



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

DUSYS  
Department of  
Environmental Systems Science



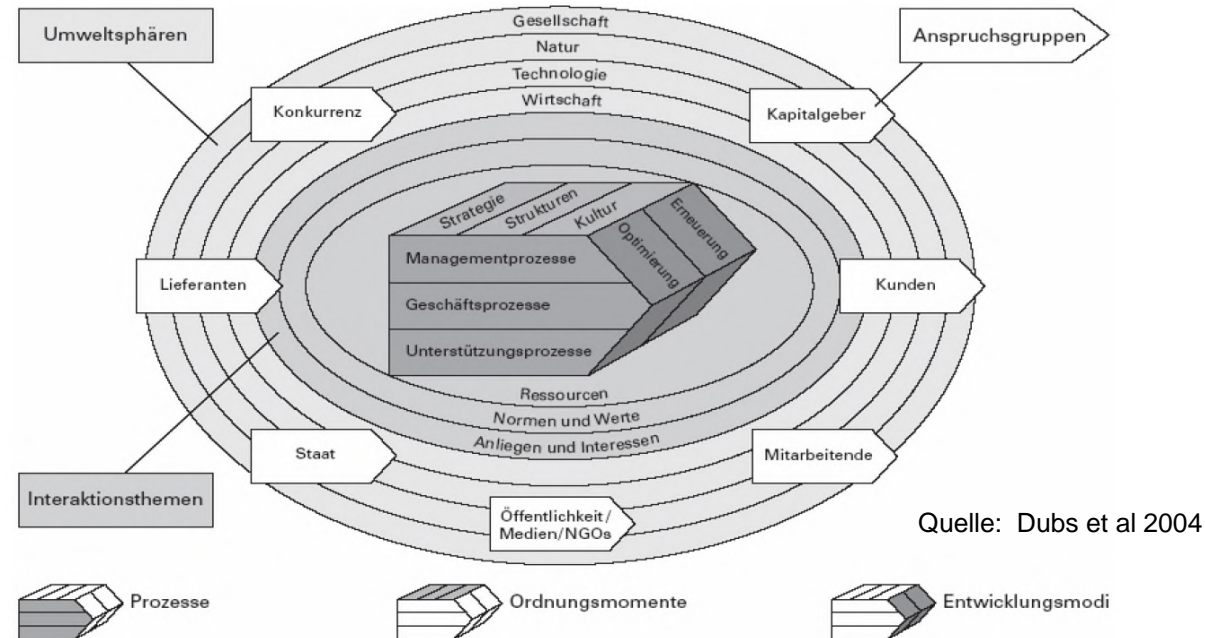
Agricultural Economics and Policy

# Management für Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft I – Teil 2

Vorlesungsunterlagen für das Frühjahrssemester 2024

Dr. Michael Weber

Pfäffikon SZ, 2024

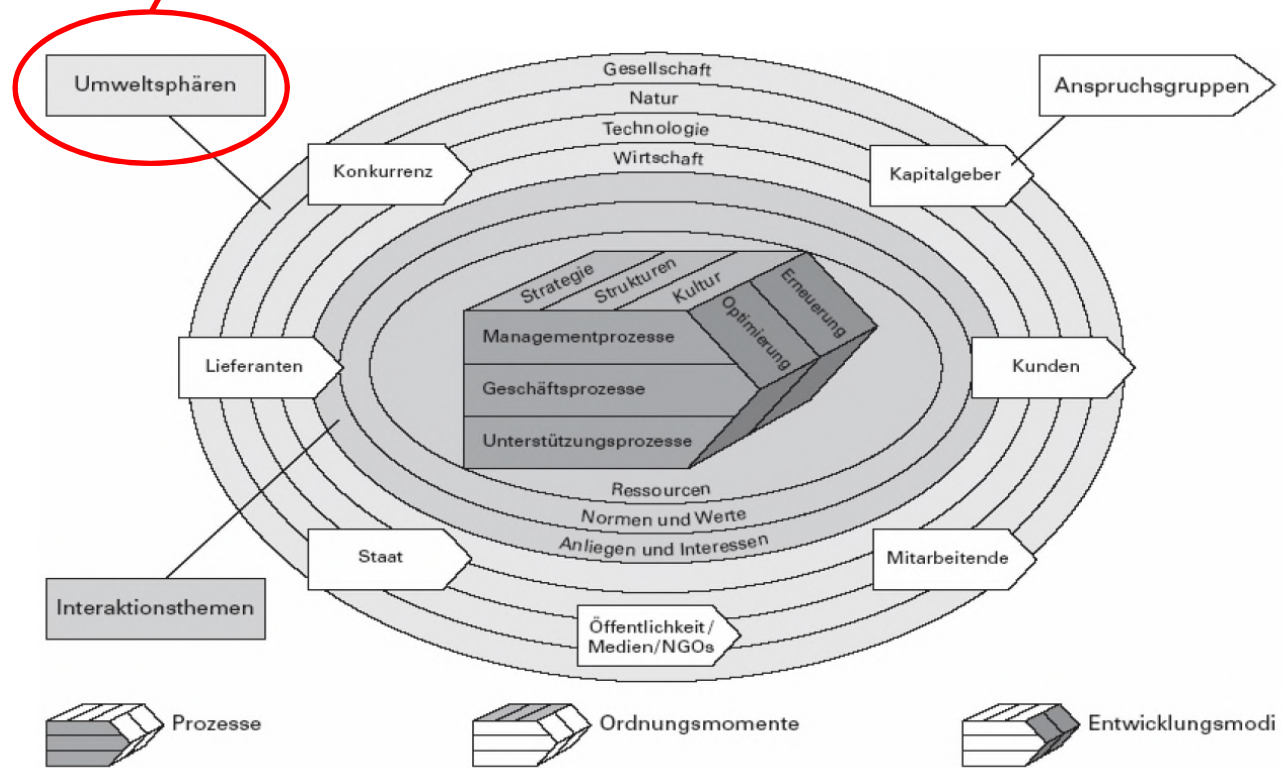


### St. Galler Management-Modell im Überblick

- Institutioneller Aspekt der Tätigkeit des Managements
- Orientierungsrahmen / Hilfsmittel
- Es geht immer um die **Gestaltung, Lenkung** (Steuerung) und **Entwicklung** des Systems „Unternehmung“ in seiner Umwelt (→ **unterschiedliches Gewicht** in Dimensionen).
- Darstellung in 6 Begriffskategorien (Dimensionen)
- In Praxis: Starke Vernetzung zwischen Begriffskategorien = normal! (= Hilfsmittel → Denkraum / «Landkarte»)

**Zentrale Kontexte der unternehmerischen Tätigkeit**

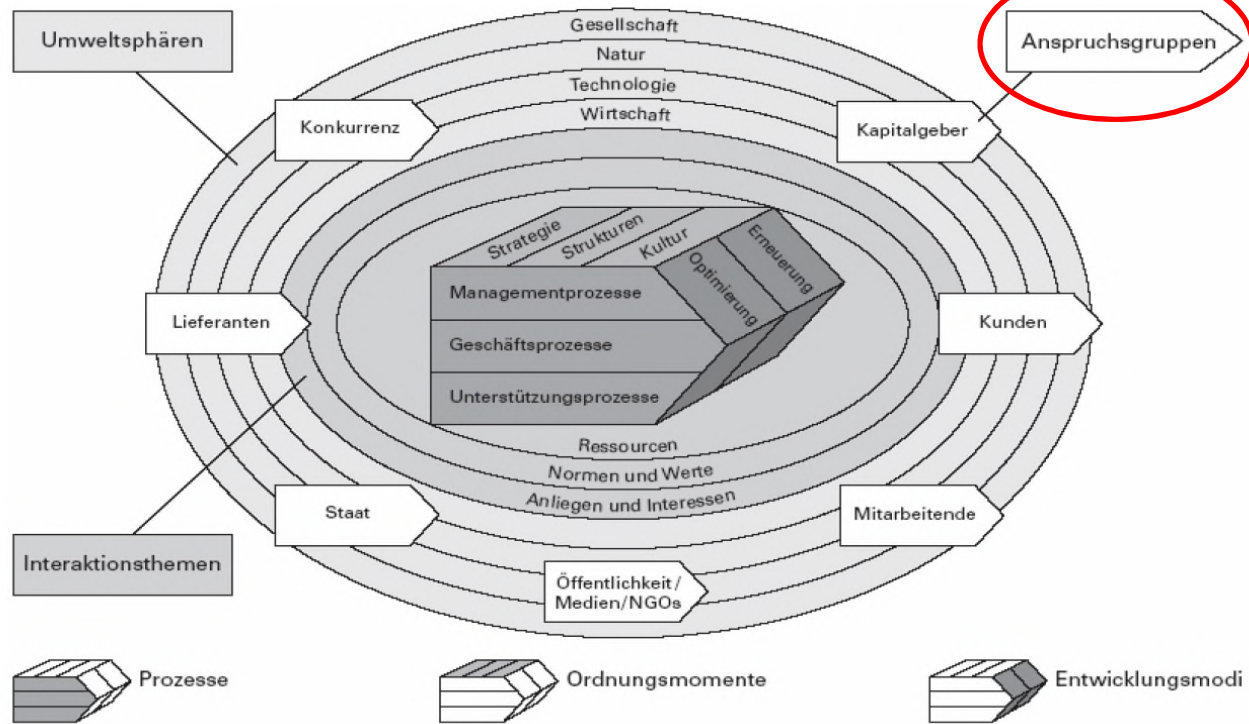
- Analyse wichtiger Veränderungsbereiche & -Trends
- I.d.R. nicht beeinflussbar
- Analytische Strukturierungshilfe



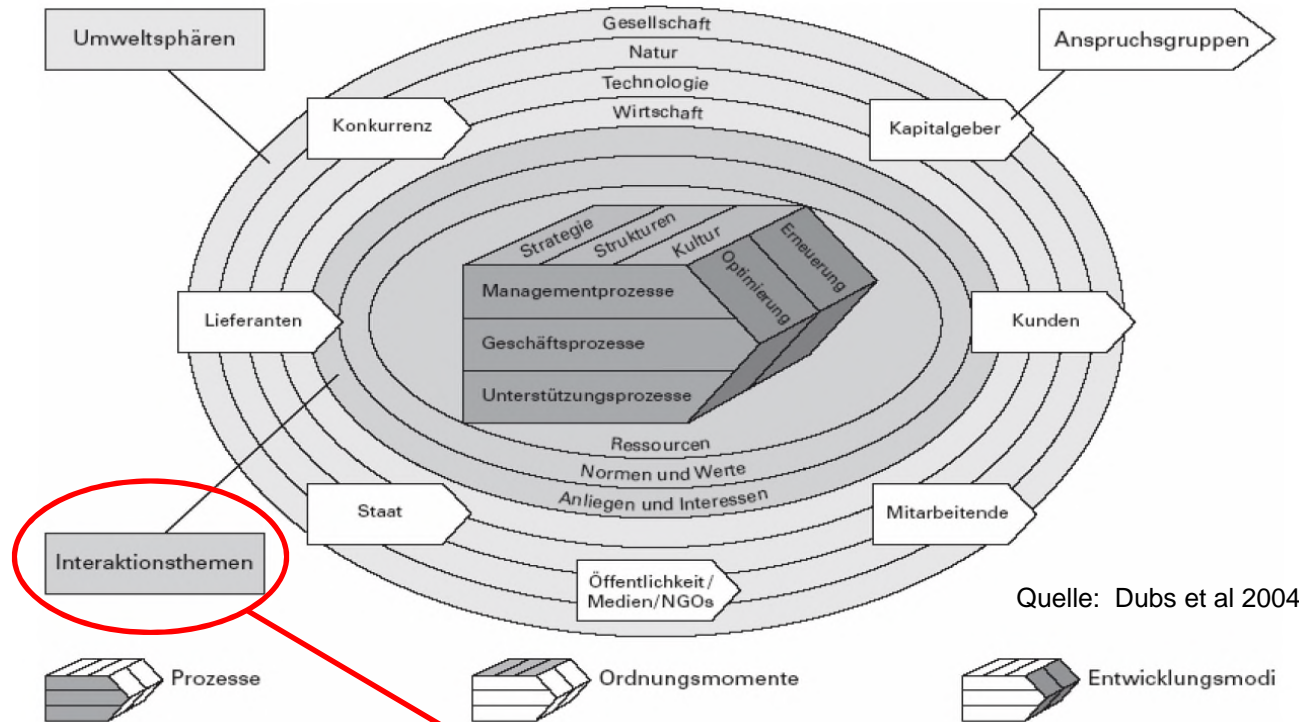
Quelle: Dubs et al 2004

**Von unternehmerischer Tätigkeit betroffene Gruppen**

- Personen / Institutionen / Teile der Umwelt
- Betroffen von «Wertschöpfung» / «Schadschöpfung»
- Organisiert / nicht organisiert

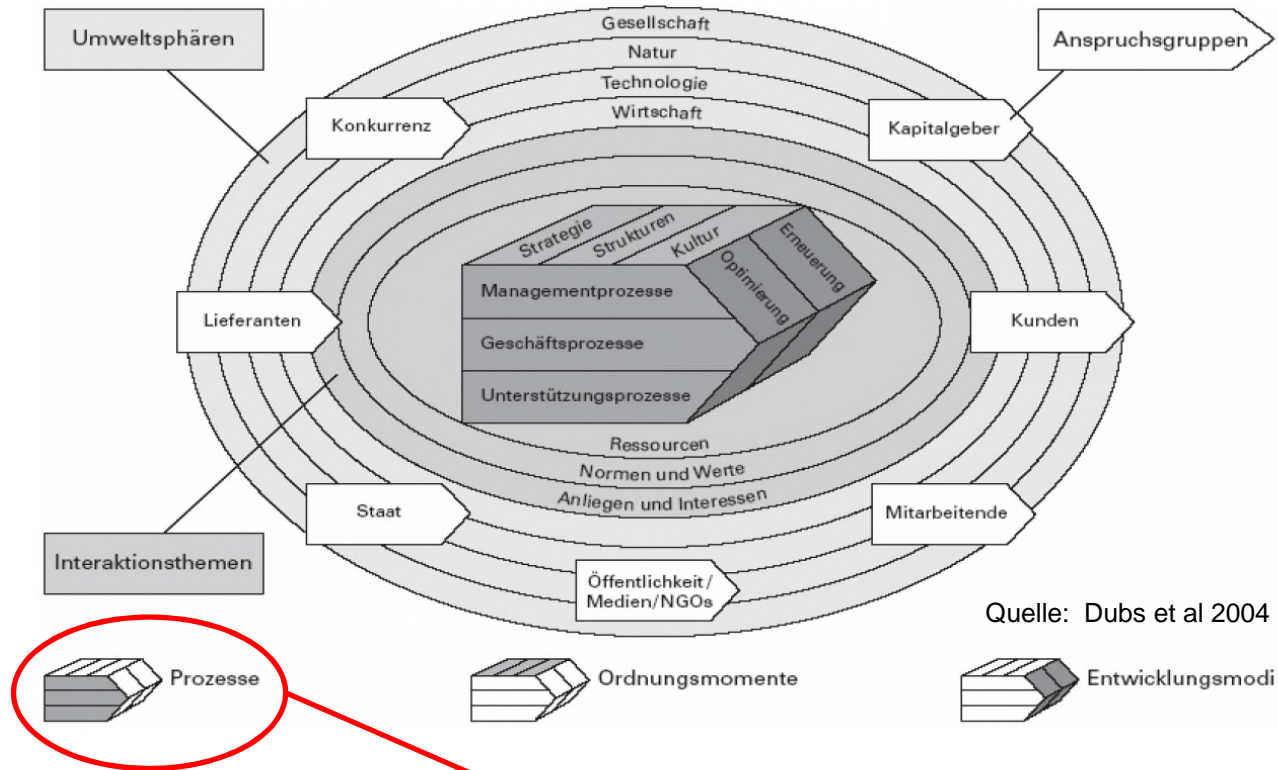


Quelle: Dubs et al 2004



**Gegenstände der Austauschbeziehungen zw. Unternehmung und Anspruchsgruppen**

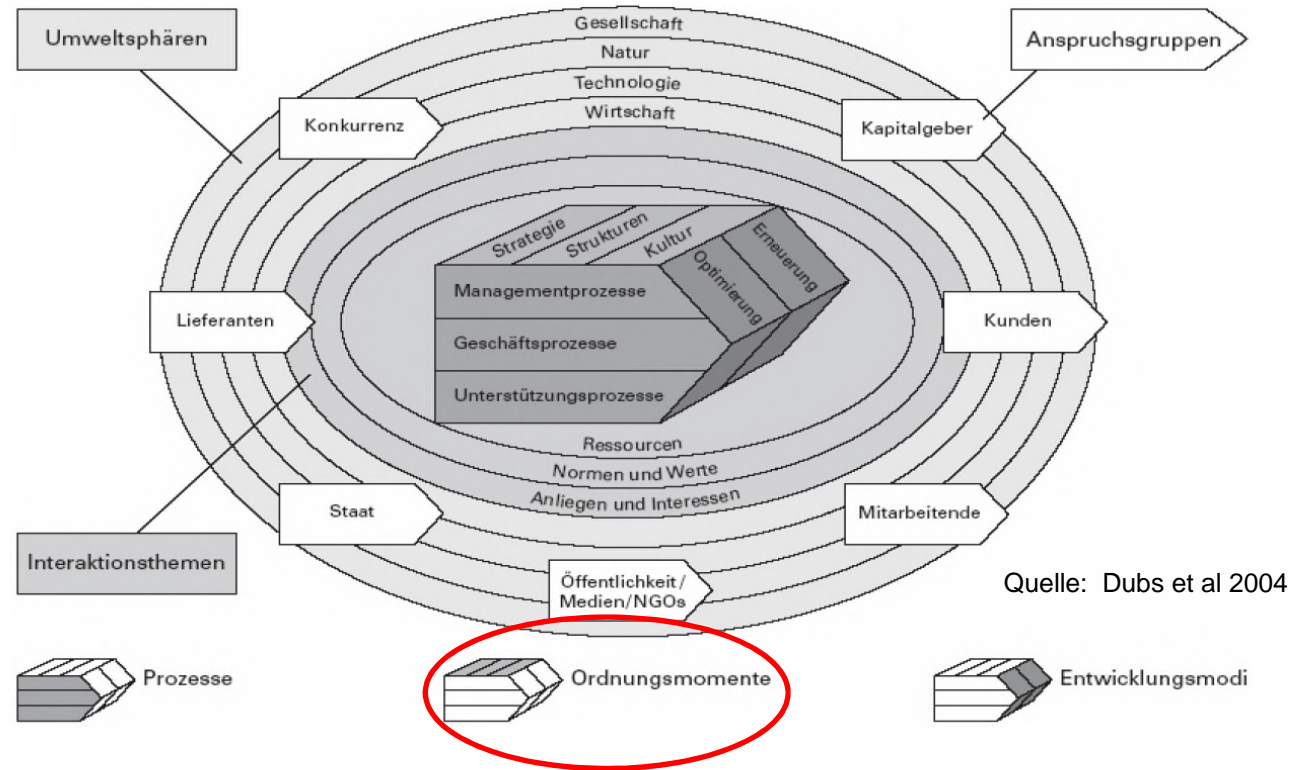
- Handelbare Güter und Dienstleistungen
- «Thematische Felder» (Issues) → Anliegen, Ansprüche



**Alle Wertschöpfung & die Führung der unternehmerischen Tätigkeit werden in Prozessen erbracht.**

- Sachliche und zeitliche Logik beim Vollzug unternehmerischer Aufgaben
- Abläufe: sachlich, zeitlich, örtlich

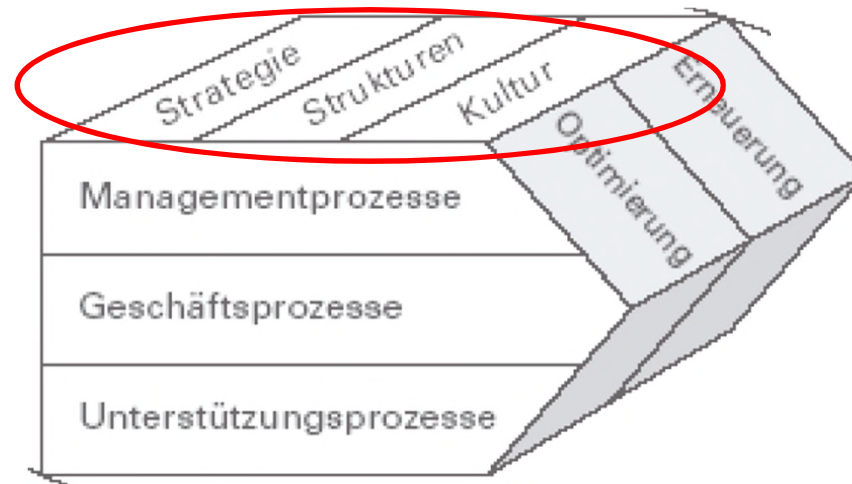
# Begriffskategorien (VI): Ordnungsmomente



## Unternehmerische Aktivitäten laufen nach Kommunikations- und Handlungsmustern ab

- Notwendigkeit gewisser kohärenter Formen / Festlegungen der alltäglichen Aufgabenerledigung
- Ausrichtung der Organisation auf die Erzielung der erwünschten Ergebnisse

## SG-Mgt-Modell Ordnungsmomente im St. Galler Management-Modell (I)



### ➤ Ordnungsmomente in einer Unternehmung

- = explizite Entscheidungen bzw. implizite Festlegungen
- Wichtige Fragestellungen werden für bestimmte Zeit ausser Frage gestellt.
- Nicht jedes Mal neu erfinden und/oder aushandeln.
- Alle Formen von Plänen, Reglementen, Organigrammen etc.; auch Geschichten, ungeschriebene Regeln etc.
- Herausbildung von Kommunikations- / Verhaltensmustern → Routinisierung



## SG-Mgt-Modell Ordnungsmomente im St. Galler Management-Modell (II)

### ➤ Phänomene der Routinisierung

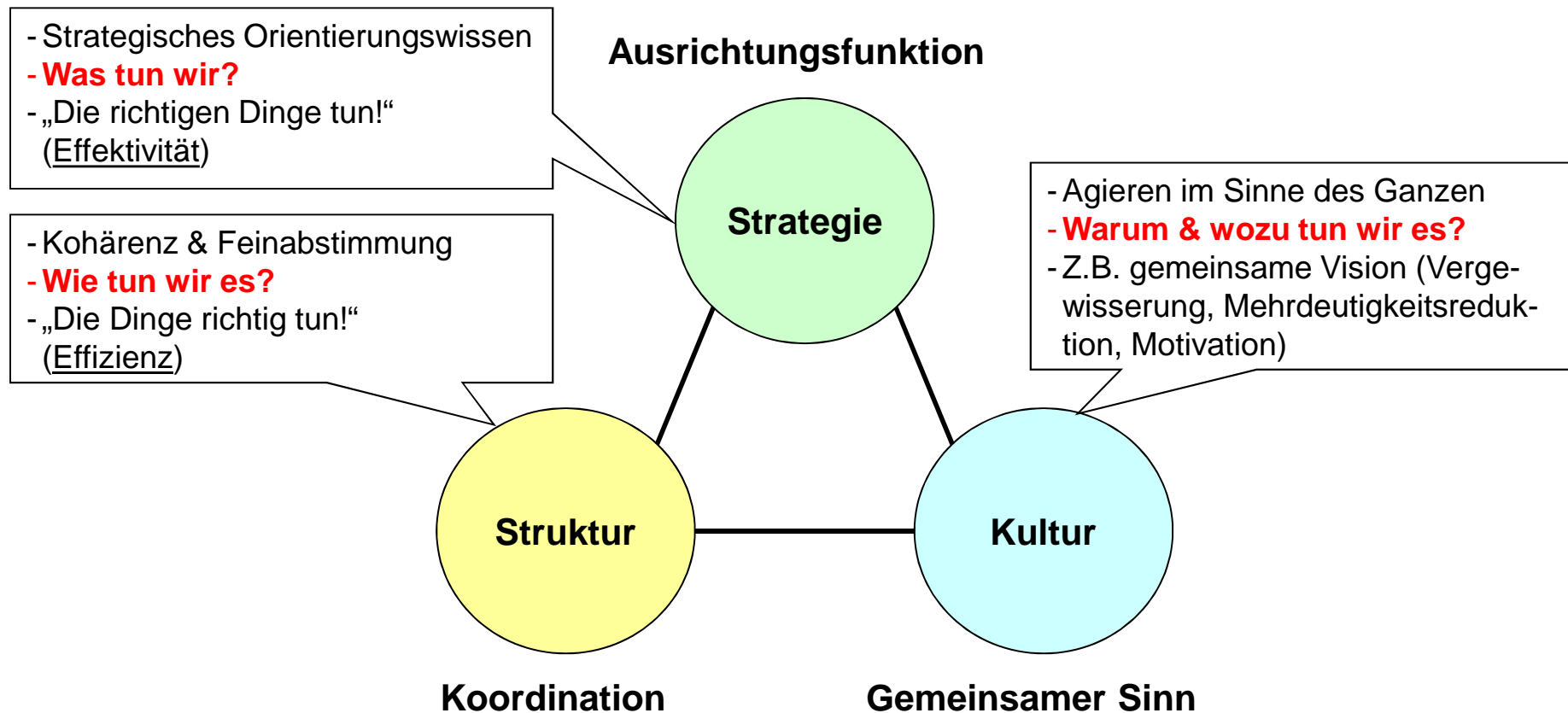
- Keine besondere Aufmerksamkeit für motorische / eingespielte Vorgänge  
→ Gewohnheiten des Verhaltens
- Lenkung der Aufmerksamkeit auf wichtige Aspekte  
→ Gewohnheiten der Wahrnehmung und Interpretation

### ➤ Vor- & Nachteile der Routinisierung

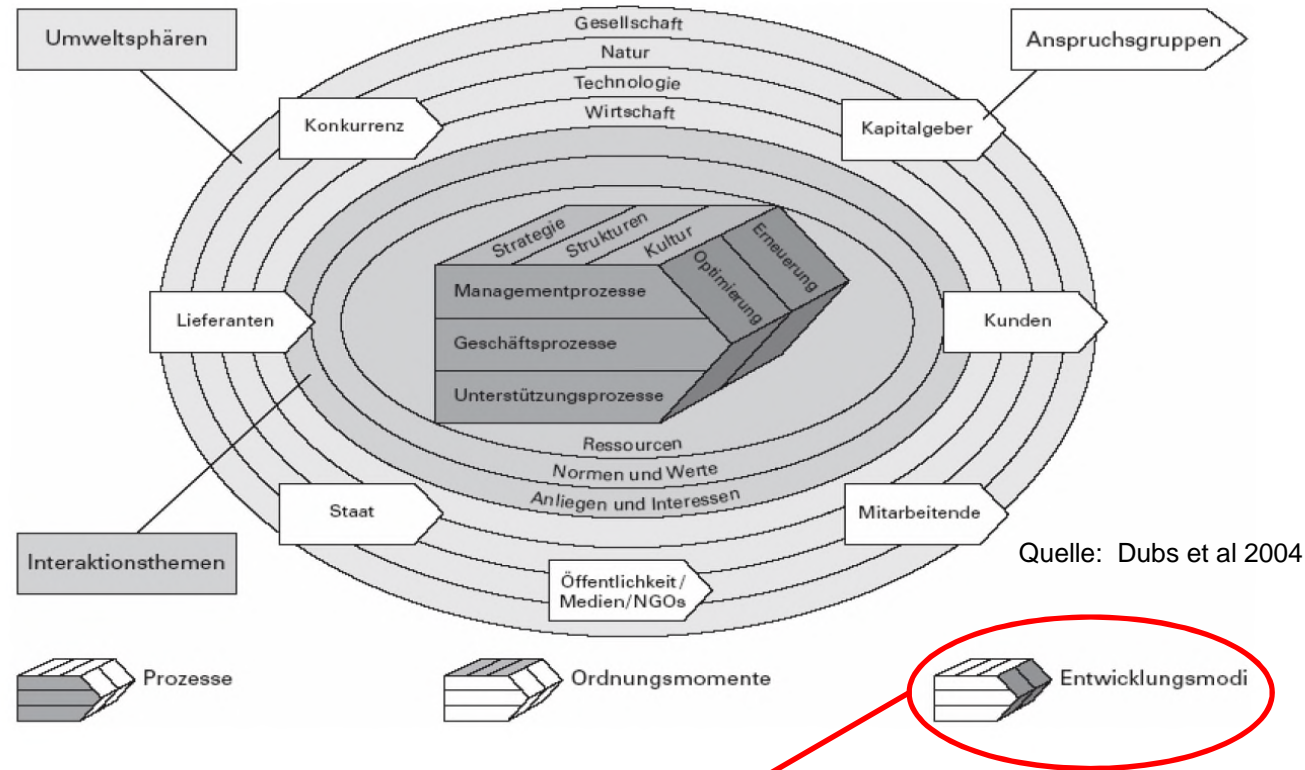
<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Geschwindigkeitsgewinn</li><li>➤ Fehlerreduktion (laufende Perfektionierung) → Qualitätsvorteile</li><li>➤ Entlastung Aufmerksamkeit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Blinder Fleck</li><li>➤ Verfestigung unhinterfragter Weltbilder</li><li>➤ Veränderungsresistenz (eingeschliffene Verhaltensmuster vieler Menschen)</li></ul>

# SG-Mgt-Modell Ordnungsmomente im St. Galler Management-Modell (III)

- Unternehmung muss drei Leistungen erbringen, um im ökonomischen Sinne **lebensfähig** zu sein / zu bleiben bzw. für **nachhaltige Nutzenstiftung** gegenüber Kunden / Anspruchsgruppen:

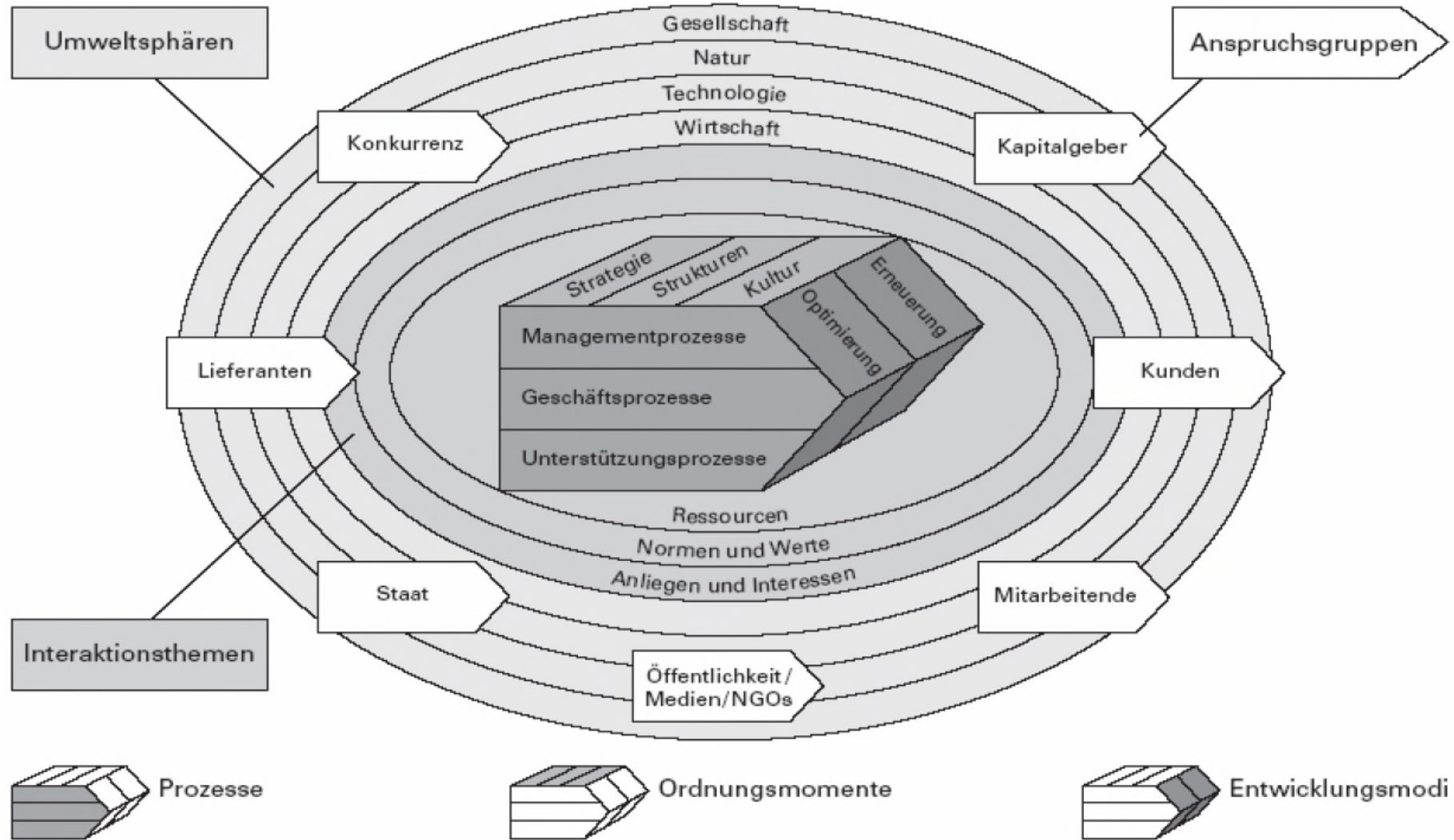


# Begriffskategorien (VII): Entwicklungsmodi

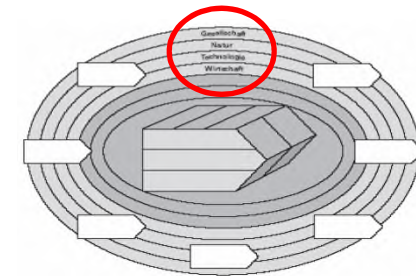


**Grundlegende Muster unternehmerischer Veränderungsprozesse**

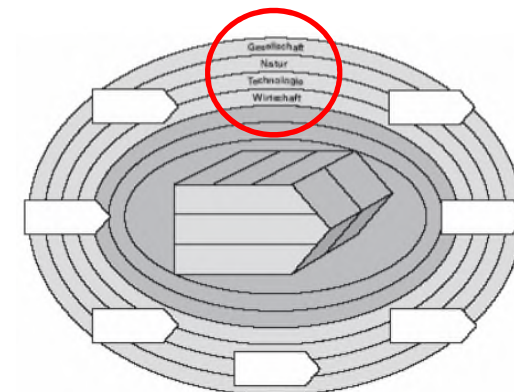
- Erfordernis der Weiterentwicklung der Organisation aufgrund von Dynamik
- Umfeld & intern

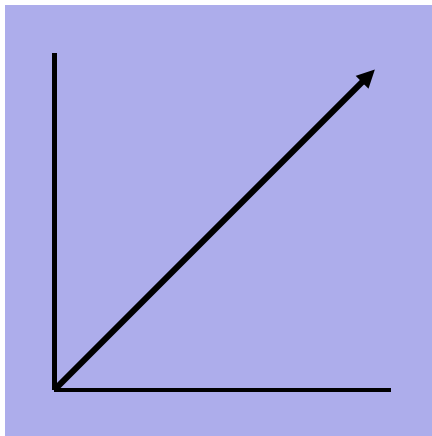
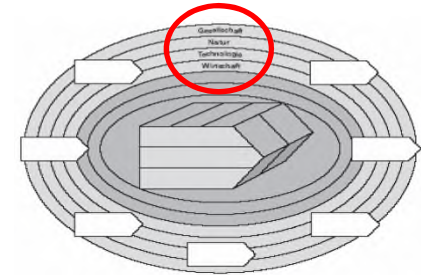


- **Zentrale Kontexte der unternehmerischen Tätigkeit** → i.d.R. nicht beeinflussbar!
- **Vier wichtige Umweltsphären** (→ je nach Organisation/Branche auch andere!)
  - **Gesellschaft** → gesellschaftliche Diskurse über Themen → Wahrnehmung
  - **Natur**
  - **Technologie**
  - **Wirtschaft**
- **Betrachtungsweise hat sich im Laufe der Zeit verändert**
  - Früher → rein ökonomische Perspektive
  - Heute → breitere, mehrere Perspektiven nötig (vgl. auch Anspruchsgruppen)
- **Zuteilung bestimmter Aspekte zu einer Umweltsphäre ist nicht immer eindeutig möglich!** → z.B. Einführung Bio-Verordnung, Freihandel
- **Umweltsphären:**  
**Analytische Strukturierungshilfen für die Identifikation erfolgskritischer Trends**



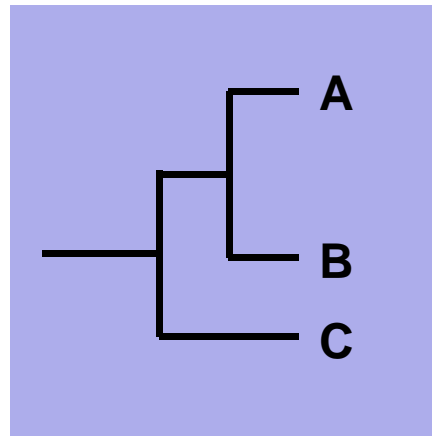
- **Analyse der Umweltsphären der Unternehmung ergibt** (Resultate & Zweck)
  - **Grundverständnis** für Kontext, in dem man sich bewegt
  - **Trends**, die für die einzelne Unternehmung künftig relevant sind
  - **Chancen** und **Risiken** für die Entwicklung der Unternehmung
  - **Notwendigkeiten / Rahmenbedingungen** für die Entwicklung der Unternehmung (→ «Restriktionen»)
  
- **Zielkonflikte bzw. Widersprüche zwischen Notwendigkeiten, Ansprüchen untereinander und gegeneinander können auftreten bzw. sind normal.**





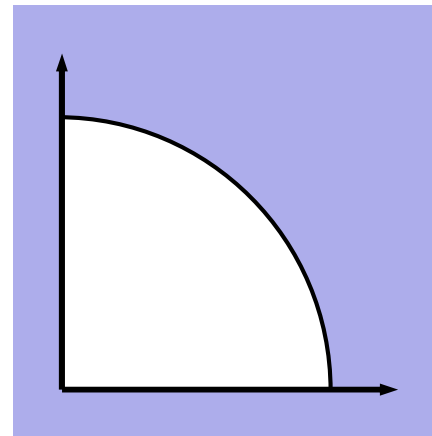
**A clear enough Future**

A single view of the future



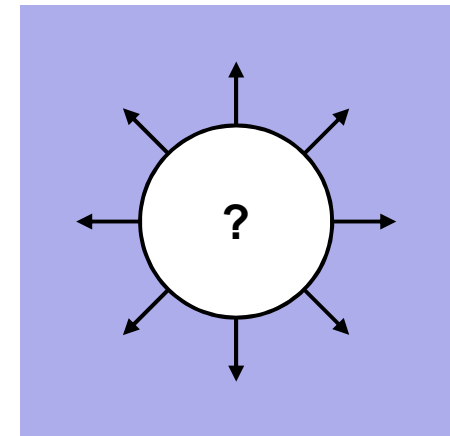
**Alternate Futures**

A limited set of possible future outcomes, one of which will occur



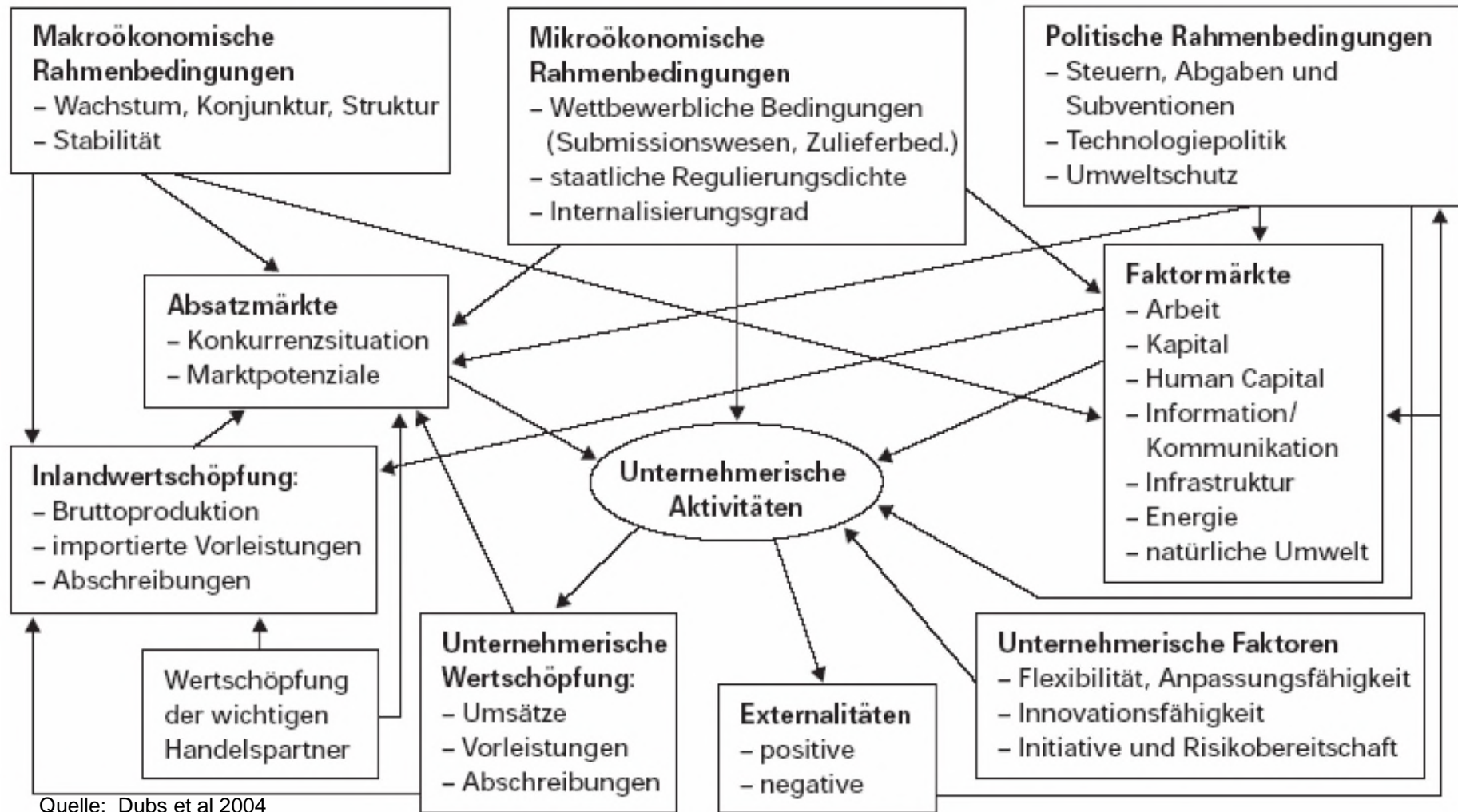
**A range of futures**

A range of possible future outcomes



**True ambiguity**

Not even a range of possible future outcomes

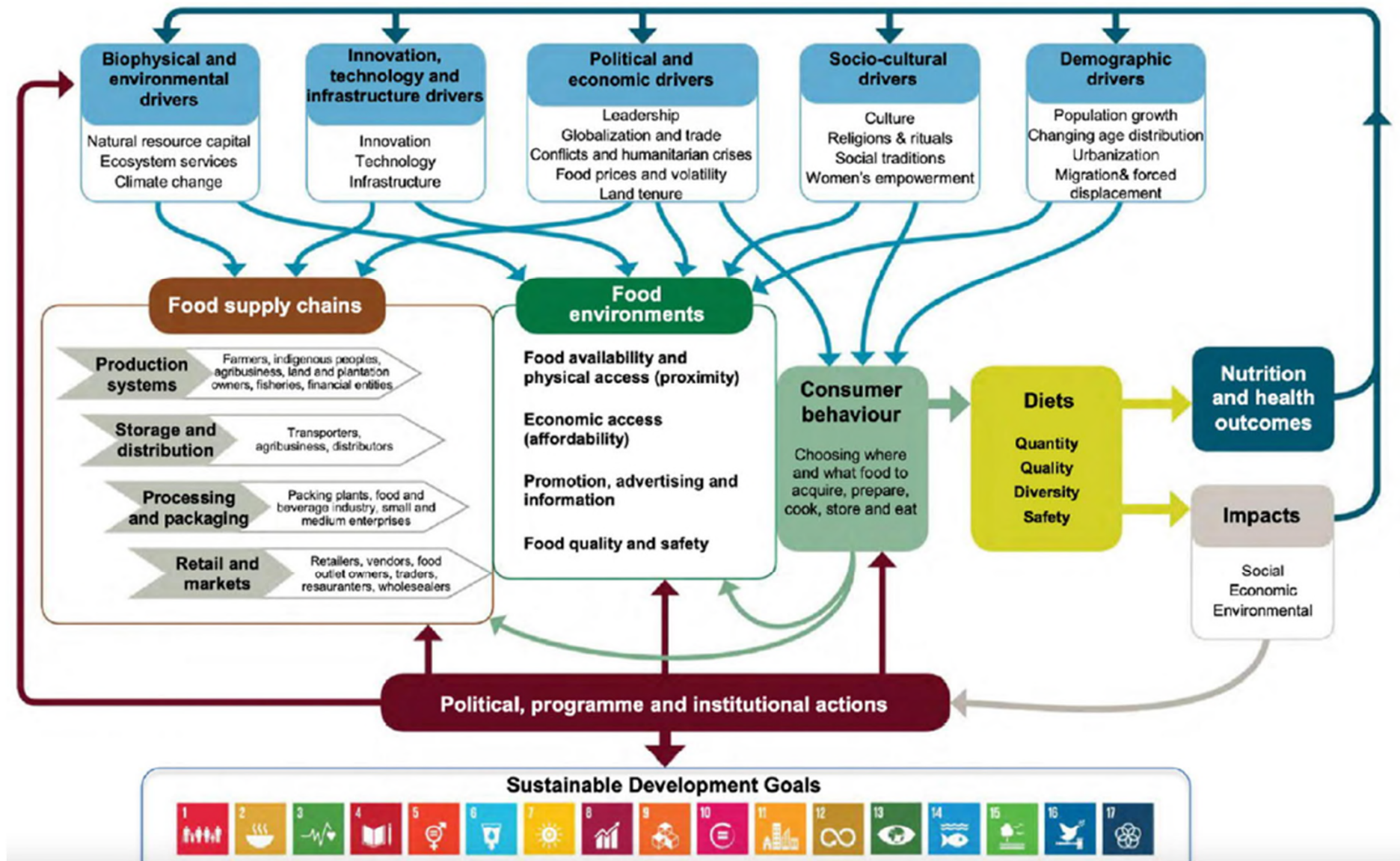


➤ Die Umweltsphäre Wirtschaft mit Beschaffung-, Absatz-, Arbeits- und Finanzmärkten ist der Nährboden einer Unternehmung, mit dem sie eine nachhaltige Beziehung eingeht.

➔ **Strukturelle & konjunkturelle Entwicklung unterscheiden!**



# SG-Mgt-Modell Bsp.: Konzeptioneller Rahmen der Ernährungssysteme

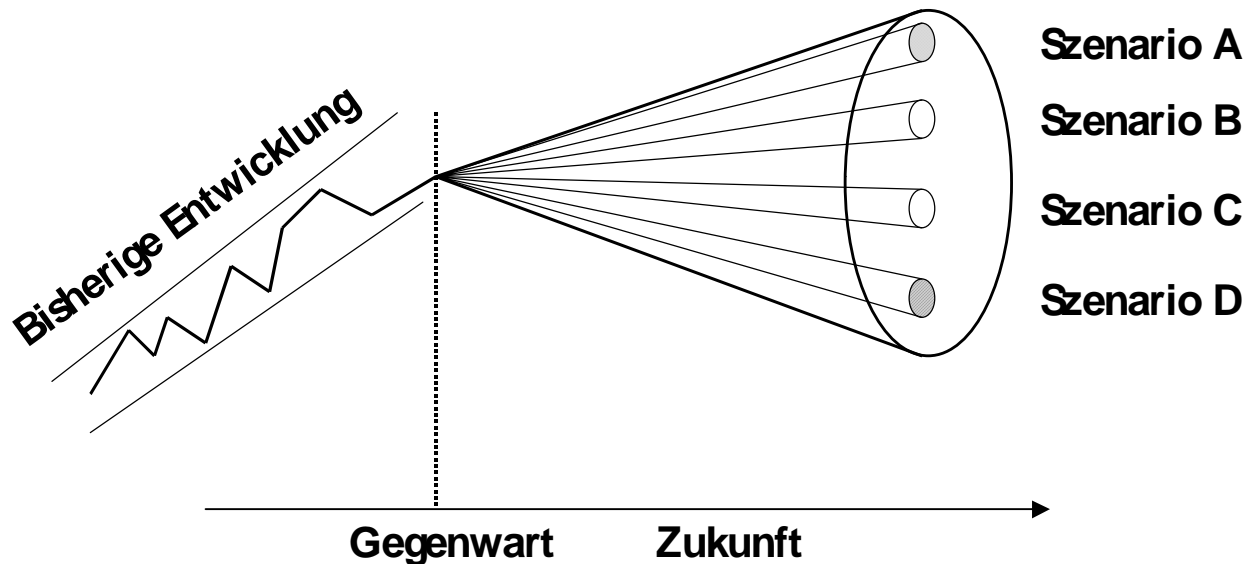
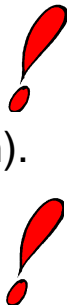


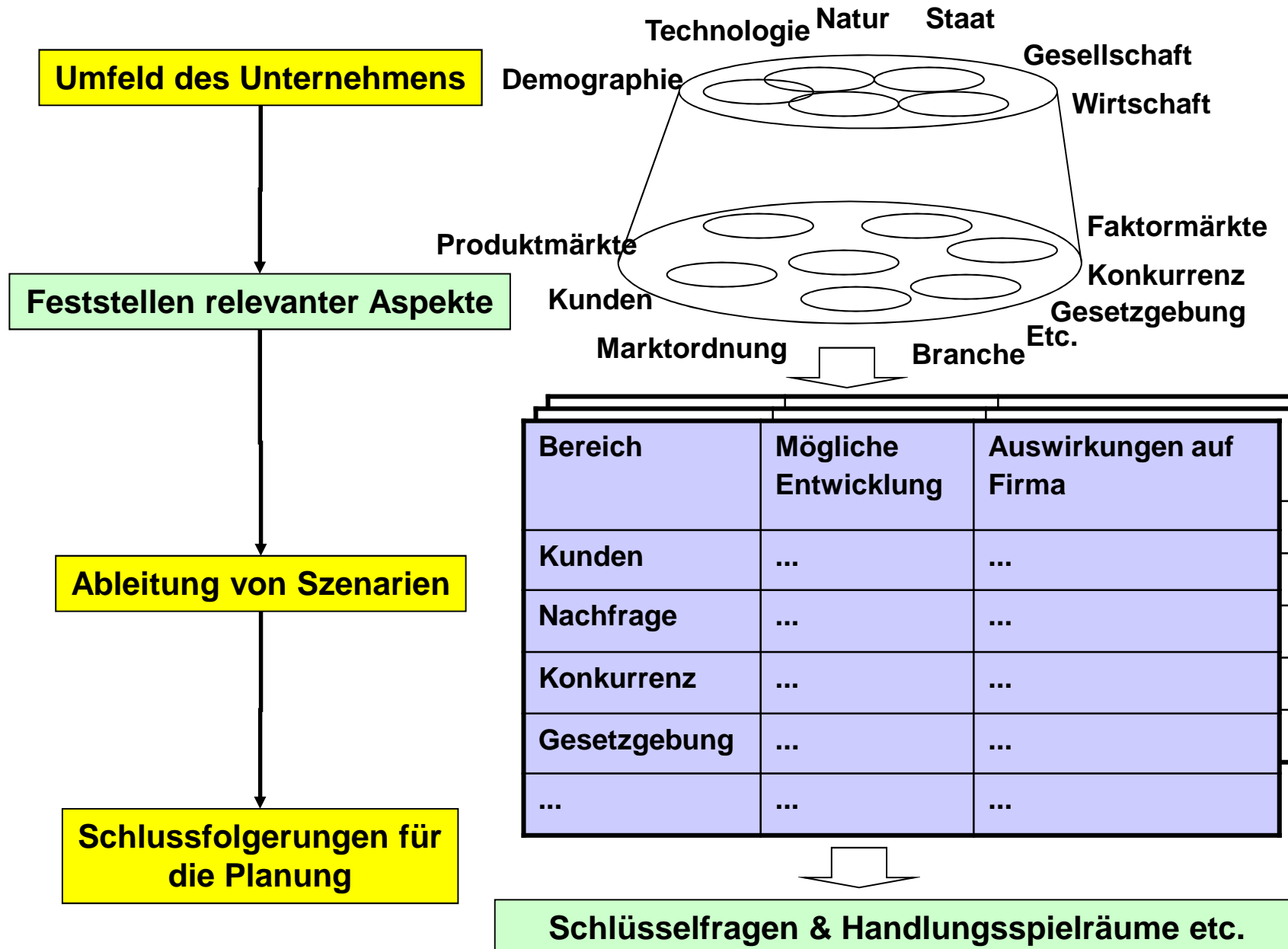
- Aus Sicht der Unternehmen wird das **Umfeld immer komplexer**.
- **Ungewissheit / Unsicherheit** bestimmen viele Aspekte der künftigen Entwicklung.
- **Neuartige unternehmerische Herausforderungen** (Märkte, Rahmenbedingungen, Technologie, Ökologie, Gesellschaft etc.)
- Entscheide mit **langfristigen Auswirkungen** und **hohen potenziellen Fehlerkosten**, die evtl. nicht mehr oder nur schwer rückgängig gemacht werden können.
- Viele Unternehmen drohen im **Meer der Informationen** zu ertrinken und fühlen sich **ausgeliefert** bzw. **überfordert**.

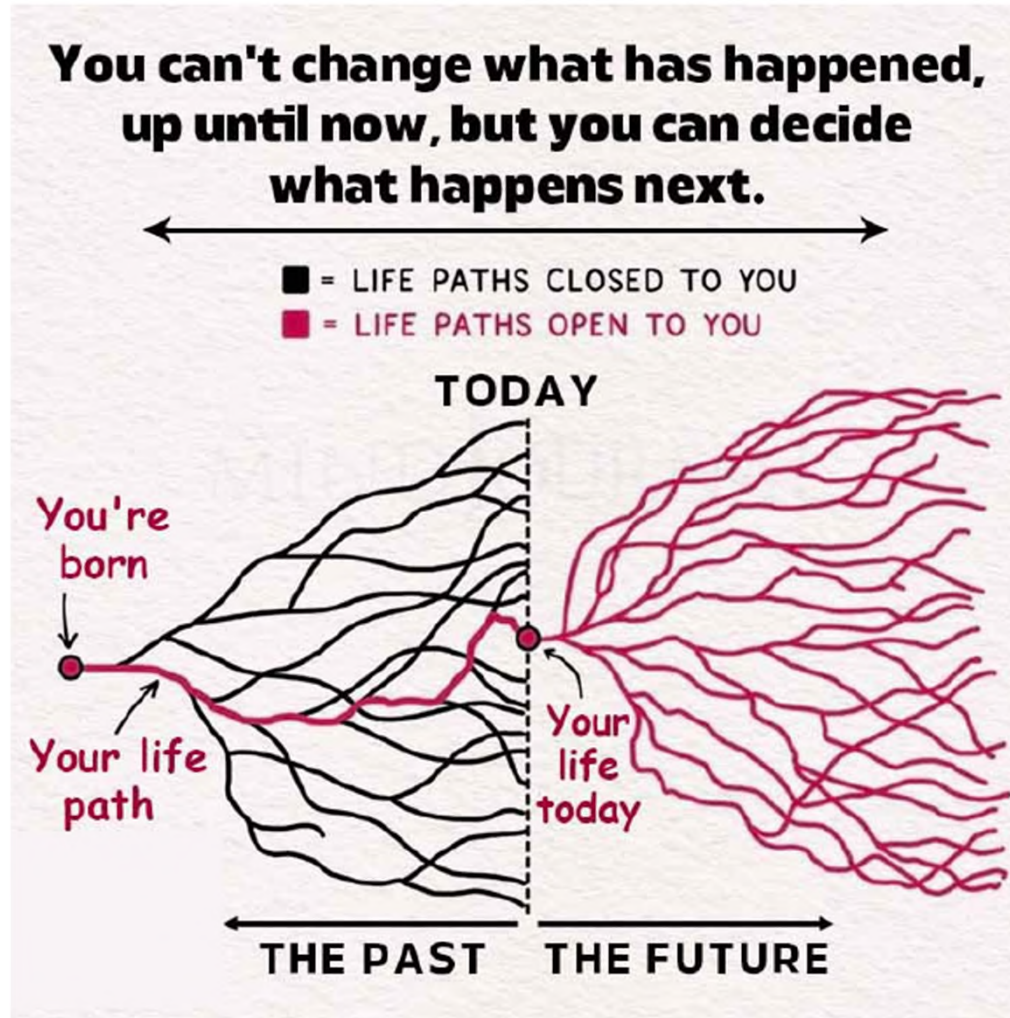
### Fazit:

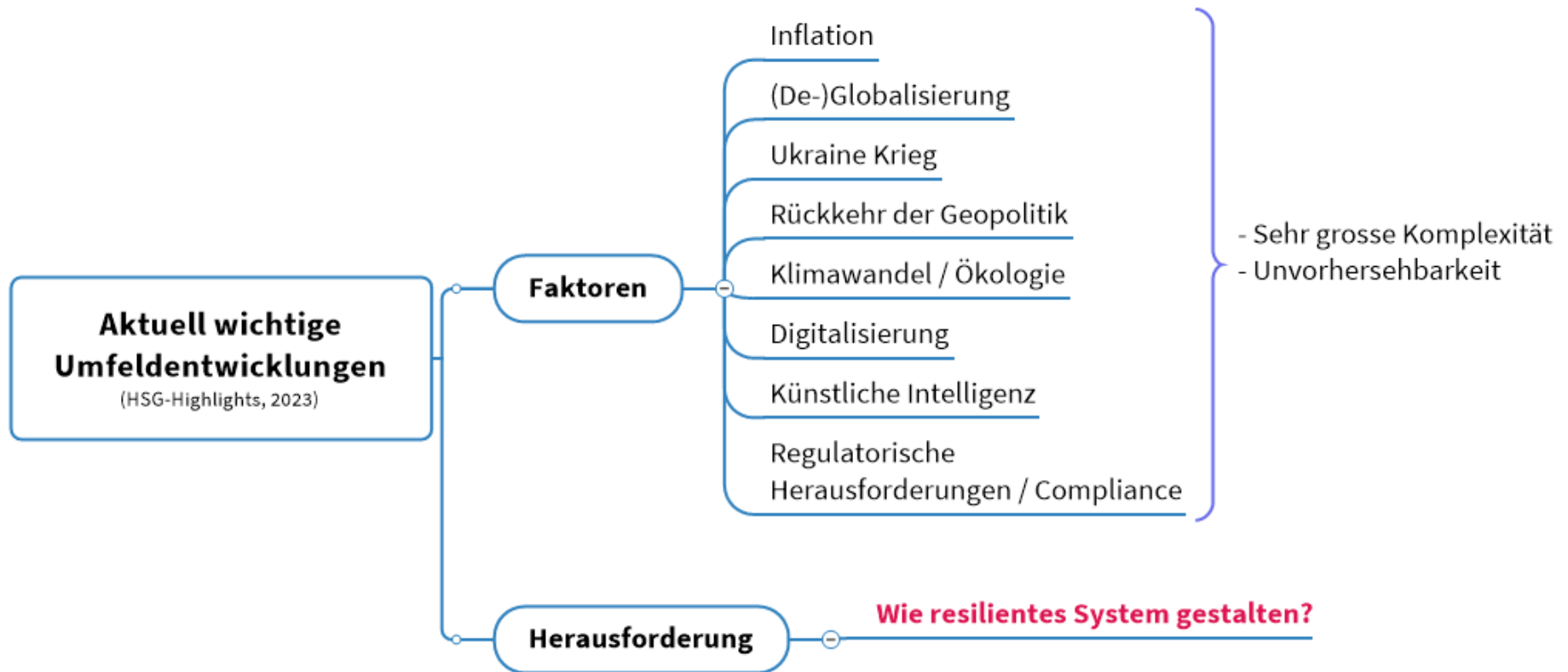
- Für die Unternehmensführung wird eine **systematische Auseinandersetzung** mit der Zukunft zu einem wichtigen Erfolgsfaktor, auch wenn die Zukunft niemandem bekannt ist. → paradox, aber wichtig!
- Wichtig ist zu erkennen, **welche Veränderungen** für das Unternehmen künftig **relevant** sein könnten und was das für das Unternehmen **bedeuten** würde.
- Anwendung geeigneter **Werkzeuge** → z.B. **Szenario-Technik!**

- **Szenario** = Zukunftsbild, das mögliche Entwicklungsrichtungen im Umfeld des Unternehmens darstellt.
- **Szenarien** als Schlüssel für das Durchdenken verschiedener potenzieller Zukünfte (= 1 Instrument für die systematische Auseinandersetzung mit der Zukunft)
  - Szenariendenken = **Möglichkeitsdenken**
  - Verschiedene potenzielle Zukunftsverläufe werden systematisch dargestellt und durchdacht. → „Was wäre, wenn ....?“
  - Szenarien dienen als Instrument der **Entscheidungsvorbereitung** (Wahlmöglichkeiten).
  - Annahmen werden **transparent** dargestellt und können **diskutiert** und **hinterfragt** werden. Mögliche Auswirkungen auf das Unternehmen werden durchdacht.









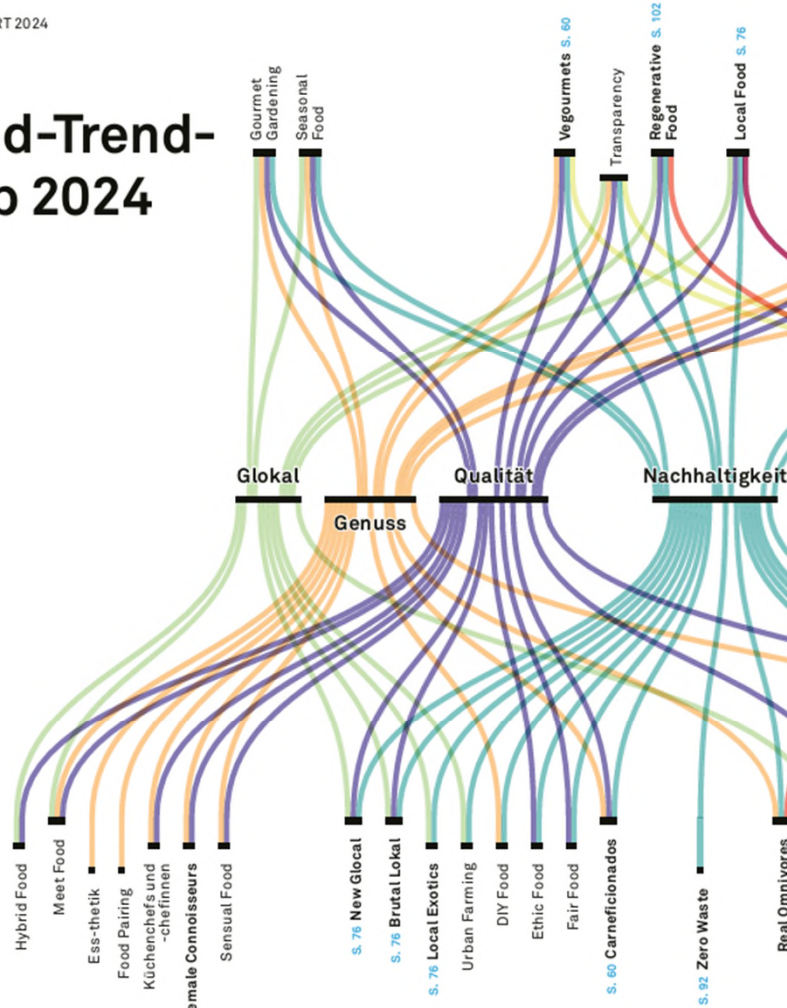
## SYSTEM DER GLOBALEN TRENDS



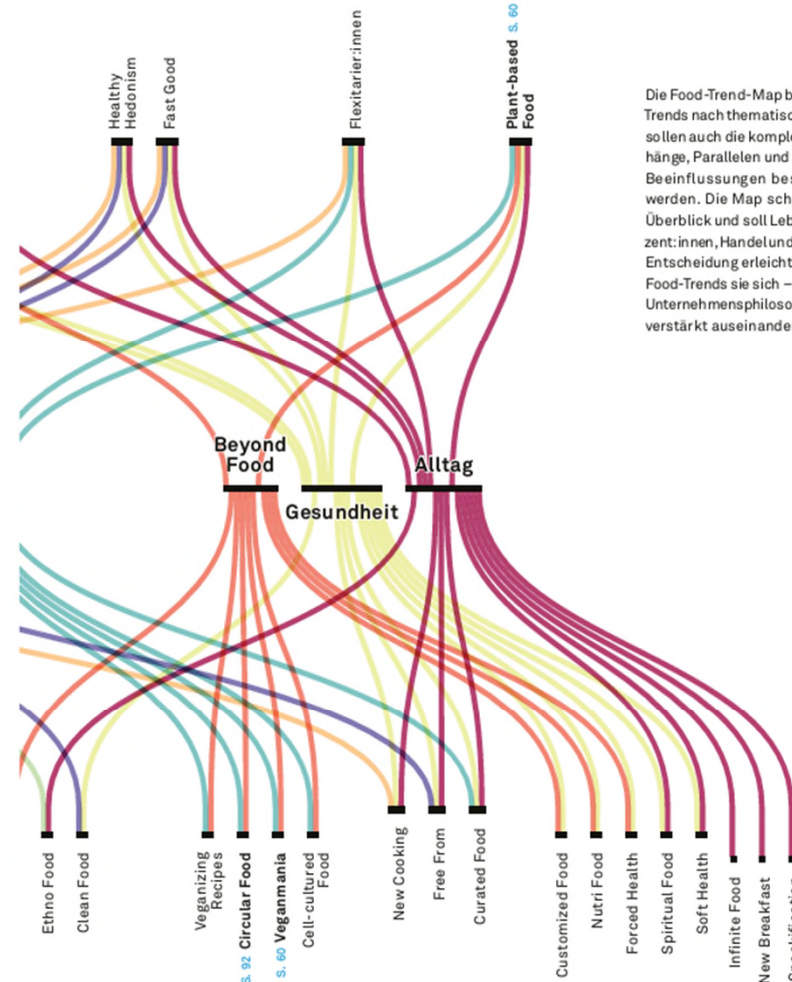
Pero Mičić, FutureManagementGroup AG, 12-2020

FOOD REPORT 2024

# Food-Trend-Map 2024



FOOD-TRENDS



Die Food-Trend-Map bündelt die vielen Trends nach thematischen Clustern. So sollen auch die komplexen Zusammenhänge, Parallelen und wechselseitigen Beeinflussungen besser ersichtlicher werden. Die Map schafft damit mehr Überblick und soll Lebensmittelproduzent:innen, Handel und Gastronomie die Entscheidung erleichtern, mit welchen Food-Trends sie sich – passend zu ihrer Unternehmensphilosophie – in Zukunft verstärkt auseinandersetzen.

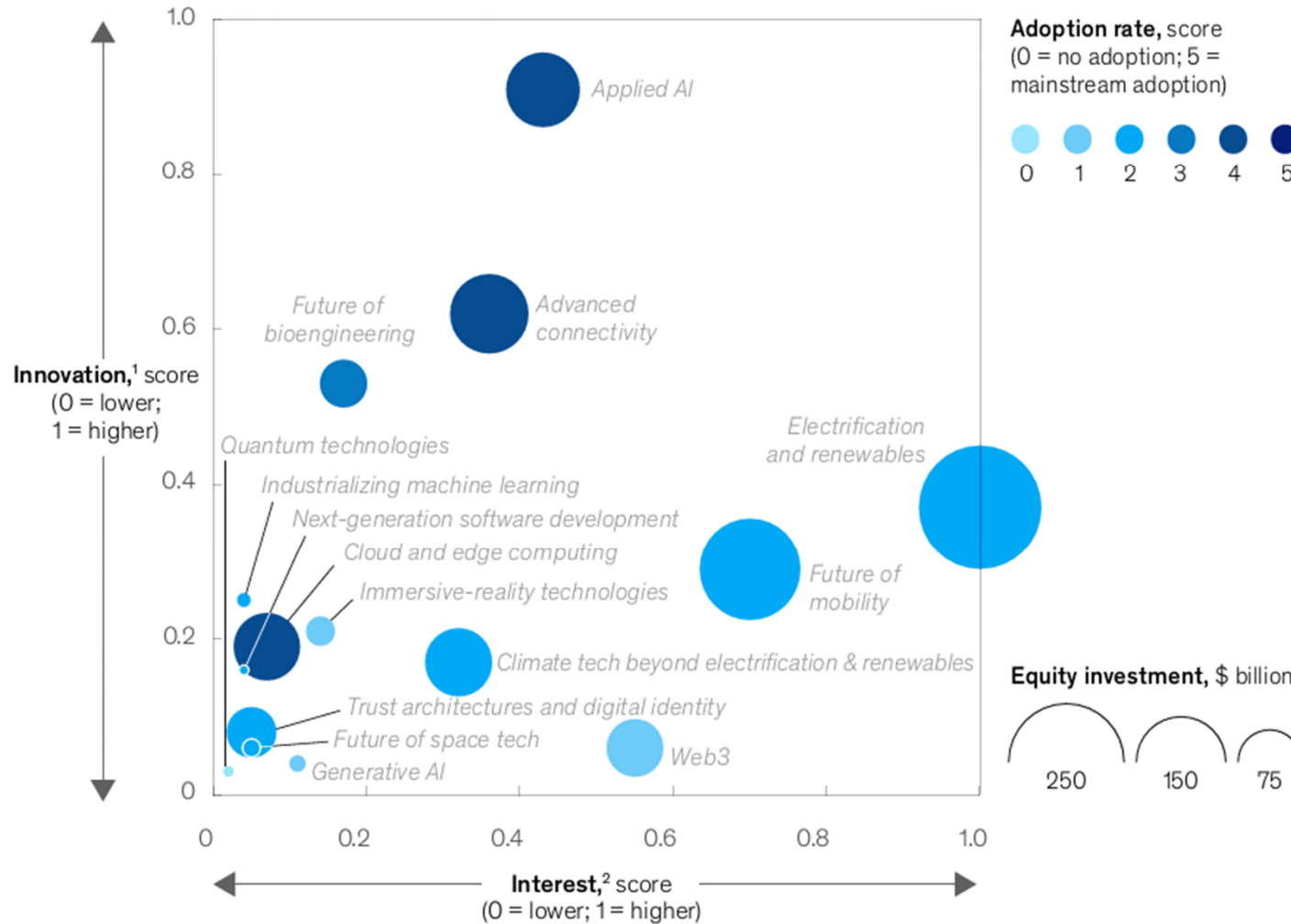


# SG-Mgt-Modell

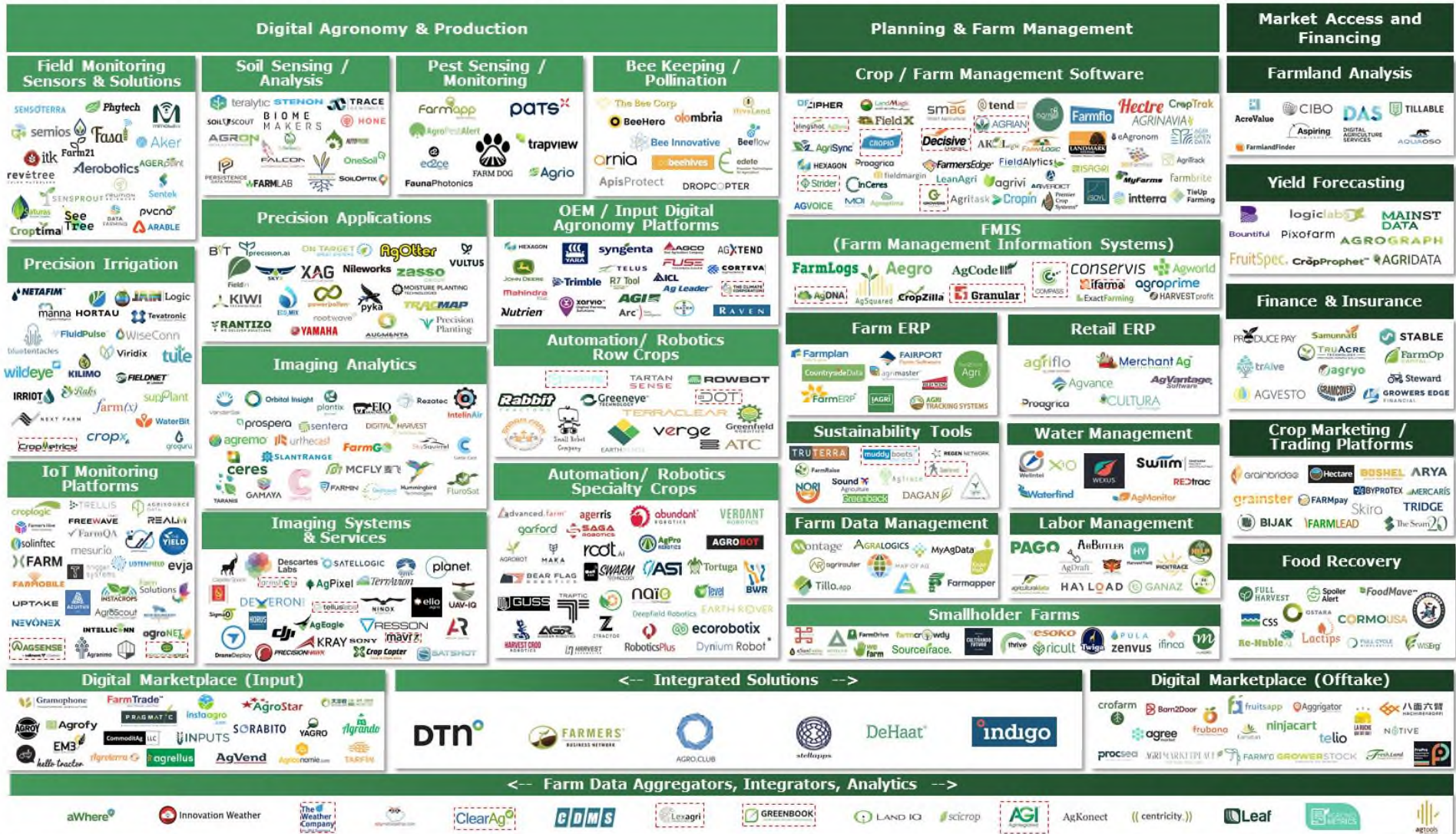
# Beispiel: Technologie Trends

We described each trend by scoring innovation and interest, and we also counted investments and rated their level of adoption by organizations.

Innovation, interest, investment, and adoption, by technology trend, 2022



# FARMTECH LANDSCAPE 2020



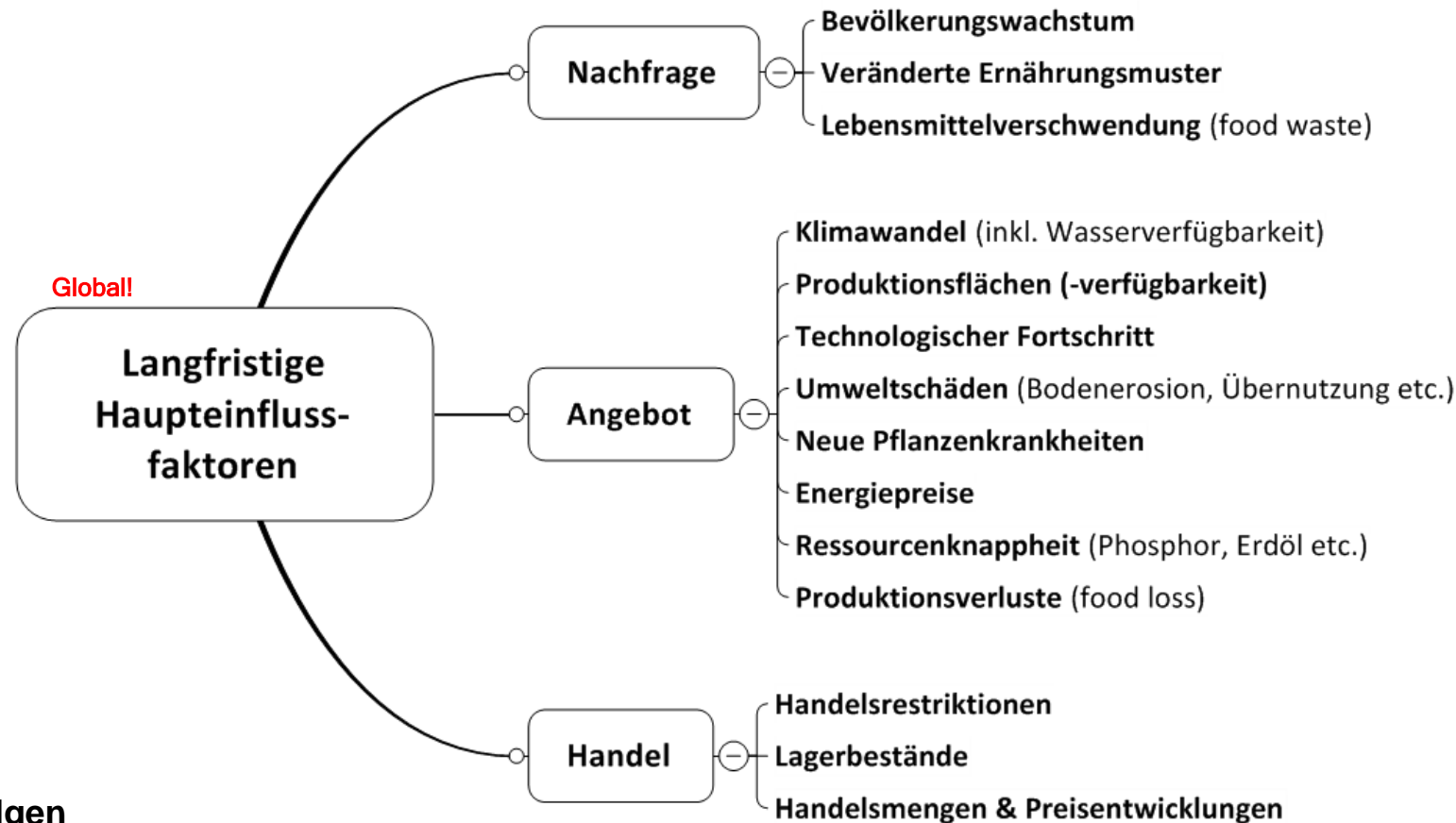
SEANA DAY

Recently Acquired Company

WWW.CULTERRACAPITAL.COM

Seana Day  
seana@culterracapital.com

# SG-Mgt-Modell Beispiel: Aspekte Umweltsphären → Ernährungsbereich



## Folgen

- **Nachfrage** steigt weltweit & verändert sich strukturell (z.B. tierische Proteine)
- **Angebot** muss zunehmen, ohne natürliche Systeme zu gefährden!?! (2050: x2?)
- **Volatilitäten** werden zunehmen (Märkte, Transportlogistik etc.)
- **Krisenjahre / -situationen** werden zunehmen (auch kurz- & Mittelfristig)
- Es besteht weltweit Bedarf für die **Anpassung** der Ernährungssysteme (Robustheit & Resilienz).
- Die **Versorgung der Schweiz** ist von diesen Entwicklungen stark betroffen.



# SNE 2030 – Nationale Stossrichtungen



1) Gesunde, ausgewogene und nachhaltige Ernährung fördern

2) Lebensmittelabfälle reduzieren

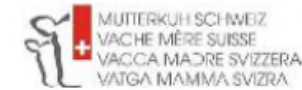


4) Resilienz Ernährungssystem stärken

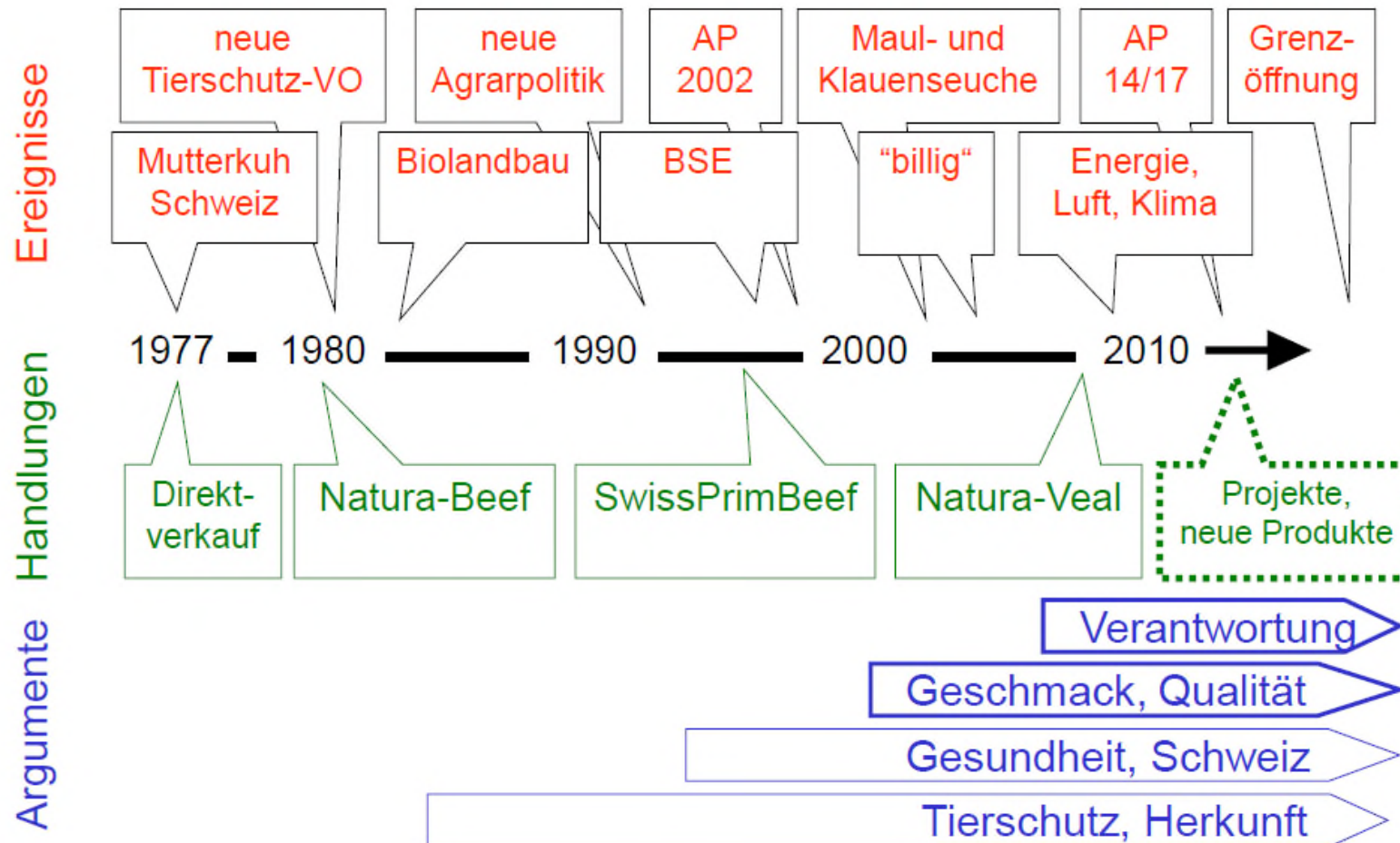
3) Nachhaltigkeit entlang der Lebensmittelwertschöpfungskette steigern

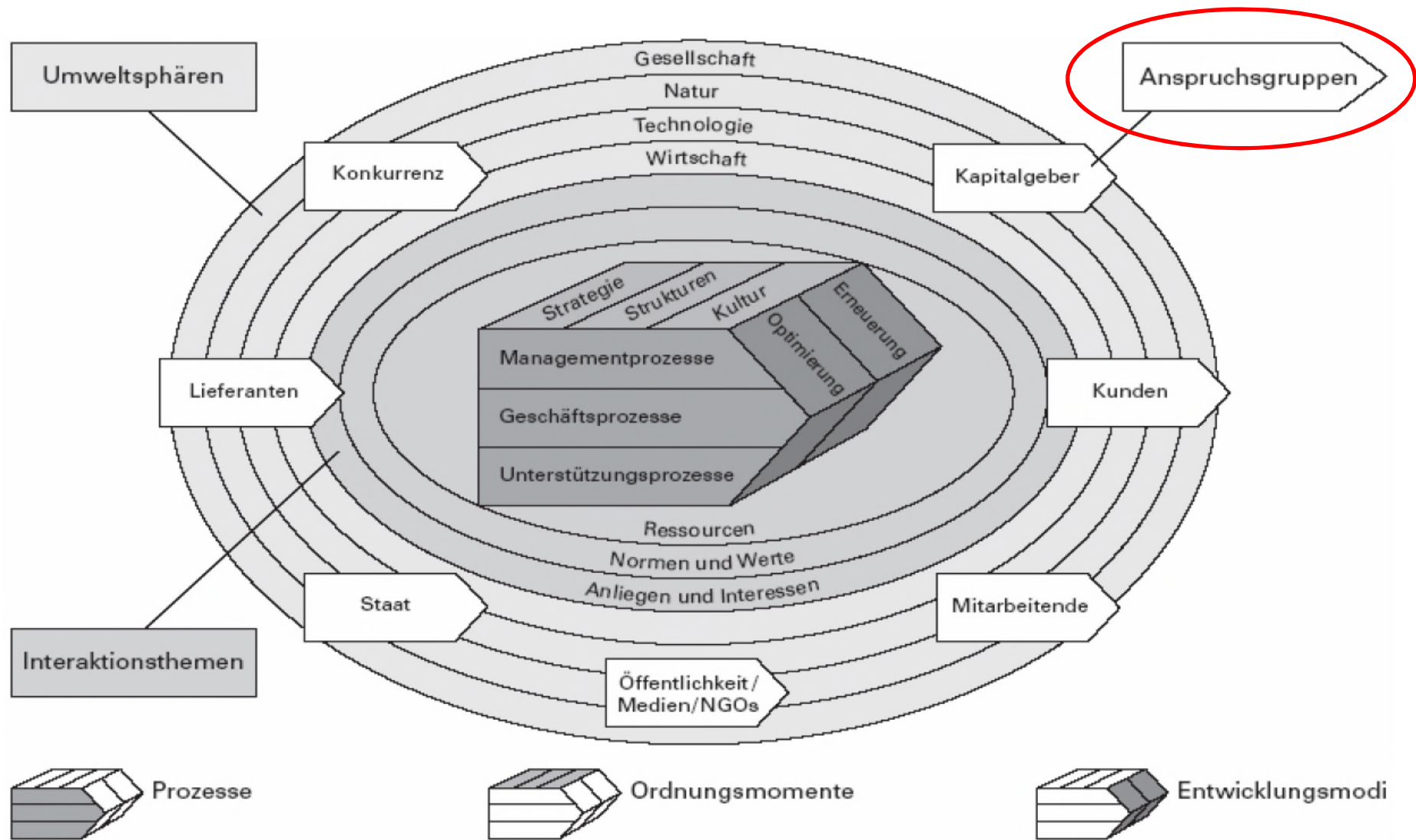


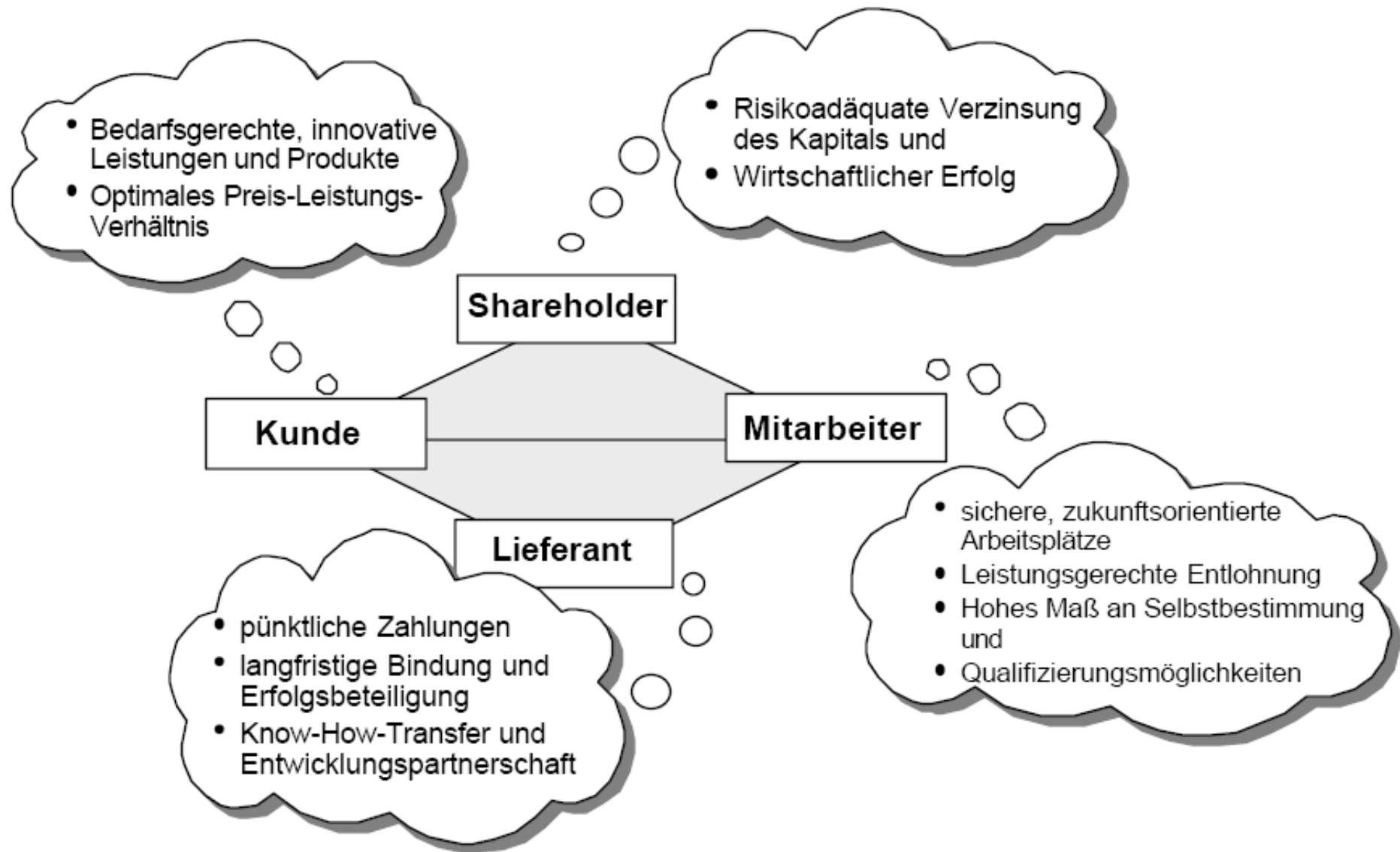
Quelle: eip-agri



# Handlungsplan von Mutterkuh Schweiz



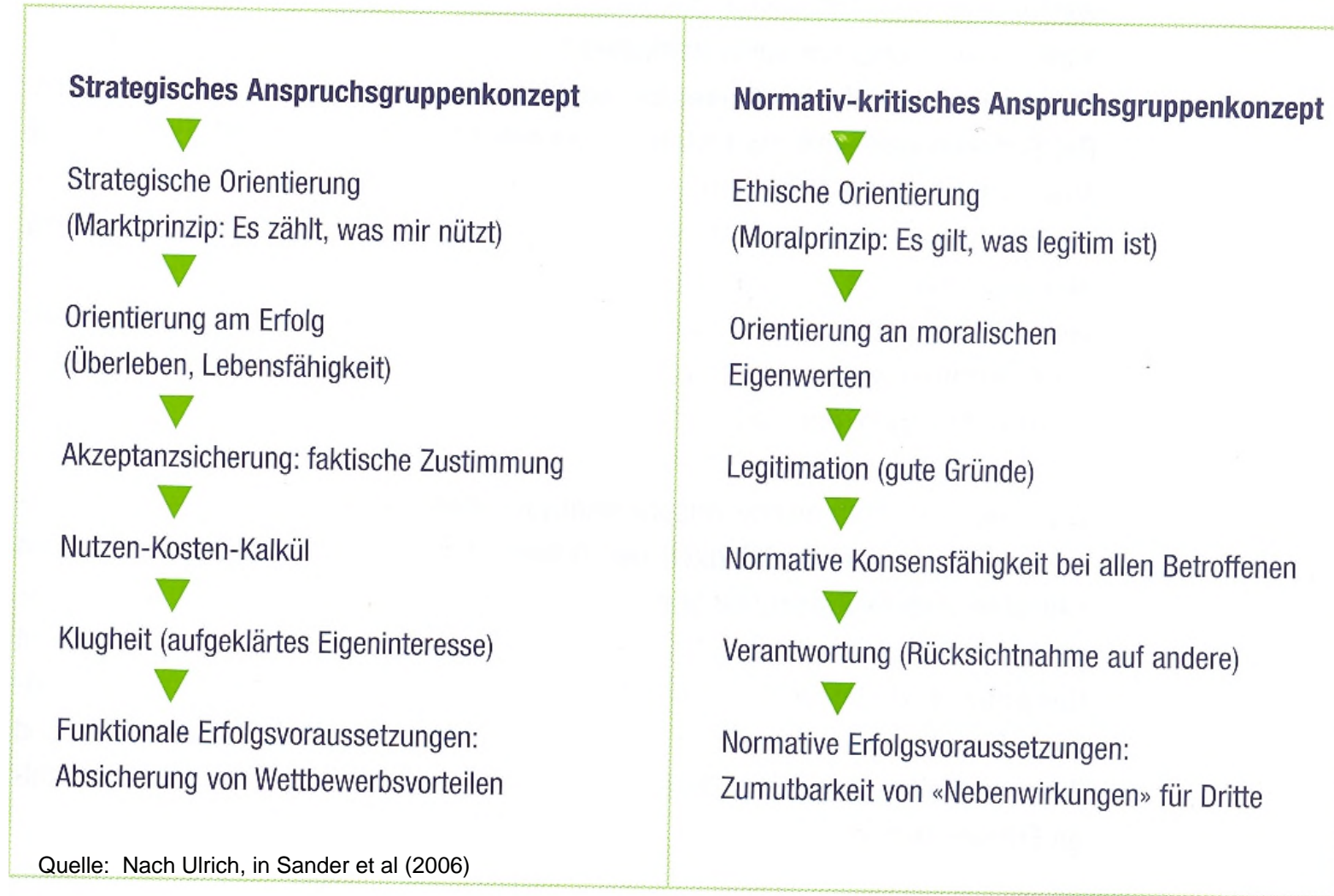




- Unternehmung erbringt ihren **gesellschaftlichen Nutzen** in **Interaktion** mit verschiedensten Anspruchsgruppen («Stakeholders»).
- **Zweck** ist aber **Kundennutzen** & Wettbewerbsfähigkeit! (Vorsicht: Dissens!)
  
- Welche Anspruchsgruppen bedeutungsvoll sind, ist **nicht a-priori klar**.
  - Nicht zwingend 7 Anspruchsgruppen
  
- Die Relevanz der Anspruchsgruppen ist abhängig von der **normativen Position** der Unternehmung bzw. der Unternehmer/innen.
  - „Wertfreie“, „ethikfreie“ Unternehmensführung ist nicht möglich!
  
- Je nach normativer Position ...
  - sind **andere Anspruchsgruppen** relevant
  - wird mit den Anspruchsgruppen anders **umgegangen**
  
- **Fazit:**  
**Die Auswahl der relevanten Anspruchsgruppen und der Umgang mit ihnen sind wichtige unternehmerische Entscheidungen!**



➤ 2 verschiedene normative Anspruchsgruppenkonzepte

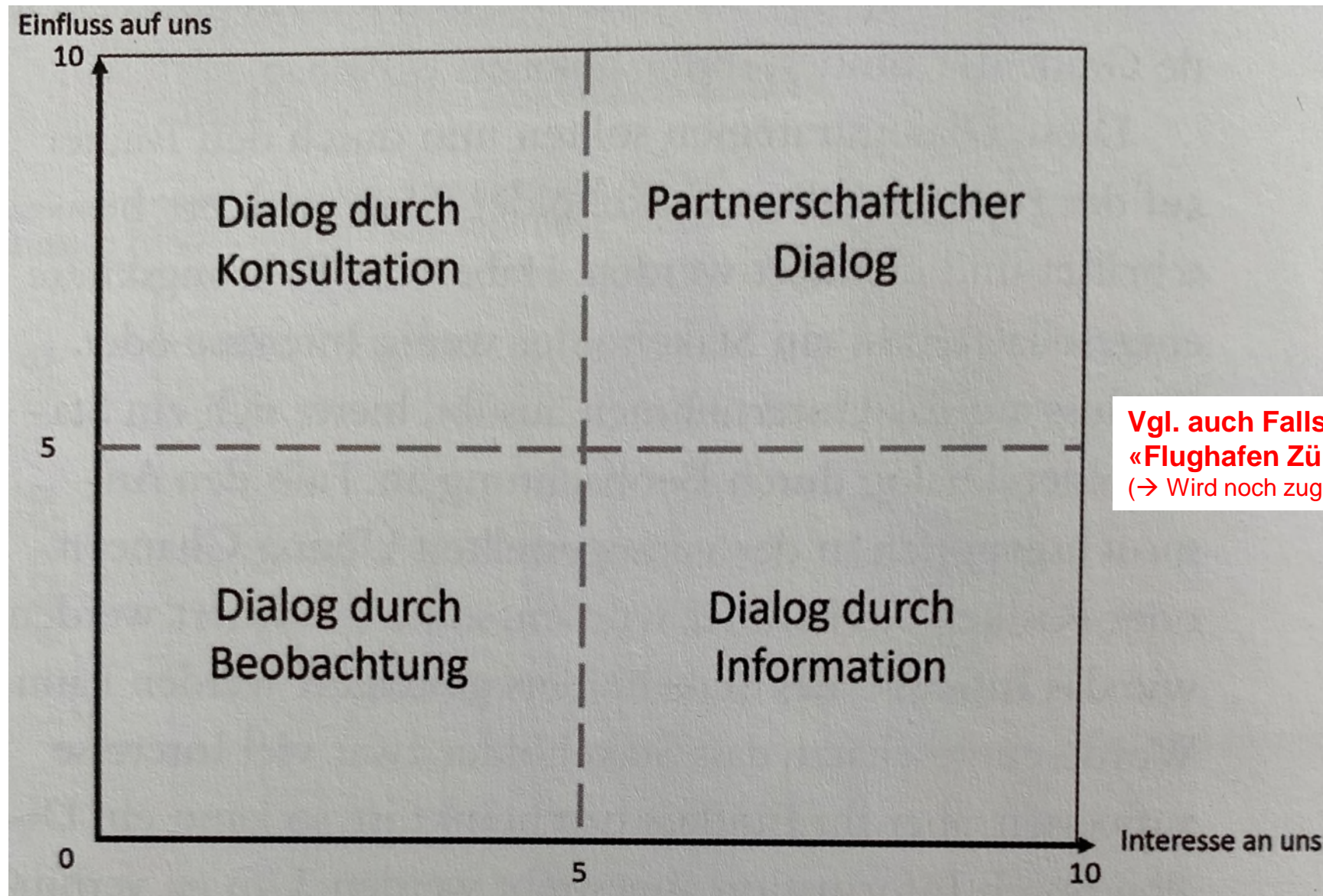


Quelle: Nach Ulrich, in Sander et al (2006)

**Wirkmächtigkeit der Gruppe**  
**Akzeptanzsicherung**

**Legitime Anliegen**  
**Verständigungssuche**

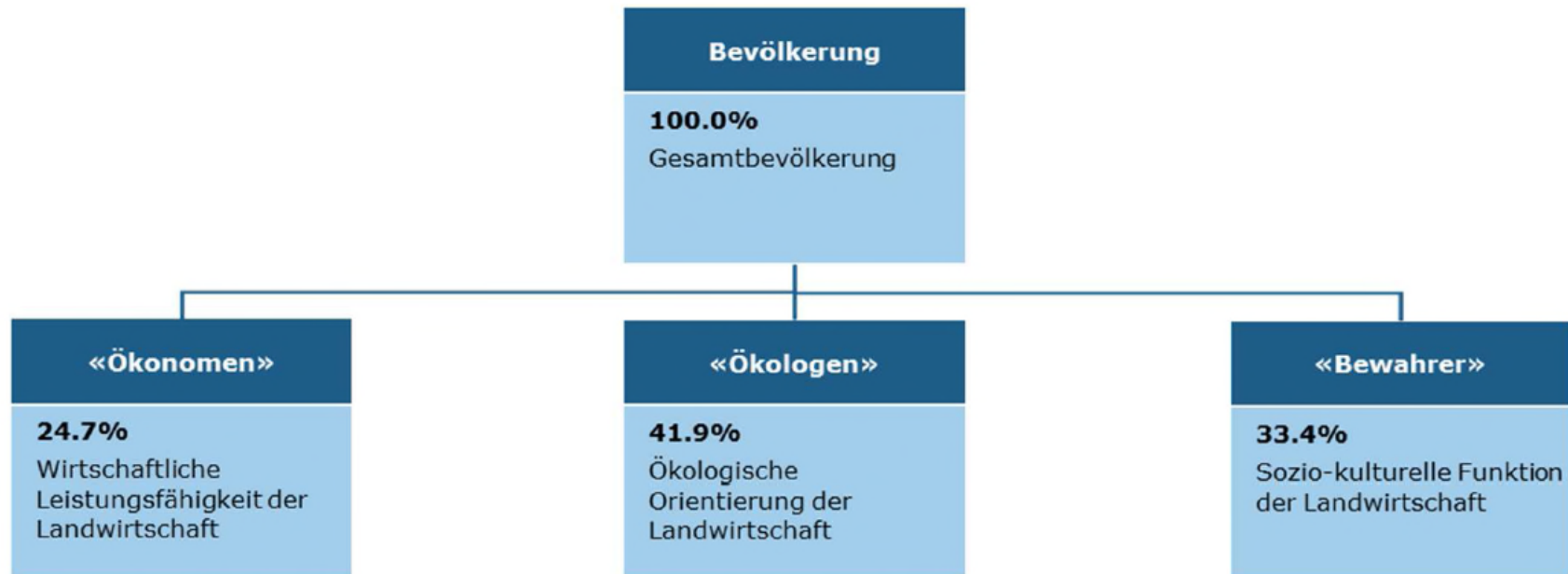
(mögliches Modell)



Vgl. auch Fallstudie  
«Flughafen Zürich»  
(→ Wird noch zugestellt.)

Quelle: Walter T. (2018): Der Stakeholderansatz als Fundament der CSR-Kommunikation. In: Heinrich P. (2018) Hrsg.: CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln. Springer Gabler, S. 71-85.

Grundlegende Erwartungstypen in der schweizerischen Bevölkerung bezüglich Landwirtschaft, 2015

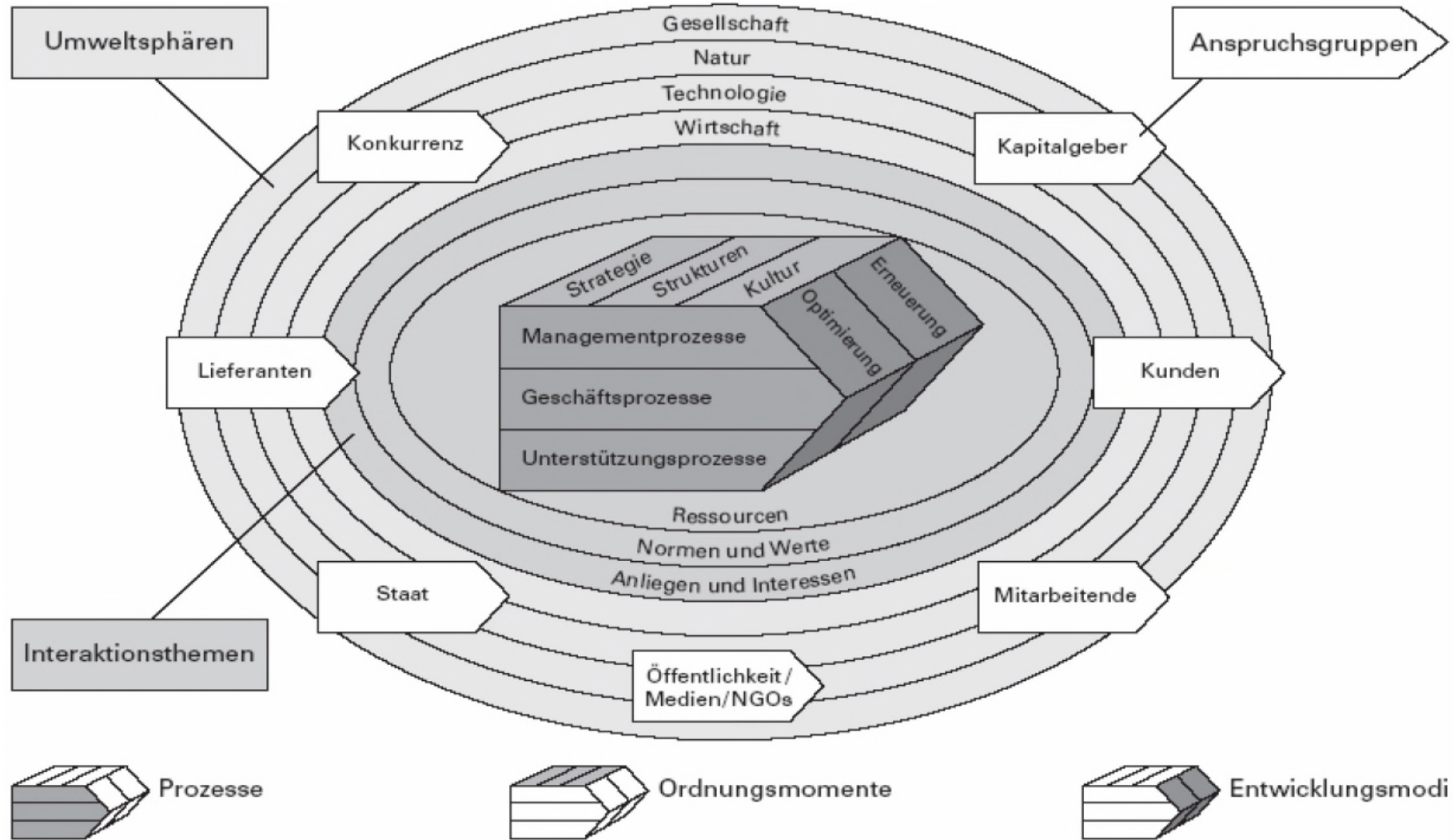


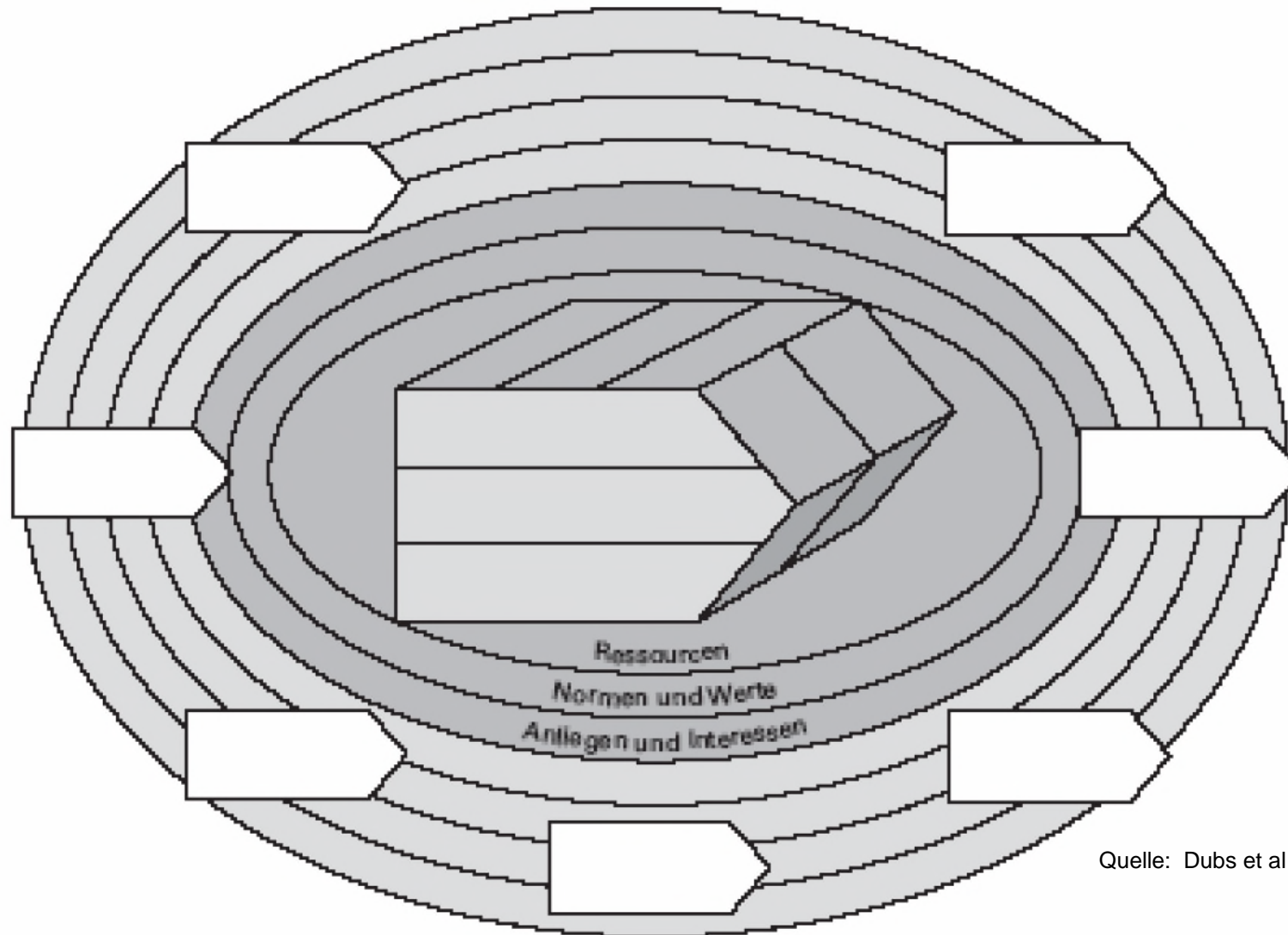
Totale Fallzahl: N=1'141; für die Profilbildung berücksichtigte Anzahl Fälle: N=1'022; Fälle gewichtet

**Erwartungsprofile der Erwartungstypen  
bezüglich Landwirtschaft nach Wichtigkeiten, 2015**

Items	"Ökonomen"	"Ökologen"	"Bewahrer"
preisgünstige Nahrungsmittel	59.2	10.8	9.0
hohe geschmackliche Qualität der Nahrungsmittel	73.8	78.8	56.6
naturnah produzierte Nahrungsmittel	62.2	94.1	86.4
detaillierte Informationen über Herkunft/Produktionsart der Nahrungsmittel	49.2	69.2	41.0
breite Auswahl an Nahrungsmitteln generell	57.0	18.6	13.1
breite Auswahl an inländischen Nahrungsmitteln	74.5	68.4	52.0
breite Auswahl an regional/lokal produzierten Nahrungsmitteln	76.3	84.3	68.2
breites saisonunabhängiges Angebot an Nahrungsmitteln	57.8	19.8	16.8
Angebot an innovativen Dienstleistungen (z.B. Agrotourismus, Schule auf dem Bauernhof)	21.2	20.1	25.0
rationelle / kostengünstige Produktion der Nahrungsmittel	60.1	16.9	12.8
ressourcenschonende Produktion der Nahrungsmittel durch Einsatz neuester Technologien	37.8	68.3	31.0
hohe Standards beim Tierschutz	47.7	86.9	70.4
klimafreundliche Produktion der Nahrungsmittel	46.0	84.8	62.7
gute Lebensbedingungen für die in der Landwirtschaft tätigen Menschen	69.3	74.9	86.7
Erhaltung möglichst vieler bäuerlicher Familienbetriebe	53.1	40.7	86.5
möglichst rentable Betriebe mit guten Einkommen	53.1	24.3	33.6
Landwirtschaftsbetriebe, die mit der internationalen Konkurrenz mithalten können	38.2	14.5	17.3
möglichst geringe Abhängigkeit der Landwirtschaft von staatlicher Unterstützung	44.3	30.6	27.9
vielfältige Tier- und Pflanzenwelt durch schonende Bewirtschaftung und Pflege der Nutzflächen	55.2	93.3	87.6
Erhaltung traditioneller Nutztierassen und Pflanzensorten	47.0	68.3	78.7
Aufrechterhaltung der Bewirtschaftung von schwer zugänglichen Flächen (z.B. Berggebiete, steile Hänge)	35.4	39.2	68.1
attraktive Landschaft als Erholungsraum	28.1	39.9	36.8
weitgehende Erhaltung des fruchtbaren Bodens für die Produktion von Nahrungsmitteln	62.4	83.4	84.1
wirtschaftlicher Beitrag der Landwirtschaft zum Funktionieren ländlicher Räume	39.3	38.9	56.1
weitgehende Erhaltung traditioneller Landschafts- und Ortsbilder	38.0	41.1	70.2
Bewahrung der bäuerlichen Traditionen	30.9	14.2	60.0

Totale Fallzahl: N=1'141; für die Profilbildung berücksichtigte Anzahl Fälle: N=1'022; Fälle gewichtet





Quelle: Dubs et al 2004

- Interaktionsthemen zwischen einer Unternehmung und ihren Anspruchsgruppen

- Vielfältige **Austauschbeziehungen** zwischen der Unternehmung und ihren Anspruchsgruppen
- Was über Anspruchsgruppen an Unternehmung herangetragen und dieser
  - zur **Verfügung gestellt** oder **streitig** gemacht wird,
  - oder worum sich die Unternehmung bemühen muss.
- Häufig „**kontroverses**“ **Ringen** um „Gegenstände“ des Austausches (z.B. Aushandlungsprozesse)
  - Thematische Felder («issues») → Bemühen um ...
  - Handelbare Güter & Dienstleistungen
  - Rechte
- **Beispiele:**
  - Soziale Anliegen
  - Ökologische Anliegen
  - Mitarbeiteranliegen
  - Verfügbarkeit & Bedingungen für Ressourcenbeschaffung (Arbeit, Rohstoffe, Energie, Boden, Nutzungsrechte, Finanzen, Wissen etc.)
  - Etc.