

## Der Wandel bietet mehr Chancen als Risiken

Die Sprecherin des Vorstands der Landwirtschaftlichen Rentenbank, Nikola Steinbock, über den Wandel in der Land- und Ernährungswirtschaft, Anforderungen an junge Landwirtinnen und Landwirte und ihre Erwartungen an die ASG

*Frau Steinbock, in der neuen Ampelkoalition ist derzeit viel die Rede von „Aufbruch“. Unabhängig von der Politik – nehmen Sie eine Aufbruchstimmung in der Land- und Ernährungswirtschaft wahr?*

Tatsächlich verspüre ich eine Aufbruchstimmung in der Wirtschaft. Das gilt für viele Branchen, natürlich auch für die Land- und Ernährungswirtschaft. Allerdings kann der politische Ansatz, nach Gemeinsamkeiten zu suchen und Ziele zu erreichen, diese positive Aufbruchstimmung noch einmal verstärken.

*Wie nehmen Sie das wahr?*

Zentral ist die Suche nach Neuem, nach Lösungen und Konzepten, um voranzukommen. Aufbruch bedeutet für mich, dass es neben vielen kritischen Stimmen und schwierigen Themen Optimismus und Lust auf Zukunft gibt. Viele Menschen wollen sich einbringen und den Wandel begleiten. Das ist für mich positive Aufbruchstimmung.

*Die Land- und Ernährungswirtschaft steht wie andere Wirtschaftsbereiche auch vor einem tiefgreifenden Wandel. Worin besteht aus Ihrer Sicht dieser Wandel?*

Die Landwirtschaft ist bereits jetzt sehr stark vom Klimawandel betroffen. Sie muss sich auf zunehmende Extremwetterereignisse einstellen. Denken Sie nur an Starkregen oder Trockenperioden, wie wir sie in den letzten Jahren gehäuft erlebt haben. Damit steigen die Anforderungen an die Landwirtschaft. Sie wird noch weniger kalkulierbar. Gleichzeitig muss die Landwirtschaft ihren Beitrag zum Klimaschutz leisten, aus Eigeninteresse, aber auch im Interesse der gesamten Gesellschaft. Ähnlich verhält es sich beim Naturschutz. Die Landwirtschaft muss sich der Aufgabe stellen, dem Rückgang der Artenvielfalt zu begegnen. Schließlich muss die Branche auf veränderte gesellschaftliche Werte und Erwartungen reagieren. All das zusammen erfordert erhebliche Veränderungen und Anpassungen im gesamten Sektor.

*Diese Transformation, von der Sie sprechen, löst in der Branche vielfältige Befürchtungen aus. Welche Risiken stehen aus Ihrer Sicht im Vordergrund?*

Erst einmal verstehe ich diese Befürchtungen, die viele umtreiben. Wenn sich große Veränderungen einstellen, hat jeder Einzelne zunächst einmal Bedenken, ob und wie er damit zurechtkommen wird. Ein Risiko sehe ich darin, dass wir uns zu lange mit derlei Befürchtungen beschäftigen, dass wir uns sehr stark in Schwarz-Weiß-Diskussionen ergehen und dass wir es nicht schaffen, ganzheitlich zu denken.

*Was heißt das?*

Wir dürfen uns nicht in Details verlieren, sondern müssen die Dinge zusammenbringen. Wir dürfen nicht bei den Risiken stehen bleiben, sondern müssen dahin kommen, Lösungen zu entwickeln. Das erfordert gemeinsames Vorgehen: Wir müssen zusammen überlegen und diskutieren, wie wir mit diesem Wandel umgehen können. Andernfalls werden Unternehmen oder Teile der Produktion auf der Strecke bleiben.

*Höhere Anforderungen an die hiesige Produktion als andernorts bergen die Gefahr, dass es zu Produktionsverlagerungen an andere Standorte kommt. Was folgt für Sie daraus?*

Lassen Sie mich zunächst feststellen, dass Produktionsverlagerungen in der Wirtschaft nicht per se schlecht sind. An der einen oder anderen Stelle machen sie durchaus Sinn. Nicht passieren darf allerdings, dass uns Teile der Nahrungsmittelerzeugung wegbrechen mit der Folge, dass wir anschließend Produkte einführen müssen, die nicht den Standards entsprechen, die wir verlangen.

*Seit Jahrzehnten beobachten wir Strukturwandel in der Landwirtschaft, mal stärker, mal schwächer. Wird der sich künftig beschleunigen?*

Ich glaube, es wird immer Strukturwandel geben. Betriebe wachsen, richten sich neu aus oder erschließen neue Einkommensquellen. Ob sich der Strukturwandel im Ergebnis beschleunigen wird, vermag ich nicht zu sagen.

*Was sind die Chancen für die Branche in dem gegenwärtigen Transformationsprozess?*

Die Chancen überwiegen nach meiner Einschätzung eindeutig die Risiken. Es werden allein dadurch neue Geschäftsmodelle entstehen, dass die Land- und Ernährungswirtschaft wesentliche Beiträge zum Klimaschutz leisten kann. Die Branche ist in der Lage, das Land mit Innovationen voranzubringen. Das wird auch international ausstrahlen und neue Märkte eröffnen.

*Sie haben aus ihrer früheren Tätigkeit Einblicke in andere Wirtschaftsbranchen. Wie ausgeprägt ist Unternehmertum in der Landwirtschaft?*

Unsere Kunden erlebe ich als sehr unternehmerisch denkend und auch handelnd.

*Welche Voraussetzungen sollten gerade junge Landwirte und Landwirtinnen mitbringen, die in 20 Jahren noch am Markt sein wollen und die jetzt die Weichen dafür stellen müssen?*

Das Allerwichtigste sind Mut und die Bereitschaft, sich Veränderungen zu stellen. Vor denen darf den jungen Leuten nicht bange sein. Sie müssen sich ferner die Zielkonflikte klar machen, die zwischen Ökologie, Ökonomie und Sozialem bestehen und versuchen, Lösungen zu finden, die das berücksichtigen. Ganz wichtig ist es, Menschen mitnehmen zu können, egal ob in der Führung eines Betriebes oder die Kundschaft. Man muss empathisch sein und Verantwortung für andere Menschen übernehmen wollen. Nicht zuletzt muss man fleißig und belastbar sein. Gerade in diesem Punkt mache ich mir mit Blick auf die Landwirte und Landwirtinnen wenig Sorgen, unabhängig vom Alter.

*Ist der Mut eine Generationenfrage?*

Nein. Ich erlebe mutiges Unternehmertum in jeder Generation.

*Veränderungen erfordern Investitionen. Werden bei der Finanzierung unternehmerisches Können und betriebliche Konzepte für die Banken noch mehr zur Entscheidungsgrundlage?*

Die Qualifikation der Unternehmerin oder des Unternehmers wie auch Konzepte für den Betrieb werden von der Hausbank im Rahmen der Kreditvergabe beurteilt und spielen eine Rolle beim Rating. Der Stellenwert dieser „weichen“ Faktoren für das Ratingergebnis ist nicht unwichtig, entscheidet also bei der risikogerechten Einstufung mit über das Darlehen und die Zinshöhe. Dass in einem immer komplexer werdenden Umfeld sowohl

die fachlichen Qualifikationen der Entscheider als auch ihre betriebsindividuellen Konzepte noch stärker berücksichtigt werden, ist unter Risikoaspekten betrachtet nahelegend. Sie sind aber auch nur ein Teil der Kreditentscheidung – wohlgerne durch die Hausbank, nicht durch uns als Rentenbank.

*Was haben Sie für ein Bild von der Landwirtschaft in 20 Jahren?*

In der Welt, in der wir leben, finde ich einen Ausblick auf 20 Jahre sehr hoch gegriffen. Lassen Sie uns daher die nächsten fünf bis zehn Jahre betrachten. Die Grenze zwischen konventioneller und ökologischer Landwirtschaft wird in diesem Zeitraum mehr und mehr verschwimmen. Wir werden in Teilen eine ganz andere Landwirtschaft sehen, die neue Trends, wie z. B. pflanzenbasiertes Fleisch aufgreift und für sich nutzt. Landwirtschaft wird sich noch stärker in Richtung Kreislaufwirtschaft bewegen. Ich bin mir sicher, dass die Landwirtschaft auch in zehn Jahren ein elementarer Bestandteil unseres Landes sein wird. Was ich mir wünsche ist, dass die Verbraucher und Verbraucherinnen es insgesamt mehr wertschätzen, was Landwirtschaft leistet. Eine Voraussetzung dafür sehe ich darin, dass wir es alle schaffen, mit Kommunikation, Gesprächen und Aufklärung zu einem realistischen Bild von Landwirtschaft beizutragen.

*Die Agrarbranche ist traditionell vielen politischen Einflüssen ausgesetzt. Welche Aufgabe hat Politik, um der Land- und Ernährungswirtschaft in dem Wandel Orientierung zu geben?*

Sie muss die Rahmenbedingungen so gestalten, dass die Landwirte und Landwirtinnen damit umgehen können.

*Welche Stellenwert messen Sie den Empfehlungen der Zukunftskommission Landwirtschaft und der Borchert-Kommission bei?*

Sowohl der Abschlussbericht der Zukunftskommission als auch das Konzept der Borchert-Kommission bringen einen weitgehenden gesellschaftlichen Konsens zum Ausdruck, wie die weitere Entwicklung gestaltet werden kann. Beide Papiere haben damit automatisch einen hohen Stellenwert für notwendige politische Weichenstellungen, aber auch für Veränderungen in der Branche.

*Wie sehen Sie generell die Rolle der Rentenbank – als die einer reinen Dienstleisterin oder auch als Impulsgeberin?*

Wir sind beides. Die Rentenbank ist eine bundesunmittelbare Anstalt öffentlichen Rechts. Das heißt, wir sind selbstverständlich Dienstleister und Auftragnehmer des

Bundes. Wir gestalten dann die Programme gemeinsam mit dem Bund, sodass sie die gewünschte Lenkungswirkung entfalten können. Wir sind aber genauso auch Impulsgeber, etwa beim Thema „Start-up“. Sehr deutlich wird die Rolle als Impulsgeberin zudem in der Arbeit unserer Edmund Rehwinkel-Stiftung. Mit ihr geben wir Anregungen in die Wissenschaft und tragen Erkenntnisse aus der Wissenschaft in Praxis.

*Welche neuen Ideen werden Sie einbringen?*

Ein Bereich ist die Kommunikation innerhalb der Branche, aber auch über die Branche hinaus, der wir künftig ein größeres Gewicht einräumen werden. Daneben werden wir auch unsere Programme noch stärker an der gesamten Wertschöpfungskette ausrichten. Wir wollen für jede Phase der Unternehmensentwicklung Angebote anbieten können. Da gibt es neue Ideen, die wir jetzt in die Umsetzung bringen. Wir werden noch mehr tun im Hinblick auf die Frühfinanzierung von Start-ups. Und wir wollen schließlich neue Förderrichtlinien für Forschung und Entwicklung initiieren und weitere Formate zum Thema „Beratung“ entwickeln.

*Die Rentenbank fördert auch Projekte in der ländlichen Entwicklung. Wie sehen Sie das Zusammenspiel von Landwirtschaft und ländlichem Raum, das ja nicht frei von Spannungen ist, wenn es um Fördermittel geht, etwa im Bereich der GAK?*

Der ländliche Raum braucht die Landwirtschaft. Das gilt für die Pflege der Kulturlandschaft, aber auch für die Lebensfähigkeit von Dörfern und kleinen Städten. Gleichzeitig bietet der ländliche Raum landwirtschaftlichen Betrieben neue Einkommensmöglichkeiten, etwa im Tourismus. Hier leisten wir ebenso Unterstützung wie bei den Infrastrukturmaßnahmen, die allen zugutekommen, die dort leben. Ganz wichtig ist, dass wir Landwirtschaft und ländliche Räume zusammen sehen. Ein Spannungsverhältnis kann dann nicht entstehen.

Nikola Steinbock ist im August 2020 von der Commerzbank zur Landwirtschaftlichen Rentenbank gewechselt. Als Bereichsvorständin verantwortet sie dort die Bereiche Fördergeschäft, Treasury und Öffentlichkeitsarbeit. Zu Beginn des neuen Jahres tritt die 52-Jährige die Nachfolge von Dr. Horst Reinhardt an und wird Sprecherin des Vorstandes.

Steinbock war zuvor 27 Jahre bei der Commerzbank tätig. Dort hat die gelernte Außenhandelskauffrau nach einem Trainee-Programm eine Reihe von Stationen durchlaufen und ist dabei kontinuierlich aufgestiegen. Zuletzt war sie Vorsitzende der Geschäftsleitung in Leipzig und anschließend Niederlassungsleiterin Firmenkunden für Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern. Steinbock stammt aus Bayern. Sie ist auf dem Land aufgewachsen und verfügt nach eigenen Angaben über vielfältige Verbindungen in Dörfer und ländliche Gebiete. Mit ihrem Mann fährt sie gern Motorrad, am liebsten über Land.



*Der landwirtschaftliche Berufsstand ist traditionell eine Männerdomäne. Was hat Sie dennoch bewogen Ihre Laufbahn in diesen Sektor zu lenken?*

Ich finde seit vielen Jahren die Landwirtschaft superspannend. In meiner Zeit bei der Commerzbank in Leipzig habe ich als Vorsitzende der Geschäftsleitung den Bereich Landwirtschaft ausgeweitet. Seither hat mich dieses Thema in besonderer Weise gepackt. Das war auch der Grund, dass ich zur Landwirtschaftlichen Rentenbank gegangen bin.

*Sehen Sie für sich eine Vorreiterrolle für ein stärkeres Engagement von Frauen in der Land- und Ernährungswirtschaft sowie im Verbandsbereich?*

Ich würde mich freuen, wenn sich vor allem junge Frauen das bei mir abgucken und sagen, dass es ihnen Spaß macht, Verantwortung zu übernehmen, sich zu engagieren und in Unternehmen leitende Positionen zu übernehmen. Das gilt nicht nur für die Agrarwirtschaft, aber dort eben auch.

*Landwirtschaft und ländliche Räume sind ein Kernthema der Agrarsozialen Gesellschaft. Was erwarten Sie von deren Arbeit angesichts der bevorstehenden Umbrüche?*

Die ASG liefert durch ihren Dialog mit allen relevanten Gruppen seit Jahren schon wichtige Impulse für die Entwicklung ländlicher Räume. Wir brauchen einen klaren Konsens in der Gesellschaft über die Bedeutung der ländlichen Räume. Denn: Ländliche Räume sind Wirtschaftstandorte, Freizeit- und Naherholungsgebiete und Heimat für etwa 60 % der Bevölkerung. Funktionierende ländliche Räume sind eine wesentliche Voraussetzung für den Erhalt und die weitere Ansiedlung wettbewerbsfähiger Unternehmen, nicht nur die der Land- und Ernährungswirtschaft. Die ASG kann und wird, da bin ich mir sicher, in bewährter Weise für diesen Konsens eintreten und auch für die notwendige Diskussion kritischer Themen sorgen. ■ Rainer Münch