



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

Vorlesungsunterlagen für das Frühjahrssemester 2024

**Repetitionsfolien**

Dr. Michael Weber

Pfäffikon SZ, 2024

## Ein Kleid entzweit das Internet



Eine Frage des Gehirns: Wie die Farben dieses Kleides wahrgenommen werden, ist von Mensch zu Mensch verschieden. (Bild: <http://swiked.tumblr.com/>)

Quelle: NZZ-Online, 27.2.2015, 16:31 Uhr; <http://www.nzz.ch/panorama/alltagsgeschichten/ein-kleid-entzweit-das-internet-1.18491927>

Vgl. auch: <https://www.republik.ch/2024/01/20/warum-deine-welt-anders-aussieht-als-meine>

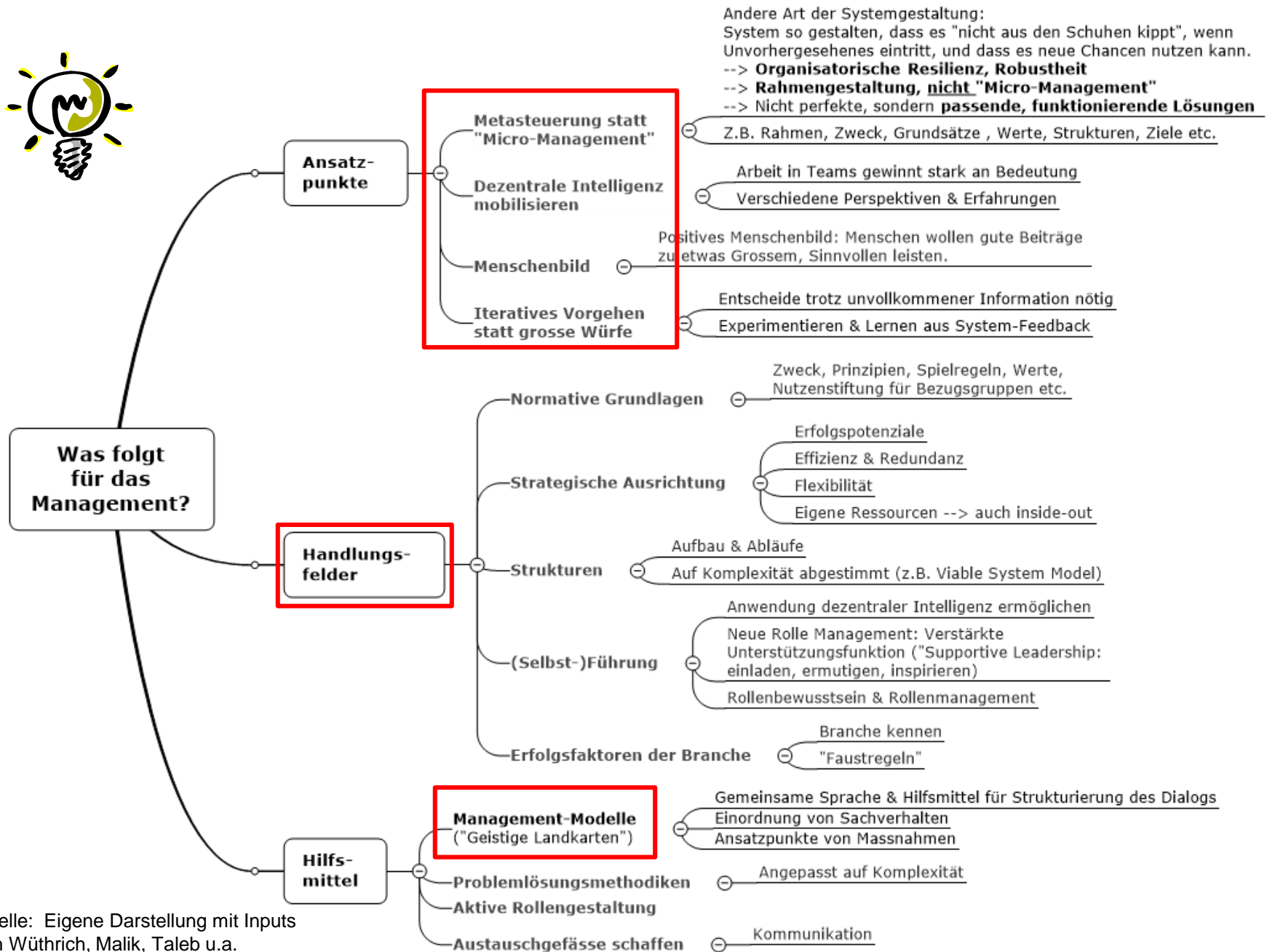
**Typische Fehler im Umgang mit komplexen Problem- & Entscheidungssituationen**

Bereich	Problem
<b>Zentrale Reduktion</b>	Unterstellung <i>einer</i> zentralen Ursache
<b>Verabsolutierung von Zahlen</b>	Einseitige Optimierung <i>einer</i> Sollgrösse
<b>Handeln nach dem Reparaturprinzip</b>	Beseitigung von Störungen als Handlungsmaxime («Fire Fighting»)
<b>Einkapselung</b>	Rückzug in einen beherrschbaren Teilbereich
<b>Thematisches Vagabundieren</b>	Unsystematisches Wechseln zwischen Problem-bereichen, ohne die Probleme ernsthaft anzugehen
<b>Ballistisches Verhalten</b>	Handeln & Entscheiden ohne Kontrollschleife
<b>Exzessive Informationssammlung</b>	Anhäufung von unorganisierten Datenmengen, häufig verbunden mit Handlungs- bzw. Entscheidungsaufschub
<b>Informationsabwehr</b>	Ausblenden von Informationen

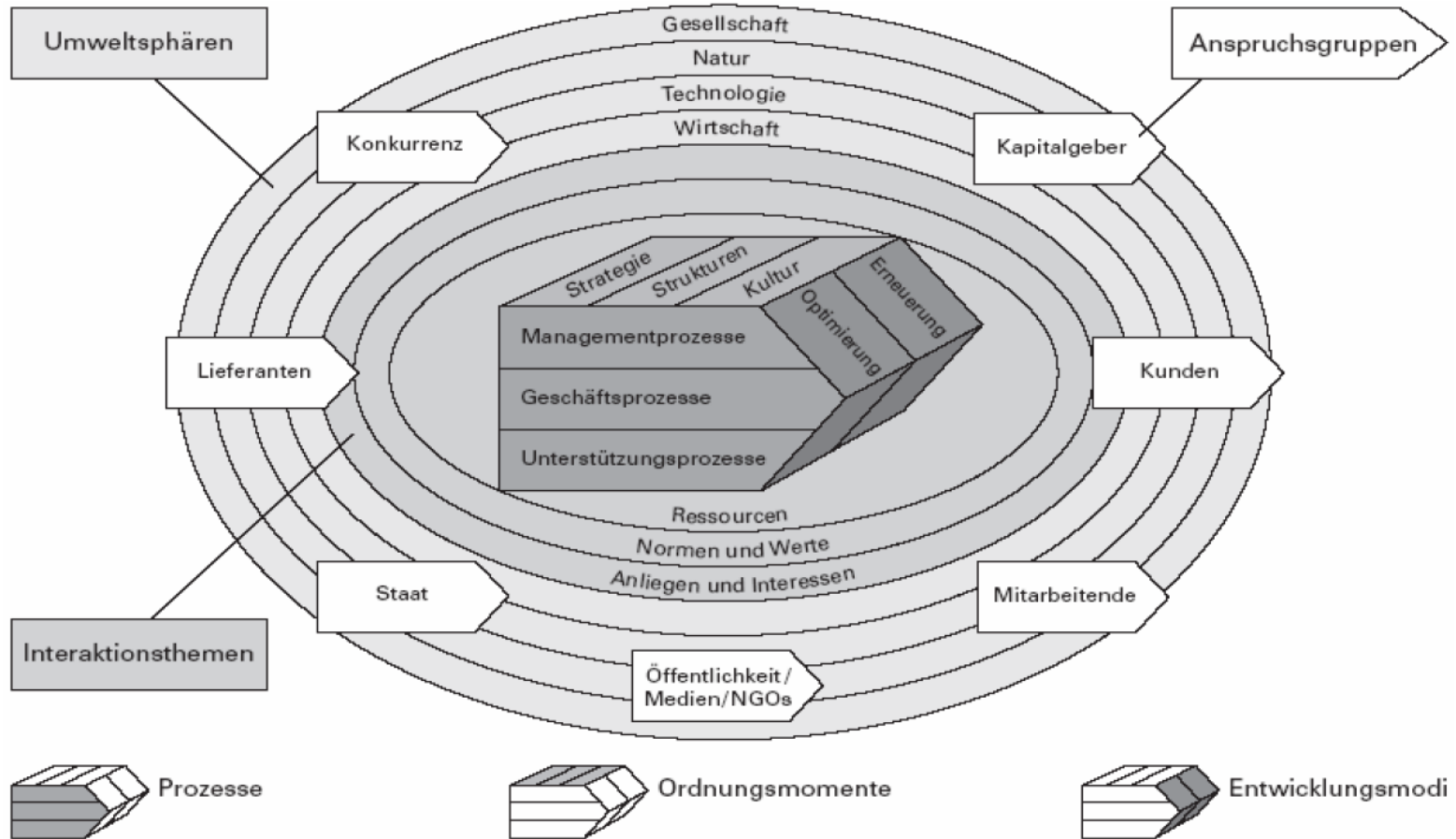
Quelle: In Anlehnung an Döring-Seipel, Lantermann (2015)

Literaturempfehlung:

- Dörner D. (1992): **Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Systemen**. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Vollmer L. (2014): **Wrong Turn – Warum Führungskräfte in komplexen Situationen versagen**. Zürich: Orell Füssli Verlag.



Quelle: Eigene Darstellung mit Inputs von Wüthrich, Malik, Taleb u.a.

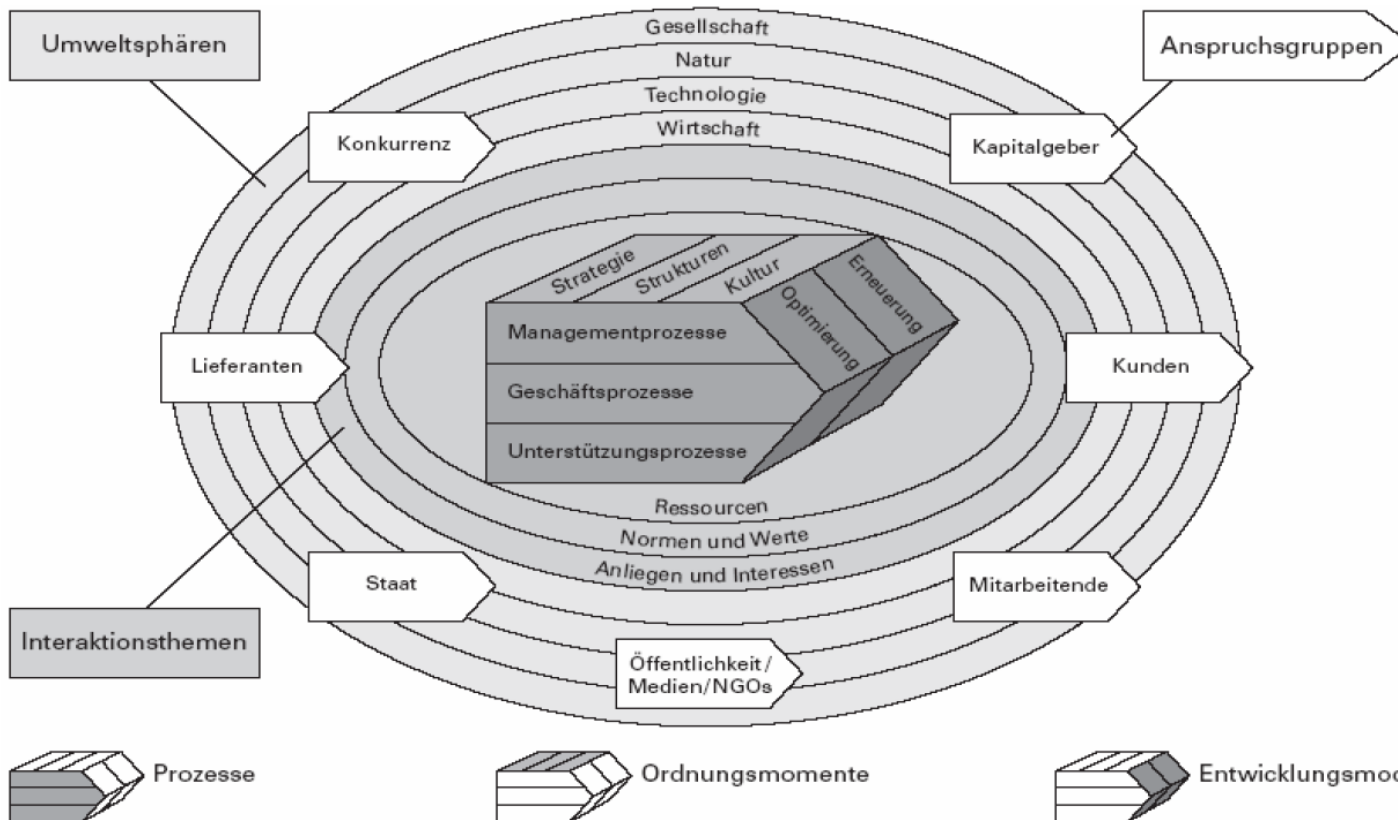


Quelle: Dubs et al 2004

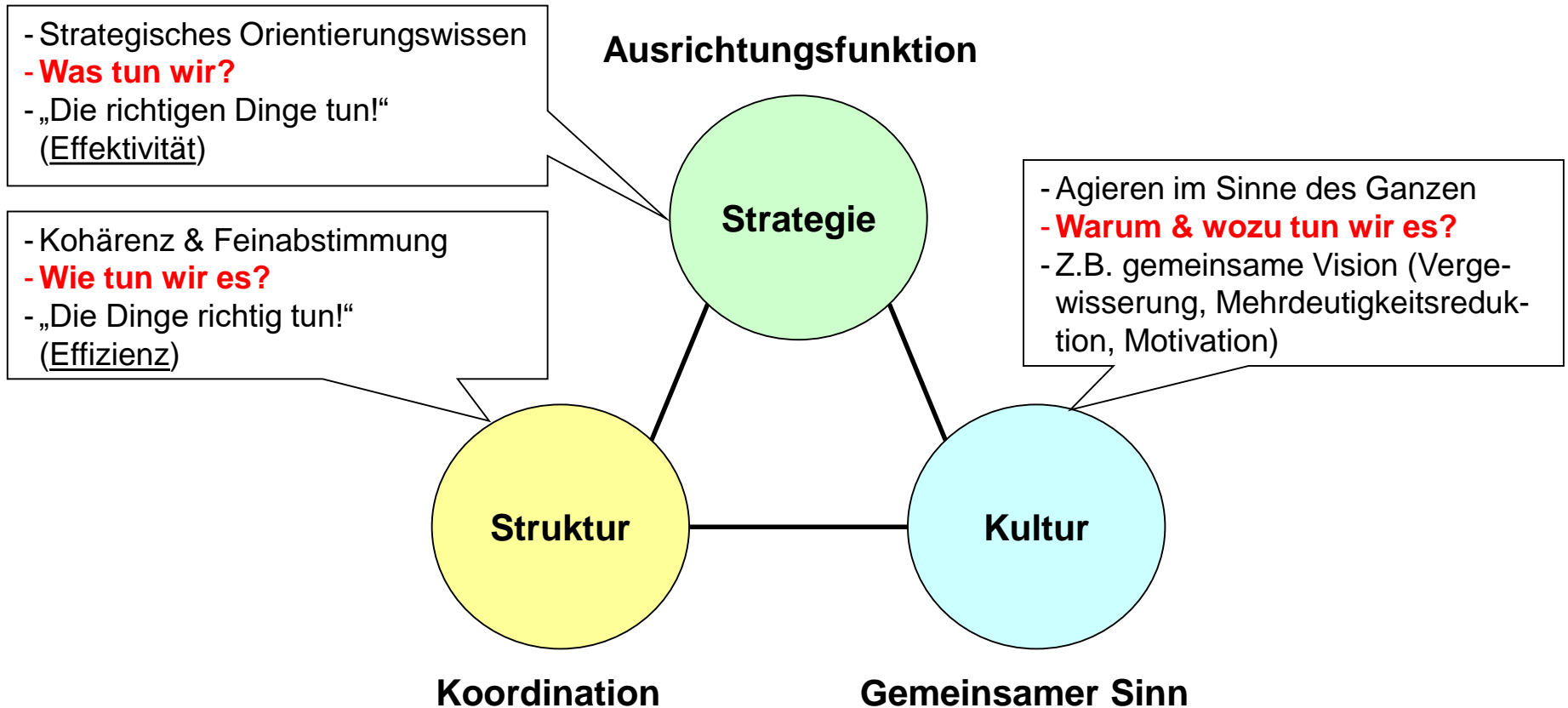
- Orientierungsrahmen: Gemeinsame Sprache, Struktur für Dialoge, Einordnung Sachverhalte, Ansatzpunkte
- 1 x 1; Alphabet → z.T. auch etwas «Knochenarbeit»

➤ **St. Galler Management-Modell ein Rahmen mit 6 Begriffskategorien**

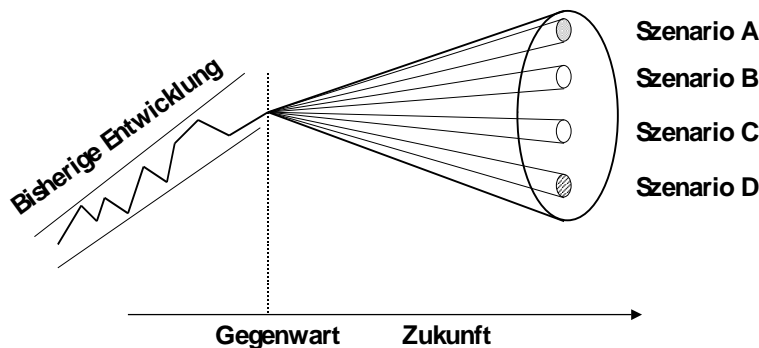
- Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Ordnungsmomente, Prozesse, Entwicklungsmodi
- **Analytische Strukturierungshilfe** → Fragestellungen, Denken & Vorgehen, gemeinsame Sprache
- Starke Vernetzung / Überschneidung = normal



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



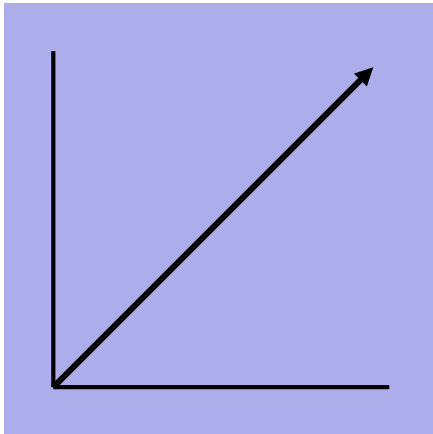
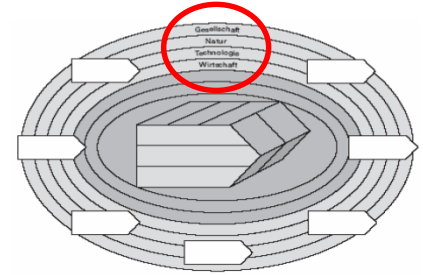
- **Umweltsphären als zentrale Kontexte** der unternehmerischen Tätigkeit
    - Gesellschaft, Natur, Technologie, Wirtschaft etc. → je nach Branche!
    - Rahmenbedingungen, kaum beeinflussbar → Sich darin arrangieren/bewegen!
    - Heute: Einbezug mehrerer Umfeld-Dimensionen in die Unternehmensführung notwendig (Wirtschaft + Natur/Technologie/Gesellschaft etc.)
  - **Analyse der Umweltsphären der Unternehmung ergibt** (Resultate & Zweck)
    - **Trends**, die für die einzelne Unternehmung künftig relevant sind
    - **Grundverständnis** für Kontext, in dem man sich bewegt
    - **Chancen** und **Risiken** für die Entwicklung der Unternehmung
    - **Notwendigkeiten/Handlungsbedarf/Handlungsmöglichkeiten** für die Entwicklung der Unternehmung
- **Szenarien-Analyse** als sehr häufig angewendetes & nützliches Instrument!



- Durchdenken möglicher Zukünfte
- «**Was wäre, wenn ...?**»  
→ **Annahmen** treffen & **Wirkungen** überlegen
- Evtl. vorbehaltene **Entschlüsse**

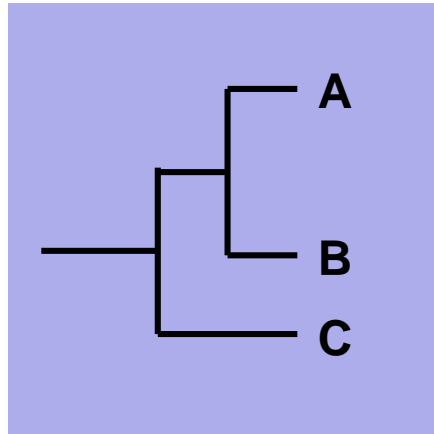


**Unterschiede** je nach Umweltsegment sind wahrscheinlich!  
(vgl. z.B. wirtschaftliche Dimension)



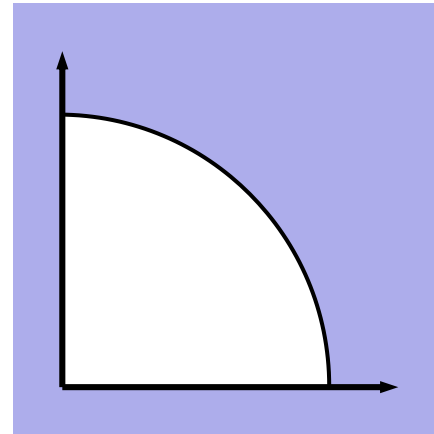
**A clear enough Future**

A single view of the future



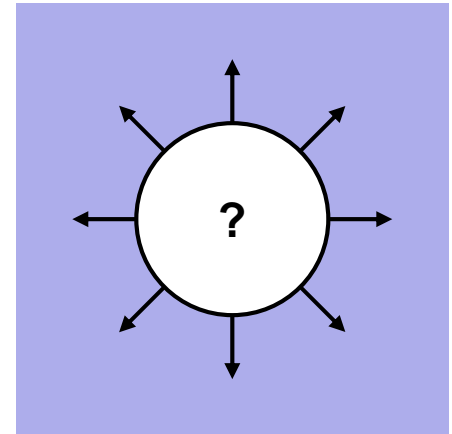
**Alternate Futures**

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



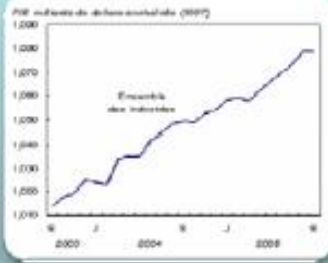
**A range of futures**

A range of possible future outcomes



**True ambiguity**

Not even a range of possible future outcomes



## Kontinuierliches Wachstum

- Wirtschaftswachstum weltweit 3-4%
- Technischer Fortschritt als treibende Kraft
- Liberalisierung der Märkte



## Bewältigbare Knappheit

- Ressourcen- und Rohstoffverknappung und -verteuerung
- Geringes Wirtschaftswachstum
- Staatliche Intervention und strategische Allianzen

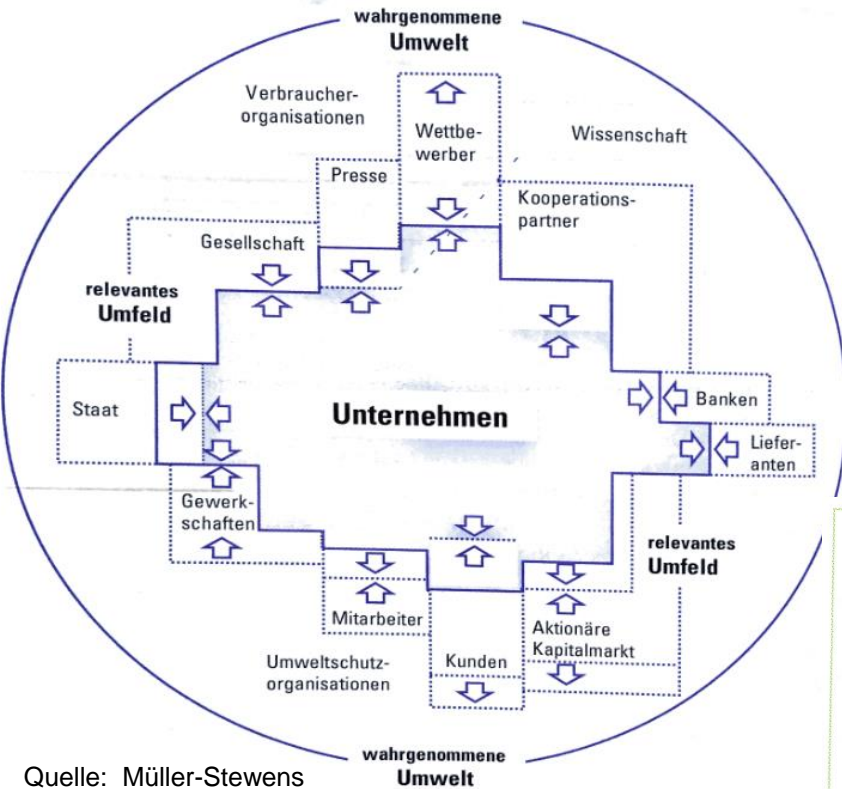


## Permanente Instabilität

- Häufige Krisen, mehr Seuchen und Katastrophen
- Ressourcenmangel und grosse Preisschwankungen
- Internationale Entsolidarisierung und soziale Unrast

Tabelle 3: Beschreibung der drei Zukunftsszenarien anhand der wichtigsten Einflussfaktoren und weiterer wichtiger Rahmenbedingungen

Rahmenbedingung	Szenario 1: Kontinuierliches Wachstum	Szenario 2: Bewältigbare Knappheit	Szenario 3: Permanente Instabilität
Wichtigste Einflussfaktoren			
Bevölkerungsentwicklung	Wachstum bleibt gleich	Wachstum leicht verlangsamt	Wachstum deutlich verlangsamt
Wirtschaftswachstum	Weltwirtschaft wächst wie bisher um 3 bis 4% pro Jahr	Weltwirtschaft wächst nur noch leicht	Weltwirtschaft schrumpft, grosse Ungleichgewichte
Klimawandel und Naturkatastrophen	Globale mittlere Temperatur steigt langfristig moderat (~ 2°C); Naturkatastrophen wie bisher	Globale mittlere Temperatur steigt langfristig 3 bis 4°C, mehr und stärkere Naturkatastrophen	Globale mittlere Temperatur steigt langfristig 3 bis 4°C, mehr und stärkere Naturkatastrophen
Rohstoff- und Ressourcenknappheit	Verfügbarkeit von Rohstoffen und Ressourcen bleibt hoch; Preise pendeln sich auf Niveau vor Hausse ein	Verfügbarkeit von Rohstoffen und Ressourcen sinkt, Preise steigen und Volatilität nimmt zu	Verfügbarkeit von Rohstoffen und Ressourcen sinkt, Preise steigen und Volatilität nimmt sehr stark zu
Technischer Fortschritt	Technischer Fortschritt ist treibende Kraft für Wachstum und Überwindung von Ressourcenknappheit	Technischer Fortschritt trägt beschränkt zur Überwindung der Ressourcenknappheit bei	Technischer Fortschritt vermag nicht wesentlich zur Problemlösung beizutragen
Weltpolitisches Kräfteverhältnis	Entwicklung zu einer multipolaren Welt	Entwicklung zu einer multipolaren Welt	Entwicklung zu einer multipolaren Welt
Weitere allg. Faktoren international			
Hungersituation	Hungernde wie bisher	Mehr Hungernde	Deutlich mehr Hungernde
Konflikte und soziale Unruhen	Gleich viele Konflikte und soziale Unruhen	Mehr Konflikte und soziale Unruhen	Deutlich mehr Konflikte und soziale Unruhen
Migration	Gleich viele Flüchtlinge	Mehr Flüchtlinge	Deutlich mehr Flüchtlinge
Internationale Zusammenarbeit und Liberalisierung des Welthandels	Zusammenarbeit wird verstärkt, Liberalisierung bleibt vorherrschend und führt zu einem weiteren Abbau der Handelsschranken (Abschluss Doha Runde)	Zusammenarbeit wird verstärkt mittels Abkommen auf multilateraler Ebene (Abschluss Doha wahrscheinlich) und vermehrt strategischen Allianzen	Vermehrter Alleingang von Nationalstaaten bzw. strategische Allianzen, Protektionismus nimmt zu, Entsolidarisierung innerhalb der Staatengemeinschaft
Landwirtschaftsspezifische Faktoren			
Lebensmittelsicherheit	Anforderungen steigen	Anforderungen bleiben gleich	Anforderungen sinken
Umweltauswirkungen der Produktion	Auswirkungen bleiben gleich	Auswirkungen bleiben gleich	Stärkere negative Auswirkungen
Nahrungsmittelproduktion	Produktion wächst wie bisher	Produktion wächst langsamer als bisher	Produktion stagniert
Nahrungsmittelpreise und Volatilität	Preise und Volatilität bleiben auf heutigem Niveau	Preise steigen und Volatilität nimmt zu	Preise steigen und Volatilität nimmt sehr stark zu
Konsumtrends	Ausserhauskonsum und Convenience nehmen zu	Ausserhauskonsum und Convenience nehmen zu	Ausserhauskonsum und Convenience stagnieren
Struktur von Verarbeitung und Handel	Konzentrationsprozess in der Verarbeitung und im Handel setzt sich unvermindert fort	Konzentrationsprozess in der Verarbeitung und im Handel verlangsamt sich	Redezentralisierung der Verarbeitung und des Handels
Stützungs niveau der EU-Agrarpolitik	EU-Stützungs niveau bleibt gleich	EU-Stützungs niveau sinkt	EU-Stützungs niveau sinkt stark
Faktoren national			
Sozialpolitik	Nachfrage nach Sozialhilfe bleibt gleich	Nachfrage nach Sozialhilfe und Mittelbedarf steigen	Nachfrage nach Sozialhilfe und Mittelbedarf steigen stark, Leistungskürzung
Arbeitsmarkt	Arbeitslosigkeit bleibt auf tiefem Niveau	Arbeitslosigkeit steigt leicht an	Arbeitslosigkeit steigt stark
Raum- und Siedlungsentwicklung	Ausdehnung des Siedlungsgebiets wie bisher	Langsamere Ausdehnung des Siedlungsgebiets	Langsamere Ausdehnung des Siedlungsgebiets
Bundeshaushalt und -schulden	Staatsverschuldung nimmt ab	Staatsverschuldung bleibt stabil	Staatsverschuldung steigt stark
Kaufkraft der Konsumentinnen und Konsumenten	Kaufkraft steigt	Kaufkraft bleibt gleich	Kaufkraft nimmt stark ab

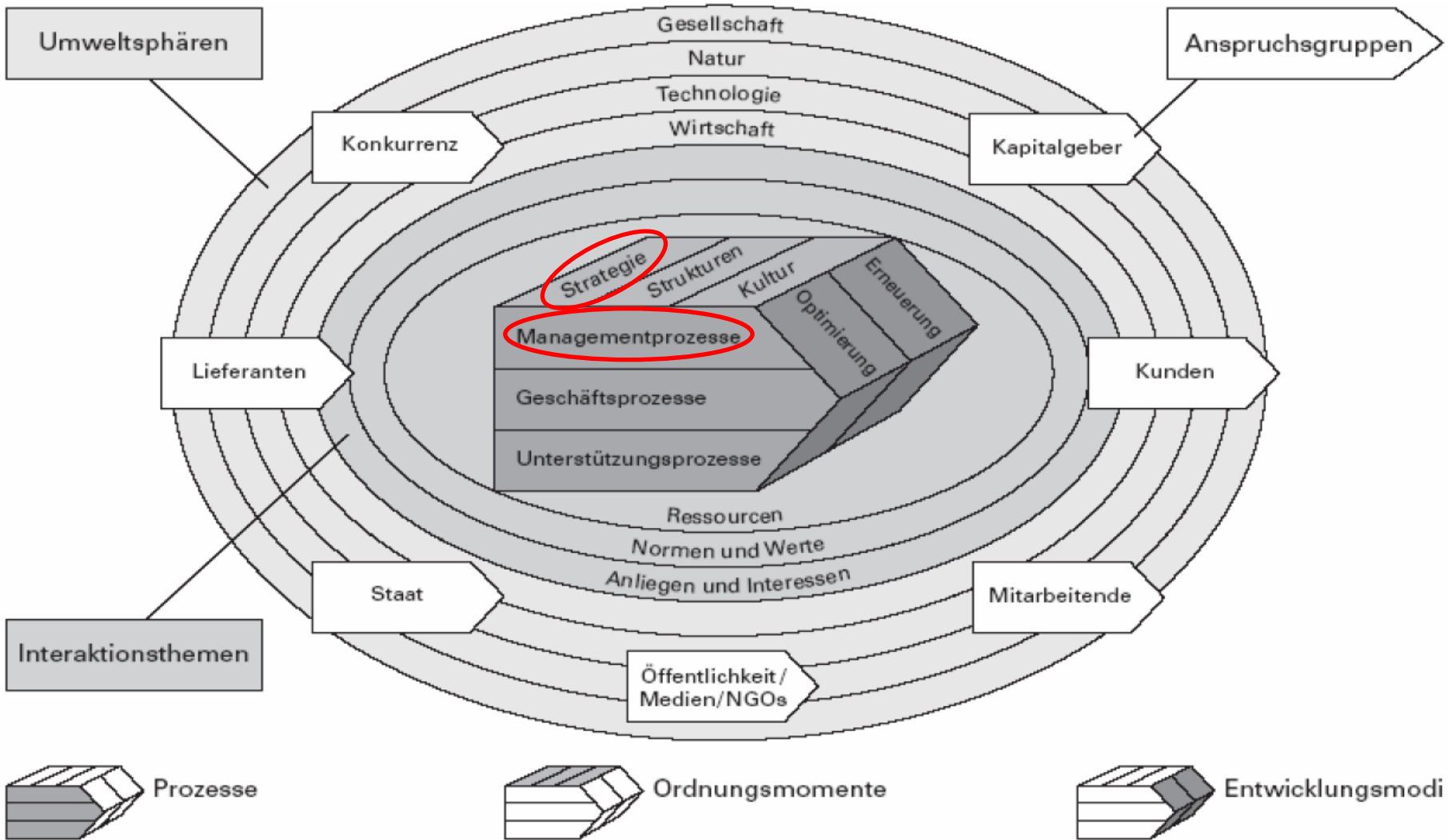


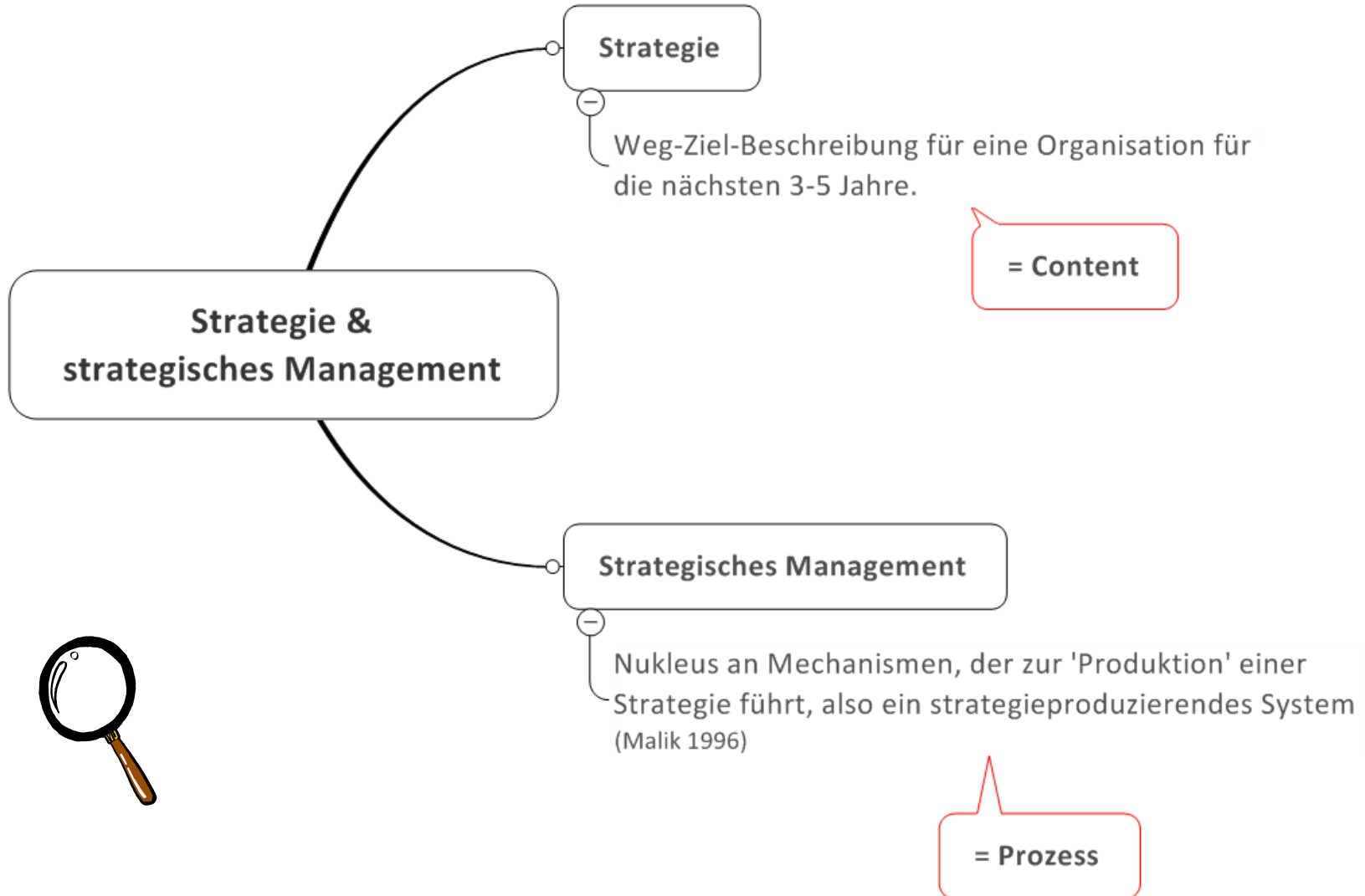
Quelle: Müller-Stewens

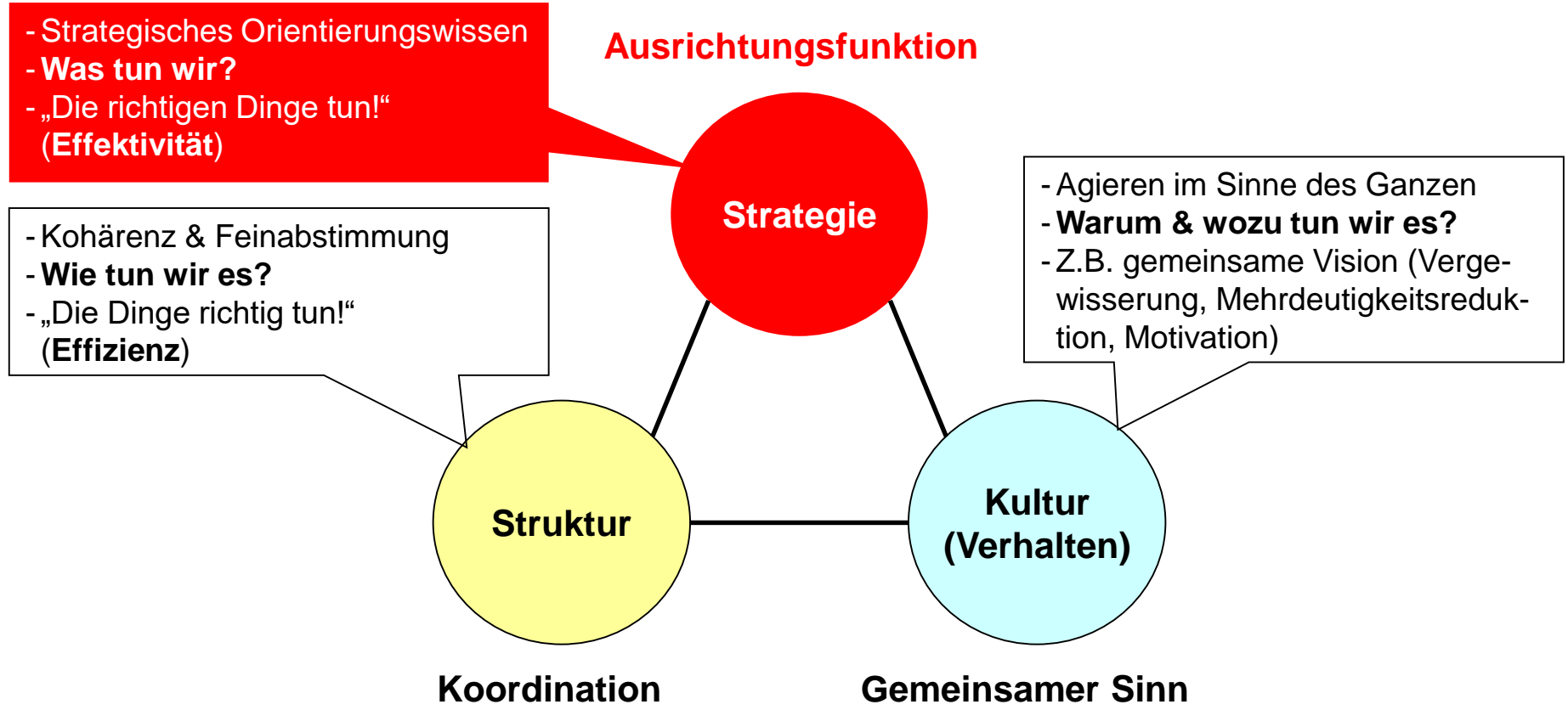
Strategisches Anspruchsgruppenkonzept	Normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept
Strategische Orientierung (Marktprinzip: Es zählt, was mir nützt)	Ethische Orientierung (Moralprinzip: Es gilt, was legitim ist)
Orientierung am Erfolg (Überleben, Lebensfähigkeit)	Orientierung an moralischen Eigenwerten
Akzeptanzsicherung: faktische Zustimmung	Legitimation (gute Gründe)
Nutzen-Kosten-Kalkül	Normative Konsensfähigkeit bei allen Betroffenen
Klugheit (aufgeklärtes Eigeninteresse)	Verantwortung (Rücksichtnahme auf andere)
Funktionale Erfolgsvoraussetzungen: Absicherung von Wettbewerbsvorteilen	Normative Erfolgsvoraussetzungen: Zumutbarkeit von «Nebenwirkungen» für Dritte

**Wirkmächtigkeit der Gruppe  
Akzeptanzsicherung**

**Legitime Anliegen  
Verständigungssuche**

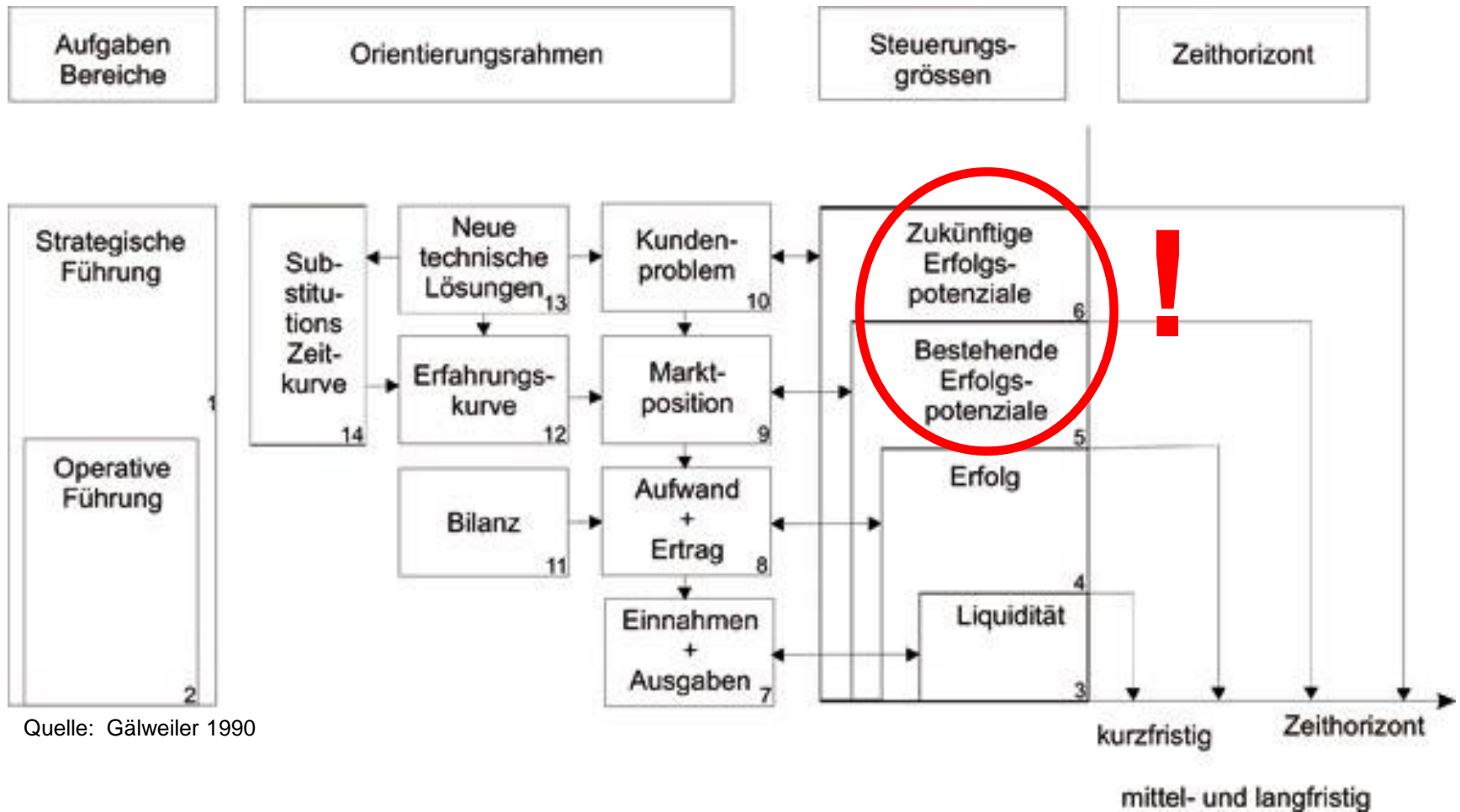






- **Alle drei Dimensionen / Ordnungsmomente einer Organisation sind wichtig!**
  - Abstimmung nötig, sonst Dysfunktionalitäten!

(Wird in Vorlesung «Advanced Management in the Agri-Food Chain» weiter vertieft.)



Quelle: Gälweiler 1990



