


Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



beim Nationalen Verband der Landwirtschaftlichen Beratungsdienste der Ukraine 

Agrarpolitischer Bericht

APD/APB/02/2022

# **ANALYTISCHER ÜBERBLICK**

## **Entwicklungsstrategie der Agrarwirtschaft der Ukraine unter Kriegsbedingungen und nach dem Krieg aus konzeptueller Sicht.**

### **Organisatorische und inhaltliche Dimension**

Pawlo Kowal

Kyiv, Mai 2022

Durchgeführt von



Ansprechpartner:  
APD Ukraine  
wul. Reytarska 29-b,  
01030 Kiew  
[info@apd-ukraine.de](mailto:info@apd-ukraine.de)  
[www.apd-ukraine.de](http://www.apd-ukraine.de)

## **Über das Projekt „Deutsch-Ukrainischer Agrarpolitischer Dialog“ (APD)**

---

Das Projekt Deutsch-Ukrainischer Agrarpolitischer Dialog (APD) wird vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) seit 2006 zunächst bis Ende 2024 gefördert und in dessen Auftrag über den Mandatar GFA Consulting Group GmbH sowie eine Arbeitsgemeinschaft bestehend aus der IAK AGRAR CONSULTING GmbH (IAK), dem Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO) und der AFC Agriculture and Finance Consultants GmbH durchgeführt.

Projektträger ist der Nationale Verband der Landwirtschaftlichen Beratungsdienste der Ukraine „Dorada“. Der APD kooperiert mit der BVVG Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH bei der Umsetzung wichtiger Komponenten zur Entwicklung einer effektiven und transparenten Bodenverwaltung in der Ukraine. Benefiziar ist das Ministerium für Agrarpolitik und Ernährung der Ukraine.

In Übereinstimmung mit marktwirtschaftlichen und ordnungspolitischen Grundsätzen und unter Berücksichtigung der sich aus dem EU-Ukraine-Assoziierungsabkommen ergebenden Entwicklungspotentiale soll das Projekt die Ukraine bei der Entwicklung einer nachhaltigen Landwirtschaft, einer effektiven Verarbeitungsindustrie und bei der Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit sowie bei Schutz der nützlichen Ressourcen unterstützen. Dazu sollen vor allem deutsche, hier u.a. ostdeutsche, aber auch internationale, insbesondere EU-Erfahrungen bei der Gestaltung agrar- und forstpolitischer Rahmenbedingungen sowie bei der Organisation von entsprechenden Institutionen bereitgestellt werden.



[www.apd-ukraine.de](http://www.apd-ukraine.de)

### **Autor**

Pawlo Kowal

### **Disclaimer**

Dieser Beitrag wird unter der Verantwortung des Deutsch-Ukrainischen Agrarpolitischen Dialogs (APD) veröffentlicht. Jegliche Meinungen und Ergebnisse, Schlussfolgerungen, Vorschläge und Empfehlungen beziehen sich auf die Autoren und müssen nicht den Ansichten des APD entsprechen.

## **INHALTVERZEICHNIS**

<b>1</b>	<b><i>EINLEITUNG.....</i></b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b><i>KURZE ÜBERSICHT DER ÄNDERUNGEN IN DER AGRARPOLITIK DER UKRAINE UNTER BEDINGUNGEN DES KRIEGSRECHTS.....</i></b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b><i>EINSCHÄTZUNG DES AKTUELLEN ÄNDERUNGSBEDARFS DER RECHTLICHEN REGELUNGEN IM BEREICH DER AGRARWIRTSCHAFT.....</i></b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b><i>EINSCHÄTZUNG EVENTUELLER ÄNDERUNGEN IN DER STRUKTUR DER AGRARPRODUKTION.....</i></b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b><i>VORSCHLÄGE FÜR KONZEPTUELLE ANSÄTZE UND PRIORITÄTEN DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS DER ENTWICKLUNG DER UKRAINISCHEN AGRARWIRTSCHAFT UNTER KRIEGSBEDINGUNGEN UND IN DER NACHKRIEGSZEIT .....</i></b>	<b>12</b>
	<b>5.1 Methodologische Vorgehensweisen und organisatorische Umsetzung der Kompetenz des strategischen Managements im Bereich der ukrainischen Agrarwirtschaft .....</b>	<b>12</b>
	<b>5.2 Änderungsvorschläge für die Agrarpolitik.....</b>	<b>15</b>
	<b>5.3 Vorschläge zur Gestaltung der staatlichen Förderung von Agrarproduzenten und Lebensmittelbetrieben .....</b>	<b>16</b>
	<b>5.4 Neue Möglichkeiten der Intensivierung außenwirtschaftlicher Aktivitäten für die ukrainische Agrarwirtschaft.....</b>	<b>17</b>
	<b>5.5 Besonderheiten der Entwicklung der ländlichen Räume in der Ukraine .....</b>	<b>18</b>
<b>6</b>	<b><i>SCHLUSSFOLGERUNGEN.....</i></b>	<b>19</b>

# 1 EINLEITUNG

Seit 2013 befindet sich die Ukraine in einer schwierigen Übergangsphase, die mehrere Zeitabschnitte umfasst. Im Rahmen dieses Überblicks kann nur auf den jüngsten Abschnitt eingegangen werden, insbesondere auf die Auswertung der aktuellen sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen für die ukrainische Wirtschaft und speziell für die Agrarwirtschaft als ihrem Kernelement. Zugleich wird versucht, die Strategie der zukünftigen Entwicklung der ukrainischen Agrarwirtschaft zu konzipieren.

Worin liegt das Wesen des oben genannten Zeitabschnitts und warum wurde der zeitliche Rahmen so festgelegt? Er begann mit der Entscheidung des ukrainischen Volkes über die zukünftige Entwicklung seines Landes zugunsten des europäischen Vektors und die Integration der Ukraine in gesamteuropäische und internationale überstaatliche Institutionen. Das Ende des Zeitabschnitts ist offensichtlich bisher nicht eingetreten, deshalb dauert er weiter an. Die Umsetzung der Wahlentscheidung des Volkes hat aber deutlich vor Augen geführt, dass diese europäischen Bestrebungen von Teilen der Eliten, der Privatwirtschaft und der ukrainischen Bevölkerung sowie einigen Nachbarstaaten nicht mitgetragen werden. Nach dauerhafter Einflussnahme auf die öffentliche Verwaltung und die Bevölkerung in einigen Teilen der Ukraine hat uns zudem unser großes Nachbarland Russland im Rahmen eines groß angelegten „aktiven Militäransatzes“ angegriffen. Die Republik Krim wurde annektiert und die russischen Streitkräfte sind unter dem Deckmantel der Quasi-Gebilde „Volksrepubliken Donezk und Luhansk“ (ORDLO) und der paramilitärischen Organisationen dieser Gebilde in die ukrainischen Oblaste Donezk und Luhansk heimtückisch eingedrungen. Dieses aggressive Verhalten Russlands gegenüber der Ukraine hat die wirtschaftliche und soziale Lage im Land wesentlich beeinflusst. Aktive direkte militärische Zusammenstöße in den Jahren 2014 bis 2016 sowie permanente latente militärische Aktivitäten Russlands bis Februar 2022 haben zum Verlust eines erheblichen Teils des BIP und der Produktionskapazitäten, zum Wegfall einiger Energieanlagen, Verkehrs- und Infrastrukturobjekte sowie des wissenschaftlichen Potenzials geführt.

Vor dem Hintergrund dieser Faktoren wurde die Transformation der Ansätze der ukrainischen politischen Führung zum strategischen Management als besondere Kompetenz im Bereich der Staatsbildung und der sozialen Entwicklung dringend nötig. Unter diesen Bedingungen gewannen der Agrarsektor und die Nahrungswirtschaft für die Ukraine an Bedeutung und bildeten mit einigen wenigen weiteren Industriebereichen das Rückgrat der ukrainischen Nationalwirtschaft. Das Bild in Zahlen und wirtschaftlichen Kennziffern stellt sich wie folgt dar: Die Landwirtschaft hat einen Anteil von 11 bis 13% am BIP der Ukraine, der Anteil der Nahrungswirtschaft beläuft sich auf 7 bis 8%. Ca. 17% der Erwerbstätigen in allen Wirtschaftsbereichen sind im Agrarsektor beschäftigt, in den vergangenen fünf bis sieben Jahren lag sein Anteil an ukrainischen Gesamtexporten bei durchschnittlich 42 bis 46%, nahezu 28 bis 30% der Deviseneinnahmen fließen aus den beiden oben genannten Sektoren. Dort ist die größte Anzahl von rentablen Unternehmen (ca. 85%) kon-

zentriert. Sie weisen eine der höchsten Exportwachstumsraten und die höchste Investitionsgewinnungsrate auf. In sie fließen mit Ausnahme der vergangenen zwei Jahren auch die meisten ausländischen Direktinvestitionen. Ihre Produktion wird in die meisten Länder exportiert. Sie zeichnen sich im Vergleich mit anderen wirtschaftlichen Sektoren aus durch eine schnelle Implementierung von modernen Technologien in den grundlegenden Bereichen der Agrarproduktion sowie eine harmonische Verbindung von IT-Technologien, Digitalisierung, Automatisierung und Robotisierung. Selbst unter den Bedingungen eines schwelenden Krieges mit dem militärwirtschaftlichen Riesen Russland hat sich die Ukraine im Laufe der vergangenen acht Jahre zu einem der führenden Länder auf globalen Agrarmärkten entwickelt, z.B. bei den Ausfuhren von Sonnenblumenöl, Gerstengetreide, Mais, Weizen, Sojabohnen und deren Verarbeitungsprodukten, Sonnenblumenschrot, Honig, Geflügelfleisch, Trockenmilch, Rapskörnern, Nüssen, Beeren, einigen Arten von Früchten und einigen Arten von Fertignahrungsprodukten.

Die oben genannten Umstände und einige weitere positive Tendenzen in der ukrainischen Gesellschaft (Stärkung zivilgesellschaftlicher Strukturen, eindrucksvolle Beispiele der Selbstorganisation der Bevölkerung, Meinungsfreiheit, demokratischer Machtwechsel, massive Integration zivilgesellschaftlicher Strukturen und Bürger in globale formelle und informelle Institutionen usw.) haben trotz weiterhin bestehender negativer Erscheinungen wie Korruption in der öffentlichen Verwaltung, eine schwache Judikative, fehlende Kompetenzen des strategischen Managements und strategischen Denkens zur positiven Entwicklung der Ukraine im Unterschied zu Russland beigetragen. Die politische Führung des Nachbarlandes kann sich damit nicht abfinden, denn dadurch wird der Machterhalt in Russland gefährdet und die Möglichkeit des Machtsturzes durch das russische Volk herbeigeführt, indem man dem Beispiel der freien Entwicklung des benachbarten ukrainischen Volkes folgt. Das ist sicherlich nicht der einzige, aber ein wichtiger Grund des aggressiven Verhaltens.

Die letzte Phase des auszuwertenden Zeitabschnitts in der Entwicklung der Ukraine trat am 24.02.2022 um 5 Uhr Kyiver Zeit mit einer massiven Invasion der regulären russischen Streitkräfte in das ukrainische Hoheitsgebiet in mehreren Richtungen ein: im Norden (Oblast Sumy, Tschernihiw, Kyiv), Süden (Oblast Kherson mit dem weiteren Vorrücken in Richtung der Oblaste Mykolajiw und Saporishja) und Osten der Ukraine (Oblaste Kharkiw, Luhansk und Donezk). Der Aufmarsch von mechanisierten Truppen, Panzer-, Panzergrenadier- und Artillerieverbänden mit einer Gesamttruppenstärke von bis zu 200.000 Soldaten wurde von Luft- und Raketenangriffen gegen Objekte der zivilen und militärischen Infrastruktur begleitet. Das verkündete Ziel des Aggressors bestand darin, die politische Führung in der Ukraine zu stürzen, die Streitkräfte der Ukraine zu vernichten und die nachfolgende manipulative Verwaltung der besetzten Gebiete bzw. eine totale Annexion der Ukraine durchzusetzen. Mit Stand vom 10.04.2022 sind jedoch alle gemeinen Absichten des Aggressors völlig gescheitert, ein erheblicher Teil der russischen Elitetruppen wurde von ukrainischen Streitkräften vernichtet, ein anderer Teil vom ukrainischen Gebiet

zurückgezogen, was vom Fiasko und der strategischen Niederlage des Kreml zeugt. Dies kam unter anderem durch Streichung der Mobilmachung am 04.03.2022 zum Ausdruck. Der Verzicht auf direkte militärische Zusammenstöße in der operativen Richtung Kyiv, Mykolajiw, Tschernihiw, Sumy, Krywy Rih-Dnipro und der Rückzug der Truppenreste nach Russland und Belarus sowie auf die Krim beweisen die Niederlage der in das ukrainische Gebiet eingedrungenen Militärgruppierung Russlands. Die nächste Niederlage kommt in Form eines taktischen Desasters – Zerschlagung der Truppenverbände, Flucht und massenhafte Gefangennahme. Um dies zu vermeiden, werden die feindlichen Stoßtruppen von nun an in nur zwei operativen Richtungen konzentriert und neu aufgestellt: im Osten (Luhansk-Donetsk) mit der Eroberung der Stadt Mariupol (gehört nicht zum ORDLO) und im Süden (Kherson) mit dem weiteren Vormarsch Richtung Mariupol.

Die oben genannten Fakten sowie mehrere weitere Umstände und Argumente bestimmen den aktuellen Gegenstand und das Ziel des vorliegenden Überblicks: die Entwicklungsstrategie des Agrar- und Nahrungssektors der ukrainischen Wirtschaft aus konzeptueller Sicht unter Kriegsbedingungen und in der Nachkriegszeit zu skizzieren. Mit dem analytischen Überblick wird die Agrarpolitik während der aktuellen Kriegssituation kurz dargestellt sowie deren Einfluss und die Auswirkung des Kriegs auf eventuelle Entwicklungsszenarien der ukrainischen Agrarwirtschaft aufgezeigt. Ferner wird versucht, konzeptuelle Grundlagen der Entwicklungsstrategie der ukrainischen Agrarwirtschaft unter Kriegsbedingungen und nach dem Krieg zu formulieren und Organisationsaspekte des strategischen Managements in der Agrarwirtschaft der Ukraine zu bewerten.

Bei der Vorbereitung des analytischen Überblicks wurden öffentliche Informationsquellen, statistische Daten des Staatlichen Statistikamts der Ukraine und weiterer nationaler sowie internationaler Stellen benutzt. Die Studie beinhaltet mehrere Experteneinschätzungen, Zusammenfassungen, Vorschläge und Feststellungen des Verfassers im Zusammenhang mit dem Gegenstand des analytischen Überblicks, die auf internationalen und europäischen Praktiken der Analyse und des strategischen Managements sowie eigenen Erfahrungen im Bereich der Verwaltung und wissenschaftlichen Aktivitäten des Verfassers beruhen.

## **2 KURZE ÜBERSICHT DER ÄNDERUNGEN IN DER AGRARPOLITIK DER UKRAINE UNTER BEDINGUNGEN DES KRIEGSRECHTS**

Die Änderung des rechtlichen Modus des weiteren Staatsbetriebs hat auch Änderungen in einzelnen Politikbereichen und die Einführung von Sonderregelungen für die Tätigkeit sämtlicher Behörden und öffentlicher Verwaltungen bewirkt. Unter Kriegsbedingungen, das heißt nach dem 24.02.2022, ist für alle offensichtlich geworden, dass der Agrarsektor und die Nahrungsindustrie, breiter gefasst die Agrarwirtschaft der Ukraine, sich nur im

Fall der Neugestaltung und der Anpassung der Agrarpolitik an neue Gegebenheiten entwickeln und ihren Aufgaben gerecht werden können. In diesem analytischen Überblick werden alle angesprochenen Probleme aus kurz- und strategischer (langfristiger) Sicht behandelt.

Angesichts der aktuellen Situation haben die Werchowna Rada und das Ministerkabinett der Ukraine zahlreiche Änderungen im geltenden Recht und in den Durchführungsbestimmungen beschlossen, um Probleme des weiteren Betriebs von Agrar- und Infrastrukturunternehmen sowie der Nahrungsindustrie zu regeln. Im Vordergrund stehen dabei die Entscheidungen, mit denen eine schnelle Gewährleistung der Nahrungssicherheit in der Ukraine und die weitere mittelfristige Entwicklung der Agrarwirtschaft ermöglicht werden könnten.

Der ersten Gruppe können folgende Maßnahmen zugeordnet werden:

- vorübergehende Einstellung der Ausfuhren von lebensnotwendigen Agrarprodukten (Körnerfrüchte für Nahrungszwecke, Graupen, Fleisch, Zucker usw.) und Einführung von Zulassungsbescheinigungen für den Export von einigen weiteren Gütern (Futtergetreide, Schrot usw.). Bemerkenswert ist die Tatsache, dass diese Entscheidungen im Hinblick auf ihre wirtschaftliche Zweckmäßigkeit bereits heute korrigiert werden. So wurden beispielsweise Zulassungsbescheinigungen für Mais- und Sonnenblumenölausfuhren abgeschafft (angesichts der erheblichen Vorräte dieser Produkte für Exportzwecke in der Ukraine).
- Preiskontrollen und Preisregelung für soziale Produkte und Beschränkung des Handelsaufschlags auf 10%. Diese Entscheidung hat nach ihrem Erlass auch wesentliche Änderungen in den letzten Wochen erfahren: die Auflistung von Lebensmitteln wird erweitert, für einige Produkte (Sonnenblumenöl) wurde die Kontrolle des Handelsaufschlags abgeschafft.
- Für Beschäftigte in den Agrarunternehmen (Tierproduktion, Pflanzenbau) und der Nahrungsindustrie (Milchverarbeitungsbetriebe, Bäckereien, Fleischkombinate, Süßwarenfabriken usw.) ist die Freistellung von der Mobilisation eingeführt worden.
- Fördermaßnahmen für Agrarunternehmen unter Bedingungen des Kriegsrechts werden eingeführt.

Der zweiten Gruppe sind folgende Maßnahmen zuzuordnen:

- Änderungen in den Steuerungsregelungen für die Dauer des Kriegszustands. Einräumung großzügiger Steuerentlastungsmöglichkeiten für Klein- und Mittelstandunternehmen. Änderung der maximalen Höhe des versteuerbaren Reingewinns für Unternehmen der dritten Besteuerungsgruppe: Sie wurde auf 10 Mrd. UAH beim Steuersatz 2% vom Reingewinn abzüglich der MwSt. aufgestockt. Unternehmen der ersten und zweiten Besteuerungsgruppe mit Anspruch auf steuerliche Entlastungen wird das Recht eingeräumt, keine Einheitssteuer zu bezahlen.
- Grund- und Umweltsteuer werden in den Kampfgebieten aufgehoben.

- Das Modell der Kreditsicherung (Portfolio-Absicherung) von Verbindlichkeiten und Erstattung von Kreditzinsen durch den Staat wird eingeführt. Der Höchstkreditbetrag wird auf 60 Mio. UAH angehoben, nach Ende des Kriegszustands darf der Kreditsatz 5% nicht übersteigen.
- Der Mehrwertsteuersatz für Brennstoffe wird auf 7% gesenkt und die Verbrauchssteuer wird abgeschafft.
- Importregelungen für Brennstoffe der Schadstoffklasse Euro 3 werden vereinfacht. Einfachere Regelungen werden auch für Einfuhren von Pflanzenschutzmitteln und die Kontrolle ihrer Lagerung durch Produzenten eingeführt. Die Abwicklung von Zollformalitäten bei der Einfuhr von Fahrzeugen wurde vereinfacht.
- Die staatliche Förderung der Evakuierung von produzierenden Unternehmen in sichere Gebiete der Ukraine ohne Kampfhandlungen wird eingeführt.
- Sämtliche (plan- und außerplanmäßige) Unternehmenskontrollen abgesehen von Preiskontrollen für soziale Produkte werden abgeschafft.

Diese und einige weitere Maßnahmen sind auf die Gewährleistung der Ernährungssicherheit und die Aufrechterhaltung wirtschaftlicher Aktivitäten von Wirtschaftssubjekten gerichtet. Im Großen und Ganzen sind sie der laufenden Situation geschuldet, zeitlich beschränkt und durch das Kriegsrecht geboten, denn unter normalen Bedingungen sind einige Entscheidungen wenig zweckmäßig und ökonomisch kaum nachvollziehbar. Das gilt z.B. für die Grundsteuer, die an kommunale Haushalte abgeführt wird. Auch Preisbeschränkungen sind kein Instrument der wirtschaftlichen Regelung, und Nullkreditsätze kann es nur bei deren Erstattung aus anderen Quellen (z.B. aus dem Staatshaushalt) geben. Mittel- und langfristig können Maßnahmen dieser Art nicht lange dauern, denn dadurch kann das System der Haushaltseinnahmen aus dem Gleichgewicht gebracht und ein negativer wirtschaftlicher Strukturwandel bewirkt werden.

### **3 EINSCHÄTZUNG DES AKTUELLEN ÄNDERUNGSBEDARFS DER RECHTLICHEN REGELUNGEN IM BEREICH DER AGRARWIRTSCHAFT**

Unter schwierigen und durch Kampfhandlungen in einigen Gebieten der Ukraine verursachten Bedingungen sind schnelle und zur Beseitigung der Hindernisse für wirtschaftliche Betriebe im Agrarsektor erforderliche Handlungen gefragt. Diese Hindernisse können auch durch gewisse Verfahrens- und Handlungsträgheit bestimmter Behörden bedingt sein, die in Friedenszeiten üblich waren und auf welche sich sämtliche Akteure bisher eingestellt haben. Unter den laufenden Bedingungen können diese Verfahren physisch nicht mehr eingehalten werden, wobei betreffende Dienststellen sich weiterhin daranhalten müssen, ohne entsprechende gesetzliche Regelungen anzuregen.



Hierfür seien einige Beispiele angeführt, zuerst die Änderung der Richtung von Exportströmen und Lieferketten. Vor dem Krieg wurde der Großteil von Getreide, Ölpflanzensamen und deren Verarbeitungsprodukten auf der Schiene zu den Häfen im Süden der Ukraine transportiert und dort auf Seeschiffe umgeschlagen. An Umschlagplätzen war die gesamte Infrastruktur der Frachtvorbereitung (Fumigation, Qualitätskontrolle, Reinheitsbestimmung usw.) und der Abfertigung von Begleitunterlagen (phytosanitäre Zertifikate, Herkunftszertifikate, Zollabfertigung usw.) in Betrieb. Heute sind wir gezwungen, die Richtung der Transporte grundlegend zu ändern und von Süden auf Westen umzustellen, wobei der logistische Ausgleich im Straßenverkehr unter Berücksichtigung der Autoströme mit Binnenflüchtlingen aus Kampfgebieten bedacht werden muss. Das gilt auch für den Eisenbahnverkehr über Knoten- und Güterbahnhöfe mit Linien-Getreidespeichern (in der Regel: Getreidespeicher entlang der Bahnrouen). Die westliche Region mit der dort verfügbaren Verkehrsinfrastruktur hat keine erforderlichen Durchlasskapazitäten, um Frachtgüter in den anfallenden Mengen zu befördern. Auch die Infrastruktur für die Vorbereitung und Abfertigung der Frachten ist nicht gegeben. In dieser Situation müssen Verfahren der Bahnabfertigung schnell geändert bzw. erleichtert werden, was seinerseits einer zwischenstaatlichen Regelung bedarf. Es gibt ferner technische Hindernisse, z.B. die Schienenbreite, die einen regelmäßigen Export durch europäische Länder behindern.

Ein weiteres Beispiel ist das die Zulassung von Arzneimitteln für deren Verwendung und Verkauf auf dem Gebiet der Ukraine. Hierzu gehören Medikamente und Tierarzneimittel, Pflanzenschutzmittel (PSM) und die für PSM-Produktion erforderlichen Wirkstoffe, Fumigationsmittel, Futtermittelzusatzstoffe für Geflügel und Nutztiere, Schädlingsbekämpfungsmittel usw. Allerdings werden diesbezügliche Entscheidungen vom Staat bereits getroffen.

Es stellen sich Fragen im Zusammenhang mit dem Schutz des geistigen Eigentums und der Geltendmachung von Urheberrechten an solchen wichtigen materiellen Ressourcen wie Hybridsamen landwirtschaftlicher Nutzpflanzen unter besonderen Bedingungen dieser Aussaatkampagne. Es gelten in diesem Fall gewisse Test-, Registrierungs- und Nutzungsrechtsverfahren.

Die volle Auflistung beschränkt sich nicht auf angeführte Beispiele, doch dabei sind Lösungsansätze gleicher Art anwendbar. Das verlangt aber die Fähigkeit, die skizzenhaft dargestellten Workflowprozesse klar zu verstehen sowie kritische und änderungsbedürftige Punkte (Workflow Reengineering) zu identifizieren. Heute wird diese Kompetenz in Kooperation zwischen Experten maßgeblicher Fachverbände und den zuständigen Behörden eingebracht. Die aktuelle Situation hat aber deutlich vor Augen geführt, dass es dabei zu Zeitverzögerungen kommt, die schwerwiegende Folgen für einen effizienten Betrieb von Agrarunternehmen bewirken können.

Es sei betont, dass unser Ansatz in diesem Überblick durch die Notwendigkeit der provisorischen Lösungen für die Dauer des Kriegszustands bedingt ist. In der Nachkriegszeit sollte das Regelwerk nicht so umständlich, weniger zentralisiert und anpassungsfähiger gegenüber äußeren Schockwirkungen sowie plastischer und flexibler gestaltet werden. Unter den gegenwärtigen Bedingungen kann dies durch die Digitalisierung zahlreicher Vorgänge erreicht werden. Insbesondere gilt das für die dokumentarische Abfertigung innerhalb einer Behörde (staatliche Verbraucherschutz-, Zollbehörde der Ukraine, Umweltschutz-, Wirtschaftsministerium der Ukraine usw.). Doch dies muss im Rahmen einer integralen Agrarpolitik erfolgen.

#### **4 EINSCHÄTZUNG EVENTUELLER ÄNDERUNGEN IN DER STRUKTUR DER AGRARPRODUKTION**

Selbst die kurze Phase vom 24.02.2022 bis heute, kann einen Strukturwandel im Agrarsektor und in der Nahrungsindustrie der Ukraine bewirken. Dieser Strukturwandel muss vor dem Hintergrund unterschiedlicher Entwicklungsszenarien und aus mehreren Perspektiven beurteilt werden. Wir schlagen vor, zwei grundlegende Szenarien näher zu betrachten:

- „Mildes“ Szenario: schnelle Beendigung der Kampfhandlungen durch Zerschlagung der Armee des Aggressors, Rückzug der restlichen Truppen des Feindes und Identifizierung des Ausmaßes von Infrastrukturzerstörungen mit Blick auf die Möglichkeit des Zugangs zu den südlichen Häfen am Schwarzen und Asowschen Meer;
- „Hartes“ Szenario: Eskalation der Kampfhandlungen, Zerstörung der Verkehrs-, Lagerungs- und Wirtschaftsinfrastruktur (Tierhaltungsbetriebe, Getreidespeicher, Landtechnik, Wohnhäuser in einigen Regionen, Finanzanstalten, Dienstleistungsunternehmen usw.); Blockade südlicher Häfen.

Selbst im „*milden*“ Szenario ist ein Strukturwandel nicht zu vermeiden. Es ist mittlerweile bereits zu einigen Beeinträchtigungen und Änderungen in der Nutzung von Grundressourcen (landwirtschaftliche Nutzflächen, Arbeitskräfte sowie Bewässerungswasser und -anlagen) gekommen. Auf dem Land sind Minen-, Sprengstoff- und Munitionsverseuchung sowie physische Zerstörungen, bei denen die Wiederherstellung und Rekultivierung notwendig sind, die Beschädigung von Wasserbauwerken und Überflutung einiger Gebiete zu beobachten. Laut einigen Experten muss mit Stand 10.03.2022 eine Fläche von ca. 85.000 km<sup>2</sup> von Minen, Sprengstoffsätzen und Munition geräumt werden. Es ist klar, dass es hier nicht nur um landwirtschaftliche Nutzflächen geht, wenn man aber die Intensität der wirtschaftlichen Nutzung und den Quotient des gepflügten Ackers in den Kampfgebieten bedenkt, kann der Anteil dieser Nutzflächen bei 50 bis 55% liegen. Und das sind mehr als 4 Mio. ha! Diese Flächen werden für eine gewisse Zeit aus dem aktiven Geschäftsverkehr gezogen.

Menschen sind in vielfacher Hinsicht betroffen. Zu den schmerzlichsten Verlusten gehören die den Kampfhandlungen zum Opfer gefallenen Soldaten sowie die ermordeten oder erwerbsunfähig gewordenen Zivilisten (ihre Zahl ist bisher schwer abzuschätzen). Zu nennen ist auch der kriegsbedingte Standortwechsel meist wegen des kompletten Verlusts des Wohnraums. Wichtig ist dabei darauf hinzuweisen, dass von diesem Standortwechsel vor allem Oblaste mit einem hohen Anteil an landwirtschaftlichen Nutzflächen und geringer Bevölkerungsdichte (Tschernihiw, Kharkiw, Kherson, Saporishja, Sumy, Donezk und Luhansk) betroffen sind. Menschen aus diesen Regionen siedeln um in westliche Gebiete der Ukraine mit einer selbst mit Berücksichtigung der Ausreise aus Beschäftigungsgründen in europäische Länder hohen Dichte der ansässigen Bevölkerung und dem geringen Anteil an landwirtschaftlichen Nutzflächen. Zur Abwanderung der ukrainischen Bevölkerung ins Ausland: Statistischen Angaben zufolge kehren nach der Ausreise 10 bis 30% der Menschen nicht ins Land zurück.

Hinzu kommt der Verlust von Vermögensinvestitionen wegen der Zerstörung von Produktionsstätten und Tierhaltungsbetrieben, des verlorengegangenen Haupttier- und Geflügelbestands, der beschädigten Landtechnik und der betriebsunfähigen festen Kraftanlagen.

Die oben genannten Faktoren können beim ersten Szenario kurzfristig eine mengenmäßige Reduzierung der Produktion im Bereich des Pflanzenbaus und der Tierhaltung zur Folge haben. Vorläufige Schätzungen lassen sich bisher schwer formulieren, doch wir gehen davon aus, dass diese Reduzierung 25 bis 30% betragen kann. Zu den zu erwartenden Folgen für die Produktionsstruktur: Kharkiw, Sumy und Tschernihiw nahmen in der Getreideproduktion der letzten Jahre führende Positionen auf dem ukrainischen Markt ein, Mykolaiw, Kherson und Saporishja sind Hauptproduktionsstätten für Obst, Gemüse, Beeren, Zucker- und Wassermelonen, Geflügelfleisch sowie Ölpflanzen. Bei diesem Szenario ist mittelfristig die Rückkehr zum Produktionsstand der Vorkriegszeit möglich.

In einzelnen Regionen kann es teilweise zu strukturellen Änderungen durch die Umstellung einiger Standorte von der Industrie- auf Agrarproduktion wegen der Zerstörung vieler Produktionsstätten kommen. Daraus kann sich die Situation einer schnellen Wiederaufnahme wirtschaftlicher Aktivitäten der Bevölkerung gerade im Agrarsektor entwickeln. Hier sind in erster Linie Geflügel- und Schweineproduktion sowie Gemüseanbau (in kleinen und kleinsten Organisationsformen) zu nennen.

Eine wesentlich schwierigere Situation ist beim „*harten*“ Szenario zu erwarten. Die Reduzierung der für landwirtschaftliche Zwecke geeigneten Flächen in absoluten Zahlen wird zunehmen, exportorientierte Branchen können stagnieren, die wirtschaftliche Effizienz vieler Unternehmen wird bis hin zum Konkurs abnehmen. Die landwirtschaftliche Produktion wird sich auf den Binnenmarkt konzentrieren, der bei diesem Szenario sowohl physisch als auch von der Kaufkraft her schrumpfen wird. Der Investitionszufluss kann wegen hoher Risiken zurückgehen. Innovationen im Bereich der Produktionsverfahren werden

abnehmen. Unter diesen Umständen wäre die gesamte Branche nur in der Lage, sich ausschließlich auf die Gewährleistung der Ernährungssicherheit des nationalen Verbrauchers bei geringer Qualität und engem Produktionsspektrum zu beschränken. Dabei ist die Rückkehr zu den Rohstoffveredelungsmodellen nicht auszuschließen.

Kurzfristig kann dieses Szenario eine globale Ernährungskrise auslösen und die Ernährungssicherheit in einigen Ländern der Dritten Welt gefährden. Die Ukraine gehört weltweit zu den führenden Ländern im Bereich des Exports von Lebensmitteln und der für ihre Produktion erforderlichen Rohstoffe. Bereits zwei Tage nach der russischen Invasion in das Hoheitsgebiet der Ukraine reagierten die Weltbörsen mit einem drastischen Anstieg von Preisen für Weizen aus der Schwarzmeerregion sowie für Mais, Pflanzenöl und einige weitere Produkte. Auch Energiepreise und Stromtarife sowie Preise für Verkehrs- und Logistikleistungen sind weltweit gestiegen. Einige Länder in Afrika, Asien und dem Nahen Osten sind nicht mehr in der Lage, mit diesen Preissteigerungen Schritt zu halten.

## **5 VORSCHLÄGE FÜR KONZEPTUELLE ANSÄTZE UND PRIORITÄTEN DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS DER ENTWICKLUNG DER UKRAINISCHEN AGRARWIRTSCHAFT UNTER KRIEGSBEDINGUNGEN UND IN DER NACHKRIEGSZEIT**

Wenn es um strategisches Management für die Dauer des Kriegszustands in der Ukraine geht, ist es sinnvoll, von Änderungen in der Strategie und Agrarpolitik statt ausschließlich von vorübergehenden Notlösungen zu reden. Die bereits erlassenen Entscheidungen wurden in früheren Kapiteln beschrieben, einige müssen erst getroffen werden und einige bereits erlassene mussten gleich nach der militärischen Invasion neu geprüft werden.

Gerade heute ist es besonders wichtig, die Notwendigkeit des Ausbaus und der Legitimierung der strategischen Managementkompetenz in der ukrainischen Agrarwirtschaft zu thematisieren, denn in der Nachkriegszeit, nach welchem Szenario und wie schnell der Krieg auch beendet werden mag, müssen sich die Strategie der agrarwirtschaftlichen Entwicklung in der Ukraine und die Agrarpolitik ändern.

Im Folgenden werden methodologische und organisatorische Aspekte des strategischen Managements der agrarwirtschaftlichen Entwicklung sowie einige relevante Fragen der Agrarpolitik einschließlich ländlicher Entwicklung angesprochen.

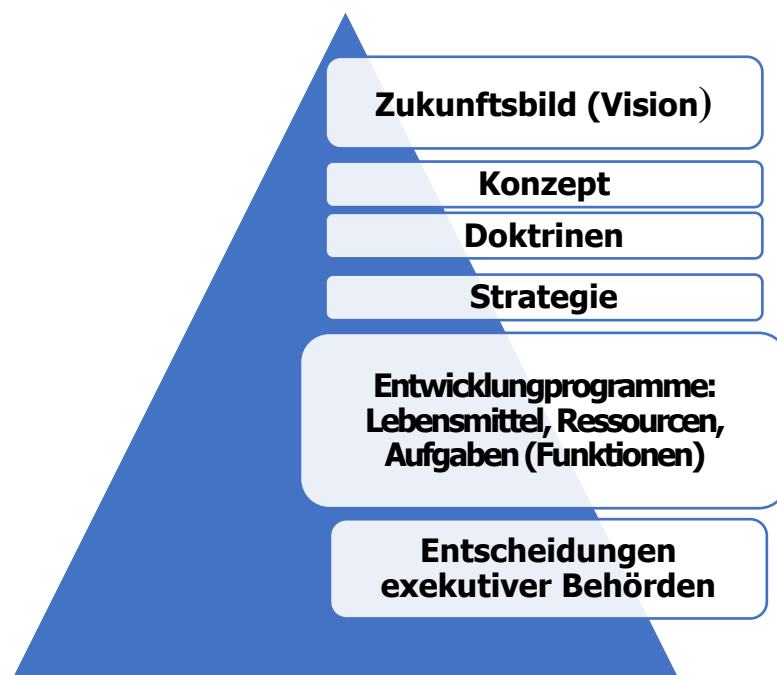
### **5.1 Methodologische Vorgehensweisen und organisatorische Umsetzung der Kompetenz des strategischen Managements im Bereich der ukrainischen Agrarwirtschaft**

Strategisches Management ist eine ständig wachsende Funktion der öffentlichen Verwaltung im Bereich der Agrarwirtschaft, die den Prozess der Entwicklung einer Strategie, deren organisatorischen Umsetzung einschließlich Neuprüfung und Änderung sowie

die Effizienzbeurteilung und den erreichten Stand der Umsetzung von strategischen Zielen umfasst.

Kontinuierliches strategisches Management hat in den vergangenen 25 Jahren in der Ukraine gefehlt. Zwar gab es verschiedene Strategien für die ukrainische Agrarwirtschaft, jedoch hat jeder neue Landwirtschaftsminister die Agrarpolitik neu konzipiert. Zudem wurden dabei in der Regel nicht die wichtigsten Grundsätze zu Grunde gelegt wie z.B. die Kontinuität der strategischen Planungsvorgänge, die Berücksichtigung der früheren strategischen Entscheidungen sowie die Befolgung des Inferioritätsgrundsatzes und des Schachtelprinzips. So konnte keine der Strategien in vollem Umfang umgesetzt werden. Dies ist für jeden Industriezweig problematisch. Für die Agrarwirtschaft ist das Problem jedoch noch einmal größer, da sie sehr eng verbunden ist mit Lebewesen sowie objektiven natürlichen Kreisläufen und zeitlichen Abfolgen zusätzlich zu den allgemeinen politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen Kreisläufen und zeitlichen Abfolgen. Das Fehlen einer Strategie und fehlerhafte Ziele können für die Landwirtschaft von großem Schaden ein.

Strategisches Management ist nur dann wirksam, wenn ein klares Verständnis vorhanden ist über die wechselseitig abhängigen Bestandteile mit einem geringeren oder höheren Vorrang gegenüber der Strategie und dem Stellenwert der Strategie in der gesamten inhaltlichen Struktur des strategischen Managements (siehe Abbildung 1).

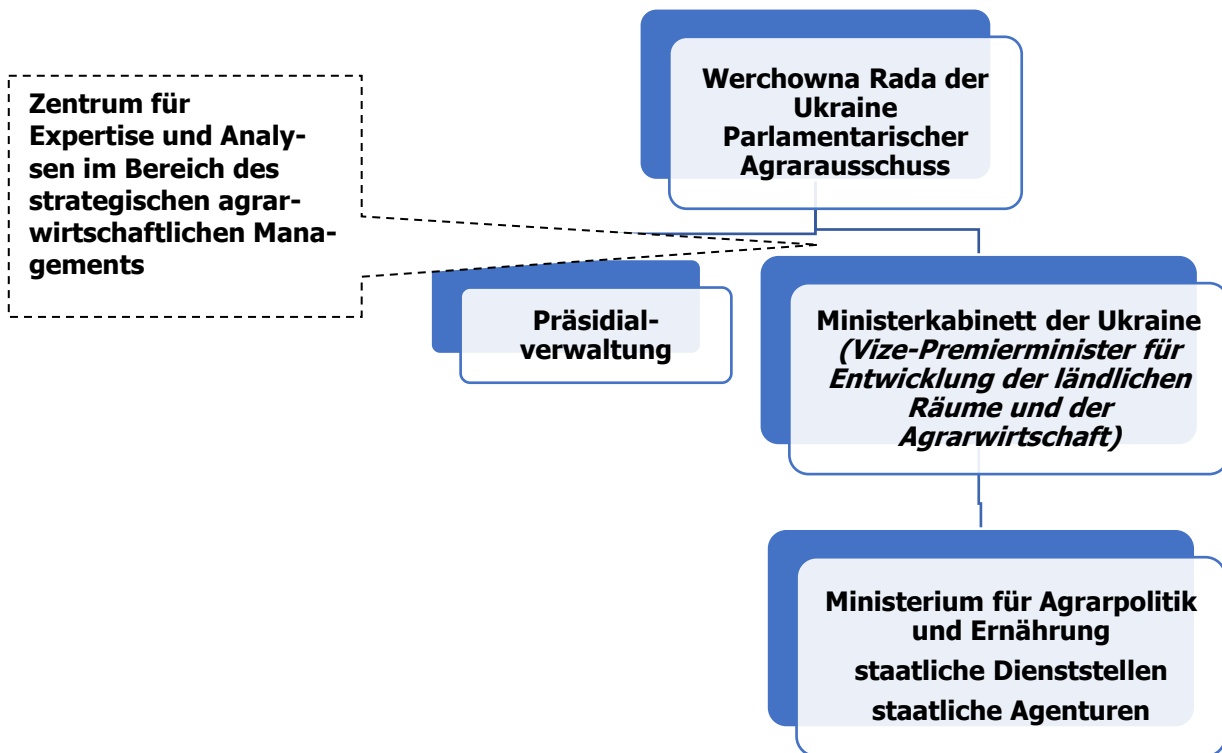


**Abb. 1: Inhaltliche Struktur des strategischen Managements in der Agrarwirtschaft**

Die Abbildung zeigt, dass eine Strategie nicht „aus der Luft gegriffen“ werden kann. Vielmehr muss sie entwickelt werden anhand eines entsprechenden Konzepts, eines Zukunftsbilds sowie einer oder mehrerer Theorien des strategischen Managements. Die von der Regierung beschlossenen Entwicklungsprogramme sind der Strategie untergeordnet. Sie müssen das Wachstum mit Blick auf wachstumsorientierte Referenzpunkte sicherstellen. Entwicklungsprogramme können für die Lebensmittelproduktion konzipiert oder branchenspezifisch gestaltet werden, wie z.B. das „Entwicklungsprogramm für agrarwirtschaftliche Teilbranche Milch und Milchprodukte“. Sie können auch Ressourcen und Infrastruktur in den Mittelpunkt rücken, wie z.B. das „Entwicklungsprogramm Bewässerung“ und das „Programm der bodenschonenden Bewirtschaftung und Rekultivierung von Böden“, oder Aufgaben, wie z.B. das „Entwicklungsprogramm Digitalisierung und Robotisierung der Agrarproduktion“.

Bisher hatten wir mit der Situation zu tun, in der Verwaltungsentscheidungen zur Umsetzung von Programmen getroffen werden mussten. Warum? Weil diese Programme mit öffentlichen Haushaltsmitteln finanziert wurden! Oftmals gab es überhaupt keine öffentlich bekanntgegebene Strategie, geschweige denn ein Konzept oder Zukunftsbild (Vision). Es gab keine Antwort auf die Frage, wohin wir uns bei der Umsetzung des jeweiligen Programms bewegen.

Es ist wichtig, die institutionelle (organisatorische) Struktur des strategischen Managements in der Agrarwirtschaft zu verstehen. Abbildung 2 zeigt ein grafisches Modell dieser Struktur ausgehend vom geltenden ukrainischen Recht. Wir halten es für sinnvoll, ein unabhängiges und ständig tätiges Gremium zu etablieren, das eine integrale inhaltliche Struktur des strategischen Managements erarbeitet, die Erfüllung der strategischen Ziele überwacht, Änderungen rechtzeitig bemerkt und darauf reagiert sowie Anpassungsvorschläge anregt. In der Grafik ist dieses Gremium als „Zentrum für Expertise und Analysen im Bereich des strategischen agrarwirtschaftlichen Managements“ benannt. Ihm sollten Fachleute mit strategischem Denken, administrativer Erfahrung, wissenschaftlichem Fachwissen, analytischen Fähigkeiten sowie Beratungs- und Trainingskompetenzen angehören.



**Abb. 2: Institutionelle (organisatorische) Struktur des strategischen Managements in der Agrarwirtschaft**

Die Unabhängigkeit der Experten von der politischen Konjunktur sowie von gesellschaftlichen Interessengruppen und Eliten ist dabei essenziell. Das unabhängige Gremium sollte für die Erstellung des Konzepts und der Entwicklungsstrategie im Auftrag der staatlichen Verwaltungsbehörden zuständig sein. In der grafischen Darstellung der Verwaltungsstruktur ist unter anderem das Amt des Vize-Premierministers für Entwicklung der ländlichen Räume und der Agrarwirtschaft vorgesehen. Wir halten diese Funktion in der Struktur des Ministerkabinetts der Ukraine für notwendig, denn dies ist durch Art und Umfang der Aufgaben geboten, die für ein effektives strategisches Management erforderlich sind.

## 5.2 Änderungsvorschläge für die Agrarpolitik

Änderungen in der Agrarpolitik sind nicht erst durch die Kriegshandlungen notwendig geworden, der Änderungsbedarf ist durch diese aber nochmals gestiegen. Bereits vor dem 24.02.2022 waren einige negative Entwicklungen in der Produktionsstruktur sowie bei den Im- und Exportströmen zu beobachten. Entscheidungen zur Besteuerung der Agrarwirtschaft und zum Steuermanagement wirkten etwas chaotisch. Einige wichtige Beschlüsse wurden unter Nichtbeachtung der Entscheidungsverfahren erlassen, manche im Interesse von wenigen Lobbygruppen. In der Organisationsstruktur der agrarwirtschaftlichen Verwaltung wurden unschlüssige Umstrukturierungsentscheidungen getroffen. Die einzelnen Viehbestandsarten wurden wesentlich reduziert. In den vergangenen zwei Jahren sind aus mehreren Branchen der Agrarwirtschaft erhebliche Investitionen abgeflossen usw.

Diese und weitere Faktoren bestätigen uns in der Annahme einer wenig effizienten Agrarpolitik, die unter anderem durch ein mangelhaftes strategisches Management bedingt ist. Daher muss dringend über unverzügliche und gezielte Schritte zur Anpassung der aktuellen Strategie und Agrarpolitik durch kriegsbedingte und zeitlich beschränkte Notmaßnahmen diskutiert werden. Dabei ist zu beachten, dass einige Maßnahmen dieser Art bereits beschlossen wurden und weitere beschlossen werden können.

In der Nachkriegszeit ist es jedoch sinnvoll, sich auf das integrale System des strategischen Managements in der Agrarwirtschaft in seiner ganzen Wirkungsbreite und mit Berücksichtigung der organisatorischen und inhaltlichen Ansätze zu besinnen, die im vorherigen Abschnitt dieses Überblicks dargelegt wurden. Dabei ist es wichtig, die Notwendigkeit der Transformation des gesamten Ansatzes zur Gestaltung der Agrarpolitik im Auge zu behalten. Es geht nicht nur um die Verwaltung der Gesamtheit von Unternehmen oder agrarwirtschaftlichen Branchen, sondern um ein strategisches Management der einzelnen Geschäftsbereiche. Dazu ist ein anderes Vorgehen exekutiver Behörden erforderlich.

Des Weiteren werden kurz einige Elemente der Agrarpolitik näher beleuchtet, die jedoch nicht alle diskussionswürdige Politikbereiche abdecken. Hier wird vor allem auf politische Aspekte eingegangen, die für die ukrainische Agrarwirtschaft und die Ukraine unter diesen besonderen Bedingungen besonders aktuell sind.

### **5.3 Vorschläge zur Gestaltung der staatlichen Förderung von Agrarproduzenten und Lebensmittelbetrieben**

Heute wird vom Agrarsektor mit Blick auf besondere Gegebenheiten vor allem verlangt, die Ernährungssicherheit zu gewährleisten. Dazu kann die staatliche Förderung der Agrarproduzenten maßgeblich beitragen. Neben den noch in der Vorkriegszeit geplanten Programmen und Bereichen der staatlichen Förderung sind Zusatzmaßnahmen gefragt. Die Werchowna Rada der Ukraine und die ukrainische Regierung haben zahlreiche Maßnahmen beschlossen zur Besteuerung, zur Gewährung von staatlichen Garantien im Rahmen der Kreditportfolio-Programme, zur Streichung der Kreditzinsen und Erhöhung des maximalen Kreditbetrags, der zu günstigen Konditionen gewährt wird, sowie zur finanziellen Unterstützung bei der Verlagerung der Produktion in Gebiete ohne aktive Kampfhandlungen (was vor allem für Handelsunternehmen und Lebensmittelbetriebe von besonderer Bedeutung ist). Dabei ist es wichtig, Konditionen und Zugangskriterien zu diesen Maßnahmen für verschiedene Agrarproduzenten klar zu definieren. Einige Banken haben bereits die Bereitstellung von Krediten nach den oben genannten Programmen für jene Landbetriebe verweigert, die weniger als 100 ha Fläche bewirtschaften. Es stellt sich die Frage nach dem Warum, denn möglicherweise befinden sich gerade diese Betriebe in einer besonders kritischen Situation.



Bereits seit einiger Zeit schlagen wir vor, die quantitativen Kriterien für die Einteilung von Agrarproduzenten nach Größe in die vier Gruppen Kleinst-, Klein-, Mittelstands- und Großunternehmen eindeutig festzulegen. Erst danach kann die Gesamtheit von Instrumenten der staatlichen Förderung eingeführt werden, die wirksam für Unternehmen jeder Art wäre. Es liegt auf der Hand, dass diese Instrumente unterschiedlich gestaltet sein müssen. Große agrarwirtschaftliche Holdinggesellschaften brauchen vom Staat keine Haushaltszuschüsse, sondern Werbekampagnen auf internationalen Agrarmärkten, während gerade Kleinst- und Kleinunternehmen auf haushaltsfinanzierte Zuschüsse und zudem auf möglichst einfache Voraussetzungen und Verfahren angewiesen sind. Es liegen bereits einige Erkenntnisse zu dieser Frage vor, sie können jedoch nicht als separate Maßnahmen ohne weiteres in die aktuelle Agrarpolitik aufgenommen werden. Klar ist, dass ein Familienbetrieb und eine Holdinggesellschaft nicht in einer Reihe stehen können. Man muss sich aber mit diesen Problemen ausführlicher und gezielter im Rahmen einer neuen Strategie und Agrarpolitik auseinandersetzen.

#### **5.4 Neue Möglichkeiten der Intensivierung außenwirtschaftlicher Aktivitäten für die ukrainische Agrarwirtschaft**

Die Blockade des Zugangs zu den Seehäfen des Schwarzen und Asowschen Meeres stellt heutzutage ein besonders akutes Problem für die Ukraine und ihren Agrarsektor dar. Der Feind setzt hybride Mittel der Kriegsführung ein, indem versucht wird, die Aussaatkampagne zum Scheitern zu bringen, großräumige Kampfhandlungen zu führen, die wirtschaftliche Infrastruktur zu zerstören und die wichtigsten Branchen der ukrainischen Nationalwirtschaft lahmzulegen. Seit vielen Jahren gehören Agrarexporte aus der Ukraine zu strategisch wichtigen Bereichen der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes. Ca. 60% der in der Ukraine erzeugten landwirtschaftlichen Produkte werden in die Länder ausgeführt, die nicht in der Lage sind, sich selbst mit Nahrungsmitteln zu versorgen. Das durchschnittliche monatliche Exportvolumen der Agrarproduktion, die über die Hafeninfrastuktur der südlichen Gebiete der Ukraine befördert wurde, belief sich auf mehr als 4 Mio. Tonnen. Die Änderung der Lieferketten in westlicher Richtung mit Nutzung der Bahninfrastruktur ist in diesem Umfang angesichts mehrerer Faktoren nicht möglich. Zu den größten Hindernissen gehören die Umstellung (Neuordnung) der Infrastruktur (Getreidespeicher, Labors, Anschluss- und Kreuzungsbahnhöfe, Zufahrtswege usw.), die Durchlassfähigkeit der Grenzübergänge an der EU-Außengrenze, der Schienenbreitenunterschied zwischen der Ukraine und der EU, die Durchlasskapazitäten der EU für den Transittransport eines derartigen Frachtvolumens zu europäischen Häfen, die Hafeninfrastuktur der europäischen Häfen usw. Eine Lösungsoption wäre der Bau von Trockenhäfen auf polnischem Gebiet oder eventuell auf dem Gebiet anderer EU-Länder, das braucht aber Zeit und Investitionen.

Die Verhinderung der Agrarexporte aus der Ukraine bringt die Nahrungssicherheit weltweit in Gefahr. Bereits zwei Tage nach der russischen Invasion in die Ukraine sind die

Preise für Nahrungsweizen auf den Weltbörsen um fast das Zweifache gestiegen. Dezember-Terminkontrakte (Futures) für Weizen wurden mit Stand 10.04.2022 zum Preis von 425 USD pro Tonne gehandelt, was durch Zweifel der Getreidehändler an der schnellen Lösung logistischer Probleme des Exports aus der Ukraine bedingt ist.

Die einzige wirksame Lösung ist die Beendigung des Kriegs und die Aufhebung der Blockade von Häfen. Langfristig sollte ein besseres System der Sicherheit in Europa mit effizienten Instrumenten aufgebaut werden, die das aggressive Verhalten einzelner Länder unterbinden können. Das ist aber Aufgabe der nationalen und internationalen Politik, die den Rahmen dieses Überblicks sprengt. Wenn die Rede von einer Agrarpolitik ist, die außenwirtschaftliche Chancen am besten nutzt, so müssen zweifellos Möglichkeiten und Richtungen logistischer Ströme ausgebaut werden. Dabei geht es um die Harmonisierung der Bahninfrastruktur in Richtung der Donau-Häfen mit europäischen Partnern, Investitionen in Häfen an der Donau, „Getreide-Expresszüge“ als logistische Lösung, auf die in kritischen Situationen zurückgegriffen werden kann, gemeinsame Investitionen in den Bau von Trockenhäfen auf dem Gebiet der EU-Länder, die Anpassung der Zollabfertigung und der dazugehörigen Unterlagen, der Genehmigungsverfahren und der Lebensmittelsicherheit an die EU-Standards usw.

## **5.5 Besonderheiten der Entwicklung der ländlichen Räume in der Ukraine**

Ländliche Entwicklung ist neben anderen grundlegenden Komponenten des integralen Systems des strategischen Managements wie Kapazitäts- und Effizienzsteigerung auf Basis der nachhaltigen Entwicklung ein Schlüsselbestandteil des „Zukunftsbilds“ (Abb. 1). Von entscheidender Bedeutung für die ländliche Entwicklung ist der Lebensstandard der ländlichen Bevölkerung im breiten Sinn dieses Wortes, das heißt der Zugang der Landbewohner zu materiellen Gütern und die Annäherung der Lebensbedingungen an die der Stadtbewohner mit ihrer weiteren Verbesserung. Die definierten Bestandteile des Zukunftsbilds (der Zukunftsvision) setzen das Verständnis ihres Vorrangs und der Möglichkeiten ihres gemeinsamen strategischen Managements voraus. Vor diesem Hintergrund muss die Notwendigkeit der Abgrenzung dieser Fragen noch auf der Ebene des Strategiekonzepts vorgenommen werden. Es handelt sich um zwei separate Bereiche der Zielsetzung mit spezifischen strategischen Zielen im strategischen Gesamtset (in Abbildung 1 gehört das alles zur Strategie), also um zwei separate Instrumenten-Portfolios der staatlichen Politik.

Das Framework der strategischen Ziele „ländliche Entwicklung und Lebensqualität von Landbewohnern“ ist von besonderen sozialen und zivilgesellschaftlichen Merkmalen gekennzeichnet und von Erhaltung und Renaturierung von Ökosystemen im ländlichen Lebensraum geprägt. Die Entwicklung der Agrarwirtschaft und des Unternehmertums in ländlichen Räumen muss sich an den Grundsätzen der Nachhaltigkeit und des „Green Deal“ orientieren.

Das gilt überwiegend für die Nachkriegszeit. Wenn es sich aber um kurzfristige Maßnahmen unter Bedingungen des Kriegszustands handelt, so treten die Sicherheit der Menschen, die Ernährungs- und Bewegungssicherheit sowie die Grundversorgung (Arzneimittel, Behandlungsmöglichkeiten, Wasser- und Stromversorgung, Mobilfunk usw.) in den Vordergrund.

Wichtige Maßnahmen während des Kriegszustands sollen auf die Erhaltung des Betriebs von Agrarunternehmen gerichtet sein, wodurch Nahrungssicherheit, Arbeitslöhne und Haushaltseinnahmen gesichert werden können. Die wichtigsten Aufgaben für die nächste Zeit sind aber die Minenräumung der Standorte und landwirtschaftlichen Nutzflächen sowie der Wiederaufbau von Wohnungen, Häusern sowie Infrastruktur- und Wirtschaftsobjekten (Tierhaltungsbetriebe, Getreidespeicher, Dreschmaschinen, Hallen, Ausrüstung usw.). Die Koordinierung und schnelles Handeln der zuständigen staatlichen Dienststellen sind dabei unentbehrlich.

## **6 SCHLUSSFOLGERUNGEN**

- Es ist dringend notwendig, bestehende Ansätze zur Erarbeitung der Strategie und Entwicklung des strategischen Managements in der ukrainischen Agrarwirtschaft zu überprüfen. Der Krieg ist dabei kein Hindernis, sondern eher ein mobilisierender Faktor.
- Kontinuität und Nachhaltigkeit des strategischen Managements ermöglichen es, auf äußere Schockwirkungen in der Branche und im äußeren Umfeld flexibel zu reagieren.
- Es ist wichtig, die Reihenfolge der Schritte einzuhalten bei der Erarbeitung und Umsetzung der Elemente des strategischen Managements und bei der Gestaltung der institutionellen Struktur zur Legitimierung der Kompetenz des strategischen Denkens und des strategischen Managements.
- Ländliche Entwicklung und Förderung der Agrarwirtschaft sind zwei separate Schwerpunkte des strategischen Managements.
- Es ist sinnvoll, Ansätze zur strategischen Verwaltung durch Akzentverlagerung vom strategischen Management der Teilbranchen und der Gesamtheit von Unternehmen zum strategischen Management der Geschäftsbereiche (Tätigkeitsfelder) neu zu konzipieren.
- Das Besteuerungssystem muss in der Nachkriegszeit unter Berücksichtigung europäischer Erfahrungen und mit Erkenntnis der Notwendigkeit einer harmonischen Entwicklung der Agrarwirtschaft sowie der Sicherung von kommunalen Haushaltseinnahmen reformiert werden.
- Instrumente staatlicher Förderung müssen langfristig aufgelegt sein und den Besonderheiten des wirtschaftlichen Betriebs verschiedener Gruppen von Agrarproduzenten angepasst werden.

- Diversifizierung und höhere Mehrwertschöpfung der Agrarproduktion sind strategisch wichtig.
- Ein wichtiger Aspekt der Entwicklungsstrategie für die Agrarwirtschaft der Ukraine ist die Diversifizierung logistischer Möglichkeiten.