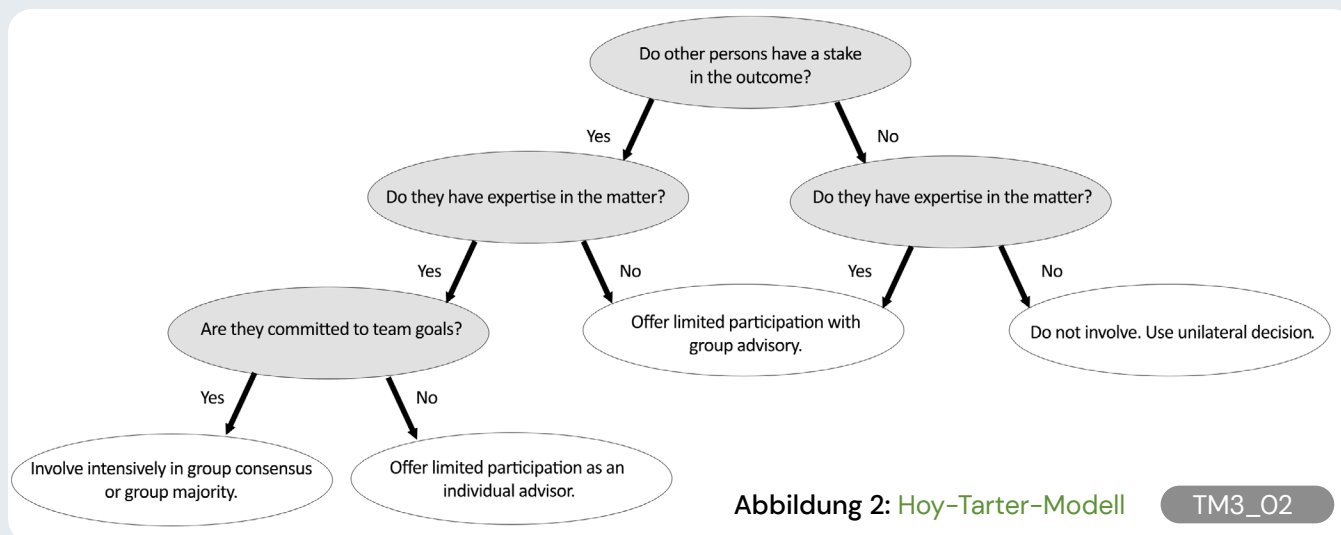


Abbildung 2: Hoy-Tarter-Modell

TM3_O2

Exemplarische Berechnungen

Die folgenden Beispielrechnungen sind einfach, aber sie sind ein guter Anfang, um über Ihre Ressourcen, Ihre Leidenschaft für die Produktion, für die Verarbeitung und für den Verkauf nachzudenken. Die Grundlagen des Beispiels gelten unabhängig davon, ob der Anbau konventionell, biologisch oder biodynamisch erfolgt. Im ersten Beispiel wird der Jahresumsatz eines Landwirts berechnet, der Milch an eine Molkerei liefert, im zweiten Beispiel der Jahresumsatz eines Landwirts, der die Milch verarbeitet und die Produkte direkt an die Kunden verkauft.

Lieferung an die Molkerei

Ein Betrieb mit 100 Kühen, die jeweils 10.000 kg Milch pro Jahr geben, produziert 1.000.000 kg Milch pro Jahr.

Eine Zahlung von 30 Cent netto/kg Milch bedeutet einen Umsatz von 300.000 € Umsatz pro Jahr.

Der Landwirt muss sich nicht um den Verkauf kümmern, hat aber auch keinen Einfluss auf den Preis, den der Markt bestimmt.

Verarbeitung und Verkauf (Direktmarketing)

Ein Landwirt mit 15 Kühen, die jeweils 8.000 kg Milch pro Jahr geben, produziert 120.000 kg Milch pro Jahr.

Für die Herstellung von 1 kg Käse werden 10 kg Milch benötigt, und der Landwirt erhält 25 €/kg Käse einschließlich Vertrieb.

Das bedeutet, dass der Umsatz pro Jahr 300.000 € beträgt.

Der Landwirt muss sich sehr anstrengen, um die Produkte zu verkaufen, hat aber Einfluss auf den Verkauf (Preis), die Vermarktung und den Vertrieb.

So können sehr unterschiedliche Arten der Organisation Ihres Unternehmens und des Verkaufs Ihrer Produkte zu demselben Umsatz führen. Außerdem ist es wichtig zu wissen, dass Umsatz nicht gleichbedeutend mit Gewinn ist. In der Praxis kommt es vor, dass Sie versuchen, Ihren Umsatz zu steigern, ohne zu bemerken, dass Ihr Gewinn nicht steigt. Sie müssen also mehr arbeiten, um den gleichen Gewinn zu erzielen. Das bedeutet, dass es wichtig ist, den Wettbewerb auf einem Markt (extern) wahrzunehmen, aber auch (intern) über die eigenen Praktiken nachzudenken und zu prüfen, ob man die festgelegten Ziele erreicht (siehe Abschnitt 4.1).

Empfohlene Literatur

- Penson, J.B., Oral, Jr. C., Rosson, C.P. & Woodward, R.T. 2017. Einführung in die Agrarökonomie. Pearson.
- Martinho, D.P.J.V. (Hrsg.) 2014. Die Agrarwirtschaft des 21. Jahrhunderts.
- Schwenke, K. 1991. Erfolgreiche kleinbäuerliche Landwirtschaft.
- Sowell, T. 2014. Basic Economics: Ein Leitfaden zur Wirtschaft mit gesundem Menschenverstand.



Co-funded by
the European Union

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die des Autors/der Autoren und spiegeln nicht unbedingt die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können für sie verantwortlich gemacht werden.