

# „Ein resilienter Betrieb ist anpassungsfähig“

Gespräch mit Dr. Sebastian Hess, Professor am Institut für Agrarökonomie an der Universität Kiel, über die Bedeutung einer resilienten Grundhaltung in der Landwirtschaft.

*Herr Prof. Hess, in der Psychologie und im Coaching wird Resilienz als „angemessene und flexible Bewältigung von Turbulenzen und Krisen“ beschrieben. Der Begriff steht eigentlich für das „seeleische Immunsystem“ des Menschen. Sie nutzen ihn auch für landwirtschaftliche Betriebe. Was meinen Sie damit?*

**HESS:** Die Resilienz eines Betriebes ist die Fähigkeit, nach negativen Ereignissen im Produktionsablauf wieder zurück auf den angestrebten Entwicklungspfad zurückkehren zu können. Dazu sind Liquiditätsreserven und ein entsprechendes Management für Produktions- und Marktrisiken notwendig.

Resilienz bezieht sich aber auch auf die Pufferfähigkeit der Stoffkreisläufe im Betrieb, die Fruchtfolge oder beispielsweise die Zuchtziele in einer Milchviehherde.

*Was kennzeichnet einen resilienten Betrieb?*

**HESS:** Ein resilienter Betrieb ist vor allem anpassungsfähig. Der Schriftsteller Max Frisch hat einmal gesagt, dass Krisen grundsätzlich produktive Zustände sein können, sofern man es schafft, ihnen das Katastrophenhafte zu nehmen. Dafür ist auch die persönliche Motivation entscheidend. Das heißt, wer seine Arbeit als sinnstiftend erlebt und sich von Marktpartnern und der Gesellschaft grundsätzlich akzeptiert fühlt, wird sich aus Krisen entschlossener und schneller wieder herausarbeiten.

*In Zeiten volatiler, globaler Märkte stehen die Landwirte unter einem enormen Wettbewerbsdruck. Wie kann Resilienz hier helfen?*

**HESS:** Krisensicherheit und Anpassungsfähigkeit – die typischen Charakteristika von Resilienz – sind heutzutage das A und O,



um auf dem Agrarmarkt zu bestehen. Seit einigen Jahren sind landwirtschaftliche Betriebe nicht nur stärkeren Preisschwankungen, sondern auch unsicheren gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen ausgesetzt.

Früher war das Marktumfeld nur wenig volatil und der langfristige Preistrend rückläufig. Vielerorts war es daher sinnvoll, möglichst schnell zu wachsen. Dadurch konnten sich die Betriebe einen Vorsprung verschaffen und freiwerdenden Boden und Lieferrechte sichern.

Inzwischen zeigen sich häufiger Phasen mit steigenden Preistrends, aber diese gehen mit einer relativ hohen Volatilität einher. Die Devise „Wachsen oder Weichen“ gilt zwar langfristig noch immer, aber schnelle Wachstumsschritte sind riskanter geworden. Grund dafür ist die gestiegene Wahrscheinlichkeit, dass eine län-

gere Niedrigpreisphase eintritt. Das neue Credo in einem unsicheren Marktumfeld lautet somit: „Wachsen und zahlungsfähig bleiben.“ Resilienz bedeutet deshalb nicht unbedingt, immer als erster ins Ziel zu kommen, sondern am Ende als letzter noch im Rennen zu sein.

*Woran messen Sie eine erfolgreiche, resiliente Betriebsführung?*

**HESS:** Ein großer Vorteil ist es natürlich, zu den Besten zu gehören. Wenn ein Betriebsleiter die Produktionskosten im Griff hat, Vermarktungsmöglichkeiten optimiert und Liquidität langfristig plant, ist das Unternehmen für Krisen besser gewappnet. Das wird aus meiner Sicht dann erreicht, wenn vor allem Extreme vermieden werden.

Dafür sind folgende Aspekte zu beachten: Investitionen mit Augenmaß, vor wichtigen Entscheidungen immer ausreichend Informationen einholen, sinnvolle Kooperationen pflegen, aufs Jahr gesehen eine moderate Arbeitsbelastung anstreben, lösungsorientiert mit familiären Konflikten umgehen, ein vertrauensvolles Verhältnis zu Mitarbeitern aufbauen, sich regelmäßig mit Berufskollegen und Beratern austauschen und sich den manchmal unbequemen Sichtweisen Außenstehender stellen – statt sich immer nur mit Gleichgesinnten zu umgeben.

*Können Unternehmen dadurch besser für schwierige Zeiten vorsorgen?*

**HESS:** Betriebsleiter, die es schaffen, all diese Punkte langfristig im Blick zu halten, haben beste Voraussetzungen, um schwierige Zeiten nicht nur zu überstehen, sondern sich und ihre Betriebe aus Krisen heraus immer wieder neu zu erfinden. (nie) **an**

Das Gespräch führte Silke Wartenberg