

# Leitfaden

## Strukturen für eine erfolgreiche Direktvermarktung



## **Inhalt**

Hintergrund des Leitfadens .....	3
Direktvermarktung in regionalen Wertschöpfungsketten.....	5
Die Direktvermarktung als zweites Betriebssystem.....	7
Das zweite Betriebssystem – ein Veränderungsprozess .....	9
Mögliches Umsetzungsmodell des zweiten Betriebssystems .....	12
Sechs Schritte von der Implementierung bis zur Umsetzung.....	15
Schritte 1 bis 3 – Die Implementierungsphase .....	16
Schritte 4 bis 6 – Die Umsetzungsphase .....	19
Zusammenfassung .....	23

Regionale Wertschöpfung –  
gut für *Land* und *Leute*

# Hintergrund des Leitfadens

---

Der vorliegende Leitfaden ist ein Ergebnis des Projektes REGINA - „Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte“. Im Rahmen von REGINA sollen Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, wie Landwirtschaftsbetriebe wirtschaftlich erfolgreiche regionale Wertschöpfungsketten aufbauen und mit ihren regionalen Lebensmitteln eine relevante Marktposition bei sächsischen Verbraucherinnen und Verbrauchern einnehmen können.

REGINA wird im Auftrag des LfULG von der CONOSCOPE GmbH und dem Pilotbetrieb Hereford Elbweiderind im Zeitraum vom 01.01.2021 bis 28.02.2023 umgesetzt. Das Projekt umfasst vier Arbeitsschritte:

1. **Strategie:** Im Mittelpunkt stehen die Verbraucherinnen und Verbraucher und ihre Erwartungen an regionale Lebensmittel als Grundlage gemeinsamer Aktivitäten.
2. **Netzwerk:** Der landwirtschaftliche Betrieb allein kann die Erwartungen der Verbraucherinnen und Verbrauchern nicht erfüllen. Einerseits bedarf es Partner in den vor- und nachgelagerten Bereichen der Wertschöpfungskette. Andererseits braucht es Partner auf vertikaler Ebene, um ein breiteres Sortiment anbieten zu können. Die gemeinsame Vision einer regionalen Wertschöpfungskette ist Thema des zweiten Arbeitsschrittes.
3. **Prozesse:** Zu klären sind Prozessfragen wie Schnittstellen, Logistik, Qualitätsmanagement, Transparenz für die Verbraucherinnen und Verbraucher und wie Digitalisierung einen Beitrag zur effizienten Prozessgestaltung leisten kann.
4. **Vermarktung:** Schließlich sind Vermarktungsoptionen zu definieren, zu bewerten und auszuwählen, um als Kooperationspartner die Verbraucherinnen und Verbraucher vom Angebot an regionalen Lebensmitteln zu überzeugen.

Die Ergebnisse werden in Form von Leitfäden veröffentlicht und den landwirtschaftlichen Betrieben und Akteuren der Vermarktung regionaler Lebensmittel in Sachsen zur Verfügung gestellt.

Das Projekt-Team REGINA konnte im Projektverlauf feststellen, dass für die erfolgreiche Umsetzung einer Direktvermarktung die Implementierung eines sogenannten **zweiten Betriebssystems** hilfreich sein kann.

Das zweite Betriebssystem als **Organisation** ist mit dem ersten Betriebssystem betrieblich verbunden. Teilweise arbeiten personelle Ressourcen sowohl im ersten als auch im zweiten Betriebssystem. Im zweiten Betriebssystem werden neue **Strategien** (Innovationen, neue Arbeitswege, neuartige Produkt- und Serviceangebote sowie neue Kooperationsformate) entwickelt und mit definierten Funktionen in konkrete Marktangebote, wie z. B. eine Direktvermarktung umgesetzt. Für das zweite Betriebssystem ist zum einen eine **sinnstiftende Ausrichtung** (z. B. Ökologie oder Nachhaltigkeit) und zum anderen eine **langfristige Zielsetzung** (z. B. Ernährungsangebot mit Produkten aus der Region) eine wichtige und motivierende Arbeitsgrundlage. Damit gelingt es besser, Mitwirkende unter diese Zielsetzung zusammenzuführen und geeignete Kooperationspartner zu gewinnen.

Ein gemeinsames Grundverständnis der Zusammenarbeit ist wichtig für die Personen, die am zweiten Betriebssystem beteiligt sind. Dies hilft, eine tragfähige Teamkultur bei gleichzeitiger Leistungsorientierung zu schaffen und zu erhalten. Die Entwicklung einer guten **Kultur** für dieses Team ist von hoher Bedeutung für dessen Erfolg.



Der amerikanische Managementberater **John P. Kotter** hat die Organisationsinnovation des zweiten Betriebssystems als „Dual Operating System“ eingeführt und vielfach im Unternehmens-einsatz überprüft. Neu an diesem Ansatz ist, dass die Organisation vorerst nicht geändert werden muss, sondern lediglich um eine Einheit ergänzt wird, die überwiegend unabhängig agieren und experimentieren kann.

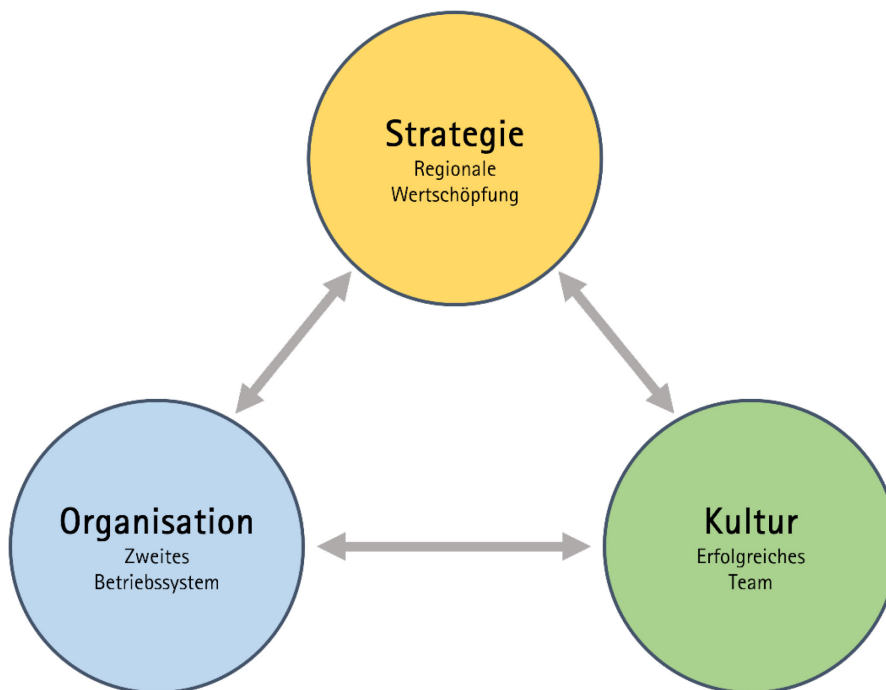


Abbildung 1: Wichtige Elemente als Voraussetzung einer Direktvermarktung im Agrarbetrieb; Quelle: eigene Erstellung.

In der Landwirtschaft in Sachsen spielt die Idee des zweiten Betriebssystems bei der Umsetzung einer Direktvermarktung mit regionalen Wertschöpfungsketten bislang nur eine sehr geringe Rolle. In Ergänzung zum **REGINA-Leitfaden** „Erfolgreiche Kooperationen in der Direktvermarktung entwickeln“ soll dieser Leitfaden die Schrittfolge zur Einführung eines zweiten Betriebssystems darlegen.



# Direktvermarktung in regionalen Wertschöpfungsketten

---

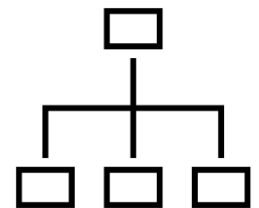
Im Prozess des REGINA-Projektes stellt sich die Frage, welche organisatorischen Voraussetzungen ein Agrarbetrieb schaffen sollte, damit die Direktvermarktung aus regionalen Wertschöpfungsketten optimal gelingen kann.

Wenn es gelingt, dass die Landwirtschaft **die gesamte Wertschöpfungskette in den Fokus** nimmt und die notwendigen Schritte von der landwirtschaftlichen Primärproduktion bis zum Endkunden selbst steuert, wird der wesentliche Wertschöpfungsanteil in der Landwirtschaft verbleiben und nicht von nachgelagerten Prozessstufen, wie Verarbeitung oder Handel, vereinnahmt. Die Zusammenführung und Steuerung unterschiedlicher **Kompetenzen und Rollen**<sup>1</sup> im Wertschöpfungsprozess sind zentrale Organisationsaufgaben, denen sich der Landwirtschaftsbetrieb stellen sollte, um an der höheren Wertschöpfung zu partizipieren.

## Die Organisationsform heute

Betrachtet man die gängigen Organisationsformen der größeren sächsischen Agrarbetriebe (insbesondere der Agrargenossenschaften), so fällt in erster Linie die Dominanz einer funktionalen Organisation auf. In der Regel werden Tier- und Pflanzenproduktion (auch Milchproduktion, Biogas-Anlagen u.a.) als selbstständige, funktionale Organisationseinheiten geführt und von agrarfachlichen Leitungskräften verantwortet.

Die funktionale Organisationsaufstellung entspricht einem traditionellen Muster in Agrarbetrieben. Es ist vertikal organisiert, wird hierarchisch geführt und verantwortet und gestaltet alle Arbeitsprozesse „von oben“ – aus der fachlichen Expertise der Leitungsebene – heraus. Die Kommunikationsprozesse der Leitungsorgane klassischer Agrarbetriebe spiegeln deren funktionale Organisationsaufstellung wider. Beabsichtigt ein Agrarbetrieb die Einführung einer Direktvermarktung, wird selten hinterfragt, ob diese Veränderung in den Aktivitäten des Betriebes auch mit einer Veränderung in der Organisationsstruktur verknüpft werden sollte. Dabei ist aber die **Organisationsgestaltung ein wichtiger Erfolgsfaktor**.

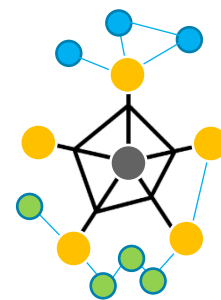


Traditionelle funktional-hierarchische Organisation von Agrarbetrieben.

---

<sup>1</sup> Unter **Kompetenzen** die Fähigkeit bezeichnet Wissen und Fertigkeiten angemessen anzuwenden. Der Begriff der **Rolle** beschreibt Positionen in einem Projekt, die mit einer bestimmten Verantwortung und dafür notwendigen Befugnissen ausgestattet sind. Gleichzeitig ist daran die Erwartung geknüpft, die mit den Aufgaben einhergehenden Verpflichtungen zu erfüllen (Timinger, 2017).

Eine erfolgreiche landwirtschaftliche Direktvermarktung, die eine regionale Wertschöpfungskette gestalten und umsetzen soll, braucht für die Organisation ein Verständnis der **horizontalen Integration** aller auf den Endkunden ausgerichteten betrieblichen Prozesse und Schnittstellen – letztlich eine prozessorientierte Aufstellung der Organisation. Für eine erfolgreiche Direktvermarktung sind die Wertschöpfungsstufen rückwärts aus Sicht des Endkunden zu denken. Es ist zu definieren, welche Kompetenzen in den einzelnen Wertschöpfungsstufen benötigt werden, um ein marktgerechtes, attraktives Angebot bereitstellen zu können.



Integrative **prozessorientierte Organisation** als eine Form horizontaler und agiler Vernetzung.

Direktvermarktung benötigt die aktive Unterstützung der funktionalen Bereiche des eigenen Agrarbetriebes (wie u. a. Tier-, Pflanzen- und Milchproduktion), deren Mitarbeiter und Führungskräfte. Diese gilt es, im Mitarbeiternetzwerk zu identifizieren und (emotional) für die neue Idee der Direktvermarktung zu begeistern. Aus formaler Perspektive ist es sinnvoll, konkrete Zeitkontingente zu vereinbaren, die die Mitarbeiter des Agrarbetriebes in das zweite Betriebssystem zur Direktvermarktung einbringen können.

### Die Herausforderungen eines Agrarbetriebes zwischen Kundenwunsch, Produktinnovation und Marktwirtschaft



Um die **Praxistauglichkeit** der Innovation für Agrarbetriebe in Sachsen zu betrachten, wurde das Konzept des zweiten Betriebssystems mit Führungskräften von zwei Agrargenossenschaften diskutiert. Diese beiden Betriebe haben die Direktvermarktung in ihr Angebotsspektrum integriert, wodurch eine praktische Überprüfung der Umsetzbarkeit des zweiten Betriebssystems möglich wurde. Folgende **Herausforderungen** wurden geschildert und entsprechende **Lösungen** diskutiert:

- ☑ **Fehlende Zeit für die Entwicklung** neuer Projektideen/Vorhaben neben dem Tagesgeschäft
  - ⇒ Freiräume und Zeit schaffen für neue Ideen und diese zulassen.
  - ⇒ Sichtbare, zentrale Sammlung neuer Ideen und Entwicklung einer Vision für die nähere Zukunft („Wie und in welcher Zeit komme ich ans Ziel?“).
- ☑ **Schwierigkeit der Kommunikation** neuer Projektideen/Vorhaben gegenüber Vorstand und Geschäftsführung
  - ⇒ Mit glaubwürdigen und erfolgreichen Beispielen aus der Praxis die Entscheiderebene überzeugen und eine konkrete Person als Förderer des Projektes gewinnen.
- ☑ **Unterschätzung des Aufwandes**, der für die Projektumsetzung nötig ist
  - ⇒ Klare und messbare Ziele setzen (Umsatzsteigerung, mehr Kunden, Kundensegmente, Warenkörbe) und dafür nötige Prozessschritte und deren Aufwand definieren.
- ☑ **Bedürfnisse der Kunden erkennen** und sie im Markt erreichen
  - ⇒ Einbeziehung von Kundenmeinungen durch regelmäßige Kundenfeedbacks (Zufriedenheit mit Produktangeboten, Preisen und Services, Fragen nach Bedürfnissen und Wünschen).
  - ⇒ Aktuelle Markttrends und -entwicklungen wahrnehmen (Fachpresse, Konferenzen, Messen).
- ☑ **Finden geeigneter Mitstreiter** im Betrieb
  - ⇒ Vorhaben vorstellen, im Betrieb sichtbar machen und operative Schritte aufzeigen.
  - ⇒ Mögliche Erfolge und Entwicklungsperspektiven kommunizieren.
- ☑ **Während der Umsetzung** die Motivation des Projektteams hochhalten
  - ⇒ Häufige Feedbackgespräche und viel Kommunikation.
  - ⇒ Wertschätzung für die geleistete Arbeit ausdrücken.

# Die Direktvermarktung als zweites Betriebssystem im Agrarbetrieb

Die Umsetzung der Direktvermarktung in regionalen Wertschöpfungsketten ist für den Agrarbetrieb vor allem eine organisatorische Herausforderung. Die feste Ausrichtung des Agrarbetriebes an seinen traditionellen Absatzwegen wirkt sich oft bremsend und hinderlich für die Direktvermarktung aus.

Im **ersten Betriebssystem traditioneller Agrarbetriebe** finden sich oftmals Vorbehalte gegenüber Neuerungen und Innovationen. Dies kann sich negativ auf die Umsetzung auswirken und notwendige Anpassungen verhindern. Der Agrarbetrieb mit seinen knappen Ressourcen und auf Effizienz ausgerichteten Strukturen verfügt zudem nur selten über freie Personalkapazitäten, die sich der Umsetzung einer Direktvermarktung mit innerer Überzeugung annehmen können.

Das „WOLLEN“ der Leitungsgremien vorausgesetzt, bietet ein **zweites Betriebssystem** die Chance, neben der traditionellen Struktur des Agrarbetriebes im ersten Betriebssystem ein Experimentierfeld entstehen zu lassen. Dieses beginnt und entwickelt die Direktvermarktung in regionalen Wertschöpfungsketten **als Pilotprojekt**. Anschließend und die praktische Umsetzung plant und vorbereitet.

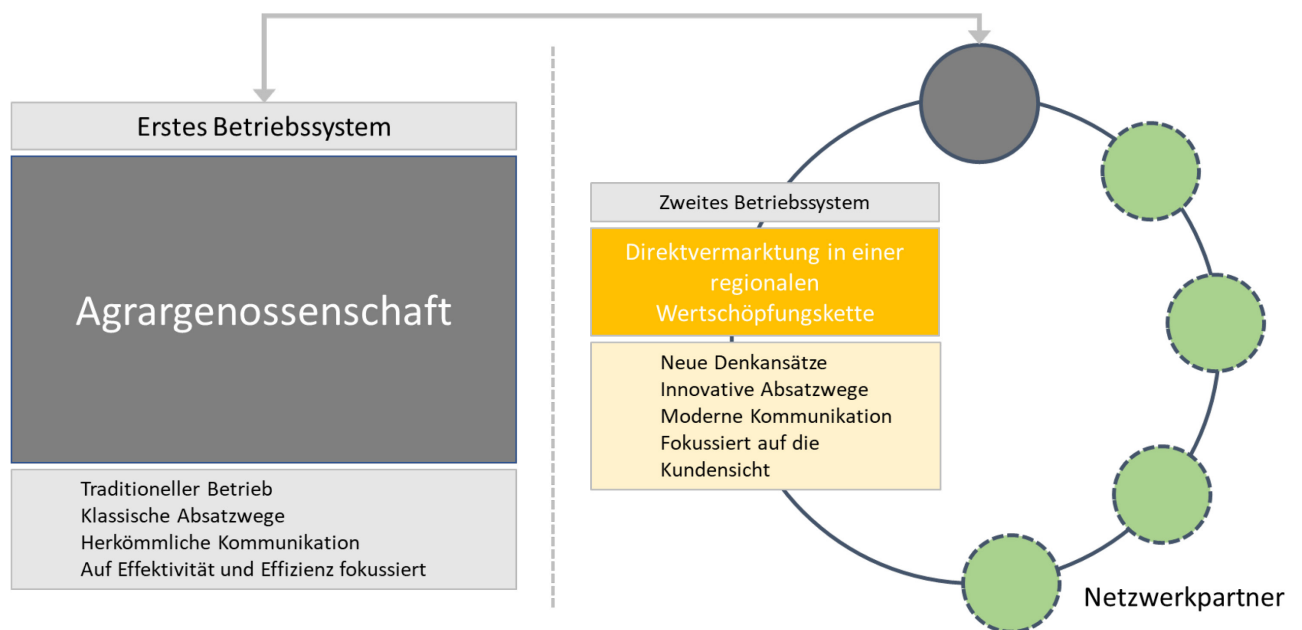


Abbildung 2: Das zweite Betriebssystem als Experimentierfeld neben der traditionellen Struktur des Agrarbetriebes im ersten Betriebssystem; Quelle: eigene Erstellung.

## Handlungsfelder für erstes und zweites Betriebssystem

Die Einführung einer Direktvermarktung in einer regionalen Wertschöpfungskette über ein zweites Betriebssystem stellt den Agrarbetrieb vor acht grundsätzliche und übergreifende Handlungsfelder:

1. Die Entwicklung von **attraktiven Zukunftsbildern** für den gesamten Agrarbetrieb als Entwicklungsperspektive für die nächsten fünf bis zehn Jahre.
2. Die Förderung der **Veränderungsbereitschaft von Führungskräften** und Mitarbeitenden zur Sicherstellung der Überlebensfähigkeit im Wandel der Märkte und Zielgruppen.
3. Die Förderung und **Stärkung der Zusammengehörigkeit** im gesamten Betrieb durch die Entwicklung und Weiterentwicklung eines innovativen, betrieblichen Leistungsangebots.
4. Die Fähigkeit zur **Initiierung von übergreifenden Projekten** und die Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse im eigenen Agrarbetrieb und darüber hinaus.
5. Das **Setzen von konkreten Zielen** und die Übernahme von Verantwortung für das Erreichen dieser Ziele.
6. Die strukturierte **Planung von zielführenden Maßnahmen** und das Steuern der Umsetzung.
7. Das Ziehen von **Zwischenbilanzen**, die **Auswertung von Lernerfahrungen** und die **Anpassung** des Vorgehens.
8. Die Etablierung der **Veränderungen in der Unternehmenskultur** des Agrarbetriebs.

Die erfolgreiche Berücksichtigung dieser Handlungsfelder erfordert die Zusammenführung unterschiedlicher Kompetenzen und die Bereitschaft, sich auf die Zusammenarbeit – insbesondere im zweiten Betriebssystem – in einem Netzwerk von Beteiligten einzulassen, da ggf. nicht alle für das zweite Betriebssystem benötigten Kompetenzen im ersten Betriebssystem vorhanden sind.

Insgesamt stellt die neu zu gestaltende Zusammenarbeit zwischen erstem und zweitem Betriebssystem einen Veränderungsprozess dar, dessen erfolgreiche Gestaltung wichtigen Erfolgskriterien unterliegt und durch den Einsatz der im Weiteren beschriebenen Methoden und Instrumente gestaltet und beschleunigt werden kann.



# Das zweite Betriebssystem – ein Veränderungsprozess

---

Unabhängig von der organisatorischen Gestaltung und Verankerung einer Direktvermarktung in der betrieblichen Struktur des Agrarbetriebes ist die Einführung eines Angebotes aus regionalen Wertschöpfungsketten für Endkunden ein **Veränderungsprozess für den gesamten Agrarbetrieb**. Dieser Prozess hat Konsequenzen für die gesamte betriebliche Organisation sowie deren Führungskräfte und Mitarbeiter und erfordert deren Mitwirkung.

Empfehlenswert ist es, den Veränderungsprozess vorab aus der Leitungsperspektive zu durchdenken und als wirkliches Veränderungsprojekt zu planen. Solange das Veränderungsprojekt „Direktvermarktung“ noch nicht durch eine „eigene“ verantwortliche Führungskraft gestaltet wird, ist es sinnvoll, dass sich das geschäftsführende Leitungsgremium verantwortlich fühlt und sich darauf auch verpflichtet.

## Beispiel eines zweiten Betriebssystems in einem größeren Agrarbetrieb



**Als neues Bindeglied** zwischen Molkerei und Hofladen wird in einem befragten Agrarbetrieb als zweites Betriebssystem eine Käserei aufgebaut. Diese soll zu einer Erhöhung der Wertschöpfung aus dem „Rohstoff Milch“ führen und wird zunächst als Experimentierfeld angelegt. Zu relevanten Handlungsempfehlungen gehören folgende:

- ☑ **Definieren Sie die Rollen aller beteiligten Akteure**
  - ⇒ Erstellen Sie ein Organigramm mit Verantwortlichkeiten und verbildlichen es.
  - ⇒ Dokumentieren Sie alle Prozesse und überprüfen Sie deren Effizienz regelmäßig.
- ☑ **Kommunizieren Sie häufig** mit Ihrem Team im zweiten Betriebssystem
  - ⇒ Fragen Sie, was läuft und was nicht läuft und finden Sie schnelle Lösungen für Probleme.
  - ⇒ Treffen Sie sich mindestens einmal wöchentlich und nutzen Sie etablierte Besprechungsformate.
  - ⇒ Besprechen Sie wichtige operative Themen und keine Nebensächlichkeiten.
- ☑ Stärken Sie die **Eigenverantwortung der Akteure**
  - ⇒ Weisen Sie den Akteuren Rollen, Arbeitsfelder und Verantwortungen zu.
  - ⇒ Verknüpfen Sie alle Rollen mit Kompetenzen, die von den Akteuren ausgeführt werden können.
- ☑ Lassen Sie **neue Produktideen** im Rahmen des zweiten Betriebssystems zu
  - ⇒ Pflegen Sie im Team eine agile Arbeitsweise und eine offene Ideenkultur.
- ☑ Testen Sie im zweiten Betriebssystem **effiziente digitale Lösungen**
  - ⇒ Nutzen Sie Lieferschein- und Abrechnungssysteme, führen Sie ein Warenwirtschaftssystem ein.
- ☑ Prüfen Sie frühzeitig die **Akzeptanz Ihres Vorhabens** beim Kunden
  - ⇒ Präsentieren Sie Erzeugnisse aus dem zweiten Betriebssystem (z. B. Käseerzeugnisse) frühzeitig einer kleinen ausgewählten Kundengruppe und sammeln Sie regelmäßig Kundenfeedbacks ein.
  - ⇒ Passen Sie Ihr Vorhaben an die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden an.

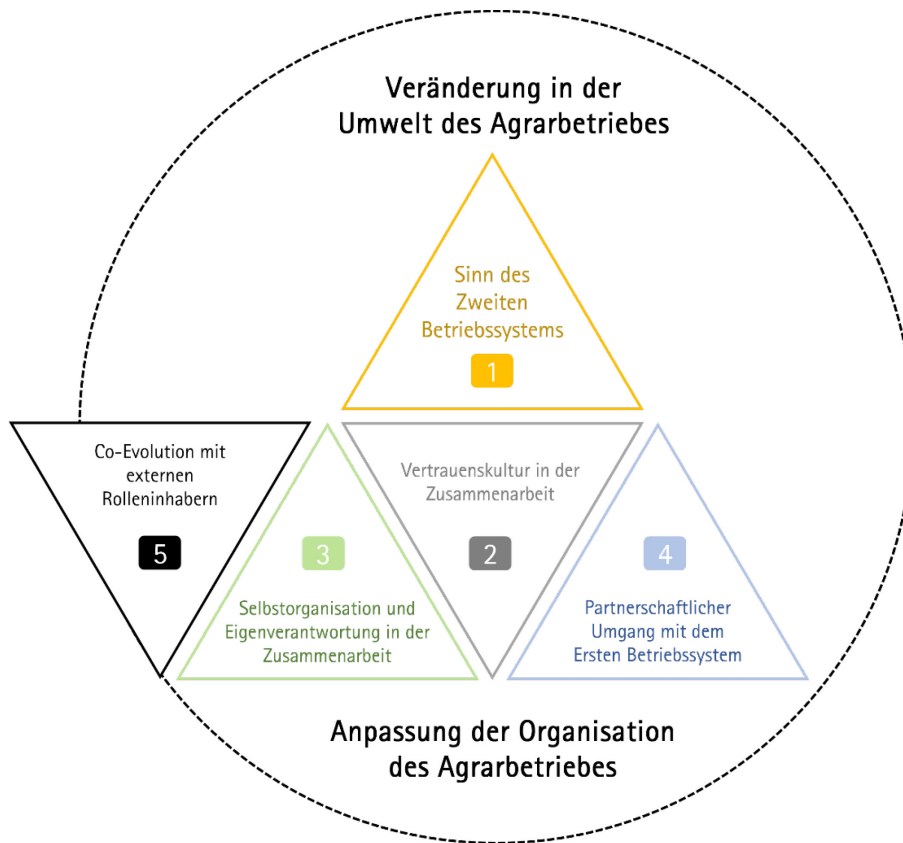


Abbildung 3: Veränderungsprozesse im zweiten Betriebssystem; Quelle: eigene Darstellung.

Zur Unterstützung bei der Planung und Umsetzung des Veränderungsprozesses als Projekt im zweiten Betriebssystem ist es hilfreich, sich an den folgenden **Beschleunigern** zu orientieren:

1. Schaffen Sie im Agrarbetrieb ein Gefühl für die **Dringlichkeit des Projektes**. Das Projekt ist eine bedeutende Chance für den Betrieb, da sich regionale Wertschöpfungsketten aktuell großer Nachfrage erfreuen.
2. Beauftragen Sie eine „lenkende **Projektgruppe für die Direktvermarktung**“ und binden Sie diese in den Prozess ein.
3. Formulieren Sie eine **strategische Vision** für die Einführung der Direktvermarktung in regionalen Wertschöpfungsketten.
4. Entwickeln Sie Initiativen und kleine Teilprojekte, die erste Ideen umsetzen, um schnell Erfolge in der Umsetzung zu erreichen (z. B. die Teilnahme an einem Wochenmarkt). Diese können Sie als Teilerfolge **sofort intern kommunizieren** und daraus Motivation für weitere Erfolge schöpfen.
5. **Kommunizieren** Sie die Grundidee der regionalen Wertschöpfungskette so oft wie möglich (z. B. bei einer Betriebsversammlung), um aus dem Betrieb Freiwillige für die Umsetzung zu gewinnen.
6. Identifizieren und beseitigen Sie mögliche **Hindernisse**, um ein schnelleres Vorankommen zu ermöglichen.

7. Lernen Sie nach den ersten Initiativen **mit weiteren Projekten** dazu und geben Sie sich nicht zu früh mit den Ergebnissen zufrieden. **Kommunizieren** Sie Fortschritte in die Organisation und nach außen.
8. Institutionalisieren Sie den strategischen Wandel zu regionalen Wertschöpfungsketten als wichtiges **Element in der Kultur Ihres Agrarbetriebes**.

### Beispiel für einen Strategieprozess eines zweiten Betriebssystems



**Das zweite Betriebssystem** in einem Agrarbetrieb dient dazu, Erfahrungen bei der Entwicklung neuer Produktideen und Vorhaben zu sammeln und die Prozesse in Folgeprojekten zu optimieren, bestenfalls sogar auf das erste Betriebssystem zu übertragen. Die strategischen Erfahrungen des genannten Agrarbetriebs mit der Käseerei als zweites Betriebssystem sind folgende:

- ☑ Die **Klärung aller notwendigen Prozessschritte und Ressourcen auf Vorstandsebene** hat hohe Bedeutung
  - ⇒ Binden Sie die Entscheiderebene ein und informieren Sie transparent über alles, was den Entwicklungsprozess betrifft. Beziehen Sie Aufsichtsräte und Gesellschafter in alle Entscheidungen mit ein, um spätere Vorwürfe zu vermeiden.
- ☑ Investieren Sie **Zeit für und in den Prozess** Ihres Vorhabens
- ☑ **Seien Sie stolz** auf das, was Sie tun und vorhaben
  - ⇒ Kommunizieren Sie – wenn möglich – häufig auf betrieblicher Ebene über Ihr Projekt (bei Betriebsversammlungen, über Aushänge oder über Beiträge im Intranet).
- ☑ Verlieren Sie Ihre **Ziele nicht aus dem Blick**
  - ⇒ Versuchen Sie frühzeitig zu erkennen, in welche Richtung Ihr Projekt läuft.
  - ⇒ Dokumentieren Sie Ihre Ziele und machen Sie diese sichtbar (Ziele nicht nur „im Kopf“ haben).
- ☑ Seien Sie mutig, **definieren Sie ambitionierte Umsatzziele**
  - ⇒ Anspruchsvolle (aber keine utopischen) Ziele zu formulieren, erhöht die Relevanz Ihres Vorhabens.
  - ⇒ Diskutieren Sie Ziele mit Ihrem Team und passen Sie diese ggf. an. Verpflichten Sie sich und Ihr Team auf die Erreichung der Ziele, messen Sie Fortschritt und Erfolg.
- ☑ Bilden Sie ein **motiviertes Projektteam**
  - ⇒ Suchen Sie nach einer guten Teamstruktur und binden Sie Personen mit entsprechenden Kompetenzen ein. Erteilen Sie klare Aufträge an jeden Einzelnen.
  - ⇒ Klären Sie die Spielregeln der Zusammenarbeit frühzeitig und hoffen Sie nicht auf die Eigeninitiative Ihrer Mitstreiter.
  - ⇒ Stärken Sie die Kompetenz und Einsatzbereitschaft Ihres Teams. Planen Sie begleitende Weiterbildung und Lehrgänge für Ihr Projektteam und sich selbst ein (z. B. Schulung zu guter Führung, Teammotivation, Gesprächsführung)
  - ⇒ Zeigen Sie Ihrem Team gegenüber Wertschätzung, loben Sie Prämien aus (Umsatzbeteiligung).
  - ⇒ Seien Sie regelmäßig im Meinungsaustausch mit Ihrem Team, fragen Sie nach Erwartungen und lassen Sie eine Fehlerkultur zu.

# Mögliches Umsetzungsmodell des zweiten Betriebssystems

---

Als Zukunftsprojekt wird das zweite Betriebssystem im Betrieb i.d.R. aufmerksam verfolgt. In der Startphase des zweiten Betriebssystems empfiehlt es sich, dieses als Projekt zu organisieren. Hierzu sind **Aufgaben bzw. Rollen** in der Projektorganisation zu definieren (=rollenbasiertes Organisationsmodell<sup>2</sup>). Dabei können die jeweiligen Rollen (z. B. Logistik, Hofläden, Marketing, Vertrieb, Geschäftskunden und Verarbeitung) auch von externen Leistungserbringern übernommen werden. Diese sind gleichberechtigt in die Kommunikation zu integrieren. Die Umsetzung des zweiten Betriebssystems benötigt voraussichtlich auch Arbeitszeit von Mitarbeitern aus dem ersten Betriebssystem. Gerade im Übergang zu differenzierten Organisationsmodellen in Agrarbetrieben werden einzelne Mitarbeiter anfangs nur einen Teil ihrer Arbeitszeit im zweiten Betriebssystem wirken. Dabei kann die Bedeutung der individuellen Leistung des Einzelnen und seines spezifischen Verhaltens für den Gesamterfolg unterschätzt werden. Das Leitungsgremium des Agrarbetriebes sollte diesen Ressourcenansatz engagiert unterstützen, damit die Erfahrungen zwischen erstem und zweitem Betriebssystem kontinuierlich und offen ausgetauscht werden.

Die Regeln der Zusammenarbeit sind ein wichtiger Erfolgsfaktor. Das Projektteam mit den internen und externen Mitarbeitern sollte sich deshalb folgende **Prinzipien der Zusammenarbeit** zur Grundlage machen:

- ☑ Etablieren Sie die **Kundenorientierung als Leitbild** für Ihre interne Zusammenarbeit im zweiten Betriebssystem, mit externen Lieferanten oder den Mitarbeitern des ersten Betriebssystems. Richten Sie alle Tätigkeiten rund um regionale Produkte an Ihren Kunden aus und orientieren Sie sich an den **Bedarfen und Bedürfnissen Ihrer Endkunden**.
- ☑ Konzentrieren Sie sich auf **vorhandene eigene Stärken** im Agrarbetrieb (z. B. Tierhaltung mit artgerechter Weidehaltung, eigene Käseherstellung, Grünlandflächen in Landschafts- oder Naturschutzgebieten) und starten Sie keine neuen Projekte mit ungewissen Erfolgchancen. **Dokumentieren und optimieren** Sie laufend den sich entwickelnden Geschäftsprozess.
- ☑ Verbessern Sie kontinuierlich die **Qualität der Leistungserstellung** im gesamten Prozess der regionalen Wertschöpfungskette.
- ☑ Fördern Sie die **Eigenverantwortung in den Rollen** des zweiten Betriebssystems und die kooperative Teamarbeit der Mitarbeiter. Unterstützen Sie die Entwicklung von **dezentralen, kundenorientierten Strukturen**. Übergeben Sie die **Führung der Prozesse** den jeweils fachlich **kompetentesten Mitarbeitern**.
- ☑ Pflegen Sie eine **offene Informations- und Feedbackkultur** in der Zusammenarbeit im zweiten Betriebssystem und mit dem ersten Betriebssystem.



Direktvermarktung regional erzeugter Lebensmittel gelingt optimal, wenn die folgenden Kriterien erfüllt sind:

- ✓ hohe **Attraktivität** der Lebensmittel
- ✓ ständige **Verfügbarkeit** des Angebots
- ✓ **Kompetenz** in Marketing und Vertrieb
- ✓ gute **Kommunikation** der Regionalität und des Kundennutzens

---

<sup>2</sup> Im Rahmen eines **rollenbasierten Organisationsmodells** werden Aufgaben über die damit verbundenen Prozesse definiert und den Mitarbeitern als Rollen zugewiesen.

- ☑ Leisten Sie mit dem zweiten Betriebssystem einen **Beitrag für den Kulturwandel** im gesamten Agrarbetrieb (z. B. in der Zusammenarbeit der beteiligten Mitarbeiter).

### Varianten der Umsetzung einer Direktvermarktung

Mit der Umsetzung der Idee einer Direktvermarktung in regionalen Wertschöpfungsketten sollte sich im zweiten Betriebssystem eine Projektorganisation erst dann „auf den Weg machen“, wenn das betriebliche Leitungsteam die Voraussetzungen geschaffen hat und die Zukunftsausrichtung formuliert hat. Hierzu sollte das betriebliche Leitungsteam vorab eine Grundsatzentscheidung über die strategische Stoßrichtung des zweiten Betriebssystems zur Direktvermarktung in regionalen Wertschöpfungsketten treffen.

In der Praxis wird dies von zwei Faktoren abhängig sein:

- der **Vorhersagbarkeit der Marktentwicklung**  
Wie hoch ist die Eintrittswahrscheinlichkeit Ihrer Vorhersage? Welche Erwartungen, Wünsche und Zahlungsbereitschaft haben Verbraucher in Ihrer Region hinsichtlich von Lebensmitteln aus der Direktvermarktung regionaler Wertschöpfungsketten?
- der **Gestaltbarkeit einer geeigneten Organisation**  
Wie viel Gestaltungsspielraum und Flexibilität haben Sie im Agrarbetrieb zur Umsetzung des organisatorischen und kulturellen Veränderungsprozesses?

Die sich daraus ergebenden **vier Varianten** geben eine grundsätzliche Orientierung.



Abbildung 4: Varianten der Umsetzung einer Direktvermarktung im zweiten Betriebssystem: Quelle: eigene Erstellung.

**Variante, das Vorhandene zu nutzen:** Heute schon vorhandene Produkte Ihres Agrarbetriebs können ohne spezielle Anpassungen in der Direktvermarktung ausprobiert werden, mit der Chance, den Erfolg zu skalieren.

**Variante des Innovators:** Erreichen Sie den Markt mit einem neuen Angebot oder Services regionaler Lebensmittel als Erster und setzen Sie damit einen Trend oder bedienen Sie einen entstehenden Bedarf vor allen anderen Marktteilnehmern.

**Variante des Marktplatzes:** Konzipieren und etablieren Sie eine attraktive Plattform für regionale Lebensmittel mit einem erweiterten Angebot (z. B. in Kooperation mit mehreren Erzeugern).

**Variante des Beobachters:** Beobachten Sie, welche neuen Konzepte in einem Marktumfeld wie Ihrem erfolgreich sind. Passen Sie Ihr Angebot und ihre Dienstleistung entsprechend an die Bedürfnisse der Verbraucherinnen und Verbraucher an.

### Transparenz im zweiten Betriebssystem



**Das zweite Betriebssystem** ermöglicht einen gewissen Freiraum und ein Spielfeld, auf dem man etwas Neues ausprobieren kann. Dennoch müssen alle Prozessschritte und der Ressourceneinsatz für innerbetriebliche Entscheider transparent und nachvollziehbar sein. Die Leitungsebenen des ersten Betriebssystems wirken i.d.R. im zweiten Betriebssystem nicht mit und nehmen vor allem die Funktion des Projektcontrollings ein. Sie motivieren, holen Reports ein, fragen Ziele ab, lassen sich Erfolge mitteilen und unterstützen das zweite Betriebssystem eventuell als Tandem, mischen sich aber nicht zu sehr ein. Daher sind gegenüber dem ersten Betriebssystem folgende Themen für eine regelmäßige (mindestens wöchentliche, zu Beginn evtl. sogar tägliche) Berichterstattung wichtig:

- Klären Sie frühzeitig die **Verantwortlichkeiten im Projektteam** hinsichtlich der Berichterstattung gegenüber der Leitungs- bzw. Entscheiderebene
  - ⇒ Definieren Sie im Team die Verantwortlichkeiten für bestimmte Aufgaben, die für die Berichterstattung notwendig sind (Produktionszahlen, z. B. vom Verarbeiter, Verkaufsmengen aus dem Hofladen, Bestandsmengen vom Lageristen, Abrechnungszahlen aus dem Büro und Kundenfeedbacks vom Produktmanager). Klare Zuständigkeiten und Rollen sowie eine Fristsetzung, bis wann Informationen vorliegen sollen, helfen hierbei.
- Berichten Sie** regelmäßig **über Entwicklung und Fortschritt** des Projektes
  - ⇒ Zeigen Sie in einfachen, standardisierten Kennzahlen den Status quo des Projektes. Nutzen Sie dafür z. B. Produktionstagebücher, Verkaufs- und Kassenberichte sowie Kundenfeedbacks.
  - ⇒ Gleichen Sie mit den Zielsetzungen ab, ob die gewünschten Zahlen erreicht wurden bzw. ob Projektziele an neue Rahmenbedingungen angepasst werden müssen.
- Stellen Sie dar, ob die **Abläufe der Prozesse im Projekt** reibungslos funktionieren
  - ⇒ Fordern Sie Unterstützung aus dem ersten Betriebssystem an, wenn es Probleme gibt.
- Sammeln Sie **Rückmeldungen und Feedbacks** aus der Leitungs- bzw. Entscheiderebene ein



# Sechs Schritte von der Implementierung bis zur Umsetzung

Das Vorgehen zur Umsetzung ist im Folgenden in zwei Phasen und sechs Schritte untergliedert und sollte so durchlaufen werden, um die besten Erfolgchancen für die Umsetzung einer regionalen Wertschöpfungskette realisieren zu können. Wie bereits festgestellt, ist die erfolgreiche Etablierung einer Direktvermarktung im zweiten Betriebssystem davon abhängig, dass der Agrarbetrieb die Einführung als einen ganzheitlichen Veränderungsprozess begreift und somit den gesamten Betrieb an den Überlegungen teilhaben lässt.

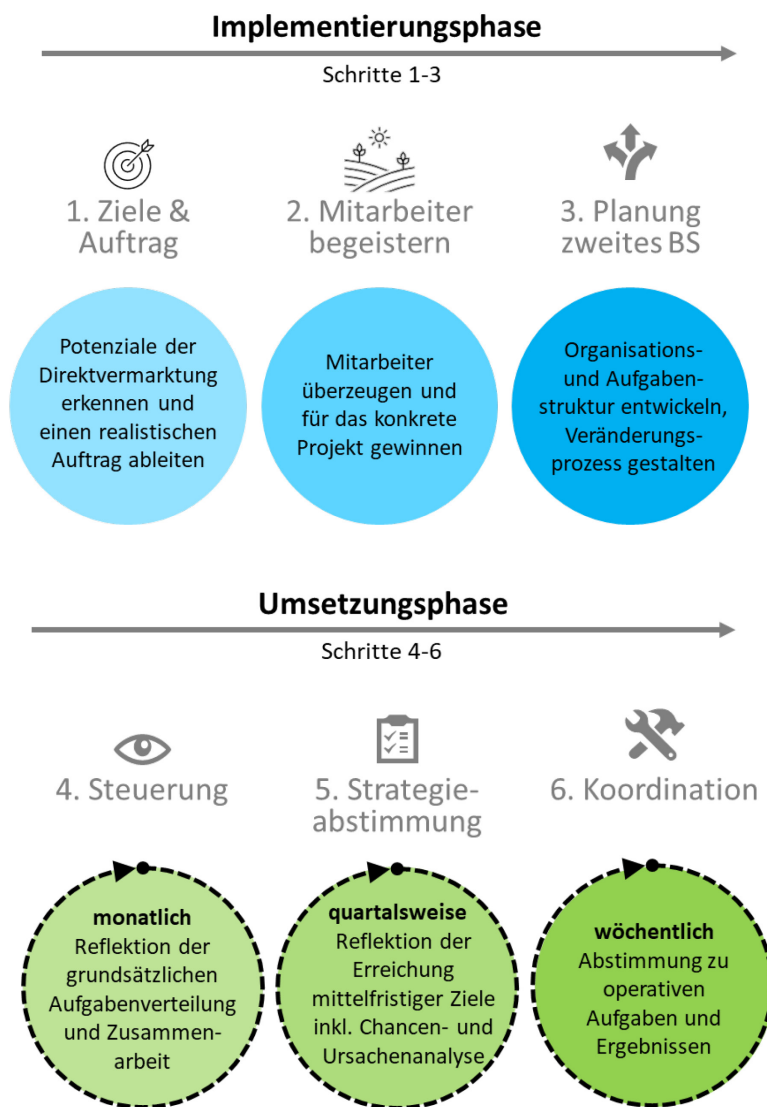


Abbildung 5: Modell der Implementierung und Umsetzung eines zweiten Betriebssystems; Quelle: eigene Erstellung.

## Schritte 1 bis 3 – Die Implementierungsphase

### Schritt 1: Ziele und Auftrag

---

  
1. Ziele & Auftrag

**Beteiligte:** Geschäftsleitung / Vorstand / Moderation / ggf. externe Berater

**Methodik:** Beratungsgespräch / Diskussion / Workshop

**Dauer:** ca. 4 Std.

**Häufigkeit:** einmalig, weitere nach Bedarf

Fragestellung

- Um was geht es uns genau, wenn wir unser Leistungsportfolio um eine Direktvermarktung mit regionalen Wertschöpfungsketten ergänzen?
- Von welchen externen Akteuren wird der Handlungsbedarf ausgelöst (z. B. Verbraucher, Verpächter, Banken etc.)?
- Welche erste Vision von einer Umsetzung besteht und welche Ressourcen sind dafür notwendig?

Vorgehen

- Identifizierung bestehender Erfolgspotenziale
- Einschätzung zukünftiger Erfolgspotenziale
- Formulierung von Hindernissen
- Überdenken von Ressourcen (personell / finanziell)
- Formulierung eines internen Auftrags an das zu bildende Projektteam

Ergebnis

- Ein konkreter Handlungsbedarf und die strategische Richtungsentscheidung sind festgelegt.
- Es herrscht Einigkeit über die nächste Stufe.

## Schritt 2: Mitarbeiter begeistern

---



**Beteiligte:** Alle Mitarbeiter und Führungskräfte des Agrarbetriebes

**Methodik:** Betriebsversammlung / Zukunftskonferenz

**Dauer:** ca. 4 Std.

**Häufigkeit:** einmalig, weitere nach Bedarf

### Fragestellung

- Wo stehen wir als Agrarbetrieb heute?
- Welche Trends und Entwicklungen aber auch Bedrohungen bestimmen unser Umfeld?
- Was sagen uns Impulsgeber von außen?
- Welchen Weg wollen wir gemeinsam in der Zukunft gehen?
- Wie erschließen wir miteinander neue Erfolgspotenziale?
- Wenn wir eine Direktvermarktung in einer regionalen Wertschöpfungskette einführen wollen, wo sind unsere Stärken und Chancen?
- Was sollten wir jetzt konkret tun?
- Wer möchte dabei mitmachen?

### Vorgehen

- Zusammenfassung der agrarbetrieblichen Ausgangslage
- Impulsvortrag über Kunden/Kundentrends bei (regionalen) Lebensmitteln
- Vorstellen der Potenziale regionaler Wertschöpfungsketten für Agrarbetriebe
- Information über Initiierung des zweiten Betriebssystems
- Beauftragung eines Projektteams „Zweites Betriebssystem“

### Ergebnis

- Die gemeinsam getragene Zukunftsidee des Agrarbetriebs liegt vor.
- Alle Mitarbeiter sind in den Auftakt der Zukunftsgestaltung eingebunden.
- Alle Mitarbeiter sind informiert, tragen die Idee im besten Fall mit oder haben keine wesentlichen Einwände (Konsensprinzip).
- Ideen aus dem Gesamtbetrieb sind aufgenommen und werden verwertet.
- Das Projektteam „Zweites Betriebssystem“ ist beauftragt.

### Schritt 3: Planung zweites Betriebssystem (BS)

---



#### 3. Planung zweites BS

**Beteiligte:** Alle für das Projektteam des zweiten Betriebssystems benannten Personen

**Methodik:** Workshop des Leitungsteams

**Dauer:** 1,5 Tage

**Häufigkeit:** einmalig, weitere nach Bedarf

#### Fragestellung

- Wie wollen wir im Projekt zusammenarbeiten?
- Was nehmen wir uns vor?
- Wie initiieren wir im Agrarbetrieb den Veränderungsprozess?
- Wie gestalten wir die Projektleitung und Entscheidungsprozesse?
- Wie wollen wir kommunizieren?
- Welche Kompetenzen für Aufgaben (Rollen) haben wir intern oder wollen wir intern aufbauen?
- Welche Kompetenzen für Aufgaben (Rollen) sollen aus einem Kooperationsnetzwerk von externen Partnern abgebildet werden?

#### Vorgehen

- Festlegung der Grundprinzipien der Zusammenarbeit im Projektteam
- Erste Identifikation der für den Erfolg notwendigen internen/externen Aufgaben (Rollen) im zweiten Betriebssystem
- Definition der grundsätzlichen Aufgaben, Zielsetzungen und Verantwortlichkeiten im Projektteam
- Kontaktaufnahme mit externen Partnern
- Festlegung der Kommunikationsformate

#### Ergebnis

- Die Art und Weise (Kultur) der Zusammenarbeit ist definiert.
- Das Projektteam fühlt sich gemeinsam den Zielsetzungen verpflichtet.
- Externe Rollenpartner sind identifiziert und die Kontaktaufnahme ist erfolgt.
- Erste Zielsetzungen sind skizziert.
- Transparente Kommunikationsprozesse und Regelkommunikation (Meeting-Formate) sind klar abgestimmt.

## Schritte 4 bis 6 – Die Umsetzungsphase

### Schritt 4: Steuerung

#### 4. Steuerung

**Beteiligte:** Alle Projektteammitglieder (bisherige Rolleninhaber) des zweiten Betriebssystems

**Methodik:** Steuerungs-Meeting

**Dauer:** bis zu 4 Std.

**Häufigkeit:** einmal im Monat

#### Fragestellung

- Haben wir alle Rolleninhaber „an Bord“ und sind wir „startklar“?
- Welche strategischen oder organisatorischen Treiber sind noch nicht adressiert?
- Welche zusätzlichen Aufgaben (Rollen) brauchen wir, um das vorhandene Potenzial der Direktvermarktung in einer regionalen Wertschöpfungskette zu nutzen?
- Wo nutzen wir das mögliche Potenzial noch nicht aus?
- Wo haben wir Anpassungsbedarfe identifiziert?
- Wie müssen wir Aufgaben und Verantwortlichkeiten der einzelnen Rolle deshalb anpassen oder justieren?

#### Vorgehen

- Agenda (auf Zuruf)
- Identifizierung konkreter strategischer/organisatorischer Treiber, die bearbeitet werden müssen
- Zuordnung der Aufgaben (Rollen) auf vorhandenen Treiber
- Gemeinsame Diskussion (Vorschläge, Klärung, Einwände, Beschlüsse)
- Ggf. Anpassung/Justierung/Neuzuschnitt der Aufgaben (Rollen) im Projektteam und Vereinbarung konkreter Aufgaben

#### Ergebnis

- Die notwendigen Aufgaben (Rollen) für das zweite Betriebssystem sind definiert.
- Die Rolleninhaber kennen momentane Zielsetzung, Aufgaben und Verantwortlichkeiten.
- Grundlegende Fragen der Zusammenarbeit aller Rolleninhaber im Projektteam sind vereinbart.
- Die Führungsrolle im Projektteam des zweiten Betriebssystems ist definiert.
- Die wichtigsten strategischen und organisatorischen Treiber sind den einzelnen Rollen zugeordnet, zur eigenverantwortlichen Bearbeitung übergeben und mit einer Zeitleiste versehen.
- Das nächste Steuerungsmeeting ist terminiert.
- Die Ergebnisse und Vereinbarungen sind (schriftlich) festgehalten und verbindlich.

## Schritt 5: Strategieabstimmung



### 5. Strategieabstimmung

**Beteiligte:** Alle Projektteammitglieder (bisherige Rolleninhaber) des zweiten Betriebssystems

**Methodik:** Strategie-Meeting

**Dauer:** bis zu 4 Std.

**Häufigkeit:** quartalsweise

#### Fragestellung

- Was nehmen wir uns im zweiten Betriebssystem mit der Direktvermarktung in einer regionalen Wertschöpfungskette vor?
- Was genau sind unser Leistungsversprechen und unser Kundennutzenversprechen?
- Mit welcher Produktpalette und welchen Services wollen wir konkret erfolgreich sein?
- Was ist unsere wirtschaftliche Zielsetzung und wie können wir diese messen?

#### Vorgehen

- Definition einer qualitativen langfristigen, motivierenden Zielsetzung
- Festlegung von Messgrößen für die kommenden 2 Jahre (finanzielle Ziele, Kundengewinnung, Mitarbeiteranzahl)
- Bestimmung und Revision von Etappenzielen für die kommenden 2 Jahre

#### Ergebnis

- Für das zweite Betriebssystem ist eine Umsetzungsstrategie vereinbart, die auf Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeitererebene über 2 bis 3 Zielsetzungen verfügt, die messbar sind (z. B. Balanced Scorecard Methode<sup>3</sup>).
- Die Kommunikation der Strategie durch das Projektteam des zweiten Betriebssystems an den Gesamtbetrieb ist erfolgt bzw. terminiert.
- Zur Umsetzung und Zielerreichung haben die Rolleninhaber erste, konkrete Maßnahmen und Aktionen pro Zielsetzung besprochen und vereinbart.
- Zwischenziele und Meilensteine zur Umsetzung sind festgelegt.

<sup>3</sup> Im Konzept der **Balanced Scorecard Methode** werden u. a. nach Weber [2022] die traditionellen finanziellen Kennzahlen (u. a. Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Liquidität) durch eine Kundenperspektive (Ziele in Bezug auf Kunden- und Marktsegmente), eine interne Prozessperspektive (Prozesse, um Ziele der finanziellen Perspektive und Kundenperspektive zu erreichen) sowie eine Lern- & Entwicklungsperspektive (Qualifizierung von Mitarbeitern, Leistungsfähigkeit des Informationssystems, Motivation von Mitarbeitern) ergänzt.



## Schritt 6: Koordination

---



### 6. Koordination

**Beteiligte:** Alle aktuellen Rolleninhaber im Projektteam des zweiten Betriebssystems

**Methodik:** Operatives Meeting - ausschließliche Rückmeldung zu konkret erreichten Ergebnissen

**Dauer:** bis zu 1 Std.

**Häufigkeit:** wöchentlich

#### Fragestellung

- Welche aktuellen Maßnahmen und Projekte setzen wir gerade um?
- Was haben wir in der letzten Woche erreicht?
- Welche Hindernisse sind aufgetreten?
- Welche Maßnahmen haben wir ergriffen?
- Welche Umsatzzahlen haben wir erreicht?
- Wie liegen wir aus wirtschaftlicher Perspektive derzeit in Bezug auf unsere Zielsetzung?
- Wer ist bis wann für welches Thema verantwortlich?
- Was konkret sollten wir jetzt vereinbaren?
- Was nehmen wir uns bis zum nächsten operativen Meeting vor?
- Wann treffen wir uns zum nächsten operativen Meeting?

#### Vorgehen

- Rückmeldung der Rolleninhaber über aktuelle Zahlen, Daten und Fakten aus dem eigenen Verantwortungsbereich
- Rückmeldung der Rolleninhaber über Folgeschritte und anstehende Projekte für die nächste Zeitperiode

#### Ergebnis

- Ein gegenseitiger Austausch unter den Rolleninhabern zum Stand aktueller Projekte und Maßnahmen und erzielter Ergebnisse in Bezug auf die gesetzten Ziele ist erfolgt.
- Hindernisse in den Verantwortungsbereichen des zweiten Betriebssystems sowie in Bezug zu den Funktionen des ersten Betriebssystems sind erkannt.
- Ggf. hat ein Austausch über gemeinsam getragene Entscheidungen für das operative Geschäft stattgefunden und Vereinbarungen wurden getroffen, die eine operative Umsetzung der Maßnahmen unterstützen.
- Der Folgetermin für das operative Meeting wurde vereinbart.

## Mögliche Effekte und Wirkungen des zweiten Betriebssystems auf das erste Betriebssystem



**Das zweite Betriebssystem** ist neben einem Experimentierfeld auch ein Impulsgeber für das erste Betriebssystem. So können Effekte ausgelöst werden, die eine Leuchtturmwirkung für bestehende Strukturen und Prozesse im gesamten Agrarbetrieb haben, z.B. in den Bereichen Unternehmensentwicklung und Finanzen, in der Kundenentwicklung, in Prozessen und in Teams. Neue Produktideen und Wertschöpfungsketten sowie innovative Strategien, die sich erfolgversprechend entwickeln, können auch im ersten Betriebssystem einen Veränderungsprozess einleiten. Mögliche Effekte und Wirkungen können sein:

- ☑ Erfahrungen, die in den Bereichen **Organisation und System** gemacht wurden
  - ⇒ Die Verteilung von Rollen und strikte Zuschreibung von Kompetenzen sowie Maßnahmen z. B. zur Teambildung und -effizienz, die zu schnellen Entscheidungen führen, sind übertragbar und können auch im ersten Betriebssystem eine Kulturveränderung einleiten.
  - ⇒ Mitarbeitende im Projekt haben einen Erfahrungsvorsprung gegenüber denen aus dem ersten Betriebssystem und können diesen an andere weitergeben. Eine Kultur des unternehmerischen Lernens kann entstehen.
- ☑ Neue **Konzepte in der Logistik**
  - ⇒ Wegeoptimierung, Partnermanagement im Erzeugernetzwerk oder das Initiieren/Betreiben einer Vertriebsplattform bis hin zur Markenentwicklung für neue Produkte sind übertragbare Lerneffekte.
- ☑ Nachprüfbar und **transparente Prozesse**
  - ⇒ Die klare Zielsetzung im zweiten Betriebssystem verbunden mit spezifischen und quartalsweise, monatlich, wöchentlich oder täglich überprüfbareren Messgrößen führen dazu, dass konkrete Maßnahmen fristgerecht eingesetzt werden können („wer macht was und bis wann?“).

# Zusammenfassung

---

Die Etablierung von regionalen Wertschöpfungsketten bieten den Agrarbetrieben eine Chance, dem wachsenden Bedarf nach nachhaltig hergestellten Lebensmitteln nachzukommen. Mit der Einführung des zweiten Betriebssystems kann der Agrarbetrieb seine Aktivitäten geschickt diversifizieren und das eine tun, ohne das andere zu lassen. Diversifikation stärkt die Resilienz und damit die Anpassungsfähigkeit des Agrarbetriebes in Zeiten von Krisen und Nachfrageschwankungen.

In diesem Leitfaden wurde das Vorgehen bei der Etablierung des zweiten Betriebssystems beschrieben und vielfach auf die hohe Bedeutung der innerbetrieblichen Kommunikation hingewiesen.

Jede Organisationsinnovation stellt den Agrarbetrieb vor die Frage, wie der Veränderungsprozess gestaltet werden kann. Selten findet man hier Musterlösungen. Es kommt darauf an, die Grundidee des zweiten Betriebssystems auf den eigenen Agrarbetrieb und dessen Rahmenbedingungen zu überragen und lernfähig zu bleiben, wenn äußere Bedingungen neue Wege erfordern.

Neue Wege gehen, lernfähig und offen zu bleiben, ist eine besondere Herausforderung für Führungskräfte in der Landwirtschaft. Eine ausgezeichnete, erfahrene Fachkraft zu sein und den täglichen Betrieb gut organisieren zu können, reicht heute allein nicht mehr aus, Menschen an sich und die Aufgabe zu binden. Zweite Betriebssysteme sind eine Chance für ambitionierte Führungskräfte, die neue Ideen realisieren wollen. Denen soll dieser Leitfaden helfen.

**Herausgeber:**

Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LfULG)  
Pillnitzer Platz 3, 01326 Dresden  
Telefon: + 49 351 2612-0  
Telefax: + 49 351 2612-1099  
poststelle.lfulg@smekul.sachsen.de  
www.lfulg.sachsen.de

Das LfULG ist eine nachgeordnete Behörde des Sächsischen Staatsministeriums für Energie, Klimaschutz, Umwelt und Landwirtschaft (SMEKUL).  
Diese Veröffentlichung wird finanziert mit Steuermitteln auf Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Landtags beschlossenen Haushalts.

**Autoren:**

Thomas Lehr, Markus Schubert  
Matthias Schneider, Thomas Breitling  
CONOSCOPE GmbH  
schneider + freunde GmbH

**Redaktion:**

Janina Bauer  
Referat 21 Grundsatzangelegenheiten, Öffentlichkeitsarbeit  
Telefon: +49 351 2612-2105  
E-Mail: janina.bauer@smekul.sachsen.de

**Fotos:**

Shutterstock (shutterstock.com), Titelseite

**Auflage:**

1. Auflage

**Redaktionsschluss:**

23.01.2022

**Hinweis:**

Die Broschüre steht nicht als Printmedium zur Verfügung, kann aber als PDF-Datei unter <https://publikationen.sachsen.de> heruntergeladen werden.

**Verteilerhinweis**

Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsregierung im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Information der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung.

*Täglich für  
ein gutes Leben.*

www.lfulg.sachsen.de