



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

DUSYS
Department of
Environmental Systems Science



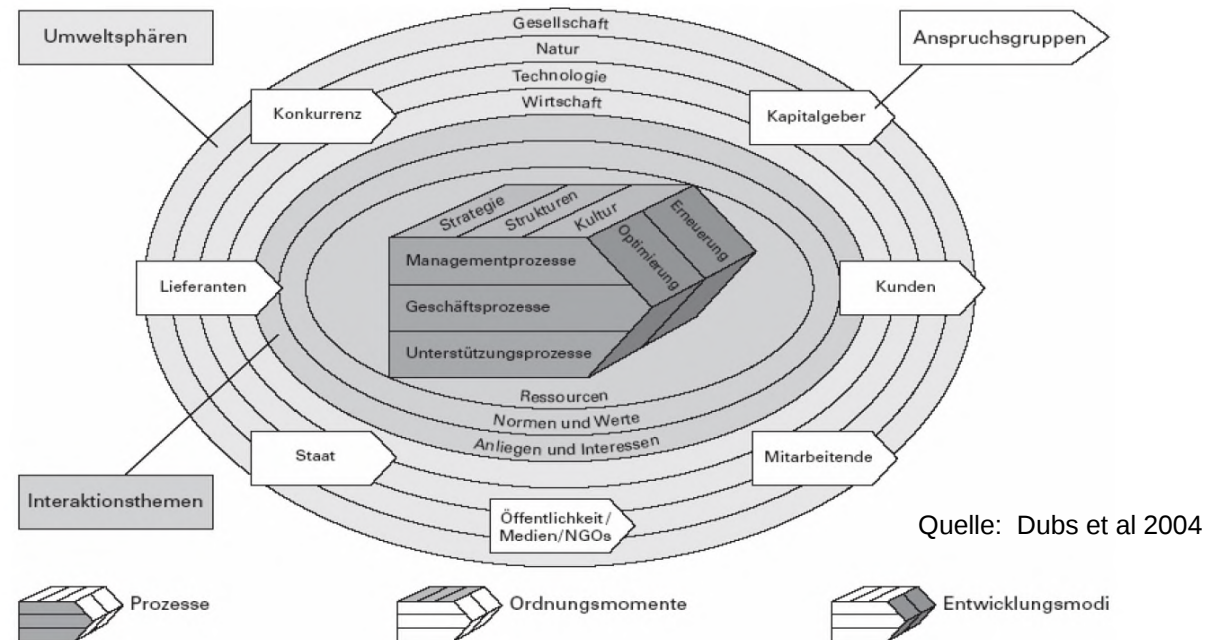
Agricultural Economics and Policy

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

Vorlesungsunterlagen für das Frühjahrssemester 2024

Dr. Michael Weber

Pfäffikon SZ, 2025

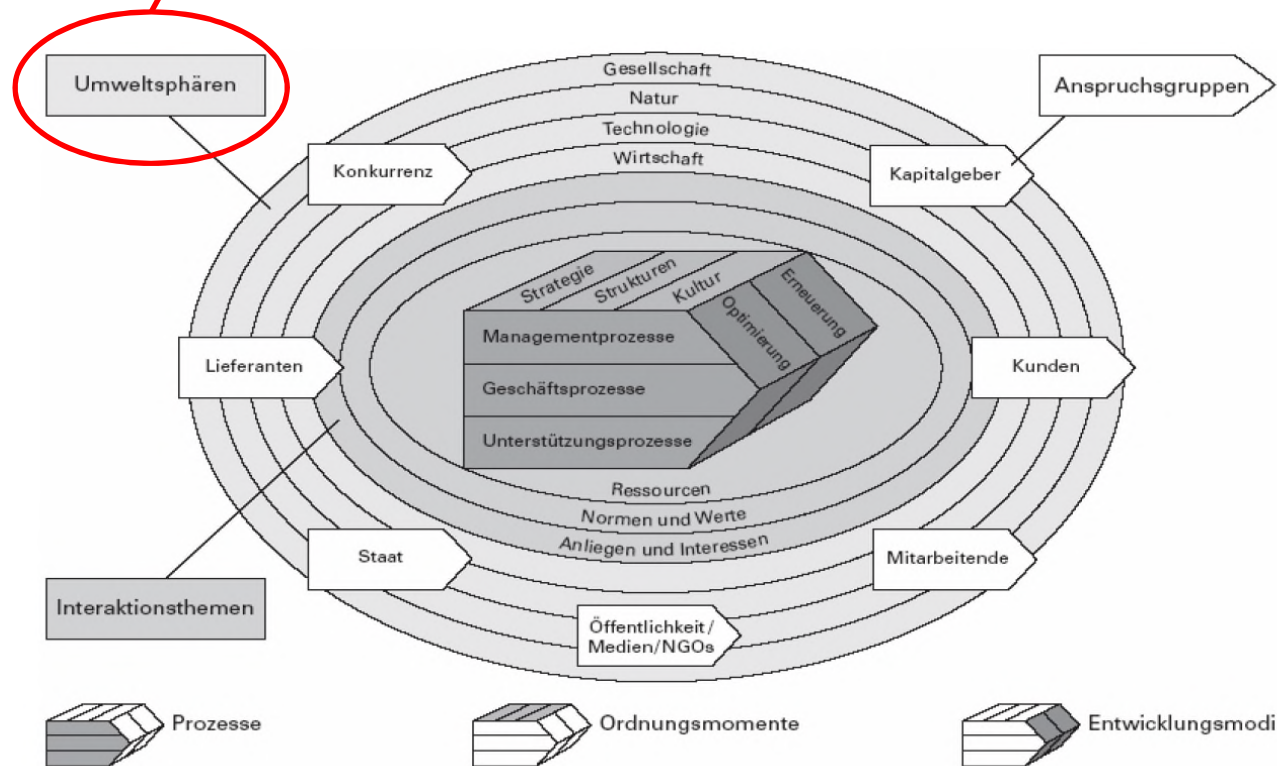


St. Galler Management-Modell im Überblick

- 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

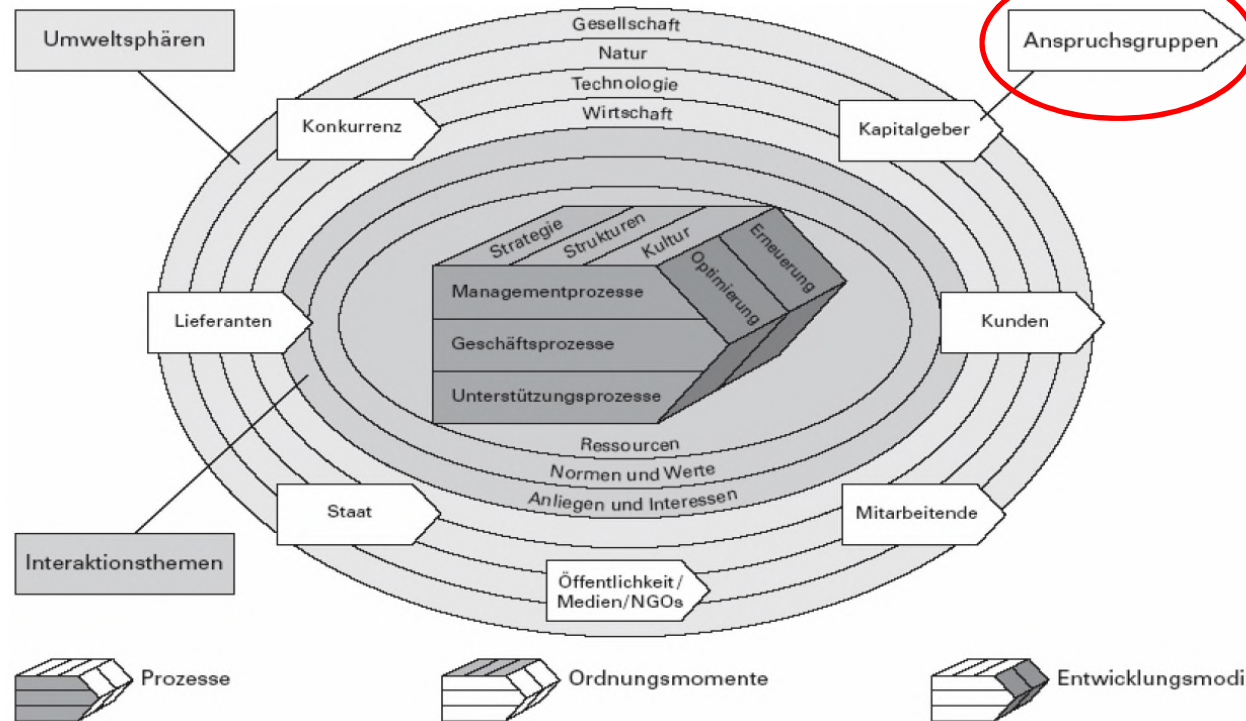
- Analyse wichtiger Veränderungsbereiche & -Trends
- I.d.R. nicht beeinflussbar
- Analytische Strukturierungshilfe



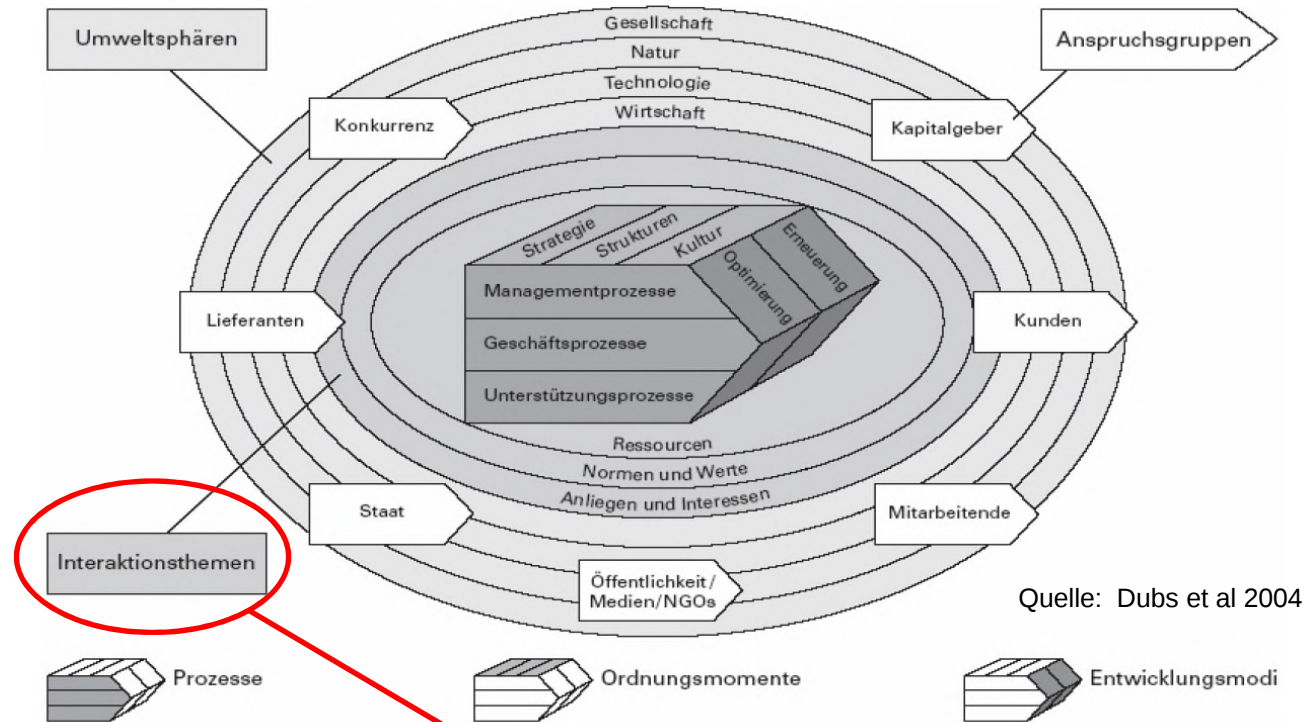
Quelle: Dubs et al 2004

Von unternehmerischer Tätigkeit betroffene Gruppen

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

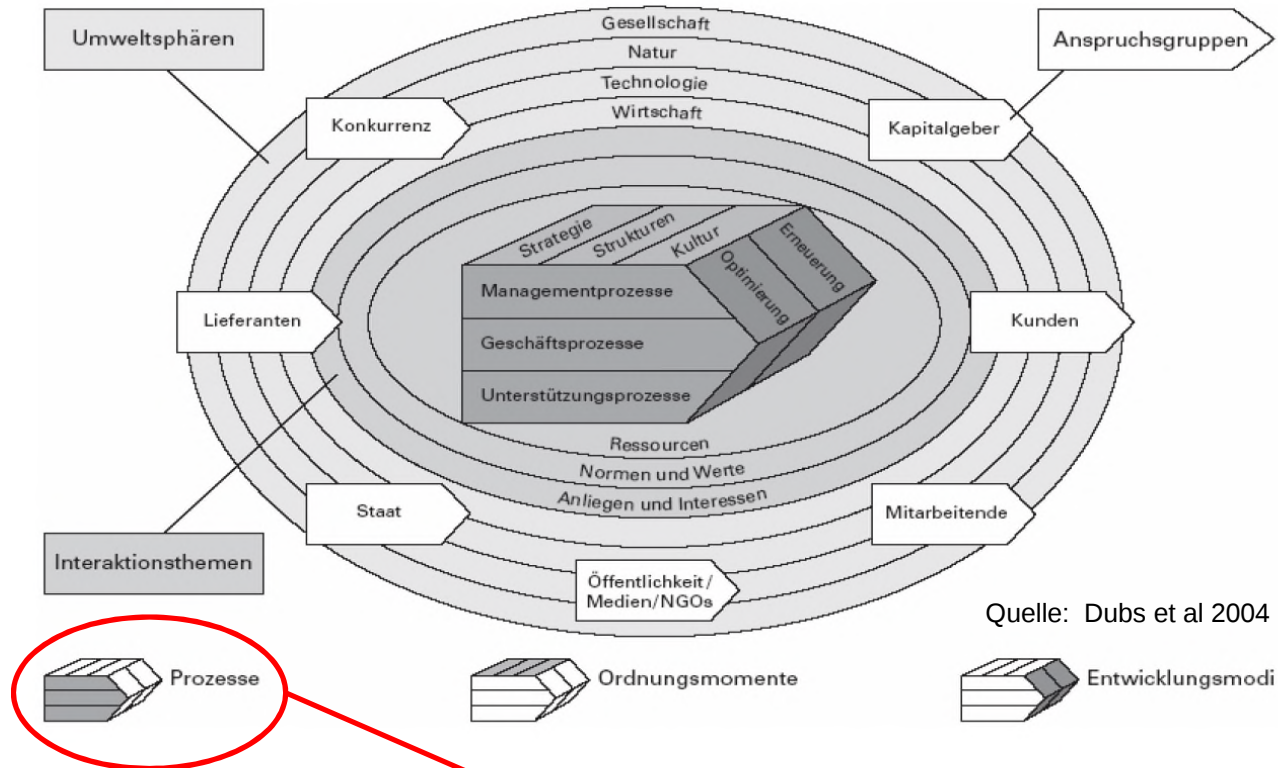


Quelle: Dubs et al 2004



Gegenstände der Austauschbeziehungen zw. Unternehmung und Anspruchsgruppen

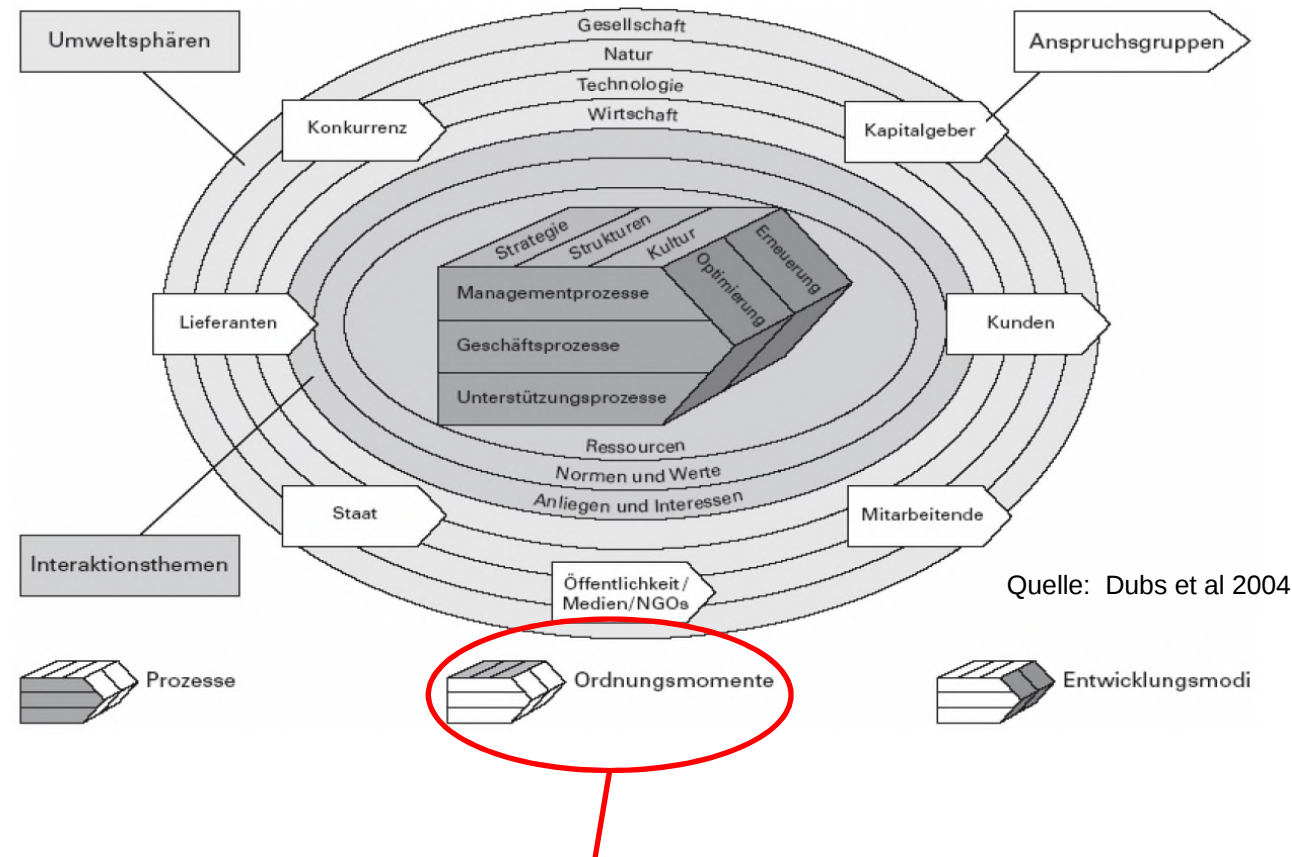
- Handelbare Güter und Dienstleistungen
- «Thematische Felder» (Issues) → Anliegen, Ansprüche



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

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

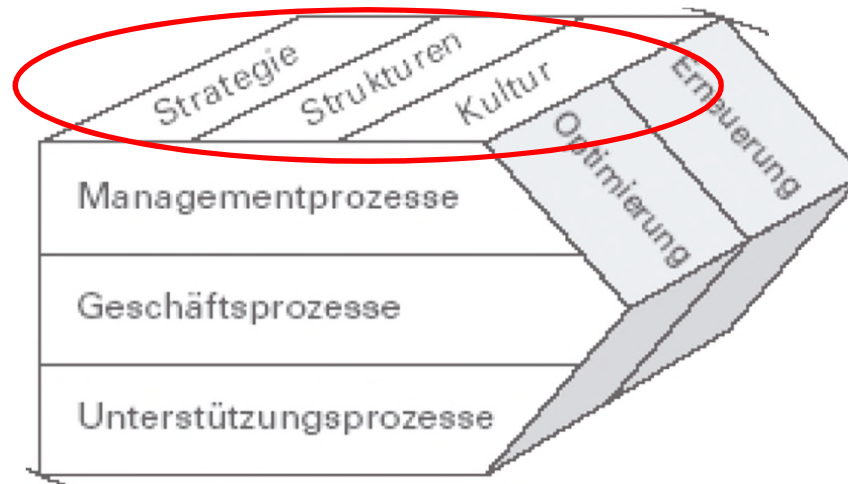
Begriffskategorien (VI): Ordnungsmomente



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

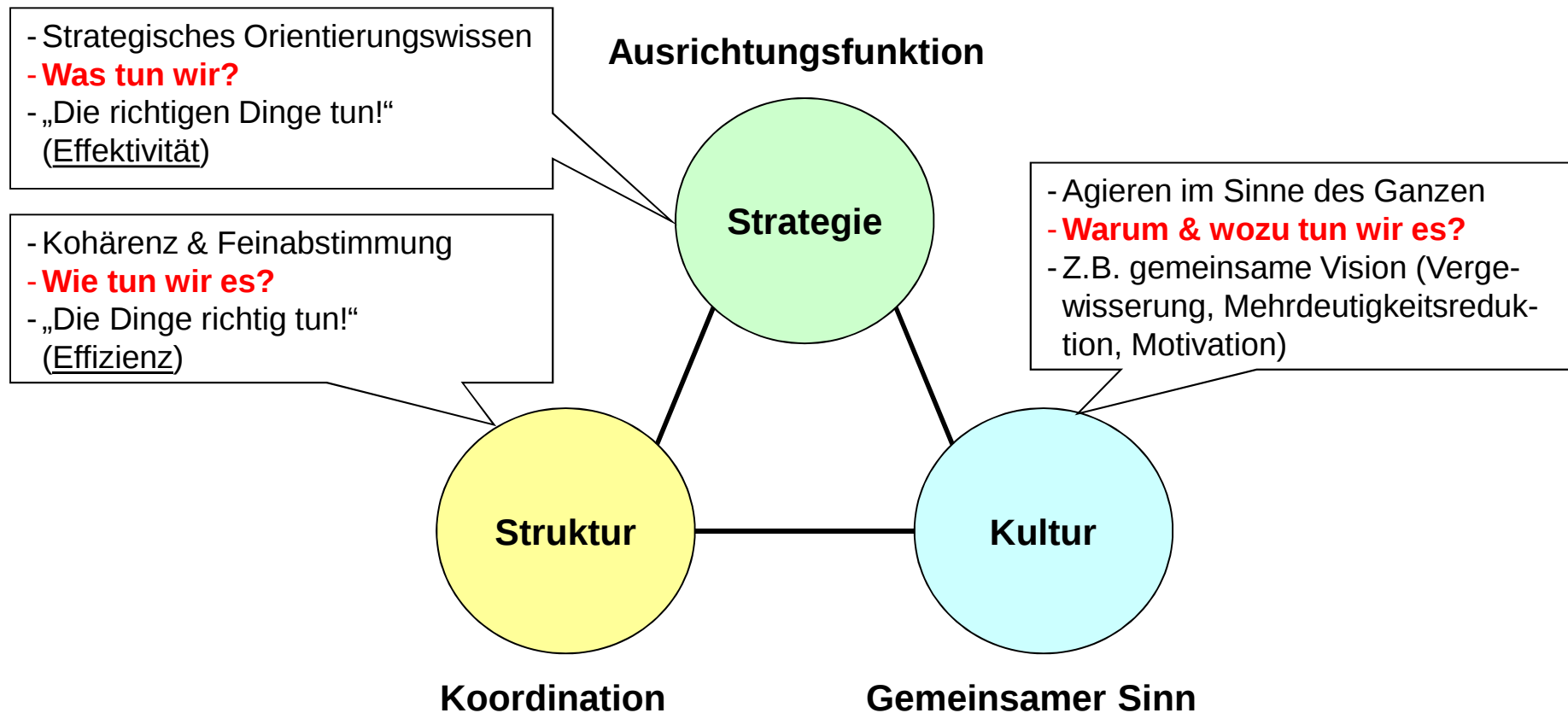
- Keine besondere Aufmerksamkeit für motorische / eingespielte Vorgänge
→ Gewohnheiten des Verhaltens
- Lenkung der Aufmerksamkeit auf wichtige Aspekte
→ Gewohnheiten der Wahrnehmung und Interpretation

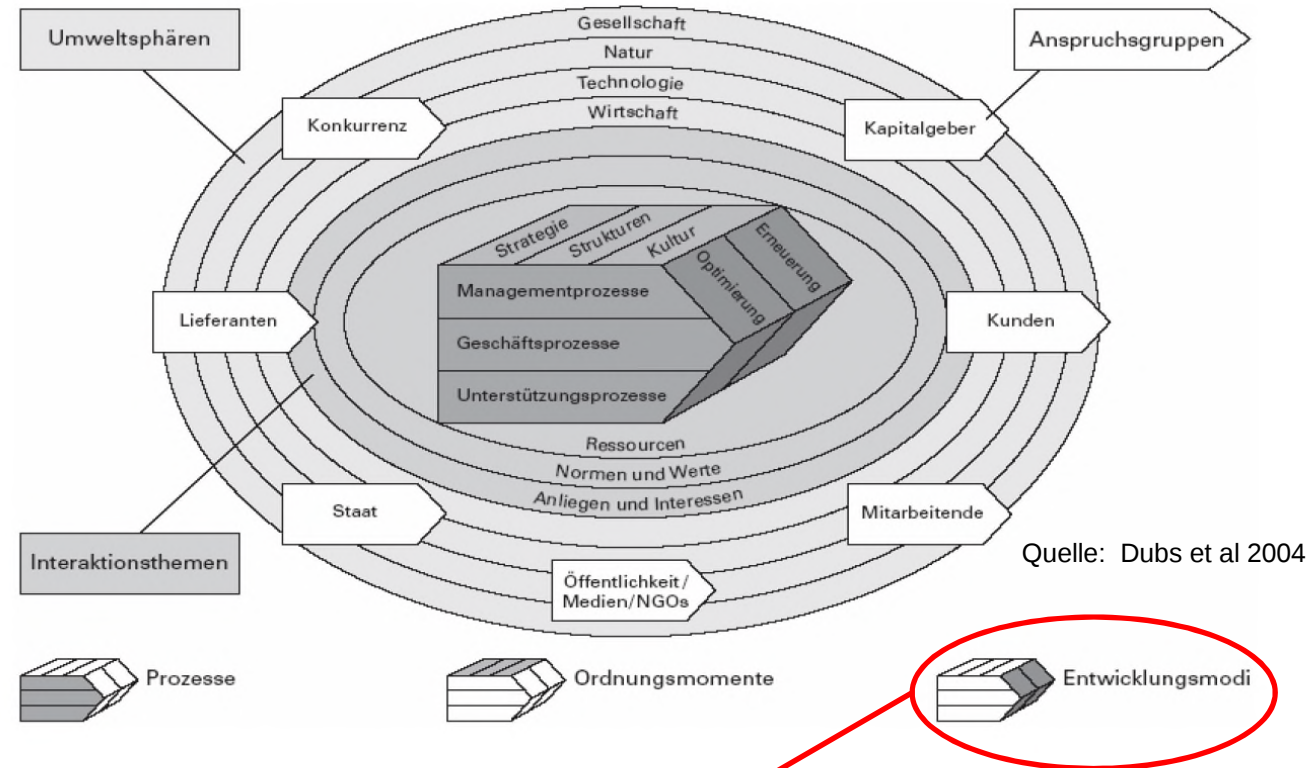
➤ Vor- & Nachteile der Routinisierung

Vorteile	Nachteile
➤ Geschwindigkeitsgewinn ➤ Fehlerreduktion (laufende Perfektionierung) → Qualitätsvorteile ➤ Entlastung Aufmerksamkeit	➤ Blinder Fleck ➤ Verfestigung unhinterfragter Weltbilder ➤ Veränderungsresistenz (eingeschliffene Verhaltensmuster vieler Menschen)

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

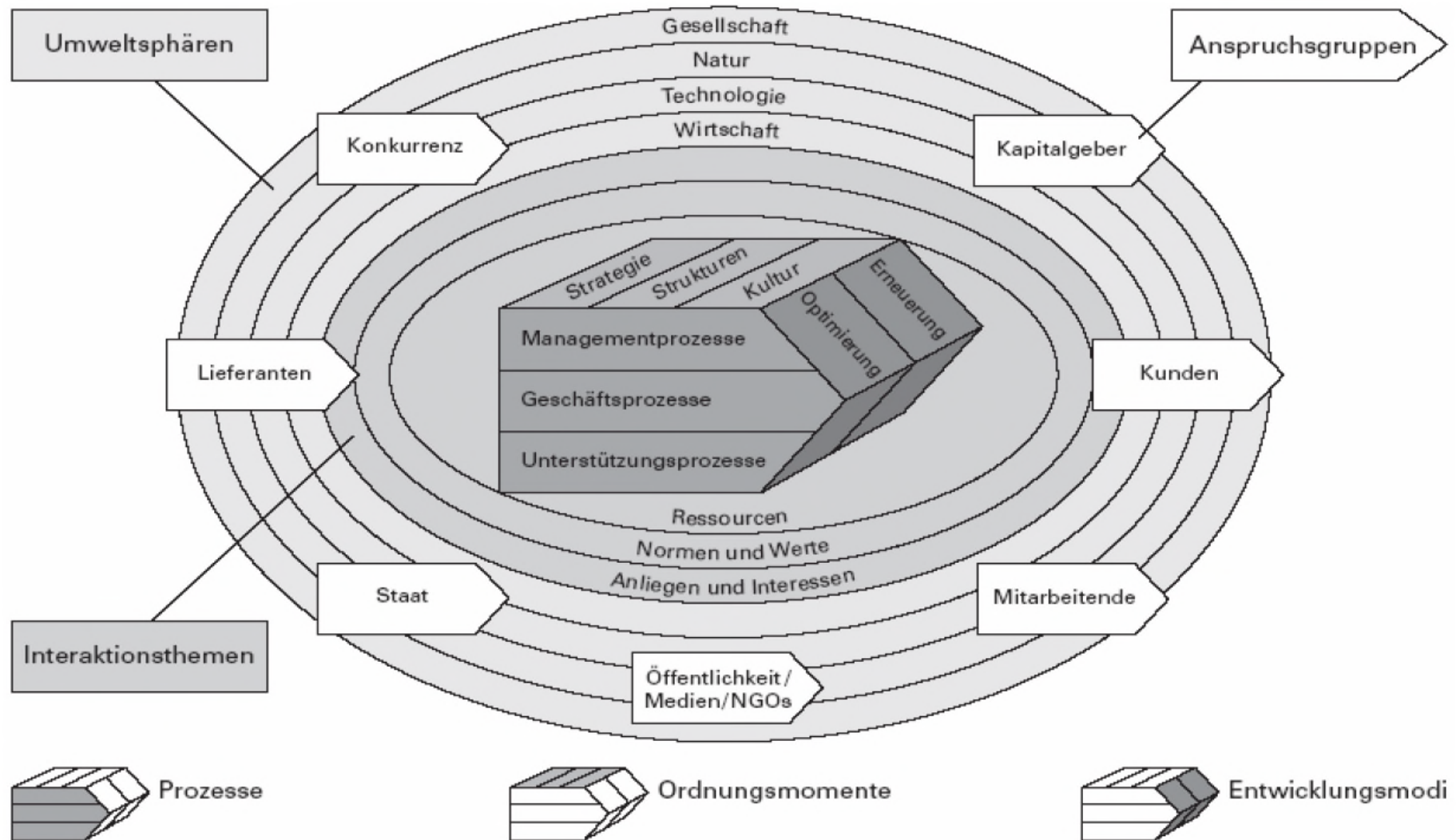
- Unternehmung muss drei Leistungen erbringen, um im ökonomischen Sinne **lebensfähig** zu sein / zu bleiben bzw. für **nachhaltige Nutzenstiftung** gegenüber Kunden / Anspruchsgruppen:



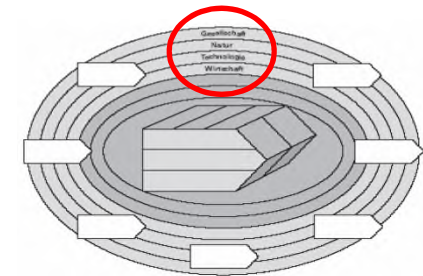


Grundlegende Muster unternehmerischer Veränderungsprozesse

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

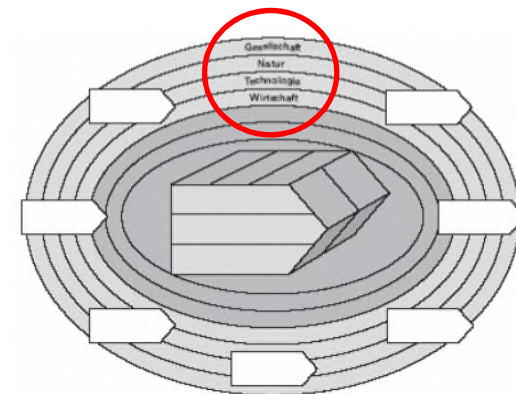


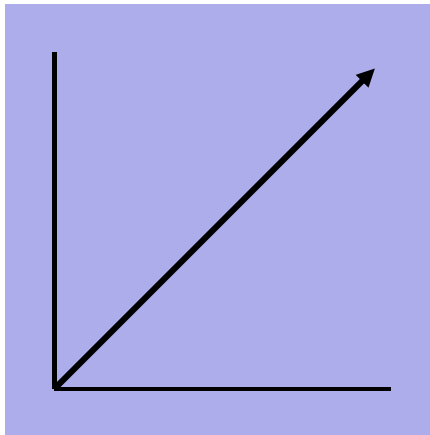
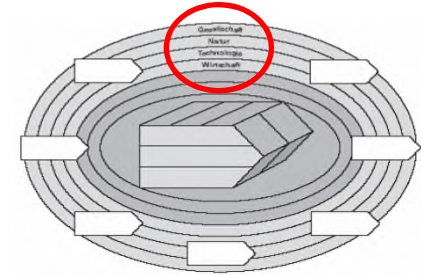
- **Zentrale Kontexte der unternehmerischen Tätigkeit** → i.d.R. nicht beeinflussbar!
- **Vier wichtige Umweltsphären** (→ je nach Organisation/Branche auch andere!)
 - **Gesellschaft** → gesellschaftliche Diskurse über Themen → Wahrnehmung
 - **Natur**
 - **Technologie**
 - **Wirtschaft**
- **Betrachtungsweise 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»)

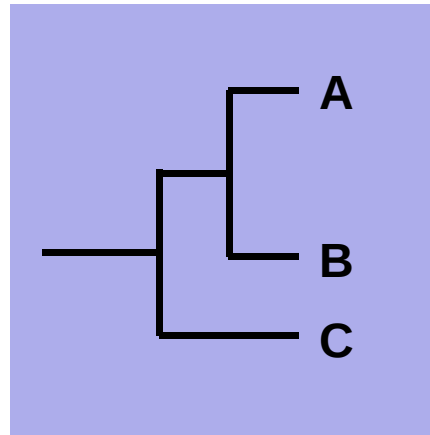
- **Zielkonflikte bzw. Widersprüche zwischen Notwendigkeiten, Ansprüchen untereinander und gegeneinander können auftreten bzw. sind normal.**





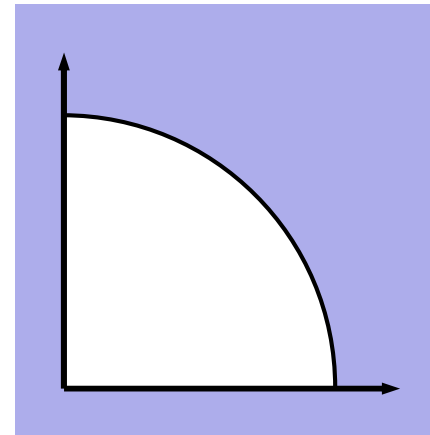
A clear enough Future

A single view of the future



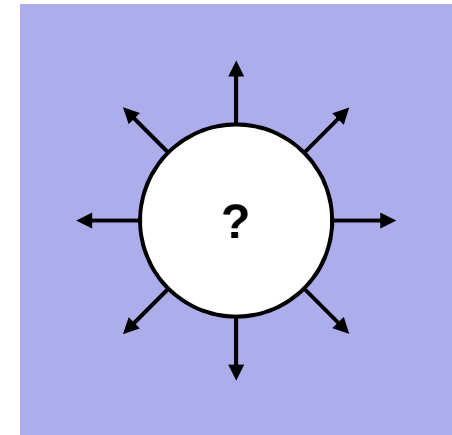
Alternate Futures

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



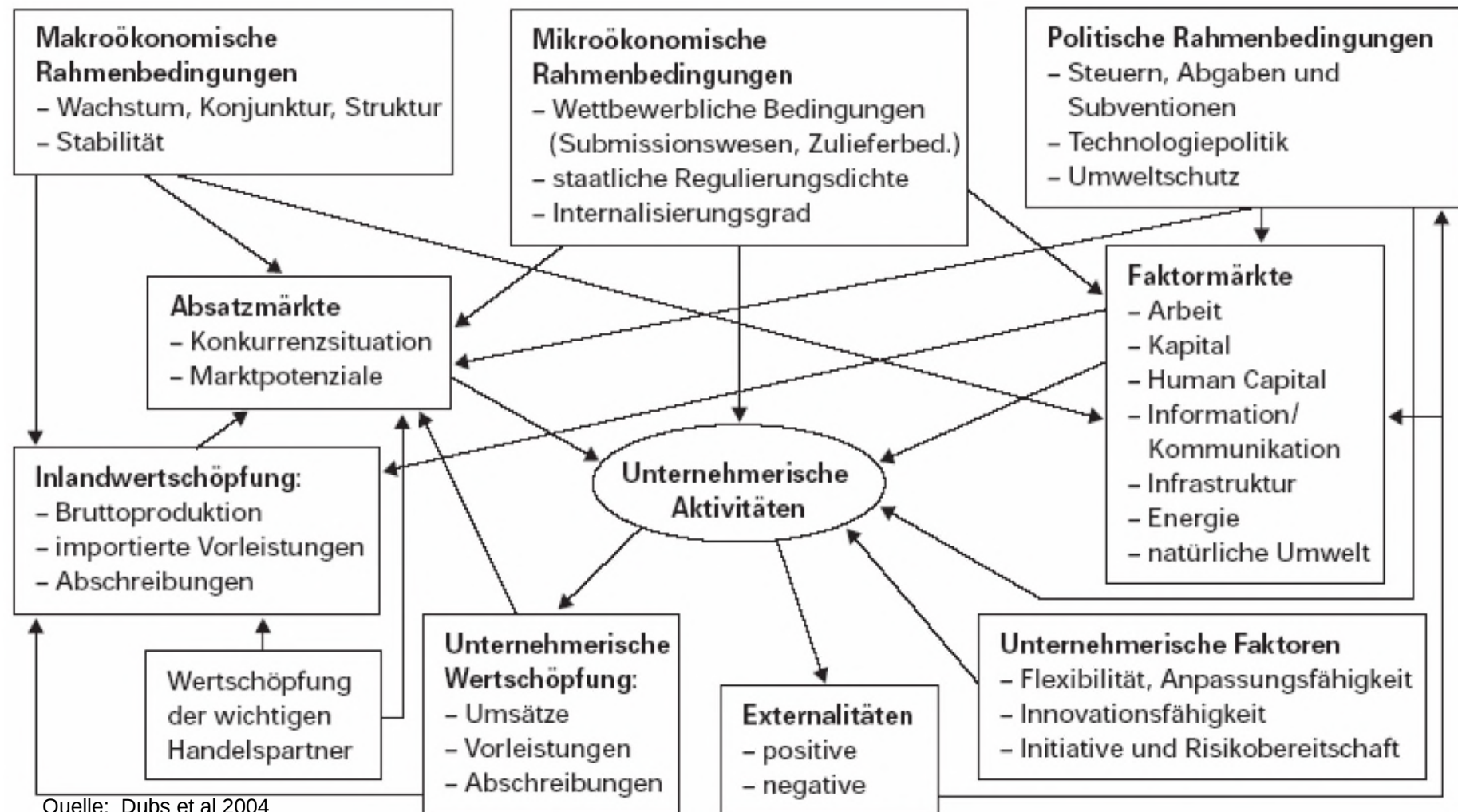
A range of futures

A range of possible future outcomes



True ambiguity

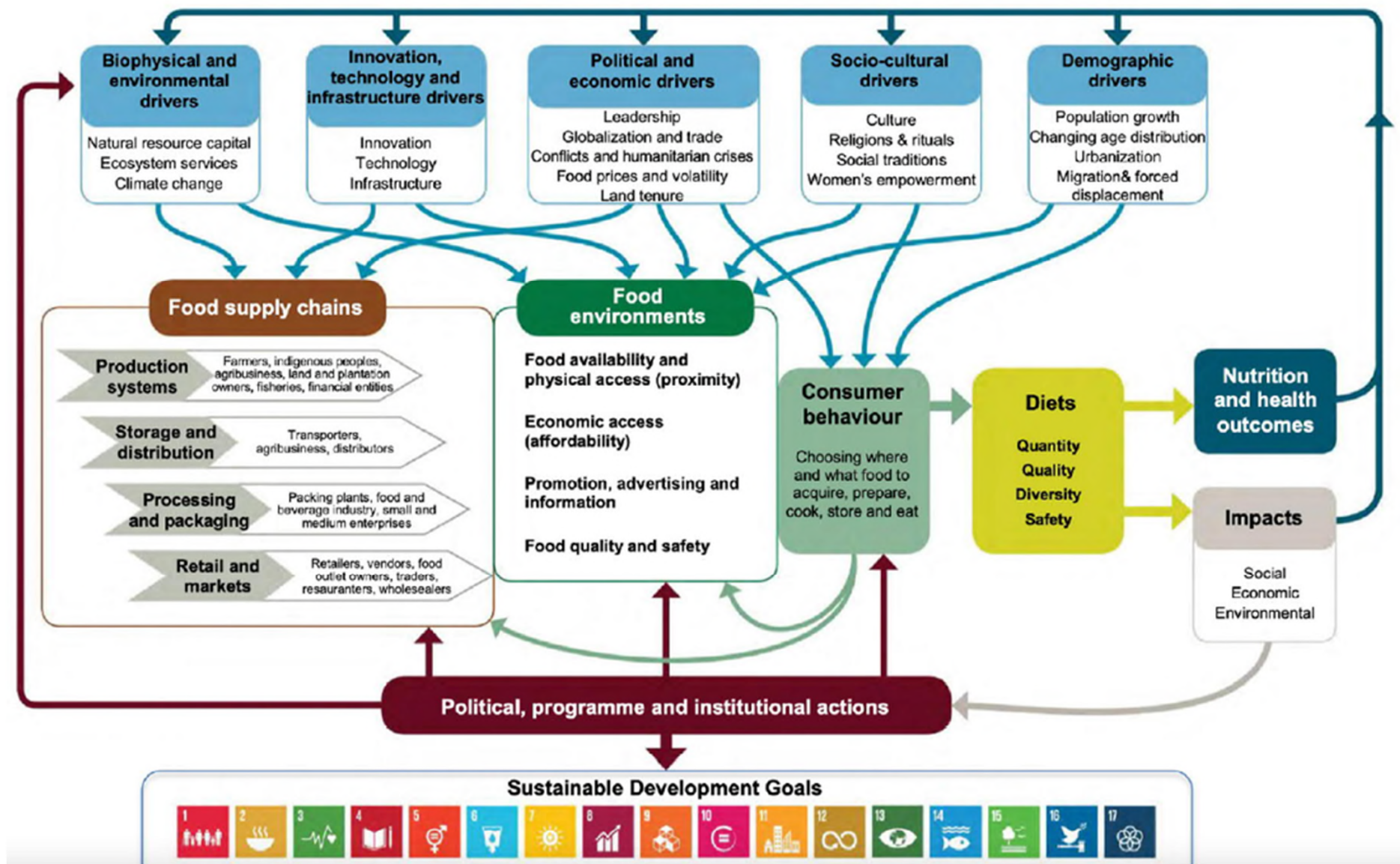
Not even a range of possible future outcomes



- 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

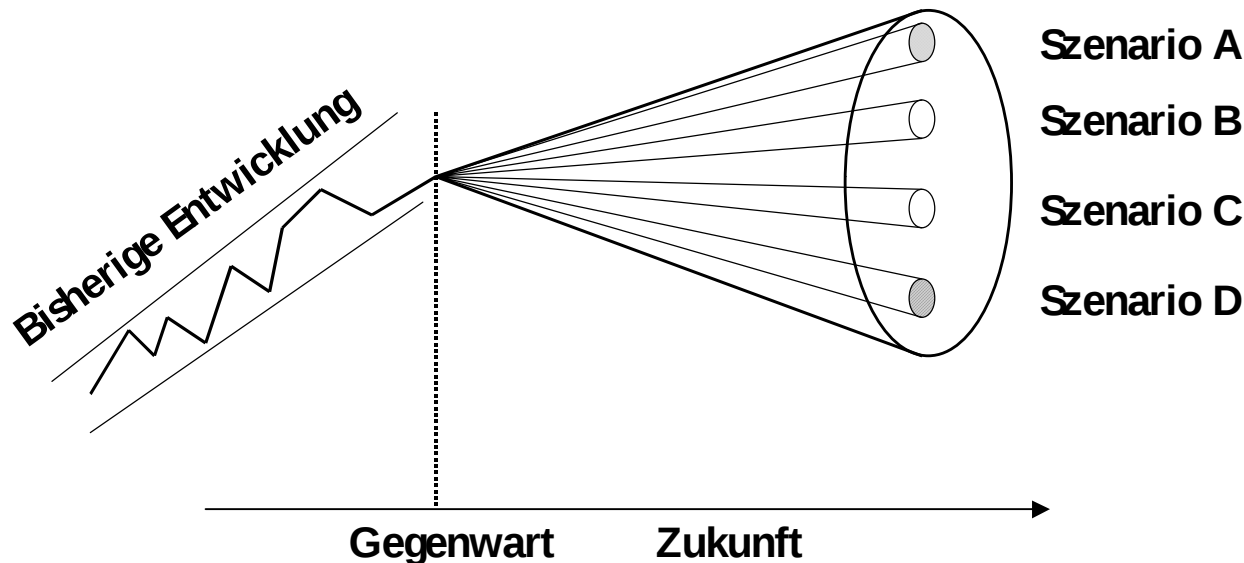


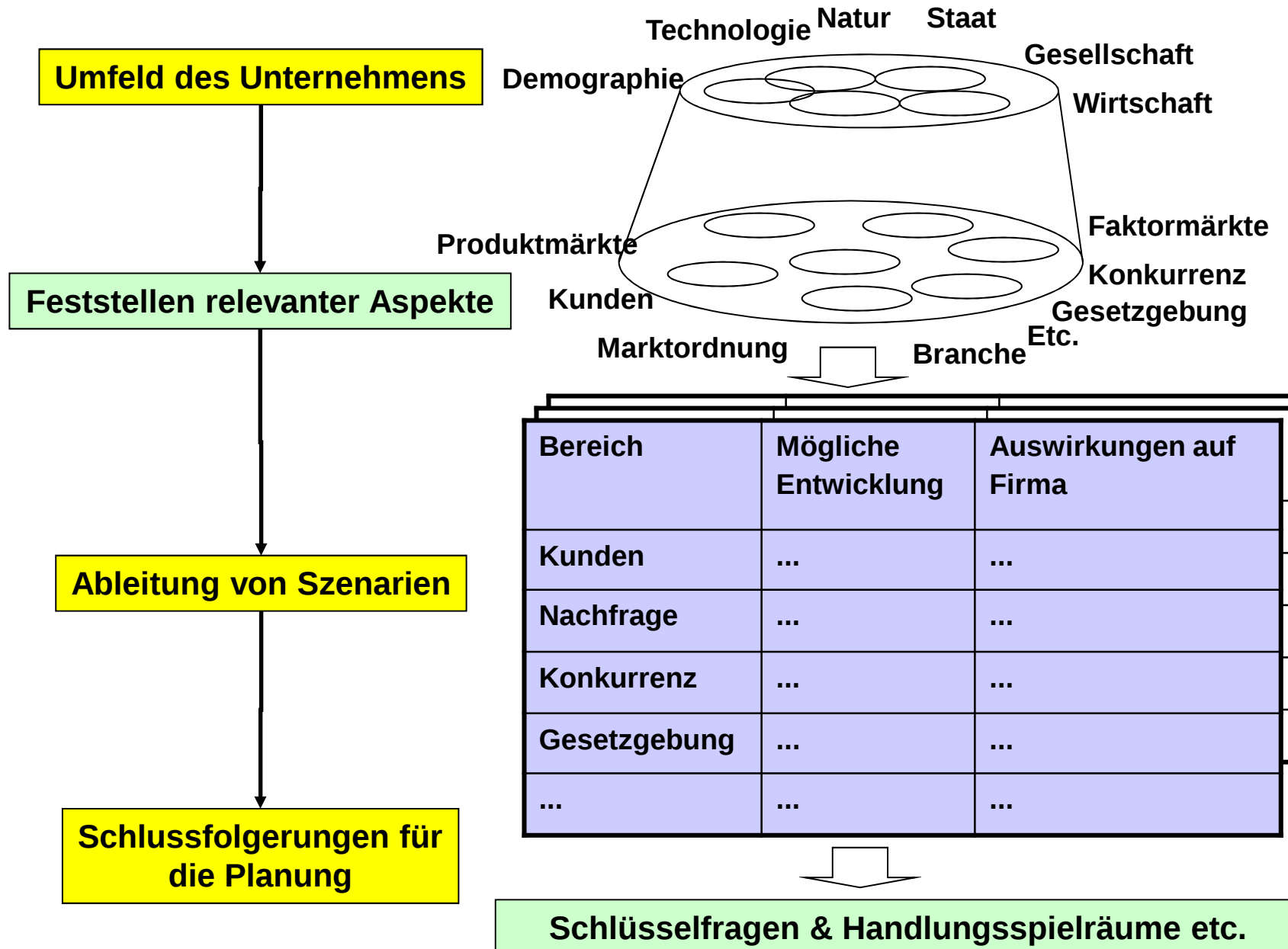
- Aus Sicht der Unternehmen wird das **Umfeld immer komplexer**.
- **Ungewissheit / Unsicherheit** bestimmen viele Aspekte der künftigen Entwicklung.
- **Neuartige unternehmerische Herausforderungen** (Märkte, Rahmenbedingungen, Technologie, Ökologie, Gesellschaft etc.)
- Entscheide mit **langfristigen 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**.

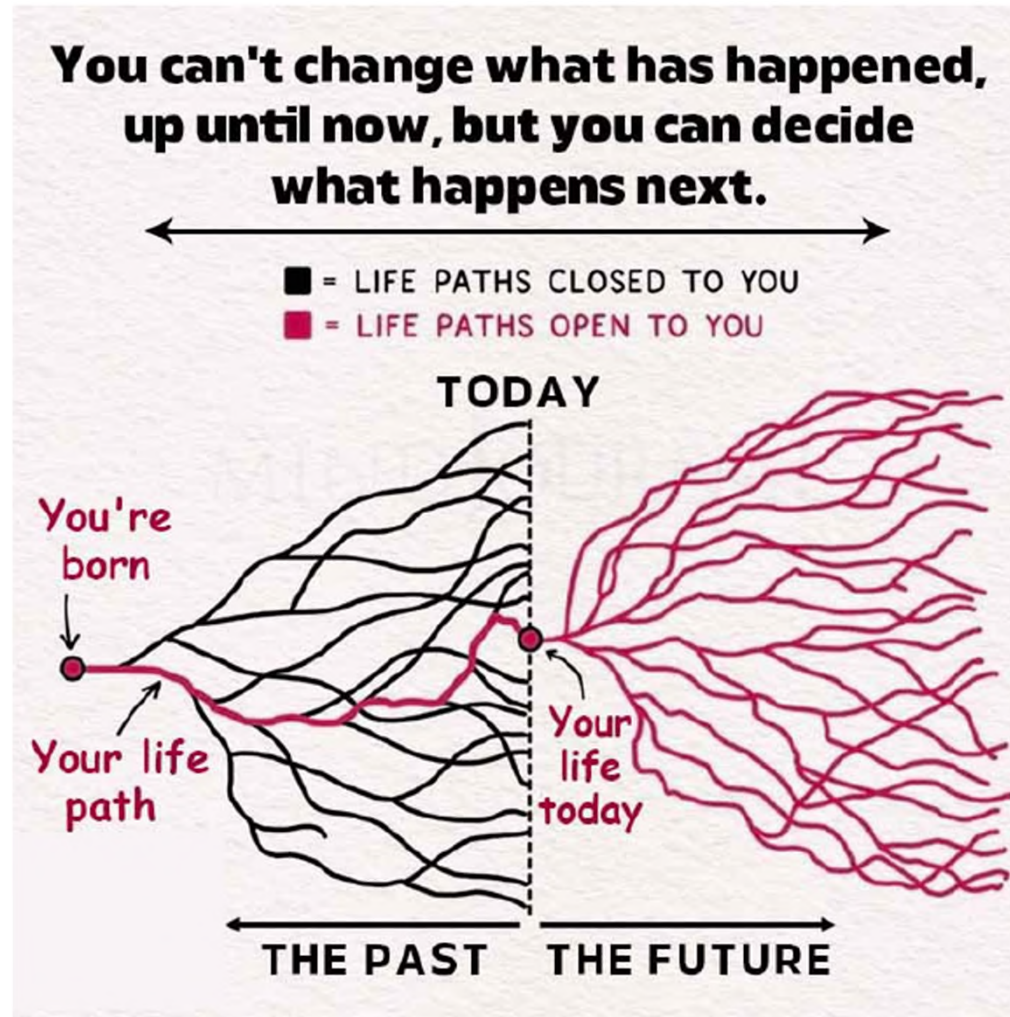
Fazit:

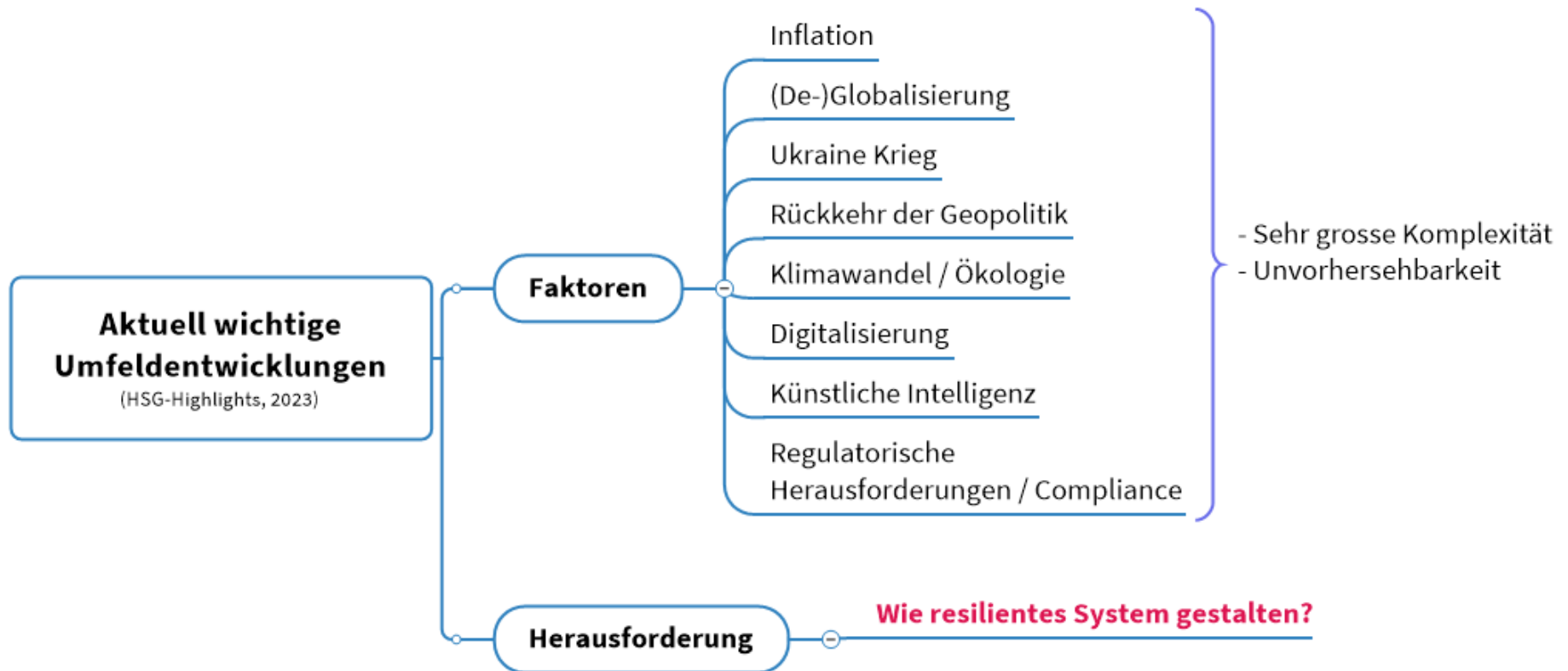
- Für die Unternehmensführung wird eine **systematische Auseinandersetzung** mit der Zukunft zu einem wichtigen Erfolgsfaktor, auch wenn die Zukunft niemandem bekannt ist. → paradox, aber wichtig!
- Wichtig ist zu erkennen, **welche Veränderungen** für das Unternehmen künftig **relevant** sein könnten 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.









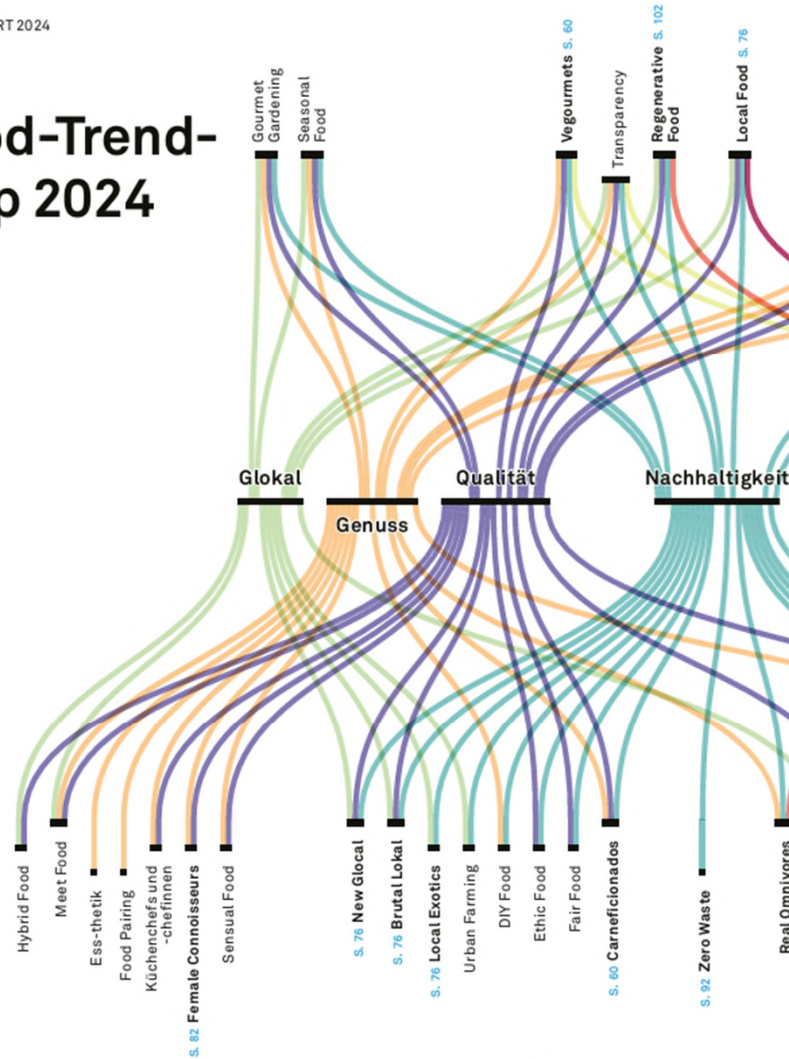
SYSTEM DER GLOBALEN TRENDS

FMG

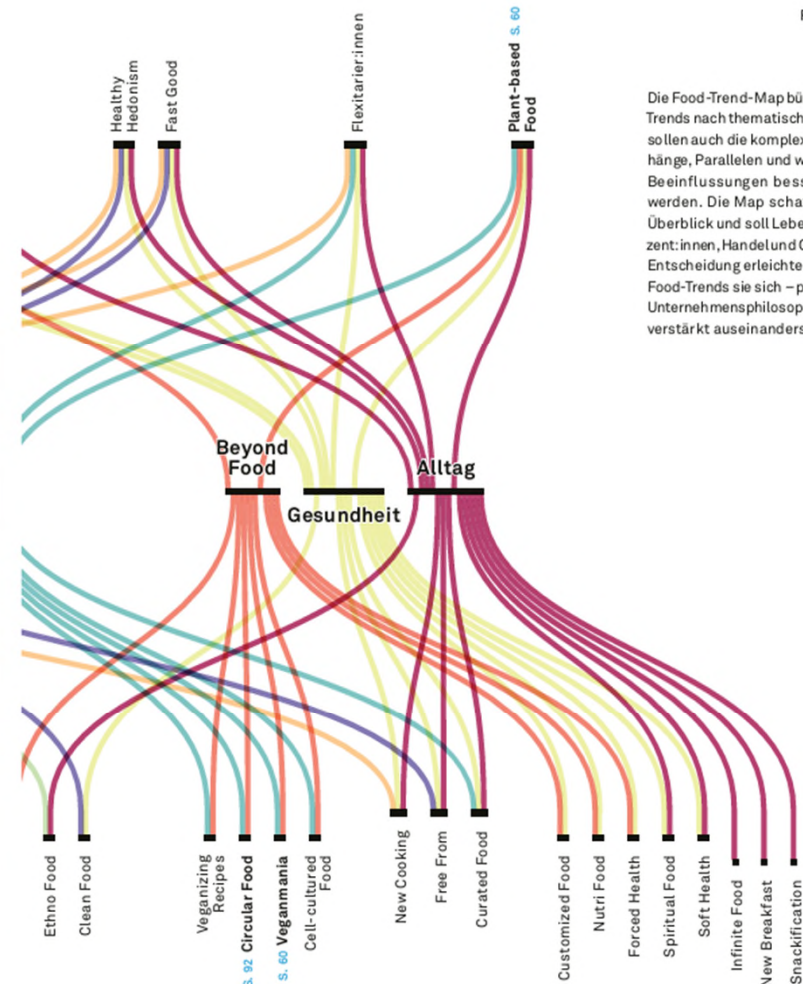


FOOD REPORT 2024

Food-Trend-Map 2024



FOOD-TRENDS



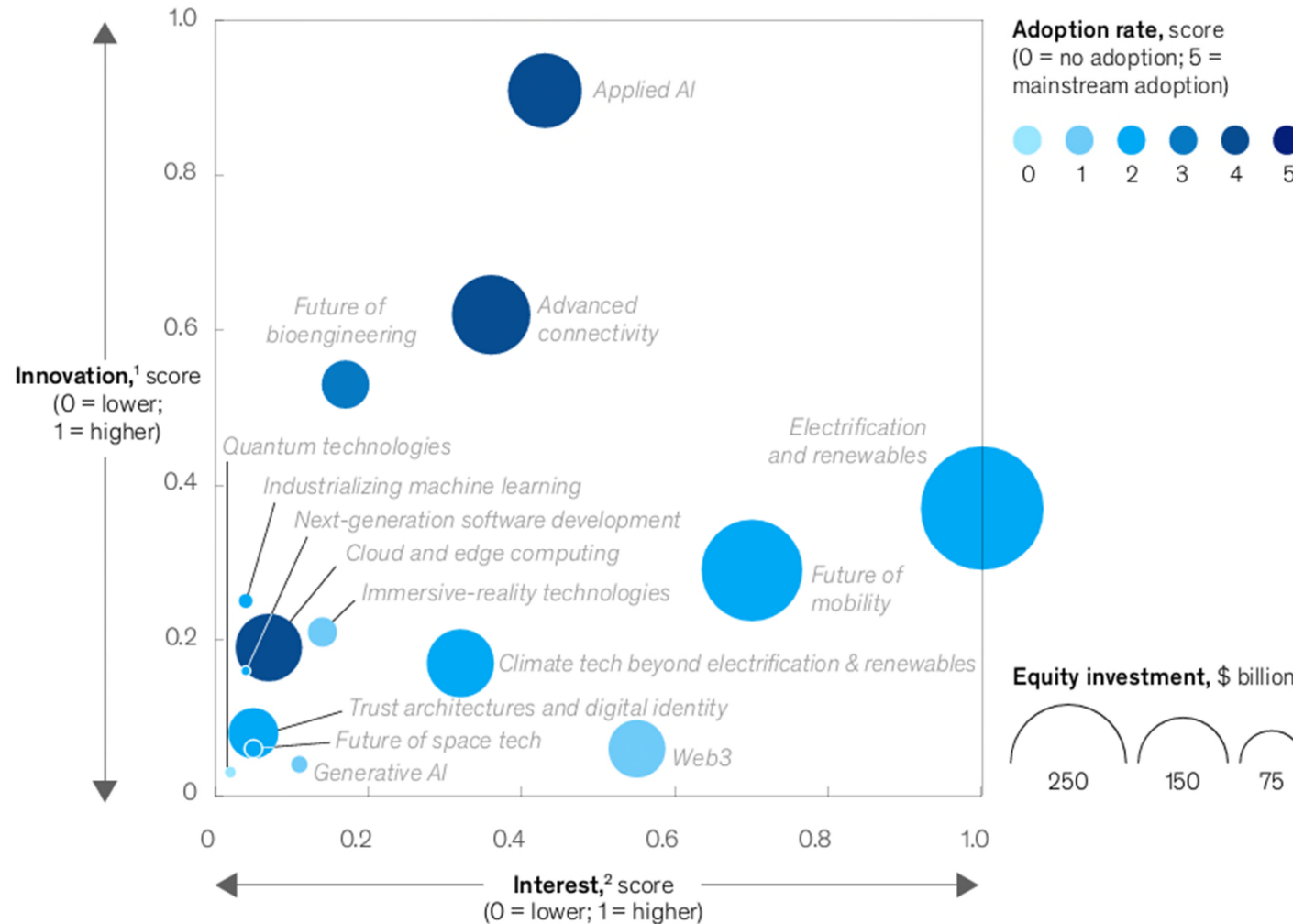
Die Food-Trend-Map bündelt die vielen Trends nach thematischen Clustern. So sollen auch die komplexen Zusammenhänge, Parallelen und wechselseitigen Beeinflussungen besser ersichtlicher werden. Die Map schafft damit mehr Überblick und soll Lebensmittelproduzent:innen, Handel und Gastronomie die Entscheidung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

SG-Mgt-Modell

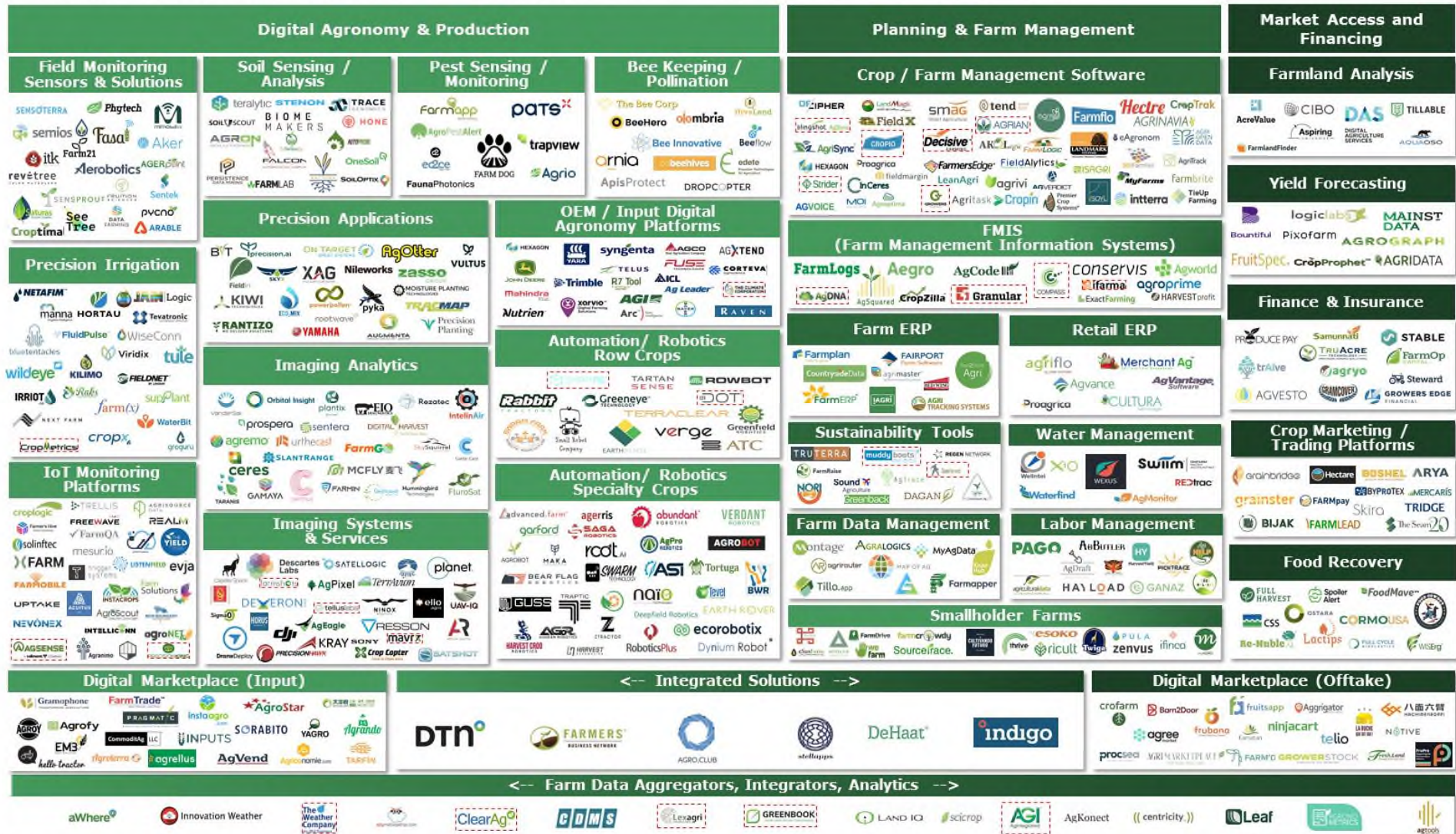
Beispiel: Technologie Trends

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



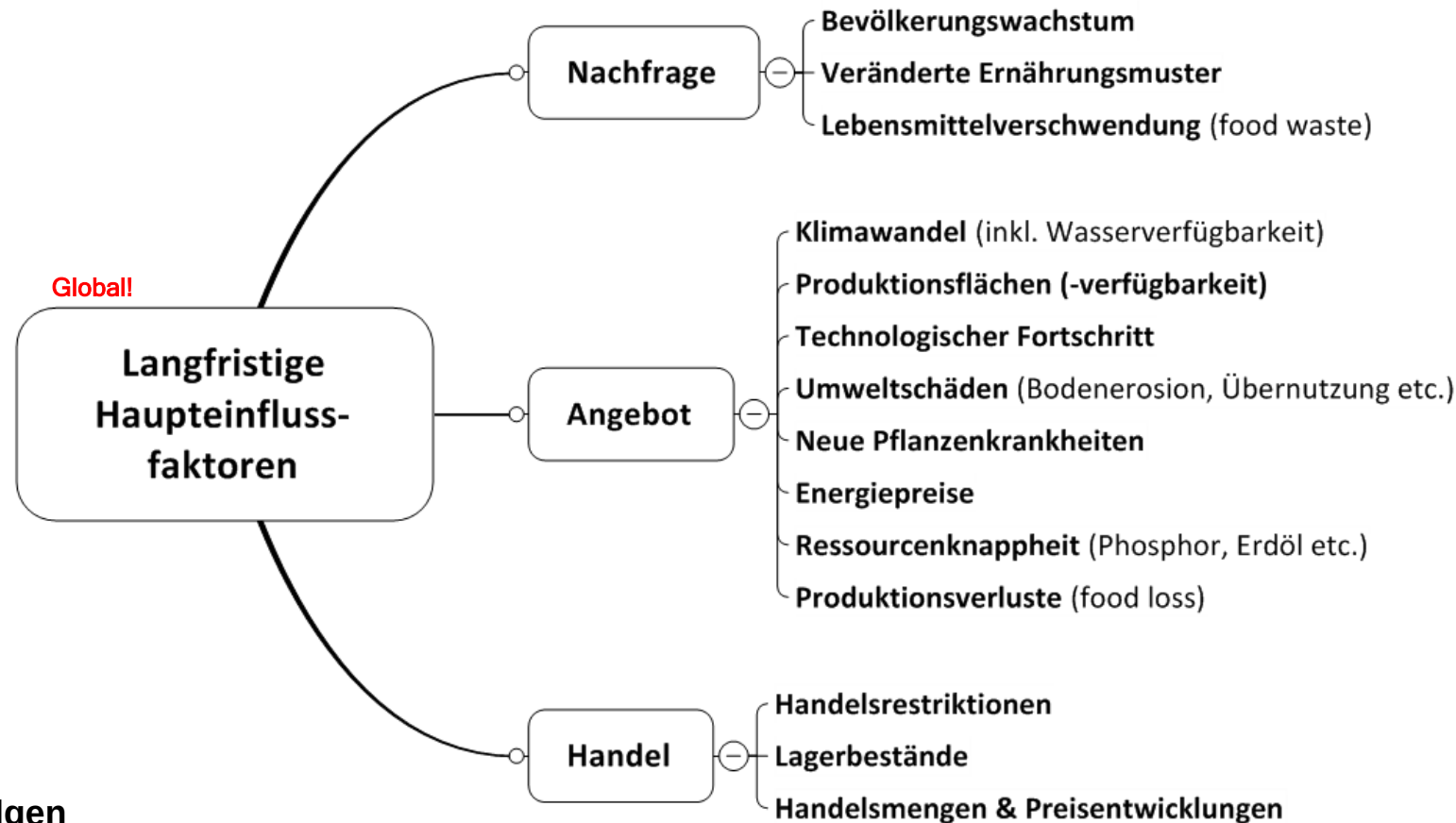
SEANA DAY

Recently Acquired Company

WWW.CULTERRACAPITAL.COM

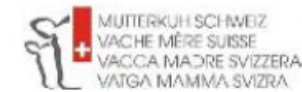
Seana Day
seana@culterracapital.com

SG-Mgt-Modell Beispiel: Aspekte Umweltsphären → Ernährungsbereich

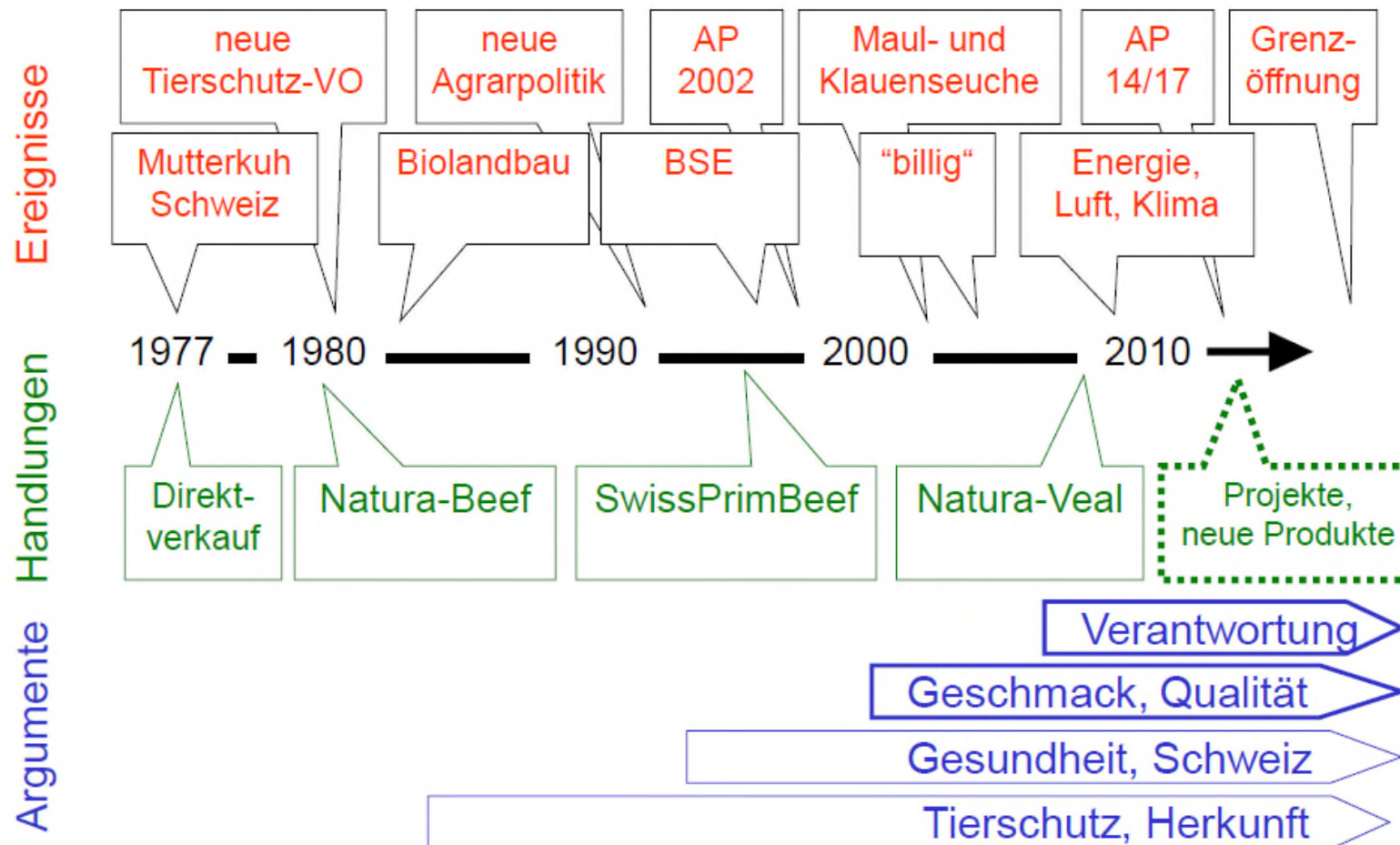


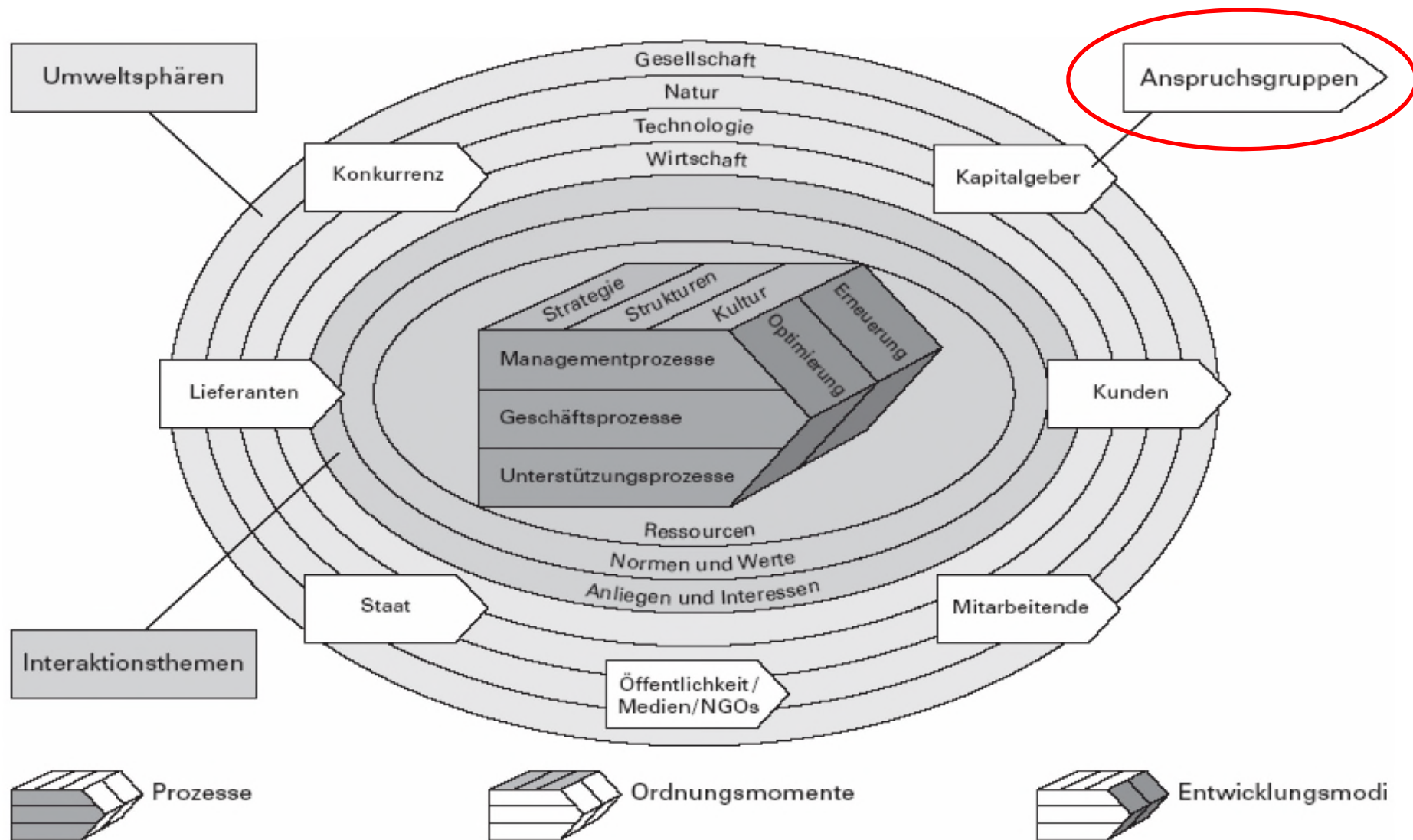
Folgen

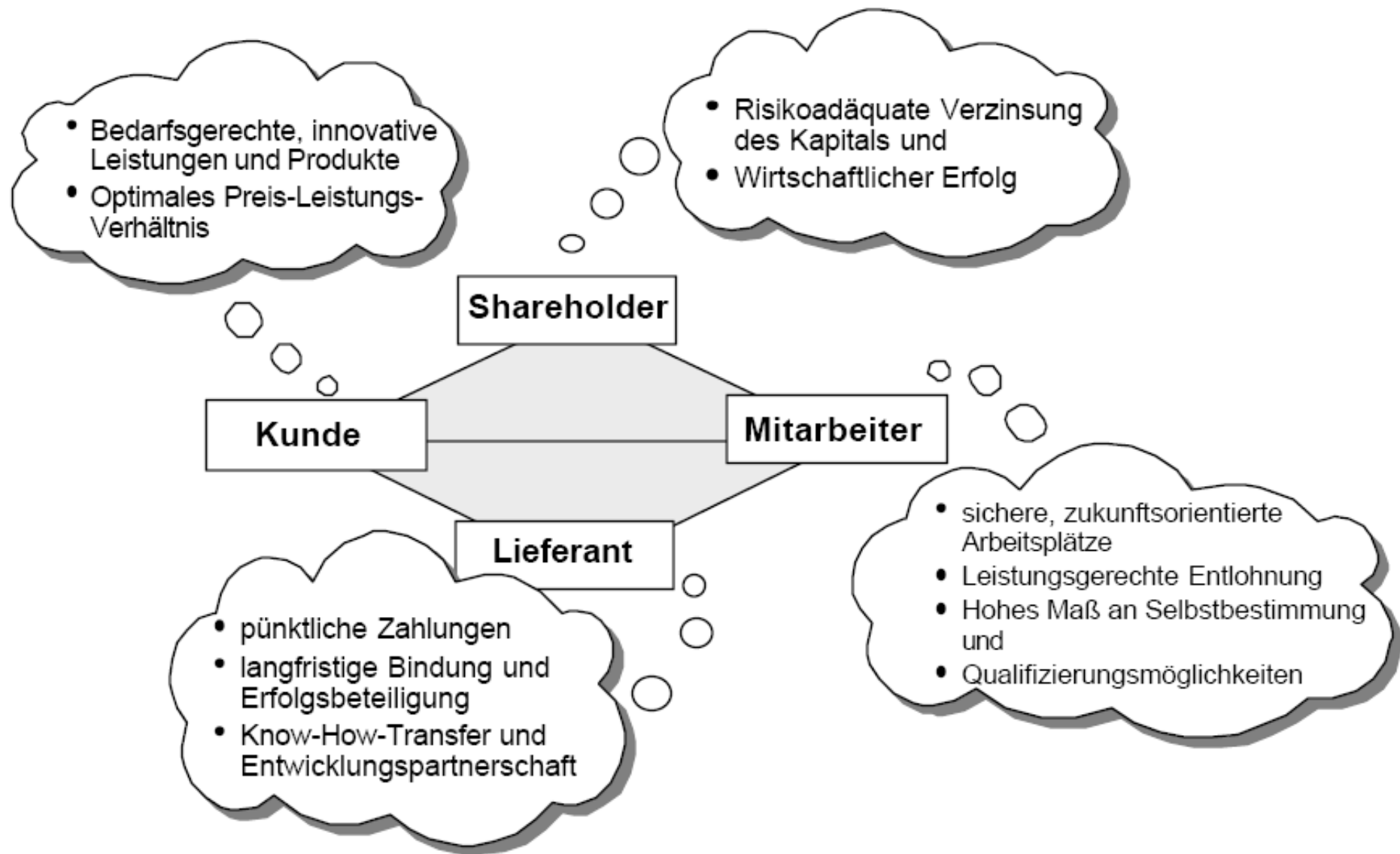
- **Nachfrage** steigt weltweit & verändert sich strukturell (z.B. tierische Proteine)
- **Angebot** muss zunehmen, ohne natürliche Systeme zu gefährden!? (2050: x2?)
- **Volatilitäten** werden zunehmen (Märkte, Transportlogistik etc.)
- **Krisenjahre / -situationen** werden zunehmen (auch kurz- & mittelfristig).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



Handlungsplan von Mutterkuh Schweiz

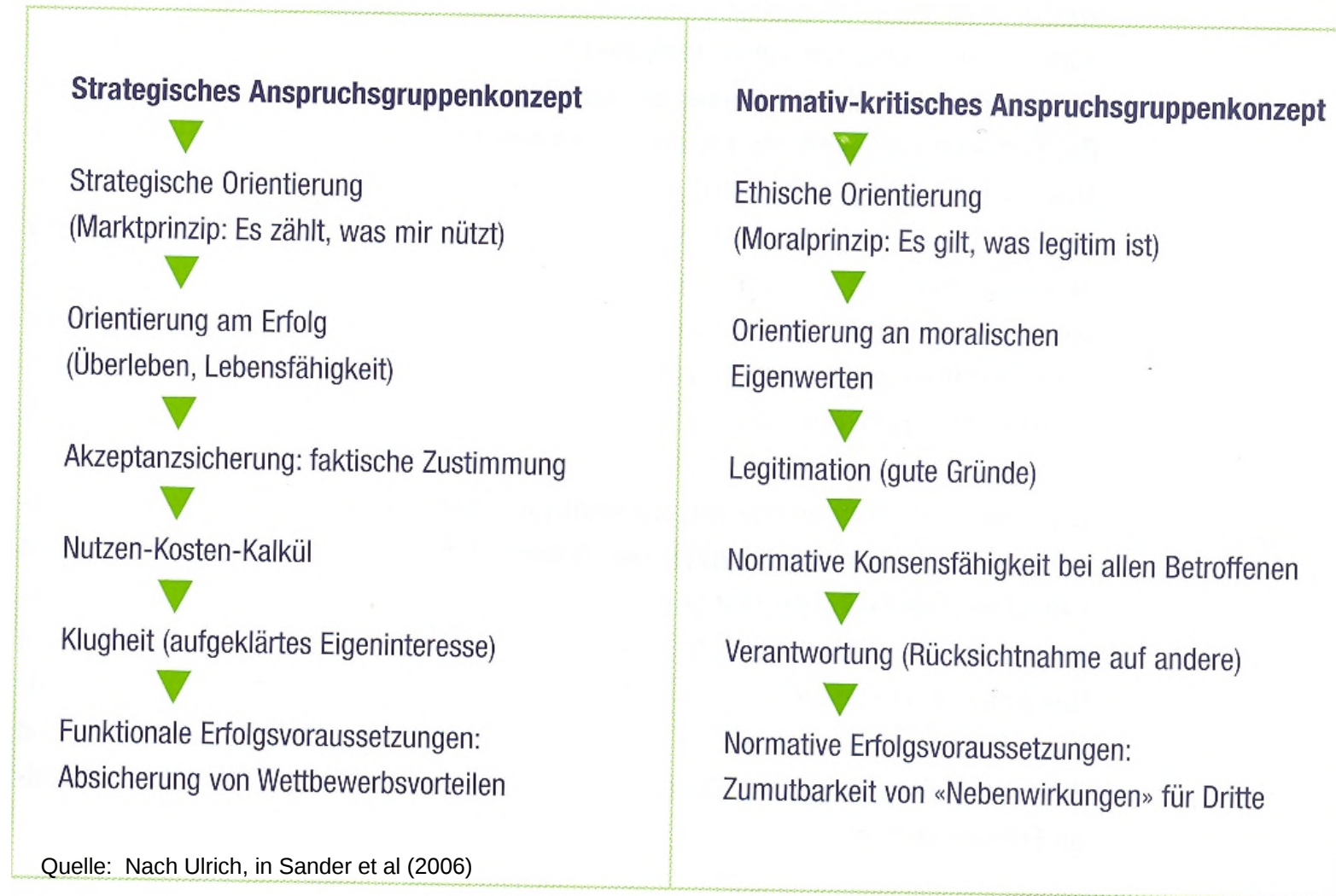






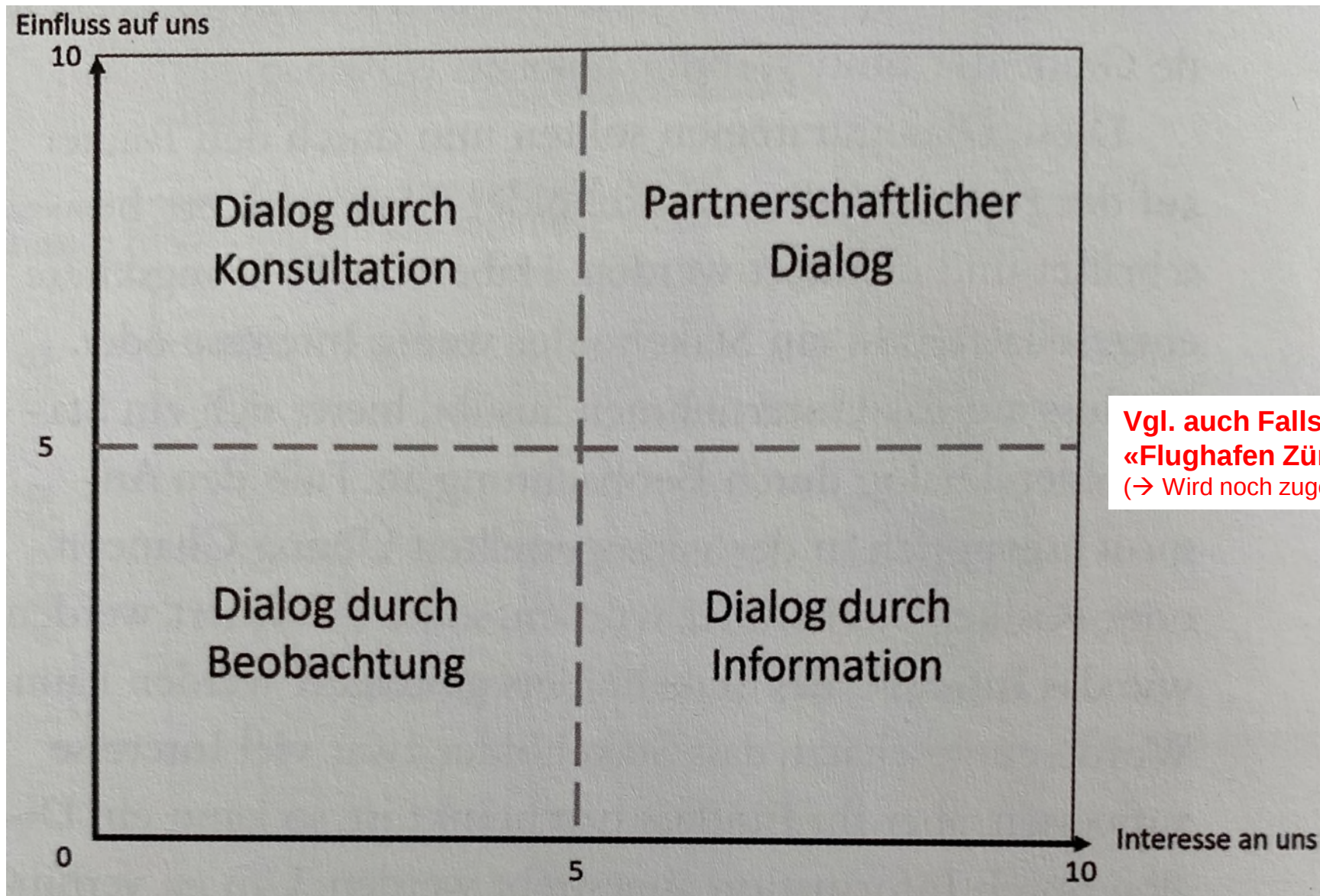
- Unternehmung erbringt ihren **gesellschaftlichen Nutzen** in **Interaktion** mit verschiedensten Anspruchsgruppen («Stakeholders»).
- **Zweck** ist aber **Kundennutzen** & Wettbewerbsfähigkeit! (Vorsicht: Dissens!)
- Welche Anspruchsgruppen bedeutungsvoll sind, ist **nicht a-priori klar**.
 - Nicht 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

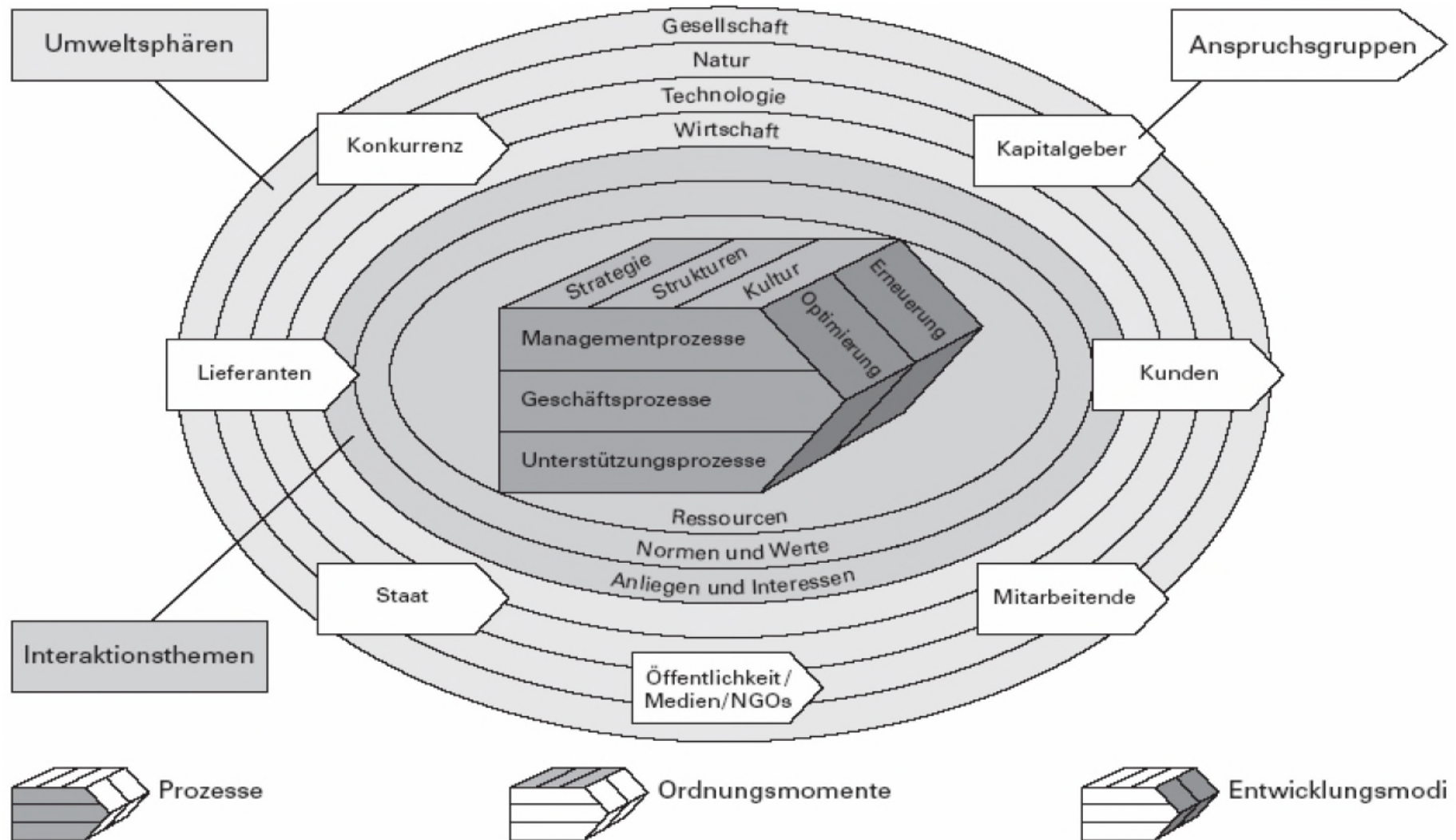


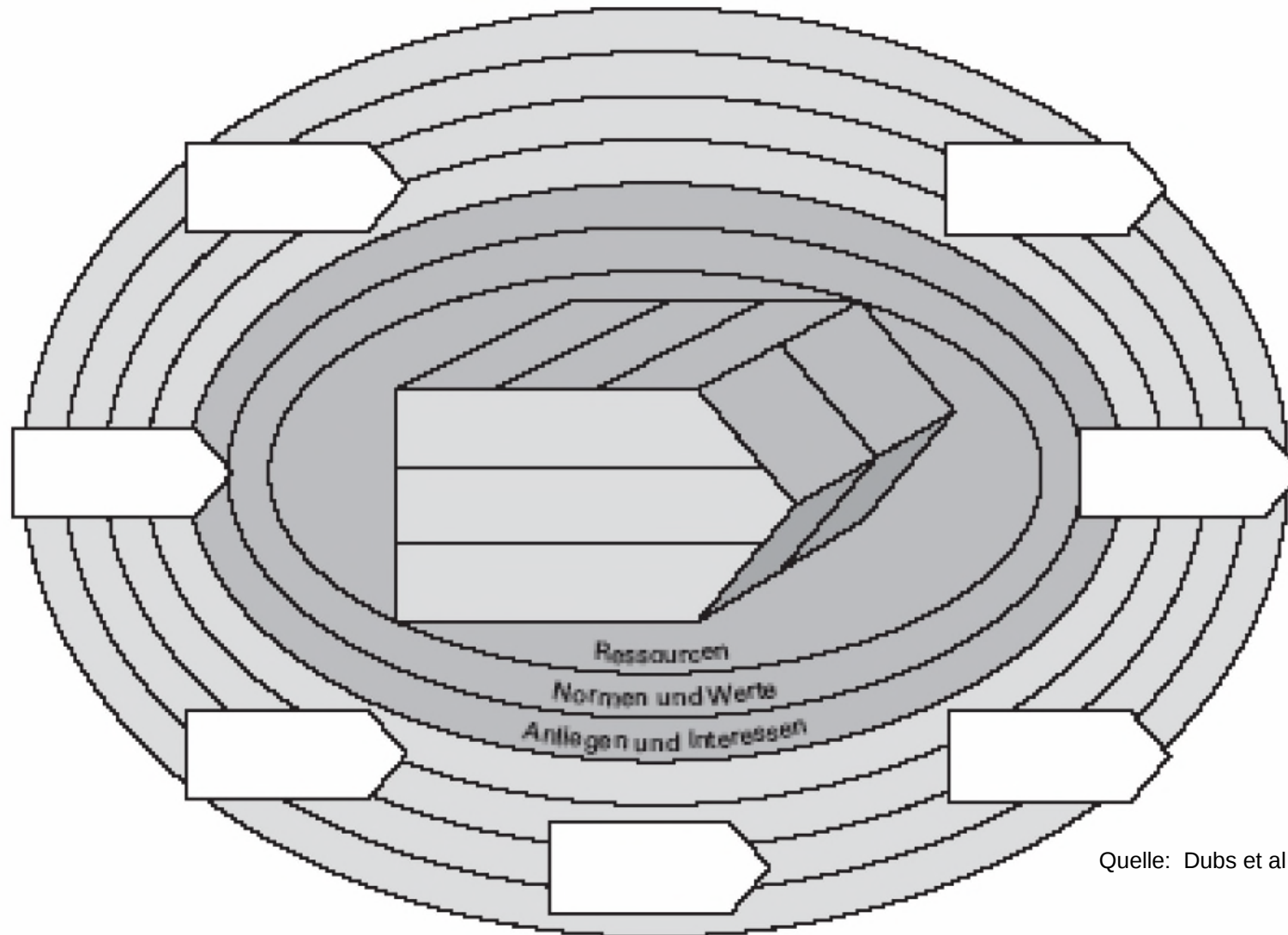
Wirkmächtigkeit der Gruppe
Akzeptanzsicherung

Legitime Anliegen
Verständigungssuche



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





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.