



1 Einleitung

1.1 Ausprägungen und Bestimmungsgründe des Strukturwandels in der Landwirtschaft

Der landwirtschaftliche Strukturwandel ist traditionell ein wichtiges Forschungsgebiet der Agrarökonomie (MANN 2003). Der Strukturwandel wird dabei im Wesentlichen durch eine starke Abnahme der Betriebsanzahl einerseits bei einer deutlichen Zunahme der durchschnittlichen Betriebsgröße andererseits charakterisiert (GODDARD et al. 1993). Für Deutschland bedeutet dies, dass die Anzahl der Betriebe (über 5 ha) von 677.350 mit einer durchschnittlichen Flächenausstattung von 17,1 ha im Jahr 1970 auf 271.783 Betriebe mit im Mittel 61,3 ha LF im Jahr 2010 zurückgegangen ist (BMELV 2013). Diese an wenigen Kennzahlen festgemachte Beobachtung wird dem vielschichtigen Bild des landwirtschaftlichen Strukturwandels jedoch nur begrenzt gerecht. Umfassendere Betrachtungen gehen auf zahlreiche weitere Aspekte und Ausprägungen des Strukturwandels ein, die sich neben der Veränderung der Betriebsanzahl und -größe vor allem in der Faktorallokation und Faktorentlohnung ausdrücken (BAUR 1999). In diesem Zusammenhang werden u.a. die folgenden Ausprägungen des Strukturwandels diskutiert (BEUSMANN 1989; LAUBER 2006; ZIMMERMANN et al. 2006):

- **Entwicklung der Viehbestände:**
Wie die Flächenausstattung nehmen auch die Viehbestände je Betrieb bei einem gleichzeitigen Rückgang der Zahl der Nutztierhalter insgesamt im Strukturwandel kontinuierlich zu. Die Steigerungsraten übertreffen aufgrund des vermehrten Einsatzes von Zukauffuttermitteln das Wachstum in der Flächenausstattung (BEUSMANN 1989). Insbesondere für die tierischen Produktionszweige ist neben der einzelbetrieblichen Spezialisierung zudem eine starke regionale Konzentration festzustellen (BÄURLE und TAMÁSY 2012; BATTERMANN et al. 2013). Beispielsweise sind über 50 % des deutschen Schweinebestandes in der Veredlungsregion Nordwestdeutschland konzentriert (DBV 2009-2013).
- **Pachtanteile:**
Aufgrund der historisch gewachsenen Unterschiede sind die Anteile von Pacht- und Eigenland in den landwirtschaftlichen Betrieben in Ost- und Westdeutschland sehr unterschiedlich verteilt. Im Strukturwandel ist für Westdeutschland eine kontinuierliche Erhöhung des Pachtanteils festzustellen, während in Ostdeutschland durch zunehmenden Landerwerb die Betriebe ihre Eigenlandausstattung erhöhen (DBV 2009-2013).
- **Arbeitsverfassung (Fremd- und Familien-AK):**
In den vergangenen Jahrzehnten war die Landwirtschaft durch einen kontinuierlichen Rückgang der Zahl der Beschäftigten gekennzeichnet. Dabei nahm die Anzahl der Familienarbeitskräfte deutlich stärker ab als die Anzahl der angestellten familienfremden Arbeitskräfte. Diese Entwicklung bedingt, dass der Anteil der angestellten Ar-



beitskräfte an der Gesamtzahl der Beschäftigten in der Landwirtschaft steigt (DBV 2009-2013).

- **Einkommensstruktur (Haupt- und Nebenerwerb):**
In Deutschland variiert der Anteil der Betriebe, die im Haupt- und Nebenerwerb wirtschaften, je nach Region erheblich und hat sich im Verlauf des Strukturwandels unterschiedlich entwickelt. Die jeweiligen Anteile spiegeln sowohl die regional unterschiedlichen Einkommensmöglichkeiten in der Landwirtschaft wider als auch die Interdependenzen zu außerlandwirtschaftlichen Erwerbsmöglichkeiten, die ihrerseits spezifischen strukturellen und regionalen Entwicklungen unterliegen (DBV 2009-2013).
- **Altersstruktur und Hofnachfolge:**
Für eine Weiterbewirtschaftung eines landwirtschaftlichen Betriebes ist die Hofnachfolge von entscheidender Bedeutung. Bei Haupteinwerbetsbetrieben lag der Anteil der Betriebsleiter über 45 Jahre mit gesicherter Hofnachfolge in den vergangenen Jahren unter 40 %, bei Nebenerwerbsbetrieben unter 30 %. Betriebe mit über 100 ha weisen dagegen in mehr als 50 % der Fälle eine gesicherte Hofnachfolge auf. Damit zeigt sich, dass die Bereitschaft zur Hofnachfolge stark mit der Faktorausstattung und den Einkommensperspektiven der Betriebe korreliert (DBV 2009-2013).

Zunächst ist anhand der Ausprägungen des Strukturwandels im Wesentlichen die Aufgabe kleinerer Betriebseinheiten bei gleichzeitigem Übergang der Produktionsfaktoren auf größere Betriebe zu vermuten. Diese Darstellung erfasst jedoch die Komplexität der Vorgänge nur bedingt, da in allen Betriebsgrößenklassen im zeitlichen Verlauf sowohl Abwanderungen in höhere oder niedrigere Betriebsgrößenklassen und zum Großteil statische, durch keine Größenveränderung gekennzeichnete Betriebe vorzufinden sind. Dies repräsentiert den Tatbestand, dass sich Anpassungsprozesse längerfristig vollziehen und neben dem Wachstum oder dem Komplettausstieg aus der Landwirtschaft auch die „Abstockung“ von Haupteinwerbetsbetrieben zu Nebenerwerbsbetrieben oder ein „Verharren“ mit langfristigem Übergang zum Nebenerwerb oder in den Ruhestand gängige Entwicklungspfade im landwirtschaftlichen Strukturwandel sind. Dennoch ist festzuhalten, dass mit zunehmender Ausgangsbetriebsgröße Wachstum als strategische Option an Bedeutung gewinnt und sich die Mindestbetriebsgröße sowohl für Haupt- als auch für Nebenerwerbsbetriebe im Zeitablauf kontinuierlich nach oben verschiebt (SCHMITT 1989). Die Größenordnung, ab der die Anzahl der Betriebe noch zunimmt, wird als Wachstumsschwelle definiert und liegt derzeit in Deutschland bezogen auf die Flächenausstattung bei rund 100 ha, mit jedoch deutlichen regionalen Unterschieden (DBV 2013). Analoge Entwicklungen zu der sich kontinuierlich erhöhenden Wachstumsschwelle sind auch in der Tierproduktion vorzufinden (WINDHORST und BAURLE 2011; NIER et al. 2013).



Primäre Ursache für den Strukturwandel ist der technische Fortschritt (BALMANN und SCHAFT 2008; MACDONALD 2012). Dieser wird im Wesentlichen durch drei Dimensionen abgebildet (SCHRADER 1989): Biologisch-chemische Neuerungen erlauben eine Optimierung des Verhältnisses von eingesetzten Produktionsfaktoren und Produktionsmitteln zu erzielten Erträgen. Beispielsweise weist der Weizenertrag von 1961 bis 2006 eine jährliche Steigerung um 1,1 dt/ha auf (PREUBE 2009). Mechanisch-elektronische Neuerungen umfassen die Weiterentwicklung von technischen, baulichen oder elektronischen Hilfsmitteln in der Tier- und Pflanzenproduktion. Ein Beispiel ist die Reduktion der Druschzeit für 1 ha Getreide von 36 Stunden im Jahr 1950 auf 0,5 Stunden in der Gegenwart (DBV 2013). Auch neuere Entwicklungen im Bereich des Precision bzw. Smart Farming sind diesem Innovationsbereich zuzuordnen (GANDORFER 2006). Organisatorisch-institutionelle Neuerungen umfassen Fortschritte im gesamten Bereich der Betriebs- und Prozessorganisation. Die erheblichen Potenziale in diesem Bereich zeigen z.B. Auswertungen von Milchviehbetrieben auf, die bei vergleichbarer technischer Ausstattung und Herdengröße deutliche Unterschiede im Arbeitszeitbedarf je Kuh ausweisen (KÜMMEL 2005).

In der Summe bewirkte der technische Fortschritt in der Vergangenheit erhebliche Produktivitätssteigerungen, die mit einer Ausweitung des Angebotes an Nahrungsmitteln einhergingen. Die 1960er und 1970er Jahre des vergangenen Jahrhunderts werden in diesem Zusammenhang aufgrund des besonders ausgeprägten Produktivitätswachstums namentlich in Entwicklungs- und Schwellenländern als „Grüne Revolution“ bezeichnet (KIRSCHKE et al. 2007; VON WITZKE 2010). Das erweiterte Angebot traf auf eine schon in den Engelsen Gesetzen beschriebene, in erheblich geringerem Maße ansteigende Nachfrage nach Agrarprodukten. Dies ist ein für wachsende Volkswirtschaften mit stagnierender Bevölkerungsentwicklung typisches Phänomen (BALMANN 1996). Hintergrund ist die geringe Einkommenselastizität der Nachfrage nach Nahrungsmitteln, die im Zeitablauf der wirtschaftlichen Entwicklung zudem kontinuierlich weiter abnimmt (HENRICHSMEYER und WITZKE 1991). Die Relation von Angebot und Nachfrage führte damit in der Vergangenheit zu stetig sinkenden Erzeugerpreisen und Margen. Die Anpassungsstrategie der Landwirtschaft waren im Wesentlichen weitere Produktivitätssteigerungen und eine Ausdehnung des Produktionsumfangs, die wiederum das Angebot vergrößerten und den Preisdruck verschärften. In diesem Zusammenhang wird von der „landwirtschaftlichen Tretmühle“ gesprochen (COCHRANE 1958).

Neben Produktivitätssteigerungen resultierte der technologische Fortschritt auch in einer zunehmenden Kapitalintensität der Landwirtschaft mit der Folge, dass der Fixkostenanteil der Betriebe anstieg und die Realisierung von Größendegressionsvorteilen für die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit stark an Bedeutung gewann. In der Folge stieg die mindestoptimale Betriebsgröße erheblich an, wie Untersuchungen sowohl für den Ackerbau als die Tierproduktion zeigen (BLÄSI und STRÜMPFEL 2001; MACDONALD 2012). Verstärkt wurde dieser Effekt durch Unteilbarkeiten der technischen Ausstattung der Betriebe, so dass beispielsweise moderne Landtechnik nur bei einer Mindestausstattung der Betriebe mit LF wirtschaftlich



eingesetzt werden kann. Flankiert wird der Strukturwandel maßgeblich durch die politische Rahmensetzung. Diese wurde in den vergangenen Jahrzehnten in Deutschland primär durch die europäische Agrarpolitik dominiert (ISERMEYER 2005). Dabei werden bereits seit Einführung des EWG-Vertrages von 1957 in Rom unverändert folgende Zielsetzungen verfolgt, die zuletzt im Vertrag von Lissabon (AEUV, Artikel 39) bestätigt wurden. Die Ziele der Gemeinsamen Agrarpolitik sind demnach (KÖSTER 2001; AMT FÜR VERÖFFENTLICHUNGEN DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2008),

- die Produktivität der Landwirtschaft durch Förderung des technischen Fortschritts, Rationalisierung der landwirtschaftlichen Erzeugung und den bestmöglichen Einsatz der Produktionsfaktoren, insbesondere der Arbeitskräfte, zu steigern;
- auf diese Weise der landwirtschaftlichen Bevölkerung, insbesondere durch Erhöhung des Pro-Kopf-Einkommens der in der Landwirtschaft tätigen Personen, eine angemessene Lebenshaltung zu gewährleisten;
- die Märkte zu stabilisieren;
- die Versorgung sicherzustellen;
- für die Belieferung der Verbraucher zu angemessenen Preisen Sorge zu tragen.

Im zeitlichen Verlauf ist eine unterschiedliche Zielgewichtung festzustellen. Zu Beginn der Gemeinsamen Agrarpolitik stand die Förderung der Produktion durch ein hohes, durch Zollsätze abgesichertes Preisniveau im Vordergrund. Die protektionistische Politik führte infolge erheblicher Produktivitätssteigerungen zu Marktüberschüssen, die die Ausgaben für die Agrarpolitik stark ansteigen ließen. Zudem geriet die Politik der Marktabschottung im Hinblick auf die Handelsbeschränkungen zunehmend unter internationalen Druck. Vor diesem Hintergrund wurde in den 1980er Jahren vermehrt auf Instrumente der Mengengrenzung (z.B. Milchquote, Flächenstilllegungen) gesetzt. Das verfolgte Ziel der Produktionsbegrenzung bei steigendem Erzeugerpreisniveau wurde jedoch weitestgehend verfehlt. Ebenso stiegen die Ausgaben für die gemeinsame Agrarpolitik weiter an. In der Folge kam es mit der MacSharry Reform Anfang der 1990er Jahre zu einer grundsätzlichen Neuausrichtung der Gemeinsamen Agrarpolitik mit einer Absenkung des Stützpreisniveaus und einem Ausgleich über von der Produktion entkoppelte Direktzahlungen. Im Zuge der Reformschritte im Jahr 2000 und 2003 wurde der Weg der Entkoppelung der Direktzahlungen von der Produktion weiter beschritten, so dass heute in Deutschland eine einheitliche Flächenprämie unabhängig von der landwirtschaftlichen Nutzung vorliegt (ISERMEYER 2005; MAAS und SCHMITZ 2007). Die dargestellten politischen Maßnahmen haben als Elemente der Markt- und Preispolitik maßgeblichen Einfluss auf die Einkommenssituation der Landwirte (KÖSTER 2001). Der Anteil der Direktzahlungen von durchschnittlich über 50 % am Gewinn der landwirtschaftlichen Betriebe unterstreicht die Bedeutung der politischen Rahmensetzung für den Strukturwandel (GERDES 2010; BMELV 2011). Je höher der wirtschaftliche Druck auf die landwirtschaftlichen Betriebe ist und je geringer die Deckungsbeiträge je Stallplatz, Hektar o.ä. sind, desto unabdingbarer wird



das Größenwachstum der Betriebe zum Ausgleich der politikbedingten Einkommenseinbußen. Neben dieser indirekten Einflussnahme wird durch die Agrarstrukturpolitik auch direkt auf die landwirtschaftliche Struktur eingewirkt. Als wesentliche Steuerungsmaßnahme sind hierzu Agrarinvestitionsförderungsprogramme und Ausgleichszulagen für von der Natur benachteiligte Gebiete zu nennen. Hierbei stehen sowohl der Bundesregierung als auch den Bundesländern erhebliche Spielräume bei der Ausgestaltung der Maßnahmen offen, so dass auch bei Einhaltung der europäischen Zielsetzung eine individuelle Schwerpunktsetzung möglich ist (KÖSTER 2001).

Die bisher skizzierten Ausprägungen und Erklärungsansätze des Strukturwandels waren kennzeichnend für die landwirtschaftliche Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte. Verschiedene Aspekte sprechen dafür, dass bezüglich des Phänomens „Strukturwandel“ mit Beginn des 21. Jahrhunderts neue Erscheinungsformen und Erklärungsmuster vorliegen (KIRSCHKE et al. 2007; BALMANN und SCHAFT 2008,). Der wesentliche Impuls für die Veränderung der Rahmenbedingungen geht dabei von der Durchbrechung der Wechselbeziehung zwischen begrenzter Nachfragesteigerung bei stärker steigender Produktivität aus, die über lange Zeit zu einem kontinuierlichen Preisdruck auf Agrarprodukte geführt hat. Seit der Jahrtausendwende trifft jedoch eine wachsende weltweite Nachfrage auf ein nicht im gleichen Maß steigendes Angebot. In diesem Zusammenhang wird die Jahrtausendwende sogar als „Megatrendwende“ charakterisiert. Der Anstieg der Agrarpreise infolge der neuen Relation von Angebot zu Nachfrage vollzieht sich jedoch nicht kontinuierlich, sondern mit deutlichen Schwankungen (VON WITZKE 2012). Nachfrageseitig lassen sich für diese Trendwende ursächlich die steigende Weltbevölkerung sowie das Wirtschaftswachstum in Schwellen- und Entwicklungsländern in Verbindung mit einer Veränderung der Ernährungsgewohnheiten, insbesondere einem wachsenden Konsum von Lebensmitteln tierischen Ursprungs, ausmachen. Weitere bedeutende Nachfragesteigerungen resultieren aus der wachsenden Produktion von Energie aus Biomasse. Der Energiemarkt erfüllt damit insgesamt eine preisunterstützende Funktion. Über die Preisrelation von Nahrungsmittel- zu Energiepreisen wird zudem im Zuge der Konkurrenz um bestimmte Agrarprodukte ein neues Niveau für Preisuntergrenzen auf den Agrarmärkten definiert (BALMANN und SCHAFT 2008; TANGERMANN 2008). Auf Seiten des Angebotes fehlt die in der Vergangenheit mit der Nachfragesteigerung korrespondierende und diese häufig überkompensierende Steigerung der Produktivität. Im Gegensatz zu den jährlichen weltweiten Produktivitätssteigerungen der Landwirtschaft von 4 % in den 60er, 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts sind die Produktivitätszuwächse auf heute etwa 1 % pro Jahr zurückgegangen. Für die EU wird mit 0,6 % sogar eine noch niedrigere Steigerungsrate beobachtet. Der Rückgang des Produktivitätsfortschrittes resultiert in einer geringeren Ertragssteigerung der Tier- und Pflanzenproduktion (VON WITZKE 2012). Ein Beispiel hierfür ist der Rückgang des jährlichen Ertragszuwachses von Weizen. Während im Zeitraum 1961 bis 2006 in Deutschland noch eine durchschnittliche jährliche Steigerung von 1,1 dt/ha



erzielt werden konnte, betrug der Ertragsfortschritt zwischen 2000 und 2009 nur noch jährlich 0,45 dt/ha und Jahr (PREUBE 2009).

Neben dem Auseinanderdriften von Nachfrage und Angebot sprechen verschiedene weitere Aspekte dafür, dass der Agrarstrukturwandel heute ein verändertes Erscheinungsbild und eine komplexere Gestalt annimmt als in der Vergangenheit (KIRSCHKE et al. 2010; BALMANN und SCHAFT 2008):

- Gesellschaftliche Ansprüche stellen eine neue Herausforderung für den Agrarsektor dar. Neben der quantitativen und qualitativen Versorgung der Bevölkerung mit hochwertigen Lebensmitteln stehen z.B. Umwelt- und Tierschutzaspekte zunehmend im gesellschaftlichen Fokus. Die Landwirtschaft ist daher hinsichtlich der Legitimierung ihrer Produktionsweisen verstärkt gefordert (HEYDER 2010).
- Die politische Zielsetzung verfolgt weiterhin die konsequente Abkehr von der protektionistisch orientierten Markt- und Preispolitik und eine voranschreitende Integration der europäischen Landwirtschaft in den Weltmarkt. Ein Beispiel dafür ist die endgültige Abschaffung des Milchquotensystems zum 1. April 2015. In scharfem Kontrast dazu gewinnt die Implementierung von Umwelt- und Qualitätszielen deutlich an Bedeutung.
- Neue Technologien, z.B. im Bereich der Kommunikations- und Informationstechnologien sowie der Gentechnik, werden zu wichtigen, bisher nicht existenten Determinanten des Strukturwandels.
- Die zunehmende Globalisierung des Agrarsektors führt zu verstärkten Interdependenzen mit gesamtwirtschaftlichen Veränderungs- und Anpassungsprozessen durch Verflechtungen und Abhängigkeiten im weltweiten Wirtschaftsraum.
- Innerhalb der landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten nimmt die Intensität der vertikalen Zusammenarbeit, z.B. über stufenübergreifende Qualitätssicherungssysteme oder verschiedene Formen der Vertragsproduktion, weiter zu. Vor diesem Hintergrund findet eine verstärkte wechselseitige Beeinflussung auf der Ebene struktureller Anpassungs- und Konzentrationsprozesse zwischen der Primärerzeugung sowie den vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette statt.

Die neuen Rahmenbedingungen spiegeln sich in Veränderungen der für den Strukturwandel charakteristischen Entwicklungen wider. Hierfür sollen im Folgenden einige Beispiele aufgezeigt werden.

Insgesamt scheint sich der Strukturwandel etwas zu verlangsamen. Für die vergangenen Jahrzehnte war eine Abnahmerate der Betriebsanzahl von ca. 3 % pro Jahr zu beobachten. Für den Zeitraum von 2007 bis 2012 betrug der jährliche Rückgang 2,2 % (DBV 2013). Dies kann ein Indiz dafür sein, dass sich infolge des höheren Preisniveaus für Agrarprodukte die Einkommenssituation in der Landwirtschaft verbessert hat und ein Verbleib in der Produktion für viele Betriebe attraktiver geworden ist. Die langfristigen Buchführungsergebnisse bayerischer



Haupterwerbsbetriebe zeigen exemplarisch auf, dass ab dem Wirtschaftsjahr 2004/05 die Gewinne – mit allerdings starken jährlichen und produktionszweigabhängigen Schwankungen – in der Tendenz ebenfalls angestiegen sind und sich die Ertragslage der Betriebe von Phasen der Stagnation in den 1990er Jahren deutlich abhebt (StMELF 2012).

Die Folgen politischer Deregulierung werden am Beispiel der Milchviehhaltung deutlich. Die Anzahl der gehaltenen Milchkühe war europaweit seit Einführung der Milchquote bis zum Jahr 2007 kontinuierlich rückläufig. Die wesentliche Ursache war der Anstieg der Milchleistung je Kuh bei fixer, durch das Milchquotensystem lange Zeit festgeschriebener Produktionsmenge. Seit 2008 ist eine Trendumkehr zu beobachten und die Milchviehbestände steigen leicht an, dies gilt insbesondere für Deutschland (DBV 2012; DBV 2013). Die Landwirte haben somit Produktionspotenziale, die sich durch die Quotenerhöhungen der letzten Jahre geboten haben, in einem attraktiven Marktumfeld genutzt, um ihre Produktion auszuweiten. Teilweise wurden auch deutliche Überlieferungen der Milchquote unter Inkaufnahme von Strafzahlungen getätigt. Die strukturelle Entwicklung dokumentiert somit die verstärkte Adaption der Betriebe an die Stärkung marktwirtschaftlicher Mechanismen in der Milchviehhaltung.

Ein struktureller Umbruch lässt sich auch in der Arbeitsverfassung feststellen. Seit 2007 steigt erstmalig die insgesamt in den landwirtschaftlichen Betrieben erbrachte Arbeitsleistung wieder an. Eine Erklärung hierfür bietet einerseits die produktionsstimulierende Wirkung höherer Agrarpreise und aufnahmefähiger Märkte. Weiterhin ist möglicherweise der reduzierte Produktivitätsfortschritt als Ursache anzuführen, der die Substitutionsmöglichkeiten von Arbeitskräften durch Technik zumindest in Teilbereichen zunehmend begrenzt. Die größere Arbeitsleistung auf den Betrieben wird dabei vermehrt durch Fremdarbeitskräfte erbracht, deren Anzahl seit 2007 ebenfalls wieder ansteigend ist. Bei der Zahl der Familienarbeitskräfte sind demgegenüber weiterhin Rückgänge zu verzeichnen. Diese fallen jedoch im Vergleich der Jahre 2007 und 2010 bei vollbeschäftigten Familienarbeitskräften deutlich geringer aus als in den Vorperioden, während sich die Abnahmerate bei der Anzahl der teilzeitbeschäftigten Familienarbeitskräfte erhöht hat. Insgesamt hat durch die beschriebenen Entwicklungen familienfremde Arbeit gegenüber der durch Familienarbeitskräfte erbrachten Arbeitsleistung relativ an Bedeutung gewonnen (DBV 2009-2013).

Insgesamt deuten die skizzierten Entwicklungen damit an, dass die veränderten Rahmenbedingungen ein neues Umfeld geschaffen haben, in dem sich der Strukturwandel unter neuen Vorzeichen vollzieht. Die landwirtschaftlichen Betriebe sind daher auf allen Ebenen der unternehmerischen Entscheidungsfindung gefordert, sich strategisch auf die veränderten Rahmenbedingungen einzurichten.

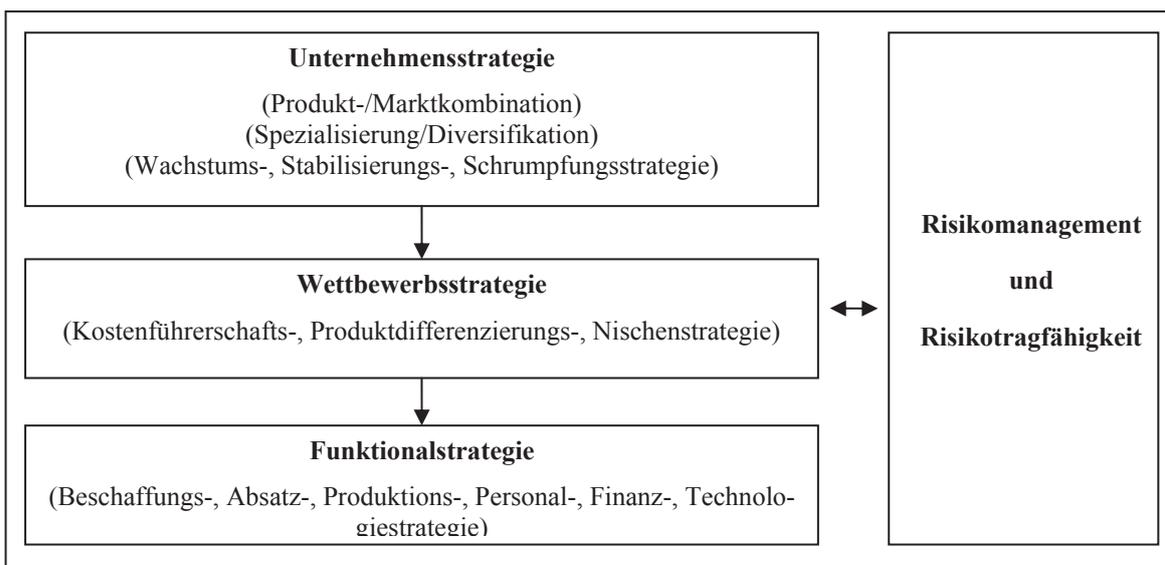


1.2 Strategische Entscheidungen unter veränderten Rahmenbedingungen

Aus der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit des geschäftlichen Umfeldes, wie es für die derzeitige Situation in der Landwirtschaft charakteristisch ist, ergibt sich eine wachsende Relevanz der strategischen Unternehmensführung (ODENING und BOKELMANN 2000; GRANT und NIPPA 2006). Der Begriff der Strategie umfasst dabei die langfristige Ausrichtung einer Organisation mit der Zielsetzung, die Erwartungen der relevanten Interessengruppen (Stakeholder) durch Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen zu erfüllen (JOHNSON et al. 2011). Den strategischen Entscheidungen fällt damit die maßgebliche Rolle bei der Sicherung des längerfristigen Unternehmenserfolgs zu (FRESE 1987; ODENING und BOKELMANN 2000; GRANT und NIPPA 2006). Diese Aufgabe fällt der strategischen Planung auch in der Landwirtschaft zu (SCHAPER 2010).

Zur Systematisierung der strategischen Entscheidungsfindung im Unternehmen hat sich in der Literatur eine Untergliederung in drei hierarchische Planungsebenen etabliert. Diese beziehen sich auf die Ebene des Gesamtunternehmens, die Art der Führung des Wettbewerbs in einzelnen strategischen Geschäftsfeldern und die Festlegung der langfristigen, strategischen Vorgehensweise in einzelnen betrieblichen Teilfunktionen (HOFER und SCHENDEL 1978; ODENING und BOKELMANN 2000; JOHNSON et al. 2011). Unternehmerische Entscheidungen und Strategien sind durch eine konsequente Abwägung von Chancen und Risiken geprägt. Daher sind auf allen Ebenen der Strategiefindung Aspekte des Risikomanagements in Abhängigkeit von der Risikotragfähigkeit des landwirtschaftlichen Betriebes zu berücksichtigen (FRENTROP et al. 2010; SCHAPER et al. 2012).

Abbildung 1: Ebenen der strategischen Planung unter Risikoaspekten



Quelle: Eigene Darstellung nach BEA und HAAS 1995; JOHNSON et al. 2011



(Gesamt-)Unternehmensstrategie

Die Ebene der (Gesamt-)Unternehmensstrategie legt die strategische Grundausrichtung eines Unternehmens mit der Definition der bearbeiteten Produkt-/Marktkombinationen fest (ODENING und BOKELMANN 2000). Die zentrale unternehmerische Fragestellung in diesem Kontext ist zunächst die Entscheidung zwischen Spezialisierung und Diversifikation (INDERHEES 2007). Weiterhin bezieht sich die (Gesamt-)Unternehmensstrategie auf die Entwicklung eines Unternehmens im Zeitablauf. Hierbei ist zwischen Wachstums-, Stabilisierungs- und Schrumpfsstrategien zu differenzieren. Für die deutsche Landwirtschaft sind dabei im Falle der langfristigen Fortführungsabsicht eines Betriebs Spezialisierung und Wachstum als die wesentlichen Strategien zu kennzeichnen, um im landwirtschaftlichen Strukturwandel zu bestehen (BEUSMANN 1989; ODENING und BOKELMANN 2000). Hinsichtlich der strategischen Entwicklungsrichtung fällt jedoch ebenfalls ein größerer Teil der landwirtschaftlichen Betriebe in die Kategorien „Schrumpfung“, also die Unternehmensverkleinerung durch Abbau von Produktionskapazitäten und Verkleinerung der Faktorausstattung, sowie „Stabilisierung“, welche konstante Produktionskapazitäten und eine gleichbleibende Faktorausstattung beinhaltet (SCHMITT 1989; ODENING und BOKELMANN 2000; INDERHEES 2007).

Wettbewerbsstrategien

Die Ebene der Wettbewerbsstrategie umfasst die strategischen Maßnahmen, die die Art und Weise betreffen, wie ein Gesamtunternehmen oder einzelne seiner Teilbereiche (strategische Geschäftsfelder) den Wettbewerb in einer Branche führen, um sich Vorteile im Wettbewerb zu verschaffen (BECKER und FALLGATTER 2005). Im Wesentlichen wird zwischen Kostenführerschafts-, Differenzierungs- und Nischenstrategien unterschieden (PORTER 1988). Die Kostenführerschaft stellt die Produkterstellung zu den geringsten Kosten in den Mittelpunkt. Der Wettbewerbsvorteil besteht damit in einem Kostenvorsprung gegenüber Mitbewerbern, so dass das Unternehmen auch im Falle einer Verschärfung des Wettbewerbs und daraufhin sinkender Preise weiterhin wettbewerbsfähig ist. Mit der Kostenführerschaft ist häufig eine starke Spezialisierung und ein Größenwachstum verbunden, um den strategischen Vorteil z.B. durch Realisierung von Größendegressionsvorteilen und Einsatz von kostengünstigen Technologien aufrecht zu erhalten (BECKER und FALLGATTER 2005). Da Landwirte in den meisten landwirtschaftlichen Märkten als Mengenanpasser agieren, ist die Kostenführerschaft in Verbindung mit betrieblichem Wachstum zur Realisierung von Degressionseffekten (Economies of Scale) die in der Landwirtschaft am weitesten verbreitete Strategie zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen (BAHRS et al. 2004; MACDONALD 2012).

Differenzierungsstrategien sind demgegenüber darauf ausgerichtet, sich durch spezifische Alleinstellungsmerkmale eines Produktes vom Wettbewerb abzugrenzen. Zielsetzungen sind eine intensivere Kundenbindung, die nicht auf dem für die Kostenführerschaft typischen Preiswettbewerb beruht, und die Auslösung einer Mehrzahlungsbereitschaft beim Kunden.



Die Differenzierung kann sowohl auf bestimmten Produkt- oder Prozesseigenschaften (bspw. ökologische Erzeugung) beruhen oder z.B. durch Serviceleistungen im Umfeld des Produktes zum Ausdruck kommen (PORTER 1988; BECKER und FALLGATTER 2005). Die Differenzierungsstrategie eignet sich nur für einen kleineren Teil der landwirtschaftlichen Betriebe aufgrund der fehlenden oder begrenzten Differenzierungsmöglichkeiten in vielen landwirtschaftlichen Märkten (INDERHEES 2007).

Nischenstrategien zeichnen sich dadurch aus, dass die Kostenführerschafts- oder Differenzierungsstrategie nur auf ein eng begrenztes Marktsegment ausgerichtet wird. Die Zielsetzung ist die Erschließung oder Fokussierung auf Kundengruppen, deren Bedürfnisse bisher nicht oder nur unzureichend erschlossen wurden. Diese Strategie wird insbesondere für Unternehmen empfohlen, die keine Kostenführerschaft oder Differenzierungsvorteile im Gesamtmarkt erzielen können (PORTER 1988; ODENING und BOKELMANN 2000; BECKER und FALLGATTER 2005).

Funktionalstrategien

Funktionalstrategien beziehen sich auf die Umsetzung der Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien auf der Ebene einzelner betrieblicher Teilfunktionen (JOHNSON et al. 2011). Durch die Detaillierung und Ausdifferenzierung der durch die vorgelagerten Ebenen erfolgten strategischen Rahmensetzung fällt den Funktionalstrategien eine maßgebliche Rolle im strategischen Führungsprozess und bei der gesamtunternehmerischen Zielerreichung zu (BECKER und FALLGATTER 2005). Wichtige Funktionsbereiche, in denen die strategische Vorgehensweise zu definieren ist, sind Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzen, Personal und Technologien (BEA und HAAS 1995).

Risikomanagement und Risikotragfähigkeit

Alle unternehmerischen Entscheidungen – auch solche im Rahmen der Strategiefindung – unterliegen mehr oder minder großen Unsicherheiten (MUBHOFF und HIRSCHAUER 2011). Daher ist die Bereitschaft, Risiken einzugehen, eine der wichtigsten Eigenschaften des Unternehmers (MANN 2010). Die Funktion eines systematischen Risikomanagements ist es deshalb nicht, sämtliche Risiken für den landwirtschaftliche Betrieb abzuwehren bzw. zu vermeiden, da das rechtzeitige Erkennen und Nutzen von Chancen – unter Inkaufnahme eines angemessenen Risikos – wesentlich für den Fortbestand und die Weiterentwicklung landwirtschaftlicher Unternehmen ist. Dem Risikomanagement kommt vielmehr die Aufgabe zu, mit der Abwägung von Chancen und Risiken eine Entscheidungshilfe für strategische Überlegungen bereitzustellen (FRENTROP und THEUVSEN 2012).

Grundsätzlich sind landwirtschaftliche Betriebe schon immer mit einer Vielzahl von Risiken konfrontiert worden (LEHRNER 2002). Dennoch wird allgemein aufgrund neuer Gefahrenpotenziale im Zuge sich verändernder Rahmenbedingungen, wie sie im Abschnitt zum Strukturwandel diskutiert wurden, dem Risikomanagement eine größere Bedeutung als in der Ver-



gangenheit zugemessen (FRENTROP et al. 2010; HIRSCHAUER und MÜBHOFF 2012). Die verschiedenen Einzelrisiken, die den landwirtschaftlichen Betrieb betreffen können, lassen sich anhand der Einteilung in verschiedene Risikoarten systematisieren. Es können Produktions-, Finanz-, Anlagen-, Markt- und Preis-, Politik- sowie sonstige Risiken unterschieden werden (LEHRNER 2002). Das breite Spektrum der Risikoarten unterstreicht, dass alle Ebenen der strategischen Entscheidungsfindung mit dem Risikomanagement korrespondieren; es zeigt zudem die Notwendigkeit der Abstimmung zwischen der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung eines Unternehmens und den Strategien im Bereich des betrieblichen Risikomanagements auf.

1.3 Aufbau und Struktur der Arbeit

Wie einleitend gezeigt werden konnte, vollzieht sich der landwirtschaftliche Strukturwandel in jüngerer Zeit unter deutlich veränderten Rahmenbedingungen. Die landwirtschaftlichen Betriebe sind daher auf allen Ebenen der strategischen Unternehmensführung gefordert, sich kontinuierlich den Herausforderungen, die sich aus dem landwirtschaftlichen Strukturwandel ergeben, zu stellen, um Wettbewerbsvorteile und den langfristigen Erhalt des Unternehmens zu sichern. Dies umfasst sowohl grundsätzliche strategische Entscheidungen auf der Ebene der Gesamtunternehmensstrategie als auch das Festlegen erfolgversprechender Wettbewerbsstrategien und das langfristige Vorgehen in einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen. Dabei ist die Entscheidungsfindung stets von einem angemessenen Risikomanagement, das insbesondere vor dem Hintergrund der im Strukturwandel zunehmenden Unternehmensgrößen wachsende Bedeutung erlangt, zu begleiten. Die vorliegende Arbeit nimmt vor dem Hintergrund der vielfältigen strategischen Herausforderungen Aspekte von vier strategischen Handlungsfeldern verstärkt in den Fokus, um einen Beitrag zur Klärung strategischer Fragestellungen unter veränderten Rahmenbedingungen zu leisten:

Teil I: Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg

Der erste Abschnitt betrachtet strategische Entscheidungen auf der Ebene des Gesamtunternehmens bzw. Ebenen übergreifend. Damit wird zum einen die Bedeutung der Unternehmensstrategie als Rahmensetzung für die nachfolgenden betrieblichen Ebenen abgebildet, zum anderen das Zusammenspiel der verschiedenen Strategieebenen in den Mittelpunkt gerückt. Die beiden Betrachtungsweisen fokussieren damit den Zusammenhang zwischen der Summe strategischer Entscheidungen sowie der Wettbewerbsfähigkeit und dem Erfolg eines Unternehmens.

Einleitend wird im Artikel „Spezialisierung und vertikale Integration in der Tierproduktion – Chance oder Risiko?“ (I.1) zunächst eine klassische unternehmensstrategische Fragestellung erörtert. Die Spezialisierung in der Tierproduktion wird hierbei nicht nur im Hinblick auf den Einzelbetrieb, sondern auch im Zusammenhang mit der regionalen Konzentration bestimmter tierischer Produktionszweige diskutiert. Vertikale Integration ist eine Strategie, die die Leistungstiefe eines landwirtschaftlichen Unternehmens verändert und mit der grundsätzlichen unternehmensstrategischen Ausrichtung „Spezialisierung“ in Einklang stehen kann, aber nicht

zwangsläufig aus dieser resultiert. Die vertikale Integration wird unter organisationstheoretischen Gesichtspunkten im Hinblick auf ihre Vorteilhaftigkeit für die Schweine- und Geflügelhaltung analysiert. Dabei werden Unterschiede zwischen den jeweiligen Wertschöpfungsketten verdeutlicht.

Der Artikel „Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit von Milchviehbetrieben außerhalb von Erzeugungszentren“ (I.2) betrachtet die Wettbewerbsfähigkeit von Milchviehbetrieben als Ergebnis der Summe der strategischen Entscheidungen im Kontext ihres jeweiligen Wettbewerbsumfeldes. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den strategischen Rahmenbedingungen in Regionen mit einer hohen Wettbewerbsintensität zwischen den verschiedenen landwirtschaftlichen Produktionszweigen.

Bullenmastbetriebe müssen sich vor dem Hintergrund der deutlichen Liberalisierung des ehemals stark protektionistisch geprägten Rindfleischmarktes strategisch neu ausrichten. Mit der Untersuchung der „Rahmenbedingungen und Entwicklungsperspektiven der Bullenmast mit Fokus auf den Erzeugungszentren“ (I.3) wird eine umfangreiche Analyse der strategischen Ausgangslage dieses Produktionszweiges vorgenommen. Darauf aufbauend können Einschätzungen zu den künftigen strategischen Optionen und Entwicklungsperspektiven gegeben werden.

Der letzte Artikel dieses Abschnittes „Struktur und Erfolg im genossenschaftlichen Agrar Großhandel – eine Jahresabschlussanalyse“ (I.4) stellt einen Exkurs zu dem der landwirtschaftlichen Primärstufe vor- und nachgelagerten Landhandel da. Durch die enge Verknüpfung entlang der Wertschöpfungskette sind die Landhandelsunternehmen im Verlauf des Strukturwandels ähnlichen Rahmenbedingungen und Anpassungsprozessen unterworfen wie die landwirtschaftliche Erzeugerstufe. Die strategischen Konzepte der analysierten Agrar Großhandelsunternehmen, mittels derer sie auf die sich ergebenden strategischen Herausforderungen reagieren, unterscheiden sich trotz der Gemeinsamkeit im Hinblick auf die Zuordnung zur Gruppe der Hauptgenossenschaften erheblich. Mit der Jahresabschlussanalyse wird der Erfolg der sechs zur Gruppe der Hauptgenossenschaften gehörenden Unternehmen als Summe und Ausdruck der strategischen Entscheidungen näher thematisiert.

Teil II: Personalmanagement

Teil II befasst sich mit Strategien im Bereich der betrieblichen Teilfunktion des Personalmanagements. Im Zuge der im Strukturwandel verbreiteten Strategiekombination von Wachstum und Spezialisierung entsprechen zunehmend mehr landwirtschaftliche Betriebe dem Typus des erweiterten Familienbetriebes, der neben familieneigenen Arbeitskräften weitere familienfremde Arbeitskräfte beschäftigt. In den zwei Beiträgen „Wachstumsstrategien von familiengeführten Milchviehbetrieben mit Fremdarbeitskräften“ (II.1) und „Akquise von Arbeitskräften für wachsende Milchviehbetriebe: Einfluss von strategischen Entscheidungen und Personalmanagement“ (II.2) werden hierzu am Beispiel von Milchviehbetrieben Voraussetzungen



und Hürden für die erfolgreiche Bewältigung des Einstiegs in das Personalmanagement als neue strategische Herausforderung beleuchtet.

Im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Personal ist ein optimal auf die betrieblichen Notwendigkeiten und Ansprüche der Mitarbeiter abgestimmtes Vergütungssystem zu implementieren. Im Beitrag „Leistungsorientierte Entlohnung durch EDV-gestützte Erfassung von Erntemengen und Qualitätsmerkmalen in der Spargelernte“ (II.3) wird ein outputorientiertes Entlohnungssystem näher untersucht. Ein besonderer Fokus wird dabei auf die Vereinbarkeit des Akkordlohns mit der Gewährleistung einer hohen Prozess- und Produktqualität gelegt.

Teil III: Produktionstechnik

Der landwirtschaftliche Strukturwandel wird im Wesentlichen durch den technischen Fortschritt determiniert. Eine frühzeitige Implementierung von neuen und innovativen Technologien trägt auf der operativen Ebene strategisch zur Sicherung von Pioniergewinnen durch Produktivitätsfortschritte bei.

Am Beispiel der Melktechnik werden in zwei Beiträgen die Arbeitsproduktivität von verschiedenen Melktechniken und die Nutzung technischer Unterstützungssysteme beim Einsatz automatischer Melksysteme untersucht. Der Beitrag „Einflüsse der technischen und organisatorischen Ausgestaltung des Melkprozesses auf die Arbeitsproduktivität“ (II.1) bezieht in einer Gesamtbetrachtung sowohl technische als auch prozessorientierte Einflussfaktoren in die Produktivitätsbetrachtung mit ein. Im Zuge der Implementierung neuer Technologien nimmt der Automatisierungsgrad weiter zu. Mit dem Artikel „Nutzung technischer Unterstützungssysteme im Herdenmanagement beim Einsatz automatischer Melksysteme“ (II.2) wird auf die spezifischen Bedingungen und Managementmöglichkeiten, die diese Technik bietet, eingegangen.

Die Summe der strategischen Entscheidungen vieler Betriebe innerhalb einer Region für Spezialisierung und Wachstum hat über den Einzelbetrieb hinaus zur Entstehung von Erzeugungsschwerpunkten geführt, die im Bereich der Veredelungsproduktion mit deutlichen Nährstoffüberschüssen einhergehen. Vor diesem Hintergrund greift der Beitrag „Effizienzsteigerung bei der Verwertung von Wirtschaftsdüngern in Nordwestdeutschland – eine modellbasierte Transportoptimierung“ eine für die möglichen strategischen Optionen in diesen Gebieten äußerst relevante Fragestellung auf. Nur wenn auf Ebene der Produktions- und Prozessoptimierung Lösungsmöglichkeiten zum Ausgleich zwischen Nährstoffüberschuss- und Bedarfsregionen geschaffen werden, kann eine Weiterentwicklung bzw. Beibehaltung der Tierhaltung im bisherigen Umfang in den Veredelungsregionen gewährleistet werden (III.3).

Teil IV: Risikomanagement und Risikotragfähigkeit

Wie bereits aufgezeigt, gewinnt der Aufbau von Risikomanagementsystemen zur Absicherung strategischer Entscheidungen für landwirtschaftliche Betriebe zunehmende Relevanz. Mit dem Risikomanagementprozess hat sich eine standardisierte Vorgehensweise, bestehend



aus der Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikosteuerung und Risikokontrolle, etabliert. Der Risikomanagementprozess wurde inzwischen durch verschiedene praxisorientierte Lösungen für die Landwirtschaft adaptiert. Unberücksichtigt bleibt dagegen bisher häufig die individuelle Risikotragfähigkeit von Betrieben, die von großer Relevanz für die betriebsindividuelle Risikosteuerung ist. Die zwei Beiträge „Entwicklungsfähigkeit eines Kennzahlensystems zur Beurteilung der Risikotragfähigkeit landwirtschaftlicher Betriebe“ (IV.1) und „Risikotragfähigkeit im Risikomanagementprozess: Konzeption und praktische Anwendung eines kennzahlengestützten Scoringsystems zur Analyse landwirtschaftlicher Familienbetriebe“ (IV.2) greifen den Aspekt der Risikotragfähigkeit auf. Es wird eine praxisorientierte Vorgehensweise zur Ermittlung der Risikotragfähigkeit landwirtschaftlicher Betriebe entwickelt und vorgestellt.



Literatur

- AMT FÜR VERÖFFENTLICHUNGEN DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2008): Konsolidierte Fassung des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union. In: Amtsblatt der Europäischen Union C115: 47-200.
- BAHRS, E., FUHRMANN, R. und O. MUZIOL (2004): Die künftige Finanzierung landwirtschaftlicher Betriebe – Finanzierungsformen und Anpassungsstrategien zur Optimierung der Finanzierung. In: LANDWIRTSCHAFTLICHE RENTENBANK (Hrsg.): Herausforderungen für die Agrarfinanzierung im Strukturwandel, Band 19, Frankfurt a. Main, S. 7-49.
- BALMANN, A. (1996): Druck, Sog und die Einkommenssituation in der westdeutschen Landwirtschaft. In: Berichte über Landwirtschaft 74 (4): 497-513.
- BALMANN, A. und F. SCHAFT (2008): Zukünftige ökonomische Herausforderungen der Agrarproduktion: Strukturwandel vor dem Hintergrund sich ändernder Märkte, Politiken und Technologien. In: Archiv Tierzucht Dummerstorf 51: 13-24.
- BATTERMANN, H. W., DEIMEL, M. und L. THEUVSEN (2013): Land- und Ernährungswirtschaft im ländlichen Raum. Eine vergleichende Untersuchung mit Hilfe von Netzwerk- und Clusterkonzepten. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 57: 155-179.
- BAUR, P. (1999): Agrarstrukturwandel in der Schweiz. Eine theoretische und empirische agrarökonomische Analyse anhand von aggregierten Daten für die Schweizer Landwirtschaft 1939-1990 und von einzelbetrieblichen Daten für die Zürcher Landwirtschaft 1990-1996. Dissertation ETH Zürich.
- BÄURLE, H. und C. TAMÁSY (2012): Regionale Konzentration der Nutztierhaltung in Deutschland. Mitteilungen Heft 79, Vechta.
- BEA, F.X. und J. HAAS (1995): Strategisches Management. Stuttgart.
- BECKER, F.G. und M.J. FALLGATTER (2005): Strategische Unternehmensführung – Eine Einführung. Berlin.
- BEUSMANN, V. (1989): Ländliche Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland – Orientierungen, Probleme, Erfahrungen. In: Landbauforschung Völkenrode 39 (4): 237-244.
- BLÄSI, W. und J. STRÜMPFEL (2001): Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel, dargestellt am Beispiel ausgewählter Thüringer GbR. In: Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel. Band 15 der Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank, Frankfurt a. Main: 99-140.
- BMELV, BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHERSCHUTZ (2011): Agrarpolitischer Bericht der Bundesregierung 2011. Berlin.
- BMELV, BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHERSCHUTZ (2013): Landwirtschaft verstehen – Fakten und Hintergründe. Berlin.
- COCHRANE, W.W. (1958): Farm Prices: Myth and Reality. In: Oxford University Press, Minnesota Archive Editions. University of Minnesota, Minneapolis.
- DBV, DEUTSCHER BAUERNVERBAND (2009): Situationsbericht 2010, Berlin.
- DBV, DEUTSCHER BAUERNVERBAND (2010): Situationsbericht 2011, Berlin.
- DBV, DEUTSCHER BAUERNVERBAND (2011): Situationsbericht 2011/12, Berlin.
- DBV, DEUTSCHER BAUERNVERBAND (2012): Situationsbericht 2012/13, Berlin.
- DBV, DEUTSCHER BAUERNVERBAND (2013): Situationsbericht 2013/14, Berlin.
- FRESE, E. (1987): Unternehmensführung. Landsberg a. Lech.
- FRENTROP, M., HEYDER M. und L. THEUVSEN (2010): Risikomanagement in der Landwirtschaft. Frankfurt am Main.