

DLG-Wintertagung 2003

**Für die Zukunft wappnen!
Brauchen wir neue Unternehmer-Typen?**

München, 9. Januar 2003

Kurzfassungen der Vorträge

Perspektiven und Chancen als Unternehmer im Familienbetrieb

Johann Schwimmer, Landwirt, St. Wolfgang (Landkreis Erding/Bayern)

Zum Betrieb:

Vollerwerbsmilchviehbetrieb mit 60 Fleckviehkühen und über 8000 l Schnitt im Liegeboxenlaufstall mit Nachzucht.

45 ha Betrieb, 18 ha Grünland, 27 ha Acker, davon 14 ha Silomais, 8 ha Winterweizen.

Restflächen: Stilllegungsgras und Klee gras, Flächen sind hügelig und sehr knapp (Pacht)

Wie hat sich der Betrieb in den letzten Jahren entwickelt:

- 1990 Stallbau (Liegeboxenlaufstall mit Doppel 3er Autotandem)
- Aufstockung von 30 auf 60 Kühen
- Quotenaufstockung und Milchleistungssteigerung (von 6000 auf 8000 l)
- Überbetriebliche Zusammenarbeit (Erwerb gemeinschaftlicher Maschinen)
- Gründung einer Maschinengemeinschaft
- Eigene Maschinen sind Frontladerschlepper und Mischwagen (+ alter Kipper, Egge und Ladewagen)

Kennzeichen des "Unternehmers" im Familienbetriebes ist es, Chef und Arbeiter gleichzeitig zu sein.

Probleme des Familienbetriebes sind:

- Freizeit und Urlaub
- Praxisfremde Regulierung (Arzneimittelgesetz)
- Fehlende Planungssicherheit mit der Milchquote über 2008
- Gerechtere Betriebsprämien (wo bleibt Grünlandprämie?)
- Vorschläge wie die Einführung der produktionsentkoppelte Betriebsprämien benachteiligen junge aufsteigende Unternehmer!
- Die Wachstumsbedingungen sind eingeschränkt durch unsichere politische Rahmenbedingungen, hohe Quotenkosten, Produktionsanlagen und Flächen setzen expansionswilligen Betrieben enge Grenzen.

Bei fehlender Planungssicherheit in der Agrarpolitik hilft auch kein neuer Unternehmer-Typ. Wir brauchen einheitliche Rahmenbedingungen und Planungssicherheit, um zuverlässig in die Betriebe investieren zu können. Wir brauchen gleiche Standards in Europa und keine nationalen Alleingänge.

Wie sehe ich die Zukunft als Unternehmer im Familienbetrieb?

Sehr positiv:

- Wir haben eine sehr gute Ausgangslage, d.h. wir Betriebsleiter sind gut aus- und fortgebildet und hochgradig motiviert,
- Die Standortbedingungen gehören zu den weltweit besten: sichere Ertragslagen, leistungsfähiges Tiermaterial, hochfunktionelle vor- und nachgelagerte Wirtschaftsbereiche, kaufkräftige Nachfrage und bestes Produktimage

Meine Ziele in den nächsten 5 bis 10 Jahren sind:

- Stallumbau zur Verbesserung und Steigerung der Leistung und Tiergesundheit.
- Stetiges Wachstum in Fläche, Milchmenge und Milchleistung (ca. 75 Kühe mit mindestens 9000 l im Durchschnitt).
- Die Produktion und den Arbeitsablauf stetig optimieren und verbessern.
- Rationalisierung der Arbeitswirtschaft.
- Es soll ein Familienbetrieb bleiben ohne externe Arbeitskräfte.
- Verstärkung und Ausbau der Kooperation in der Außenwirtschaft (Maschinengemeinschaft).
- Einsatz in der Milcherzeuger-Genossenschaft für einheitliche und gerechte Milchpreise.
- Mehr Zeit für Familie und Freizeit.

Auch als Unternehmer im Familienbetrieb ist es notwendig, Entscheidungen nicht mehr aus Erfahrung und Intuition zu treffen, sondern betriebliche Kennzahlen als Entscheidungsgrundlage rauszurechnen!.

Zur Person:

Hans Schwimmer ist 29 Jahre alt und ledig.

Berufsausbildung: Landwirt, seit 8 Jahren Betriebsleiter, da der Vater früh gestorben ist.

Ehrenämter: Jungzüchter und Milcherzeugergemeinschaft

Von der Spezialisierung zur Diversifizierung - Der neue Erfolgsweg?

Fritz Seiler, Landwirt, Rothalmünster (Bayern)

Landwirtschaft als Kernzelle

Als ich nach Abschluss der Höheren Landbauschule, Meisterprüfung und einigen Wanderjahren 1992 den elterlichen Betrieb, einen Nachbarbetrieb sowie weitere Flächen pachtete boten, Ackerbau und Schweinehaltung eine sichere Existenz. Die Auslastung des Maschinenparks war durch Lohnarbeiten und Bewirtschaftungsverträgen mit anderen Landwirten hervorragend, und er brachte richtig Geld. Die Kostenstruktur war mit Ostbetrieben vergleichbar. Die Arbeit machte Spaß, und als begeisterter Landwirt wollte ich weiter wachsen und plante die Ausdehnung der Schweinehaltung. Da aber die Pachtpreise bei sinkenden Getreidepreisen in Bereiche von 600 EUR bis 750 EUR ohne Quoten kletterten, erschien es mir wenig sinnvoll diesen Rüstungswettlauf um Flächen und Ausweitung der Schweinemast mitzumachen. Zumal mir das finanzielle Risiko als reiner Pachtbetrieb exponential hoch erschien, wie auch das Jahr 1998 zeigte. Pachtverträge für 20 ha Ackerland wurden dann auch nicht mehr verlängert und der Stallbau auf Eis gelegt. Zwischenzeitlich wurden auch wieder Flächen zu akzeptablen Preisen zugepachtet und die Weichen sind auf Wachstum gestellt.

Agrarservice

Bereits 1994 übernahm ich das Management und die Ausbringung von Geflügelmist für einen großen Hühnerhalter und Putenmäster. Mit dem Start des Programms Stickstoff 2000 in Bayern investierte ich gemeinsam mit meinem Kollegen Franz Hofbauer in zwei Ausbringfässer sowie Zubringtechnik. Arbeit hatten wir genug und nun ging es auch ohne Aushilfskräfte nicht mehr. Da nun auch die steuerliche Umsatzgrenze in den landwirtschaftlichen Betrieben griff, war 1999 die Gründung der gewerblichen "Hofbauer und Seiler Agrarservice GbR" die logische Konsequenz. Das notwendige Kapital wurde aus Bareinlagen der beiden Gesellschafter erbracht und durch Arbeitsleistungen aufgestockt. Nun erweiterten wir auch unser Dienstleistungsangebot um die Bereiche GPS Flächenvermessung, Bodenbeprobung, pH-Wert Analysen vor Ort, Kalkstreuen, Pflanzenschutz und Logistik mit Containern im Getreidetransport und Abfallbereich von Agrarprodukten (Absortierungen in Konservenfabriken, Abputz von Getreide und Mais zur Weiterverarbeitung in Biogasanlagen), Güllevermittlung

und Logistik. Die Geräte und Container sind unser Eigentum. LKW's werden nur nach Bedarf mit oder ohne Fahrer angemietet. Des weiteren arbeiten wir bei der Entwicklung von landwirtschaftlicher Software und technischen Lösungen im Bereich Datenerfassung mit einigen Firmen als Testbetriebe zusammen. Dünge- und Pflanzenschutzmittel können in großen Mengen eingekauft werden, und werden nach tatsächlich ausgebrachten Mengen verrechnet. Damit ein solches Unternehmen läuft, ist das gemeinsame Ziehen an einem Strang und Erkennen der Vorteile für beide Seiten, manchmal fast blindes Verstehen wichtiger als ein ausgeklügelter Vertrag. Natürlich ist Toleranz notwendig in Extremsituationen oder bei widrigen Wetterverhältnissen, um auch bei noch so guter Organisation, die eigenen Betriebe nicht zu vernachlässigen und trotzdem die Kunden zufrieden zu stellen.

Party(bauer)

Ein weiteres Standbein ist seit drei Jahren die Rottal-Stage GbR, die mit drei weiteren Partnern gegründet wurde. Dieses Unternehmen vermietet mobile Bühnenanlagen, Theken, Kühlwägen und weiteres Equipment für Veranstaltungen und organisiert Partys, Openairs und kulturelle Veranstaltungen. Wie kam ich dazu? Als Mitglied des örtlichen Faschingvereins, der Narrhalla Rotthalmünster, der Bayerischen Jungbauernschaft gab es immer wieder Feste zu organisieren. Das Problem dabei war immer wieder, das man zahlreiche Ansprechpartner hatte bis alle Ausrüstung beisammen war und diese doch nicht hundertprozentig den Erfordernissen entsprach. In einer gemütlichen Runde im Herbst 1999 wurde dies wieder einmal beklagt und daraufhin der Entschluss gefasst, die Ausrüstung gemeinsam zu beschaffen. Sehr schnell wurde aber klar, das dies doch einen erheblichen finanziellen Aufwand bedeutet. Deshalb wurde das ganze mit der Gründung der "Härtl, Hecka, Huber, Seiler Rottal-Stage GbR" und kompletter Fremdfinanzierung durch eine Bank auf solide Beine gestellt. Bereits 14 Tage später wurde mit dem Bau einer 85 m² großen überdachten Bühne begonnen, welche zum Faschingsauftakt Anfang Januar 2000 erstmalig zum Einsatz kam. Einige kleinere und größere Feste folgten im ersten Jahr. Heute sind große bayrische und österreichische Radiostationen, Konzertveranstalter, Städte oder auch Firmen, die sich auf einem außergewöhnlichen Messestand präsentieren wollen, unsere Partner und Kunden. In der Hauptsaison April bis Ende August ist unser Equipment fast jedes Wochenende im Einsatz. Die Kompetenzen sind klar verteilt, Herr Härtl ist fürs Büro zuständig, die Herren Hecka und Huber für die Wartung und mir obliegt der technische Aufbau und Ablauf von Veranstaltungen. Unterstützt wird das ganze von einer Reihe Aushilfskräften, die Auf- und Abbauarbeit leisten. Hinzu kommt die

Erstellung der Werbung, Verhandlung mit Bands, Sponsoren, Firmen und Einholung von Genehmigungen zur Durchführung von Großveranstaltungen und ein ständiger Kontakt mit den Medien.

Warum?

Wichtig war für mich bei all meinen Entscheidungen und Tätigkeiten eine möglichst große Unabhängigkeit als Unternehmerperson, aber auch von Ausgleichszahlungen, Subventionen und Banken. Alle Betriebe arbeiten mit sehr hohen Eigenkapitalquoten, die es ermöglichen auch schwierige Zeiten zu überstehen und nie die Gefahr einer Abhängigkeit aufkommen zu lassen. Wie schwierig es ist, Banken von Investitionen in nicht alltägliche Geschäftsbereiche zu überzeugen, zeigte sich bei der Gründung der Rottal-Stage, da man auch keine Kalkulationsgrundlagen auf der Einnahmenseite hatte und nur den Kapitalbedarf kannte. Letztendlich überzeugten die Personen. Mit Basel II wäre es mit Sicherheit nicht mehr zu verwirklichen gewesen. Das Vertragswerk wurde in Zusammenarbeit mit dem Steuerberater, der übrigens alle Betriebe betreut, entwickelt und dem Finanzamt zur Prüfung vorgelegt, um spätere finanzielle und steuerliche Nachteile zu vermeiden. Dies hat sich meines Erachtens ausgezahlt.

Faktor Zeit

Um auf so einem breiten Arbeitsfeld fachlich, steuerrechtlich und gesetzlich Uptodate zu sein, ist eine effektive Informationsbeschaffung oberste Pflicht. Seien es Haftungsfragen im Umweltbereich, neueste technische Entwicklungen, Mitgliedschaften bei diversen Berufsgenossenschaften oder Abgaben an die Künstlersozialkasse, die Lektüre entsprechenden Fach- und Verbandszeitschriften gehört zum Alltag, ebenso das Prüfen der Bonitäten und Eintreiben von Forderungen manch schillernder Personen. Computer, Internet und Handy sind unerlässliches Handwerkszeug um die Übersicht zu bewahren und effektiv zu kommunizieren. Darum ist ein striktes Zeitmanagement, Konzentration auf das Wesentliche und eine ständige Lernbereitschaft notwendig, da auch die ehrenamtliche Tätigkeit für ein Vermarktungsunternehmen und Handelsunternehmen noch einen gewissenhaften Einsatz erfordern. Wenn auch die Wochenarbeitszeit bis zu 80 Stunden und mehr beträgt, macht es Spaß, und es bleibt immer noch Zeit für Familie, Freunde und Hobbys. Mit Sicherheit werde ich auf Dauer nicht soviel arbeiten, denn mein Ziel war immer in jungen Jahren eine gesunde Basis zu schaffen. Durch den Kontakt mit unterschiedlichsten gesellschaftlichen Gruppen ergeben sich Synergieeffekte im geschäftlichen und persönlichen

Umfeld, die mir und dem Image Landwirtschaft zu gute kommen und so auch wieder neue Betätigungsfelder eröffnen.

Zukunft

Die Erweiterung des persönlichen Horizonts und die verschiedensten Anforderungen stärken mich als Mensch und ermöglichen manch neue Problemlösung. Die Betriebe sind auf Wachstum ausgerichtet. Das persönliche Einkommen ist auf drei Standbeinen abgesichert und weniger Krisenanfällig. Die Anteile an den Betrieben sind veräußerbar, ohne in die Substanz des landwirtschaftlichen Betriebes einzugreifen. Die besten Mitarbeiter sind Partner, die am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt sind. Auf Dauer wird einer der Betriebe mit Sicherheit eine fest angestellte Arbeitskraft benötigen, da meine Partner alle selbständig, bzw. anderweitig berufstätig sind. Auch die Umwandlung der Gewerbeunternehmen in andere Rechtsformen kann notwendig werden, um bei Geschäftsausweitung und steigenden finanziellen Risiko die Absicherung des Eigentums der einzelnen Teilhaber zu gewährleisten. Keimzelle war und ist der landwirtschaftliche Betrieb, hier hole ich mir meine Ideen für zukünftige Investitionen und auch die Ruhe und Kraft, die in gewissen Situationen notwendig ist.

Perspektiven und Anforderungen an junge Unternehmer in Großbetrieben

Andreas Vogel, Landwirt, Geschäftsführer Saalower Agrar GmbH, Gadsdorf (Brandenburg)

Aktuelle Situation

Wer heute als junger Unternehmer in einem Großbetrieb ins Rennen geht, muss sich über folgendes im Klaren sein: Es sind nur langfristig Erfolge zu erzielen und auch ein Scheitern aufgrund äußerer Faktoren ist eine der Möglichkeiten. Die Perspektiven und Anforderungen ergeben sich aus den Rahmenbedingungen und Tendenzen, die gegenwärtig und vor allem zukünftig in der Landwirtschaft vorherrschen werden. Da sind zu nennen:

1. Das Bild von den langsamen Rohstoffmärkten gilt nicht mehr. Auch die landwirtschaftlichen Märkte sind von großen Turbulenzen gekennzeichnet. Als Beispiele seien der Schweinemarkt und der Markt für Gemüse genannt.
2. Wir Landwirte produzieren für einen gesättigten Markt. Der Konsument möchte für immer mehr Leistung, immer weniger Geld ausgeben. Die Einführung des QS-Systems beispielsweise wird keinen Cent Mehrerlös bringen.
3. Von Seiten der Politik ist kaum der Wille zu erkennen, die anstehenden Probleme zu lösen. Die Landwirte als Minderheit im Industriestaat sind das fünfte Rad am Wagen und als Bauernopfer im Welthandel sehr gut geeignet. Hier sei nur die Frage der DDR-Altschulden genannt, die auch im 13. Jahr der Deutschen Einheit nur ungenügend geklärt ist.
4. Die EU-Osterweiterung, so positiv sie auch insgesamt gesehen werden muss, wird weiteren Preisdruck auf die Märkte ausüben. Wohin mit den vielen Millionen Tonnen Roggen, die Polen produziert?
5. Das Image der Landwirtschaft ist beschädigt. Ein Skandal jagt den nächsten. Schuldig ist immer der Landwirt, weil in der Realität nicht so produziert wird, wie es dem Konsumenten in der Fernsehwerbung vorgegaukelt wird.
6. Die EU-Politik sieht Förderobergrenzen pro Betrieb vor. Das trifft vor allem die Großbetriebe. Das Gerede von Chancengleichheit ist einmal mehr nur Geschwätz.
7. Behördenwillkür bei Investitionsvorhaben ist an der Tagesordnung. Das weiß jeder, der versucht hat in der Nähe einer menschlichen Ansiedlung einen Stall zu bauen, zu erweitern oder umzunutzen.

Diese Liste an Problemen kann beliebig erweitert werden. Sie zeigt, welche gewaltigen Aufgaben in naher Zukunft zu meistern sein werden. Es gibt aber auch die zweite Seite der Medaille: Der Verbraucher wird auch in Zukunft landwirtschaftliche Produkte konsumieren. Er wird vielleicht nicht mehr so viel zu sich nehmen und auch darauf achten, wie die Produkte erzeugt werden. Aber es wird einen Markt für landwirtschaftliche Produkte geben! Gewinnbringende Produktion unter hohen ökologischen Standards ist die Aufgabe.

Wie sind denn nun die Perspektiven für junge Unternehmer in Großbetrieben?

Einfach gesagt: Die Perspektiven sind sehr gut! Hier besteht die Möglichkeit, den Beruf des Landwirtes zukunftsfähig zu erleben. Hier kann, im Gegensatz zu manch antiquiert erscheinender Betriebsgröße, wirtschaftlich erfolgreich gearbeitet werden. Diese Möglichkeit zur gewinnbringenden landwirtschaftlichen Tätigkeit stärkt das Selbstbewusstsein als Landwirt. Hier gehört das schnelle Umsetzen neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse geradezu zur Tagesordnung und zum Lebensstil. Immer mit dem Bestreben, ökonomische-, ökologische- und soziale Erfordernisse besser zu erfüllen. Hier haben junge Unternehmer die Perspektive, eine Arbeit zu finden, die gut entlohnt und anspruchsvoll ist. Aber auch die Chance, als Gesellschafter, Aktionär oder Genosse aktiv die Betriebe zum Erfolg zu führen und eigene Ideen und Konzepte umzusetzen.

Junge gut ausgebildete und hochmotivierte Manager werden händeringend gesucht. Diese Perspektiven ergeben sich vor allem aus der Überalterung des Topmanagements der meisten Großbetriebe in den neuen Bundesländern. Die Überalterung findet oft ihren Ausdruck in Risikoverision und produktionstechnischem Stillstand. Und das in einer Welt, die sich immer schneller zu drehen scheint!

Es muss natürlich auch ein Wort zu den Aussichten der Großbetriebe gesagt werden. Diese sind ebenfalls nicht schlecht! Wir leben in einer Welt, in der die Produktionsstückkosten das oberste Kriterium sind. Folglich wird sich langfristig die Betriebsform durchsetzen, die dies realisiert. Auch wenn jüngste Politikideen gerade an diesem Punkt ansetzen und Störfeuer schießen. Dies führt letztlich nur dazu, dass die Großbetriebe besonders gut trainiert, fettarm und leistungsfähig aus der auch politisch bedingten Fitnesskur hervorgehen. Es bleibt offen, ob Großbetriebe von hier aus gesehen hinter der Elbe, hinter der Oder, vielleicht aber auch erst hinter der Weichsel produzieren. An ihrer Weiterexistenz bleibt kaum zu zweifeln.

Anforderungen an junge Unternehmer in Großbetrieben

Die Anforderungen ergeben sich aus den zu lösenden Aufgaben. In den Großbetrieben, die oftmals noch Publikumsgesellschaften darstellen, sind vielfältige und sehr komplexe Aufgaben zu lösen. Zum einen strukturierende Aufgaben, wie beispielsweise:

- die Bereinigung der Gesellschafterstruktur, also die Herstellung der Übereinstimmung von Kapital und Verantwortung,
- die Gliederung der Betriebe in Profitcenter oder
- die Optimierung der Fördermittel.

Des Weiteren analytische Aufgaben, wie

- die Ermittlung der Produktionsstückkosten,
- die Festlegung des optimalen Intensitätsniveaus in den einzelnen Betriebszweigen und
- die Durchführung von Investitionsrechnungen (Was lohnt sich noch?).

Auch motivierende Aufgaben gehören zum Spektrum der Anforderungen,

- z.B. die Erarbeitung einer betrieblichen Vision,
- die Erreichung von Korpsgeist oder Corporate Identity oder auch
- die Schaffung von gutem Image.

Natürlich ist diese Aufzählung unvollständig. Sie zeigt aber eines, nämlich das Ausmaß, den Umfang der zu lösenden Aufgaben.

Welche speziellen Anforderungen bestehen nun für junge Unternehmer?

An erster Stelle steht die eigene Begeisterung für die Landwirtschaft und der unbedingte Siegeswille, Probleme positiv zu lösen. Das analytische Niveau muss sehr hoch sein, um die Frage zu beantworten, wo gewinnbringend gewirtschaftet werden kann. Er reicht allerdings nicht nur Analytik zu betreiben. Die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse ist der weitaus schwierigere Teil der Veranstaltung. Dies ist immer prozesshaft. Das erfordert vor allem ein hohes Maß an Fleiß, Kreativität, Risikofreude und die Eigenschaft, auch ungewöhnliche Wege zu gehen. Die Fähigkeit, gutes zu bewahren und altes, verstaubtes Denken gnadenlos über Bord zu werfen, ist gefordert! Das trifft auf die Anwendung der pfluglosen Bodenbearbeitung als Kosteneinsparungspotenzial genauso zu wie auf die Fähigkeit, mit Nachbarbetrieben zu ko-

operieren oder das Betreiben von Ökologischem Landbau, der gerade auf den armen Sandböden die betriebliche Stabilität herbeiführen kann.

Die Fähigkeit, begeisterte Mitarbeiter zu finden, zu binden und ein gutes Team auch zu pflegen ist eine weitere notwendige Bedingung. Frustrationstoleranz, Beharrlichkeit, Durchsetzungskraft und kommunikative Qualitäten werden benötigt, denn die Sanierung von Betrieben ist oft ein Prozess von mehreren Jahren und beinhaltet auch Rückschläge wie Flutkatastrophen und Missernten.

Insgesamt kann gesagt werden, dass unter hohem zeitlichen Druck Probleme zu lösen sind und dazu Unternehmerpersönlichkeiten gebraucht werden, die sehr vielfältige Anforderungen bedienen können müssen. Das sind natürlich betriebswirtschaftliche, aber eben auch juristische, soziale und kommunikative Anforderungen.

Fazit ist: Gute Perspektiven bei allerhöchsten Anforderungen. Packen wirs an!

Die neue Qualität landwirtschaftlicher Unternehmer

Dipl. Ing. Maximilian Hardegg, Landwirt, Seefeld-Kadolz (Österreich)

1. Fakten, die unsere "agrарische Welt" verändert haben:

- öffentlich-politisch geforderte Verbraucherorientierung der Agrarpolitik
- verstärkte Negativkampagnen von Umwelt- und Tierschutzgruppen
- Wohlstand und Überfluß; verstärkte Ethiksuche und Sensibilität
- Selbstversorgung in der EU keine Nationalaufgabe mehr
- Gemeinschafts- und Tourismuswerbung zeichnen unrealistisches Bild der Landwirtschaft (Idylle)

2. Welche Ziele verfolgen wir?

- Besetzen von Querschnittsthemen (Umwelt-, Tierschutz, Lebensmittelqualität).
- Positivimage der modernen Landwirtschaft in ihrer ganzen Vielfalt; Ansehen verbessern - Ruf schützen.
- Förderung des inneragrарischen Verständnisses/Zusammenhaltes.
- Fachlichen Einfluss auf die Politik auszuüben.
- Als Minderheit gesamtgesellschaftlich unverzichtbar zu sein.

3. Was können wir tun, um unsere Ziele zu verwirklichen?

- Betriebsebene: Bereit sein, über unsere Tätigkeiten (Leistungen und Ergebnisse) zu reden.
- Kommunal-, Regionalebene: Allianzen mit Bürgermeistern, Schulen, Wirtschaft und Gewerbe eingehen; siehe "Countryside Alliance".
- Fachpolitisches Engagement in Interessensvertretung etc.
- Fachorientierte Aus- u. Weiterbildung anstreben.
- Fachorientierte Schul- und Universitätsbildung einfordern; Naturwissenschaften zur Lösung von Zukunftsfragen.
- Inneragrарisches Verständnis fördern.
- Konzertierte Öffentlichkeitsarbeit umsetzen.