

Aus dem Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung
der Georg-August-Universität Göttingen

Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher
Haupterwerbsbetriebe: Eine Untersuchung am Beispiel Nordrhein-
Westfalen

Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
für Agrarwissenschaft
der Georg-August-Universität Göttingen

vorgelegt von
M. Sc. Agrarwissenschaft
Philipp G. Inderhees
aus Bielefeld

Göttingen 2006

Dekan:
Erster Berichterstatter:
Zweiter Berichterstatter:

Prof. Dr. Rainer Marggraf
Prof. Dr. Ludwig Theuvsen
Prof. Dr. Achim Spiller

Tag der mündlichen Prüfung: 26.01.2007

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in die Thematik.....	1
1.1	Neue Herausforderungen für die Landwirtschaft	1
1.2	Aufbau der Arbeit.....	4
1.3	Forschungsansatz	5
2	Die deutsche Landwirtschaft.....	7
2.1	Volkswirtschaftliche Bedeutung	7
2.2	Entwicklungsstufen der deutschen Landwirtschaft.....	8
2.3	Landwirtschaftliche Betriebe in Deutschland.....	13
2.4	Landwirtschaft in Nordrhein-Westfalen	16
2.5	Erfolgssituation landwirtschaftlicher Betriebe	18
3	Strategische Unternehmensführung.....	21
3.1	Grundlagen	21
3.1.1	Strategien.....	21
3.1.2	Entstehung und Entwicklung der strategischen Führung.....	23
3.2	Ansätze der strategischen Unternehmensführung.....	26
3.2.1	Marktbasierter Ansatz.....	27
3.2.2	Ressourcenbasierter Ansatz	29
3.2.3	Humanressourcen-Ansatz	33
3.3	Strategische Handlungsfelder.....	35
3.3.1	Unternehmensstrategien	35
3.3.2	Geschäftsbereichsstrategien	40
3.3.3	Funktionsstrategien	42
3.3.4	Kooperationsstrategien	43
3.4	Untersuchungen zu Strategien in der Land- und Ernährungswirtschaft.....	44
4	Strategische Führung landwirtschaftlicher Betriebe.....	51
4.1	Untersuchungskonzept.....	51
4.2	Betriebsleiteranalyse.....	53
4.3	Ressourcenanalyse.....	58
4.3.1	Personalressourcen	58
4.3.2	Kapitalressourcen.....	59
4.3.3	Betriebsressourcen	61
4.3.4	Standortressourcen	63
4.4	Marktanalyse.....	65
4.4.1	Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern.....	66
4.4.2	Verhandlungsmacht der Abnehmer	68
4.4.3	Verhandlungsstärke der Lieferanten.....	72
4.4.4	Bedrohung durch Substitutionsprodukte.....	73
4.4.5	Bedrohung durch neue Wettbewerber	75
4.4.6	Änderungen im Verbraucherverhalten.....	78
4.4.7	Politische Rahmenbedingungen	79
4.5	Strategische Handlungsfelder in der Landwirtschaft	82
4.5.1	Betriebsstrategien.....	83
4.5.2	Betriebszweigstrategien.....	91
4.5.3	Funktionsstrategien	94
4.5.4	Kooperationsstrategien	95
4.6	Zwischenfazit zur strategisch landwirtschaftlichen Betriebsführung.....	97

5	Grundlagen der Untersuchung.....	100
5.1	Forschungsdesign.....	100
5.2	Fragebogenerstellung.....	101
5.2.1	Vorgehensweise.....	101
5.2.2	Gestaltung des Fragebogens.....	103
5.3	Durchführung der Untersuchung.....	105
5.3.1	Erhebungsobjekte und -gebiet.....	105
5.3.2	Erhebungsumfang und Rücklaufquote.....	107
5.4	Statistische Auswertung der Daten.....	110
5.4.1	Univariate Analysemethoden.....	110
5.4.2	Bivariate Analysemethoden.....	111
5.4.3	Multivariate Analysemethoden.....	113
6	Strategische Führung landwirtschaftlicher Betriebe in Nordrhein-Westfalen.....	116
6.1	Allgemeine Angaben zu den untersuchten Betrieben.....	116
6.1.1	Größe der Betriebe.....	116
6.1.2	Regionale Einteilung.....	119
6.1.3	Betriebsschwerpunkte.....	120
6.1.4	Rechtsform der Betriebe.....	120
6.1.5	Arbeitskräfteeinsatz.....	121
6.2	Analyse der Betriebsleitung.....	123
6.2.1	Alter der Betriebsleiter.....	123
6.2.2	Geschlecht, Bildungsstand und Familiengröße.....	124
6.2.3	Persönlichkeitsmerkmale der Betriebsleiter.....	126
6.3	Betriebsinterne Ressourcen.....	137
6.3.1	Personalressourcen.....	137
6.3.2	Kapitalressourcen.....	140
6.3.3	Betriebsressourcen.....	144
6.3.4	Standortressourcen.....	148
6.4	Betriebsexterne Rahmenbedingungen.....	152
6.5	Strategisches Verhalten der Betriebe.....	156
6.5.1	Betriebsstrategien.....	156
6.5.2	Betriebszweigstrategien.....	163
6.5.3	Funktionsstrategien.....	164
6.5.4	Kooperationsstrategien.....	165
6.6	Strategische Gruppen in der Landwirtschaft.....	167
6.6.1	Faktorenanalyse zur Dimensionsreduzierung.....	167
6.6.2	Clusteranalyse zur Identifizierung strategischer Gruppen.....	173
6.6.3	Beschreibung der clusterbildenden Variablen.....	177
6.6.4	Weiterführende Beschreibungen der strategischen Gruppen.....	181
6.6.5	Strategische Gruppen.....	193
6.7	Zusammenfassung der empirischen Analyse.....	198
7	Schlussfolgerungen.....	200
7.1	Implikationen für Landwirtschaft, Beratung und Politik.....	200
7.2	Ansätze für die weitere Forschung.....	208
8	Anhang.....	210
8.1	Literaturverzeichnis.....	210
8.2	Fragebogen mit Häufigkeitsauszählung.....	231
8.3	Tabellen und Schaubilder.....	243

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe in Deutschland.....	14
Tabelle 2: Betriebsgrößenklassen	15
Tabelle 3: Entwicklung der Betriebsstruktur in NRW ab 15 ha seit 1990.....	16
Tabelle 4: Geschäftsbereichsstrategien nach Porter.....	41
Tabelle 5: Ausgewählte Funktionsstrategien.....	43
Tabelle 6: Untersuchungen zur strategischen Unternehmensführung in der Landwirtschaft	45
Tabelle 7: Verbrauch ausgewählter Nahrungsmittel in Deutschland in 1000t.....	74
Tabelle 8: Beratungsregionen mit Kreisstellen der Landwirtschaftskammer NRW	107
Tabelle 9: Ausgewählte Analysemethoden	110
Tabelle 10: Klassifikationsstufen der untersuchten Betriebe.....	116
Tabelle 11: Räumliche Verteilung der Betriebe	119
Tabelle 12: Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman.....	123
Tabelle 13: Alter der Betriebsleiter.....	123
Tabelle 14: Risikobereitschaft der Betriebsleiter.....	127
Tabelle 15: Einsatzbereitschaft der Betriebsleiter.....	128
Tabelle 16: Wettbewerbsorientierung der Betriebsleiter.....	129
Tabelle 17: Ideenreichtum der Betriebsleiter	131
Tabelle 18: Korrelationen Ideenreichtum.....	131
Tabelle 19: Soziales Engagement der Betriebsleiter.....	132
Tabelle 20: Organisationsfähigkeit der Betriebsleiter.....	133
Tabelle 21: Fachliches Interesse der Betriebsleiter.....	135
Tabelle 22: Beratungsverhalten der Betriebsleiter	136
Tabelle 23: Anbauverhältnisse auf landwirtschaftlicher Nutzfläche.....	144
Tabelle 24: Tierzahlen der Betriebe mit Geflügelproduktion	145
Tabelle 25: Tierzahlen bei Betrieben mit Schweineproduktion.....	145
Tabelle 26: Tierzahlen die Rindviehhaltenden Betrieben	146
Tabelle 27: Geplante Vergrößerung der landwirtschaftlichen Pachtfläche	160
Tabelle 28: Diversifikation ldw. Betriebe	163
Tabelle 29: Strategieindikatoren.....	168
Tabelle 30: Rotierte Summen der quadrierten Ladungen.....	169
Tabelle 31: Varimaxrotierte Komponentenmatrix	169
Tabelle 32: Extrahierte Faktoren	172
Tabelle 33: Zuordnungsübersicht der Cluster nach dem Elbow-Kriterium	174
Tabelle 34: Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte.....	175
Tabelle 35: Wilks' Lambda	176
Tabelle 36: Einfaktorielle ANOVA	176
Tabelle 37: Clusterbildende Variablen.....	177
Tabelle 38: Strategische Gruppen in der Landwirtschaft (n=278).....	178
Tabelle 39: Merkmale der Betriebsleitung.....	182
Tabelle 40: Interne Ressourcen der strategischen Gruppen.....	185
Tabelle 41: Externe Rahmenbedingungen aus Sicht der einzelnen Gruppen	187
Tabelle 42: Betriebsstrategien	188
Tabelle 43: Stabilisierungs- und Verkleinerungsstrategien	190
Tabelle 44: Wettbewerbs-, Funktions- und Kooperationsstrategien	192
Tabelle 45: Clusterbeschreibende Variablen der Erfolgsvariablen	195
Tabelle 46: Mobilitätsbarrieren strategischer Gruppen.....	197
Tabelle 47: Diversifikationsart vorhandener Betriebszweige und Renditeerzielung	243
Tabelle 48: Schwerpunkte vorhandene Betriebszweige und Renditeerzielung	244
Tabelle 49: Geplante Diversifikationen	245
Tabelle 50: Geplante Betriebszweige	245
Tabelle 51: Zinsbelastung der Betriebe.....	245
Tabelle 52: Fremdkapitalanteil der Betriebe	245

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Betriebsgrößenstruktur.....	14
Abbildung 2: Anbauverhältnisse in NRW 2004.....	17
Abbildung 3: Entwicklungsstufen der Unternehmensplanung.....	23
Abbildung 4: Bausteine der strategischen Unternehmensführung.....	26
Abbildung 5: Das S-C-P- Paradigma nach <i>Mason</i> und <i>Bain</i>	27
Abbildung 6: Strategische Handlungsfelder und ihre Ausrichtungsmöglichkeiten.....	36
Abbildung 7: Strategische Betriebsführung bei landwirtschaftlichen Betrieben.....	51
Abbildung 8: Unternehmerische Persönlichkeitsmerkmale.....	57
Abbildung 9: Anteil der Verkaufserlöse der Landwirtschaft an den Verbrauchsausgaben.....	70
Abbildung 10: Distributionswege landwirtschaftlicher Betriebe.....	71
Abbildung 11: Distributionswege von Lieferanten.....	73
Abbildung 12: Strategische Handlungsfelder und ihre Ausrichtungsmöglichkeiten.....	84
Abbildung 13: Empirische Vorgehensweise.....	101
Abbildung 14: Histogramm Betriebsgrößenklassifikation.....	117
Abbildung 15: Q-Q- Diagramm.....	118
Abbildung 16: Rechtsformen der untersuchten Betriebe.....	121
Abbildung 17: Anzahl der auf dem Betrieb arbeitenden Familienangehörigen (n=292).....	122
Abbildung 18: Anzahl der beschäftigten familienfremden Arbeitskräfte (n=292).....	122
Abbildung 19: Höchster Bildungsabschluss (n=264).....	124
Abbildung 20: Jährliche Eigenkapitalrendite.....	134
Abbildung 21: Investitionen in den vergangenen zehn Jahren.....	141
Abbildung 22: Investitionen in den kommenden fünf Jahren.....	141
Abbildung 23: Zufriedenheit mit den Erträgen in der Pflanzenproduktion.....	147
Abbildung 24: Stalleinrichtung und technische Ausstattung.....	148
Abbildung 25: Vergleich des Betriebsstandorts zu anderen Betrieben in der Region.....	149
Abbildung 26: Angebot und Preis von Pachtflächen in der Region.....	151
Abbildung 27: Angebot und Preis von Kaufflächen in der Region.....	151
Abbildung 28: Wettbewerbspositionen der Betriebe im Vergleich.....	153
Abbildung 29: Einschätzung politischer Rahmenbedingungen.....	155
Abbildung 30: Strategische Ausrichtung der Betriebe.....	158
Abbildung 31: Vergrößerung der landwirtschaftlichen Fläche.....	159
Abbildung 32: Bestehende und geplante Kooperationen.....	166
Abbildung 33: Einschätzung des Kooperationspotenzials.....	167

Abkürzungsverzeichnis

AID:	Allgemeiner Informationsdienst
AK:	Arbeitskraft
ANOVA:	Analysis of Variance
BMELV:	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
BZA:	Betriebszweigungsauswertung
DBV:	Deutscher Bauernverband
DLG:	Deutsche Landwirtschafts- Gesellschaft e. V.
dt:	Doppelzentner
EGE:	Europäische Größeneinheit; der Gesamtstandarddeckungsbeitrag für eine europäische Größeneinheit liegt bei 1200€. Der Standarddeckungsbeitrag stellt die geldliche Bruttoleistung abzüglich der entsprechenden Spezialkosten bei einer Flächen- oder Tiereinheit dar.
EU(15):	Europäische Union (der 15 Mitgliedstaaten)
FAK:	Fremdarbeitskräfte
FA:	Familienangehörige
GAP:	Gemeinsame europäische Agrarpolitik
Habil.:	Habilitation
ha:	Hektar
Hrsg.:	Herausgeber
Jg.:	Jahrgang
Ldw.:	Landwirtschaftlich
LEH:	Lebensmitteleinzelhandel
LEL:	Landesanstalt für Entwicklung der Landwirtschaft
LF:	Landwirtschaftliche Fläche
LWK:	Landwirtschaftskammer
NRW:	Nordrhein-Westfalen
OFW:	Organisationsforum Wirtschaftskongress e. V.
o. V.:	ohne Verfasser
QS:	Zertifizierungssystem Qualität und Sicherheit
QM:	Zertifizierungssystem Qualität Milch
QMS:	Qualitätsmanagementsystem
QMK:	Qualität der Milchkette, ein Qualitätssicherungssystem deren Kontrollpunkte über gesetzlich vorgeschriebene Standards hinausgehen
WLV:	Westfälischer Landesverband
ZfB:	Zeitschrift für Betriebswirtschaft

1 Einführung in die Thematik

1.1 Neue Herausforderungen für die Landwirtschaft

Die Rahmenbedingungen für landwirtschaftliche Betriebe haben sich in den letzten Jahren nachhaltig verändert und zu einem anhaltenden Strukturwandel mit rückläufiger Betriebszahl geführt. Dies kann auf das Zusammenwirken unterschiedlicher umwelt-, markt- und unternehmensbezogener Faktoren zurückgeführt werden, die die Verhandlungs- und Wettbewerbsposition landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe zusehends verschlechtern. Zusätzlich wird durch Größenvorteile (economies of scale) im Bereich des Ackerbaus oder der Tierhaltung ein günstigeres und effektiveres Management ermöglicht und damit die Tendenz zu größeren Betriebsstrukturen verstärkt gefördert (BMELV 2004:21).

Mit einer tendenziell negativen Entwicklung der Produkt- und Faktorpreise, der Entkoppelung der Prämien von der Produktion, Cross-Compliance-Anforderungen, der EU-Osterweiterung sowie der internationalen Konkurrenz auf zunehmend globalisierten Rohstoffmärkten durch Länder wie Brasilien, Argentinien oder Neuseeland verändern sich die Produktionsbedingungen und existenziellen Voraussetzungen für landwirtschaftliche Betriebe in großem Maße. Mit dem Abbau von internen Preisstützungen, der Reduzierung von Exportsubventionen und der Verringerung des Außenschutzes wird sich der Wettbewerb vermutlich weiter intensivieren (ALVENSLEBEN 2001 a:1f.; BUSSCHE 2004:15f.; HOGREVE/PETERSEN 2003:26f.; ISERMEYER 2004 a:16f.; KOPPRASCH/PETERSEN 2003:32; PETERSEN 2003:18f.).

Somit stehen viele Betriebe vor der Herausforderung, ihre interne Ressourcenausstattung auf die neuen und sich verändernden Marktgegebenheiten auszurichten. Gerade für kleinere Betriebe wird die Konkurrenzfähigkeit nur noch unter optimalen Betriebsbedingungen aufrecht zu halten sein. Das Absichern zufrieden stellender Unternehmensergebnisse wird für den vermehrten Teil der landwirtschaftlichen Betriebe - Betrieb und Unternehmen werden im Verlauf der Arbeit synonym verwendet - immer schwieriger.

Kapitel 1 Thematische Einführung

Um den zukünftigen landwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in einem sich globalisierenden Marktumfeld mit rasantem technologischen Wandel und einer zunehmenden Dynamik der sich verändernden Wettbewerbslandschaft dennoch erfolgreich zu begegnen, sind Auseinandersetzungen mit strategischen Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebe unausweichlich. Die Bedeutung strategischer Fragestellungen wird somit für landwirtschaftliche Betriebe aller Produktionsrichtungen verstärkt zunehmen und für den Erfolg - und damit für den Fortbestand eines Betriebes - existentielle Bedeutung haben.

Die strategische Unternehmensführung setzt sich in diesem Zusammenhang mit allen Problemaspekten der Beziehung zwischen zunehmender Komplexität der Umwelt und Unternehmen auseinander. Dabei bestimmen zum einen die betriebsexternen Rahmenbedingungen mit ihren Chancen und Risiken, zum anderen die innerhalb des Betriebes erkennbar werdenden Stärken und Schwächen wie auch die Fähigkeiten und Qualifikationen der Betriebsleitung die strategische Ausrichtung.

Vor diesem Hintergrund werden in der vorliegenden Dissertation strategische Ausrichtungen und Positionierungen von landwirtschaftlichen Betrieben im Rahmen einer empirischen Untersuchung am Beispiel des Bundeslandes Nordrhein-Westfalens untersucht. Gegenstand der Studie sind die unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen der Betriebe sowie die Möglichkeiten der Zusammenfassung der Betriebe zu strategischen Gruppen mit ähnlichen strategischen Verhaltensweisen. Darauf aufbauend können Wettbewerbsvorteile und Mobilitätsbarrieren der einzelnen Gruppen beschrieben sowie mögliche Profitabilitätsunterschiede und Unterschiede in der Wettbewerbsintensität zwischen den verschiedenen positionierten landwirtschaftlichen Betriebe erklärt werden. Damit soll diese Dissertation landwirtschaftliche Betriebe zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen ermutigen und deren besondere Bedeutung für eine zukünftig erfolgreiche Teilnahme am Wettbewerbsgeschehen herausstellen.

Kapitel 1 Thematische Einführung

Für die Dissertation sind daher zusammenfassend die nachfolgenden Forschungsfragen untersuchungsleitend, die in den einzelnen Kapiteln der Arbeit beantwortet werden sollen:

1. Auf welche Gründe kann die Strategiewahl eines landwirtschaftlichen Betriebes und damit seine strategische Positionierung im Wesentlichen zurückgeführt werden? Welche Veränderungen haben mögliche strategiebeeinflussende Faktoren in den letzten Jahren durchlaufen?

Die Beantwortung dieser Forschungsfrage erfolgt in den Kapiteln 3 und 4. Die Ergebnisse sind in einem ersten Zwischenfazit (s. Kapitel 4.6) zusammengefasst.

2. Können aufgrund bestimmter Strategieindikatoren verschiedene strategische Positionierungen bei Haupterwerbsbetrieben in NRW festgestellt werden? Können durch die strategische Positionierung Erfolgsunterschiede erklärt werden? Über welche Wettbewerbsvorteile und Mobilitätsbarrieren verfügen die einzelnen strategischen Gruppen?

Die Beantwortung dieser Forschungsfrage erfolgt - in Anlehnung an einige methodische Ausführungen in Kapitel 5 - in der empirischen Untersuchung im sechsten Kapitel. Die Ergebnisse sind in einem weiteren Zwischenfazit (s. Kapitel 6.7) zusammengefasst.

3. Welche Schlussfolgerungen und Hilfestellungen lassen sich zur Bewältigung bestehender und zukünftiger Herausforderungen in der Landwirtschaft für Betriebsleitung, Politik und Beratung ableiten?

Die Beantwortung dieser Forschungsfrage erfolgt in Kapitel 7.1. In Kapitel 7.2 werden der weitere Forschungsbedarf bzw. mögliche interessante Forschungsschwerpunkte für die Zukunft skizziert.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Dissertation setzt sich aus insgesamt sieben Kapiteln zusammen.

1. Kapitel	Vorstellung der Dissertation
2. Kapitel	Die deutsche Landwirtschaft
3. Kapitel	Das Konzept der strategischen Unternehmensführung
4. Kapitel	Strategische Führung landwirtschaftlicher Betriebe
5. Kapitel	Grundlagen der Untersuchung in Nordrhein-Westfalen
6. Kapitel	Analyse und Interpretation der Ergebnisse
7. Kapitel	Implikationen und Ausblick

Die ersten drei Kapitel führen in die Thematik der Dissertation ein. Nach Auswertung der vorhandenen betriebs- und agrarwirtschaftlichen Fachliteratur werden als Grundlage für die sich anschließenden Kapitel inhaltliche und begriffliche Erläuterungen gegeben, betriebswirtschaftliche Forschungsansätze der strategischen Unternehmensführung mit den neu zu Grunde liegenden unterschiedlichen konzeptionellen Ansätzen vorgestellt und die Ausgangssituation der deutschen Landwirtschaft mit besonderem Fokus auf das Bundesland Nordrhein-Westfalen dargelegt.

Basierend auf den theoretischen Vorarbeiten wird im vierten Kapitel ein Grundgerüst der strategischen Unternehmensführung für Betriebe in der Landwirtschaft erstellt und erläutert. Besondere Betrachtung erfahren dabei die Betriebsleitung, die unternehmensinternen Ressourcen und die Determinanten des Wettbewerbs in der Branche.

Das fünfte Kapitel leitet in das empirische Feld über. Es zeigt die Entwicklung und Entstehung des Fragebogens auf und beschreibt die Durchführung der Befragung von 292 Haupterwerbslandwirten in Nordrhein-Westfalen. Darüber hinaus werden die für die statistische Auswertung notwendigen Analysemethoden vorgestellt.

Gegenstand des sechsten Kapitels ist die Analyse und Interpretation der Ergebnisse unter den gegebenen Zielsetzungen des Dissertationsprojektes. Dabei sollen anhand verschiedener Gesichtspunkte strategische Einflussfaktoren und Positionierungen landwirtschaftlicher Betriebe dargestellt werden. Die in dieser Dissertation

durchgeführte Untersuchung im Bundesland Nordrhein-Westfalen und die sich daraus ergebenden Lösungsvorschläge sind für alle landwirtschaftlichen Betriebe mit ähnlichen Merkmalen erarbeitet worden. Da die deutsche Landwirtschaft insgesamt über einen hohen Technologisierungsgrad verfügt, kann ihr eine gewisse Vorreiterrolle zugeschrieben werden. Für andere Länder mit ähnlich geprägten landwirtschaftlichen Gegebenheiten können die erarbeiteten Lösungsvorschläge bzw. Lösungsansätze als Richtung weisend verstanden und als Grundlage zukünftiger Entscheidungsprozesse verwendet werden.

Das siebte Kapitel zeigt zukünftigen Handlungsbedarf und -möglichkeiten für Landwirte, Beratung und Politik auf. Abschließend werden weitere interessante Forschungsfelder im Bereich der strategischen Unternehmensführung landwirtschaftlicher Betriebe benannt.

1.3 Forschungsansatz

Die strategische Unternehmensführung ist als ein Teilbereich der wirtschaftswissenschaftlichen Sozialwissenschaft zu verstehen und zählt damit zu den Real- und Erfahrungswissenschaften. Demnach werden Ereignisse, Umstände und Gegebenheiten der realen Welt objektiv beschrieben und analysiert, um daran anschließend allgemein gültige Regeln für Erklärungen und Vorhersagen zu erstellen (KROMREY 1991:22; STAEHLE 1991:131).

Der dabei zu durchlaufende Prozess ergibt sich aus dem Entdeckungszusammenhang, dem Begründungszusammenhang und dem Verwertungszusammenhang. Die in dem vorliegenden Forschungsvorhaben aufgezeigten Probleme und Fragestellungen beruhen auf dem individuellen Interesse des Forschers, der im Entdeckungszusammenhang ein praktisches Problem in der Landwirtschaft wahrgenommen hat und dafür eine Lösung sucht. Unter Zuhilfenahme von wissenschaftlichen Methoden aus der betriebswirtschaftlichen Forschung wird im Begründungszusammenhang versucht, die dargestellten praktischen Probleme und Fragestellungen durch wissenschaftliche Methodik zu lösen. Aus diesem Grunde werden in dieser Arbeit eine bestimmte Forschungsmethode ausgewählt, ein Lösungsansatz erstellt und Daten aus der Praxis

Kapitel 1 Thematische Einführung

erhoben, ausgewertet und interpretiert. Im Verwertungszusammenhang sollen die Ergebnisse durch Veröffentlichung bzw. Vorträge an die Praxis zurückgegeben werden.

Das vorliegende Dissertationsprojekt ist anwendungsorientiert ausgerichtet. Im Gegensatz zur Grundlagenforschung, bei der unabhängig von einem konkreten Anwendungsnutzen die Wissensbasis um möglichst allgemeingültige und präzise Aussagen erweitert werden soll, ist die anwendungsorientierte Forschung auf die Erarbeitung von Lösungen für praktische Fragestellungen ausgerichtet (KROMREY 1991:19f.). So sollen die in dieser Forschungsarbeit präsentierten Ergebnisse vorrangig einen Beitrag zur Lösung derzeit vorhandener, praktischer Probleme in der Landwirtschaft liefern sowie für landwirtschaftliche Betriebe nützlich und umsetzbar sein.

2 Die deutsche Landwirtschaft

2.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung

Landwirtschaftliche Betriebe bewirtschafteten in Deutschland im Jahr 2005 mit einer Fläche von ca. 17 Mio. Hektar (ha) ca. 54 Prozent der gesamten Fläche der Bundesrepublik Deutschland. Auf Ackerflächen, die mit 11,8 Mio. ha den größten Anteil an der LF haben, werden 59 Prozent Getreide, 14 Prozent Futterpflanzen, 13 Prozent Ölsaaten und 6 Prozent Hackfrüchte bestellt. 8 Prozent der Fläche sind Stilllegungen im Rahmen der EU-Agrarpolitik (WLV 2005 a:1). Neben Ackerland werden auch Dauergrünland und Dauerkulturen zur landwirtschaftlichen Fläche gezählt. Zusammen mit forst- und fischereiwirtschaftlichen Betrieben erwirtschaftet die Landwirtschaft einen Produktionswert von ca. 47 Mrd. €/Jahr und beschäftigt mit ungefähr 1,30 Mio. haupt- und nebenberuflich arbeitenden Personen ca. 2,4 Prozent der Erwerbstätigen (DBV 2005 c:1; WLV 2005 b:1).

Die landwirtschaftliche Produktion in Deutschland erwirtschaftet in einigen Bereichen wie Getreide, Zucker, Rindfleisch oder bei einzelnen Milchprodukten mehr als für die Selbstversorgung notwendig ist. Nachdem in den 1960er und 1970er Jahren die Inlandsproduktion landwirtschaftlicher Erzeugnisse aufgrund der zuvor hohen Agrarimportaktivität gesteigert wurde, wird bis heute durch z.B. die Quotenregelung bei der Milch und beim Zucker oder die Agrarreform von 1992 und 1993 versucht, die entstandene Überschussproduktion zu begrenzen (BMELV 2004:21; LEL 2003:15 f.).

Neben der landwirtschaftlichen Produktion sind volkswirtschaftlich auch die vor- und nachgelagerten Bereiche von Bedeutung. Diese Betriebe stellen die für die landwirtschaftliche Produktion notwendigen Betriebsmittel zur Verfügung bzw. verarbeiten die von der Landwirtschaft produzierten Güter (NM 2002:12). Die Zulieferindustrie der Landwirtschaft wie z.B. die Hersteller von landwirtschaftlichen Nutzfahrzeugen, Pflanzenzuchtbetriebe oder Düngemittelfabriken bzw. das nachgelagerte Ernährungsgewerbe wie beispielsweise Molkereien, Bäckereien, Mühlen, Brauereien oder fleischverarbeitende Betriebe zählen zu dem Bereich des Agribusiness (DBV 2005 c:2; WLV 2005 b:2). So ist ungefähr jeder neunte Arbeitsplatz in Deutschland direkt oder indirekt mit der Landwirtschaft verbunden.

Zudem sind für die deutsche Landwirtschaft zahlreiche staatliche Organisationen wie das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV), die Landesministerien der einzelnen Bundesländer, Landwirtschaftskammern, Versuchsanstalten und Ausbildungszentren zuständig. Schwer in monetären Einheiten fassbar, aber für die Volkswirtschaft von großer Bedeutung ist die Verantwortung der Landwirtschaft für den Bestandesschutz, die landschaftliche, nachhaltige Entwicklung, die Sicherung der Artenvielfalt und den Gewässerschutz (DBV 2005 c:1). Fehlende Verantwortung oder Missachtung in einzelnen Bereichen kann langfristig zu einem volkswirtschaftlich großen ökonomischen wie auch ökologischen Schaden führen.

Zusammenfassend ist der Landwirtschaft aufgrund der Produktion von Nahrungsmitteln für die Bevölkerung und der großen Zahl Beschäftigter in der direkten Produktion, dem vor- und nachgelagerten Bereich des Agribusiness und den staatlichen Einrichtungen eine sehr große ökonomische sowie aufgrund der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung für die bewirtschaftete Fläche eine sehr große ökologische Verantwortung und Bedeutung zuzusprechen.

2.2 Entwicklungsstufen der deutschen Landwirtschaft

Die bisherige Entwicklung der deutschen Landwirtschaft ist durch verschiedene, deutlich voneinander unterscheidbare Entwicklungsstufen geprägt. Jede Entwicklungsstufe wird durch für die entsprechende Zeit typische Merkmale geprägt und lässt bestimmte Faktoren erkennen, die zu einem Wandel und Übergang in die nächste Entwicklungsstufe beigetragen haben. Durch Kenntnis der einzelnen Entwicklungsstufen lassen sich für zukünftige Entwicklungsstufen erste Tendenzen ableiten. Dabei soll sich der historische Exkurs im Hinblick auf die Thematik der Arbeit auf die vielfältigen Veränderungen der letzten 200 Jahre beschränken und die vorherigen Entwicklungsstufen wie z.B. die Individualisierung der Jagd durch Pfeil und Bogen und den Übergang zur Acker- und Viehwirtschaft vernachlässigen.

1. Entwicklungsstufe von 1815 bis 1948

In der Restaurationsphase nach 1815 entstanden neben dem vorhandenen traditionellen Bauerntum vor allem im östlichen Preußen zahlreiche

Kapitel 2 Die deutsche Landwirtschaft

Großgutsbetriebe. Es waren somit in dieser Zeit zwei Formen landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe vorhanden - der bäuerliche Familienbetrieb und der Großbetrieb mit Lohnarbeitsverfassung (SEIDL 1999:485). Im Mittelpunkt der Agrarpolitik stand die wirtschaftliche Sicherung der Betriebe durch Getreidepreisstützungen, Spirituosenkontingente und die Osthilfe. Besonders gefördert wurden dabei Großgutsbetriebe, da diese Betriebsform als besonders fortschrittlich galt und die Ernährungsgrundlage für größere Städte sichern sollte (PRIEBE 1970:259). Dennoch erwies sich der bäuerliche Familienbetrieb in der Agrarkrise der 20er Jahre des 19. Jahrhunderts als der wirtschaftlich krisenfestere und anpassungsfähigere Betrieb (SEIDL 1999:486 / 489).

Durch neue naturwissenschaftliche Erkenntnisse wie z.B. die Fruchtwechselwirtschaft nach *Thaer* oder die Einführung der Mineraldüngung durch *Sprengel* konnte die Produktionsleistung zum Ende dieser Entwicklungsstufe gesteigert werden; dies kam allen vorhandenen Betriebsgrößen zugute. Festes Element der Agrarpolitik in dieser Zeit war das Ziel der Steigerung der Agrarproduktion zur Stabilisierung der Nahrungsmittelversorgung (PRIEBE 1970:113; SEIDL 1999:480). Die traditionellen Hauswirtschaften wie z.B. Spinnen, Weben, Beschaffung von Material für Heizung und Beleuchtung sowie die Verarbeitung landwirtschaftlicher Erzeugnisse wurden vermehrt durch entstehende spezielle Betriebsbereiche wie Spinnereien, Webereien, Molkereien, Brauereien oder Fleischereien übernommen.

Aufgrund der zwar vorhandenen aber noch nicht sehr weit entwickelten Maschinenteknik - ein Beispiel ist der Einsatz der Dampfkraft durch u.a. *Eyth* - wurden die landwirtschaftlichen Arbeiten noch überwiegend durch menschliche und tierische Arbeitskraft erledigt. Die ähnlich verlaufenden Zuwachsraten sowohl in der Arbeits- und Flächenproduktivität der Landwirtschaft als auch in der Bevölkerungsrate garantierten landwirtschaftlichen Betrieben einen sicheren Absatz der produzierten Güter (PRIEBE 1970:115). Über knapp 150 Jahre hielt diese Entwicklung an. Die Betriebe standen auf einem gesicherten, von Tradition geprägten Fundament und verbesserten in dieser langen Periode ihre wirtschaftliche Produktionsleistung stetig, ohne dabei wesentliche Strukturveränderungen vollziehen zu müssen.

2. Entwicklungsstufe von 1948 bis 1968

Nach dem Ende des 2. Weltkrieges hatte sich die Situation in der Landwirtschaft grundlegend verändert. Viele westliche Betriebe waren durch den Krieg in ihrem Produktionsprozess gestört, die meisten östlichen Betriebe - besonders die Großgutsbetriebe - wurden nach der Vertreibung aus den Ostgebieten enteignet. Mit der politischen Neuorientierung der Bundesrepublik und den beginnenden Gesprächen über eine westliche Agrarunion erkannte man in der vor allem im westlichen Deutschland noch vorherrschenden bäuerlichen Agrarstruktur ein gemeinsames Erbe aller europäischen Völker, welches zukünftig unterstützt werden sollte. So war der selbständige Familienbetrieb in Westeuropa die vorherrschende und geförderte Betriebsform.

Die Landwirtschaft durchschritt nach dem Weltkrieg in wenigen Jahren Entwicklungsfortschritte und Strukturveränderungen, die in dem gesamten Zeitraum der vorherigen Entwicklungsstufe nicht vorgekommen waren. Die größte Veränderung vollzog sich durch den technischen Fortschritt, der die wirtschaftliche Leistung stetig vergrößerte. Innerhalb von 20 Jahren gelang die Motorisierung und Mechanisierung der Landwirtschaft und verdreifachte das Produktionsvolumen bei Halbierung der Arbeitskräfte. Die menschliche und tierische Arbeitskraft wurde durch die Motorisierung größtenteils ersetzt und brachte zusammen mit dem technischen Fortschritt folgende grundlegenden Veränderungen:

- die bis dahin arbeitsintensive Landwirtschaft konnte auf einen großen Teil der Arbeitskräfte verzichten,
- die Produktivität konnte um mehr als das Doppelte gesteigert werden,
- der Kapitalbedarf in der Landwirtschaft erhöhte sich durch den Kauf von Maschinen (und führt bis heute aufgrund des Gesetzes der Fixkostendegression zum steten Betriebswachstum),
- die landwirtschaftlichen Flächen und damit auch die Landschaft wurden an die Bedürfnisse der Maschinen angepasst,
- die Betriebe begannen sich auf bestimmte Betriebsbereiche zu spezialisieren.

Gerade die letztgenannten Punkte führten zu größeren Flurstücken, einem modernen Wegenetz und dem Bau von neuen Gebäuden, die das Landschaftsbild bis heute prägen. Schon in dieser Zeit kam es zum Rückzug der industrialisierten Landwirtschaft aus benachteiligten Gebieten. Zudem fielen in diese Entwicklungsstufe einmalige Faktoren, die den Eindruck vermittelten, die Landwirtschaft habe die grundlegenden Veränderungen in wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht bestanden (PRIEBE 1970:261):

- die Zunahme des Bruttoinlandproduktes in der Landwirtschaft von 1950 bis 1968 um insgesamt ca. 300 Prozent,
- ein in Westdeutschland starkes Wachstum der Bevölkerungszahl und einhergehend damit auch der Nachfrage nach Lebensmitteln durch Zustrom von mehr als 10 Mio. Vertriebenen aus den Ostgebieten,
- ein sprunghafter Anstieg des Massenwohlstandes in der Bundesrepublik mit einhergehender Konsum- und Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel.

Die Landwirtschaft war besonderer Nutznießer dieser einmaligen Bedingungen. Landwirtschaftliche Betriebe konnten in der Gewissheit leben, für ihre Erzeugnisse einen Markt vorzufinden, da die Nachfrage nach landwirtschaftlichen Gütern das vorhandene Angebot zunächst bei weitem überstieg.

3. Entwicklungsstufe von 1968 bis 2000

Die Neuerungen auf dem Gebiet der bio- und gentechnologischen Pflanzenzüchtung, der Pflanzenhygiene, der Tiermedizin, der Tierzüchtung und der Fütterungstechnik, die weitere Maschinenentwicklung sowie die erbrachten staatlichen Finanzhilfen forcierten eine konstante Erhöhung der Produktion. Zudem steigerte die kapitalintensive Volltechnisierung die einzelbetriebliche Festkostenbelastung. Auch zur Senkung dieser Festkostenbelastung wurden in der Folge die Stückzahlen immer weiter erhöht, um das Gesetz der fallenden Stückkosten auszunutzen. Das Angebot landwirtschaftlicher Produkte wurde größer und führte in Kombination mit einer stagnierenden Nachfrage durch Nachlassen der beschriebenen einmaligen Faktoren wie Bevölkerungszunahme und Wiederaufbau zu einer Überschussproduktion.

Vor diesem Hintergrund wurde die landwirtschaftliche Produktion zum ersten Mal in ihrer gesamten Geschichte gezwungen, sich an den Bedürfnissen des Marktes zu orientieren und quasi Produktivitätssteigerungen ohne Erhöhung des Produktionsvolumens zu erreichen. Das bedeutete, dass die Gesamtproduktivität nur in dem Maße zunehmen konnte, wie auf der anderen Seite Flächen-, Arbeits- und Betriebskapazitäten aus dem Markt genommen wurden (PRIEBE 1970:210). Dies hat wesentlich zu dem bislang anhaltenden Strukturwandel in der Landwirtschaft beigetragen, der vermutlich noch so lange weitergehen wird, wie Möglichkeiten zur Festkostensenkung durch Erhöhung der Produktionsmengen je Betrieb bestehen (SEIDL 1999:482).

4. Entwicklungsstufe seit 2000

Aufgrund der an Grenzen stoßenden Intensivierung der agrarischen Produktion haben sich alternative Produktionsformen und Ideen einer nachhaltigen Landwirtschaft entwickelt (vgl. hierzu DEUTSCHER BUNDESTAG 1998:1; MISEREOR 1996:1). Mit der im Jahr 2001 verkündeten Agrarwende hin zu einer vermehrt ökologischen Ausrichtung und Förderung landwirtschaftlicher Betriebe sowie den Luxemburger Beschlüssen im Juni 2003 zur Neuausrichtung der gemeinsamen europäischen Agrarpolitik (GAP) mit den Kernelementen Entkoppelung, Bindung der Direktzahlungen an Umweltauflagen sowie Kürzung der Direktzahlungen wurde eine neue Stufe in der Entwicklung der deutschen Landwirtschaft erreicht. Die Landwirtschaft soll weiterhin als ein Teil der Marktwirtschaft im freien Wettbewerb mit allen einzukalkulierenden Risiken und Chancen des Marktgeschehens teilnehmen können und nicht eine planwirtschaftliche Lenkung mit sichererem Einkommen in der Abhängigkeit staatlicher Direktiven anstreben. Die Zahlungen der Europäischen Union erfolgen seit dem Jahr 2005 unabhängig (entkoppelt) von der Produktion und unterstützen damit nicht mehr das erzeugte Produkt, sondern den Erzeuger des Produktes. Betroffen von den Entkoppelungen sind vor allem die Preisausgleichszahlungen für Ackerkulturen, Tierprämien und Milch (DBV 2005 h:1; HEINRICH/PETERSEN 2003:20f.).

Betriebsleiter haben die Möglichkeiten erhalten, ihre Produktion vermehrt an den Marktbedingungen auszurichten und sich darüber hinaus neue Einkommensmöglichkeiten zu eröffnen (BÖHME 2004 a:17). Der schrittweise Abbau

des Außenschutzes und der Preisausgleichszahlungen kann aber auch zu Marktanteilsverlusten und verstärktem Strukturwandel führen (ALVENSLEBEN 2001 a:1). Hinzu kommt eine größere Abhängigkeit der landwirtschaftlichen Einkommen von den EU-Direktzahlungen (DBV 2005 c:2). In Deutschland sollen im landwirtschaftlichen Sektor durch diese Reformen bis zu 1,4 Milliarden Euro jährlich eingespart werden (DBV 2005 i:1).

Seit dem Jahr 2005 gelten im Rahmen von Cross Compliance-Bedingungen bestimmte Pflegeverpflichtungen und Bewirtschaftungsauflagen in den Bereichen Umwelt, Futtermittel- und Lebensmittelsicherheit sowie Tiergesundheit und Tierschutz, die bei Nichteinhaltung zu Kürzungen der EU-Direkt-Zahlungen führen (JOCHIMSEN 2003:68). Einsparungen aus diesen EU-Direkt-Zahlungen sollen zur Stärkung und Förderung des ländlichen Raumes verwendet werden (SCHLINDWEIN 2003:30). Diese zweite Säule der Agrarpolitik ergänzt damit die klassische Agrarmarktpolitik (1. Säule) und fördert bestimmte Programme wie Küstenschutz, benachteiligte Gebiete, Tierschutz, Qualitätserzeugung oder Infrastrukturverbesserung ländlicher Räume (DBV 2005 f:1f.). Insgesamt bietet diese Ausrichtung der GAP-Reform landwirtschaftlichen Betrieben die Chance, sich von unrentablen Betriebszweigen und Produktionen zu trennen, auf rentable Produktionen umzusteigen bzw. Erwerbsmöglichkeiten außerhalb der Landwirtschaft verstärkt zu nutzen. Insbesondere leistungsstärkeren Betrieben eröffnen sich neue Wachstumschancen (ALVENSLEBEN 2001 b:1). Da die GAP-Beschlüsse im Jahr 2013 neu verhandelt werden, sind viele Betriebe in ihren strategischen Planungen stark verunsichert. Was wird nach 2013 kommen?

2.3 Landwirtschaftliche Betriebe in Deutschland

Die Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe hat sich im Zeitraum der letzten vier landwirtschaftlichen Betriebszählungen in Deutschland um circa 67.000 Betriebe verringert - das entspricht einem Rückgang um 15 Prozent. Dabei nahm in diesem Zeitraum die Zahl der Betriebe über 75 ha deutlich zu, unterhalb dieser Wachstumsschwelle war die Betriebszahl stark rückläufig (s. Tabelle 1).

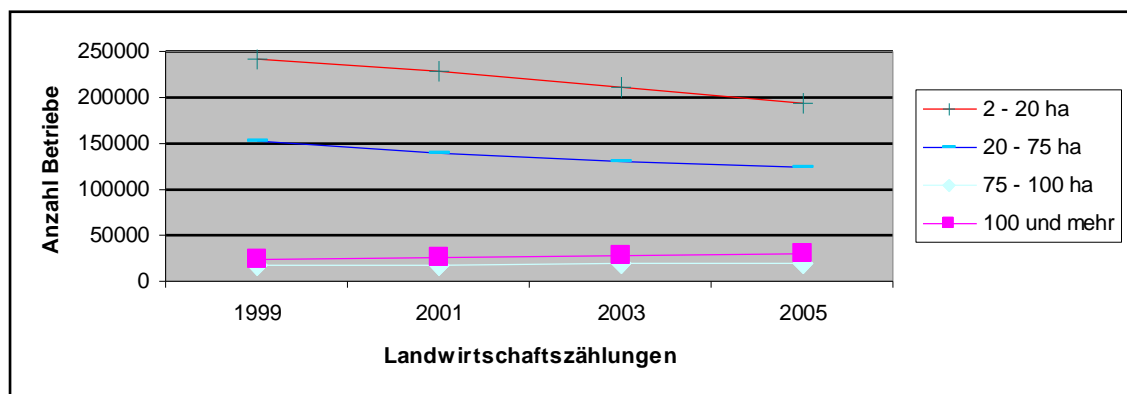
Tabelle 1: Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe in Deutschland

LF von	Anzahl Betriebe insgesamt (in 1000)			
	1999	2001	2003	2005
2 - 10 ha	153,7	143,7	132,8	120,5
10 - 20 ha	87,3	84,0	77,5	73,0
20 - 30 ha	51,7	44,4	39,8	37,0
30 - 40 ha	36,8	33,5	31,1	29,4
40 - 50 ha	25,7	24,8	23,6	22,2
50 - 75 ha	36,9	36,9	36,2	35,2
75 - 100 ha	17,3	18,1	18,7	19,0
100 und mehr ha	24,3	26,3	28,4	30,3
Gesamt	433,7	411,7	388,1	366,6

Quelle: AGRARBERICHT 2006:91; BMELV 2004:21; STATISTISCHES BUNDESAMT 2004

Das Wachstum der Zahl der Betriebe über 100 ha war in diesem Zusammenhang noch deutlich stärker ausgeprägt als der Anstieg der Betriebe zwischen 75 und 100 ha. Unter 75 ha ging die Zahl der Betriebe zurück, wobei der Rückgang mit steigender Hektarzahl weniger stark ausgeprägt war. Nachstehende Abbildung verdeutlicht noch einmal den Entwicklungsverlauf der Zunahme der Zahl landwirtschaftlicher Betriebe über 75 ha und die Abnahme von Betrieben unterhalb dieser Größe.

Abbildung 1: Betriebsgrößenstruktur



Quelle: BMELV 2004:21

Auf kleinere Betriebsgrößen mit bis zu 20 ha entfallen zumeist Betriebe aus der Hobbylandwirtschaft (Betriebe zwischen 2 und 5 ha) oder Betriebe des Nebenerwerbs (Betriebe zwischen 5 bis 20 ha). Ausgenommen sind dabei Haupterwerbsbetriebe der Produktionsrichtung Wein- und Gartenbau (LEL 2003:18). Die durchschnittliche bundesweite Größe landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe lag 2005 bei 46 ha LF. Dabei ist ein ausgeprägtes Nord-Süd-Gefälle von Schleswig-Holstein (55 ha LF) zum eher klein strukturierten Bundesland Bayern (25 ha LF).

Kapitel 2 Die deutsche Landwirtschaft

Betriebe in den neuen Bundesländern haben mit durchschnittlich 199 ha LF eine deutlich höhere Flächenausstattung, sind größtenteils aber keine Familienbetriebe wie in Westdeutschland, sondern Agrargenossenschaften mit Lohnarbeitsverfassung, die als Nachfolger der LPG-Betriebe aus Zeiten der kommunistisch geführten Deutschen Demokratischen Republik entstanden sind (AGRARBERICHT 2006:11; BMELV 2004:21; NM 2002:11; MV 2003:12; SH 2003:18).

Als Haupterwerb werden im folgenden in Anlehnung an die Definition des BMELV Betriebe charakterisiert, die über 16 oder mehr europäische Größeneinheiten (EGE) und mindestens eine Arbeitskraft (AK) - Familienarbeitskräfte (FA) wie auch Fremdarbeitskräfte (FAK) - verfügen. Klein- und Nebenerwerbsbetriebe verfügen über weniger als 16 EGE und beschäftigen weniger als eine AK (BMELV 2004:175f.).

Die durchschnittliche Größe dieser Haupterwerbsbetriebe nach ha LF und EGE der letzten vier Wirtschaftsjahre lässt sich aus Tabelle 2 entnehmen.

Tabelle 2: Betriebsgrößenklassen

Wirtschaftsjahr	Kleinere Betriebe		Mittlere Betriebe		Größere Betriebe		Insgesamt	
	EGE	ha LF	EGE	ha LF	EGE	ha LF	EGE	ha LF
1999 / 00	30,0	26,9	65,5	51,3	172,6	117,0	69,9	53,0
2000 / 01	29,9	27,0	66,0	52,3	175,1	119,1	72,8	55,3
2001 / 02	30,1	27,6	67,3	53,4	178,5	122,1	76,7	58,2
2002 / 03	30,0	28,2	67,3	54,8	182,0	124,6	77,0	59,4

Quelle: BMELV 2004:131

Alle Betriebsgrößen - auch die unterhalb der Wachstumsschwelle von 75 ha - sind durch eine steigende landwirtschaftlich genutzte Fläche charakterisiert. Bei den größeren Betrieben ist das Wachstum deutlich stärker ausgeprägt als bei den kleineren Betrieben.

Zu den Betriebsformen im Haupterwerbsbetrieb werden die Bereiche Futterbau (z.B. Milchwirtschaft), Veredlung (z.B. Geflügel- und Schweinemast), Ackerbau sowie Dauerkulturen (z.B. Gartenbau, Weinbau oder Obstbau) gezählt. Verteilt auf das gesamte Bundesgebiet sind 95 Prozent aller Betriebe landwirtschaftliche Einzelunternehmen. 5 Prozent werden als Personengesellschaften und juristische Personen geführt, die insgesamt 31 Prozent der Fläche in Deutschland bewirtschaften (WLV 2005 c:1).

2.4 Landwirtschaft in Nordrhein-Westfalen

Rund 8 Prozent (1,5 Mio. ha) der gesamten landwirtschaftlichen Fläche in Deutschland entfallen auf das Bundesland Nordrhein-Westfalen. NRW liegt mit einer durchschnittlichen Betriebsgröße von 31,66 ha LF im mittleren Bereich der westdeutschen Bundesländer. 2003 waren 54.531 landwirtschaftliche Betriebe ab 2 ha in NRW registriert, wobei nur noch 44,18 Prozent - also 24.021 Betriebe - diesen im Haupterwerb führen und damit als Untersuchungsobjekte entsprechend den vorgegebenen Kriterien verwendet werden können. Überwiegend werden diese Betriebe als Einzelunternehmen von Einzelpersonen, Ehepaaren oder Geschwistern geführt. Durchschnittlich verfügte jeder Haupterwerbsbetrieb in Nordrhein-Westfalen über eine bewirtschaftete Fläche von 45 ha.

Aus den Ergebnissen der letzten drei Landwirtschaftszählungen lässt sich der bundesweite Trend einer Abnahme der Zahl kleiner landwirtschaftlicher Betriebe und einer Zunahme der Zahl größerer landwirtschaftlicher Betriebe auch für NRW bestätigen. Seit 1965 hat sich die Anzahl der Betriebe mit weniger als 20 ha mehr als halbiert, die der Betriebe mit mehr als 50 ha dagegen verdoppelt (s. Tabelle 3).

Tabelle 3: Entwicklung der Betriebsstruktur in NRW ab 15 ha seit 1990

LF von	1990			1999			2003		
	Betriebe	LF	LF / Betrieb	Betriebe	LF	LF / Betrieb	Betriebe	LF	LF / Betrieb
15-20 ha	6.973	121.296	17,39	4.330	75.434	17,42	4.158	72.631	17,47
20-30 ha	11.379	280.860	24,68	6.544	161.964	24,75	5.254	130.210	24,78
30-50 ha	12.395	473.911	38,23	9.545	372.886	39,06	8.273	324.086	39,17
50-100 ha	6.070	450.658	74,24	7.688	518.222	67,40	8.191	560.118	68,38
100 und mehr ha				1.499	216.960	144,73	1.965	289.937	147,55
Zusammen	36.817	1.326.725	36,03	29.606	1.345.466	45,44	27.841	376.982	49,46

Quelle: eigene Zusammenstellung aus AGRARBERICHT 2006:11 und BMELV 2004:21

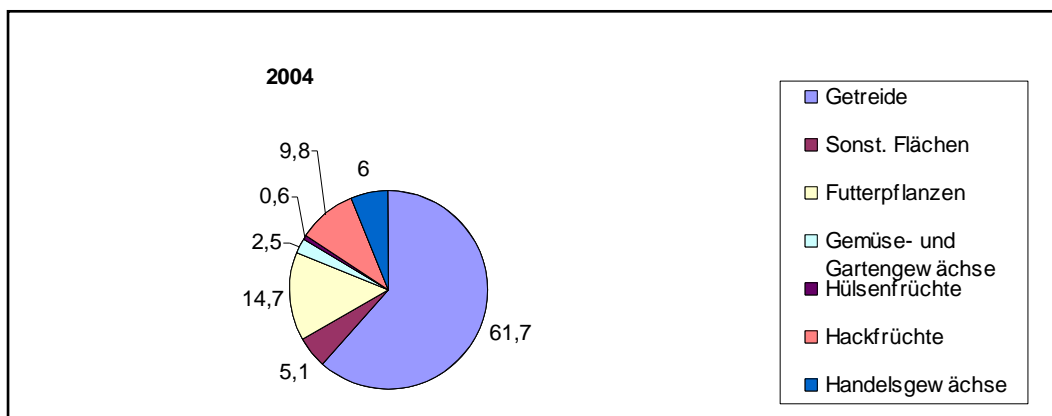
Von den insgesamt 54.531 Betrieben in NRW sind im Jahr 2003 37,6 Prozent im Futterbau tätig gewesen und erzeugten größtenteils Milch und Rindfleisch. Auf den landwirtschaftlichen Flächen wurden dabei überwiegend Silomais und Ackergras für die Winterfütterung angebaut. An zweiter Stelle lagen 2003 die Marktfruchtbetriebe mit 24,6 Prozent. Diese Betriebe bauen in erster Linie Getreide, Raps, Zuckerrüben und Kartoffeln an. 5,2 Prozent der Betriebe in Nordrhein-Westfalen gehörten zu den Veredelungsbetrieben. Das bedeutet, dass die eingesetzten Futtermittel zu Eiern oder

Kapitel 2 Die deutsche Landwirtschaft

Schweine- bzw. Geflügelfleisch „veredelt“ werden. Die Zahlen zeigen deutlich, dass die landwirtschaftlichen Betriebe in Nordrhein-Westfalen sich weitgehend auf die Bereiche Futterbau, Veredelung und Marktfrucht spezialisiert haben. Nur noch 19 Prozent der nordrhein-westfälischen Hauptidealbetriebe zählen heutzutage zu den Gemischtbetrieben. Die sinkende Anzahl von Gemischtbetrieben kann durch größere Gewinnmöglichkeit bei Spezialisierung auf einen Betriebszweig erklärt werden. Dabei erhöht sich jedoch auch das Risiko, Marktschwankungen stärker ausgesetzt zu sein, weil durch das Fehlen verschiedener Betriebszweige sinkende Einnahmen oder schwierigere Absatzmöglichkeiten eines Betriebszweiges nicht durch andere kompensiert werden können.

Auch die Anbauverhältnisse auf den Ackerflächen haben sich in Nordrhein-Westfalen in den letzten Jahrzehnten verändert (s. Abbildung 2).

Abbildung 2: Anbauverhältnisse in NRW 2004



Quelle: Zeitreihen zur Landwirtschaft in NRW 1950 - 2004

Bei insgesamt sinkender Ackerfläche ist der Anbau von Getreide, Futterpflanzen, Gemüse- und Gartengewächsen sowie von Handelsgewächsen gestiegen, der Anbau von Hackfrüchten und Hülsenfrüchten dagegen deutlich zurückgegangen. Der Getreideanbau hat mit 61,7 Prozent den größten Anteil, gefolgt von Futterpflanzen (14,7 %) und Hackfrüchten (9,8 %).

2.5 Erfolgssituation landwirtschaftlicher Betriebe

Vor dem Hintergrund des anhaltenden Strukturwandels und eines sich verschärfenden Wettbewerbs wird die strategische Unternehmensführung vermehrt in den Vordergrund betrieblicher Entscheidungen rücken. Ziel dabei ist die langfristige Existenzsicherung des Betriebes, die nur durch einen dauerhaften Betriebserfolg erreicht werden kann. Maßstab des Betriebserfolges und wichtige Größe für die Erfolgsmessung landwirtschaftlicher Betriebstätigkeit ist der Gewinn, der sich durch die Differenz von Ertrag zu Aufwand am Ende eines Wirtschaftsjahrs ergibt und die Betriebsleitung für das eingesetzte Eigenkapital und die unternehmerische Tätigkeit entlohnt. Erst durch das Erwirtschaften eines Gewinns kann ein Betrieb nachhaltig Werte schaffen und über Mittel zur Finanzierung neuer Investitionen, zur Erhaltung vorhandener Produktionsmittel oder zur privaten Existenzsicherung verfügen (GRÄF 2001:21). Dauerhafte Gewinnrückgänge oder sogar Verluste werden die Wettbewerbsposition eines landwirtschaftlichen Betriebes zusehends schwächen und die Behauptung am Markt erschweren bzw. zum Ausscheiden führen.

Schon *Schönleutner*, ein Schüler *Thaers*, stellte 1822 mit noch heutiger Gültigkeit fest: „Die Grundlage des landwirtschaftlichen Betriebes ist und bleibt die Produktion, das Ziel wonach wir alle streben möglichst hoher Gewinn“ (SCHÖNLEUTNER 1822:73). Daher können diejenigen Betriebe langfristig erfolgreicher agieren, die sich dauerhaft um die Maximierung des Unternehmenswertes bemühen. Betriebliche Entscheidungen sind aus diesem Grunde immer hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Unternehmenserfolg zu untersuchen und zu bewerten. Nur einen positiven Unternehmenserfolg herbeiführende Handlungen sind zur dauerhaften Betriebserhaltung zu ergreifen, im Umkehrschluss Handlungen, die nicht zu dem gewünschten Unternehmenserfolg führen, einzustellen bzw. zu unterlassen. Gerade durch die Entkoppelung der Prämienzahlung seit 2005 ohne Bindung an die Produktion haben Betriebe zu entscheiden, ob sie die erhaltenen Zahlungen weiterhin für defizitäre Produktionszweige verwenden oder in lukrativere Produktionszweige investieren wollen (BÖHME 2004 b:18f.).

Kapitel 2 Die deutsche Landwirtschaft

Insgesamt gibt es ein breites Spektrum absoluter und relativer Kenngrößen, um den Erfolg eines Betriebs messen zu können. Auf landwirtschaftlichen Familienbetrieben zählen neben den Deckungsbeiträgen insbesondere der Reingewinn sowie die sich daraus unter Berücksichtigung der Privatausgaben ergebende Vermögensmehrung bzw. -minderung zu den wichtigsten Kennwerten (KÖHNE 2000:365f.). Empirische Studien haben gezeigt, dass die jeweils verfolgte Strategie in hohem Maße erfolgsrelevant ist, dass daneben aber auch noch zahlreiche Kontingenzfaktoren den Erfolg beeinflussen (CAMPBELL-HUNT 2000:127f.).

Die Wirtschaftsjahre 2002/03 und 2003/04 führten durch eher negative Rahmenbedingungen in fast allen Produktionszweigen zu Einkommenseinbußen bei den Landwirten. Die Ursachen der Einkommensreduktion waren dabei sehr vielschichtig. Ungünstige Wetterbedingungen führten im Ackerbau bei hohen regionalen Unterschieden zu geringeren Erntemengen, die trotz steigender Preise aufgrund der entstandenen Angebotsverknappung nur teilweise ausgeglichen werden konnten. Die aus dem verringerten Angebot resultierenden höheren Preise im Grundfutter sowie die steigenden Kosten weiterer Betriebsmittel bei gleichzeitig niedrigeren Verkaufspreisen durch ein die Nachfrage übersteigendes Angebot ergaben für die Tierproduktion in den Produktionsbereichen Milch, Rindfleisch und Schweinefleisch eine negative Entwicklung der Erträge. Zu diesen Einflussfaktoren kamen im privaten Bereich höhere Lebenshaltungskosten, die nicht durch steigende Einkommen kompensiert werden konnten (GRUND 2004 a:18f.; HENTSCHEL 2004:16f.; o.V. 2003 b:12; SIEGMUND/ZINKE 2003:85f.). Insgesamt beurteilten die Landwirte ihre wirtschaftliche Situation in dieser Zeit als kritisch. Besonders Ackerbaubetriebe sowie Milch- und Rindviehhalter sahen die Zukunft eher pessimistisch (DBV 2005 g:1), wodurch der Strukturwandel in der Landwirtschaft nach Einschätzung des Verbandes der Landwirtschaftskammern beschleunigt wird (o.V. 2003 a:3).

Im Wirtschaftsjahr 2004/05 verbesserte sich die Ertragslage der Haupterwerbsbetriebe gegenüber den Vorjahren. So lag das durchschnittliche Einkommen aus landwirtschaftlicher Tätigkeit deutlich über dem Durchschnitt der letzten fünf Wirtschaftsjahre. Zu dieser Verbesserung haben vornehmlich die gestiegenen Subventionen, besonders die höheren Direktzahlungen infolge der 2004 neu eingeführten Milchprämie, gesunkene Aufwendungen für Futtermittel sowie

gestiegene Erlöse bei Schweinen, Rindern und im Ackerbau beigetragen. Ackerbaubetriebe steigerten trotz rückläufiger Erzeugerpreise durch eine sehr gute Ernte 2004 ihre Erlöse um 8,5 Prozent. Milchviehbetriebe konnten aufgrund der schon erwähnten Milchprämie und gesteigener Erlöse aus Rinderverkäufen ihre Einnahmen deutlich erhöhen. Einen besonders starken Anstieg der Gewinne verzeichneten die Veredelungsbetriebe mit einer Steigerung von 105 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Dieser Gewinnanstieg ist überwiegend auf höhere Erzeugerpreise für Mastschweine und Ferkel sowie auf die Verbilligung der Futtermittel infolge der gesunkenen Getreidepreise zurückzuführen lässt.

Eine Untersuchung der Einkommen in Abhängigkeit der Betriebsgröße zeigt deutliche Unterschiede. Kleinere Haupterwerbsbetriebe mit einer Betriebsgröße bis zu 40 EGE steigerten ihren Gewinn um circa 13 Prozent, mittlere Haupterwerbsbetriebe mit einer Betriebsgröße bis zu 100 EGE konnten den Gewinn um 28 Prozent erhöhen und größere Haupterwerbsbetriebe mit mehr als 100 EGE erreichten eine Steigerung um 24 Prozent. Tendenziell hatten demnach kleinere Betriebe geringere Gewinnsteigerungen.

Die Gewinne der landwirtschaftlichen Haupterwerbsbetriebe wiesen insgesamt eine große Spannweite auf, die sich auf unterschiedliche Faktoren zurückführen. Verschiedene strategische Ausrichtungen, unterschiedliche Betriebsgrößen und natürliche Standortvoraussetzungen sowie die Betriebsleiterqualifikation haben Auswirkungen auf die Gewinnerzielung. Damit wird die strategische Unternehmensführung auch für landwirtschaftliche Betriebe eine zunehmende Bedeutung erlangen (AGRARBERICHT 2006:19f.).

3 Strategische Unternehmensführung

3.1 Grundlagen

Aufgrund der in den beiden vorangegangenen Kapiteln aufgezeigten Veränderungen hat die Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen in den letzten Jahren auch für landwirtschaftliche Betriebe an Bedeutung stark zugenommen. Die strategische Unternehmensführung unter Berücksichtigung sowohl der externen Rahmenbedingungen als auch der internen Möglichkeiten kann Hilfestellungen beim Aufsuchen sinnvoller strategischer Positionierungen bieten und Unterschiede in der Betriebsentwicklung erklären. Damit leistet die strategische Unternehmensführung einen sinnvollen Beitrag, um die zu erwartenden Veränderungen in den kommenden Jahren erfolgreich zu bewältigen. Zur Einführung werden nachfolgend zunächst der Begriff Strategie hergeleitet, Sinn und Zweck strategischer Ausrichtung erörtert und die Entstehung und Entwicklung zur strategischen Unternehmensführung aus Sicht der Forschung dargelegt.

3.1.1 Strategien

Der Begriff Strategie leitet sich aus dem altgriechischen Wort „strataegeo“ bzw. dem griechischen Wort „strategos“ ab und beschreibt das Handeln in einer sehr bedeutenden Sache mit hohem Stellenwert (Übersetzung des Kompositums „strataegeo“) bzw. das Führen im militärischen Sinn (Übersetzung für „strategos“). Die Wurzeln des heutigen strategischen Verständnisses haben also militärischen Charakter. Im Militär wurden Strategien mit dem Ziel verwendet, einen Gegner durch überlegtes Taktieren und Verhalten zu besiegen (GÄLWEILER 1990:65; KNYPHAUSEN 1995:15).

Im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext beschreibt heutzutage die Planung, Durchführung und Ausrichtung einer Strategie den Weg und Mitteleinsatz zur Erreichung eines bestimmten Ziels, mit dem Wettbewerbsvorteile errungen und die Existenz des eigenen Betriebes gesichert werden kann (GÄLWEILER 1981:84). Dabei sollen grundsätzlich langfristige Ziele und Wirkungsbereiche eines Betriebes festgelegt werden (AAKER 1995:15). Für *Welch* ist eine Strategie in diesem Zusammenhang ein Wegweiser, der aufzeigt, in welche Richtung Betriebe sich

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

versuchen sollten zu entwickeln. Dabei sind im Zuge der Formulierung einer Strategie Entscheidungen darüber zu treffen, wodurch man sich im Wettbewerb behaupten will (WELCH 2005:179). Strategien zeigen Möglichkeiten auf, mit denen zukünftige Erfolgspotenziale des Betriebes genutzt und Investitionen sinnvoll getätigt werden können. Es ist dabei die Aufgabe der Betriebsleitung, die Entwicklungsmöglichkeiten und Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens zu erkennen und mittels einer Strategie festzulegen und durchzusetzen (HAHN 1998:564). Zu diesem Zwecke sind die notwendigen Ressourcen zur Verwirklichung der Strategie bereitzustellen und die Ausrichtung der einzelnen Unternehmensbereiche auf die Strategie sicherzustellen (CHANDLER 1962:13). Im Prozess der Formulierung und Aufstellung von Strategien werden demnach vorausschauend Möglichkeiten und Entwicklungspotenziale identifiziert und beschrieben, die die geforderten Renditen versprechen, um eine langfristige Existenz zu sichern.

Eine Strategie beinhaltet weniger das Erarbeiten starrer, nicht zu verändernder Handlungsvorgaben für das Unternehmen als vielmehr das Bilden eines Orientierungsrahmens, in dem es sich in Zukunft zu bewegen gilt. Durch das intensive Auseinandersetzen mit zukünftigen Stärken und Schwächen des Betriebes sowie eventuellen Chancen und Risiken aus den externen Rahmenbedingungen kann unangenehme Überraschungen beispielsweise durch auftretende Marktveränderungen begegnet werden. Zusätzlich erhöht sich die Handlungs- und Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens, da verschiedene mögliche Szenarien im Rahmen der strategischen Ausrichtung schon im voraus bedacht werden können. In der heutigen Zeit ist das sofortige Reagieren auf und Anpassen an veränderte Rahmenbedingungen für den Erfolg eines Unternehmens von großer Bedeutung (BOKELMANN 2000:33).

Zusammenfassend sind Strategien demnach längerfristige Grundsatzentscheidungen, die den Rahmen für nachgelagerte operative Entscheidungen bilden und die der langfristigen Sicherung des Erfolges einer Organisation dienen (FRESE 1987:117).

3.1.2 Entstehung und Entwicklung der strategischen Führung

In der Betriebswirtschaftslehre ist eine Vielzahl theoretischer Ansätze zur Erklärung von Unterschieden in der Betriebsentwicklung und der strategischen Ausrichtung entstanden. Die Unternehmensplanung hat sich dabei als eigenständige wissenschaftliche Disziplin hervorgetan und verschiedene Entwicklungsstufen durchlaufen (s. Abbildung 3).

Abbildung 3: Entwicklungsstufen der Unternehmensplanung

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Kurzfristige Planung	Langfristige Planung	Strategische Planung	Strategische Unternehmensführung
(bis 1960)	(60er Jahre)	(70er Jahre)	(seit 1980)

Kurzfristige Planung

Zu Anfang des 20. Jahrhunderts bestanden strategische Fragestellungen für Unternehmen in dem vorrangigen Ziel einer kostengünstigen Produktion, um das Produkt am Markt als preisgünstigster Hersteller anbieten zu können. Aufgrund einer geringen Konkurrenzintensität bei gleichzeitig hohem Marktwachstum konnten die kurzfristige Rentabilität und die Planung der Produktion im Vordergrund des unternehmerischen Interesses stehen. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg kam es zu sehr dynamischen und komplexen Marktveränderungen, da nach Jahren des starken Wachstums einhergehend mit produktionstechnischen Fortschritten, sich liberalisierenden Märkten und einer stagnierenden Verbrauchernachfrage eine Sättigungssituation im Bereich der vorrangig angebotenen, standardisierten Konsumgüter entstand. Der in dieser Entwicklungsstufe vorzufindende Verkäufermarkt wandelte sich durch ein die Nachfrage übersteigendes Angebot immer mehr zu einem Käufermarkt, bei dem das Angebot von Produkten und Dienstleistungen größer ist als die Nachfrage (BOKELMANN 2000:32f.).

Langfristige Planung

Durch die beschriebenen Veränderungen gingen die Unternehmen in den 1960er Jahren zu längeren Planungsperioden über. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass sich finanzielle Konsequenzen von bestimmten Entscheidungen zumeist erst über längere Zeiträume zeigten (PORTER 1987 c:17). Durch starke

Wachstumsprozesse und Diversifikation der Unternehmen bei steigender Dynamik und Komplexität der Umwelt nahm die Notwendigkeit, sich mit Fragen der Analyse, Formulierung und insbesondere der Implementierung von Strategien auseinanderzusetzen, in viel stärkerem Maße als zuvor zu. *Wöhe* definiert die Planung als das Treffen von Entscheidungen, die in die Zukunft gerichtet sind und durch die der betriebliche Prozessablauf als Ganzes in allen seinen Teilen festgelegt wird (WÖHE/DÖRING 2000:133f.). Zwar orientierte sich die langfristige Planung schon an den vorgegebenen Unternehmenszielen, eine explizite Zielplanung fand jedoch noch nicht statt. Die Ergebnisse einer empirischen Arbeit von *Chandler* in seinem Werk „Strategy and Structure“ zeigten, dass Strukturen in Unternehmen auf bestimmten Strategien aufbauen. Mit dem von *Chandler* festgestellten Strukturzusammenhang begann die Diskussion von Strategien in der Betriebswirtschaftslehre (CHANDLER 1962:1f.). In den 1970er Jahren löste die strategische Planung die langfristige Planung ab.

Strategische Planung

Die zu dieser Zeit von *Ansoff*, *Christensen* und *Andrews* sowie *Hofer* und *Schendel* entwickelten Konzepte stellten das Fundament zukünftiger strategischer Planungsprozesse vor und bezogen sich größtenteils auf den Absatzmarkt und die grundlegenden Unternehmensziele, nicht jedoch auf die Zielbildungsprozesse (u.a. HOFER/SCHENDEL 1978:1f.). Die strategische Planung war eine wesentliche Weiterentwicklung vorheriger Entwicklungsstufen. Erstmals wurden Strategien für bestimmte Geschäftsfelder auf Basis identifizierter Erfolgspotenziale festgelegt. Strategien berücksichtigten dabei eher externe, marktliche Rahmenbedingungen. Diese zunehmende Wettbewerbsorientierung ist vornehmlich durch die Schwierigkeit des Absatzes der produzierten Güter in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen geraten (HOMBURG/SÜTTERLIN 1992:636ff.). Schwerpunkt der strategischen Unternehmensplanung war die Analyse und anschließende Konzentration auf vorhandene Erfolgspotenziale. Mit Hilfe von Stärken-Schwächenanalysen konnten Aussagen über die Attraktivität bestimmter Teilmärkte getroffen werden. Weitere Instrumente der strategischen Planung waren z.B. die Potential- und Lückenanalyse, die Portfolioanalyse, die empirisch ausgerichtete PIMS-Studie, das Konzept des Produktlebenszyklus oder das Erfahrungskurvenkonzept.

Strategische Unternehmensführung

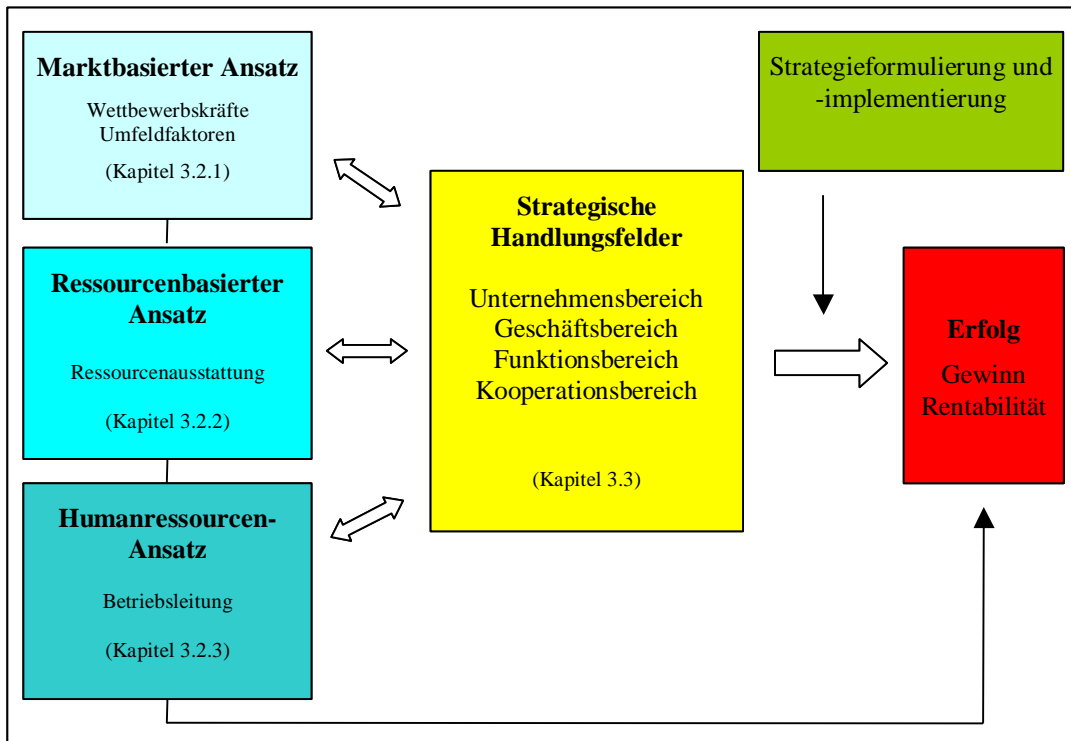
Die Weiterentwicklung der strategischen Planung zur strategischen Unternehmensführung ist vor allem durch *Galbraith* und *Nathanson* ausgelöst worden, die in der Ausarbeitung der wechselseitigen und rechtzeitigen Abstimmung von Strategie und Betriebsstruktur einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen sahen (GALBRAITH/NATHANSON 1978:1f.). Konnte die strategische Unternehmensplanung immer nur einen Teil der im Betrieb anfallenden Probleme lösen, wendete sich die strategische Unternehmensführung allen Problemaspekten in der Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt zu. Durch die Verbindung des strategischen Planungsprozesses mit dem Management- und Führungsprozess weitete sich der Planungsrahmen von der Produkt/Markt-Perspektive auf die Unternehmensebene aus. In einem von der Unternehmensleitung vorgegebenen strategischen Rahmen, der auch Faktoren wie beispielsweise Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie berücksichtigt, wird unternehmerisches Denken, das sich durch Flexibilität und Kreativität auszeichnet, angeregt. Darin zeigt sich eine deutliche Weiterentwicklung der strategischen Unternehmensführung gegenüber der langfristigen Planung und der strategischen Planung.

Weiterhin ist eine zentrale Aufgabe der strategischen Unternehmensführung die Herstellung eines Gleichgewichts zwischen externen Umwelterfordernissen („external linkages“) und internen Unternehmensgegebenheiten („internal linkages“), die z.B. in dem markt- und ressourcenbasierten Ansatz thematisiert werden (ANSOFF/DECLERCK 1976:1f.). *Tichy* und *Devanna* haben neben diesen beiden Ansätzen das „Human Resource Management“ als einen weiteren Ansatz vorgestellt, den schon *Galbraith* und *Nathanson* mit in die strategische Unternehmensführung integrierten, da keiner der drei Komponenten isoliert von den anderen betrachtet werden kann (GALBRAITH/NATHANSON 1978:1f.; TICHY/DEVANNA 1982:47f.). Marktorientierung, Ressourcenorientierung und Humanressourcenorientierung zählen damit zu den Bausteinen der strategischen Unternehmensführung und bilden das Grundgerüst für die zu entwickelnden Unternehmens-, Wettbewerbs-, Funktions- und Kooperationsstrategien. Aus diesem Grund beschreibt das nächste Kapitel ausführlich die einzelnen Ansätze und die darauf aufbauenden Möglichkeiten der strategischen Ausrichtung.

3.2 Ansätze der strategischen Unternehmensführung

Die strategische Unternehmensführung orientiert sich an dem in Abbildung 4 dargestellten Untersuchungskonzept. Danach bestimmen externe Rahmenbedingungen wie Branchenstruktur und Marktumfeld (Kapitel 3.2.1), die betriebliche Ressourcenausstattung (Kapitel 3.2.2) sowie die Fähigkeiten und Qualifikationen der Betriebsleitung (Kapitel 3.2.3) die Strategien eines Betriebs (Kapitel 3.3). Zum anderen beeinflussen die Strategien der Betriebe aber auch die Wettbewerbsbedingungen in einer Branche - in der Landwirtschaft z.B. den Preisdruck oder die Intensität des Wettbewerbs um Pachtland - sowie die Ausstattung der Betriebe mit Ressourcen. Der Betriebserfolg wiederum hängt davon ab, welche Strategien verfolgt werden, wie gut diese auf die jeweilige Situation abgestimmt sind und wie sich die Branche insgesamt entwickelt. Der Zusammenhang zwischen den jeweils verfolgten Strategien und dem betrieblichen Erfolg wird zudem durch die jeweilige Art der Strategieformulierung und -implementierung determiniert.

Abbildung 4: Bausteine der strategischen Unternehmensführung

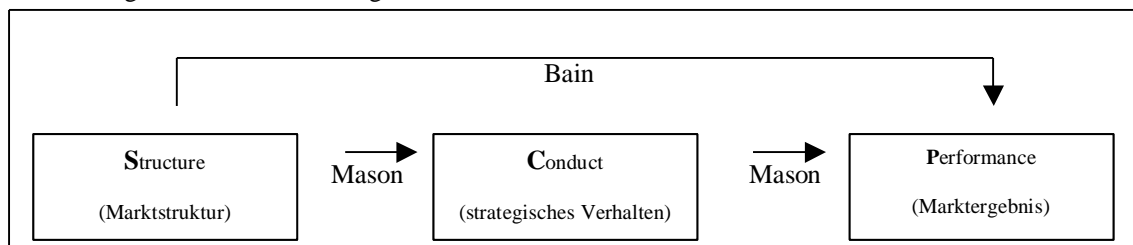


3.2.1 Marktbasierter Ansatz

Der aus der Perspektive der Industrieökonomik analysierende marktbasierende Ansatz hat seine Grundlage in dem von Mason Ende der 1930er Jahre entwickelten Structure-Conduct-Performance-Paradigma (S-C-P-Paradigma). *Mason* leitete aus Untersuchungen großer Unternehmen ab, dass erst Unternehmen mit einer bestimmten Marktmacht eine aktive Preispolitik verfolgen können, sich dabei aber dennoch an der Marktstruktur zu orientieren haben - also in ihren Entscheidungen nicht frei und ungebunden sind (MASON 1939:61f.). Die vorhandene Marktstruktur (**Structure**) beeinflusst demnach das strategische Verhalten eines Unternehmens (**Conduct**). Das strategische Verhalten wiederum bestimmt das Marktergebnis (**Performance**) (s. Abbildung 5).

Stand bei *Mason* noch das Unternehmen im Mittelpunkt des Untersuchungsgegenstandes, konzentrierten sich die weiterführenden Untersuchungen des Industrieökonomens *Bain* in den 1950er Jahren auf die gesamte Branche. Aus dieser industrieökonomischen Sichtweise sollte das Wettbewerbsgeschehen nicht nur eines Unternehmens, sondern das einer ganzen Branche erklärt werden. Dabei werden alle Unternehmen innerhalb einer Branche als identisch angesehen und lassen sich nur aufgrund ihrer Größe voneinander unterscheiden. Hinsichtlich des Marktergebnisses konnte in den von *Bain* durchgeführten Untersuchungen festgestellt werden, dass sich das strategische Verhalten oftmals durch die Struktur des Marktes erklären lässt, so dass sich die Marktstruktur (**Structure**) direkt auf das Marktergebnis (**Performance**) auswirkt (BAIN 1968:430f.).

Abbildung 5: Das S-C-P- Paradigma nach *Mason* und *Bain*



Quelle: BAIN 1968; MASON 1939

Ende der 1970er Jahre beobachtete *Porter*, dass es Unternehmen sehr wohl möglich war, durch bestimmte Maßnahmen wie beispielsweise technologische

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

Verbesserungen oder Produktinnovationen die Marktstruktur zu verändern (PORTER 1981:613ff.). So löste sich die Forschung von der im traditionellen Modell getroffenen Sichtweise der homogenen Branchenstruktur wieder und konzentrierte sich vermehrt auf den betriebswirtschaftlichen Ansatz, bei dem nicht nur die Marktstruktur, sondern vor allem das strategische Verhalten der einzelnen Betriebe einer Branche Erfolgsunterschiede erklärt.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse sowie der Weiterentwicklungen des S-C-P-Paradigmas selbst hat *Porter* ein Rahmenkonzept zur Identifizierung struktureller Merkmale von Branchen entwickelt. Die Entwicklung der Branche hat dabei großen Einfluss auf in der Zukunft liegende Absatz- und Erfolgchancen von Unternehmen und damit letztlich auf die zu erzielenden Renditen für investiertes Kapital der einzelnen Betriebe. Er beschreibt in diesem Konzept fünf verschiedene Wettbewerbskräfte („5 forces“), die die Rentabilität und strategischen Entscheidungen eines Unternehmens in einer Branche entscheidend beeinflussen. Daher solle das Wettbewerbsverhalten eines Unternehmens explizit auf diese Wettbewerbskräfte ausgerichtet werden (PORTER 1987 a:25f.):

1. die Rivalität unter bestehenden Unternehmen
2. die Verhandlungsmacht der Abnehmer
3. die Verhandlungsstärke der Lieferanten
4. die Bedrohung durch Ersatzprodukte
5. die Bedrohung durch neue Konkurrenten

Werden diese fünf Wettbewerbskräfte en detail untersucht und analysiert, ist es einem Unternehmen möglich, einen Gesamteindruck von den strukturellen Grundlagen und den sich ergebenden Chancen einer bestimmten Branche zu erhalten. So werden im marktbasieren Ansatz Wettbewerbsvorteile primär im Sinne der Industrieökonomie durch die systematische Untersuchung von strukturellen Branchengegebenheiten und durch genaue Wettbewerbsanalysen aufgezeigt. Für zu erarbeitende Strategien im Rahmen der strategischen Unternehmensführung ist dieser Ansatz damit grundlegend.

3.2.2 Ressourcenbasierter Ansatz

Die sich ergebende Kritik an dem marktbasieren Ansatz - keine Förderung kreativer visionärer Aspekte, zu statische Sicht, um schnelle Anpassungen an Veränderungen zu unterstützen, einseitige Orientierung an unternehmensexternen Faktoren („outside in“- Perspektive) - ließen den ressourcenbasierten Ansatz als Gegenpol („inside out“- Perspektive) entstehen. Aus der Sicht dieses Ansatzes wird der Unternehmenserfolg nicht nur durch die Marktstruktur und Branchenverhältnisse bestimmt, sondern vor allem durch die unternehmensinternen Ressourcen, die materiellen oder auch immateriellen Ursprungs sein können (GRANT 1991:91). Die Grundlagen des ressourcenbasierten Ansatzes gehen auf *Penrose* zurück.

Penrose untersuchte das Wachstum und die Wachstumsgrenze von Unternehmen hauptsächlich auf der Grundlage unternehmensinterner Ressourcen und thematisierte die spezifischen unternehmensinternen Determinanten in der strategischen Unternehmensplanung in ihrem 1959 erschienenen Buch „The Theory of the Growth of the Firm“ (PENROSE 1995:1ff.). Auf diesem Konzept baute *Wernerfelt* auf und veröffentlichte 1984 „A Resource-Based View of the firm“. Unternehmen begannen nun, sich intensiv mit dem ressourcenbasierten Ansatz auseinanderzusetzen (WERNERFELT 1984:171f.). Im Vordergrund steht die Identifizierung unternehmensinterner Charakteristika, die einen Wettbewerbsvorteil erbringen können. Erst daran anschließend werden Märkte für eine geeignete Einsatzmöglichkeit dieser Ressourcen gesucht. Ressourcen eines Unternehmens umfassen

1. intangible Ressourcen wie z.B. Patente, Know-how, Erfahrung, Image und Kultur (BOUNCKEN 2000:867),
2. tangible, also materielle Ressourcen wie z.B. Gebäude, Grundstücke, Standort, Maschinen oder Vorräte bzw. Zugang zu Rohmaterialien,
3. Humanressourcen, die sich aus den Fähigkeiten, dem Wissen und der Motivation der Mitarbeiter zusammensetzen (GRANT 1998:111f.), und
4. finanzielle sowie organisationelle Ressourcen (BAMBERGER/WRONA 1996:132).

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

Da aus diesen Ressourcen nicht zwangsläufig ein Wettbewerbsvorteil entstehen muss, identifiziert *Barney* fünf notwendige Eigenschaften, die es erst ermöglichen, zu einer vorteilhaften Wettbewerbsposition zu gelangen. Diese kann erreicht werden, wenn eine Ressource

1. über einen **wertvollen Charakter** verfügt, d. h. Effizienz- und Effektivitätssteigerungen ermöglicht und dem Kunden einen überlegenen Nutzen bietet,
2. **selten** ist, d. h. andere Wettbewerber über diese Ressource nicht verfügen,
3. für die Wettbewerber in kurzer Zeit **nicht imitierbar** ist (COLLIS/MONTGOMERY 1995:120f.; FRIEDRICH/HINTERHUBER 1994:38),
4. durch andere Ressourcen **nicht substituiert** werden kann (BAMBERGER/WRONA 1996:138),
5. im Zeitverlauf nicht an Wert verliert, sondern **dauerhaft** ist (BARNEY 1991:105ff.).

Ausgehend von vorhandenen Ressourcen und Potenzialen mit den gerade beschriebenen Merkmalen entwickelten *Prahalad* und *Hamel* auf dieser Grundlage den kernkompetenzorientierten Ansatz. Unternehmen können durch die Bündelung von Kernkompetenzen einen besonderen Kundennutzen stiften (HAMEL ET AL. 1995:302) und einen langfristigen Unternehmenserfolg erreichen (PRAHALAD/HAMEL 1991:66f.). Eine Kernkompetenz ist nach *Prahalad* und *Hamel* durch drei Merkmale bestimmt:

1. schwere Imitierbarkeit
2. hoher Anteil am wahrnehmbaren Kundennutzen des Endprodukts
3. Öffnung des Zugangs zu einer Vielzahl von Märkten (PRAHALAD/HAMEL 1990:83ff.)

Kernkompetenzen entstehen durch die Bündelung von elementaren tangiblen, intangiblen sowie humanen Ressourcen. Bei dem Aufbau von Kernkompetenzen sollten Unternehmen sich im Wesentlichen an vier Grundregeln orientieren:

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

1. Es ist Unternehmen anzuraten, sich nur auf die Geschäftsbereiche zu konzentrieren in denen Kernkompetenzen vorhanden sind, da Unternehmen dauerhaft ohne Kernkompetenzen keine Wettbewerbsvorteile mit daraus resultierenden finanziellen Erfolgen erlangen können. Das bedeutet für Unternehmen, sich aus Geschäftsfeldern ohne Kernkompetenzen zurückzuziehen, bestimmte Produktionsstufen im Wertschöpfungsprozess auszugliedern (Outsourcing) oder auf den Aufbau neuer Geschäftsfelder ohne aussichtsreiche Kernkompetenzen zu verzichten.
2. Das Unternehmen soll versuchen, neue Märkte zu erschließen, da eine Kernkompetenz zumeist mehr als nur ein Einsatzgebiet hat.
3. Es ist Unternehmen anzuraten, andere Unternehmen zu kaufen, wenn dadurch fehlende Kernkompetenzen erworben werden können.
4. Verfügt ein Unternehmen über Kernkompetenzen, darf es sich nach Möglichkeit nicht von diesen trennen, da die fehlenden Wettbewerbsvorteile sich auf den Unternehmenserfolg negativ auswirken würden und die Möglichkeit zur selbständigen Weiterentwicklung der Grundlagen des Unternehmenserfolges verloren gingen (THEUVSEN 2001:1644f.).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Unternehmen aus der Perspektive des ressourcenbasierten Ansatzes ihre internen Ressourcen mit den sich daraus ergebenden möglichen Wettbewerbsvorteilen betonen, ausarbeiten und nutzen sollen. Erfolgspotenziale und damit verbundene Problembereiche können durch den Ressourcenansatz erklärt und gestaltet werden. Damit ist dieser Ansatz für die strategische Unternehmensführung von großer Bedeutung. Der marktbasierter Ansatz der Industrieökonomie kann dadurch jedoch nicht ersetzt werden. Vielmehr sollte der ressourcenbasierte Ansatz in Kombination mit anderen theoretischen Ansätzen für die strategische Unternehmensführung neue Erkenntnisse und Einsichten für aufzustellende strategische Handlungsmöglichkeiten liefern. Im Unterschied zum marktbasierter Ansatz, aus dessen Perspektive die Intensität des Wettbewerbs für das Unternehmen verringert werden soll, können Unternehmen im Sinne des ressourcenorientierten Ansatzes versuchen, im Wettbewerb durch Schaffen unverwechselbarer und einzigartiger Kernkompetenzen zu bestehen (ANDREWS 1987:18f.).

Exkurs: Strategische Gruppen

Da Unternehmen auf die beschriebenen Wettbewerbskräfte durch verschiedenartige Ausprägungen der internen Ressourcen (s. Kapitel 3.2.2 und 3.2.3) sehr vielseitig reagieren können, entstehen in jeder Branche unterschiedliche Verhaltensmuster und strategische Ausrichtungen. Daher rekurrten *Porter* und *Caves* das Modell der strategischen Gruppenzugehörigkeit an der Schnittstelle zwischen industrieökonomischer und betriebswirtschaftlicher Sichtweise. Unternehmen innerhalb einer Branche lassen sich danach aufgrund von ähnlichen oder gleichen Strategien im Wettbewerb bzw. ähnlichen oder gleichen strukturellen Merkmalen zu verschiedenen Gruppen zusammenfassen (CAVES/PORTER 1977:241ff.; PORTER 1987 a:177f.).

Im Regelfall besteht eine Branche aus einer überschaubaren Zahl strategischer Gruppen, zwischen denen Strategie- und oftmals auch Erfolgsunterschiede erkennbar werden. Die Ähnlichkeit der verfolgten Strategien äußert sich in vergleichbaren Ausprägungen der strategischen Variablen und daraus resultierend gleichgerichteten Verhaltensweisen im Wettbewerb (PORTER 1999:1f.).

Es wurde festgestellt, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht nur davon abhängt, zu welcher Branche es gehört, sondern auch zu welcher strategischen Gruppe innerhalb einer Branche es gezählt werden kann. Typischerweise verfügt jede strategische Gruppe in einer Branche über bestimmte Eintritts- und Mobilitätsbarrieren (CAVES/PORTER 1977:241f.). Unter diesen Barrieren versteht man jene Faktoren, die dem Wechsel von einer strategischen Gruppe in eine andere ebenso entgegenstehen wie dem Eintritt von branchenfremden Unternehmen in die jeweilige Branche (MCLEAVY ET AL. 1996:393f.). So ist es nicht jedem Unternehmen möglich, zwischen den Gruppen beliebig zu wechseln. Die jeweiligen Barrieren können oft nur mit erheblichem Kosten- und Zeitaufwand überwunden werden.

Neben weiteren spezifischen rentabilitätsbestimmenden Faktoren können Mobilitätsbarrieren Unterschiede im Erfolg zwischen den Gruppen und in der Dauerhaftigkeit von Rentabilitätsdifferenzen in einer Branche erklären (CAVES/GHEMAWAT 1992:1f.; CAVES/PORTER 1977:241ff.).

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

Die Höhe der Mobilitätsbarrieren hängt dabei maßgeblich von der internen Ressourcenausstattung eines Unternehmens ab (BARNEY 1991:103ff.). Insgesamt sind für Unternehmen gute Marktsituationen in solchen Gruppen vorzufinden, die über hohe Eintrittsbarrieren bei gleichzeitig geringer Rivalität innerhalb der Gruppe verfügen (PORTER 1998:145).

Die Identifizierung von strategischen Gruppen erfolgt vielfach mit Hilfe der Clusteranalyse (HOMBURG/SÜTTERLIN 1992:640). Dieses Verfahren ist auch bei landwirtschaftlichen Betrieben bereits erfolgreich eingesetzt worden (MCLEAVY ET AL. 1996:339f.; HERINK/PETERSEN 2004:289f.). In neuerer Zeit hat das Konzept der strategischen Gruppen einige Weiterentwicklungen erfahren. So ist u.a. auf die Industrieökonomik (DRANOVE ET AL. 1998:1029f.) und den ressourcenbasierten Ansatz (LEASK/PARNELL 2005:458f.) Bezug genommen worden, um die Existenzbedingungen strategischer Gruppen, die Gleichförmigkeit des Verhaltens in einzelnen Gruppen oder auch die fortgesetzte Zugehörigkeit von Unternehmen zu bestimmten Gruppen zu erklären (NIEDERHUT-BOLLMANN 2006:17f.). Markt- und Ressourcenorientierung basieren somit auf unterschiedlichen Ansätzen, die sich bei der Entstehung von Unternehmensstrategien jedoch gut ergänzen können (LEASK/PARNELL 2005:458f.).

3.2.3 Humanressourcen-Ansatz

Die Humanressourcenorientierung hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung für die Entwicklung von Unternehmen gewonnen. Eine Humanressource setzt sich zusammen aus den physischen und psychischen Leistungsfähigkeiten eines Individuums sowie aus dem Willen, die genannten Fähigkeiten für den Betrieb bestmöglich einzusetzen. Bildungsstand, praktische Arbeitserfahrung, Lebensalter, körperliche Konstitution und die Ausprägung der natürlichen Begabung bzw. Auffassungsgabe entscheiden über die Eignung von Menschen für bestimmte Tätigkeiten (WÖHE/DÖRING 2000:240). *Likert* war dabei einer der ersten, der in einem Unternehmen arbeitende Personen als Ressourcen bezeichnete (LIKERT 1967:12f.). *Tichy und Devanna* wie auch *Galbraith* und *Nathanson* stellten das „Human Resource Management“ neben dem markt- und ressourcenbasierten Ansatz als einen weiteren Ansatz zur Integration in die strategische Unternehmensführung vor (GALBRAITH/NATHANSON 1978:1; TICHY/DEVANNA 1982:47f.). Denn seit den 1960er

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

Jahren werden in einem Unternehmen mitarbeitende Menschen und ihre innerbetrieblichen Sozialbeziehungen nicht mehr nur als austauschbare betriebsinterne Produktionsfaktoren angesehen; vielmehr hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die menschliche Arbeitskraft einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann (WÖSSNER 1993:11f.). Innerhalb der Unternehmenspolitik gewinnen die Humanressourcen deshalb besonders unter dem Gesichtspunkt der Beachtung steigender Qualifikationsanforderungen an Bedeutung.

Im Rahmen dieser Arbeit soll sich die Betrachtung der Humanressourcen auf den kleinen, aber für die strategische Unternehmensführung sehr bedeutenden Kreis der obersten Entscheidungskräfte konzentrieren. Gerade bei kleineren mittelständisch geprägten Betriebsformen kommt der oftmals nur aus einer Person bestehenden Unternehmensführung eine besondere Bedeutung zu. So besteht die Hauptaufgabe der Führungsebene in der Schaffung einer zukunftsweisenden Ausrichtung betrieblicher Handlungsmöglichkeiten. Die Beeinflussung der Unternehmenskultur, der Auf- und Ausbau einer sinnvollen Ressourcenausstattung sowie eine richtige strategische Positionierung durch die Unternehmensführung können die Basis einer erfolgreichen Betriebsentwicklung sein. Das Führungsverhalten entscheidet maßgeblich darüber, ob neue Perspektiven für ein Unternehmen eröffnet werden, ob Potenziale der unternehmensinternen Ressourcen erkannt werden und ob beobachteten negativen Einflüssen rechtzeitig begegnet wird. Nach *Staehle* sind die Merkmale eines erfolgreichen Unternehmensführers die Begeisterung für neue Ideen, das Arbeiten mit Visionen, eine gewisse Neigung zur Risikofreude, das Forcieren von notwendigen Veränderungen sowie ein ziel- und entscheidungsorientiertes Denken und Verhalten. Dabei sind das Vertrauen zu anderen Menschen, die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen und der sichere Umgang mit komplexen Sachverhalten und auftretenden Unsicherheiten Voraussetzungen erfolgreichen Führungsverhaltens (STAEHLE 1991:575).

Die Bedeutung eines Mitarbeiters für einen Betrieb ist in der vorliegenden Arbeit bereits im Rahmen der Ausführungen zum ressourcenbasierten Ansatz thematisiert worden (s. Kapitel 3.2.2). Durch das Erarbeiten von Personalstrategien soll ein sinnvoller Einsatz der menschlichen Ressource erreicht werden und mit dazu

beitragen, dass das Unternehmen die vorgegebenen Unternehmensziele erreichen kann (STAEHLE 1991:731).

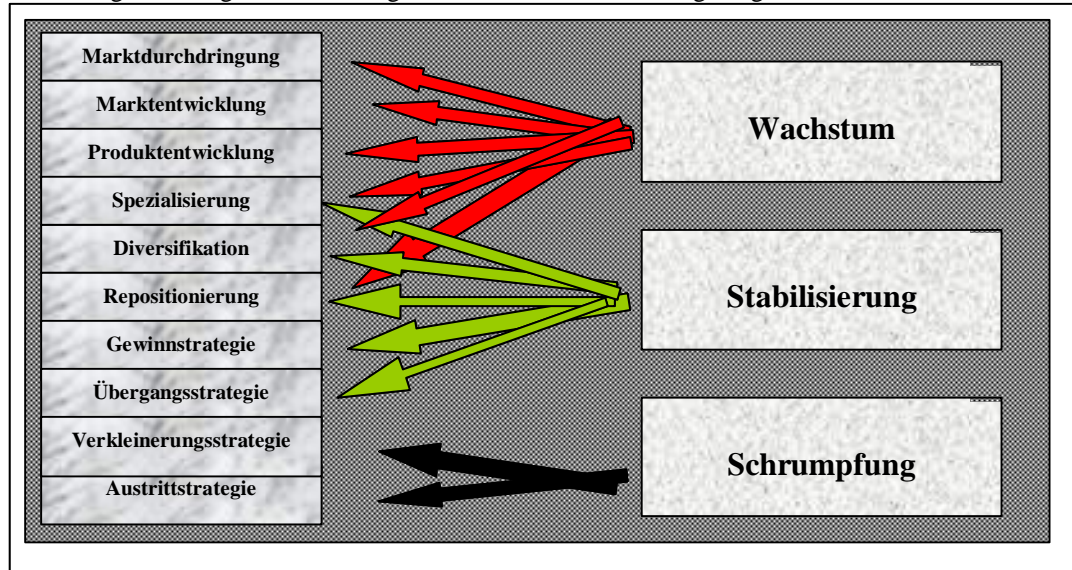
3.3 Strategische Handlungsfelder

Basierend auf den gerade beschriebenen Bausteinen sind Strategien längerfristig gültige Grundsatzentscheidungen, die den Rahmen für nachgelagerte operative Entscheidungen bilden und die der langfristigen Sicherung des Erfolgs einer Organisation dienen (FRESE 1987:117). Nach *Hofer und Schendel* (1978) kann zwischen drei Strategieebenen differenziert werden: Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsebene. Diese verschiedenen Strategieebenen bauen aufeinander auf und sollen ein konsistentes Ganzes ergeben. Kooperationsstrategien ergänzen in dieser Arbeit die genannten Strategieebenen.

3.3.1 Unternehmensstrategien

Die **Unternehmensstrategie** bezieht sich auf das gesamte Unternehmen und umfasst die Definition der Geschäftsfelder bzw. Betriebszweige eines Unternehmens, d.h. die Festlegung der von ihm bearbeiteten Produkt-/Marktkombinationen: „What are we producing and for whom?“ (OSTER 1995:1f.). Die Entscheidung zwischen Diversifikation und Spezialisierung (bzw. Konzentration auf Kernkompetenzen) zählt zu den zentralen unternehmensstrategischen Fragestellungen. Im Zeitablauf ist hinsichtlich der unternehmensstrategischen Ausrichtung darüber hinaus zwischen Wachstum, Stabilisierung und Schrumpfung zu entscheiden (SCHWEITZER 2001:98; WHEELLEN/HUNGER 2000:143f.). Beide Fragestellungen sind u.a. angesichts des verschärften Strukturwandels und neuer sich bietender Chancen gerade für die Landwirtschaft von besonderer Relevanz. Zur Umsetzung von Wachstums-, Stabilisierungs- und Schrumpfsstrategien können verschiedene strategische Handlungsmuster verwendet werden, wie in Abbildung 6 dargestellt ist. Beispielsweise kann ein Unternehmen durch die Strategie der Diversifikation einerseits wachsen und sich vergrößern. Andererseits kann die Diversifikation aber auch genutzt werden, um z.B. rückläufige Entwicklungen in einem Geschäftsfeld durch Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes zu kompensieren. Das Unternehmen wächst also nicht, sondern stabilisiert vorrangig seine Geschäftstätigkeit.

Abbildung 6: Strategische Handlungsfelder und ihre Ausrichtungsmöglichkeiten



Die Anwendung von **Wachstumsstrategien** soll immer eine Vergrößerung gegenüber dem vorherigen Ist-Zustand bewirken. Dabei können diese Strategien zum einen auf eigenständig entwickelten Veränderungen beruhen, die z.B. durch Investitionen in die eigene Produkt- und/oder Prozessentwicklung getätigt wurden. Zum anderen können durch den Kauf oder die Übernahme eines externen Unternehmens weitere Wachstumsprozesse und -potenziale erschlossen werden. *Ansoff* beschreibt in einer von ihm entwickelten Produkt/Markt-Matrix vier klassische Strategiealternativen des Wachstums (Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung, Diversifikation), die in dieser Arbeit durch zwei weitere strategische Handlungsfelder (Spezialisierung, Repositionierung) ergänzt werden (ANSOFF 1957:113ff.).

Die **Marktdurchdringung** steigert mit schon existierenden Produkten den Absatz auf den derzeit bearbeiteten Märkten, z.B. durch die Gewinnung neuer Kunden oder die Verwendung größerer Verpackungseinheiten, und versucht, die Abnehmerzahl bzw. die Absatzmenge je Abnehmer zu erhöhen (ALT 2004:33; BECKER/FALLGATTER 2002:121).

Die **Marktentwicklung** ist eine Strategie, bei der ein Unternehmen schon vorhandene Produkte und Leistungsangebote zum einen durch die Erweiterung der Kundengruppe oder durch das Schaffen neuer Einsatzfelder für Produkte versucht

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

abzusetzen. Zum anderen ist die Marktentwicklung auf eine geographische Vergrößerung (lokal-regional-national-international) ausgerichtet (AAKER 1995:249f.; ALT 2004:34).

Mit Hilfe des strategischen Handlungsfeld der **Produktentwicklung** soll auf schon bestehenden, dem Anbieter vertrauten Märkten das Unternehmenswachstum durch Absatz neu entwickelter Produkte erfolgen. Die Entwicklung neuer Produkte kann auf der Ausweitung einer Produktlinie oder auf der Kreation neuer Produkte basieren (AAKER 1995:244f.). Bei der Neu- und/oder Weiterentwicklung von Produkten kann z.B. auf bisher bekannte Rohstoffe, bekannte Arbeitsverfahren und bekannte Kundenbedürfnisse zurückgegriffen werden (BECKER/FALLGATTER 2002:122).

Die Strategie der **Spezialisierung** bedeutet – anders als die Diversifikation – die Konzentration auf ein bestimmtes Marktsegment, in dem ein Unternehmen versucht Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Zwar ist das Risiko, Marktschwankungen gegenüber ausgesetzt zu sein, vergleichsweise höher als bei diversifizierenden Unternehmen. Jedoch können spezialisierte Unternehmen durch Ausweitung der Produktion den Erfahrungskurveneffekt auszunutzen, der besagt, dass mit Zunahme der Produktionsmenge die Stückkosten durch Erfahrung im Umgang mit der Produktionstechnik sinken. Auch können durch Produktionssteigerungen größere Stückzahlen hergestellt werden und damit die Fixkosten je erzeugter Einheit gesenkt werden. Damit steht diese Strategie in einem engen Zusammenhang mit den beschriebenen Strategiealternativen Marktdurchdringung, Marktentwicklung und Produktentwicklung.

Die **Diversifikation** ist eine Strategie, die über die bisherige Schwerpunkttätigkeit des Unternehmens hinausgeht und die Aktivitäten auf angrenzende oder völlig neue Märkte und Leistungsbereiche ausdehnt. Diese müssen also nicht zwangsläufig zu der vertrauten und bekannten Branche des Betriebes gehören (AAKER 1995:261; RAFFEE/WIEDMANN 1989:599). Damit ist diese Strategie als die anspruchsvollste der möglichen Wachstumsstrategiealternativen zu beschreiben, da Unternehmen neben neuen Produktentwicklungen auch mit neuen Marktcharakteristika konfrontiert werden. Neben einer möglichen Umsatzsteigerung und Sicherung der Marktstellung können diversifizierende Unternehmen anders als spezialisierte Unternehmen das

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

Risiko von Marktschwankungen abmindern (GEBERT 1983:8). Die Diversifikation lässt sich in drei Kategorien einteilen (ALT 2004:34f.; BECKER/FALLGATTER 2002:122; GEBERT 1983:18ff.).

Bei der **horizontalen Diversifikation** werden bisherige Tätigkeitsbereiche des Unternehmens wie beispielsweise Kundensegmente, Lieferanten und Vertriebskonzepte für neue Geschäftsfelder genutzt. Ein Beispiel für eine horizontale Diversifikation stellt im Lebensmittelbereich eine Molkerei dar, die zusätzlich zu ihrem traditionellen Produktspektrum (Milch, Joghurt, Butter) mit der Herstellung von Milchspeiseeis beginnt. Milchspeiseeis benötigt dabei die gleichen oder ähnliche Rohstoffe und ist daher mit den traditionellen Erzeugnissen verwandt. Bei der **lateralen Diversifikation** bestehen kaum Ähnlichkeiten zum Stammgeschäft des Unternehmens. Beispielhaft sei das westfälische Traditionsunternehmen Oetker erwähnt, das neben Nahrungsmitteln und Getränken eigene Bank- und Reedereileistungen vertreibt. Mit der **vertikalen Diversifikation** dringt das Unternehmen in vor- und/oder nachgelagerte Produktions- bzw. Absatzstufen ein. Die Abgrenzung zur horizontalen Integration erfolgt über die Leistungsverwertung, die bei der vertikalen Diversifikation unternehmensintern, bei der horizontalen Diversifikation unternehmensextern erfolgt. Beginnt beispielsweise eine Brauerei zusätzlich zur Bierproduktion mit der Herstellung und dem Absatz von Malz, diversifiziert sie vertikal in den vorgelagerten Bereich.

Durch eine **Repositionierungs- oder auch Sanierungsstrategie** kommt es zu einem Rückzug aus unvorteilhaften Teilmärkten und zur Investition in Erfolg versprechende Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen über Wettbewerbsvorteile verfügt. Mit dieser Repositionierung kommt es zu einem Verkauf bzw. zur Aufgabe eines Geschäftsfeldes oder einer bestimmten Produkt-Markt-Kombination. Ausdrückliche Ziele sind die Fortführung und das Wachstum bzw. die Stabilisierung der noch vorhandenen Geschäftsfelder im Gegensatz zu einer Verkleinerung- oder Austrittsstrategie. Die Repositionierung oder Sanierung ist für ein Unternehmen aber nur dann sinnvoll, wenn der Barwert der zukünftigen Entwicklungen größer ist als der Liquidationswert (SCHREYÖGG 1984:120). Oftmals kann der Rückzug aus bestimmten Geschäftsfeldern zu einer Spezialisierung führen. Da dieses aber nicht

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

zwingend notwendig ist, erscheint es sinnvoll, die Repositionierung als eine eigenständige strategische Ausrichtung zu betrachten.

Ziel von **Stabilisierungsstrategien** ist die Sicherung der Geschäftsentwicklung. Im Vergleich zu einer Wachstumsstrategie ist das Unternehmen durch eine eher defensive Einstellung charakterisiert, beispielsweise wenn das Marktwachstum abnimmt und der Investitionsbedarf erheblich zurückgeht. Dabei können die unter den Wachstumsstrategien beschriebenen Handlungsfelder Diversifikation, Spezialisierung und Repositionierung auch als Stabilisierungsstrategien verwendet werden. Geht beispielsweise das Marktwachstum in einem Geschäftsfeld des Unternehmens zurück und wird dies durch den Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes kompensiert, diversifiziert das Unternehmen zur Stabilisierung der Geschäftsentwicklung, ohne neue Wachstumsschritte zu unternehmen.

Versucht ein Unternehmen, zur Überwindung einer schwierigen Markt- und Unternehmenssituation vorerst die Profitabilität und Gewinnmaximierung in den Vordergrund der Betriebstätigkeit zu stellen, kann dies als **Gewinnstrategie** bezeichnet werden. Die Investitionstätigkeit konzentriert sich nur auf bestimmte Rationalisierungsmaßnahmen bzw. laufende Geschäftstätigkeiten und angesichts zu geringer Ertragschancen werden Investitionen in die Erhöhung von Marktanteilen unterlassen. Langfristig können aus dieser Strategie u. U. Nachteile entstehen, da wichtige Investitionen in die Zukunft ausbleiben.

Befindet sich das Unternehmen in einer Phase, in der strategische Überlegungen und Formulierungen für die Zukunft erarbeitet werden, in der Planung aber noch nicht ganz abgeschlossen sind, verfolgt es eine **Übergangsstrategie** (BECKER/FALLGATTER 2002:213ff.; SCHREYÖGG 1984:119; WHEELLEN/HUNGER 2000:143f.).

Aufgrund fehlender Produktnachfrage, einer eingetretenen Marktsättigung, technologischer Weiterentwicklungen, verschärfter Konkurrenzbedingungen oder eines gesellschaftlichen Wertewandels kann es zu Umsatzreduzierungen und Rückgängen im Leistungsangebot kommen. Mit **Schrumpfungsstrategien** können

Unternehmen in unterschiedlicher Weise auf die Umsatzreduktion reagieren (PORTER 1999:346).

Bei der **Verkleinerungsstrategie** kommt es zu einer dauerhaften Verkleinerung durch die Aufgabe oder das Abschöpfen eines Geschäftsfeldes, ohne dass dies durch Wachstum in anderen Geschäftsfeldern ausgeglichen würde.

Mit der **Austritts- oder auch Liquidationsstrategie** strebt ein Betrieb den Ausstieg aus einem Geschäftsfeld an, da keine Wettbewerbsvorteile mehr aufzuspüren sind. Dieser Austritt kann entweder stufenweise und langsam durch Abschöpfen der noch anfallenden Einnahmen erfolgen oder durch sofortige Stilllegung bzw. Verkauf erreicht werden (SCHREYÖGG 1984:120).

3.3.2 Geschäftsbereichsstrategien

Unter einer **Geschäftsbereichsstrategie** wird die Art der Marktbeeinflussung innerhalb eines einzelnen Geschäftsfeldes im Unternehmen verstanden (PORTER 1999:102f.). Vornehmliches Ziel ist das Erreichen eines eindeutigen Wettbewerbsvorteils gegenüber der Konkurrenz mit dem Ziel des Auffindens einer Erfolg versprechenden Wettbewerbsposition. Vornehmlich sollen sich diese Strategien auf die in Kapitel 3.2.1 beschriebenen Wettbewerbskräfte richten, weshalb sie häufig auch als Wettbewerbsstrategien bezeichnet werden.

Nach *Porter* gibt es zwei strategische Abgrenzungskriterien, mit Hilfe derer vier verschiedene Ausrichtungen im Wettbewerbsverhalten identifiziert werden können (s. Tabelle 4), die zu einem kundennutzenstiftenden Wettbewerbsvorteil führen (PORTER 1999:102f.). Dies sind

1. das strategische Zielobjekt (Gesamtbranche oder Branchensegment) und
2. die Basis des Wettbewerbsvorteils (Kostenführerschaft oder Differenzierung)

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

Tabelle 4: Geschäftsbereichsstrategien nach Porter

Wettbewerbsvorteil Zielobjekt	Kostenvorsprung	Einzigartigkeit
Wettbewerb Gesamtbranche	Kostenführerschaft	Differenzierung
Wettbewerb Branchensegment	Kostenführerschaft in der Nische	Differenzierung in der Nische

Quelle: PORTER 1999:102ff.

Die Kostenführerschaftsstrategie kann auch als Preis-Mengen-Strategie oder Preisführerschaft bezeichnet werden. Bei der Strategie der Kostenführerschaft beruht der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens darauf, dass es ein Produkt, das dem der Wettbewerber in den wesentlichen kaufrelevanten Eigenschaften entspricht oder zumindest von den Nachfragern als akzeptabel erachtet wird, zu niedrigeren Kosten als alle Wettbewerber herstellen und dementsprechend günstig anbieten kann. Durch Verzicht auf aufwendige Marketingmaßnahmen, durch größtmögliche technische Standardisierung, durch das permanente Kontrollieren der Kostenstruktur, durch Ausnutzen erfahrungsbedingter Kostensenkungen sowie durch den Einkauf großer Mengen wird versucht, zu niedrigeren Kosten als alle Wettbewerber zu produzieren und damit zumeist auch als preisgünstigster Anbieter am Markt aufzutreten (BODENSTEIN/SPILLER 1998:113; HUIITH 1996:256).

Demgegenüber ergibt sich der Wettbewerbsvorteil bei der Differenzierungsstrategie daraus, dass die Produkte eines Unternehmens hinsichtlich einiger von den Kunden als bedeutsam eingestufte Merkmale als einmalig betrachtet werden, so dass Kundenbindung entsteht und die Realisierung eines höheren Preises möglich ist. Eine Differenzierung kann beispielsweise über die Qualität, die Verpackung, besondere Technologie, sehr guten Kundendienst oder das Angebot individueller Serviceleistungen erfolgen, so dass es zu einer Profilierung gegenüber dem Kostenführer und anderen Wettbewerbern kommt. Sich vom Kostenführer differenzierende Unternehmen können durch die höheren Kosten meistens nicht im Niedrigpreissegment agieren und sind daher dem Risiko ausgesetzt, dass der Kunde die Preisdifferenz zu Billiganbietern irgendwann als wichtiger einstuft als den Nutzenvorteil aus dem Produkt bzw. der Dienstleistung und zu günstigeren Produkten bzw. Dienstleistungen tendiert (BECKER/FALLGATTER 2002:132).

Die Kostenführerschaft oder die Differenzierung kann entweder im Gesamtmarkt oder auch nur in einem Teilmarkt - der Nische, die durch bestimmte Kundengruppen, Produktlinien oder geographisch abgegrenzte Märkte charakterisiert ist - angestrebt werden. Bei einer Nischenstrategie wählt ein Unternehmen ein bestimmtes Branchensegment aus, z.B. eine bestimmte Abnehmergruppe, und versucht, im Hinblick auf dieses Segment und seine spezifischen Anforderungen einen Kosten- oder einen Differenzierungsvorteil zu realisieren. Die Kostenführerschaft kann in einem Teilmarkt jedoch nur bei hohen Spezialisierungsgraden erreicht werden, da es ansonsten nicht zu den Kosten einsparenden Effekten wie der technischen Standardisierung und dem Einkauf in großen Mengen kommt (BOKELMANN 2000:55). Ursprünglich empfahl *Porter* die eindeutige Entscheidung für eine der genannten Strategien. Einige Unternehmen haben aber auch Erfolg damit, simultan mehr als einen Strategietyp zu verfolgen (sog. hybride Wettbewerbsstrategien; CORSTEN 1998:1434f.; PORTER 2001:63f.).

3.3.3 Funktionsstrategien

Funktionsstrategien legen das langfristige Vorgehen in einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen fest. Nachdem Unternehmen in den einzelnen Geschäftsfeldern die angestrebten Wettbewerbsvorteile entwickelt haben, werden durch Funktionsstrategien zum einen unternehmensinterne Umsetzungen sowie effiziente und effektive Organisations- und Prozessstrukturen entwickelt und beschrieben, z.B. für den Vertrieb, die Produktion, die Beschaffung, die Entwicklung, die Investition, das Qualitätsmanagement, das Marketing, das Personalmanagement oder die Finanzierung (BECKER/FALLGATTER 2002:133f.; BOKELMANN 2000:56f.). Zum anderen können Unternehmen durch funktionale Strategien die gerade genannten Arbeitsbereiche besser koordinieren und organisieren. Dabei soll die interne Organisation von Unternehmen beispielsweise im Kommunikationsbereich, sowie die externe Organisation von Unternehmen z.B. im Zusammenspiel mit Marktpartnern in einen weitestgehend reibungslosen und effizient gestalteten Rahmen gebracht werden. Nachfolgend sind einzelne funktionale Strategien mit beispielhaften Programminhalten aufgeführt.

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

Tabelle 5: Ausgewählte Funktionsstrategien

Produktion	Auslastung von Kapazitäten; rationelle Arbeitsorganisation; laufende Verfahrens- und Produktverbesserung; flexible Technik; geringer Kapitaleinsatz
Qualitätsmanagement	Sicherung der Einhaltung von Qualitätsstandards; Überwachung des Produktionsablauf hinsichtlich bestimmter Qualitätsanforderungen
Personalmanagement	Leistungslohnelemente; Qualifizierungsstrategie
Beschaffung	Lieferantenselektion; Pflege von Geschäftsbeziehungen; Preisorientierung; Integration in Wertschöpfungsketten
Vertrieb	Absatzwege der produzierten Güter

Im Einzelnen ist die Ausgestaltung von Funktionsstrategien oftmals eng mit der jeweiligen Wettbewerbsstrategie verbunden. Zusammenfassend sei festgestellt, dass das Zusammenwirken der drei unterschiedlichen Strategiebereiche für den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung ist. Dabei haben die einzelnen Geschäftseinheiten eine besondere Bedeutung, da nur sie im direkten Wettbewerb zu anderen Konkurrenten stehen und es nur im Bereich der strategischen Geschäftseinheiten möglich ist, einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen (PORTER 1987 b:46).

3.3.4 Kooperationsstrategien

Kooperationen können über die gerade vorgestellten strategischen Handlungsmöglichkeiten hinaus die Wettbewerbsvorteile in einzelnen Geschäftsfeldern weiter fördern und die langfristige Gewinnmaximierung verbessern. Eine Kooperation ist eine auf freiwilliger Basis vertraglich vereinbarte Zusammenarbeit von mindestens zwei selbständig wirtschaftenden Betrieben (DOLUSCHITZ 2001:375). Besonders für kleinere Betriebe mit eingeschränkten einzelbetrieblichen Möglichkeiten können Kooperationen aus wirtschaftlichen und sozialen Gründen eine günstige Möglichkeit der Betriebsentwicklung sein. Voraussetzung einer Kooperation von Unternehmen ist häufig eine gleichzeitig bestehende Notwendigkeit von größeren Investitionen sowie die Übereinstimmung in der strategischen Ausrichtung der Ausgangsbetriebe (DOLUSCHITZ 2001:376). Insgesamt sollen Kooperationen die Wirtschaftlichkeit erhöhen, die Wettbewerbsfähigkeit verbessern und die Risiken mindern.

Es können horizontale (Betriebe auf gleicher Stufe der Wertschöpfungskette) und vertikale Kooperationen (Betriebe auf verschiedenen Stufen der

Wertschöpfungskette) unterschieden werden. Horizontale Kooperationen können z.B. im Beschaffungsbereich Vorteile durch den Einkauf größerer Kostenpositionen ergeben, die zu Einspar- und Degressionseffekten aufgrund von Mengenrabatten oder günstigen Liefer- und Zahlungsbedingungen führen (LEOPOLD 2003:10f.; SCHMIDT/GÜNTHER 2003:24). In der Produktion kann die Nutzung von Erfahrungskurveneffekten, Spezialisierung und Kernkompetenzbildung zu Vorteilen führen. Eine bessere Auslastung geplanter Investitionsobjekte, eine Vergrößerung der Eigenkapitalbasis sowie eine Verbesserung von Fremdfinanzierungsmöglichkeiten erhöhen im Finanzierungsbereich die Rentabilität und Risikoabsicherung. Anstehende Investitionen können durch Beteiligung mehrerer Betriebe für den einzelnen Betrieb günstiger und risikoärmer werden. Auch im Absatzbereich kann sich durch gemeinsame Vermarktung und einer Verringerung der Marktkonkurrenz eine Kooperation als vorteilhaft erweisen.

Vertikale Kooperationen bewirken durch eine besser optimierte Abstimmung mit vor- und nachgelagerten Produktionsbereichen Einspareffekte und erhöhen die Sicherheit der Erzeugnisse. Darüber hinaus ermöglichen vertikale wie auch horizontale Kooperationen Verbesserungen beim Austausch von Wissen der Mitarbeiter und erhöhen damit die Wettbewerbsfähigkeit.

Nachteile von Kooperationen ergeben sich durch Einbußen in der Entscheidungsfreiheit, längere Entscheidungswege oder schwierigere Kontrollmöglichkeiten (WIELAND 2001:8; WÖHE/DÖRING 2000:323f.). Zudem können menschliche Eigenschaften wie beispielsweise Angst vor Verlust der Selbständigkeit, Egoismus, Neid sowie fehlendes Vertrauen zu Partnern eine horizontale und vertikale Zusammenarbeit verhindern (DOLUSCHITZ 2001:375f.; SPANDAU 2002:17).

3.4 Untersuchungen zu Strategien in der Land- und Ernährungswirtschaft

Nach den in Kapitel 2 aufgezeigten Problembereichen in der Landwirtschaft verbunden mit den gerade dargestellten strategischen Ausrichtungsmöglichkeiten und Handlungsfeldern gibt es genügend Anlass, sich auch mit strategischen Ausrichtungen von landwirtschaftlichen Betrieben sowie den ihnen nachgelagerten

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

Betrieben der Ernährungswirtschaft verstärkt auseinanderzusetzen. Dennoch hat sich die Wissenschaft dieser Thematik bisher kaum gewidmet und wenig Hilfestellungen und Handlungsempfehlungen zur Lösung der anstehenden Probleme landwirtschaftlicher Betriebe aufgezeigt. Lediglich Teilbereiche der strategischen Unternehmensführung wurden wissenschaftlich untersucht und bearbeitet, wie ein Blick auf die Veröffentlichungen zum Themengebiet strategisches Management und strategische Unternehmensführung in der Landwirtschaft zeigt. In der nachfolgenden Tabelle sind ausgewählte nationale und internationale Studien zur strategischen Unternehmensführung in der Agrar- und Ernährungswirtschaft chronologisch aufgelistet. Soweit die entsprechenden Informationen zur Verfügung standen, finden sich für jede Studie Angaben zum Titel, zum Autor, zum Jahr der Veröffentlichung, zu den Datengrundlagen, zur Branche, zur Zielsetzung der Arbeit, zu den untersuchten Erfolgskriterien sowie zu den Ergebnissen der einzelnen Studien. Zur Einschränkung des Datenumfanges sind nur wesentliche Untersuchungskriterien und Ergebnisse wiedergegeben.

Tabelle 6: Untersuchungen zur strategischen Unternehmensführung in der Landwirtschaft

Studie / Autor / Jahr / Datengrundlage / Branche	Zielsetzungen der Arbeiten / Untersuchte Kriterien	Ergebnisse
Entwicklung von Produktion und Wettbewerbskraft landwirtschaftlicher Räume und Betriebe in der Bundesrepublik; Stanglmayer (1968); Analyse der Buchführungsunterlagen von 344 Betrieben unterschiedlicher Landbaugebiete aus den Jahren 1957/58 bis 1964/65; Landwirtschaft	Analyse der Entwicklung der Produktionsrichtungen durch Feststellung des „korrigierten Rohertrages“	Bildung von 3 Gruppen unter Orientierung an Ertragslage (gut - mittel - schlecht); positiver Einfluss der Flächenausstattung auf den Erfolg des Betriebes; Umsatzsteigerung ist entscheidende Voraussetzung für die Einkommensverbesserung
Abgrenzung homogener Gruppen nach Streuungsursachen der Messvariablen; Hanf (1970); Analyse der Buchführungsunterlagen von 3818 Betrieben unterschiedlicher Standorte aus den Jahren 1958/59, 1959/60 und 1960/61; Landwirtschaft	Aufteilung der Stichprobe in Gruppen in der Weise, dass die Streuung der Variablen in der Gruppe minimal ist, dass die Mittelwerte der Messvariablen signifikant unterschieden werden können und Variablen verwendet werden, die auch für die zugrunde liegende Gesamtheit erfassbar sind	Gruppenabgrenzung auf Basis der Untersuchungsmethodik gibt im Vergleich zu anderen Methoden der Gruppenabgrenzung ein wirklichkeitsnäheres und informativeres Bild der tatsächlichen wirtschaftlichen Lage der untersuchten Gruppen
Entwicklungstendenzen landwirtschaftlicher Betriebe in Schleswig-Holstein; Steinhauser/Langbehn (1970); Wirtschaftsergebnisse der LWK Schleswig-Holstein von 250 Betrieben aus den Wirtschaftsjahren 1959/60 bis 1966/67; Landwirtschaft	Quantifizierung des Einflusses von unterschiedlichen Standortbedingungen auf die Organisation, die erzielbaren Einkommen und die Entwicklungsmöglichkeit ldw. Betriebe auf Basis von linearen Programmierungsmodellen	Die Veränderung der Preis-Kostenverhältnisse führt besonders in größeren Betrieben zu Organisationsänderungen; 50% der Betriebe haben eine zu geringe Flächenausstattung, um ein angemessenes Einkommen realisieren zu können

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

Studie / Autor / Jahr / Datengrundlage / Branche	Zielsetzungen der Arbeiten / Untersuchte Kriterien	Ergebnisse
<p>Entwicklungs- und Entwicklungschancen landwirtschaftlicher Betriebe an unterschiedlichen Standorten Niedersachsens; Dumstorf/Köhne (1974); Buchführungsdaten von 138 landwirtschaftlichen Betrieben in Niedersachsen aus den Jahren 1969/70 bis 1972/73;</p> <p>Landwirtschaft</p>	<p>Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung im letzten Wirtschaftsjahr sowie der Entwicklung in den letzten drei Wirtschaftsjahren von Betrieben an unterschiedlichen Standorten und mit unterschiedlicher Produktionsausrichtung</p>	<p>Bildung von 4 Gruppen (Futterbaubetriebe; Betriebe mit starker Schweinehaltung; Betriebe des Landkreises Lüchow - Dannenberg; Betriebe aus der Allerniederung); weitere Differenzierung der einzelnen Gruppen nach dem Reineinkommen je Familienarbeitskraft</p>
<p>Tatsächliches und optimales einzelbetriebliches Wachstum landwirtschaftlicher Betriebe; Piening (1981); Untersuchung von Buchführungsergebnissen 164 landwirtschaftlicher Betriebe Norddeutschlands aus den Jahren 1960/61 bis 1973/74;</p> <p>Landwirtschaft</p>	<p>Analyse von Betriebsentwicklungspfaden und Abgrenzung von homogenen Gruppen auf Basis der Buchführungsergebnisse</p>	<p>Unterscheidung von Marsch- und Geestbetrieben; Identifikation von 4 Entwicklungspfaden bei Marschbetrieben und 5 Entwicklungspfaden bei Geestbetrieben; die 25% besten und 25% schlechtesten Betriebe werden zu je einer Gruppe zusammengefasst</p>
<p>Zukunftsperspektiven der Landwirtschaft: landwirtschaftliche Produktions- und Einkommensentwicklung in den 90er Jahren unter alternativen agrarpolitischen Szenarien; Braune (1988); Komparativ - statische Modellanalyse basierend auf Simulationsrechnungen mit einem in 42 Regionen und vier Betriebsgruppen differenzierten Agrarsektormodell;</p> <p>Landwirtschaft</p>	<p>Quantitative Darstellung möglicher agrarpolitischer Handlungsalternativen auf Basis sektoraler, regionaler und betriebsgruppenspezifischer Wirkungen im Hinblick auf die längerfristige Entwicklung von Produktion, Faktoreinsatz und Einkommen</p>	<p>Das Instrument der Agrarpreispolitik kann die Probleme der Landwirtschaft (andauernde Überschüsse, unbefriedigende Einkommensentwicklung) nicht allein lösen; ergänzende Maßnahmen zur Förderung der Faktor Anpassung und zur Abmilderung sozialer Härte sind zu ergreifen</p>
<p>Entwicklungsmuster landwirtschaftlicher Unternehmen; Kühl (1991); Analyse von 300 landwirtschaftlichen Betrieben über einen Zeitraum von zehn Jahren (1971 bis 1980);</p> <p>Landwirtschaft</p>	<p>Gruppenabgrenzung anhand von: bewirtschafteter Ackerfläche / ha LN, bewirtschaftete Gesamtfläche, Vergleichswert DM / ha LN, Milchkuhbestände ha / LN, Mastschweinebestände / ha LN</p>	<p>Identifikation von 7 Gruppen zu Analysebeginn, Identifikation von 5 Gruppen zum Ende der Analyse; damit Nachweis der Tendenz zur Konzentration in bestimmten Organisationsformen: Ackerbau, Spezialisierung Schweinemast (sehr große vs. sehr kleine Betriebe), Ausdehnung der Milchviehhaltung bei Aufgabe der Schweinemast, sehr diversifizierte Betriebe</p>

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

Studie / Autor / Jahr / Datengrundlage / Branche	Zielsetzungen der Arbeiten / Untersuchte Kriterien	Ergebnisse
<p>Analyse langfristiger Entwicklungspfade und Entwicklungsstrategien landwirtschaftlicher Betriebe; Kühl (1992); Buchführungsergebnisse von 1093 Vollerwerbsbetrieben über den Zeitraum von 1970 bis 1980; Umfrageergebnisse von 132 homogenen ldw. Betriebstypen (Marktfrucht und Schweinemast) aus Schleswig-Holstein; Landwirtschaft</p>	<p>Betrachtung betrieblicher Entwicklungen über Veränderungsraten; Gruppeneinteilung von Betrieben mit ähnlicher Organisationsstruktur; Unterteilung der Betriebe in „Vorreiterbetriebe“ und „Folgerbetriebe“</p>	<p>Die Fremdkapitalbelastung entscheidet über die Vorzüglichkeit der Strategiewahl; Liquiditätsreserven wirken sich stabilisierend auf die Betriebsentwicklung aus; überdurchschnittlicher Erfolg des Betriebsleiters verhindert Entwicklungsprobleme</p>
<p>Zukünftige Erscheinungsformen landwirtschaftlicher Betriebe; Hank/Trenkel (1994); Durchführung von 83 Expertengesprächen mit Hilfe der Delphi-Technik zur Prognose zukünftiger Entwicklungen landwirtschaftlicher Betriebe; Landwirtschaft</p>	<p>Prognose der Entwicklung in den Bereichen technische Fortschritte, Märkte und rechtliche Rahmenbedingungen</p>	<p>Starker Einfluss von Staat und Politik bleibt weiter bestehen; Umweltpolitik erlangt immer stärkere Bedeutung; Qualitätsverbesserungen werden gefordert; überbetriebliche Zusammenarbeit wird entscheidender Faktor für die Wettbewerbskraft</p>
<p>Endverbrauchersegmentierung auf dem deutschen Markt für Hart-, Schnitt- und Weichkäse und Konsequenzen für das Marketing der Anbieter; Annas (1994); Analyse von Daten zur Struktur der Molkereiwirtschaft, keine eigene Datenerhebung; Agrar- und Ernährungswirtschaft</p>	<p>Gruppenabgrenzung über 3 festgelegte Variablen: Verarbeitungskapazität, Markierungsniveau, Distributionsgrad</p>	<p>Identifikation von 4 strategischen Gruppen: Markenartikler, Hersteller von Gattungsware, Konzernerheiten, ausländische Exportkäsereien</p>
<p>Strategiewechsel in landwirtschaftlichen Betrieben; Noel (1995); Zufallsstichprobe von 153 Landwirten in Norddeutschland; Landwirtschaft</p>	<p>Überprüfung des strategisches Denkens und des Vorhandenseins von Visionen</p>	<p>Bildung von 2 Gruppen mit Blick auf das strategische Denken: 1. Gruppe denkt strategisch (70%) 2. Gruppe besitzt keine strategische Fähigkeit (30%) Bildung von 3 Gruppen mit Blick auf das visionäre Denken: 1. Gruppe denkt sehr visionär (10%) 2. Gruppe denkt in Teilvisionen (50%) 3. Gruppe verfügt über keine Visionen (40%)</p>
<p>Entwicklungspfade von Molkereiunternehmen - eine Anwendung des Konzepts der strategischen Gruppen; Gloy (1996); Untersuchung von 67 genossenschaftlich organisierten Molkereiunternehmen aus Deutschland, Dänemark und den Niederlanden in der Zeit von 1980 bis 1991; Agrar- und Ernährungswirtschaft</p>	<p>Gruppenabgrenzung anhand folgender Produktionsvariablen: Rohstoffverwendung zur Erzeugung von Käse, Butter, Kondensmilch, Magermilchpulver, Vollmilchpulver, Spezialprodukten und anderen Produkten Rohstoffvariablen: Zukauf oder Versand von Rahm, Vollmilch, Buttermilch und Magermilch</p>	<p>Identifikation von 4 Gruppen: Versandmolkereien, Käsereien, Konsummolkereien, Gemischtmolkereien</p>

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

Studie / Autor / Jahr / Datengrundlage / Branche	Zielsetzungen der Arbeiten / Untersuchte Kriterien	Ergebnisse
<p>Farm Business Marketing Behaviour and Strategic Groups in Agriculture; McLeay/Martin/Zwart (1996); Marktfruchtbetriebe in Neuseeland; Landwirtschaft</p>	<p>Gruppenabgrenzung anhand von 39 strategischen Variablen, die mittels Faktorenanalyse auf 13 strategische Dimensionen verdichtet wurden: Differenzierung, Flexibilität in der Produktion, Produktionsorientierung, Marktwissen, Verkaufsflexibilität, Kostensenkung, Finanzlage...</p>	<p>Identifikation von 5 strategischen Gruppen: Strategie der Produktionsflexibilität, Stabilitätsstrategie, produktions- und marktorientierte Strategie, Differenzierungsstrategie, Strategie der Verkaufsflexibilität</p>
<p>Unternehmensdiversifikation in landwirtschaftlichen Großunternehmen der neuen Bundesländer; Kühnle (1999); 210 landwirtschaftliche Großunternehmen der neuen Bundesländer; Landwirtschaft</p>	<p>Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken der Diversifikation von landwirtschaftlichen Betrieben</p>	<p>Durch Diversifikation langfristige Unternehmenssicherung, Steigerung der Effizienz und Risikominderung; Altschulden, staatl. Förderung, steuerliche Aspekte und Qualifikation der Mitarbeiter sind Einflussfaktoren auf die Unternehmensdiversifikation</p>
<p>Strategien und Ansätze zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit in der polnischen Molkereiwirtschaft im Vorfeld des EU-Beitrittes; Luba/Lehmann (2000); 14 Molkereiunternehmen in zwei polnischen Regionen; Agrar- und Ernährungswirtschaft</p>	<p>Untersuchung auf Basis der 5 Wettbewerbskräfte Porters; Auswertung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen mit Hilfe einer Diskriminanzanalyse</p>	<p>Wettbewerbsfähigkeit steigt mit der Größe der Betriebe; Kooperationsstrategie führt durch Kostensenkung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit; niedrigere Stückkosten in Beschaffung, Produktion und Entwicklung der besten Betriebe</p>
<p>Unternehmerische Strategien und Ansätze zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Milchviehhaltung im süddeutschen Raum; Schmitt/Hoffmann (2000); Mündliche Befragung von 28 Betriebsgemeinschaften in Bayern und Baden-Württemberg; Landwirtschaft</p>	<p>Entscheidungsfindung über betrieblichen Zusammenschluss zu Betriebsgemeinschaften auf Basis eines entwickelten dynamischen Unternehmensbewertungsmodells (Preis-Kostenentwicklung; Einkommenssteuerschuld; Lernkosten; Barwertermittlung etc.)</p>	<p>Gründung von Betriebsgemeinschaften stellt eine sinnvolle Kooperationsstrategie zur Verbesserung der untersuchten Betriebe dar; dennoch ist diese Art der Kooperation bisher wenig verbreitet, vermutlich aufgrund der hohen zwischenmenschlichen Anforderungen</p>
<p>Functional Eating and Strategic Groups in Canada; Cloutier/Saives (2002); 280 Unternehmen in Kanada, die im Nutraceutical- und Functional food-Markt aktiv sind; Agrar- und Ernährungswirtschaft</p>	<p>Gruppenabgrenzung auf der Basis von Produktvariablen (Nahrungsmittelzusatzstoffe, Futterzusatzstoffe, Diätprodukte), Marktvariablen (Hauptkunden, Distribution) und Ressourcenvariablen (Technologiegehalt des Produktes)</p>	<p>Identifikation von 6 Gruppen: Animal supplement manufacture, dietary product manufacture, ingredient manufacture, integrated nutraceuticals manufacture, functional foods manufacture, drug-like NHP manufacture</p>
<p>Strategisches Verhalten kleiner und mittlerer Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie; Weseloh (2004); 105 Betriebe der Agrar- und Ernährungswirtschaft; Agrar- und Ernährungswirtschaft</p>	<p>Kontingenz- und Regressionsanalyse von empirischen Ergebnissen zur Ausprägung des strategischen Verhaltens von kleinen und mittleren Unternehmen</p>	<p>Identifikation von 5 Variablen, die das strategische Verhalten signifikant beeinflussen: Werbeausgaben / F & E / das Abschließen von Zulieferverträgen bzw. kooperativen Beziehungen auf der Beschaffungsseite / die Bedeutungsbeimessung der Wachstumsstrategie Markt- und Produktentwicklung / die Bedeutung, die der Finanzierungsform des Leasings beigemessen wird</p>

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

Studie / Autor / Jahr / Datengrundlage / Branche	Zielsetzungen der Arbeiten / Untersuchte Kriterien	Ergebnisse
Strategische Gruppen in der Brauwirtschaft; Niederhut-Bollmann (2006); 281 deutsche Brauereien; Agrar- und Ernährungswirtschaft	Anwendung des Konzepts der strategischen Gruppen in Bezug auf die deutsche Brauwirtschaft; Aufzeigen von strategischen Entwicklungslinien; Untersuchung anhand von bestimmten Strategie- und Erfolgsvariablen wie Diversifikation, Märkte, Vertriebswege, Kostenführerschaft, Differenzierung, Nische, Gesamtgetränkeausstoß, Gewinn, Umsatz, Return on Investment	Identifikation von 6 strategischen Gruppen in der Brauwirtschaft: 1. Weizenbier-Markendifferenzierer 2. Lokale Sortiments-Innovatoren 3. Lokale handelsorientierte Vollsortimenter 4. Lokale Pilspezialisten 5. Lokale Konsumbiervollsortimenter 6. Große eigensortimentorientierte Innovatoren

Neben den aufgeführten Studien gibt es eine große Anzahl von Untersuchungen zu spezielleren strategischen Entscheidungen innerhalb der Branche wie dem Einstieg in die Direktvermarktung, der Aufnahme einer Kooperationstätigkeit oder dem Bau einer Biogasanlage.

So untersuchen *Kuhnert und Wirthgen* die Bedeutung der Direktvermarktung als Einkommensalternative für landwirtschaftliche Betriebe als eine Form der einzelbetrieblichen Diversifikation (KUHNER/WIRTHGEN 1997; KUHNER 1998). *Recke und Wirthgen* analysieren umfassend die Situation und Perspektive der Direktvermarktung in der Bundesrepublik Deutschland (RECKE/WIRTHGEN 2004).

Jarre sowie *Theuvsen* befassen sich in ihren Untersuchungen mit Formen, Wirkungen und der aktuellen Bedeutung von Kooperationsstrategien (JARRE 1995; THEUVSEN 2003). Auch *Mann und Muziol* sowie *Schmitt und Hoffmann* haben die Bedeutung von Kooperationsstrategien hervorgehoben (MANN/MUZIOL 2001; SCHMITT/HOFFMANN 1997).

Die Möglichkeiten der Diversifizierung in der Landwirtschaft analysieren z.B. *Böckmann und Mose* am Beispiel des Bundeslandes Niedersachsen (BÖCKMANN/MOSE 1992). *Theuvsen* und *Althans* zeigen die Erfolgsaussichten einer Umstellung landwirtschaftlicher Betriebe auf Pensionspferdehaltung als einer Form der Diversifikationsstrategie auf (THEUVSEN/ALTHANS 2003). *Von Bitter* und *Theuvsen* beschreiben die Möglichkeiten der Erzeugung regenerativer Energien am Beispiel der Windkraft (VON BITTER/THEUVSEN 2004). *Görisch* und *Helm*

Kapitel 3 Das Konzept der strategischen Führung

untersuchen den Einsatz von Biogasanlagen als Diversifikationsstrategie (GÖRISCH/HELM 2006).

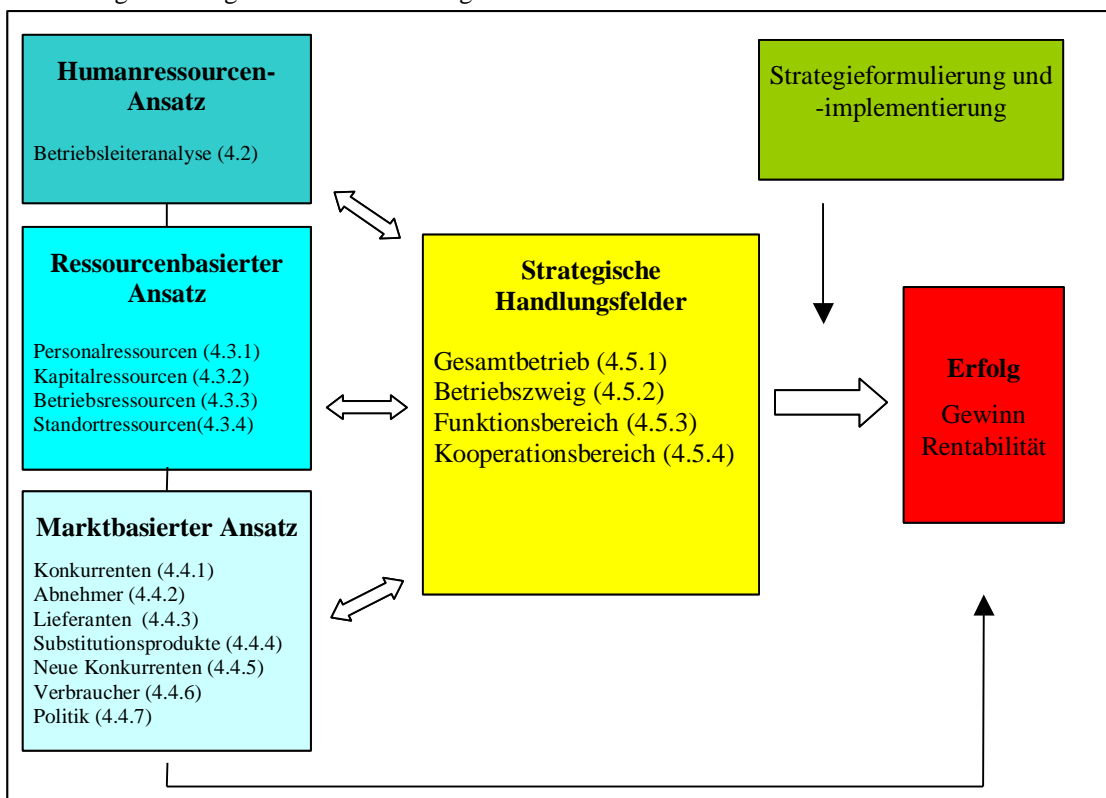
Alle hier aufgeführten Untersuchungen zeigen interessante Ergebnisse in den einzelnen Teilbereichen der strategischen Unternehmensführung auf. Eine Untersuchung von landwirtschaftlichen Betrieben, in denen das strategische Verhalten sowie bestimmte strategische Positionierungen untersucht und auf betriebsinterne Ressourcen, betriebsexterne Rahmenbedingungen und die Persönlichkeit der Betriebsleitung zurückgeführt werden, ist bisher jedoch nicht durchgeführt worden. Damit fehlen repräsentative Aussagen und Ergebnisse über Erfolg versprechende Strategien, über Erklärungen des landwirtschaftlichen Wettbewerbsverhaltens, über Profitabilitätsunterschiede zwischen Betrieben sowie über Mobilitätsbarrieren verschiedener strategischer Positionierungen landwirtschaftlicher Betriebe. Unter den sich in den letzten Jahren stark verändernden Rahmenbedingungen und dem weiteren Strukturwandel in der Landwirtschaft ist eine Analyse zur strategischen Unternehmensführung jedoch sinnvoll. Sie bietet landwirtschaftlichen Betrieben eine Orientierungshilfe im Wettbewerb, ermöglicht einen Vergleich mit erfolgreicheren Betrieben und kann helfen, eine sinnvolle strategische Position des eigenen Betriebes zu bestimmen.

4 Strategische Führung landwirtschaftlicher Betriebe

4.1 Untersuchungskonzept

Das vorherige Kapitel hat gezeigt, dass die strategische Unternehmensführung Betriebe bei ihrer zukünftigen Ausrichtung und strategischen Positionierung wesentlich unterstützen kann. Die Ausrichtung der internen Ressourcen auf die externen Rahmenbedingungen durch die Betriebsleitung wird an Bedeutung weiter zunehmen und damit für den Fortbestand eines landwirtschaftlichen Betriebes immer wichtiger. Auch für landwirtschaftliche Betriebe lassen sich die in Kapitel 3.2 hergeleiteten Bausteine der strategischen Unternehmensführung verwenden. Die nachfolgenden Untersuchungen orientieren sich daher an dem in Abbildung 7 wiedergegebenem Untersuchungskonzept. Dabei erscheint es jedoch sinnvoll, die Strategiebezeichnungen aus der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur auf das gängige und vertraute landwirtschaftliche Vokabular umzustellen. So wird im Folgenden bspw. die Unternehmensstrategie als Betriebsstrategie und der Geschäftsbereich als Betriebszweig bezeichnet.

Abbildung 7: Strategische Betriebsführung bei landwirtschaftlichen Betrieben



Unter Orientierung an diesem Untersuchungskonzept werden Strategien von der Betriebsleitung eines landwirtschaftlichen Betriebes auf Grundlage der Branchenstruktur und der betriebsinternen Ressourcen sowie weiterer Umfeldfaktoren festgelegt. Angemerkt sei, dass Strategien dabei auch in umgekehrter Richtung beispielsweise die Branchenstruktur durch Preisdruck oder die Intensität des Wettbewerbs um Pachtland beeinflussen können. Insgesamt legen Strategien in einem landwirtschaftlichen Betrieb nicht nur die grundlegende Betriebsausrichtung fest, sondern umfassen darüber hinaus auch Betriebszweig-, Funktions- und Kooperationsstrategien. Ein wichtiges Handlungskriterium für landwirtschaftliche Betriebe ist dabei der Erfolg, der sich beispielsweise im Betriebsgewinn oder der Eigenkapitalrendite ausdrückt. Der Erfolg eines Betriebes hängt dabei zum einen davon ab, welche Strategie ausgewählt wurde und wie gut diese Strategie auf die jeweilige Umwelt abgestimmt ist, zum anderen aber auch von der Umsetzung der Strategie im Betrieb, da keine noch so gut durchdachte Strategie hilft, wenn sie schlecht implementiert wird. Darüber hinaus ist festzustellen, dass der Erfolg eines Betriebes immer auch von der Entwicklung einer Branche, z.B. ihrem Wachstum, selbst abhängig ist.

Nachfolgend werden die zukünftigen Anforderungen an die Betriebsleitung und die betriebsinterne Ressourcenausstattung vorgestellt sowie Veränderungen der Branchenstruktur im Agribusiness auf Grundlage einer Analyse der landwirtschaftlichen Fachliteratur untersucht. Darauf aufbauend werden mögliche Strategien in den einzelnen Handlungsfeldern ldw. Betriebe aufgezeigt.

Die Ressourcen landwirtschaftlicher Betriebe sind in dieser Arbeit aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen in die Faktoren Personal, Kapital, Betrieb und Standort aufgeteilt worden. Zur Analyse der vorhandenen Wettbewerbskräfte ist das Wettbewerbsmodell von *Porter* verwendet worden. Da das Verbraucherverhalten wie auch agrarpolitische Entscheidungen das Wettbewerbsverhalten eines Betriebes ebenfalls mit beeinflussen, sind diese Umfeldfaktoren in das Modell ergänzend aufgenommen worden.

4.2 Betriebsleiteranalyse

In jeder Branche kann festgestellt werden, dass es Unternehmen gibt, die trotz zunehmenden Wettbewerbs und sich verändernder Rahmenbedingungen langfristig erfolgreicher agieren als ihre Konkurrenten. Zum einen kann dieses auf glückliche Umstände in der internen Ressourcenausstattung zurückgeführt werden (Größe des Betriebes, Standortgegebenheiten). Zum anderen hängt die erfolgreiche Betriebsentwicklung auch von der Qualifikation der Betriebsleitung ab, die Chancen im externen Betriebsumfeld erkennt und nutzen will und somit betriebsintern darauf reagiert.

Da die Führung eines landwirtschaftlichen Betriebes überwiegend durch einen kleinen Personenkreis bzw. durch nur eine Person erfolgt, sind die persönlichen Eigenschaften und Merkmale der Betriebsleitung ausschlaggebend für die Entwicklungsrichtung des Betriebes. Selbständige Betriebsleiter verfügen im Gegensatz zu angestellten Managern über eine hohe Entscheidungsfreiheit (HAMER 1988:16; 40f.). Sie treffen eigenverantwortlich Entscheidungen und legen langfristige Unternehmensziele fest (SCHEUPLEIN 1967:29), deren Folgen sich schneller auswirken als beispielsweise in größeren Betrieben, wo einzelne Vorstellungen und Zielausrichtungen erst mit denen anderer entscheidungsbefugter Mitarbeiter abzustimmen sind. Betriebsführung und Betriebsausrichtung können sich demnach sowohl positiv bei Vorhandensein unternehmerischer Fähigkeiten als auch negativ bei Fehlen eben dieser auswirken.

Als Ursache für Betriebskrisen kann immer wieder die Leitung und Organisation angeführt werden (BRAUN ET AL. 2000:14). *Sabel* und *Weiser* führen als Ursache von Betriebsaufgaben neben externen Faktoren wie Wirtschaftskrise, Altern einer Branche oder Konkurrenzsituation auch interne Faktoren wie falsch ausgewählte Strategie, falsch aufgestellte Betriebsstruktur und das Verschlafen von Trends durch die Betriebsleitung an (SABEL/WEISER 1994:301). Nachteilig wirkt sich in diesem Zusammenhang bei kleinen mittelständischen Betrieben die größtenteils fehlende Austauschbarkeit der Betriebsführung aus. Gerade bei selbständig geführten Familienbetrieben gestaltet sich ein Austausch der Betriebsleitung bei mangelnden Fähigkeiten als fast unmöglich und endet eher in einer Betriebsaufgabe als in einem

Betriebsleiterwechsel. Der Strukturwandel in der Landwirtschaft kann somit auch auf einen Selektionsvorgang von Betriebsleitern zurückgeführt werden, die dem aus den neuen Rahmenbedingungen entstandenen Entscheidungs- und Handlungsdruck verbunden mit den Anforderungen unternehmerischer Fähigkeit nicht gewachsen und daher unterlegen sind (vgl. zu dieser Thematik auch HELLER 2001:19). So ist aufgrund dieses Selektionsprozesses davon auszugehen, dass die durchschnittlichen Fähigkeiten der Betriebsleitung in dem Maße zunehmen werden, wie das durch die Agrarpolitik bestimmte Stützungs-niveau heruntergefahren wird. Entscheidend wird es daher sein, inwieweit es der Betriebsleitung gelingt, Wettbewerbsvorteile und -chancen im Markt zu erkennen und die internen Ressourcen darauf auszurichten (HAHN 1998: 564).

Wintzer beispielsweise führte in Untersuchungen von Betrieben in NRW mit Milchviehhaltung und einer LF zwischen 50 und 100 ha den Erfolg von Spitzenbetrieben im Vergleich zu weniger erfolgreichen Betrieben außer auf Standortvoraussetzungen und die Betriebsgröße vor allem auf die Betriebsorganisation und das Management zurück (WINTZER 2003:14f.). *Berges* und *Plagemann* stellten in der Milchviehhaltung ebenfalls fest, dass gute Betriebsleiter erheblich geringere variable Kosten aufwiesen (BERGES/PLAGEMANN 1999:33f.). Zukünftig werden die Fähigkeiten der Betriebsleitung eine noch stärkere Gewichtung bekommen, da finanzielle Eingriffe der Politik in den landwirtschaftlichen Markt an Bedeutung verlieren werden (KNAPP 2004:2). So zählen sich bei der zukünftigen Gestaltung des Betriebes und der Anpassung an die entsprechenden Rahmenbedingungen insbesondere die Betriebsleiterfähigkeiten im Bereich der Umsetzungsschnelligkeit, des Informationsgrads und der klar definierten Zielvorstellungen aus (ISERMEYER 2003:20). Hinzu kommt eine auf die Zukunft gerichtete, zeitgemäße Denkweise (HELLER/BIRNSTENGEL 2001:16f.).

Schuldt beschreibt drei Arten von landwirtschaftlichen Betriebsleitern, die derzeit im Agrarsektor anzutreffen sind: Der in seiner Zielrichtung nach hinten gerichtete, der auf die Gegenwart schauende und der sich mit der Zukunft beschäftigende Betriebsleiter (SCHULDT 2003:21). Aus einer Studie von *Herrmann* gehen ähnliche Unternehmertypen hervor. In der Studie werden fünf Gruppen landwirtschaftlicher Unternehmer unterschieden: der „modernisierende Aufsteiger“, der „innovative

Nischensucher“, der „abwartend Indifferente“, die Gruppe der „sich Arrangierenden“ und die „resignierenden Aussteiger“ (HERRMANN 1993:147). *Richtberg* unterteilt Landwirte in Anpassungstypen, die sich den Handlungs- und Lebensentwürfen der Modernisierung angepasst haben und unternehmerisch innovativ in die Zukunft schauen, Widerstandstypen, die zur Aufrechterhaltung der Tradition in der Landwirtschaft fremdbestimmte Modernisierungen und neuartige Lebensstile ablehnen, und resignierte Typen, die aufgrund der Hoffnungslosigkeit der eigenen Situation vor der Modernisierung kapitulieren (RICHTBERG 1995:57).

Da in den nächsten Jahren neben produktionstechnischen Fähigkeiten und organisatorischer Flexibilität vor allem das Verfolgen klar definierter Zielvorstellungen und deren Umsetzung im Mittelpunkt eines Agrarbetriebes stehen werden, wird der auf die Zukunft gerichtete professionelle Agrarunternehmer das alte Bild des Allround-Landwirts ablösen (BUSSCHE 2000:14; SCHULDT 2003:20). Neben Ideenreichtum werden vor allem unternehmerische Tatkraft, Leistungsbereitschaft, Ausdauer, Selbstdisziplin, Motivationsfähigkeit und Selbstorganisation benötigt (LANGBEHN 2000:137). Betriebsleiter werden verstärkt organisatorische Managementaufgaben wie die Überprüfung von Produktionsdaten, den Vergleich von Betriebsergebnissen oder den Austausch mit Vertragspartnern übernehmen. Die Größe eines landwirtschaftlichen Betriebes wird nicht mehr alleine das ausschlaggebende Kriterium erfolgreicher Betriebe sein. Das Umdenken hin zu mehr Flexibilität und Kundenorientierung wird zukünftige Betriebe kennzeichnen (ISERMEYER 2003:21). Kundenorientierung hilft in diesem Zusammenhang, das Produzieren für Märkte ohne Nachfrage zu verhindern. Auch ein landwirtschaftlicher Betrieb hat sich als Produzent von Konsumartikeln an dem Verbraucherverhalten zu orientieren. *Linseisen et al.* beschreiben die Befähigung zur Leitung eines landwirtschaftlichen Betriebes vor allem als die Fähigkeit, aus den gegebenen betriebsinternen Möglichkeiten wie Boden, Arbeit und Kapital das Bestmögliche zu erreichen und auf betriebsexterne Veränderungen angepasst zu reagieren (LINSEISEN ET AL. 2000:267).

Selbständige Landwirte haben in der Betriebsführung eine Vielzahl von Tätigkeitsbereichen wie Unternehmensführung, Betriebsorganisation, Finanz-, Investitions- und Produktionsmanagement sowie Personalplanung und Marketing zu

beherrschen. Um auch in landwirtschaftlichen Betrieben durch spezialisiertes Wissen Synergieeffekte erzielen zu können, wird es zukünftig vermehrt zu Kooperationen und der engeren Einbindung in Wertschöpfungsketten kommen müssen (BUSSCHE 2000:14f.). Bei landwirtschaftlichen Betriebsstrukturen mit mehreren Angestellten und bei Kooperationen mit anderen Betrieben werden ergänzend zu den schon genannten Fähigkeiten in hohem Maße soziale Kompetenzen verlangt (KNAPP 2004:1; SCHÄFER 1970:108f.).

Die in der nachfolgenden Abbildung zusammengefassten Merkmale sind wesentlich für das erfolgreiche Führen eines Betriebes. Sie sind zu einem großen Teil erlernbar, erfordern jedoch die Erkenntnis und Bereitschaft, sich eventuell ungewohnten und unbekanntem Methoden zu öffnen und diese anzunehmen (vgl. DLG 2005:1f.; o. V. 1999:30f.). Im empirischen Teil der Arbeit sind die aufgeführten Unternehmercharakteristika in Form von Statementbatterien abgefragt worden und sollen der Identifizierung von Betriebsleitertypen dienen.

Abbildung 8: Unternehmerische Persönlichkeitsmerkmale

Risikobereitschaft:	Mut zum Risiko Bereitschaft zum Scheitern
Einsatzbereitschaft:	Zurückstellen von persönlichen Interessen Widmung aller persönlichen Kraft für den Betrieb Beharrlichkeit Ausdauernd Ständige Innovationsbereitschaft Bereitschaft zum Lernen Übernahme von Eigenverantwortung
Marktorientierung:	Großes Interesse am Wettbewerb Ständige Marktorientierung Aufspüren von erfolgreichen Potenzialen in Marktentwicklungen Wachstumsbereitschaft Zukunftsorientierung
Ideenreichtum:	Kreativität Neugierde
Soziales Engagement:	Kontaktfähigkeit Verantwortungsbewusstsein Verantwortung für Familie, Gesellschaft, Natur und Umwelt
Organisationsfähigkeit:	Eigenständigkeit Zielorientiertes Denken und Arbeiten Fähigkeit zur Problemlösung Rasche Entschlussfähigkeit mit Blick für Entwicklungsmöglichkeiten Planungsfähigkeit Spaß an der Teilhabe an Entscheidungen Fähigkeit, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen Selbstdisziplin Motivationsfähigkeit bei der Durchführung von Aufgaben
Fachliche Qualifikation:	Berufserfahrung Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Inhalten des Faches Initiative zur fachlichen Weiterbildung
Kommunikation:	Aufrichtigkeit Selbstvertrauen Zivilcourage Kenntnisse der eigenen Stärken und Schwächen

Quelle: eigene Zusammenstellung in Anlehnung an GRUNWALD 1991:165f.; HUITH 1996:18f.; KREIKEBAUM 1989:198; LANGBEHN 2000:137f.; MEFFERT 1988:211f.; SCHÄFER 1970:107f.; SCHULDT 2003:22; SCHÜCKHAUS 1991:2; SWISSBANKING 2004

4.3 Ressourcenanalyse

4.3.1 Personalressourcen

Die Untersuchung der Bedeutung interner Ressourcen für die Strategie und den Erfolg eines Betriebes bildet den Schwerpunkt des ressourcenbasierten Ansatzes (vgl. Kapitel 3.2.2). So ergeben sich für die Personalressourcen neben den gerade beschriebenen Anforderungen an die Betriebsleitung auch Anforderungen an Familienarbeitskräfte, Angestellte und Auszubildende. Die Personalressourcen werden dabei sowohl durch den zur Verfügung stehenden Umfang als auch durch die Qualifikation und Erfahrung der Arbeitskräfte beschrieben. Untersuchungen zeigen, dass die Personalkosten - Personalkosten umfassen dabei die Kosten für Fremdarbeitskräfte sowie die Opportunitätskosten für Familienarbeitskräfte - einen hohen Anteil am Betriebsgesamtaufwand ausmachen (HASSERT 2003:20; ODENING 2000:16) und ähnlich strukturierte landwirtschaftliche Betriebe im Personalkostensektor oftmals starke Unterschiede aufweisen (GOTTENSTRÄTER 2003:20). Hohe Personalkosten, die u.a. als Arbeiterledigungskosten in Prozent vom Betriebsertrag erhoben werden können, entstehen oftmals durch eine unzureichende Arbeitsproduktivität. In der Milchverarbeitung kann eine unzureichende Arbeitsproduktivität z.B. durch eine ungünstige Organisation und nicht ausgeschöpfte Einsparpotenziale bzw. nicht optimierte Arbeitsprozesse in den Bereichen Milchgewinnung, Fütterung und Einstreuversorgung, Entmistung sowie Tierbetreuung erklärt werden (KANSWOHL 2003:22f.).

Angesichts des rasch voranschreitenden technischen Fortschritts hat die Feststellung von Überkapazitäten und verdeckter Arbeitslosigkeit bei einem landwirtschaftlichen Betrieb zur Erzielung möglicher Rationalisierungs- und Einspareffekte einen hohen Stellenwert eingenommen. Angestellte Mitarbeiter können entlassen werden oder durch Übernahme zusätzlicher Arbeiten bzw. durch Ausdehnung des bisherigen Tätigkeitsbereichs ihre Arbeitsleistung steigern. Eine hohe Arbeitsmotivation und Arbeitsbereitschaft verstärken dabei die Arbeitsleistung. 65 bis 70 Prozent des Erfolges eines landwirtschaftlichen Betriebes sind nach *Hassert* auf die Qualität der Arbeitskräfte inklusive der Betriebsleitung zurückzuführen (HASSERT 2003:20). Für Familienarbeitskräfte stehen durch Einsparung oder Optimierung von Arbeits- und Produktionsprozessen zwei mögliche Tätigkeitsbereiche zur Verfügung: Zum einen

können betriebsintern freigewordene Arbeitskräfte neue betriebliche Aufgabengebiete wie Direktvermarktung, Belieferung von Wochenmärkten, Betreuung von Ferienwohnungen etc. übernehmen oder bisherige Tätigkeitsbereiche erweitern, z.B. im Wege des Ausbaus von bestehenden Mast- und Aufzuchtplätzen sowie der Erhöhung der landwirtschaftlichen Fläche durch Kauf oder Pacht. Zum anderen können freigewordene Familienarbeitskräfte neue, nichtlandwirtschaftliche Aufgabengebiete selbständig oder im Angestelltenverhältnis ausüben und mit dem daraus resultierenden monatlichen Einkommen eine Ergänzung zur Risikoabsicherung des landwirtschaftlichen Einkommens bewirken (LASCHEWSKI/WIEGAND 1998:114f.).

Der Aus- und Weiterbildung von Familienarbeitskräften und Angestellten sollte aus diesem Grund zukünftig eine besondere Stellung im betrieblichen Entwicklungsprozess eingeräumt werden. Es ist davon auszugehen, dass die Arbeitsqualifikation im landwirtschaftlichen Bereich stärker polarisieren wird. Auch weiterhin wird ein bestimmter Anteil ungelernter Arbeitskräfte für den saisonalen Einsatz z.B. als Erntekraft benötigt. Durch fortschreitende Technisierung und Computerisierung wird es zukünftig aber auch einen steigenden Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften im betriebswirtschaftlichen und produktionstechnischen Bereich geben (LASCHEWSKI/WIEGAND 1998:114f.; ODENING 2000:16; VON DAVIER ET AL. 2006:11f.).

4.3.2 Kapitalressourcen

Kapitalressourcen beziehen sich auf die Ausstattung mit und die Möglichkeit der Bildung von Eigenkapital sowie auf die Beschaffung von Fremdkapital. Eigen- und/oder Fremdkapital sind die Voraussetzung für regelmäßige Investitionstätigkeiten zum Aufbau eines entwicklungsfähigen Betriebs, der über einen bestimmten Zeitraum ein gesichertes Einkommen erwirtschaften und die Eigenkapitalbildung nachhaltig verbessern kann (AID 1992:4; THOMSEN 1999:31). Diese Investitionen sind notwendig, um Wettbewerbsnachteile gegenüber Konkurrenten z.B. im Produktionsmitteleinsatz der Betriebsressourcen zu verhindern. Zumeist sind Investitionen risikobehaftet, da das investierte Kapital nicht zwangsläufig zu einem positiven Nutzen führen muss und sein Einsatz auf der Annahme einer zukünftigen

Gewinnerwirtschaftung basiert. Insgesamt lässt sich das Investitionsrisiko eines Betriebes mit einer hohen Eigenkapitalbildung und erwirtschafteten Gewinnen mindern (HELLER 2001:21). Wer jedoch aufgrund einer zu geringen Risikobereitschaft dauerhaft keine Investitionen tätigt, wird wirtschaftlich keinen Erfolg haben können (HELLER 2001:19f.). Untersuchungen von *Reichel et al.* bei Futterbaubetrieben zeigen, dass landwirtschaftliche Einzelunternehmen mit höheren Investitionen im Vergleich zu Betrieben mit geringeren Investitionen höhere Milchleistungen und ebenfalls deutlich bessere finanzielle Ergebnisse erzielen konnten (REICHEL ET AL. 1999:21). Maßstab für das Wachstum sind die über dem Inflationsausgleich liegenden Nettoinvestitionen, bei denen mehr investiert wird, als Abschreibungen getätigt werden (HELLER 2001:20; REICHEL ET AL. 1999:18). Die Nettoinvestitionen haben nach den starken Rückgängen in den Jahren 2002/03 und 2003/04 im Wirtschaftsjahr 2004/05 durchschnittlich um 54 Prozent zugenommen. Nur kleinere landwirtschaftliche Betriebe verzeichneten aufgrund von Desinvestitionen bei Wirtschaftsgebäuden und bei Maschinen sowie der Reduzierung der Tierbestände wie in den letzten Jahren negative Nettoinvestitionen mit der Folge, dass mehr Vermögen verbraucht als neues geschaffen wurde (AGRARBERICHT 2006:22; KUHLMANN 1999:23).

Da eine Investition mit Hilfe von Eigen- oder Fremdkapital getätigt werden kann, setzt die vorhandene Kapitalstruktur aus Eigen- und Fremdkapital sowie die Fristigkeit des Fremdkapitals die Parameter für die Kapitalkosten und gibt die zu erzielenden Mindestrenditen für den Betrieb vor. Eine geringe Eigenkapitalbildung oder gar Eigenkapitalverluste können die Entwicklung des Betriebes nachhaltig gefährden. Wichtige Signale geringer Eigenkapitalbildung oder eines Kapitalverlustes sind sinkende Guthaben auf Sparkonten, ausgeschöpfte Kreditmöglichkeiten, ein Soll der laufenden Konten, die Erhöhung der Lieferantenkredite oder der Verkauf von Boden und sonstigen Vermögensteilen ohne gleichzeitige Tätigkeit von Neuinvestitionen (AID 1992:7). Je weniger die Betriebe für den Lebensunterhalt entnehmen, desto mehr kann im Betrieb investiert oder außerbetrieblich angelegt werden, c.p. wird die Wahrscheinlichkeit geringer, dass der Betrieb aufgegeben werden muss (BRANDES 2000:287). Erst wenn der private Verbrauch und die sonstigen privaten Verpflichtungen deutlich unter dem erzielbaren Gewinn bleiben, ist eine ausreichende Eigenkapitalbildung möglich (KÖHNE 2003:7).

Somit ist die Veränderung des Eigenkapitals ein wichtiger Maßstab zur Beurteilung der Existenzfähigkeit landwirtschaftlicher Betriebe. Die Eigenkapitalbildung war im Wirtschaftsjahr 2004/05 erheblich größer als in den Vorjahren. Die Veredelungsbetriebe und die Viehhaltungsverbundbetriebe konnten aufgrund von Erlössteigerungen die höchsten Zunahmen des Eigenkapitals verzeichnen. Ebenfalls hatte die Betriebsgröße Einfluss auf die Höhe der Eigenkapitalbildung. Kleinere Betriebe mit bis zu 40 EGE wiesen eine negative Eigenkapitalbildung auf (AGRARBERICHT 2006:23).

Sollen über die momentan zur Verfügung stehenden Eigenmittel hinaus Investitionen getätigt werden, ist Fremdkapital einzusetzen. Durch anstehende Rückforderungen der Kreditgeber kann der Einsatz von Fremdkapital bei einer Fehlkalkulation oder auftretenden Liquiditätsengpässen existenzgefährdend sein. Allgemein erweist sich eine Finanzierung mit Fremdkapital dann als vorteilhaft, wenn die Gesamrendite des Betriebes über dem Fremdkapitalzins liegt. Ist die Gesamrendite dagegen kleiner als der Fremdkapitalzins, wird das Eigenkapital mit zunehmendem Fremdkapital sinken (HELLER 2001:20; WÖHE/DÖRING 2000:777f.). Für landwirtschaftliche Betriebe stehen zinsverbilligte Darlehen zur Verfügung, deren Nutzung für Betriebe sehr vorteilhaft sein kann (REICHEL ET AL. 1999:22). Analysen ergaben, dass erfolgreichere Betriebe mit einem durchschnittlichen Zinssatz von 3,7 Prozent über günstigeres Fremdkapital verfügten als weniger erfolgreiche Betriebe mit einem durchschnittlichen Zinssatz von 5 Prozent (WINTZER 2003:15).

4.3.3 Betriebsressourcen

Betriebsressourcen umfassen die vorhandenen oder geplanten Gebäude (Lagerhallen, Stallungen), Maschinen, Pflanzen bzw. Saatgut und Tiere. Die vorhandenen Betriebsressourcen sind in ihrem Einsatz und ihrer Auswirkung auf den Erfolg zu optimieren. Dabei ist es von großer Bedeutung zu wissen, an welcher Stelle das betriebsindividuelle Optimum liegt, um sich diesem annähern zu können. Durch eine bessere Abstimmung der Betriebsressourcen können Rationalisierungseffekte und Leistungssteigerungen zur Senkung von Stückkosten und Einsparung von Arbeitskosten führen (WEBER ET AL. 1993:22). Zur Optimierung der eingesetzten Betriebsressourcen können verschiedene Maßnahmen genutzt werden.

Gebäude sind hinsichtlich ihrer Funktionalität und betriebsgerechten Ausstattung zu beurteilen, da Gebäudezahl, -form und -ausbau Auswirkungen auf die Betriebsleistung haben. Beispielsweise kann ein hoher Anteil nicht (optimal) genutzter Gebäude durch Gebäudeversicherungen und -steuern zu hohen Kosten führen und den Betrieb zusätzlich finanziell belasten. *Kanswohl* beschreibt das Entstehen möglicher Verluste in der Betriebsleistung während der Melkarbeit durch die bauliche Gestaltung und Zuordnung von Melkstand, Vorwarthof und Stallabteilen oder durch die Gestaltung der Böden (KANSWOHL 2003:23f.).

Auch im Betrieb eingesetzte Maschinen sind auf einen sinnvollen Einsatz zu analysieren. Bei beweglichen Maschinen wie Traktoren, Pflug, Drillmaschinen etc. ist neben der Haltungsdauer und den zu leistenden Betriebsstunden vor allem die Möglichkeit eines kooperativen Einsatzes zu untersuchen. Gerade bei Betrieben mit geringer Flächenausstattung können nicht genutzte betriebsinterne Kapazitäten entweder durch Maschinenkooperationen oder durch Lohnarbeiten ausgelastet werden und auf diese Weise hohe Rationalisierungseffekte erzielt werden (s.a. Kapitel 4.5.3). Als eine unbewegliche Maschine in einem landwirtschaftlichen Betrieb kann u.a. der Melkstand beschrieben werden, der oftmals aufgrund einer nicht optimalen Abstimmung der Arbeitsprozesse nicht ausgelastet ist (KANSWOHL 2003:23).

In Bereich der Pflanzen- und Saatzucht können Ertragsverbesserungen angestrebt werden. *Richter und Petersen* erklären Ertragsunterschiede in der Getreide- und Leguminosenproduktion durch technisch-züchterische Erkenntnisse, regionale Besonderheiten und politische Entscheidungen. So ist z.B. der züchterische Erfolg verbunden mit größeren Erträgen bei Winterfrüchten höher als bei Sommerfrüchten, wodurch eine Ertragssteigerung mit dem Anbau von Winterfrüchten besser zu realisieren ist (RICHTER/PETERSEN 2003:14f.). Ertragszuwächse können auch über bestimmte Hybridzüchtungen erreicht werden. Mit einer Erhöhung der Assimilatespeicherung und einer Beschleunigung des Assimilatetransportes in das Ernteprodukt kann bei gleicher Reifeperiode und früherem Blühzeitpunkt die Assimilateinlagerungsperiode verlängert werden. Zudem können bei der Züchtung mit chemischen Agenzien resistenterere und besser an den jeweiligen Standort angepasste Pflanzen bereitgestellt werden (KLEY 1999:43). Auch ein optimierter

Einsatz von Spritzmitteln, Dünger oder krankheitsresistenten Pflanzen führt zu Ertragssteigerungen.

Tierbestände unterteilen sich in der Landwirtschaft in die drei Hauptnutzungsgruppen Geflügel, Schwein und Rindvieh. In diesen Gruppen können verschiedene Nutzungsverfahren bezüglich der Aufzucht, Mast und Abschöpfung angewendet werden. Zur Erreichung von Optimierungsprozessen sind die Bestandsergänzungskosten zu reduzieren, die Fruchtbarkeit der weiblichen Tiere zu verbessern, das Krankheitsgeschehen und Aufzuchtverluste zu verringern, die Haltungsbedingungen zu steigern, die Leistung zu erhöhen und der Kraftfuttereinsatz zu verbessern (u.a. KANSWOHL 2003:23f.).

Insgesamt stehen Betriebsressourcen in einem engen Zusammenhang mit den finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten des Betriebes und der betrieblichen Organisation durch die Betriebsführung z.B. bei Optimierungsprozessen und Arbeitskräfteeinsatz. Der steigende Kapitalbedarf zwingt die Betriebe zu weiterem Wachstum, um die höheren Kosten je erzeugter Einheit durch eine stärkere Auslastung zu verringern. Eventuelle Verkäufe von Maschinen, kooperative Tätigkeiten oder die Inanspruchnahme von Dienstleistungen können den Kapitalbedarf für benötigte Ressourcen dabei erheblich senken (REICHEL ET AL. 1999:18).

4.3.4 Standortressourcen

Für landwirtschaftliche Betriebe steht außer Frage, dass neben den bisher aufgeführten Ressourcen und Betriebsleiterfähigkeiten der Standort bei einer Strategieformulierung von großer Bedeutung ist (DIETZ 2003:11f.). Für die Bewertung eines Standorts sind zwei Aspekte hervorzuheben:

1. Natürliche Bedingungen (Klima, Bodenzusammensetzung und Wasserbindung)
2. Anbindung an Ballungsgebiete und produzierendes Gewerbe

Im internationalen Vergleich verfügt der Standort Deutschland aufgrund der vorherrschenden klimatischen Faktoren (milde Winter, ausreichender Niederschlag

von 500 bis 800 mm) allgemein über gute Produktionsbedingungen (HASSERT 2003:19). Dennoch hat die regional unterschiedliche Bodenfruchtbarkeit in der landwirtschaftlichen Produktion zur Bildung von ertragsstarken und ertragsschwachen Kulturräumen mit unterschiedlichen Ertragsniveaus geführt. So zeichnen sich z.B. die Anbauregion Schleswig-Holstein, die mecklenburgische Küste oder die Hildesheimer Börde im Vergleich zu ertragsschwachen Regionen wie Brandenburg oder Teilen Niedersachsens und Nordrhein-Westfalens durch ein sehr hohes Ertragsniveau aus (PETERSEN 2004:16). Ertragsschwächere Standorte werden dabei häufig als Grenzstandorte bezeichnet und verfügen oft über weniger als dreißig Bodenpunkte. Mit einer Intensivierung der Tierhaltung oder in stadtnahen Gebieten durch die Direktvermarktung bzw. durch die Kombination von landwirtschaftlichen mit außerlandwirtschaftlichen Einkommen haben Betriebe mit ertragsschwächeren Böden versucht sich zu konsolidieren (HEINRICH/PETERSEN 2003:18).

Die konzentrierte Intensivierung der Tierhaltung führte zu regional begrenzten agrarischen Intensivgebieten wie im nördlichen Westfalen oder im Weser-Ems-Gebiet. Einem hohen ökonomischen Erfolg einzelner Betriebe bzw. einer Region stehen vermehrt ökologische Grenzen und Nachteile für die Gesamtwohlfahrt durch Umweltbelastungen wie Abluft aus Stallanlagen, hohes Seuchenrisiko und Verwertung tierischer Exkrememente entgegen (WINDHORST 2003:3). Ertragsschwache Standorte können versuchen, den Ertrag durch kontinuierliche Zufuhr organischer Substanz (zur Minderung der Erosion und Verbesserung des Wasserhaushalts) sowie durch Vertiefung der Ackerkrume zu erhöhen. Ökonomisch verbessern lässt sich das Ergebnis eines Betriebes auf einem Grenzstandort zudem durch einen hohen Grünlandanteil (MAKOWSKI 2004:31). Die allgemeinen klimatischen Bedingungen in einer Region entscheiden mit über die zu wählenden Anbauverfahren, aber auch über zu erzielenden Erträge und mögliche Ertragsausfälle. Eine Studie des Potsdamer Instituts für Klimaforschung zur Klimaentwicklung der nächsten fünfzig Jahre zeigte neben verstärktem Auftreten von Wetterunbilden (hoher Niederschlag in kurzer Zeit, intensive Trockenperioden, Unwetter, Stürme) eine Veränderung der mittleren Jahrestemperatur und der Niederschlagsmenge. Unterschiedliche Ausprägungen der Temperaturen und Niederschläge werden regional verschiedene Auswirkungen haben. So können beispielsweise Grünlanderträge auf grundwassernahen Standorten deutlich besser werden, während Getreiderträge aufgrund von Niederschlagsmangel

bei gleichzeitig höherer Verdunstung aufgrund steigender Temperaturen sinken können (WECHSUNG 2003:26).

Eine günstige Verkehrsanbindung an produzierende und verarbeitende Betriebe kann zur Einsparung von weiten Transportstrecken führen. Weiterhin entscheidet die räumliche Anbindung an städtische Ballungsgebiete über Diversifikationsmöglichkeiten des Betriebes wie Vermarktung von Gütern ab Hof oder Pensionspferdehaltung. Nachteile einer Anbindung an Ballungsgebiete können sich zukünftig aufgrund höherer Ansprüche der dort wohnenden Bevölkerung ergeben - mit direktem Einfluss auf die landwirtschaftliche Produktion, z.B. in der Güllewirtschaft (BECKER 1999:92). Aber auch durch das Aufeinandertreffen verschiedenen Anspruchsgruppen wie Industrie, Verkehr und Wohnraum wird das Flächenwachstum landwirtschaftlicher Betriebe aufgrund steigender Bodenpreise vor allem in Ballungsgebieten zukünftig erschwert.

4.4 Marktanalyse

Die externen Rahmenbedingungen können mit Hilfe eines von *Porter* entwickelten Rahmenkonzepts zur Bestimmung der Wettbewerbsintensität von Branchen untersucht werden, um einen Gesamteindruck von strukturellen Grundlagen und sich ergebenden Chancen einer bestimmten Branche zu erhalten. Basierend auf den *Porter'schen* Wettbewerbskräften zeigt die Marktanalyse deutlich die zunehmende Wettbewerbsintensität und die sich verändernden Rahmenbedingungen in der Landwirtschaft, auf die die Betriebe individuell und Ressourcen angepasst reagieren müssen. Neben den Wettbewerbskräften ist es sinnvoll weitere Umfeldfaktoren in die Analyse mit einzubeziehen (PORTER 1999:25f.). So werden das Marktgeschehen und die Festlegung von Strategien landwirtschaftlicher Betriebe auch durch Veränderungen des Verbraucherverhaltens und politischer Rahmenbedingungen beeinflusst und daher im Anschluss an die vorgestellten Wettbewerbskräfte untersucht.

4.4.1 Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern

Die Rivalität zwischen Wettbewerbern bezieht sich zunächst vornehmlich auf das Vorhandensein und die Anzahl anderer landwirtschaftlicher Betriebe in der Region. Je ähnlicher dabei die strategische Ausrichtung und Planung der landwirtschaftlichen Betriebe ist, desto stärker ist die Intensität des Wettbewerbs. Dabei sinkt die durchschnittliche Rentabilität in der Branche mit zunehmender Wettbewerbsintensität (PORTER 1999:25f.). Der Grad der Rivalität zwischen landwirtschaftlichen Betrieben (aufgrund der Betriebsanzahl) sowie die Entwicklung der Wettbewerbssituation ist schon in Kapitel 2 ausführlich behandelt worden (s.a. Kapitel 2). Bedingt durch technische Entwicklungen und Fortschritte in der Forschung konnten alle Betriebe ihre Produktion in der Vergangenheit deutlich steigern. Mit einem die Nachfrage übersteigenden Angebot sind Überkapazitäten im Markt entstanden, die erheblich zur Intensivierung des Wettbewerbs zwischen landwirtschaftlichen Betrieben untereinander beigetragen haben (s.a. Kapitel 2). Vermutlich wird sich dieser Verdrängungswettbewerb noch so lange fortsetzen wie das Angebot größer ist als die Nachfrage. Überwiegend erfolgt das Wachstum einzelner Betriebe in einer Region nur noch auf Kosten der Verkleinerung oder Aufgabe anderer Betriebe.

Insgesamt erleichtert es die genaue Kenntnis der Betriebsziele, Verhaltensweisen und strategischen Maßnahmen konkurrierender landwirtschaftlicher Betriebe in diesem Zusammenhang, die eigene Leistungsfähigkeit zu überprüfen, durch Verbesserungen ein rechtzeitiges Reagieren zu ermöglichen und Strategien besser formulieren zu können.

Da die in der deutschen Landwirtschaft entstandenen Überkapazitäten mit der Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe in einem engen Zusammenhang stehen, kann ein Abbau der Überkapazitäten folglich auch durch die Abnahme der Zahl landwirtschaftlicher Betriebe realisiert werden. Trotz niedriger Renditen und oftmals schlechter Zukunftsperspektiven verbleiben dennoch viele Betriebe in der landwirtschaftlichen Produktion und verstärken den Wettbewerb zwischen landwirtschaftlichen Betrieben damit weiter. Das Verharren von Betrieben in einer Branche kann auf bestimmte Marktaustrittsbarrieren zurückgeführt werden, die

Unternehmen zum Verbleib in einer Branche veranlassen, obwohl nur niedrige oder negative Erträge bzw. Renditen erwirtschaftet werden. *Porter* führt diese Austrittsbarrieren auf strategische, ökonomische und emotionale Gründe zurück (PORTER 1999:48f.).

Landwirtschaftliche Betriebe verfügen im Vergleich zu Betrieben anderer Branchen größtenteils über ein bestimmtes Flächen- und Betriebseigentum, ausgenommen sind reine Pachtbetriebe. So liegt beispielsweise die durchschnittliche Flächenausstattung eines landwirtschaftlichen Betriebs in Nordrhein-Westfalen bei 45 ha (vgl. Kapitel 2.4). Bei einem Verkauf von landwirtschaftlichen Flächen oder Betriebseigentum wie Maschinen und Gebäude stehen die Betriebsleiter - sofern sie nicht hoch verschuldet sind - nicht unbedingt vor der Existenzlosigkeit. Immerhin konnten im Jahr 2003 in NRW durchschnittliche Bodenverkaufspreise je ha von 26.000€ bzw. Pachtpreise von jährlich 379€/ha für Ackerland und 177€/ha für Grünland erzielt werden (AHA 2004:107f.). Ökonomische Gründe können daher nicht unbedingt ausschlaggebend für das Aufrechterhalten der Betriebstätigkeit sein. Wirtschaftliche Verpflichtungen wie Kooperationsverträge, Pachtverträge oder Lieferverpflichtungen stellen dagegen deutliche Austrittsbarrieren dar. Auch emotionale Gründe können bei landwirtschaftlichen Betrieben den Ausstieg aus der Produktion verhindern. Die Aufgabe der beruflichen Selbständigkeit und die unsicherere berufliche Zukunft gerade bei älteren Betriebsleitern verbunden mit der Hoffnung auf bessere wirtschaftliche Zeiten verhindern bzw. verschieben die Aufgabe, solange die Betriebe noch wirtschaftlich handlungsfähig sind. Darüber hinaus befinden sich viele Betriebe seit mehreren Generationen im Familienbesitz, dessen Tradition weitergeführt werden soll. Oftmals verfolgen diese Betriebe Verkleinerungsstrategien, bei der nur notwendigste Investitionen getätigt werden (s.a. Kapitel 4.5.1). Darüber hinaus kann auch die Umstellung des Betriebs auf Nebenerwerbs- und Hobbylandwirtschaft einen vollständigen Marktaustritt verhindern. Viele Betriebsleiter nicht mehr existenzfähiger Haupterwerbsbetriebe gehen diesen Weg und bewirtschaften ihre Betriebe in der freien Zeit, erzielen das Haupteinkommen jedoch in anderen Tätigkeitsbereichen außerhalb der Betriebe. Die politischen Rahmenbedingungen unterstützen dabei z.B. aufgrund von Subventionszahlungen die Aufrechterhaltung der Produktion in der Nebenerwerbs- und Hobbylandwirtschaft. In Nordrhein-Westfalen sind ca. 56 Prozent der Betriebe

nicht mehr im Haupterwerb tätig (s.a. Kapitel 2.4). Kurzfristig kann durch die beschriebenen Marktaustrittsbarrieren der Abbau von Überkapazitäten verhindert werden, mittelfristig dazu führen, dass die Rentabilität der ganzen Branche vorerst auf niedrigerem Niveau verbleibt und langfristig zukunftsfähige Haupterwerbsbetriebe in ihrer Entwicklung behindern (PORTER 1999:46f.).

Zusammenfassend zeigt die Analyse der Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern, dass sich die Wettbewerbsintensität zwischen landwirtschaftlichen Haupterwerbsbetrieben in Deutschland aufgrund verschiedener Faktoren auf einem hohen Niveau befindet.

Landwirtschaftliche Betriebe aus anderen europäischen sowie außereuropäischen Ländern wie Lateinamerika oder Australien werden als neue Wettbewerber in ihren Auswirkungen auf das strategische Verhalten von landwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland in Kapitel 4.4.5 untersucht. Diese Konkurrenten treten dabei eher mit dem Standort „Deutschland“ insgesamt in einen Wettbewerb. Politische Rahmenbedingungen, erwünschte Landnutzungsstrategien und staatliche Vorgaben bzw. einzuhaltende Auflagen der einzelnen Länder in der Produktion entscheiden über die Wettbewerbsstärke sowie über Vor- und Nachteile im internationalen Wettbewerb.

4.4.2 Verhandlungsmacht der Abnehmer

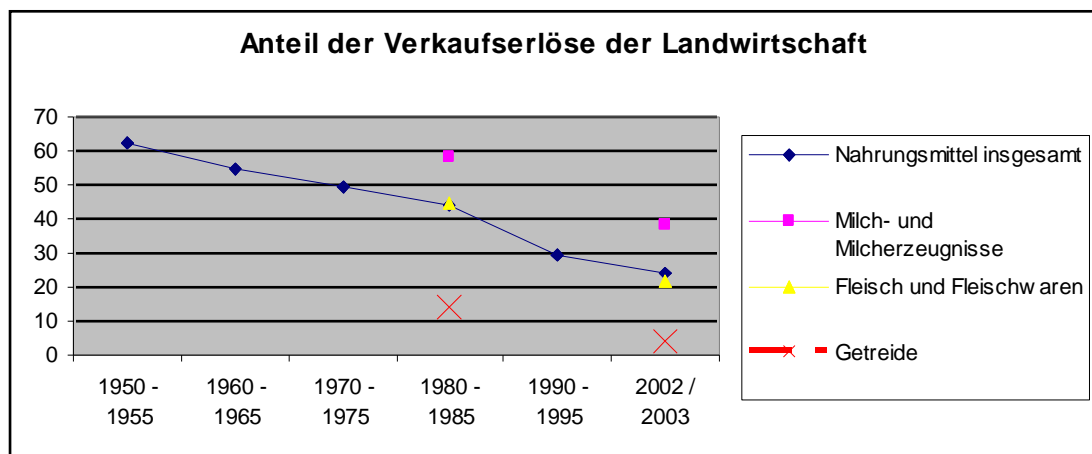
Die Verhandlungsmacht der Abnehmer ist eine weitere Wettbewerbskraft, die auf die strategische Ausrichtung landwirtschaftlicher Betriebe einwirkt. Das Ernährungsgewerbe als Abnehmer der produzierten Agrargüter umfasst die nachgelagerte Produktionsstufe und unterteilt sich in das produzierende Ernährungsgewerbe und den Lebensmittelhandel. Zum produzierenden Gewerbe gehören beispielsweise die Getränkeherstellung, Milchverarbeitung, Schlacht- und Fleischverarbeitung, Back- und Dauerbackwarenherstellung, Obst- und Gemüseverarbeitung sowie die Herstellung von Süßwaren. Der Lebensmittelhandel differenziert sich in den Lebensmittelgroßhandel, der Nahrungsmittel an Kantinen, Restaurants etc. verkauft, und den Lebensmitteleinzelhandel, der im direkten Kontakt mit dem Endverbraucher steht.

Aufgrund starker Konzentrationsprozesse in den letzten Jahren werden ca. 80 Prozent des Gesamtumsatzes im Lebensmitteleinzelhandel von nur noch sechs Handelsunternehmen erzielt (Edeka; Rewe; Aldi; Metro; Tengelmann; Schwarz) (DBV 2005 b: 1f.). Dieser hohe Konzentrationsgrad im Lebensmitteleinzelhandel hat das Kräfteverhältnis in der landwirtschaftlichen Produktionskette deutlich zu Gunsten des Handels verschoben, der vor allem auf die Preis- und Qualitätspolitik des produzierenden Ernährungsgewerbes und der landwirtschaftlichen Betriebe Einfluss nimmt (MENRAD 2001:603f.). Darüber hinaus fordert der Lebensmitteleinzelhandel heutzutage eine ausführliche Herkunftsdokumentation zur Erhöhung der Produktionssicherheit sowie die Umweltverträglichkeit der erzeugten Produkte (DBV 2005 b: 1f.). Besonders bei Preisverhandlungen wirkt sich die Einkaufs- und Verhandlungsmacht des LEH negativ auf das größtenteils mittelständisch geprägte produzierende Gewerbe aus. Gerade die wachstumsstarken Discounter mit einem Marktanteil von 38 Prozent im Jahr 2005 erhöhen den Preisdruck auf die Lieferanten, verlangen eine Volumenausweitung in der Produktion der noch bestehenden Betriebe und forcieren den Strukturwandel (DBV 2005 a:1f.).

Die durch den hohen Konzentrationsgrad entstandene Einkaufs- und Verhandlungsmacht des Handels hat ebenfalls zu Konzentrationsprozessen im produzierenden Ernährungsgewerbe geführt. Der steigende Anteil von Handelsmarken - im Gegensatz zu Herstellermarken wie *Oetker* oder *Müller* sind Handelsmarken Produkte, die unter dem Label eines Handelsunternehmens häufig zu günstigeren Preisen angeboten und verkauft werden - machen viele Betriebe im produzierenden Gewerbe zusehends austauschbarer und damit abhängiger vom LEH. So gehen Prognosen davon aus, dass bspw. von den 120 noch bestehenden Molkereien in Deutschland nur maximal 30 Prozent die nächsten 20 Jahre überleben werden. Bisher hat die Anzahl genossenschaftlicher Molkereiunternehmen seit 1981 schon um mehr 75 Prozent verringert (DBV 2005 b:2; MICHLER 2005:12). Der Marktanteil der führenden drei deutschen Schlachtunternehmen nähert sich mit 46 Prozent langsam der im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung festgeschriebenen Vermutungsschwelle für Marktbeherrschung von 50 Prozent (SPILLER ET AL. 2005). In der deutschen Zuckerindustrie bestehen von 61 Fabriken im Jahr 1951 nur noch fünf. Bei der Vermahlung von Getreide beherrschen von den rund 700 noch existierenden Mühlen derzeit 61 Betriebe 85 Prozent des Marktes (DBV 2005 b:1f.).

Diese strukturellen Veränderungen wirken sich auf die Landwirtschaft durch Verlust von Markt- und Verhandlungsmacht, starken Preisdruck und Forderung nach größeren Abgabepartien von Seiten des produzierenden Gewerbes aus (ISERMEYER 1999 a:31; WINDHORST 1999:77f.). Aufgrund dieser schwachen Wettbewerbsposition in der Produktionskette gegenüber der starken Einkaufsmacht einzelner Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel oder des produzierenden Ernährungsgewerbes - ausgenommen ist die Direktvermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse durch den Landwirt selbst - erhält der landwirtschaftliche Betrieb nur noch einen geringen Teil des insgesamt am Markt zu erzielenden Verkaufserlöses. Im Wirtschaftsjahr 2002/03 erreichten von jedem für Nahrungsmittel ausgegebenen Euro durchschnittlich nur noch 24 Cent die Landwirtschaft, wie Abbildung 9 verdeutlicht. Bei Milch- und Milcherzeugnissen kamen von jedem umgesetzten Euro 38 Cent, bei Fleisch und Fleischwaren 22 Cent und bei Getreide nur noch 4 Cent in der Landwirtschaft an.

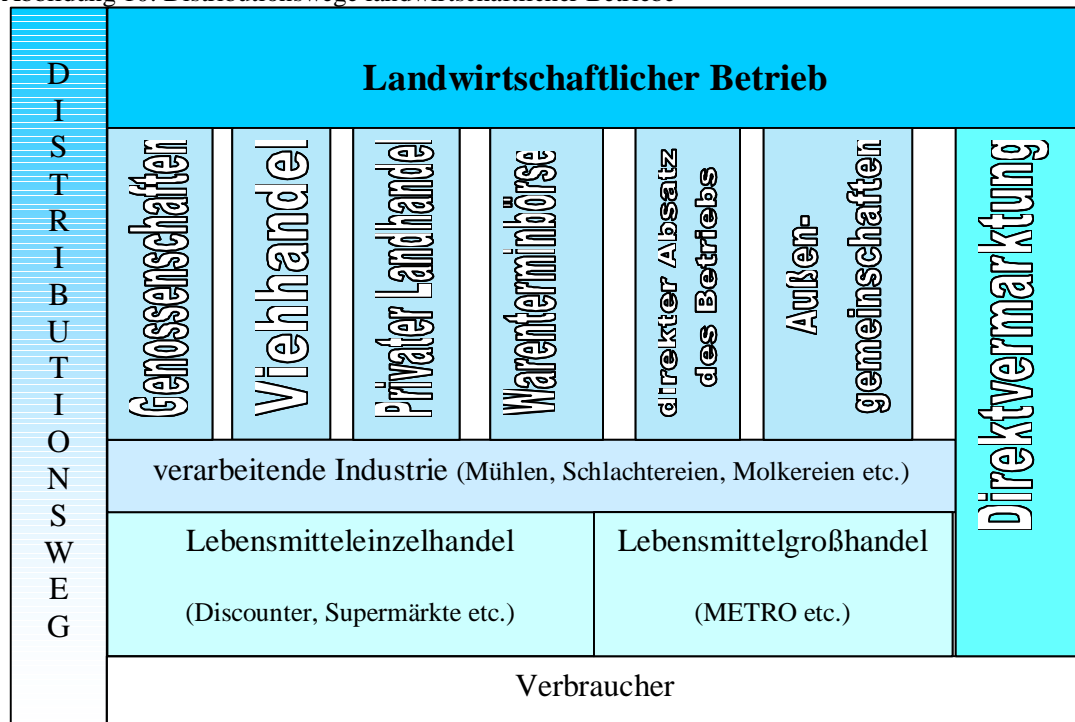
Abbildung 9: Anteil der Verkaufserlöse der Landwirtschaft an den Verbrauchsausgaben



Quelle: AHA 2004:36f.

Haupterwerbsbetriebe können ihre produzierten Güter über verschiedene Distributionswege absetzen. Beispielhaft sind in Abbildung 10 einige Distributionswege aufgezeigt.

Abbildung 10: Distributionswege landwirtschaftlicher Betriebe



Die Betriebe können über die Art der Distribution größtenteils frei entscheiden. Die direkte Abgabe an verarbeitende Industrien wie z.B. Mühlen oder Schlachthöfe gestaltet sich für viele Betriebe schwierig, da zu geringe Abgabemengen produziert und von der Industrie nicht angenommen werden. Vor diesem Hintergrund haben sich viele Betriebe zusammengeschlossen und beliefern mit größeren Abgabemengen die verarbeitende Industrie. Ein häufig verwendeter Distributionsweg für landwirtschaftliche Betriebe stellen der private Landhandel oder Genossenschaften dar, die als Händler zwischen landwirtschaftlichen Betrieben und Industrie oder selbst als Verarbeiter agieren. Die Direktvermarktung umgeht die einzelnen Distributionsstufen, wendet sich direkt an den Verbraucher und kann für Betriebe eine interessante Perspektive darstellen.

So haben landwirtschaftliche Betriebe zusammenfassend zwar eine große Auswahl an Distributionswegen und können die Produkte dort anbieten, wo der höchste Preis gezahlt wird. Doch aufgrund der starken Verhandlungsmacht der Abnehmer, die aufgrund von Überkapazitäten über ein die Nachfrage übersteigendes Angebot weiter verstärkt wird, können landwirtschaftliche Betriebe auf die Preisfindung keinen Einfluss nehmen und sind damit abhängig von den am Markt gezahlten Preisen. Nachteilig wirkt sich der Verlust von Verhandlungsmacht u.a. darin aus, dass

Preissteigerungen z.B. für Treibstoffe oder Futtermittel nicht an Abnehmer weitergegeben werden können.

4.4.3 Verhandlungsstärke der Lieferanten

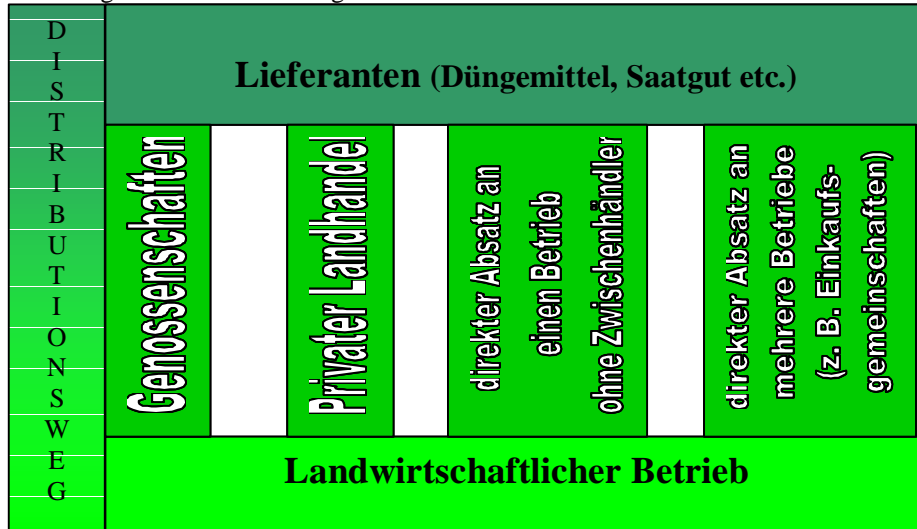
Lieferanten sind auf den der Landwirtschaft vorgelagerten Produktionsstufen angesiedelt und stellen die für die Produktion notwendigen Faktoren wie Mähdrescher, Stalleinrichtungen, Bedienungssysteme, Saatgut, Düngemittel oder Pflanzenschutzmittel zur Verfügung. Insbesondere Firmen im bio-, gen- und kommunikationstechnologischen Bereich werden durch die neuen Weiterentwicklungen und Forschungserkenntnisse von steigender Bedeutung für die Landwirtschaft sein. Beispielsweise wird der Einsatz von Bioinsektiziden, wirkungsvolleren Impfstoffen oder transgenen Schweinen zu verbesserten Produktionsleistungen führen (WINDHORST 2003:9). Aufgrund wachsenden einzelbetrieblichen Bedarfs werden die Lieferanten der Forderung nach Abgabe größerer Mengen nachkommen. Dies wird bei kleineren Betrieben dazu führen, dass bei Abnahme geringerer Produktmengen wesentlich höhere Preise bezahlt werden müssen. Weiterhin ist zu vermuten, dass sich die Industrie vermehrt auf wachstumsstarke Märkte einstellen wird.

Lieferanten können ihre Verhandlungsstärke gegenüber landwirtschaftlichen Betrieben aufgrund von veränderten Lieferbedingungen, Qualitätsverringerungen oder Preiserhöhungen durchsetzen. Dabei würde vor allem die Erhöhung der Einkaufspreise bei den Betrieben zu Kostensteigerungen führen, die in der Produktionskette aufgrund zu geringer Verhandlungsmacht nicht an die Abnehmer weitergegeben werden können. Viele Lieferanten, im Besonderen größere Unternehmen mit einer starken Marktstellung, bieten sehr differenzierte, aufeinander abgestimmte Produkte mit schwer zu substituierenden Eigenschaften an. Dennoch entsteht für landwirtschaftliche Betriebe daraus kein Abhängigkeitsverhältnis, da die Anzahl der Anbieter sehr groß ist. Die Mobilitätsbarrieren für Landwirte bei einem Wechsel zu einem anderen Lieferanten sind somit sehr niedrig.

In der nachfolgenden Abbildung ist zu erkennen, dass Betriebe verschiedene Möglichkeiten zur Warenbeschaffung nutzen können. Aufgrund zu geringer

Abnahmemengen eines einzelnen Betriebes agiert häufig eine Handelsstufe wie privater Landhandel oder Genossenschaften zwischen Lieferant und Betrieb.

Abbildung 11: Distributionswege von Lieferanten



Häufig schließen sich Betriebe zusammen, erhöhen damit die Einkaufsmenge und können sich durch Überspringen der Handelsstufe direkt an den Hersteller wenden.

Zusammenfassend haben landwirtschaftliche Betriebe eine große Auswahl an Anbietern und können die zur Produktion notwendigen Güter dort einkaufen, wo die günstigsten Konditionen gewährt werden. Die Verhandlungsstärke der Lieferanten ist vor dem Hintergrund einer gesicherten Verfügbarkeit der zu beschaffenden Einsatzstoffe und Maschinen sowie einer insgesamt großen Angebotsdichte als eher gering einzuschätzen.

4.4.4 Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Durch neue technische Erkenntnisse und Forschungsarbeiten konnte in der Vergangenheit die Produktivität der pflanzlichen und tierischen Produktion zwar wesentlich gesteigert werden, das Produktangebot (z.B. Getreide, Milch, Fleisch und Fisch) veränderte sich aber nicht wesentlich. So wurden keine neuen, sondern eher (gentechnisch) veränderte Pflanzen- oder Tierarten durch die Entwicklungsarbeit von Wissenschaftlern hervorgebracht. Noch hat es der technische Fortschritt nicht ermöglicht, die Erzeugnisse der Landwirtschaft durch die anderer Industriezweige zu

Kapitel 4 Strategische Führung landwirtschaftlicher Betriebe

ersetzen, obwohl unterschiedliche Forschungsarbeiten der University of Maryland, der Universität Amsterdam oder der Medizinischen Hochschule Hannover schon auf künstlich erzeugte Nahrung durch Herstellung von Fleischzellen im Labor hinweisen (GARMS 2005:31; SASSE 2005:8). So werden in den nächsten Jahren aller Voraussicht nach noch immer dieselben Güter gehandelt wie in der Vergangenheit.

Allerdings verändert sich aufgrund eines Wandels in den Verzehrsgewohnheiten im Rahmen der wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklung auch die Nachfrage nach Agrarerzeugnissen; dies findet in einer Verschiebung bzw. Verlagerung des Marktes zu bestimmten Agrarprodukten und der Abnahme des Pro-Kopf-Verbrauchs bei anderen Nahrungsmitteln seinen Ausdruck, wie Tabelle 7 veranschaulicht.

Tabelle 7: Verbrauch ausgewählter Nahrungsmittel in Deutschland in 1000t

	1995 / 96	1999 / 2000	2002 / 03	Veränderung von 1995 / 96 bis 2002 / 03 in %
Rind- und Kalbfleisch	1248	1148	1057	- 15,3
Schweinefleisch	4483	4457	4545	+ 13,8
Geflügelfleisch	1153	1318	1501	+ 30,1
Fisch und Fischerzeugnisse	1085	1130	1185	+ 9,21
Frischmilcherzeugnisse	7359	7384	7919	+ 7,6
Tierische Fette	928	888	857	- 7,6
Pflanzliche Fette	1531	1533	1403	- 8,3
Eier und Eierzeugnisse	1117	1133	1079	- 3,4
Zucker	2595	2694	2908	+ 12
Getreideerzeugnisse	6100	6260	7344	+ 20,3
Kartoffeln	5956	5751	5530	- 7,1
Gemüse	7096	7522	7709	+ 8,6
Obst	5297	6260	6446	+ 21,7

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 2004

Die Veränderungen im Verbraucherverhalten (s.a. Kapitel 4.4.6) stehen somit in einem engen Zusammenhang mit der Substitution von Produkten. Ein zunehmender Verbrauch ist bei Milchprodukten, Schweine- und Geflügelfleisch, Fisch und Frischeprodukten sowie bei Obst und Gemüse festzustellen. Bei Rindfleisch, tierischen Fetten und Eiern dagegen nimmt der Pro-Kopf-Verbrauch deutlich ab. Geflügel bspw. substituiert somit verstärkt Rindfleisch und Eier, Gemüse und Obst substituieren tierische und pflanzliche Fette.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die landwirtschaftliche Produktion auch zukünftig die Ernährungsgrundlage des Menschen darstellen wird, so dass die

Substitutionsgefahr für landwirtschaftliche Betriebe nur in einer Verschiebung zwischen bestimmten Produktgruppen aufgrund bspw. veränderter Verzehrsgewohnheiten bestehen kann. Dabei haben landwirtschaftliche Betriebe jedoch schneller auf Veränderungen z.B. im Konsumverhalten zu reagieren als Unternehmen anderer Branche, so dass die Substitutionsgefahr für landwirtschaftliche Betriebe insgesamt als niedrig eingestuft werden kann. *Niederhut-Bollmann* beschreibt beispielsweise in der Getränkebranche für Bierbrauer die Substitutionsgefahr aufgrund anderer alkoholischer oder nichtalkoholischer Getränke, die - anders als bei landwirtschaftlichen Produkten - zu dauerhaften Verschiebungen zwischen Branchen führt (NIEDERHUT-BOLLMANN 2006:77f.).

4.4.5 Bedrohung durch neue Wettbewerber

Dass neue Wettbewerber in einer Branche in den Markt eindringen, ist vor allem auf die Überwindung von Markteintrittsbarrieren zurückzuführen, z.B. aufgrund veränderter politischer Rahmenbedingungen. Mit dem Eintritt neuer Wettbewerber kann sich der Preiswettbewerb in einer Branche schnell verschärfen (PORTER 1999:25f.). Aufgrund der sich beschleunigenden Globalisierung und des Zusammenwachsens der internationalen Wirtschaftsräume sind ausländische landwirtschaftliche Betriebe zu einem starken Konkurrenzfaktor für die heimische landwirtschaftliche Produktion geworden. Dabei ist zunächst zwischen Konkurrenten aus den neuen östlichen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und ausländischen Konkurrenten aus Nichtmitgliedsstaaten bzw. -regionen wie Lateinamerika, China, USA etc. zu unterscheiden.

Derzeit ist die Landwirtschaft in den osteuropäischen Mitgliedstaaten im Vergleich zu Westeuropa vor allem durch produktionstechnische Mängel, eine veraltete Ausstattung und einen geringen Technisierungsgrad in der Tier- und Pflanzenproduktion gekennzeichnet. Nach einer Untersuchung durch *Schüle* ist in osteuropäischen Ländern mit bisher eher kleinstrukturierter Landwirtschaft auf mittlere Sicht von einem starken Strukturwandel auszugehen. Zwar wird die Fixkostenbelastungen je Flächeneinheit durch Investitionen in Produktionstechnik und Ausstattung erhöht, aber auf absehbare Zeit dennoch deutlich unter dem Niveau Westeuropas bleiben. Mit diesen geringeren Kosten bei steigender Produktion durch

zunehmende Modernisierung werden konkurrenzfähige Agrarbetriebe in Osteuropa zu erwarten sein (SCHÜLE 1999:294). Ausführungen von *Zeddies* zeigen, dass die derzeitigen Produktivitätsunterschiede zwischen ost- und westeuropäischen Ländern dauerhaft nicht durch ein niedrigeres Lohnniveau allein kompensiert werden können. Eine wettbewerbsfähige Agrarproduktion kann demnach auch in Osteuropa nur dort stattfinden, wo eine standortangepasste hohe Produktivität und eine adäquate technische Ausstattung vorhanden ist (ZEDDIES 1998:133).

Auch Nicht-EU-Länder bzw. -regionen wie die russische Föderation, USA, Indonesien oder Lateinamerika können den Preisdruck verstärken, da in diesen Ländern auf größeren Anbauflächen zu günstigeren Kosten mit niedrigeren Auflagen und unter zunehmend verbesserten Arbeitsbedingungen produziert wird. So baut das russische Großunternehmen *Inteko* mittlerweile auf insgesamt 78.000 Hektar Getreide an und lässt von einem deutschen Unternehmen Maschinen mit weit über dem deutschen Standard liegenden Bearbeitungsbreiten fertigen (QUIRING 2004:15). Allein durch die Rationalisierungseffekte im Einkauf, der Produktion, der Verarbeitung und dem Verkauf entstehen für dieses Unternehmen enorme Kostenvorteile. Mit dem Anbau von genveränderten Pflanzen - insbesondere Sojabohnen, Mais und Baumwolle - können in diesen Ländern zudem höhere Erträge erzielt werden. In Nordamerika sind beispielsweise 85 Prozent der angebauten Sojabohnen, 50 Prozent des angebauten Mais und 75 Prozent der Baumwolle gentechnisch verändert und damit krankheitsresistenter und leistungsfähiger (BRODERS/HENN 2005:31). Ethische Vorbehalte und Berührungsängste gegenüber genveränderten Organismen oder der Gentechnik im Allgemeinen sind in diesen Ländern nicht zu spüren, während in Deutschland über die Erlaubnis zum Anbau gentechnisch veränderter Pflanzen weiterhin diskutiert wird (GRUND 2003:60).

Eine wesentliche Erhöhung der Produktion in den genannten Ländern aufgrund einer moderneren technischen Ausstattung und verbesserter Produktionsbedingungen kann besonders in dem Bereich der kostengünstig produzierten homogenen Massengütern wie Getreide und Schweinefleisch bei freiem Wettbewerb auf dem Weltmarkt bei landwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland zu einem Preisdruck führen, der derzeit noch nicht abschätzbar ist. Besonders das Exportvolumen dieser Länder ist beachtlich, vergleicht man die landwirtschaftlichen Flächen mit der Einwohnerzahl.

Derzeit produziert die EU ohne die zehn osteuropäischen Mitgliedstaaten auf ca. 140 Mio. ha LF Nahrungsmittel für ca. 370 Mio. Menschen. Die zehn osteuropäischen Mitgliedstaaten produzieren auf ca. 60 Mio. ha LF Nahrungsmittel für ca. 100 Mio. Menschen. Die russische Föderation produziert auf etwa 210 Mio. ha LF Nahrungsmittel für etwa 150 Mio. Menschen (ZEDDIES ET AL. 1997:635).

Auch die Tierproduktion im Ausland erzielt kontinuierliche Wachstumsraten und vermehrt deutliche Größenvorteile gegenüber dem Standort Deutschland. So stieg die Schweinefleisch- und Hähnchenproduktion aufgrund der niedrigen Kosten für Futter und Arbeit in den letzten fünf Jahren besonders in Brasilien deutlich an. Zwecks Nutzen von Kosteneinsparungsmöglichkeiten geht die Tendenz dabei weltweit zu größeren Beständen. In den USA werden mittlerweile von 150 Betrieben mit Beständen von über 50.000 Schweinen mehr als die Hälfte aller Schweine vermarktet (GRUND 2003:61f.). Die Produktionskosten in der Milchviehhaltung sind in Ländern wie Neuseeland, Australien, Argentinien oder Uruguay dank klimatischer Vorteile mit einer ganzjährigen Weidehaltung bis zu 50 % niedriger als in Deutschland (ISERMEYER 1999 b:61).

Eine Studie von *Grote et al.* zeigt, dass deutsche Betriebe im internationalen Vergleich deutlich höhere Vollkostenunterschiede aufweisen. So liegen die Kosten beispielsweise der Getreide-, und Rapsproduktion in Brasilien um bis zu 50 Prozent niedriger als in Deutschland. Ähnlich verhält es sich in der Tierproduktion. Die Vollkosten zur Herstellung brasilianischer Hähnchen sind ca. 30 Prozent niedriger als in deutschen Betrieben. Die in Deutschland entstehenden höheren Kosten sind auf Preisentwicklungen in den Bereichen Arbeit, Boden, Maschinen sowie Gebäude und Einrichtungen zurückzuführen (s. auch Kapitel 4.4.6). In Deutschland geltende Umweltstandards und Umweltschutzaufgaben haben dagegen bis auf einzelne Bereiche wie in der Hähnchen verarbeitenden Industrie im internationalen Vergleich insgesamt einen geringen Anteil an den vorhandenen Vollkostenunterschieden (GROTE ET AL. 2001:248).

Zusammenfassend kann der Markteintritt neuer Wettbewerber für die landwirtschaftlichen Betriebe eine Gefahr darstellen und zu verstärktem Preiswettbewerb führen. Aufgrund klimatischer Vorteile, die z.B. eine ganzjährige

Weidehaltung ermöglicht, niedrigerer Auflagen in Bereichen wie Arbeit, Boden oder Maschinen und größeren Bewirtschaftungsflächen können diese neuen Wettbewerber zu deutlich günstigeren Konditionen produzieren. Maßgeblicher Wettbewerbsvorteil ist damit das Preisniveau. Vor diesem Hintergrund entscheiden auch das Verbraucherverhalten im Hinblick auf das gestiegene Preisbewusstsein des Kunden und politische Rahmenbedingungen über die zukünftige Wettbewerbsstärke dieser neuen Konkurrenten.

4.4.6 Änderungen im Verbraucherverhalten

Die entkoppelte landwirtschaftliche Produktion wird sich zukünftig aufgrund der Reformbeschlüsse der europäischen Agrarpolitik (vgl. Kapitel 4.4.7) vermehrt an der Nachfrage des Marktes zu orientieren haben. Dem am Ende der Produktionskette stehenden Verbraucher kommt mit dem Kauf eines Produktes oder der Inanspruchnahme einer Dienstleistung eine Schlüsselrolle in dieser Kette zu. Denn erst durch den Verkauf eines Produktes oder durch die tatsächliche Inanspruchnahme einer Dienstleistung werden die im Herstellungsprozess erbrachten Vorleistungen von Betrieben honoriert.

Dabei wurde einerseits die Produktqualität einzelner Produkte aufgrund spezieller Qualitätssicherungssysteme sowie Tier- und Umweltschutzaufgaben in der Produktion in den letzten Jahren deutlich erhöht, andererseits wurden diese Leistungen nicht durch höhere Verbraucherpreise honoriert. Das tatsächliche Verbraucherverhalten unterscheidet sich teilweise deutlich von den geforderten und gewünschten Standards. So bevorzugen 83 Prozent der Verbraucher in der Eierproduktion die Freilandhaltung, kaufen aber zu 60 Prozent Eier aus Käfighaltung (DBV 2005 d:2). Unangenehme Konnotationen wie Käfighaltung oder Schlachtviehtransporte werden bei der Kaufentscheidung verbunden mit dem Gefühl, an komplexen Problemen wie Massentierhaltung und Umweltverschmutzung allein nichts ändern zu können, verdrängt (BIRNER ET AL. 2001:3/18).

Es ist davon auszugehen, dass der Anteil der Konsumausgaben für Nahrungsmittel am Gesamteinkommen auch zukünftig sinken wird (1980 wurden noch 23,9 % der privaten Ausgaben für Lebensmittel ausgegeben, 1999 nur noch 14,9 %) und auch in

wirtschaftlich besseren Zeiten die Preisbereitschaft der Verbraucher bei Lebensmitteln nicht steigen wird, da der bisherige Qualitätsstandard trotz niedriger Lebensmittelpreise sehr hoch ist. Aufgrund einer nur geringen Steigerung der durchschnittlichen Realeinkommen in den letzten Jahren wird der Verbraucher zur Erhaltung seines bisherigen Konsumstandards vermutlich seine Preisorientierung verstärken (MENRAD 2001:615). Dabei ist eine Einkommenspolarisierung zwischen einer Gruppe mit stark steigenden Einkommen und einer Gruppe mit sinkenden bzw. stagnierenden Einkommen festzustellen. Dies wird am Markt zur stärkeren Polarisierung in Luxus- und Niedrigpreissegmente führen können (MENRAD 2001:613).

Nach einer Umfrage des Allensbach-Instituts sieht der Verbraucher zudem nicht unbedingt einen Zusammenhang zwischen der Qualität eines Lebensmittels und seinem Preis (LANGBEHN 2003:71). Dies trifft besonders auf homogene Güter wie Milch zu, bei denen nur schwer analytisch-chemische Qualitätsunterschiede zwischen billigen Angeboten von Discountern und vergleichsweise teurer Markenmilch zu erkennen sind (MICHLER 2005:12).

Aufgrund der demographischen Entwicklungen in Deutschland wird es langfristig aufgrund einer sinkenden Bevölkerungszahl zu einer geringeren Lebensmittelnachfrage kommen, wodurch der Export von Nahrungsmitteln in Länder mit wachsenden Bevölkerungszahlen an Bedeutung zunehmen wird. Zusammenfassend kann eine landwirtschaftliche Produktion zukünftig nur erfolgreich betrieben werden, wenn die Bedürfnisse der Verbraucher richtig verstanden und umgesetzt werden (GOLDSMITH/GOW 2004:9).

4.4.7 Politische Rahmenbedingungen

Die Politik allgemein und die Agrarpolitik im Besonderen beeinflussen durch Eingriffe in den (land-)wirtschaftlichen Markt die Entwicklung von Betrieben in großem Maße. Politische Eingriffe in den Markt werden zur Erreichung verschiedenster Ziel- und Wertvorstellungen getätigt, besonders in Bereichen, in denen vorhandene Marktkräfte die Erreichung politisch gewünschter Ziele nicht sicherstellen. Beispielsweise steht die Landwirtschaft heutzutage aufgrund der

höheren Wertschätzung der Bevölkerung für eine intakte Umwelt unter einer kritischeren Beobachtung bezüglich der Umweltverträglichkeit einzelner Produktionsverfahren (HEIBENHUBER 1998:13f.).

So sollte die zu Beginn des neuen Jahrtausends verkündete „Wende in der Agrarpolitik“ das Ziel erreichen, negative ökologische Effekte der bisherigen Agrarproduktion zu vermindern und tiergerechtere Haltungsformen zu etablieren (KOESTER 2001:229). Die politisch gezielte Förderung regenerativer Energien hat in den letzten Jahren mit dazu beigetragen, dass viele landwirtschaftliche Betriebe in der Produktion von Biomasse, Wind- und Solarenergie ein alternatives oder ergänzendes Standbein zu ihrer bisherigen Produktion erkennen (SHAFY 2004:16). Die Politik steht vor der Herausforderung, die Vereinbarkeit gesteigerter gesellschaftlicher Umwelt- und Sozialanforderungen mit der Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen landwirtschaftlichen Betriebes sicherzustellen (LATA CZ-LOHMANN 1999:105f.). Politische Regelungen können dabei als nicht nur in den Markt eingreifende, sondern auch als den Markt schützende Maßnahmen getätigt werden, wie der Schutz von Produkten aus dem eigenen Markt vor Einfuhren billiger ausländischer Waren zeigt. Aufgrund der zunehmenden Globalisierung der Märkte und des freien Warenaustausches wird der Außenhandelsschutz zukünftig vermehrt abgebaut und politische Schutzmaßnahmen für einzelne Produkte oder Warengruppen werden nur noch schwer durchzusetzen sein. Als Mitglied der Welthandelsorganisation (WTO) kann Deutschland anderen WTO-Mitgliedern die Einfuhr von Produkten mit anderen Herstellungsprozessen oftmals nicht mehr verbieten. Gerade die Mercosur-Staaten (Brasilien, Argentinien, Uruguay und Paraguay) fordern einen besseren Zugang zum europäischen Agrarmarkt als Gegenleistung für die Öffnung ihrer eigenen Industrie- und Dienstleistungsmärkte. So wird zukünftig mit großer Wahrscheinlichkeit nicht zu verhindern sein, dass Fleischerzeugnisse aus Ländern mit niedrigeren Tierschutzstandards oder mit hierzulande verbotenen Pflanzenschutzmitteln behandelte Lebensmittel importiert werden (DBV 2005 e:3). Diese handelspolitischen Zugeständnisse und Verpflichtungen im Rahmen des internationalen Handels führen zu einer Intensivierung des Wettbewerbs und zu einem weiteren Preisdruck bei deutschen Agrarprodukten (DBV 2005 c:2). Die aufgrund von Forderungen der Welthandelsorganisation trotz großer

Proteste der europäischen Zuckerbauern durchgeführte Reform der Zuckermarktordnung belegt dies eindrucksvoll.

Insgesamt können politische Eingriffe in den landwirtschaftlichen Markt zu einem Zielkonflikt zwischen den von der Politik vertretenen Zielen wie dem Verbraucher- und Naturschutz einerseits und den einzelbetrieblichen Entscheidungen andererseits führen. Die Einhaltung von bestimmten Standards und Auflagen z.B. im Umwelt- und Sozialbereich kann für die Gesamtwohlfahrt eine Verbesserung darstellen. Für einen einzelnen Betrieb dagegen ergeben sich aus den vorgeschriebenen Standards und Auflagen höhere Kosten, die gerade im europäischen und internationalen Vergleich die Wettbewerbsposition schwächen (u.a. BUSSCHE 2003:20). So ergibt der in einer Studie von *Grote et al.* durchgeführte Vergleich landwirtschaftlicher Betriebe Brasiliens, Indonesiens und Deutschlands für Betriebe in Deutschland höhere Vollkosten aufgrund von Auflagen in der technischen Sicherheit, bestimmter gebäudespezifischer Kosten und der Einhaltung von Umweltstandards (GROTE ET AL. 2001:238f.).

Isermeyer sieht besonders die heimische Schweine- und Geflügelproduktion durch Umwelt- und Tierschutzauflagen und Behinderungen von Wachstumsinvestitionen in ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit gefährdet (ISERMEYER 2004 b:18). *Windhorst* beschreibt mit dem verbotenen Einsatz tierischer Fette in der Produktion von Mischfuttern einen politischen Eingriff in den Markt, der nicht nur zu höheren Kosten bei Betrieben führt, sondern auch zu keiner Steigerung der Gesamtwohlfahrt beiträgt, da die Einfuhr von Tieren aus Drittländern, die mit Tiermehl oder Fleisch-Knochen-Mehl gefüttert wurden, weiterhin ermöglicht wird. Ungleiche gesetzliche Bedingungen zwischen in- und ausländischen Produzenten führen so zu einer Schwächung der inländischen Wettbewerbsposition, ohne dass die Verbraucherschutz oder Umweltziele erreicht werden (WINDHORST 2003:10).

Heißenhuber sieht es daher als volkswirtschaftlich nicht sinnvoll an, durch Auflagen oder Produktionsbeschränkungen bestimmte Optima erreichen zu wollen, wenn in Nachbarländern z.B. aufgrund knapperer Finanzmittel auf derartige Auflagen oder Produktionsbeschränkungen verzichtet wird. Der Grenznutzen wäre volkswirtschaftlich bei einer gezielten Unterstützung und Förderung der

Nachbarländer zur Verbesserung der Standards weitaus größer, als die Schere zwischen Produktionsstandards verschiedener Länder weiter auseinanderklaffen zu lassen (HEIßENHUBER 1998:14).

Mit der verkündeten Agrarwende im Jahr 2001 hin zu einer verstärkt ökologisch-nachhaltigen Ausrichtung und Förderung sowie den Beschlüssen aus Luxemburg im Juni 2003 zur Neuausrichtung der gemeinsamen europäischen Agrarpolitik mit den Kernelementen Entkoppelung, Bindung der Direktzahlungen an Umweltauflagen sowie Kürzung der Direktzahlungen (vgl. Kapitel 2.2) wird eine Landnutzungsstrategie angestrebt, die vermehrt zur Erreichung ökologischer Ziel- und Wertvorstellungen beitragen soll. Zusätzlich wird die europäische Neuausrichtung eine stärkere Orientierung der Produktion am Markt forcieren und durch die Entkoppelung flexiblere Produktionsentscheidungen ermöglichen. Den landwirtschaftlichen Betrieben ist es freigestellt, ob sie sich in der Zukunft für die Erzeugung von Marktgütern (1. Säule der Agrarpolitik) oder für die Bereitstellung von öffentlichen Gütern (2. Säule der Agrarpolitik) entscheiden. Die Produktion von Marktgütern geschieht dabei mit höherem Risiko, da die zu erzielenden Preise stärker als bisher vom Weltmarkt abhängig sein werden. Die Bereitstellung öffentlicher Güter wird dagegen von der öffentlichen Hand entlohnt und kann so eine sicherere Einkommensquelle sein (LATA CZ-LOHMANN 1999:105f.).

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die Politik über verschiedene Ansätze den wirtschaftlichen Erfolg eines landwirtschaftlichen Haupterwerbsbetriebs mit beeinflussen kann - durch Einwirkung auf die Ertrags- oder durch die Aufwandseite (s.a. Kapitel 2.5). Das Spektrum der Möglichkeiten reicht dabei z.B. von der Erhöhung der finanziellen Unterstützung über die Veränderung von Produktionsauflagen und die Förderung von Betriebsaufgaben bis zur Verteidigung von Einfuhrbeschränkungen ausländischer Produkte.

4.5 Strategische Handlungsfelder in der Landwirtschaft

Unter Berücksichtigung der gerade dargestellten betriebsinternen Ressourcen und betriebsexternen Rahmenbedingungen kann die Betriebsleitung Strategien entwickeln, durch die eine bestimmte Positionierung im landwirtschaftlichen Markt

erreicht wird. Eine zielgerichtete, auf die Zukunft blickende strategische Ausrichtung bietet dabei optimale Voraussetzungen für die Erhöhung der Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit eines Betriebes (HENTSCHE ET AL. 1998:135, ROST 1999: 14f.). In Kapitel 3.3 wurde ausführlich dargestellt, dass die strategische Ausrichtung auf verschiedenen Ebenen erfolgen kann (HOFER/SCHENDEL 1978:1).

Die erste Ebene umfasst die Betriebsstrategie mit den strategischen Optionen Wachstum, Stabilisierung und Schrumpfung. Wachstums- und Stabilisierungsstrategien haben das Ziel, den Betrieb langfristig in seiner Existenz durch Erwirtschaften eines Gewinns zu sichern. Bei Schrumpfungsstrategien kommt es zu einer dauerhaften Verkleinerung durch die Aufgabe oder das Abschöpfen eines Betriebszweigs, die nicht durch Wachstum in anderen Betriebszweigen ausgeglichen wird.

Der zweite Strategiebereich erfasst das Wettbewerbsverhalten in den einzelnen Betriebszweigen, im dritten Bereich werden funktionale Strategien erarbeitet und ein weiterer Strategiebereich umfasst Kooperationsstrategien. In den nachfolgenden Kapiteln werden diese einzelnen strategischen Möglichkeiten beschrieben und ein Einsatz in der landwirtschaftlichen Praxis untersucht.

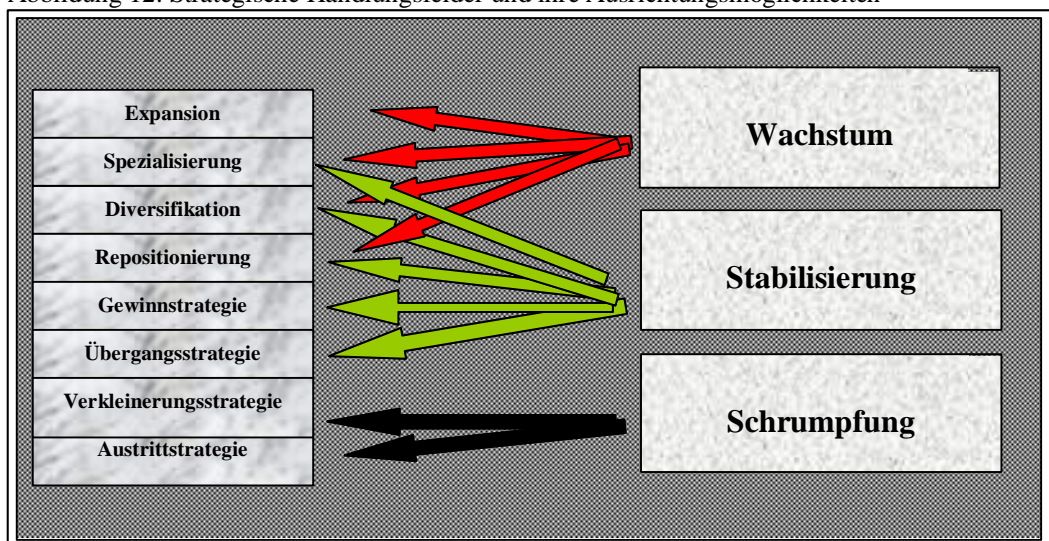
4.5.1 Betriebsstrategien

Die Betriebsstrategie bezieht sich auf den gesamten landwirtschaftlichen Betrieb und umfasst die Definition aller Betriebszweige (BECKER/FALLGATTER 2002:119; OSTER 1995:1f.). Die Entscheidung zwischen Diversifikation und Spezialisierung ist bei landwirtschaftlichen Betrieben dabei von großer Bedeutung. Weiterhin ist über die grundsätzliche Ausrichtung zwischen Wachstum, Stabilisierung und Schrumpfung zu entscheiden (SCHWEITZER 2001:98; WHEELLEN/HUNGER 2000:143f.). Beide Fragestellungen sind u.a. angesichts des verschärften Strukturwandels und neuer sich bietender Chancen gerade für die Landwirtschaft von besonderer Relevanz.

Zunächst sind die aus Kapitel 3.3 dargelegten Handlungsfelder mit den strategischen Ausrichtungsmöglichkeiten auf den landwirtschaftlichen Sektor zu übertragen. So macht es für Betriebe in der Landwirtschaft wenig Sinn, von einer Strategie der

Markt- und/oder Produktentwicklung zu sprechen. Vor diesem Hintergrund zeigt Abbildung 12 strategische Ausrichtungsmöglichkeiten für landwirtschaftliche Betriebe, die den drei Handlungsfeldern Wachstum, Stabilisierung und Schrumpfung zugeordnet werden können. Oftmals gestaltet sich dabei eine klare Abgrenzung zwischen den Handlungsfeldern als schwierig. Weiterhin sei auf die Möglichkeit hingewiesen, verschiedene Strategien miteinander zu kombinieren. Ein Betrieb kann bspw. sowohl diversifizieren als auch in den einzelnen Betriebszweigen eine Expansion anstreben.

Abbildung 12: Strategische Handlungsfelder und ihre Ausrichtungsmöglichkeiten



Besonders vor dem Hintergrund eines schwieriger werdenden wirtschaftlichen Umfeldes nimmt die Bedeutung von **Wachstum** als Erfolgsfaktor zu (HOGREVE/PETERSEN 2003:30). Durch die Anforderungen des produzierenden Gewerbes (s.a. Kapitel 4.4.2) wird der Trend vermutlich weiter zu größeren Betrieben gehen. Es ist davon auszugehen, dass erfolgreiche Betriebe im Ackerbau auch in Westdeutschland u.a. durch Kooperationstätigkeit zukünftig eine Fläche zwischen 400 und 2000 ha bewirtschaften werden, in der Milchviehhaltung mit mindestens 100 Kühen Milch produzieren, in der Läuferproduktion mehr als 500 Sauen halten und in der Mast über 1000 bis 6000 Plätze verfügen. Beispielsweise können Mühlen, Molkereien, Schlachtbetriebe oder Zerlegeunternehmen ihre Effizienz deutlich steigern, wenn der Lieferantenkreis kleiner ist, dafür aber größere Mengen produziert. Aufgrund dieser Anforderungen verbunden mit einer zunehmenden Liberalisierung des Welthandels bei gleichzeitigem Abbau staatlicher

Kapitel 4 Strategische Führung landwirtschaftlicher Betriebe

Unterstützungen wird sich die landwirtschaftliche Produktion vermutlich stark auf sektorale agrarische Intensivgebiete wie das Weser-Ems-Gebiet oder das nördliche Westfalen konzentrieren (HEIßENHUBER 1998:18; s.a. Kapitel 4.3.4).

Weiterhin sind für ein Betriebswachstum gute finanzielle Voraussetzungen und ein kostengünstiges Management wichtig. So werden auch größere Betriebe nur bei sehr guter Betriebsführung dauerhaft erfolgreich sein können (KÖHNE 2000:365). In einigen landwirtschaftlichen Betriebszweigen stellen die Quoten bzw. der zu zahlende Preis für Quoten bei angestrebter Erweiterung ein Wachstumshindernis dar. *Petersen* stellte z.B. in der Milchwirtschaft fest, dass beim Quotenkauf der Preis von ca. 0,25€ je kg nicht überschritten werden sollte. Ein höherer Kaufpreis wäre mit erheblichen Risiken verbunden (PETERSEN 2003:28f.).

Darüber hinaus wird das Betriebswachstum besonders in dicht besiedelten Gebieten aufgrund von Wohnraumerweiterung, Verkehrsplanung, Ausweisung von Schutzgebieten oder Ausdehnung von Industriegebieten weiter erschwert, da das Flächenangebot verringert und damit der Preis für landwirtschaftliche Flächen erhöht wird. Wachstumsinteressierte Betriebe stehen somit oftmals ungewollt vor der Schwierigkeit einer ökonomisch sinnvollen und bezahlbaren Erweiterung ihrer landwirtschaftlichen Fläche aufgrund zu vieler unterschiedlicher Anspruchsgruppen, die um das zur Verfügung stehende Land konkurrieren.

Die Strategie der **Expansion** kann in der landwirtschaftlichen Urproduktion über Ertragssteigerungen auf biologischer, technischer bzw. organisatorischer Basis oder über Betriebserweiterungen angestrebt werden; in der Pflanzenproduktion z.B. über die Steigerung des Ertrags je ha oder die Erweiterung der Fläche in ha und in der Tierproduktion z.B. über die Vergrößerung der Stallkapazitäten oder der Outputleistungen (Euterleistung, Tageszunahmen etc.). Eine Expansion kann bewirken, dass durch eine Erhöhung der Produktion die fixen Kosten auf eine größere Produktionsmenge verteilt werden. Die Tendenz zu größeren Bewirtschaftungseinheiten wird sich daher auch zukünftig noch so lange fortsetzen, wie durch Größenwachstum Kosteneinsparungen zu erzielen sind. Die Optimierung der betriebsinternen Ressourcen hat im Hinblick auf expansive Kapazitätsvergrößerungen eine große Bedeutung.

Eng mit der Expansion verbunden ist die Strategie der **Spezialisierung**, durch die sich der Betrieb - anders als bei der Diversifikation - auf einen bestimmten Produktbereich konzentriert und in diesem versucht, Wettbewerbsvorteile zu erringen. Zwar ist das Risiko, Marktschwankungen ausgesetzt zu sein, vergleichsweise höher als bei diversifizierenden Betrieben. Jedoch können spezialisierte Unternehmen durch Erhöhung der Produktion den Erfahrungskurveneffekt ausnutzen, der besagt, dass mit Zunahme der Produktionsmenge die Stückkosten durch Erfahrung im Umgang mit der Produktionstechnik sinken. Auch können durch Produktionssteigerungen größere Stückzahlen hergestellt werden und damit die Fixkosten je erzeugter Einheit gesenkt werden. Vor diesem Hintergrund ist die Spezialisierung eng mit der Strategie der Expansion verbunden.

Ein aktuelles Beispiel für die Spezialisierung zeigt der Schweinesektor. Hat sich die Anzahl der schweinehaltenden Betriebe in Nordrhein-Westfalen von 1990 bis 2004 um 24.958 auf 14.576 Halter verringert, ist die Zahl der gehaltenen Schweine dagegen deutlich von 5.937.549 auf 6.064.677 Tiere angestiegen. Dies bedeutet, dass weniger Betriebe eine größere Zahl von Tieren betreuen. Spezialisierte Betriebe erreichen dabei durch ein besseres Management höhere biologische Leistungen. Da Arbeitszeit und Management nicht mit anderen Betriebszweigen konkurrieren, werden z.B. Mastplätze bei spezialisierten Betrieben besser ausgenutzt und der Festkostenanteil pro Mastschwein sinkt. Zudem kann das spezialisierte Wissen der Betriebsleiter Vorteile gegenüber anderen Betrieben bringen, da beispielsweise Produktneuheiten besser eingeschätzt und Investitionen sinnvoller eingesetzt werden können (FEHRENDT 2003:17ff.). Bei sinkenden Schlachtschweinepreisen, die z.B. im Jahr 2003 mit ca. 1,21 €/kg auf einem niedrigen Niveau lagen (BMELV 2004:24), sind spezialisierte Betriebe aufgrund fehlender Ausweichmöglichkeiten zur Stabilisierung der Einnahmen allerdings dazu gezwungen, die Produktion weiter zu erhöhen, um Kostendegressionen durch Größenvorteile zu erreichen. Spezialisierte Betriebe haben also die Möglichkeit, höhere Einnahmen zu erzielen, sind bei Marktschwankungen oder fallenden Preisen für die von ihnen erzeugten Produkte jedoch stärker betroffen als Gemischtbetriebe.

Die Strategie der **Diversifikation** ist für viele Betriebe besonders in Regionen mit geringem oder zu teurem Angebot von Kauf- oder Pachtland zur eigenen Expansion in der Pflanzenproduktion eine Wachstumsmöglichkeit. Auch fehlende Erweiterungs- und Wachstumsmöglichkeiten in der Tierproduktion durch z.B. nicht erteilte Baugenehmigungen können zum Aufbau neuer Betriebszweige führen, die bei landwirtschaftlichen Betrieben oftmals in der Nische angesiedelt sind, z.B. in der Pensionspferdehaltung, Direktvermarktung oder Gastronomie (BUHR 2004:266f.; RECKE/WIRTHGEN 2004:1f.; SCHROERS 2005:30f.). Diversifikation findet statt, wenn ein landwirtschaftlicher Betrieb sich für eine der möglichen Diversifikationsrichtungen (horizontal, lateral, vertikal) entschieden hat. Dabei sollte jeder Betriebszweig in der Einzelbetrachtung eine positive Rentabilität erwirtschaften. Dies wird in der Praxis oftmals nicht realisiert und die Absicht der Risikoverminderung durch mehrere Betriebszweige entwickelt sich durch negative Ergebnisse eines Betriebszweiges zu einem erhöhten Risiko für die erfolgreiche Entwicklung des gesamten Betriebes (HELLER 2001:20).

Bei der **horizontalen Diversifikation** werden vorhandene Kundensegmente, Lieferanten oder Vertriebskonzepte für neue Geschäftsfelder genutzt. Vertriebt ein Betrieb Spargel in der Direktvermarktung und ergänzt sein Angebot durch eigenen Erdbeer- oder Kartoffelanbau, wird horizontal diversifiziert und über das schon bestehende Vertriebskonzept und Kundensegment Erdbeeren und Kartoffeln vertrieben.

Bei der **lateralen Diversifikation** bestehen kaum Ähnlichkeiten zum Stammgeschäft des Betriebes. Der landwirtschaftliche Betrieb weitet seine Aktivitäten in einen völlig neuen landwirtschaftlichen oder auch außerlandwirtschaftlichen Bereich aus. Die Erzeugung von regenerativen Energien oder Pensionspferde stellen Formen der lateralen Diversifikation im landwirtschaftlichen Bereich dar. Pensions- oder Hotelbetrieb, Umnutzungen von Altgebäuden, Teledienstleistungen oder Angestelltenverhältnisse eines Familienangehörigen beschreiben laterale Diversifikationen außerhalb der Landwirtschaft (BMW 1997:10f.; DAMM/GRAHLMANN 1996:229; LWK 2001:1f.). Niedersächsische Landwirte diversifizieren bspw. derzeit stark im landwirtschaftlichen Bereich durch den Betrieb von Biogasanlagen oder im

außerlandwirtschaftlichen Bereich durch Solarstromerzeugung aus Sorge vor Einkommenseinbußen im Zuckerrübenanbau (BALLING 2000:458; GRUND 2004 b:10).

Mit der **vertikalen Diversifikation** dringt der Betrieb in den vor- und/oder nachgelagerten Produktions- bzw. Absatzbereich ein. Saatgutvermehrung oder Direktvermarktung beschreiben vertikale Diversifikationen. Bei der Direktvermarktung tritt der Betrieb z.B. nicht mehr nur mit anderen landwirtschaftlichen Betrieben in Konkurrenz, sondern auch mit Betrieben aus dem Lebensmitteleinzelhandel. Zwar ist von einer stärkeren Zweiteilung und Polarisierung des Marktes in internationale Massenanbieter einerseits und Anbieter regionaler Spezialitäten andererseits auszugehen (BÖHME 1999:25; LATA CZ-LOHMANN 1999:108f.). Doch durch die beschriebenen Konzentrationsprozesse im LEH befindet sich die Direktvermarktung in einem schwierigen Marktumfeld und wird nach einer Untersuchung von *Balling* nur durch Professionalisierung und Verschiebung von der klassischen Direktvermarktung mit Verkauf von traditionellen Produkten wie Kartoffeln, Eiern oder Milch hin zur qualitativ hochwertigen, verbraucherorientierten Direktvermarktung mit beispielsweise hofeigener Verarbeitung, Bauernmärkten, attraktiv gestalteten Verkaufsräumen, dem Angebot von Abo-Kisten und der Erzeugung von Produkten mit besonderen Eigenschaften zur Verhinderung der Austauschbarkeit durch Massenanbieter bestehen können (BALLING 2000:461f.).

Insgesamt weisen Betriebe, die in verwandte, landwirtschaftliche Produktbereiche diversifizieren, nach Beobachtungen von *Weiss* und *Thiele* signifikant höhere Wachstumsraten auf als Betriebe, die in nichtverwandte Produktbereiche diversifiziert haben (WEISS/THIELE 2002:162). Die Diversifikation in außerlandwirtschaftliche Bereiche wird in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt. *Weiss* und *Thiele* stellten aber fest, dass die Diversifikation in den außerlandwirtschaftlichen Bereich (z.B. in Form der lateralen Diversifikation) einen wesentlichen Beitrag zur Reduktion des Einkommensrisikos leisten kann.

Alvensleben unterteilt aufgrund der Neuausrichtung der europäischen Agrarpolitik nicht nach landwirtschaftlichen bzw. außerlandwirtschaftlichen Bereichen, sondern nach der Erzeugung von Marktgütern (1. Säule der Agrarpolitik) und der Bereitstellung von öffentlichen Gütern (2. Säule der Agrarpolitik). Die Produktion

von Marktgütern geschieht dabei mit höherem Risiko, da die zu erzielenden Preise stärker als bisher vom Weltmarkt abhängig sind. Die Bereitstellung von öffentlichen Gütern wie kommunalen Landschaftsarbeiten wird dagegen von der öffentlichen Hand entlohnt und kann so eine sicherere Einkommensquelle darstellen (ALVENSLEBEN 2001 a:8).

Durch eine **Repositionierungs- oder auch Sanierungsstrategie** kommt es zu einem Verkauf bzw. zur Aufgabe eines Betriebszweiges. Mit einer klaren Fortführungsabsicht soll durch Repositionierung und Sanierung ein Wachstum in den noch verbleibenden Betriebszweigen ausgelöst werden. Die Entkoppelung der Direktzahlungen kann dabei genutzt werden, um in lukrative Produktionszweige zu investieren und aus defizitären Produktionszweigen auszuscheiden (BÖHME 2004:19).

Ziel von **Stabilisierungsstrategien** ist die Sicherung der Geschäftsentwicklung. Im Gegensatz zu den beschriebenen Wachstumsstrategien kann eine Stabilisierungsstrategie langfristig zu schlechteren Ergebnissen führen, da möglicherweise Entscheidungen aufgeschoben und Probleme nicht beseitigt werden. Insgesamt ist jedoch entscheidend, welche Betriebe die Geschäftsentwicklung stabilisieren wollen. So besteht z.B. bei einem 200ha-Betrieb in NRW nicht die Notwendigkeit des fortgesetzten Betriebswachstums, wenn gute Renditen erwirtschaftet werden. Ein wesentlich kleinerer Betrieb mit schwächeren Produktionsvoraussetzungen kann bei ähnlichem Verhalten auch vor dem Hintergrund der agrarpolitischen Reformen der EU dagegen dauerhafte Wettbewerbsnachteile erleiden.

Die beschriebenen Wachstumsstrategien der Spezialisierung, Diversifikation und Repositionierung können landwirtschaftliche Betriebe auch zur Stabilisierung nutzen, z.B. um Einkommenseinbußen in bestimmten Bereichen zu kompensieren. Typisch für eine eher defensiv wirkende Stabilisierung sind jedoch Phasen, in denen strategische Überlegungen und Zielvorstellungen für die Zukunft erarbeitet werden, in denen die Planungen aber noch nicht abgeschlossen sind (**Übergangsstrategie**) bzw. die Überbrückung einer schwierigen Markt- und Unternehmenssituation durch Gewinnabschöpfung (**Gewinnstrategie**), bei der größere Investitionen in die Zukunft vorerst nicht getätigt werden, erfolgt.

Dauerhaft besteht bei einer Stabilisierung das Risiko, den Anschluss an Wachstumsbetriebe zu verpassen und die entstandenen Ziellücken zu anderen Betrieben nicht mehr aufholen und schließen zu können. Die Stabilisierungsstrategie würde in diesem Fall in eine Schrumpfungsstrategie übergehen. Die Extensivierung in der Milchviehhaltung stellt z.B. eine Stabilisierung für Betriebe dar, die vorher schon extensivnah gearbeitet haben, für eine weitere Aufstockung aber keine notwendigen Stallkapazitäten haben oder in absehbarer Zeit aus der Produktion aussteigen werden (HAHN 2003:31).

Aufgrund fehlender Produktnachfrage, einer eingetretenen Marktsättigung, technologischer Weiterentwicklungen, verschärfter Konkurrenzbedingungen oder eines gesellschaftlichen Wertewandels kann es zu Umsatzreduzierungen und Rückgängen im Leistungsangebot kommen. Mit **Schrumpfungsstrategien** können Unternehmen unterschiedlich auf die Umsatzreduktion reagieren (PORTER 1999:346). Bei einer rein betriebswirtschaftlichen Sichtweise und realistischer Prognose der Rahmenbedingungen wird sich nach *Odening* eine zügige Betriebsaufgabe im Vergleich zu einer Fortführung der Produktion oftmals als vorteilhafter erweisen (ODENING 2000:14). Die nicht mehr existenzfähigen Betriebe haben die Auswahl zwischen einem schrittweisen Ausstieg (KÖHNE 2000:366) und einem sofortigen Ausstieg.

Ein **schrittweiser Ausstieg** durch Abschöpfen der noch anfallenden und zu erzielenden Einnahmen bietet sich für Betriebe mit fehlendem Hofnachfolger und einem in wenigen Jahren in den Ruhestand gehenden Betriebsleiter an. Voraussetzung ist, dass die Betriebe noch Eigenkapital bilden und vorhandenes Fremdkapital tilgen können. Auf neue Investitionen wird verzichtet. Die schrittweise Verkleinerung wird durch die Reformbeschlüsse der EU wirtschaftlich erleichtert, da die entkoppelten Prämienzahlungen unabhängig von der Produktion gezahlt werden. Die erhaltenen Zahlungen können somit auch für den Konsum verwendet werden (BÖHME 2004 a:19; HOGREVE/PETERSEN 2003:28f.).

Ein **sofortiger Ausstieg** durch Stilllegung bzw. Verkauf ist bei negativer Eigenkapitalbildung zur Vermeidung von Vermögensverlust ratsam. Das Betriebsvermögen verkleinert sich sukzessive und vorhandene Schulden können

nicht mehr abgebaut werden. Ein geplanter Rückzug in der Milchproduktion sollte beispielsweise in vielen Fällen nicht stufenweise erfolgen, sondern so schnell wie möglich - solange für die Milchquoten noch gute Preise zu erzielen sind (PETERSEN 2003:30f.).

4.5.2 Betriebszweigstrategien

Für die verschiedenen Betriebszweige landwirtschaftlicher Betriebe werden Strategien mit dem Ziel entwickelt, einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erreichen. Daher können sie auch als Wettbewerbsstrategien bezeichnet werden. Betriebszweig- oder Wettbewerbsstrategien helfen an dieser Stelle beim Auffinden einer Erfolg versprechenden Wettbewerbsposition. Mit *Porter* kann zwischen Kostenführerschafts-, Differenzierungs- und Nischenstrategien unterschieden werden (PORTER 1999:102ff.).

Landwirtschaftliche Betriebe befinden sich unter wettbewerbsstrategischen Gesichtspunkten in einer besonderen Situation, da sie in weiten Bereichen als Produzenten von standardisierten Agrarprodukten für die industrielle Verarbeitung agieren, die im internationalen Preiswettbewerb stehen. Die landwirtschaftlichen Erzeugnisse werden u.a. durch Mühlen, Molkereien oder Schlachthöfen verarbeitet und an den Lebensmittelhandel geliefert. Die Kostenführerschaftsstrategie wird daher vielfach als „natürliche“ Wettbewerbsstrategie in der konventionellen Landwirtschaft betrachtet (ODENING 2000:14f.; DRESCHER/DEERBERG 2004:20f.).

Die konventionelle Tierhaltung sowie die konventionelle Pflanzenproduktion bezwecken die Erzeugung eines möglichst kostengünstigen, standardisierten Produkts, das durch den notwendigen hohen Warenumsatz nur über den Fremdvertrieb am Markt platziert werden kann. Damit diese Erzeugnisse zu durchschnittlichen Preisen angeboten werden können, ist eine Produktion zu wettbewerbsfähigen Kosten notwendig. Die anzustrebende Kostensenkung in der Pflanzen- wie auch der Tierproduktion kann durch Degression der fixen Kosten auf Basis optimaler Auslastung nicht teilbarer Produktionsfaktoren wie Arbeitskräften, Maschinen und Gebäuden, durch Senkung der variablen Kosten und nicht zuletzt

durch das Ausnutzen des Erfahrungskurveneffektes erreicht werden (DOLUSCHITZ 2002:178f.; ODENING 2000:15).

Für einen kleinen Teil der Betriebe eröffnet allerdings auch die Differenzierungsstrategie Chancen. Konventionelle Produkte mit besonderen Merkmalen im analytisch-chemischen oder ethisch-ideellen Bereich und bestimmte Pflanzensorten oder Tierrassen können als Spezialitäten vertrieben werden. Für einen kleinen Teil der Betriebe eröffnen sich neue Möglichkeiten durch die Teilnahme an bestimmten Qualitätsprogrammen oder die Entwicklung eigener Marken, wie dies die „Eifel Premium Schinken GmbH“, ein Zusammenschluss von mehreren Landwirten und Metzgern in der Eifel, getan hat, die sich durch strenge Kriterien qualitativ deutlich von den Massenanbietern in der Region abheben und höhere Preise erzielt (BRÜGGEMANN 2004:135; HAYES ET AL. 2004:263f.). Auch die unter Vertrag produzierenden „Wiesenhoflandwirte“ grenzen sich durch strenge Produktionskriterien von konkurrierenden Betrieben ab. Einer größeren Abhängigkeit in der Produktion durch die vorgegebenen Produktionskriterien stehen Sicherheiten in der Abnahme und garantierte Preise gegenüber.

Ebenfalls für einen Teil der Betriebe können Wettbewerbsvorteile in der Nische entstehen, etwa durch Umstieg auf den Ökolandbau oder besonders tierfreundliche Haltungsformen bspw. im Rahmen des Neuland-Programms.

Durch die starke politische Förderung hat sich die ökologische Landbewirtschaftung zunehmend als eine Alternative zur konventionellen Bewirtschaftungsform entwickelt, deren Wirtschaftlichkeit allerdings in hohem Maße von den staatlichen Förderprämien entschieden wird (ALVENSLEBEN ET AL. 2001:201). Inwieweit die ökologische Bewirtschaftungsform dauerhaft als Differenzierungsstrategie am Markt erfolgreich sein kann, hängt zukünftig von den Vermarktungsmöglichkeiten und der Verbrauchernachfrage ab, die den Mehrwert sehr spezieller Umweltleistungen und Standards in der Landwirtschaft in Form von ökologischen Produkten honorieren müssen (ALVENSLEBEN 1998:382). Die Preise für ökologisch erzeugte Nahrungsmittel werden zukünftig weiter sinken müssen, da der Verbraucher nach Aussagen verschiedener Studien nur eine Mehrzahlungsbereitschaft in Höhe von 10 bis 20 Prozent gegenüber konventionellen Produkten aufweist (SPILLER 2002:40f.). Dabei

erweist sich der derzeitige Abbau von Preisstützungen im konventionellen Bereich für den ökologischen Landbau als förderlich.

Der Standort eines Betriebes ist bei der Wahl der jeweiligen Wettbewerbsstrategie von großer Bedeutung. Fruchtbare Regionen und traditionelle Veredelungsstandorte werden überwiegend in der konventionellen Landwirtschaft eine Kostenführerschaftsstrategie anstreben. Fehlen diese natürlichen oder wirtschaftlichen Faktoren, ist das Erreichen einer Kostenführerschaft nicht möglich. So zeigen Forschungsergebnisse von *Köber und Petersen*, dass der ökologische Anbau besonders auf leistungsschwächeren Standorten mit geringeren Naturalerträgen eine starke Wettbewerbsstellung einnehmen kann. Auf ertragsstarken Böden wird sich dagegen vermutlich auch weiterhin die konventionelle Landwirtschaft durchsetzen (KÖBER/PETERSEN 2004:92).

Ökologische Produkte, die nach den Anbaukriterien bestimmter Verbände wie *demeter* oder *bioland*, die über die staatlich festgelegten ökologischen Anbaukriterien hinausgehen, stellen eine weitere Differenzierung in der Nische dar. Untersuchungen zeigten, dass sich für derartige Premiummarken eine zusätzliche Verwendung des neu eingeführten staatlichen Bio-Siegels als nicht absatzfördernd herausgestellt hat und in der Folge Naturkostläden, Reformhäuser und Direktvermarkter auf die Verwendung des Bio-Zeichens verzichteten. Im Discountbereich dagegen findet sich das Bio-Siegel inzwischen bei mehr als 80% der Produkte (ENNEKING 2003:80).

Verfügen Betriebe über mehrere Betriebszweige - neben der Pflanzen- oder Tierproduktion z.B. Pensionspferdehaltung, Direktvermarktung, Gastronomie - müssen sie für jeden einzelnen Betriebszweig entscheiden, ob ein Wettbewerbsvorteil durch niedrige Kosten (Kostenführerschaft) oder über besondere Angebote bzw. Produkte (Differenzierung) erzielt werden soll (HAYES ET AL. 2004:269f.; KÖBER/PETERSEN 2004:88).

Beispielhaft sei die Pensionspferdehaltung angeführt. *Theuvsen* und *Althans* stellten fest, dass sich auch in diesem Betriebszweig Wettbewerbsvorteile über die Kostenführerschaft oder die Differenzierung erzielen lassen. Betriebe mit einer

einfachen Ausstattung von Sattelkammer, Aufenthalts- und Sanitärräumen, einer einfachen Unterbringung der Pferde bezüglich Boxengröße, Auslaufmöglichkeiten, Belüftung oder Beleuchtung sowie einem insgesamt eingeschränkten Leistungsangebot zählen zu den Kostenführern. Dagegen hebt sich das Leistungsangebot von Betrieben, die in der Pensionspferdehaltung eine Differenzierungsstrategie verfolgen, positiv zu den Kostenführern ab. Die bauliche Ausgestaltung der Stallungen bezüglich Boxengröße etc., das Angebot an arrondierten, ausreichend großen Koppeln, die Größe der Reitanlagenausstattung und der Pflegezustand von Reithalle, Außenreitplatz, Dressurviereck etc. können als Differenzierungsmerkmale herangezogen werden (THEUVSEN/ALTHANS 2003b:64f.).

4.5.3 Funktionsstrategien

Im Gegensatz zu Betriebs- und Betriebszweigstrategien betreffen die funktionalen Strategien landwirtschaftlicher Betriebe hier bestimmte Aufgabenbereiche, z.B. den Warenabsatz, die Produktion, die Materialbeschaffung, das Investitionsverhalten oder die Einhaltung von Qualitätsstandards. Sie legen die langfristige Vorgehensweise in einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen fest und konkretisieren auf diesem Wege die verfolgte Wettbewerbsstrategie.

Ein Beispiel für eine Produktionsstrategie ist die vor allem für Milcherzeuger diskutierte Entscheidung zwischen Hochleistungsstrategie und „low cost“-Weidebetrieb (MÖCKLINGHOFF-WICKE 2004:24f.).

Im Bereich des Qualitätsmanagements stellt die Entscheidung über die Teilnahme an bestimmten Qualitätssicherungskonzepten ebenfalls eine strategische Entscheidung dar. *Jahn et al.* sehen durch Qualitätssicherungskonzepte wie das Zertifizierungssystem QS eindeutige Vorteile zu Gunsten des freien Marktes (JAHN ET AL. 2003:159f.; SCHRAMM/SPILLER 2003:165f.). Dabei zeigt eine bei Landwirten durchgeführte Studie sehr differenzierte Einstellungen gegenüber der Teilnahme an Qualitätssicherungskonzepten wie beispielsweise dem QS-System. 34 Prozent der Befragten sehen darin keinen Wettbewerbsvorteil, sondern eher bürokratischen Mehraufwand. Dem steht eine Gruppe von 45 Prozent gegenüber, die sich durch die

Teilnahme an einem solchen System einen Imagegewinn und eine stärkere Einbindung in die Wertschöpfung versprechen (LANGBEHN 2003:73).

Kritisch mit der Einführung von Qualitätssicherungssystemen und Zertifizierungen in landwirtschaftlichen Betrieben setzen sich *Gronenberg* und *Hoffmann* auseinander und empfehlen aufgrund von Mehrbelastung und erhöhte Kosten nicht unbedingt die Teilnahme an einem solchen System, wohl aber eine engere Zusammenarbeit mit den landwirtschaftlich vor- und nachgelagerten Produktionsstufen (GRONENBERG/HOFFMANN 1998:207).

Weitere für landwirtschaftliche Betriebe relevante Funktionsstrategien betreffen

- die Vermarktung, etwa die Wahl des Distributionsweges oder die Entscheidung zwischen freier Vermarktung und vertraglicher Bindung,
- das Personalmanagement im Falle der Beschäftigung von familienfremden Arbeitskräften, so z.B. die Festlegung der Führungskonzeption und der Entgeltsysteme (VON DAVIER ET AL. 2006:11f.) sowie
- die Beschaffung, etwa in Form der Entscheidung zwischen Preis- und Qualitätsorientierung im Einkauf oder der Lieferantenselektion.

4.5.4 Kooperationsstrategien

Für jeden Betrieb stellt sich im Rahmen der Festlegung der Kooperationsstrategie die Frage, wie die auf den verschiedenen Ebenen verfolgten Strategien organisatorisch umgesetzt werden sollen. Landwirte können sich in diesem Zusammenhang für oder gegen die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben entscheiden. Die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben kann zum einen im Wege der Auslagerung bestimmter Arbeitsschritte auf externe Dienstleister, z.B. Lohnunternehmer, erfolgen (Outsourcing). Durch die Ausgliederung von Aufgaben können u.a. Einsparungen und arbeitswirtschaftliche Vorteile erzielt werden.

Zum anderen besteht die Möglichkeit, aus einem breiten Spektrum horizontaler Kooperationsformen zu wählen und mehr oder weniger enge Formen der Zusammenarbeit mit anderen landwirtschaftlichen Betrieben zu vereinbaren. Outsourcing und Kooperationen können aus wirtschaftlichen Gründen besonders für

Betriebe mit eingeschränkten einzelbetrieblichen Wachstumsmöglichkeiten eine günstige Entwicklungsperspektive darstellen (AID 1998:4; DOLUSCHITZ 2001:375f.; THEUVSEN 2003:1f.). Eine Kooperation von Betrieben setzt eine räumliche Nähe, oftmals eine gleichzeitig bestehende Notwendigkeit größerer Investitionen sowie Übereinstimmungen der Betriebsleiter in Bereichen wie Vertrauen, Kompromissbereitschaft, Ausbildungsstand und Wertvorstellungen voraus.

Horizontale Kooperationen versprechen verschiedene Vorteile. So können durch den Einkauf größerer Mengen Einspar- und Degressionseffekte aufgrund von Mengenrabatten oder Stärkung der Marktmacht erzielt werden. Möglicherweise lässt sich bei dem Einkauf größerer Mengen auch ein Direktkontakt zu Herstellerfirmen aufbauen, z.B. bei dem Einkauf von Saat- und Pflanzgut, Dünge- und Pflanzenschutzmittel, Treib- und Schmierstoffen oder Futtermitteln und damit die Stufe des Zwischenhandels überspringen (LEOPOLD 2003:10f.; SCHMIDT/GÜNTHER 2003:24). Anstehende Investitionen können durch Beteiligung mehrerer Betriebe für den einzelnen Betrieb günstiger und risikoärmer werden. Horizontal kooperierende Betriebe verbessern ihre Verhandlungsposition bei Vertragsabschlüssen mit dem vor- und nachgelagerten Produktionsbereich und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, im globalen Wettbewerb bestehen zu können (DOLUSCHITZ 2001:375f.; SPANDAU 2002:17).

Für die Betriebsleitung kann es durch horizontale Kooperationen zur Konzentration auf bestimmte Arbeitsbereiche in der Außen- und Innenwirtschaft kommen. Darüber hinaus berichten horizontal kooperierende Landwirte über eine gestiegene Lebensqualität durch geregelte Arbeitszeiten, einen regelmäßigen Urlaub, sofort verfügbare Krankheitsvertretungen und die Konzentration auf die besonderen Neigungen, Interessen und Fähigkeiten der einzelnen Betriebsleiter (AID 1998:8; DOLUSCHITZ 2001:376; LEOPOLD 2003:15; SCHMITT/HOFFMANN 1997: 572f.; THEUVSEN 2003: 7).

Kooperationen zwischen landwirtschaftlichen Betrieben können neben wirtschaftlichen und sozialen Erfolgen jedoch auch zu Komplikationen, Schwierigkeiten und Problemen führen. Der Verlust an Selbständigkeit, ein veränderter Arbeitsrhythmus, das Erlernen neuer Arbeitsabläufe und eine schwierigere Entscheidungsfindung im Alltag o. ä. beschreiben einige Betriebsleiter

als Nachteile, die sich aus durchgeführten Kooperationen ergeben haben. Dabei können nicht nur wirtschaftlich erfolglose, sondern auch wirtschaftlich erfolgreiche Kooperationen scheitern. Mit zunehmender Bindungsintensität in einer Kooperation nehmen die betrieblichen und persönlichen Anforderungen und damit die Gefahr des Scheiterns zu (KLISCHAT ET AL. 2001: 197f.; SCHMITT/HOFFMANN 1997: 579f.; THEUVSEN 2003: 14f.).

4.6 Zwischenfazit zur strategisch landwirtschaftlichen Betriebsführung

Landwirtschaftliche Betriebe in Deutschland stehen vor neuen Herausforderungen. Aufgrund eines zunehmenden Wettbewerbsdrucks z.B. durch die Entkoppelung der Prämien von der Produktion, die EU-Osterweiterung bzw. die internationale Konkurrenz auf zunehmend globalisierten Rohstoffmärkten nimmt die Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen an Bedeutung zu. Auch vor dem Hintergrund einer konstant sinkenden Anzahl landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe stehen viele Betriebsleiter vor der Herausforderung, ihre interne Ressourcenausstattung auf die sich verändernden Marktgegebenheiten auszurichten.

Die Untersuchung der strategischen Unternehmensführung (Kapitel 3) sowie die Analyse der strategischen Führung landwirtschaftlicher Betriebe (Kapitel 4) hat gezeigt, dass die Strategiewahl eines landwirtschaftlichen Betriebes im Wesentlichen auf die Fähigkeiten und Qualifikationen der Betriebsleitung, die interne Ressourcenausstattung sowie auf die Branchenstruktur und das erweiterte, externe Umfeld Rücksicht nehmen muss. Durch die Vielzahl der strategischen Gestaltungsmöglichkeiten entwickeln sich unterschiedliche Verhaltensmuster und strategische Ausrichtungen, wobei Betriebe mit ähnlichen oder gleichen Strategien zu strategischen Gruppen zusammengefasst werden können.

Die Analyse der strategischen Führung landwirtschaftlicher Betriebe (Kapitel 4) hat gezeigt, dass die persönlichen Eigenschaften und Merkmale der Betriebsleitung ausschlaggebend sind für die Entwicklungsrichtung eines Betriebes. Aber auch die interne Ressourcenausstattung wie Standort, finanzieller Handlungsspielraum oder

Kapitel 4 Strategische Führung landwirtschaftlicher Betriebe

spezifische Betriebsressourcen (Gebäude, Maschinen etc.) beeinflussen die strategische Ausrichtung. So verfügen Betriebe oftmals auch bei guter Betriebsführung aufgrund einer nachteiligen Ressourcenausstattung über Wettbewerbsnachteile. Die Ressourcensituation erweist sich dann als Mobilitätsbarriere, die die strategischen Gestaltungsmöglichkeiten begrenzen und den Wechsel zu einer tragfähigen strategischen Positionierung verhindern kann.

Im Besonderen wirken sich auch die externen Rahmenbedingungen auf das strategische Verhalten der einzelnen Betriebe sowie auf die Erfolgssituation der landwirtschaftlichen Branche insgesamt aus. Die Analyse der landwirtschaftlichen Branchenstruktur basierend auf den *Porterschen* Wettbewerbskräften und externen Umfeldfaktoren (Verbraucherverhalten und politische Rahmenbedingungen) zeigt Veränderungen auf, die sich für einen großen Teil der landwirtschaftlichen Betriebe zum Nachteil entwickelt haben.

Nicht nur eine zunehmende Preissensibilität der Verbraucher bei gleichzeitig steigenden Qualitätsansprüchen, sondern auch die Liberalisierung des Agrarhandels der Abbau des Schutzes vor Einfuhren billigerer ausländischer Waren bei gleichzeitigem Abbau der internen Preisstützungen führen zu den beschriebenen Veränderungen in der Landwirtschaft. Darüber hinaus haben technische Entwicklungen und Fortschritte in der Forschung eine Überschussproduktion forciert, die erheblich zur Intensivierung des Wettbewerbs zwischen landwirtschaftlichen Betrieben beigetragen hat. Verschiedene Austrittsbarrieren verhindern dabei den Abbau der Überkapazitäten und können zukunftsfähige Betriebe in ihrer strategischen Ausrichtung und Entwicklung behindern. Gerade die Nebenerwerbs- und Hobbylandwirtschaft kann Haupterwerbsbetriebe und damit einen großen Anteil der mittelständisch geprägten Familienbetriebe in ihrer strategischen Ausrichtung gefährden.

Eine weitere Schwierigkeit für landwirtschaftliche Betriebe ergibt sich aus der wachsenden Verhandlungsmacht verschiedener Absatzmittler. Konzentrationsprozesse im Lebensmitteleinzelhandel und Agribusiness haben zu einer starken Einkaufsmacht gegenüber der Landwirtschaft geführt, der die einzelnen Betriebe hilflos gegenüberstehen. Preissteigerungen in der Produktion bspw.

Kapitel 4 Strategische Führung landwirtschaftlicher Betriebe

aufgrund erhöhter Kraftstoffpreise können die landwirtschaftlichen Betriebe in der Produktionskette nicht weitergeben. Zudem ist die Bedrohung durch neue Wettbewerber aus dem Ausland in den letzten Jahren stark angestiegen.

Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen wird die strategische Führung landwirtschaftlicher Betriebe zukünftig einen wichtigen Stellenwert einnehmen und daher im Folgenden am Beispiel landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe in Nordrhein-Westfalen in einer empirischen Analyse untersucht.

5 Grundlagen der Untersuchung

In diesem Kapitel werden die wesentlichen Grundlagen der empirischen Untersuchung landwirtschaftlicher Betriebe in NRW dargestellt und erläutert.

5.1 Forschungsdesign

Für diese Untersuchung wurde aus der Vielzahl der möglichen Datenerhebungstechniken die quantitative, schriftlich standardisierte Befragung ausgewählt. Bei dieser Befragungsform beantwortet ein Proband einen in Inhalt, Wortlaut und Reihenfolge der einzelnen Fragen bzw. Antwortmöglichkeiten vorgefertigten Fragebogen. Daten können so mit verhältnismäßig geringem Kosten- und Zeitaufwand ohne große Beeinflussung durch den Forscher von einer auch über ein Bundesland verstreut lebenden Befragungsgruppe erhoben und die Ergebnisse quantifizierbar gemacht werden. Zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse und leichteren Auswertung werden überwiegend geschlossene Fragen mit festgelegten Antwortmöglichkeiten vorgegeben, woraus der Proband eine oder mehrere Antworten auswählt. Nachteilig bei einer schriftlichen Befragungsform ist die meist geringe Rücklaufquote, die durchschnittlich zwischen 10 und 20 Prozent liegt. Darüber hinaus hat eine standardisierte Befragung eher einen bestätigenden als einen explorativen Charakter, da ein konzipierter Fragebogen nur das bereits vorhandene Wissen sowie die Vermutungen und Hypothesen des Fragebogenentwicklers wiedergeben kann.

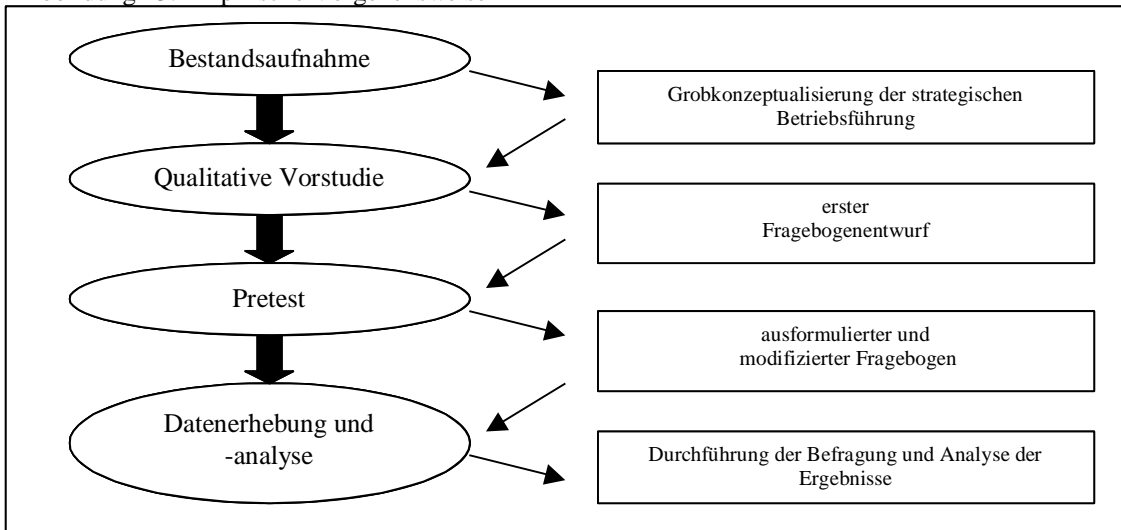
Bei standardisierten, schriftlichen Interviews bietet es sich an, die quantitative Forschung durch qualitative Methoden der Sozialforschung zu ergänzen. Im Wege einer Kombination beider Ansätze können in einer ersten Phase qualitative Methoden wie Expertengespräche zur Generierung von Hypothesen und neuen Erkenntnissen bzw. Indikatoren genutzt werden, um in der zweiten, quantitativen Phase mit einem größeren Befragungsumfang die Hypothesen und Forschungsfragen zu überprüfen (HAMMANN/ERICHSON 1990:70).

5.2 Fragebogenerstellung

5.2.1 Vorgehensweise

Die Gestaltung des dieser Arbeit zu Grunde liegenden Fragebogens erfolgte in verschiedenen aufeinander folgenden Schritten (Abbildung 13).

Abbildung 13: Empirische Vorgehensweise



Zunächst entstand aufgrund eigener Überlegungen und umfangreicher Literaturrecherchen (s. Kapitel 3) eine erste Grobkonzeptualisierung der strategischen Betriebsführung. Darauf aufbauend wurden in einem zweiten Schritt mit Hilfe von Experteninterviews (qualitative Vorstudie) verschiedene Indikatoren zusammengestellt, die für die strategische Betriebsführung und die Bildung von Gruppen mit ähnlicher strategischer Ausrichtung von großer Bedeutung sind. So dienten bei der vorliegenden Untersuchung die Gespräche mit Experten einer Überprüfung der entwickelten Grobkonzeptualisierung der strategischen Betriebsführung in der Landwirtschaft sowie einer Feststellung von wesentlichen Indikatoren für eine spätere Identifizierung von z.B. strategischen Positionierungen mittels einer Befragung landwirtschaftlicher Betriebe. Die Interviews orientierten sich an einem strukturierten Leitfaden mit dem Ziel, möglichst viele Detailinformationen der teilnehmenden Personen zu erhalten.

Gespräche wurden mit praktizierenden Landwirten sowie privaten und staatlichen Beratern aus dem landwirtschaftlichen Umfeld angestrebt. Von insgesamt 14

Kapitel 5 Grundlagen der Untersuchung in NRW

angeschriebenen Landwirten, landwirtschaftlichen Beratern und Verbänden erklärten sich 8 Personen zu einer Teilnahme an einem entsprechenden Interview bereit, u.a. ein landwirtschaftliches Beratungsbüro in Göttingen, eine landwirtschaftliche Unternehmensberatung in Celle, der Deutsche Bauernverband, das Niedersächsische Ministerium für den ländlichen Raum, Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz sowie zwei praktizierende Landwirte mit Universitätsabschluss und zwei mit abgeschlossener landwirtschaftlicher Lehre. Vier Interviews wurden vor Ort auf den Betrieben der Landwirte, zwei Interviews telephonisch und zwei Interviews schriftlich durchgeführt. Zu Beginn der Interviews wurden die Ansprechpartner gebeten, aus ihrer Sicht den Begriff der strategischen Unternehmensführung zu beschreiben und die Kernelemente der strategischen Unternehmensführung bei landwirtschaftlichen Betrieben aufzuzeigen. Anschließend wurden die Teilnehmer mit der vom Autor bereits entwickelten Grobkonzeptualisierung der strategischen Unternehmensführung konfrontiert und um Ergänzungen bzw. kritische Anmerkungen gebeten. Zum Abschluss wurden im dritten Interviewabschnitt Indikatoren für den Fragebogen erarbeitet, die u.a. eine spätere Klassifikation und Zusammenfassung von Betrieben mit ähnlichen strategischen Verhaltensweisen ermöglichen. Auf dieser Grundlage wurde ein erster Fragebogenentwurf entwickelt.

Vor den ersten durchzuführenden Pretests wurde der Fragebogen beim Methodenzentrum der Universität Göttingen im Rahmen einer Vorlesungsveranstaltung in Anwesenheit von *Prof. Dr. Kühnel* und des wissenschaftlichen Mitarbeiters *Herrn Leibold* diskutiert. Besonders die Gestaltung, der Aufbau, die Reihenfolge und die Formulierung der Fragen standen im Mittelpunkt der Diskussion. Weiterhin wurden innerhalb von einer Woche zehn landwirtschaftliche Betriebsleiter im Rahmen eines Pretest befragt. Darunter waren vier Personen, die schon an der qualitativen Vorstudie teilgenommen hatten. Zudem wurden die wissenschaftlichen Mitarbeiter des Departments für Agrarökonomie und RURALE ENTWICKLUNG der Universität Göttingen um eine kritische Durchsicht und Verbesserungsvorschläge gebeten. Neben der benötigten Zeit zum Beantworten der Fragen standen vor allem die Vollständigkeit, Verständlichkeit der Fragen und Antworten sowie mögliche Interpretationsprobleme im Vordergrund des Pretest. Insgesamt wurde der Fragebogen als logisch aufgebaut eingestuft. Bezüglich der

Verständlichkeit gab es keine großen Beanstandungen. Als kritisch wurde die Länge des Fragebogens (ca. 40 Zeitminuten) angesehen. Zudem wurde bei einigen Fragen das Ausbleiben einer Antwort vermutet, so z.B. bei der Frage nach der Höhe eines Zusatzeinkommens in landwirtschaftlichen Betrieben. Beide Kritikpunkte erwiesen sich bei der Befragung jedoch als nicht nachteilig. Verbessert wurden die äußere Gestaltung des Fragebogens sowie die Reihenfolge der Fragen. Abschließend wurde der Fragebogen in eine 12-seitige, standardisierte DIN A4-Form gebracht.

Der modifizierte Fragebogen bildete im vierten Schritt die Grundlage der Datenerhebung mit der sich daran anschließenden Auswertung der Ergebnisse zur strategischen Betriebsführung landwirtschaftlicher Betriebe

5.2.2 Gestaltung des Fragebogens

Der Fragebogen besteht aus insgesamt 60 Fragen, die inhaltlich vier Themenschwerpunkte umfassen:

1. Beschreibung der vorhandenen betriebsinternen Ressourcen
2. Einschätzung der betriebsexternen Bedingungen
3. Charakteristika der Betriebsleitung
4. Angaben zur Betriebsstrategie

Das erste Themengebiet setzt sich aus Fragen zu Personal-, Kapital-, Betriebs- und Standortressourcen zusammen. Beispielsweise wird das Investitionsverhalten in verschiedenen Betriebsbereichen (Kapitalressource) oder die räumliche Anbindung der Betriebe (Standortressource) untersucht. Das zweite Themengebiet betrifft Fragen zur Wettbewerbssituation der befragten Betriebe und umfasst u.a. die regionale Konkurrenzsituation sowie Einschätzungen zur Agrarpolitik. Mit den Charakteristika der Betriebsleitung werden persönlichkeitsbeschreibende Variablen untersucht. Auf der Grundlage von Angaben zur gegenwärtigen und zukünftigen Betriebsstrategie sollen die einzelnen Betriebe bei der Auswertung in verschiedene strategische Handlungsmuster eingeordnet werden. Soziodemographische Daten sind abschließend als beschreibende Variablen erfasst worden.

Kapitel 5 Grundlagen der Untersuchung in NRW

Bei der inhaltlichen Gestaltung des Fragebogens haben verschiedene Frage- und Skalierungsformen Verwendung gefunden. Es überwiegen Fragen mit einer fest vorgegebenen Zahl von Antwortmöglichkeiten (geschlossene Fragen) gegenüber Fragen mit freier Antwortmöglichkeit (offene Fragen). Ergebnisfragen erfassen als Sachfragen den Befragungsgegenstand bzw. als Merkmalsfragen soziodemographische Daten.

Instrumentelle Fragen unterstützen die Durchführbarkeit der Befragung, da sie bspw. mit psychologischen-funktionellen Fragen das Interesse des Befragten wecken oder zwei Befragungsthemen überbrücken (Eisbrecher- und Pufferfragen) sowie nicht zur Zielgruppe gehörende Personen ausschließen (Filterfragen). Auch wurden einige analytische Fragen zu Kontrollzwecken eingesetzt, um falsche Angaben bzw. nicht ernsthaft ausgefüllte Fragebögen aufzuspüren.

In diesem Fragebogen verwendete Messniveaus lassen sich in Nominal-, Ranking- und Ratingskalierungen unterteilen. Nominalskalierungen wurden im Fragebogen als einfache Ja-Nein-Fragen sowie Multiple Choice-Fragen verwendet und ermöglichen die Erstellung einer einfachen Klasseneinteilung. Ranking- oder auch so genannte Rangordnungsskalen wurden in dieser Untersuchung in Verbindung mit dem Konstantsummenverfahren verwendet. Der Befragte hat eine festgelegte Zahl von Bewertungseinheiten (meist 100 Punkte) auf verschiedene Objekte zu verteilen. Ordinalskalierungen wie das Schulnotensystem haben als Rangordnungsskalen in dieser Untersuchung keine Verwendung gefunden. Stattdessen wurden als nicht komparative (vergleichende) Skalierungsverfahren in dieser Untersuchung überwiegend diskrete Ratingskalen in Form von siebenstufigen intervallskalierten Likert-Skalen genutzt, z.B. von „stimme voll und ganz zu“ bis „stimme überhaupt nicht zu“. Bei dieser Skalierungsform drücken die Probanden den Grad ihrer Zustimmung oder Ablehnung zu einem bestimmten meinungsbildenden Statement aus, wobei durch die metrisch gleichmäßige Unterteilung der Skala jede Antwortmöglichkeit gleich gewichtet wird (HAMMANN/ERICHSON 1990:70; HUBER/SCHMERKOTTE 1976:59f.; KREUTZ/TITSCHER 1974:24f.; MÜLLER-BENEDICT 2001:37f.; SCHNELL ET AL. 1999:136f., 181f.).

Abschließend sind bei der Gestaltung des Fragebogens neben den schon aufgeführten Gesichtspunkten zur Vermeidung von Fehlern und der Verzerrung von Ergebnissen sowie der Erhöhung der Teilnahmebereitschaft wichtige Hinweise aus verschiedenen Lehrbüchern der Sozialforschung sowie von erfahrenen Marktforschern zum Fragebogenaufbau, Thematik sowie Art der Fragestellung besonders beachtet worden. So wurden ungenaue Formulierungen in der Aufgabenstellung für den Befragten vermieden, eine Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens beigelegt, die Fragestellungen logisch aufgebaut, ein einfaches sprachliches Niveau mit kurzen Sätzen und dem Verzicht auf abstrakte Formulierungen gebraucht, keine beeinflussenden Formulierungen oder Suggestivfragen verwendet sowie konkrete und eindeutige Fragen benutzt, die die Bedeutung der Fragen schnell erkennen lassen (HAMMANN/ERICHSOHN 1990:64f.).

5.3 Durchführung der Untersuchung

Neben der Erstellung des Fragebogens sind zur erfolgreichen Durchführung der empirischen Forschungsarbeit die Gruppe der teilnehmenden Probanden sowie die notwendige Stichprobengröße festzulegen.

5.3.1 Erhebungsobjekte und -gebiet

Die Abgrenzung der teilnehmenden landwirtschaftlichen Betriebe wurde in dieser Untersuchung anhand der folgenden Kriterien vorgenommen:

- 1) Der landwirtschaftliche Betrieb muss im Haupterwerb betrieben werden. Das bedeutet, dass der Betrieb über mindestens 1 Arbeitskraft und 16 oder mehr europäische Größeneinheiten (EGE) verfügt. Zudem muss der Betrieb in der landwirtschaftlichen Urproduktion tätig sein, so dass die Pflanzen- oder Tierproduktion ein wirtschaftliches Standbein des Betriebes darstellt (s. Kapitel 2.3).
- 2) Der landwirtschaftliche Betrieb muss eine Größe von mindestens 20 ha haben. Unterhalb dieser Grenze sind oftmals Nebenerwerbsbetriebe oder Betriebe der Hobbylandwirtschaft anzutreffen, jedoch in den meisten

Kapitel 5 Grundlagen der Untersuchung in NRW

Bundesländern keine existenz- und zukunftsfähigen Haupterwerbsbetriebe (s. Kapitel 2.3 und 2.4).

- 3) Die Betriebe müssen im Bundesland Nordrhein-Westfalen liegen. Aufgrund regional deutlicher Unterschiede in der Flächenausstattung ist es sinnvoll, die Untersuchung in nur einem Bundesland durchzuführen. So erreichen die Ergebnisse eine wesentlich bessere Vergleichbarkeit und Aussagekraft.

Das Bundesland Nordrhein-Westfalen wurde als Untersuchungsgebiet festgelegt, da die drei folgenden Kriterien erfüllt wurden:

- 1) Das geographische Untersuchungsgebiet soll in Westdeutschland liegen, da in diesen Bundesländern überwiegend familiengeführte Betriebe vorzufinden sind (entgegen den Betrieben mit überwiegender Lohnarbeitsverfassung in Ostdeutschland).
- 2) Die durchschnittliche Hektar-Ausstattung je Betrieb soll in etwa Bundesdurchschnitt entsprechen.
- 3) Die Erreichbarkeit einer ausreichenden Zahl (800-1.000) von Landwirten zur Aushändigung der Fragebögen soll gewährleistet sein.

Zunächst wurde das Bundesland Niedersachsen für eine Befragung favorisiert, doch ergaben sich hier datenschutzrechtliche Probleme bei der Beschaffung der Adressen landwirtschaftlicher Betriebe. Ähnliche Datenschutzprobleme entstanden auch schon bei einer 1994 mit niedersächsischen Landwirten durchgeführten Studie von *Böckmann* und *Mose* (BÖCKMANN/MOSE 1994:77f.). Auch über den Landwirtschaftsverlag Hannover, den Landwirtschaftsverlag Münster, den Landesbauernverband Niedersachsen sowie die DLG waren keine Adressen von landwirtschaftlichen Haupterwerbsbetrieben zu beziehen. Eine Anfrage bei der Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen verlief dagegen positiv, so dass dieses Bundesland als Untersuchungsgebiet festgelegt wurde.

Kapitel 5 Grundlagen der Untersuchung in NRW

Um Datenschutzprobleme zu verhindern, wurde mit der Landwirtschaftskammer in Nordrhein-Westfalen die Vereinbarung getroffen, dass die Übergabe der Fragebögen an den landwirtschaftlichen Betrieb durch die einzelnen Kreisstellen und Landwirtschaftsschulen der Kammer durchgeführt und organisiert wird. Auf diese Weise hatten die an der Dissertation beteiligten Personen keinen Kontakt mit dem Adressmaterial der landwirtschaftlichen Betriebe, wodurch der Datenschutz nicht verletzt wurde. Im Gegensatz zu einer vollständigen Zufallserhebung (s. Kapitel 5.3.4) landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe im Bundesland Nordrhein-Westfalen wirkt sich bei dieser Untersuchungsform nachteilig aus, dass es zu einer Vorauswahl von bestimmten Befragten durch die Kreisstellen kommt. Obwohl in einem an die Kreisstellen gerichteten Schreiben auf die Wichtigkeit der Zufallsauswahl des Adressmaterials besonders hingewiesen wurde, konnte nicht überprüft werden, wie das Adressmaterial durch die Kreisstellen ausgesucht wurde. Zu dieser Befragungsform gab es jedoch keine Alternative.

5.3.2 Erhebungsumfang und Rücklaufquote

Die Landwirtschaftskammer in Nordrhein-Westfalen hat das 3,41 Mio. ha große Bundesland in sechs landwirtschaftliche Beratungsregionen mit insgesamt 26 Kreisstellen eingeteilt. Jeder Beratungsregion steht ein Beratungsleiter vor (s. Tabelle 8).

Tabelle 8: Beratungsregionen mit Kreisstellen der Landwirtschaftskammer NRW

Beratungsregionen	Beratungsleiter	Stellvertreter
Beratungsregion Rheinland Süd: Aachen/Düren/Euskirchen, Rhein-Erftkreis/ Rhein-Sieg-Kreis, Mettmann, Oberbergischer Kreis/Rheinisch-Bergischer Kreis, Rhein-Sieg-Kreis	Ulrich Timmer	Heinrich Brockerhoff
Beratungsregion Rheinland Nord: Heinsberg/Viersen, Kleve, Wesel	Dr. Hildegard Freisberg	Gerhard Hartl
Beratungsregion Westmünsterland: Borken, Coesfeld, Recklinghausen	Josef Ossege	Josef Samberg
Beratungsregion Münsterland Nordost: Münster, Gütersloh, Steinfurt, Warendorf	Klaus-Dieter Wilmsen	Winfried Jüngst
Beratungsregion Ostwestfalen: Herford/Bielefeld, Lippe, Höxter, Paderborn, Minden-Lübbecke	Stefan Berens	Heinrich Gerdorf
Beratungsregion Südwestfalen: Soest, Ruhr-Lippe, Märkischer Kreis/Ennepe-Ruhr, Hochsauerland, Olpe, Siegen-Wittgenstein	Hubert Stratmann	Egbert Schwarze

Kapitel 5 Grundlagen der Untersuchung in NRW

Anfang März 2005 wurde auf dem monatlichen Treffen der Beratungsleiter die Untersuchung vorgestellt. Aufgrund der hohen Belastung der einzelnen Arbeitskreise durch das ebenfalls im Frühjahr 2005 durchzuführende Planfestsetzungsverfahren der Europäischen Union wurden statt der geplanten 150 Fragebögen je Arbeitskreis nur jeweils 100 Fragebögen zur Verteilung angenommen. Die verbliebenen 300 Fragebögen sollten über die Absolventen der drei Landwirtschaftsschulen in Nordrhein-Westfalen an die landwirtschaftlichen Betriebe weitergeleitet werden. Insgesamt gingen so zu Beginn der Befragung am 14. März 2005 900 Fragebögen zur Verteilung an die landwirtschaftlichen Betriebe. Nach sechs Wochen teilten die Arbeitskreise und Landwirtschaftsschulen mit, dass alle 900 Fragebögen an die landwirtschaftlichen Betriebe verteilt worden seien.

Tatsächlich gingen innerhalb von sechs Wochen nach Beginn der Untersuchung 265 ausgefüllte Fragebögen ein. Bis zum Ende des Erhebungszeitraums am 15. Juni 2005 gingen noch einmal 40 Fragebögen ein. Insgesamt waren also 305 Antwortschreiben von landwirtschaftlichen Betrieben zu verzeichnen. Die Antwortquote betrug somit 33,88 Prozent. Alle Betriebe entsprachen den festgesetzten Selektionskriterien. 13 Fragebögen wiesen größere Lücken auf und konnten daher bei der Auswertung keine Verwendung finden. Mit 292 ausgefüllten und auswertbaren Fragebögen betrug die Rücklaufquote damit 32,44 Prozent. In Anbetracht der hohen Belastung landwirtschaftlicher Betriebe aufgrund der Frühjahresbestellung und des Antragsverfahrens der Europäischen Union ist die erzielte Rücklaufquote auch im Vergleich zu durchschnittlich erzielten Rücklaufquoten in anderen Studien mehr als zufrieden stellend und zeigt das große Interesse der Teilnehmer an strategischen Fragestellungen.

Böckmann und *Mose* erreichten 1994 bei einer Befragung landwirtschaftlicher Betriebe in Niedersachsen eine Rücklaufquote von 16,5 Prozent (BÖCKMANN/MOSE 1994:80), *Kühnle* 1999 bei einer Befragung landwirtschaftlicher Betriebe zu Diversifikationsstrategien in den neuen Bundesländern 17,1 Prozent (KÜHNLE 1999:103). *Laschewski* und *Wiegand* konnten 1998 in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen nur 5,6 Prozent erreichen (LASCHEWSKI/WIEGAND 1998:113f.). *Schüle* gelang 1994 bei einer Befragung landwirtschaftlicher Großbetriebe eine Rücklaufquote von 29,7 Prozent (SCHÜLE 1997:59).

Kapitel 5 Grundlagen der Untersuchung in NRW

Bei der Auswertung der Untersuchungsergebnisse wurde zunächst der Non Response Bias-Test durchgeführt um zu überprüfen, ob sich die Gruppe der Spätantworter (n=37) von den anderen eingegangenen Fragebögen unterscheidet (n=255). Die mittels des t-Tests untersuchten Mittelwertunterschiede zeigten jedoch keine signifikanten Differenzen (ARMSTRONG/OVERTON 1977:397).

Die Repräsentativität der Untersuchung ergibt sich aus dem Verhältnis der erfassten Zielgruppe - der Stichprobengröße - zur Grundgesamtheit. Mit zunehmender Stichprobengröße sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Ausreißer die Ergebnisse verzerren, und die Chancen steigen, die Ergebnisse auf die Grundgesamtheit übertragen zu können. Neben der Zahl der Befragten kommt es also auf die Einheitlichkeit des Antwortverhaltens an. Bei einer großen Standardabweichung muss die Stichprobengröße ausgeweitet werden, um verlässliche Resultate zu erzielen. In der Marktforschungspraxis werden für bundesweite Verbraucherstudien mindestens 2.000 Probanden befragt. Mindestens sollten in jeder betrachteten Untergruppe einer Befragung 50 Antworten vorliegen. Insgesamt hängt die Notwendigkeit der Repräsentativität jedoch vom Entscheidungsgegenstand ab. So können in vielen Fällen auch kleinere, im statistischen Sinne nicht repräsentative Erhebungen wichtige Hinweise zur Lösung eines Problems ergeben (ROHWER/PÖTTER 2001:255f.).

Neben der Repräsentativität ist die Reliabilität das zentrale Gütekriterium einer Untersuchung und bezeichnet die Übereinstimmung von Werten, die in wiederholten Messungen an einem gleichen Objekt gemacht werden konnten. Je größer der Zusammenhang zwischen den gemessenen und den tatsächlichen Werten ist, desto höher ist auch die Reliabilität, d. h. die Zuverlässigkeit der Untersuchung. Das Cronbachsche Alfa drückt z.B. diesen Reliabilitätswert aus und sollte bei 0,8 liegen. (ECKSTEIN 2000:324; SCHNELL ET AL. 1999:145)

Aufgrund der Reliabilitätswerte und Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung kann die durchgeführte Studie als zuverlässig und aussagekräftig gekennzeichnet werden und damit einen wichtigen Beitrag zur Lösung der aufgezeigten Problemfelder in der Landwirtschaft leisten. Eine Repräsentativität für alle landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland ist aufgrund des zu geringen Stichprobenumfangs jedoch nicht

gegeben, allerdings können interessante Tendenzen strategischen Verhaltens landwirtschaftlicher Betriebe erkannt werden.

5.4 Statistische Auswertung der Daten

Für die Auswertung Untersuchungsdaten stehen verschiedene PC-gestützte Verfahren der Datenanalyse und -interpretation zur Verfügung, z.B. SPSS, SAS oder Stata. Für die Auswertung in dieser Untersuchung wurde das Statistikprogramm SPSS 12.0 verwendet. Umfangreiche Analysen lassen sich mit diesem Programm relativ einfach durchführen.

Zunächst werden die einzelnen Variablen des Fragebogens in der Eingabemaske des Computerprogramms SPSS codiert sowie die durch die Befragung gewonnenen Daten in das Programm übertragen. Erst im Anschluss kann die eigentliche Datenanalyse beginnen. Die dabei zu verwendenden statistischen Verfahren lassen sich je nach Zahl der einbezogenen Untersuchungsvariablen in uni-, bi- und multivariate Methoden unterscheiden. Tabelle 9 enthält eine Übersicht über ausgewählte statistische Analysemethoden der statistischen Forschung, die in dieser Untersuchung bei der Datenanalyse verwendet wurden.

Tabelle 9: Ausgewählte Analysemethoden

Univariate Verfahren	Bivariate Verfahren	Multivariate Verfahren
Häufigkeitsauszählung	Mittelwertvergleich	Faktorenanalyse
Mittelwert	Kreuztabellen	Clusteranalyse
Median	Chi-Quadrat-Test	Diskriminanzanalyse
Standardabweichung	Korrelationen	
Varianz		

Quelle: BACKHAUS ET AL. 2000

5.4.1 Univariate Analysemethoden

Univariate Methoden betrachten bei der Analyse nur eine einzige Variable, nicht aber deren Verhältnis zu anderen Variablen. Häufigkeitsauszählungen sowie die Bildung von Mittelwerten, Median und Standardabweichungen sind Instrumente der univariaten Methodik, die in dieser Untersuchung verwendet werden.

Häufigkeiten bzw. Häufigkeitsauszählungen können in relativen Werten (Prozent) oder absoluten Werten (Anzahl der Nennungen) z.B. in Form von Balken- oder Kreisdiagrammen dargestellt werden. Zu Beginn einer Auswertung geben Häufigkeitsauszählungen einen ersten differenzierten Einblick in Merkmalsverteilungen im Antwortverhalten der Befragten (MÜLLER-BENEDICT 2001:42f.).

Der **Mittelwert** ist das arithmetische Mittel und sollte nur bei intervallskalierten Daten berechnet werden. Grundsätzlich setzt sich der Mittelwert aus dem Durchschnitt oder dem Gleichgewicht einer Datenmenge zusammen, also entweder aus einem relativ einheitlichen Antwortverhalten oder aus einem zweier gegensätzlicher Gruppen. In beiden Fällen wird der Mittelwert ähnlich ausfallen, die Streuung der Antworten wird jedoch im zweiten Beispiel wesentlich größer sein.

Der **Median** ist der Wert, oberhalb und unterhalb dessen sich je die Hälfte der Untersuchungswerte befindet. Er verlangt im Vergleich zum Mittelwert keine Intervallskalierung und reagiert auf Ausreißer weniger empfindlich.

Die **Standardabweichung** wie auch die **Varianz** zeigen die Einheitlichkeit des Antwortverhaltens der Probanden an. Eine geringe Standardabweichung oder Varianz weist auf ein sehr einheitliches Antwortverhalten der Befragten hin. Umgekehrt liegt bei sehr unterschiedlichem Antwortverhalten der Wert der Standardabweichung bzw. der Varianz höher. Bei einer Normalverteilung liegen zwei Drittel der Antworten innerhalb einer Standardabweichung. Die Standardabweichung errechnet sich aus der Quadratwurzel des Abstands der einzelnen Beobachtungswerte vom Mittelwert, die Varianz aus der quadrierten Abweichung der einzelnen Beobachtungswerte vom Mittelwert.

5.4.2 Bivariate Analysemethoden

Bivariate Methoden analysieren den Zusammenhang zwischen zwei Variablen. Mittelwertvergleiche, Kreuztabellen und Korrelationen sind bivariate Methoden, die in dieser Untersuchung verwendet werden.

Mittelwertvergleiche werden mit Hilfe des t-Tests (Mittelwertdifferenztest) durchgeführt. Dabei werden die Mittelwerte zweier Untergruppen der Stichprobe auf signifikante Unterschiede untersucht. Neben der Überprüfung auf Signifikanz werden auch die Höhe der Mittelwertdifferenz, die Standardabweichung sowie die Stichprobengröße in den Berechnungen berücksichtigt.

Mit Hilfe der **Kreuztabellierung** wird ein Zusammenhang zwischen nominal und ordinal skalierten Variablen aufgezeigt; metrische Daten lassen sich in der Kreuztabellierung nicht verwenden. In einer Matrix werden alle möglichen Kombinationen zweier Variablen dargestellt. So kann ein erster Eindruck von dem Zusammenhang zwischen zwei Variablen gewonnen werden. Der **Chi-Quadrat-Test** (X^2 -Test) überprüft bei Kreuztabellen einen Zusammenhang zwischen zwei Variablen und gibt an, ob ein bestimmtes Merkmal z.B. in zwei Stichproben homogen verteilt ist. Dabei vergleicht der X^2 -Test eine beobachtete Verteilung mit einer erwarteten Verteilung. Die erwartete Verteilung würde auftreten, wenn zwischen beiden Verteilungen keine Beziehung bestünde. Je geringer also die Differenz zwischen der erwarteten und der beobachteten Verteilung wird, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit einer Unabhängigkeit beider Variablen. Die Signifikanz gibt demnach an, inwieweit ein beobachteter Effekt zwischen zwei Variablen nicht mehr nur mit zufälligen Schwankungen zu erklären ist, wenn angenommen wird, dass in der Grundgesamtheit tatsächlich kein Effekt besteht. Das in dieser Arbeit verwendete Signifikanzniveau richtet sich nach den üblicherweise verwendeten Signifikanzklassifizierungen: Ein Wert von kleiner oder gleich 5 % entspricht einem signifikanten Niveau (0,05), kleiner oder gleich 1 % entspricht einem hoch signifikanten Niveau (0,01) und kleiner oder gleich 0,1 % entspricht einem höchst signifikanten Niveau (0,000). Mit steigendem Signifikanzniveau (signifikant bis höchst signifikant) kann vermehrt davon ausgegangen werden, dass ein Unterschied zwischen beobachteten und erwarteten Effekten nicht nur rein zufällig entstanden ist.

Nicht mit dem Chi-Quadrat-Test gemessen werden kann die Stärke eines Zusammenhangs zwischen zwei Variablen. Dafür kann z.B. die **Korrelationsanalyse** verwendet werden. Verschiedene Korrelationsmaße in Abhängigkeit von nominal-, ordinal- oder intervallskalierten Variablen wie z.B. der

Korrelationskoeffizient Phi, Cramers V, Kendall Tau, der Spearman-Koeffizient oder der Koeffizient von Pearson nehmen Korrelationswerte zwischen -1 und +1 an. Ein sich dem Wert der 1 nähernder Korrelationswert weist auf einen stark positiven Zusammenhang zwischen zwei Variablen hin, ein Wert von -1 umgekehrt auf einen stark negativen Zusammenhang. Bei einem Wert von +1 bzw. -1 liegen bei einer graphischen Darstellung alle Werte auf einer Geraden, die bei +1 steigend und bei -1 fallend ist. Ein Wert von 0 weist auf einen nicht vorhandenen linearen Zusammenhang zwischen zwei Variablen hin. Dies bedeutet aber nicht, dass überhaupt kein Zusammenhang besteht, da die Werte beispielsweise bei einer graphischen Darstellung auch eine parabolische Form haben können. Derartige Zusammenhänge können allerdings nur mit nichtlinearen Regressionsmethoden bearbeitet werden. Für die Untersuchung von intervallskalierten Daten ist der Pearson-Korrelationskoeffizient am gebräuchlichsten, für Ordinalskalenniveaus eignen sich der Spearman- oder Kendall Tau-Korrelationskoeffizient (BACKHAUS ET AL. 2000:198f.; MÜLLER-BENEDICT 2001:244; SCHNELL ET AL. 1999:410f.).

5.4.3 Multivariate Analysemethoden

Multivariate Methoden analysieren den Zusammenhang von mehr als zwei Variablen und ermöglichen so die Analyse komplexer Wechselbeziehungen von Variablen. Aufgrund der verbesserten Statistiksoftware haben die multivariaten Analysemethoden in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Durch die Untersuchung mehrerer Variablen können bisher nicht entdeckte Zusammenhänge erkannt und so neue Hypothesen formuliert werden. Bei der Auswertung in dieser Untersuchung haben neben der Faktorenanalyse die Cluster- und die Diskriminanzanalyse als multivariate Analyseinstrumente Verwendung gefunden.

Ziel der **Faktorenanalyse** ist die Komplexitäts- oder Dimensionsreduktion durch Entdeckung von Zusammenhängen zwischen den Ausgangsvariablen, wodurch verschiedenartige Statements auf wenige dahinter stehende Faktoren zurückgeführt werden. Somit findet eine Datenverdichtung statt, bei der der Raum der Merkmalsvariablen verkleinert, die Konstanz des Objektraums aber beibehalten wird. Dadurch wird die spätere Auswertung greifbarer und besser interpretierbar. Zur Entdeckung möglicher Zusammenhänge zwischen den Variablen wird zunächst die

Kapitel 5 Grundlagen der Untersuchung in NRW

Korrelationsanalyse verwendet. Diese zeigt, in welchem Verhältnis die einzelnen Variablen zueinander stehen. Hoch korrelierte Variablen zielen möglicherweise auf ähnliche Inhalte und können deshalb auf einen grundlegenden Faktor reduziert oder verdichtet werden. Da die Variablen oftmals über unterschiedliche Merkmalswerte verfügen, sollten zu Beginn der Analyse die Werte mit Hilfe einer z-Transformation standardisiert werden (ECKSTEIN 2000:196; HAMMANN/ERICHSON 1990:198f.; STURM/VAJNA 1976:184f.).

Zu Beginn einer Faktorenanalyse überprüft der Bartlett-Test, ob die zu extrahierende Stichprobe einer Grundgesamtheit entstammt, in der die Variablen miteinander korreliert sind. Ein anzustrebendes Signifikanzniveau von 0,000 bedeutet, dass dieses mit einer Wahrscheinlichkeit von 100 Prozent bestätigt werden kann. Im Anschluss findet die von *Kaiser-Meyer-Olkin* zur Extrahierung von Faktoren entwickelte Prüfgröße Verwendung, die zur Entscheidungsfindung auf einer Anti-Image-Korrelationsmatrix mit Werten zwischen 0 und 1 basiert (KMO-Kriterium). Werte unter 0,6 erscheinen für eine weitere Extrahierung als nicht geeignet, Werte größer als 0,6 sprechen für eine ziemlich gute Eignung der Daten. Das Ergebnis der Extraktion wird mit Hilfe einer Screeplot-Grafik verdeutlicht, bei der die Anzahl der festzulegenden Faktoren ebenfalls mit Hilfe des KMO-Kriteriums ermittelt wird und Eigenwerte von größer 1 einen Hinweis auf die Zahl der Faktoren geben. In dieser Untersuchung wurde auf Basis einer Hauptkomponentenanalyse extrahiert, bei der die Herausforderung darin besteht, die auf einen Faktor geladenden Variablen durch einen passenden Sammelbegriff zusammenzufassen (BACKHAUS ET AL. 2000:188f.). Insgesamt sollten zur Verbesserung des Aussagegehalts der Faktoren die einzelnen Variablen einen absoluten Wert (Extraktionswert) von 0,3 nicht unterschreiten. Zur besseren Interpretation der graphisch darstellbaren Faktoren können diese um ihre Achse im Koordinatenkreuz rotiert werden, ohne dabei die Beziehungen der Variablen untereinander zu verändern. In dieser Untersuchung wurden die im Koordinatenkreuz positionierten Faktoren mit Hilfe der varimaxialen Rotationsmethode nach Kaiser-Normalisierung rotiert (vgl. hierzu BACKHAUS ET AL. 2000:227f.).

Auf den Ergebnissen der Faktorenanalyse aufbauend können in der **Clusteranalyse** homogene Untereinheiten aus heterogenen Datenmengen klassifiziert und

zusammengefasst werden. Die Clusteranalyse schafft damit unterschiedliche Segmente innerhalb der Grundgesamtheit. Die aus der Faktorenanalyse gewonnenen clusterbildenden Faktoren können mit Hilfe verschiedener Fusionierungsverfahren miteinander zu Gruppen verbunden werden. In dieser Untersuchung wurde die Ward-Fusionierung verwendet. Dabei werden diejenigen Variablen zu Clustern zusammenfasst, die die Varianz in einer Gruppe so wenig wie möglich erhöhen. Dadurch können sehr homogene Gruppen gebildet werden (HERRMANN/HOMBURG 2000:483f.). Aufgrund von Dendrogrammstrukturen und des methodischen Instrumentariums des Elbow-Kriteriums, das in einem Koordinatensystem die Fehlerquadratsumme gegen die entsprechende Clusteranzahl darstellt, kann unter Einbeziehung von Plausibilitätsüberlegungen die Anzahl möglicher Cluster festgelegt werden (u.a. BACKHAUS ET AL. 2000:307). In einem nächsten Schritt werden die Mittelwerte der einzelnen Cluster miteinander verglichen, um Unterschiede zwischen den Positionierungen sichtbar zu machen. Unter Einbeziehung von weiteren Variablen können die einzelnen Gruppen beschrieben und charakterisiert werden.

Mit Hilfe des **Diskriminanzkriteriums** kann überprüft werden, ob die Differenzierung zwischen den Gruppen wirklich trennscharf ist. Dabei wird gezeigt, welche Variablen Gruppenunterschiede besonders stark beeinflussen und wodurch diese Unterschiede zwischen den verschiedenen Clustern begründet werden (BACKHAUS ET AL. 2000:260; HAMMANN/ERICHSOHN 1990:212f.).

Vor dem Befragungsbeginn wurden einige Maßnahmen zur Sicherstellung einer befriedigenden Rücklaufquote (s. auch Kapitel 5.3.4) ergriffen. Jedem Fragebogen lag ein persönliches und vom Lehrstuhlinhaber unterzeichnetes Anschreiben bei, in dem auf die hohe praktische Relevanz und die zukünftige Bedeutung strategischer Fragestellungen für landwirtschaftliche Betriebe aufmerksam gemacht wurde. Darüber hinaus wurden eine streng vertrauliche Behandlung der Angaben zugesichert, ein schon frankierter Rückumschlag beigelegt sowie die Möglichkeit in Aussicht gestellt, bei Rücksendung des Fragebogens unter Angabe der Adresse bzw. der E-mail-Adresse über die Ergebnisse der empirischen Untersuchung informiert zu werden. Zusätzlich wurde davon ausgegangen, dass der direkte Kontakt der einzelnen Kreisstellen zu den Landwirten die Rücklaufquote erhöht.

6 Strategische Führung landwirtschaftlicher Betriebe in Nordrhein-Westfalen

Die folgende Auswertung der Untersuchungsergebnisse landwirtschaftlicher Betriebe aus Nordrhein-Westfalen auf Basis von uni-, bi- und multivariaten Analyseverfahren orientiert sich an der Gliederung des 4. Kapitels. Nach Vorstellung allgemeiner Daten (Kapitel 6.1) werden die Charakteristika der Betriebsleitung (Kapitel 6.2), die Ausstattung mit betriebsinternen Ressourcen (Kapitel 6.3), die externen Rahmenbedingungen (Kapitel 6.4) sowie das strategische Verhalten der Betriebe vorgestellt (Kapitel 6.5). Abschließend wird versucht, die untersuchten Betriebe anhand bestimmter Strategievariablen zu Gruppen zusammenzufassen und deren Positionierung zu analysieren (Kapitel 6.6).

6.1 Allgemeine Angaben zu den untersuchten Betrieben

6.1.1 Größe der Betriebe

Die durchschnittliche Betriebsgröße der untersuchten Betriebe (n=292) beträgt 88,83 ha - drei Betriebe gaben ihre Betriebsgröße nicht an. Der Pachtanteil der untersuchten Betriebe liegt bei 47,85 ha (53,86%). Im Durchschnitt verfügt jeder Betrieb über 70,65 ha Ackerland und 18,18 ha Grünland. Der Pachtanteil bei Ackerland (38,26 ha) beträgt 54,15 Prozent, der Pachtanteil bei Grünland (9,59 ha) 52,75 Prozent. Die Spannweite bei den untersuchten Betrieben reicht dabei von 25 ha bis 494 ha. Maximal werden 425 ha Acker bzw. 196 ha Grünland bewirtschaftet. Durchschnittlich verfügen die Betriebe über 48 Bodenpunkte. Spitzenwerte erzielen Ackerflächen mit 95 Bodenpunkten.

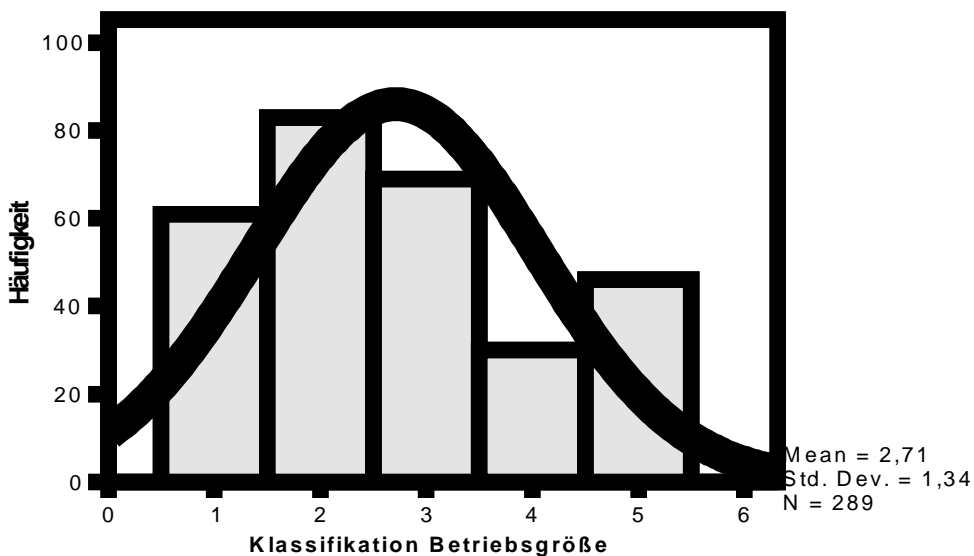
Tabelle 10: Klassifikationsstufen der untersuchten Betriebe

Klassifikationsstufe	Betriebsgrößenklasse nach ha LF	Rücklauf ausgefüllter Fragebögen
1	unter 50	61 (21,10%)
2	51 – 75	83 (28,70%)
3	76 – 100	69 (23,90%)
4	101 – 125	30 (10,40%)
5	über 126	46 (15,90%)

Die Hälfte der Betriebe liegt mit einer Flächenausstattung zwischen 25 und 75 ha in einer interessanten Gruppe, die die Wachstumsschwelle von 75 ha zu überwinden hat. 20 Prozent der Betriebe haben eine Flächenausstattung von weniger als 50 ha, eine fast gleich große Gruppe verfügt über eine Flächenausstattung von 76 bis 100 ha. Die größte Gruppe bilden Betriebe mit einer Flächenausstattung zwischen 51 und 75 ha. Mit 10 Prozent vertritt die kleinste Gruppe die Betriebe mit einer Größe von 101 bis 125 ha, eine ähnlich große Gruppe (16% der Betriebe) bewirtschaftet eine Fläche von mehr als 126 ha (s. Tabelle 10).

Aufgrund der Standardabweichung von 1,34 streuen die beobachteten Betriebsgrößen im Durchschnitt um 58,90 ha um die durchschnittliche Betriebsgröße von 88,83 ha. Der Median, der auch als zweites oder mittleres Betriebsgrößenquartil gedeutet werden kann, besagt, dass die Hälfte der untersuchten Betriebe eine Flächenausstattung von 75,50 ha oder weniger besitzt. Da der Median (75,50 ha) nicht wesentlich von der durchschnittlichen Betriebsgröße (88,83 ha) abweicht, kann dies als ein Indiz dafür gedeutet werden, dass die Betriebsgrößen annähernd symmetrisch verteilt sind. In Abbildung 14 ist die Betriebsgröße in fünf Klassifikationsstufen unter einer Normalverteilungskurve dargestellt.

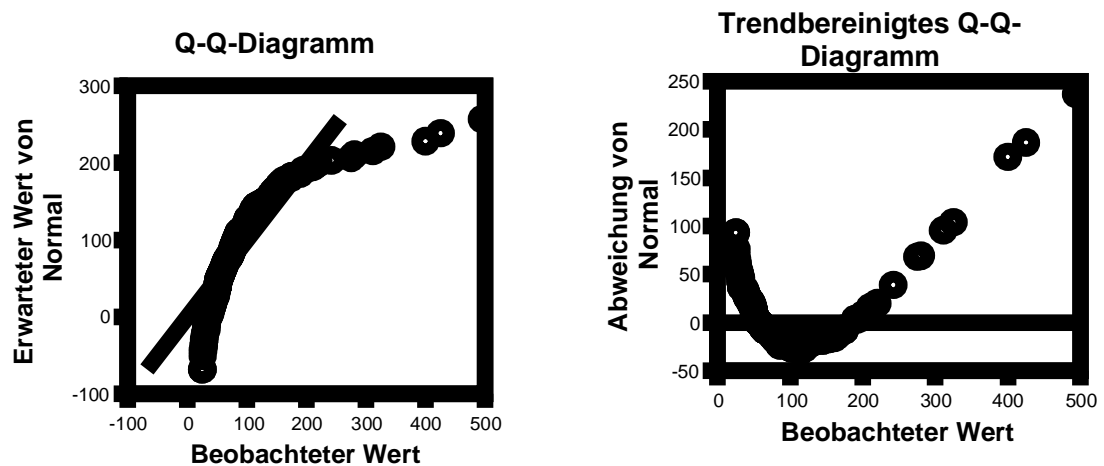
Abbildung 14: Histogramm Betriebsgrößenklassifikation



Zur Überprüfung der Passfähigkeit eines Verteilungsmodells auf eine empirisch beobachtete Verteilung eines metrischen Merkmals kann das graphische Verfahren des Q-Q-Plots verwendet werden. Das trendbereinigte Q-Q-Diagramm zeigt dabei einen räumlichen Vergleich jeweils zweier Quantile, nämlich eines aus den Stichprobenwerten entlehnten empirischen Quantils und eines aus der entsprechenden Verteilungshypothese definierten, theoretischen Quantils. Weichen die abgebildeten Punktekettens aufgrund einer leichten Krümmung von der so genannten Normalitätsgeraden ab, sind diese explorativen Befunde ein Indiz dafür, dass die Werte nicht als normalverteilt angesehen werden können (ECKSTEIN 2000:102).

Ein in dieser Untersuchung durchgeführter Q-Q-Plot zeigt eine Abweichung von der Normalitätsgeraden durch Krümmung und kann damit als Indiz gewertet werden, dass die untersuchten Betriebe hinsichtlich der Betriebsgrößen insgesamt als nicht normalverteilt angesehen werden können (s. Abbildung 15), sondern besonders häufig über eine Betriebsgröße von 25ha bis 75ha verfügen.

Abbildung 15: Q-Q- Diagramm



6.1.2 Regionale Einteilung

Im Folgenden werden die untersuchten Betriebe in die sechs Beratungsregionen des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen aufgeteilt, um die Anzahl in den einzelnen Regionen sowie die Verteilung zwischen den Beratungsregionen zu ermitteln. In diesem Zusammenhang ergibt sich die folgende in Tabelle 11 zu erkennende Aufteilung. Bis auf Südwestfalen (n=8) haben in den jeweiligen Beratungsregionen zwischen 39 Betriebe (Münsterland Nordost) und 68 Betriebe (Westmünsterland) an der Befragung teilgenommen. Die schwache Rücklaufquote aus Südwestfalen und der große Unterschied zu den anderen Beratungsregionen kann auf eine schlechte Organisation der Verteilung der Fragebögen durch den zuständigen Beratungsleiter oder auf ein mangelndes Interesse der südwestfälischen Landwirte zurückgeführt werden.

Tabelle 11: Räumliche Verteilung der Betriebe

Beratungsregion	Befragte Betriebe (n=292)		Betriebe NRW ab 20ha (n=23.683)	
	Anzahl	Ø ha LF	Anzahl	Ø ha LF
Rheinland Nord	50	69,72	3.265	53,33
Rheinland Süd	42	100,51	4.605	62,10
Westmünsterland	68	69,23	3.566	45,04
Münsterland Nordost	39	84,18	4.344	51,16
Ostwestfalen	67	107,00	4.052	59,17
Südwestfalen	8	115,25	3.851	53,59
Unbekannt	18	119,42	-	-

Quelle: eigene Berechnungen und LWK 2005:9 / 10

Unter den Betrieben in NRW ab 20 ha (n=23.683) können noch Nebenerwerbsbetriebe vorhanden sein, da einige Nebenerwerbslandwirte eine Fläche von mehr als 20 ha bewirtschaften. Die Zahlen stellen somit die Gesamtzahl Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe in NRW ab 20 ha dar. Insgesamt liegen die Flächenausstattungen der untersuchten Betriebe deutlich über dem Durchschnitt. Zum einen ist dieses durch einige Betriebe in der Untersuchung mit mehr als 150 ha Flächenausstattung zu erklären, die den Mittelwert stark anheben. Zum anderen verfügen Betriebe, die der landwirtschaftlichen Beratung in NRW angeschlossen sind und in dieser Untersuchung befragt wurden, allgemein über höhere Flächenausstattungen.

6.1.3 Betriebsschwerpunkte

Von 292 Betrieben sind 271 (92,8%) in der Tierproduktion aktiv. Damit dominiert der Anteil der Futterbau- und Veredelungsbetriebe und liegt 32 Prozent über dem bundesdeutschen Durchschnitt. Nur eine kleine Anzahl von 21 Betrieben (7,2%) wirtschaftet als reine Ackerbaubetriebe ohne Tierhaltung, womit der prozentuale Anteil deutlich unterhalb des Bundesdurchschnitts liegt (24%). Die Anzahl der Ackerbaubetriebe ist in allen fünf beschriebenen Größenklassen gleich. Mit zunehmender Fläche steigt bei Betrieben mit Tierproduktion die Anzahl gehaltener Tiere (vgl. auch Kapitel 6.3.3).

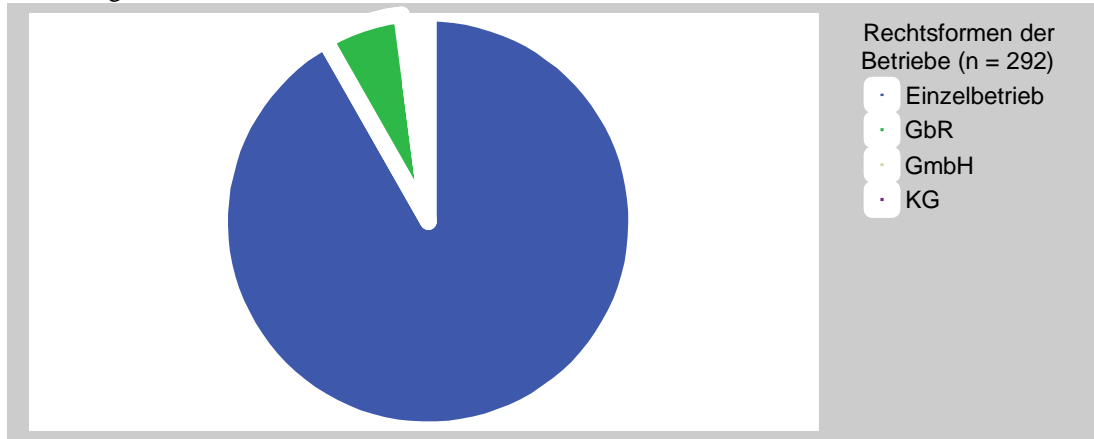
Von den 271 Tiere haltenden Betrieben sind 17 Betriebe in der Geflügelproduktion (6,3%), 160 in der Schweineproduktion (59%), 170 in der Rinderproduktion bzw. Milchviehhaltung (62,7%) und 5,5 Prozent der Betriebe (n=15) in Bereichen wie Schafproduktion und Fresseraufzucht tätig. 86 der 271 Betriebe verfügen dabei über zwei Standbeine in der Tierproduktion (31%). Zumeist sind es Betriebe in der Schweineproduktion, die einen weiteren Betriebszweig in der Rinderproduktion bzw. Milchviehhaltung betreiben. Insgesamt fünf Betriebe waren in drei verschiedenen Segmenten der Tierproduktion tätig.

Der überwiegende Anteil der befragten Betriebe bewirtschaftet den Betrieb auf konventionelle Art (94,2%/n=274); dies entspricht in etwa dem bundesdeutschen Durchschnitt (95,7%). Nur sechs befragte Betriebe (2,1%) wirtschaften nach ökologischen Richtlinien. Vier Betriebe wollen zukünftig einige Betriebszweige ökologisch bewirtschaften. Weiterhin werden zwei Betriebe teilextensivieren und fünf Betriebe eine volle Extensivierung durchführen.

6.1.4 Rechtsform der Betriebe

Die prozentuale Verteilung der untersuchten Haupterwerbsbetriebe auf bestimmte Rechtsformen entspricht der Verteilung der Rechtsformen landwirtschaftlicher Betriebe auf Bundesebene (s. Abbildung 16).

Abbildung 16: Rechtsformen der untersuchten Betriebe

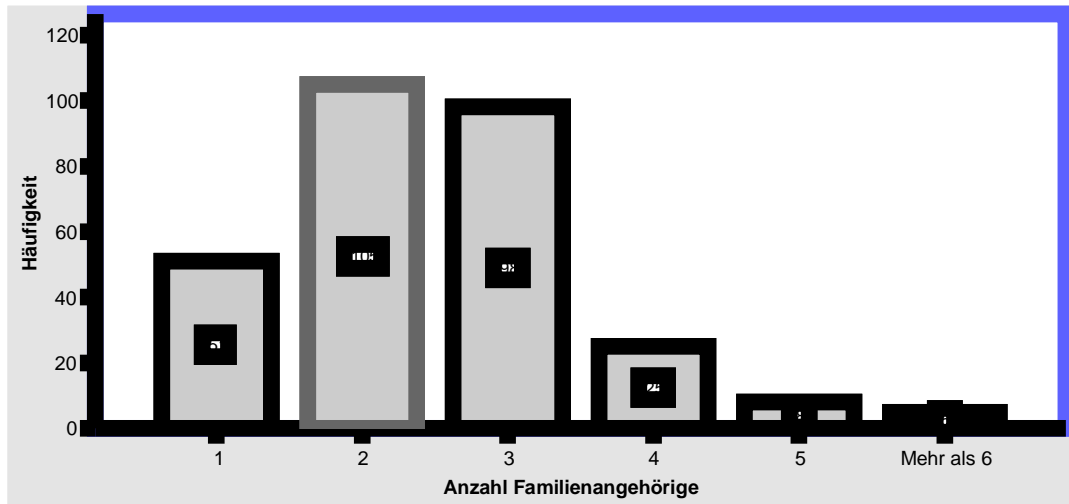


Mit 92 Prozent (n=268) dominiert in dieser Untersuchung die Rechtsform des landwirtschaftlichen Einzelunternehmens in Form des familiengeführten Betriebs. Dieser Anteil entspricht in etwa dem Wert auf Bundesebene mit 94 Prozent landwirtschaftlichen Einzelunternehmen (AHA 2004:110f.). Es folgen Personengesellschaften wie die GbR mit 6 Prozent (n=18) oder die Kommanditgesellschaft (KG) mit 1 Prozent (n=3) sowie Kapitalgesellschaften wie die GmbH mit 1 Prozent (n=3). Haben die Kapitalgesellschaften aufgrund der geschichtlichen Entwicklung im Osten Deutschlands eine hohe Bedeutung, dominieren die Einzelunternehmen den westlichen Teil des Bundesgebietes, größtenteils in Form des familiengeführten Betriebs.

6.1.5 Arbeitskräfteeinsatz

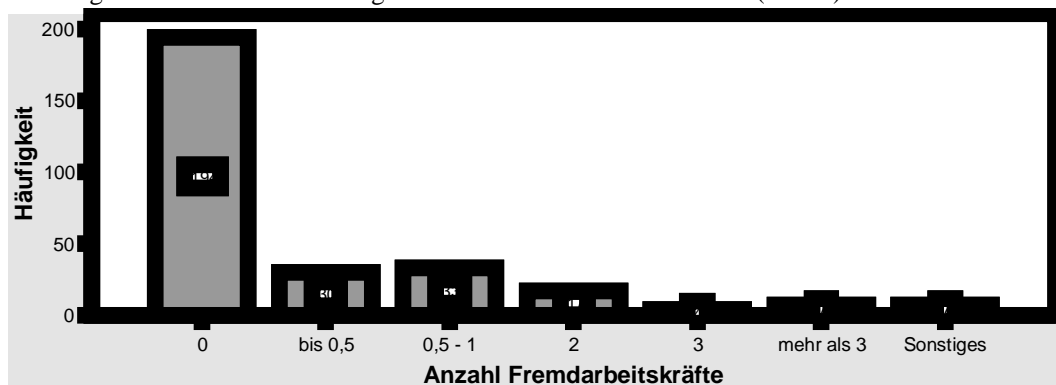
Entsprechend des hohen Anteils familiengeführter Einzelunternehmen arbeiten in den untersuchten Betrieben mit 66,4 Prozent überwiegend Familienarbeitskräfte (FA). Dieser Anteil entspricht dem westdeutschen Bundesdurchschnitt, bei dem 68,9 Prozent der landwirtschaftlichen Betriebe ohne familienfremde Arbeitskräfte auskommen. Im Durchschnitt sind auf jedem Betrieb ca. 2,3 Familienangehörige tätig. 87 Prozent der Betriebe arbeiten mit bis zu drei Familienangehörigen. Davon arbeiten 36 Prozent der Betriebe mit zwei Familienangehörigen (n=105) bzw. 33,6 Prozent mit drei Familienangehörigen (n=98). 17,5 Prozent (n=51) der befragten Betriebe benötigen für den Betriebsablauf nur eine Person, 13 Prozent (n=38) arbeiten mit mehr als drei Familienangehörigen auf dem Betrieb (s. Abbildung 17).

Abbildung 17: Anzahl der auf dem Betrieb arbeitenden Familienangehörigen (n=292)



Geringfügig höher als im westdeutschen Bundesdurchschnitt, bei dem 31,1 Prozent der Betriebe familienfremde Arbeitskräfte ständig oder saisonal beschäftigen, liegt der Anteil der untersuchten Betriebe (33,6 Prozent) mit Fremdarbeitskräftebesatz (AHA 2004:122). 21,6 Prozent der Betriebe mit Fremdarbeitskräften setzen maximal eine solche Arbeitskraft ein; 10,3 Prozent benötigen eine halbe (n=30), 11,3 Prozent benötigen eine ganze familienfremde Arbeitskraft (n=33). 9,6 Prozent der Betriebe (n=28) arbeiten mit mehr als einer familienfremden Arbeitskraft (s. Abbildung 18).

Abbildung 18: Anzahl der beschäftigten familienfremden Arbeitskräfte (n=292)



Mit Hilfe einer Korrelationsanalyse konnte die Vermutung bestätigt werden, dass die Zahl der Fremdarbeitskräfte mit steigender Betriebsgröße zunimmt (s. Tabelle 12).

Tabelle 12: Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman

			Betriebsgröße
Spearman-Rho	Anzahl Fremdarbeitskräfte	Korrelationskoeffizient	,310(**)
		Sig. (1-seitig)	,000
		N	292

** Die Korrelation ist auf dem 0,000 Niveau höchst signifikant (einseitig).

Da für den Vergleich zwischen dem empirischen und vorgegebenem Signifikanzniveau $\alpha^*=0,000 < \alpha=0,05$ gilt, kann die Nullhypothese (kein Zusammenhang) zugunsten der Alternativhypothese (bestehender Zusammenhang) verworfen werden. Der Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Zahl der familienfremden Arbeitskräfte ist mit einem Rangkorrelationskoeffizienten von 0,310 auf einem Signifikanzniveau von $\alpha=0,000$ höchst signifikant. Ein Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Anzahl der auf dem Betrieb tätigen Familienangehörigen konnte dagegen nicht nachgewiesen werden.

6.2 Analyse der Betriebsleitung

6.2.1 Alter der Betriebsleiter

87,7 Prozent (n=256) der befragten Landwirte leiten ihren Betrieb selbst. 10,6 % (n=31) gaben an, dass ihr Vater die Betriebsleitung ausübt, 5 Betriebe (1,7 %) werden durch einen angestellten Betriebsleiter verwaltet. Das Durchschnittsalter der Betriebsleiter beträgt 31 Jahre, wobei die jüngsten Betriebsleiter 21 Jahre, die ältesten Betriebsleiter 62 Jahre alt sind. In der Stichprobe dominieren damit die unter 35-jährigen Betriebsleiter, während im Bundesdurchschnitt der Gruppe der 35 bis 45 Jahre alten Betriebsleiter das größte Gewicht zukommt (s. Tabelle 13).

Tabelle 13: Alter der Betriebsleiter

	unter 25 Jahre	25-35 Jahre	36-45 Jahre	46-55 Jahre	56-65 Jahre	über 65 Jahre
Befragte Betriebe (n=285) (in %)	51,2	15,8	16,8	13,3	2,8	0
Betriebe im Bundesgebiet (in %)	1,9	9,9	32,5	32,5	21,6	2,9

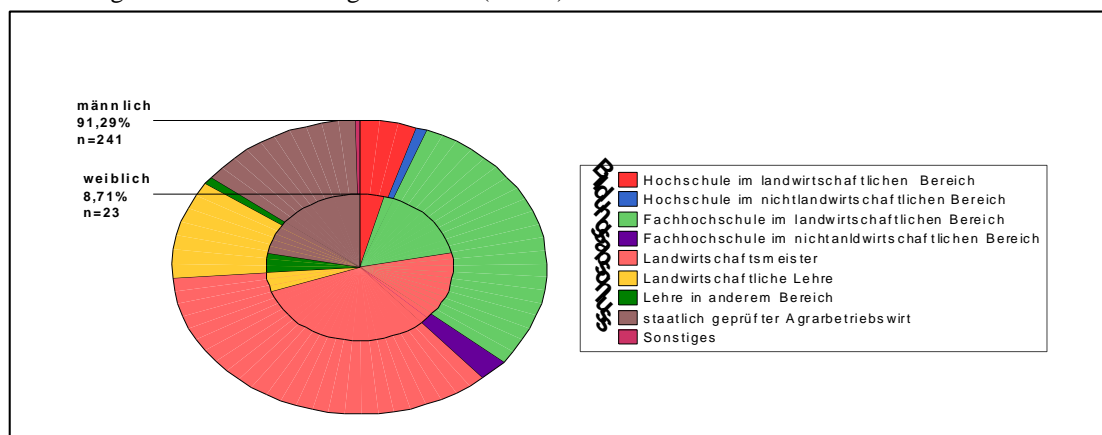
Quelle: eigene Berechnungen und AHA 2004:122

Die in der Untersuchung erkennbar werdende überproportionale Berücksichtigung jüngerer Altersgruppen kann mit der Einbeziehung von drei nordrhein-westfälischen Landwirtschaftsschulen in die Befragung begründet werden, über die ein Drittel der insgesamt 900 Fragebögen verteilt wurde. Von den 146 unter 25-jährigen gaben 31 Personen den Vater als eigentlichen Betriebsleiter an, da sie selbst den Betrieb noch nicht eigenständig führen. Es liegt nahe zu vermuten, dass bei dem überwiegenden Anteil der unter 25-jährigen ein Generationenwechsel vor kurzer Zeit stattgefunden hat bzw. eine Übergabe in nächster Zeit angestrebt wird. So ist die in dieser Untersuchung anzutreffende Altersverteilung für das strategische Verhalten sehr interessant. Wie werden sich die jungen Betriebsleiter bzw. kurz vor der Übernahme der Leitung des elterlichen Betriebes stehende Landwirte strategisch verhalten, um die Existenz des Betriebes zu sichern?

6.2.2 Geschlecht, Bildungsstand und Familiengröße

91,29 Prozent der befragten Betriebsleiter sind männlichen Geschlechts. Damit liegt der Anteil weiblicher Befragter mit 8,71 Prozent im Bundesdurchschnitt. Insgesamt waren im Jahr 2003 in der Landwirtschaft 38 Prozent weibliche Arbeitskräfte beschäftigt. Überwiegend in kleineren landwirtschaftlichen Betrieben tragen Frauen in größerem Umfang zur Arbeitserledigung bei. Jedoch sind bundesweit nur 9 % der Betriebsleiter weiblich (AHA 2004:119).

Abbildung 19: Höchster Bildungsabschluss (n=264)



Wie aus dem gestapelten Kreisdiagramm in Abbildung 19 zu erkennen ist, dominieren höhere Bildungsabschlüsse bei den weiblichen (innerer Kreis) wie auch

bei den männlichen Befragten (äußerer Kreis); zu diesem gehören der staatlich geprüfte Agrarbetriebswirt (w:21,7%; m:14,1%), der Fachhochschulabschluss im landwirtschaftlichen Bereich (w:17,4%; m:30,3%) und der Abschluss des Landwirtschaftsmeister (w:47,8%; m:35,3%). Des Weiteren hatten von den befragten Betriebsleitern 10,8 Prozent (männlich) und 4,3 Prozent (weiblich) als höchsten Bildungsabschluss eine landwirtschaftliche Lehre sowie 5,0 Prozent (männlich) und 4,3 Prozent (weiblich) einen Hochschulabschluss im landwirtschaftlichen Bereich.

Insgesamt ist das Bildungsniveau der befragten Betriebsleiter deutlich überdurchschnittlich. Im Bundesdurchschnitt verfügen 78 Prozent der Betriebsleiter landwirtschaftlicher Einzelunternehmen mit mehr als 20 Hektar über einen landwirtschaftlichen Berufsabschluss in Form einer Lehre bzw. eines Meisterabschlusses (AHA 2004: 123). In der vorliegenden Untersuchung (n=289) liegt dieser Anteil unabhängig von Geschlecht bei 45,6 Prozent. 52,7 Prozent der Betriebsleiter haben einen Hochschulabschluss, Fachhochschulabschluss bzw. den Abschluss zum staatlich geprüften Agrarbetriebswirt.

Mit Hilfe eines X^2 -Unabhängigkeitstest wurde überprüft, ob zwischen der Betriebsgröße und dem Bildungsabschluss ein Zusammenhang besteht. Das Ergebnis des Chi-Quadrat-Tests verwirft mit $\alpha=0,002 < 0,01$ die Unabhängigkeitshypothese, so dass mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,01 davon ausgegangen werden kann, dass zwischen der Betriebsgröße und dem Bildungsabschluss ein Zusammenhang besteht und dass die beiden Merkmale statistisch nicht voneinander unabhängig sind. Auch eine weitere durchgeführte Korrelations- und Regressionsanalyse bestätigt, dass die Beziehung zwischen der Betriebsgröße und dem Bildungsabschluss signifikant ($\alpha=0,01$) ist. Demnach kann in der Grundgesamtheit der untersuchten landwirtschaftlichen Betriebe davon ausgegangen werden, dass mit steigender Betriebsgröße die Betriebsleiter über einen höheren Bildungsabschluss verfügen.

In den untersuchten landwirtschaftlichen Betrieben leben überwiegend vier und mehr Personen (4 Personen 25%, 5 Personen 24%, mehr als 5 Personen 34,2% (n=243)). In 37 untersuchten Betrieben (12,7%) leben drei Personen, in 12 Betrieben weniger als drei Personen (4,1%). Bei den meisten untersuchten Betriebe (64,3%) wohnen

keine Personen unter sechzehn Jahren mehr im Haushalt. In insgesamt 48 Betrieben lebt noch eine Person unter sechzehn Jahren (16,5%), in 35 Betrieben leben noch zwei Personen unter sechzehn Jahren mit im Haushalt. Unter Einbeziehung der Altersklassifikation der Betriebsleiter ist zu vermuten, dass derzeit in vielen Betrieben ein Generationenwechsel stattfindet. Der hohe Anteil größerer Haushalte (83,2%) kann möglicherweise dadurch erklärt werden, dass der überwiegende Anteil junger Betriebsleiter (n=191) noch mit Eltern und Geschwistern in einem Haushalt lebt, sich dort aber keine Personen unter sechzehn Jahren mehr befinden (n=187).

6.2.3 Persönlichkeitsmerkmale der Betriebsleiter

Die persönlichen Eigenschaften und Charakteristika der Betriebsleitung sind für die Entwicklungsrichtung eines Betriebes ausschlaggebend und können oftmals Erfolgsunterschiede zwischen Konkurrenten erklären. Verschiedene die Persönlichkeit beschreibende Merkmale wurden im Rahmen der Betriebsleiteranalyse erarbeitet, beschrieben und bei der Befragung berücksichtigt (vgl. Kapitel 4.2). Die Befragten wurden auf einer siebenstufigen Skala von „stimme voll und ganz zu“ bis „stimme überhaupt nicht zu“ gebeten, ihre persönliche Einschätzung zu insgesamt 25 Statements abzugeben. Für die nachfolgende Auswertung werden die 25 Aussagen den Gruppen Risikobereitschaft, Einsatzbereitschaft, Wettbewerbsorientierung, Ideenreichtum, soziales Engagement, Organisationsfähigkeit und fachliches Interesse zugeordnet. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden die Werte aus der siebenstufigen Skala in der folgenden Auswertung zu einer dreistufigen Skala zusammengefasst¹.

Die beiden Aussagen zur **Risikobereitschaft** (s. Tabelle 14) können auf Basis eines durchgeführten Q-Q-Plots als hinreichend normal verteilt angesehen werden und gelten aufgrund der geringen Differenz zwischen Median und Mittelwert als annähernd symmetrisch verteilt. Weder extrem hohe noch extrem niedrige Werte beeinflussen oder verzerren damit den Mittelwert.

¹ Die Aussagen „stimme voll und ganz“, „stimme zu“ und „stimme eher zu“ beschreiben die positive Zustimmung, die Aussage „teils teils“ beschreibt die mittlere Zustimmung, die Aussagen „stimme eher nicht zu“, „stimme nicht zu“ und „stimme überhaupt nicht zu“ beschreiben die negative Zustimmung bzw. Ablehnung

Tabelle 14: Risikobereitschaft der Betriebsleiter

Risikobereitschaft (n=290)	Positive Zustimmung	Mittlere Zustimmung	Negative Zustimmung	Mittelwert	Median	Standard- abweichung
„Ich riskiere auch mal Dinge...“ (Aussage I)	128 (44,2%)	76 (26,2%)	86 (29,7%)	0,35	0,00	1,45
„Wer ein Risiko eingeht, wird auch wirtschaftlichen Erfolg haben.“ (Aussage II)	147 (50,7%)	112 (38,6%)	31 (10,7%)	0,65	1,00	1,15

Es konnte festgestellt werden, dass die Bereitschaft zu Entscheidungen, die mit dem Risiko behaftet sind, sich im weiteren Verlauf als nicht vorteilhaft darzustellen, bei den Betriebsleitern nur zum Teil vorhanden ist. Obwohl ein größerer Teil der Befragten einen Zusammenhang zwischen einer gewissen Risikobereitschaft und wirtschaftlichem Erfolg sieht, schreibt ein hoher Anteil der Betriebsleiter sich selbst eine nur mittlere bzw. geringe Risikobereitschaft zu.

In der Stichprobe wird ein höchst signifikanter und statistisch nachweisbarer Zusammenhang erkennbar. So sind Personen mit steigender Risikobereitschaft in der Regel auch davon überzeugt, dass das Eingehen eines Risikos sich positiv auf den Erfolg ihres Betriebs auswirkt. Vor diesem Hintergrund kann ein leichter Zusammenhang zwischen der jährlich erzielten Eigenkapitalrendite und der Risikobereitschaft festgestellt werden. Demnach erzielen die Betriebe mit einer höheren Risikobereitschaft durchschnittlich höhere Eigenkapitalrenditen als die Betriebe, deren Risikobereitschaft nur mittel bzw. gering ausgeprägt ist. Kein Zusammenhang kann dagegen zwischen der Betriebsgröße und der Risikobereitschaft der Betriebsleiter festgestellt werden.

Die **Einsatzbereitschaft** der Betriebsleiter wurde anhand von vier Statementaussagen untersucht. Dabei sind die Aussagen III und IV nicht normal verteilt, sondern weisen eine besonders starke Häufung im positiven Bereich als Zeichen einer hohen Einsatzbereitschaft auf. Dieses ist bereits in Tabelle 15 zu erkennen und kann auch mit Hilfe eines Q-Q-Plots nachgewiesen werden. Das Urteil anderer Personen über den eigenen Betrieb bzw. das Bild, das anderen Personen auf dem Betrieb vermittelt wird, hat eine große Bedeutung für die Betriebsleiter (Aussage III); dies kann als Ansporn zu noch besseren Leistungen verstanden werden. Weiterhin von großer Bedeutung für die Einsatzbereitschaft der

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

Betriebsleiter sind eng mit der betrieblichen Produktion in Verbindung stehende Ziele wie die Produktqualität (Aussage IV). Mit einem Mittelwert von 2,25 liegt die Zustimmung zu diesem Statement ebenfalls sehr hoch. 97,6 Prozent der Betriebsleiter sehen in der Erzeugung hochwertiger Produkte ein wesentliches Betriebsziel, das die Einsatzbereitschaft zum großen Teil erklären kann. Ähnliche Ergebnisse stellte auch schon *Noel* in einer Untersuchung zum strategischen Denken bei Landwirten fest (NOEL 1995:383).

Tabelle 15: Einsatzbereitschaft der Betriebsleiter

Einsatzbereitschaft (n=290)	Positive Zustimmung	Mittlere Zustimmung	Negative Zustimmung	Mittel- wert	Median	Standard- abweichung
„Wenn es die Umstände erfordern, bin ich in Zukunft bereit, noch mehr Zeit zu investieren.“ (Aussage I)	190 (65,5%)	42 (14,5%)	58 (20,0%)	0,88	1,00	1,51
„Zeit für die Familie und Freizeit kommt erst nach den Betriebsbelangen.“ (Aussage II)	84 (29,1%)	108 (37,5%)	96 (33,3%)	-0,06	0,00	1,44
„Es ist mir wichtig, dass mein Betrieb bei anderen Menschen einen guten Eindruck hinterlässt.“ (Aussage III)	264 (90,7%)	17 (5,8%)	10 (3,4%)	1,89	2,00	1,01
„Ich versuche auf meinem Betrieb qualitativ hochwertige Produkte zu erzeugen.“ (Aussage IV)	283 (97,6%)	5 (1,7%)	2 (0,7%)	2,25	2,00	0,75

Differenzierter und normal verteilt sind die ersten beiden Aussagen. Ein großer Teil der Betriebsleiter ist bereit noch mehr Zeit in den Betrieb zu investieren (65,5%), sollten es die zukünftigen Umstände erfordern (Aussage I) und auf freie Zeit zu verzichten (29,1%). Mehr als ein Drittel (37,5%) will das Verhältnis zwischen beruflicher Tätigkeit und privatem Ausgleich jedoch nicht verändern, 33,6 Prozent der Betriebsleiter sind nicht bereit beruflich mehr zu investieren. Insgesamt wollen eher diejenigen Betriebsleiter auch zukünftig noch mehr Zeit in den Betrieb investieren, die die weitere Entwicklung ihres landwirtschaftlichen Betriebes positiv einschätzen.

Die Aussagen zur **Wettbewerbsorientierung** (s. Tabelle 16) weisen eine starke Häufung im positiven Bereich auf. So interessieren sich für die Entwicklung der einzelnen Agrarmärkte im Speziellen und für die gesamtwirtschaftlichen Markttendenzen im Allgemeinen 77,6 Prozent der befragten Betriebsleiter. Bei 4,8 Prozent der Befragten ist dieses Interesse nicht vorhanden, 17,6 Prozent haben am

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

Marktgeschehen nur ein mittleres Interesse und verfolgen dieses eher unregelmäßig. Ein hoch signifikanter Zusammenhang kann zwischen dem marktwirtschaftlichen Interesse einerseits und dem Betriebswachstum (Aussage III) sowie der Wettbewerbsorientierung (Aussage V) andererseits festgestellt werden. Demnach zeigen die Betriebsleiter, deren Betriebe zukünftig wachsen sollen, ein ausgeprägteres Interesse am Marktgeschehen und verfolgen dieses aufmerksamer. Darüber hinaus zeigen diese Betriebe zur Verbesserung der eigenen Betriebsführung eine größere Bereitschaft, sich im Wettbewerb mit anderen landwirtschaftlichen Betrieben zu messen. Entsprechend dieser hohen Marktorientierung schätzen die Betriebsleiter den weiteren Strukturwandel in der Landwirtschaft realistisch ein. 279 Personen (95,8%) gehen von einem weiteren Betriebssterben aus (Aussage II). Es kann also angenommen werden, dass die Konzentrationsprozesse im Agribusiness und Lebensmitteleinzelhandel mit den sich ergebenden Auswirkungen auf die Landwirtschaft sowie der damit verbundenen Tendenz zu größeren spezialisierten Betrieben von den Landwirten wahrgenommen werden.

Tabelle 16: Wettbewerbsorientierung der Betriebsleiter

Wettbewerbsorientierung (n=289)	Positive Zustimmung	Mittlere Zustimmung	Negative Zustimmung	Mittel- wert	Median	Standard- abweichung
„Ich interessiere mich für das Marktgeschehen und verfolge dieses aufmerksam.“ (Aussage I)	225 (77,6%)	51 (17,6%)	14 (4,8%)	1,34	2,00	1,08
„Das Betriebssterben in der Landwirtschaft geht weiter und wird sich noch verschärfen.“ (Aussage II)	279 (95,8%)	10 (3,4%)	2 (0,7%)	2,08	2,00	0,85
„Mein Betrieb soll in Zukunft wachsen und größer werden.“ (Aussage III)	238 (82,6%)	33 (11,5%)	17 (5,9%)	1,66	2,00	1,27
„Betriebe müssen heutzutage spezialisiert sein, um erfolgreich wirtschaften zu können.“ (Aussage IV)	212 (72,9%)	57 (19,6%)	22 (7,6%)	1,34	2,00	1,27
„Ich habe Spaß daran, mich im Wettbewerb mit anderen landwirtschaftlichen Betrieben zu messen.“ (Aussage V)	183 (63,3%)	56 (19,4%)	50 (17,3%)	0,92	1,00	1,45
„Die Verwendung gentechnisch veränderter Pflanzen kommt für mich nicht in Frage.“ (Aussage VI)	72 (25,2%)	86 (30,2%)	127 (44,6%)	-0,34	0,00	1,68

82,6 Prozent der Betriebe (n=238) versuchen auch in Zukunft weiter zu wachsen (Aussage III). Auffallend dabei ist, dass dennoch rund ein Viertel der Betriebe eine Spezialisierung in bestimmten Betriebsbereichen für den Erfolg als nicht unbedingt notwendig empfindet (Aussage IV). Dabei erachten diejenigen Landwirte eine

Spezialisierung für den Betriebserfolg als zwingend, die in der Zukunft von einem sich weiter stark verschärfenden Strukturwandel ausgehen.

Ein ausgeprägtes Wettbewerbsverhalten ist bei 63,3 Prozent der Landwirte vorhanden. Umgekehrt sehen jedoch 36,7 Prozent im Wettbewerb etwas Unbequemes, das den eigenen Betriebsablauf stören, Altbewährtes hinterfragen und zu möglicherweise unliebsamen Neuerungen führen könnte. So wird der Wettbewerb als Chance zur Verbesserung der eigenen Ausgangssituation von vielen Betrieben nicht genutzt. Von diesen 36,7 Prozent empfinden es sogar 50 Personen (17,3%) als Last, sich mit der Struktur anderer Betriebe oder Branchen auseinanderzusetzen. Für diese Betriebe besteht die Gefahr, sich möglichen notwendigen Neuerungen oder sinnvollen Anregungen dauerhaft zu verschließen und dadurch einen Wettbewerbsnachteil zu erleiden. Ein weiterer Zusammenhang auf sehr signifikantem Niveau konnte zwischen dem Wettbewerbsverhalten und der Eigenkapitalrendite sowie der Einschätzung der eigenen Zukunft herausgearbeitet werden. Betriebsleiter, die das Wettbewerbsgeschehen als positiv anregend und bereichernd empfinden, erzielen höhere Eigenkapitalrenditen und beurteilen die Entwicklung ihrer Betriebe positiver.

Die Einstellung zum Einsatz von gentechnisch veränderten Produkten ist differenzierter (Mittelwert -0,34). Für ein Viertel der Betriebsleiter stellt der Einsatz gentechnisch veränderter Produkte ein Problem dar, 30,2 Prozent aller Befragten können die Folgen und Auswirkungen dieser neuen Technologien noch nicht absehen und reagieren zurückhaltend. 127 Betriebsleiter (44,6%) sind einem Einsatz gentechnisch veränderter Produkte gegenüber aufgeschlossen. Besonders Untersuchungsbetriebe mit einer hohen Wettbewerbsorientierung zeigen sich der Gentechnik gegenüber aufgeschlossen und sehen in dem Verzicht auf gentechnisch veränderte Produkte möglicherweise einen Wettbewerbsnachteil.

In der Kategorie **Ideenreichtum** (s. Tabelle 17) zeigen sich drei Viertel aller befragten Personen Neuem gegenüber interessiert und sind bereit, Anregungen für die Weiterentwicklung ihres Betriebes aufzunehmen. Rund 20 Prozent der Betriebsleiter haben Schwierigkeiten, 7 Prozent sogar größere Schwierigkeiten im Umgang mit

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

neuen Ideen bzw. Anregungen und sehen in bewährten Praktiken eine größere Sicherheit für sich und ihren Betrieb.

Tabelle 17: Ideenreichtum der Betriebsleiter

Ideenreichtum (n=288)	Positive Zustimmung	Mittlere Zustimmung	Negative Zustimmung	Mittelwert	Median	Standard- abweichung
„Etwas Neues zu lernen macht mir großen Spaß.“ (Aussage I)	218 (76,0%)	49 (17,1%)	20 (7,0%)	1,23	1,00	1,20
„Ich bin ständig auf der Suche nach neuen Anregungen für meinen Betrieb.“ (Aussage II)	210 (72,6%)	60 (20,4%)	19 (6,6%)	1,30	2,00	1,20

Ein Vergleich mit Aussagen zur Wettbewerbsorientierung zeigt, dass Betriebsleiter, die neuen Anregungen gegenüber aufgeschlossener sind und eine Bereitschaft mitbringen, Neues zu erlernen und anzuwenden, in der Tendenz auch ein größeres Interesse am Marktgeschehen, am eigenen Betriebswachstum und am Verhalten der Wettbewerber haben (s. Tabelle 18).

Tabelle 18: Korrelationen Ideenreichtum

		Ideenreichtum Aussage I	Ideenreichtum Aussage II
Marktorientierung Aussage I	Korrelation nach Pearson	,125(*)	,179(**)
	Signifikanz (2-seitig)	,035	,002
Marktorientierung Aussage III	Korrelation nach Pearson	,042	,268(**)
	Signifikanz (2-seitig)	,482	,000
Marktorientierung Aussage V	Korrelation nach Pearson	,089	,211(**)
	Signifikanz (2-seitig)	,132	,000

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Die Einsatzbereitschaft im Bereich des **sozialen Engagements** (s. Tabelle 19) in Form von ehrenamtlicher Tätigkeit oder der Teilnahme an Umweltprojekten ist mittelmäßig ausgeprägt und normalverteilt. Zwischen dem Einsatz in Form ehrenamtlicher Tätigkeiten und der Teilnahme an Umweltprojekten wird jedoch stark differenziert. 41,4 Prozent (n=120) der Betriebsleiter engagieren sich im Bereich ehrenamtlicher Tätigkeiten und vertreten damit die Berufsgruppe der Landwirte in der Öffentlichkeit. Eine gleich große Gruppe von Landwirten (n=130) ist dazu nicht bereit. Für ökologische und umweltbewusste Projekte setzen sich 18,3 Prozent der Landwirte ein. Ihnen steht eine Gruppe von 54,8 Prozent der Befragten gegenüber, die dieses Engagement nicht ausüben will. Es ist zu vermuten, dass viele Landwirte das Wort „ökologisch“ mit politischen Wertvorstellungen und Standortnachteilen für den eigenen Betrieb gleichsetzen und daher eher ablehnen. Eine hohe

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

Einsatzbereitschaft für diese Art von Projekten zeigen diejenigen Betriebsleiter, die auch die gentechnisch veränderte Pflanzenproduktion entschieden ablehnen (0,01 Signifikanz). Ein weiterer Zusammenhang auf einem 0,05-Signifikanzniveau lässt sich zwischen der Bereitschaft zu ehrenamtlicher Tätigkeit und der erzielten Eigenkapitalrendite bzw. Betriebsgröße feststellen. Demnach engagieren sich die Leiter größerer und erfolgreicher wirtschaftender Betriebe eher ehrenamtlich.

Tabelle 19: Soziales Engagement der Betriebsleiter

Soziales Engagement (n=290)	Hohes Engagement	Unregelmäßiges Engagement	Kein Engagement	Mittelwert	Median	Standard- abweichung
„Ich engagiere mich derzeit für verschiedene ehrenamtliche Tätigkeiten.“ (Aussage I)	120 (41,4%)	40 (13,8%)	130 (44,8%)	-0,13	0,00	1,99
„Ich engagiere mich für ökologische und umweltbewusste Projekte.“ (Aussage II)	53 (18,3%)	78 (26,9%)	159 (54,8%)	-0,75	-1,00	1,56

Betriebsleiter mit sozialem Engagement vertreten - oft unbewusst - immer auch die Berufsgruppe der Landwirte sowie die Interessen und Probleme der heutigen Landwirtschaft und können in der Gesellschaft Akzeptanz und Verständnis fördern bzw. für die Notwendigkeit einer Unterstützung werben. Somit ist ein soziales Engagement für die deutsche Landwirtschaft von großer Bedeutung.

Deutlich mehr als drei Viertel der befragten Personen (88,6%) gaben bei Fragen zur **Organisationsfähigkeit** (s. Tabelle 20) an, sich aus eigenem Interesse mit der zukünftigen Ausrichtung und Planung des Betriebes auseinanderzusetzen (Aussage I). Rund 10 Prozent dagegen tun dies nur unregelmäßig bzw. eher ungern, obwohl eine kritische und offene Auseinandersetzung mit zukünftigen Möglichkeiten hilft, rechtzeitig wegweisende Entscheidungen zu treffen und eventuelle Wettbewerbsnachteile zu verhindern. Je stärker die positive Zustimmung bei den Landwirten ausgeprägt ist, desto größer ist auch die Bereitschaft, noch mehr Zeit in den Betrieb zu investieren, Wachstumsziele zu verfolgen und sich im Wettbewerb mit anderen Landwirten zu messen. 67,2 Prozent der Betriebsleiter (Aussage III) treten Entscheidungen mehr oder weniger offen entgegen. Circa ein Viertel der Betriebsleiter (26,2%) versucht, möglicherweise schwer wiegende Entscheidungen so weit es geht aufzuschieben bzw. diesen ganz auszuweichen (6,6%).

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

Noch differenzierter fallen die Antworten zur Entscheidungsfähigkeit aus (Aussage II). Nur knapp die Hälfte der Betriebsleiter (46,7%) hat keine größeren Schwierigkeiten, einen Entscheidungsprozess herbeizuführen und sich nach Abwägen der Auswahlmöglichkeiten für eine Richtung zu entscheiden. Im Durchschnitt antworteten 50 Prozent der Befragungsteilnehmer bei dieser Aussage mit „teil teils“ (Median 0,00). So ist zu vermuten, dass kleinere, alltägliche Entscheidungen zu einem großen Teil selbstsicher gelöst werden, richtungweisende, mit höherer Tragweite verbundene Entscheidungen einen überwiegenden Teil der Betriebsleiter jedoch verunsichern und daher eher zu einem Abwarten als einem Handeln führen.

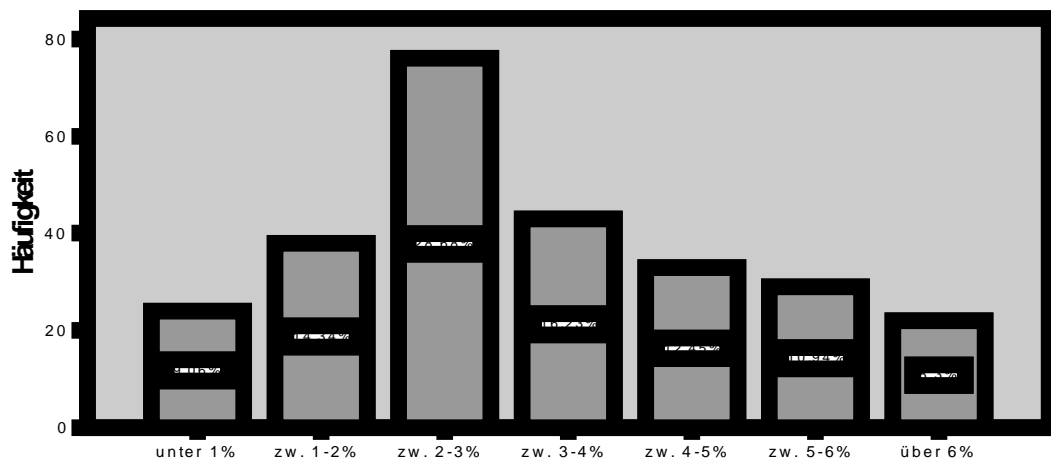
Tabelle 20: Organisationsfähigkeit der Betriebsleiter

Organisationsfähigkeit (n=289)	Positive Zustimmung	Mittlere Zustimmung	Negative Zustimmung	Mittel- wert	Median	Standard- abweichung
„Ich arbeite gerne an der zukünftigen Planung und Ausrichtung meines Betriebes.“ (Aussage I)	256 (88,6%)	28 (9,7%)	5 (0,3%)	1,74	2,00	0,93
„Ich kann mich bei anfallenden Entscheidungen nur schwer für eine Sache entschließen.“ (Aussage II)	67 (23,3%)	86 (29,5%)	134 (46,7%)	-0,33	0,00	1,34
„Anstehenden Entscheidungen im Leben trete ich gerne entgegen.“ (Aussage III)	195 (67,2%)	76 (26,2%)	19 (6,6%)	1,04	1,00	1,11
„Erfolg habe ich als Landwirt, wenn die Rendite stimmt und ein Gewinn erwirtschaftet wird.“ (Aussage IV)	253 (87,2%)	34 (11,7%)	3 (1,0%)	1,71	2,00	0,96
„Unrentable Betriebszweige sollten besser aufgegeben werden.“ (Aussage V)	232 (79,7%)	49 (16,8%)	10 (3,4%)	1,55	2,00	1,19
„Die Aufrechterhaltung der Tradition in der Landwirtschaft hat für mich große Bedeutung.“ (Aussage VI)	134 (46,3%)	82 (28,3%)	74 (25,5%)	0,38	0,00	1,45

Aufgrund der wirtschaftlichen Notwendigkeit versuchen 87,2 Prozent (n=253) der Betriebsleiter ihre betriebliche Organisation auf das Erzielen einer Rendite bzw. eines Gewinns auszurichten und messen ihren eigenen Erfolg anhand dieser Kriterien. Doch ist diese Aussage mehr als nur ein guter Wille, der so auch tatsächlich in der Praxis umgesetzt wird? *Heller und Birnstengel* weisen in ihrer Untersuchung auf die Diskrepanz zwischen Lippenbekenntnissen und tatsächlichen Meinungen hin (HELLER/BIRNSTENGEL 2001:16). Wie hoch die Rendite aus Sicht der Befragten sein sollte, um als ausreichend bezeichnet zu werden, ist der Aussage IV nicht zu entnehmen. Dieses hängt von dem Interesse und Ziel jedes einzelnen Betriebes ab.

Ein sehr signifikanter Zusammenhang zwischen Aussage IV und Aussage V der Tabelle 20 kann als Anzeichen dafür gedeutet werden, dass Betriebe sich tatsächlich versuchen, an den genannten betriebswirtschaftlichen Erfolgskennziffern zu orientieren. Bei Betrachtung der angegebenen erzielten jährlichen Renditen fällt jedoch eine große Spannweite auf (s. Abbildung 20). Obwohl 87,2 Prozent der befragten Personen eine auf Erfolg, Rendite und Gewinnerwirtschaftung ausgerichtete Betriebsorganisation verfolgen, erzielt die Hälfte der Betriebe (52,08%) eine eher schwache Eigenkapitalrendite von bis zu drei Prozentpunkten. So ist davon auszugehen, dass eine große Mehrheit der Landwirte zwar bemüht ist, derartige Erfolgsziele zu erreichen, aber überwiegend nur ein kleinerer Teil der Betriebe tatsächlich gute Ergebnisse wie Eigenkapitalrenditen von vier und mehr Prozent erzielt. In diesem Zusammenhang vertreten Betriebe mit höheren Eigenkapitalrenditen vermehrt die Meinung, dass eine Betriebspezialisierung unter Aufgabe von unrentablen Betriebszweigen für ein zukünftig erfolgreiches Wirtschaften notwendig ist. So sollte ihrer Meinung nach dauerhaft jeder Betriebszweig in der Einzelbetrachtung eine Rentabilität erwirtschaften, mit der eine eigenständige Existenz möglich wäre.

Abbildung 20: Jährliche Eigenkapitalrendite



Weiteren Analysen zeigen, dass gerade Betriebe, die der Aufrechterhaltung von Tradition eine sehr hohe Bedeutung beimessen, eher geringe Renditen erzielen. Dies kann damit erklärt werden, dass traditionsverhaftete Betriebe (zu) sehr an Vergangem festhalten und sich durch eine eher rückwärtsgerichtete Denkweise

neuen Produktionstechniken, Ansprüchen und Formen der Betriebsorganisation verschließen und dadurch Wettbewerbsnachteile erfahren.

Das **fachliche Interesse** (s. Tabelle 21) bezieht sich überwiegend auf die Bereitschaft, sich des technischen Fortschritts anzunehmen, neuen Entwicklungen gegenüber aufgeschlossen zu sein und Möglichkeiten für eine Arbeitsvereinfachung im alltäglichen Betriebsablauf zu finden. Personen mit großem Interesse am technischen Fortschritt in der Landwirtschaft und dem eigenen Betrieb (Aussage I) sehen durch eine Vereinfachung basierend auf neuen technologischen Errungenschaften eine Erleichterung der täglichen Arbeit (Aussage II). Mit sich beschleunigendem Betriebswachstum nimmt dabei das Interesse an technischen Fortschritten zu. Demnach erachten wachstumsorientierte Betriebe den Einsatz von moderner computergesteuerter Technik nicht nur als Arbeitserleichterung, sondern auch als Möglichkeit, Wachstumsziele zu erreichen. Ebenfalls kann gezeigt werden, dass diejenigen Betriebsleiter, die mit großem Interesse die Entwicklung und Veränderung des landwirtschaftlichen Marktes sowie das Verhalten anderer Betriebe beobachten und analysieren, ein ausgeprägteres technisches Interesse zeigen und oftmals über eine größere Risikobereitschaft verfügen.

Tabelle 21: Fachliches Interesse der Betriebsleiter

Fachliches Interesse (n=290)	Positive Zustimmung	Mittlere Zustimmung	Negative Zustimmung	Mittelwert	Median	Standard- abweichung
„Ich bin sehr interessiert an technologischen Neuerungen für meinen Betrieb.“ (Aussage I)	219 (75,5%)	56 (19,3%)	15 (5,2%)	1,33	2,00	1,15
„Ich interessiere mich für jede Art von technischem Fortschritt, der das Arbeiten in der Landwirtschaft vereinfacht.“ (Aussage II)	248 (85,2%)	39 (13,4%)	4 (1,4%)	1,60	2,00	0,98

Über die gerade analysierten Statementaussagen hinaus wurde nach der Bereitschaft zu **Weiterbildung** und der Inanspruchnahme von **Beratung** bzw. dem Rückgriff auf das Fachwissen qualifizierter Personen gefragt (s. Tabelle 22). 273 Befragte haben im Durchschnitt 2,5 verschiedene Weiterbildungsbereiche (n=698) angegeben. 80 Prozent der Betriebsleiter (n=219) nehmen diese in Form der laufenden Beratung im Wirtschaftsjahr z.B. durch private oder staatliche Beratungsorganisationen wahr. Fast die Hälfte aller Betriebsleiter versucht sich über die jährliche Beratung hinaus durch

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

Auseinandersetzung mit Bereichen der Zukunftsgestaltung, Optimierung von Arbeitsprozessen und der Verbesserung von Anbauverfahren auf die zunehmenden Veränderungen in der Landwirtschaft einzustellen. Rund ein Drittel der Landwirte widmet sich speziellen Fragestellungen in der Finanzplanung und Kontrolle. Vereinzelt wird an Weiterbildungen im Bereich von regenerativen Energien, Klauenpflege etc. teilgenommen, die z.B. von Arbeitskreisen und Genossenschaften organisiert werden (n=9). Ein großer Teil der Landwirte (75%) sieht in der Beratung durch andere eine Möglichkeit, sich kritisch mit dem eigenen Betriebsablauf auseinanderzusetzen und Ideen sowie Ratschläge anderer Personen aufzunehmen und zu verwerten. 18,8 Prozent differenzieren stärker zwischen der Art der Beratung und 6 Prozent meinen, auf diese nicht angewiesen zu sein.

Tabelle 22: Beratungsverhalten der Betriebsleiter

	Positive Zustimmung	Mittlere Zustimmung	Negative Zustimmung	Mittelwert	Median	Standardabweichung
„Die Beratung anderer Personen brauche ich nicht.“ (Aussage II)	18 (6,2%)	54 (18,8%)	216 (75,0%)	-1,46	-2,00	1,28

So haben 275 Personen (94,2%) in der Vergangenheit das Fachwissen anderer Personen über Beratung, Fachzeitschriften oder Vorträge in Anspruch genommen. 17 Personen (5,8%) konnten ihrer Ansicht nach darauf ganz verzichten. Die staatliche bzw. staatlich geförderte Beratung durch z.B. Kammern oder Beratungsringe ist neben Fachzeitschriften (84,7%) die häufigste Beratungsform (77,8%). Ebenfalls oft in Anspruch genommen werden Vorträge (54,9%), die vom Landvolk, Maschinenringen, der Landwirtschaftskammer etc. organisiert werden und verschiedene Themenbereiche berühren. Rund ein Viertel der Landwirte tauscht sich regelmäßig mit benachbarten Betriebsleitern aus. Noch recht jung und eher weniger stark vertreten ist die private Betriebsberatung (17,1%), für die sich in den letzten fünf Jahren 42,5 Prozent der Landwirte entschieden haben. Einer Kammer- oder Ringberatung schlossen sich im selben Zeitraum nur 18,4 Prozent der Betriebe an. Insgesamt lassen sich 225 Betriebe (81,8%) von einer privaten oder staatlichen Organisation beraten. Davon sind 11 Betriebe einer privaten Beratungsorganisation angeschlossen und verzichten auf die staatliche Beratung. 36 Betriebe nehmen sowohl staatliche als auch private Beratung in Anspruch. Basierend auf einem Chi-Quadrat Test weisen die symmetrischen Maße auf einen sehr signifikanten Zusammenhang zwischen zunehmender Betriebsgröße und dem Bedarf an bzw. der

Nachfrage nach privater Beratung hin. Ebenfalls konnte eine signifikante Beziehung zwischen der Eigenkapitalrendite und der Inanspruchnahme privater Beratung festgestellt werden. Betriebe die eine Eigenkapitalrendite von mehr als 5 Prozent erwirtschaften konnten, wurden vermehrt von einer privaten Beratungsorganisation unterstützt.

6.3 Betriebsinterne Ressourcen

6.3.1 Personalressourcen

Die Personalressourcen umfassen alle am Betriebsgeschehen beteiligten Personen, d.h. Familienarbeitskräfte und familienfremde Arbeitskräfte. Entscheidend beim Einsatz von Arbeitskräften ist das Verhindern einer unzureichenden Arbeitsproduktivität durch z.B. ungünstige Organisation, nicht ausgeschöpfte Einsparpotenziale bzw. nicht optimierte Arbeitsprozesse. So lassen sich bei einer genauen Analyse der Personalressourcen Überkapazitäten aufspüren, deren Beseitigung zu Rationalisierungs- und Einspareffekten führen kann. Betriebsintern können entweder andere Tätigkeiten übernommen bzw. bisherige Tätigkeiten weiter ausgebaut werden. Alternativ besteht für Familienarbeitskräfte die Möglichkeit, betriebsextern u.a. zur Risikoabsicherung ein Angestelltenverhältnis einzugehen oder selbständige Tätigkeiten aufzubauen.

Aufgrund der fortschreitenden Technisierung und Computerisierung ist ein steigendes Qualifizierungsniveau von Bedeutung. Das Qualifizierungs- und Bildungsniveau in den untersuchten Betrieben stellt sich sehr differenziert dar. Insgesamt wurde auf 287 Betrieben der Bildungsstand von 2,25 Personen ermittelt (646 Antworten), womit durchschnittlich alle auf dem Betrieb arbeitenden Personen erfasst worden sind (vgl. Kapitel 6.1.5). 22,1 Prozent (n=143) der Arbeitskräfte haben einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss, weitere 48 Personen (7,4%) den Abschluss eines staatlich geprüften Agrarbetriebswirts. Mit knapp 30 Prozent ist der Anteil der Personen mit hochqualifizierten Abschlüssen sehr groß. Darüber hinaus haben 22,7 Prozent eine landwirtschaftliche Berufsausbildung in Form einer Lehre (n=147) sowie 25,5 Prozent die Weiterqualifizierung zum Meister absolviert (n=165). Weitere 66 Personen (10,2%) haben eine Lehre in einem anderen

Ausbildungsbereich abgeschlossen. Der Anteil ungelernter Arbeitskräfte wie beispielsweise Saisonarbeiter ist mit 5,3 Prozent sehr gering. Insgesamt befinden sich 26 Personen auf 287 Betrieben derzeit in Ausbildung (4,0%). Wie auch schon die Untersuchung des Bildungsstandes der Betriebsleiter ergab, ist das berufliche Bildungsniveau in den Betrieben insgesamt sehr hoch.

Eine schnelle Arbeitserledigung durch alle Beteiligten ist im Betriebsablauf wichtig. Eine unzureichende Arbeitsproduktivität bringt Wettbewerbsnachteile und sollte zu Rationalisierung und zur Ausschöpfung von Einsparpotenzialen bzw. Wachstumsmöglichkeiten führen. Motivierte Personen beeinflussen die Qualität der Arbeit in diesem Zusammenhang positiv und haben Auswirkungen auf den gesamten Betriebsablauf. Von 253 Betriebsleitern beschrieben knapp 40 Prozent die eigene Arbeitserledigung wie auch die der mithelfenden Personen als schnell (34%) bzw. sehr schnell (5,1%). 35 Prozent hielten die Arbeitserledigung für eher schnell. Eine ebenfalls große Gruppe von 58 Personen sieht die Arbeitserledigung auf dem Betrieb als weder besonders schnell noch als besonders langsam an (22,9%). Diese Gruppe sollte Verbesserungsmöglichkeiten zur effektiveren Arbeitserledigung nutzen, um dauerhaft keine Wettbewerbsnachteile zu erlangen. Auf sieben Betrieben kann der Zustand der Arbeitserledigung als kritisch beurteilt werden (2,8%).

Weitere Analysen zeigen einen sehr signifikanten Zusammenhang zwischen der Arbeitserledigung und der Motivation der auf dem Betrieb arbeitenden Personen sowie der Einschätzung der Weiterführung des Betriebes durch einen Familienangehörigen in der nächsten Generation. Betriebsleiter mit einer sehr schnellen Arbeitserledigung verfügen auch über eine sehr hohe Motivation (7,8%) und sind bemüht, den Betrieb für die nächste Generation zu erhalten. Umgekehrt sind Betriebsleiter mit einer langsameren Arbeitserledigung auch geringer motiviert. Auch konnte die interessante Feststellung gemacht werden, dass die Schnelligkeit der Arbeitserledigung und die Stärke der Motivation in engem Zusammenhang mit der erzielten Eigenkapitalrendite, den Wachstumsabsichten des Betriebes, dem Wettbewerbsverhalten und der Einschätzung der betrieblichen Zukunft stehen. Die Geschwindigkeit der Arbeitserledigung korreliert dabei mit den genannten Parametern auf sehr signifikantem Niveau, die Arbeitsmotivation korreliert mit der erzielten Eigenkapitalrendite und der Einschätzung der eigenen Zukunft auf

signifikantem Niveau. Kein Zusammenhang konnte zur Betriebsgröße festgestellt werden.

Der Anteil der Kosten für Arbeitserledigung am Betriebsertrag liegt in der Untersuchung durchschnittlich bei 31,59 Prozent. Von den 292 befragten Betriebsleitern können nur 71 Personen (24,3%) Angaben zum prozentualen Anteil der Arbeitserledigungskosten machen. 11 Personen (3,8%) verweigern eine Angabe, 210 Personen (71,9%) können keine Angaben machen, da sie die Höhe der Arbeitserledigungskosten in ihrem Betrieb nicht wissen. Insgesamt fallen die Antworten mit einer Spannweite von 5 Prozent bis maximal 85 Prozent sehr unterschiedlich aus. Es liegt die Vermutung nahe, dass der Begriff z.T. falsch bzw. verschiedenartig interpretiert wurde. Knapp die Hälfte der Betriebe (47,88%) liegen mit den Arbeitserledigungskosten zwischen 5 und 25 Prozent, weitere 36 Prozent zwischen 26 und 50 Prozent.

Für 54 Betriebe (18,7%) gestaltet sich die eigene wirtschaftliche Situation derart schwierig, dass zum Lebensunterhalt notwendiges außerlandwirtschaftliches Einkommen verdient werden muss. Überwiegend ist dabei nur eine Person außerlandwirtschaftlich tätig (n=38), bei neun Betrieben arbeiten zwei Personen und bei weiteren zwei Betrieben drei Personen im außerlandwirtschaftlichen Bereich. Diese Personen verdienen monatlich im Mittel 1215€ netto bei einer Spannweite von 200€ (vermutlich eher aus einem Nebenverdienst) bis 2500€ (vermutlich eine feste außerlandwirtschaftliche Einstellung). Ohne dieses zusätzliche Einkommen würden die Betriebe Schwierigkeiten haben, genügend Einkommen für den privaten Lebensunterhalt aufzubringen. Keine signifikanten Zusammenhänge können zwischen der Notwendigkeit eines außerlandwirtschaftlichen Zuverdienstes und der Betriebsgröße, der jährlichen Eigenkapitalrendite etc. gefunden werden. Es gibt demnach keine Tendenz, dass z.B. überwiegend kleinere Betriebe ein außerlandwirtschaftliches Einkommen erwirtschaften müssen.

Neben den Faktoren Arbeitserledigung, Motivation, Kosten der Arbeitserledigung und außerlandwirtschaftlichem Einkommen ist für das strategische Verhalten eines Betriebes auch die Nachfolgeplanung bedeutend. 60 Prozent planen, den Betrieb längerfristig auch in der nächsten Generation von einem Familienmitglied führen zu

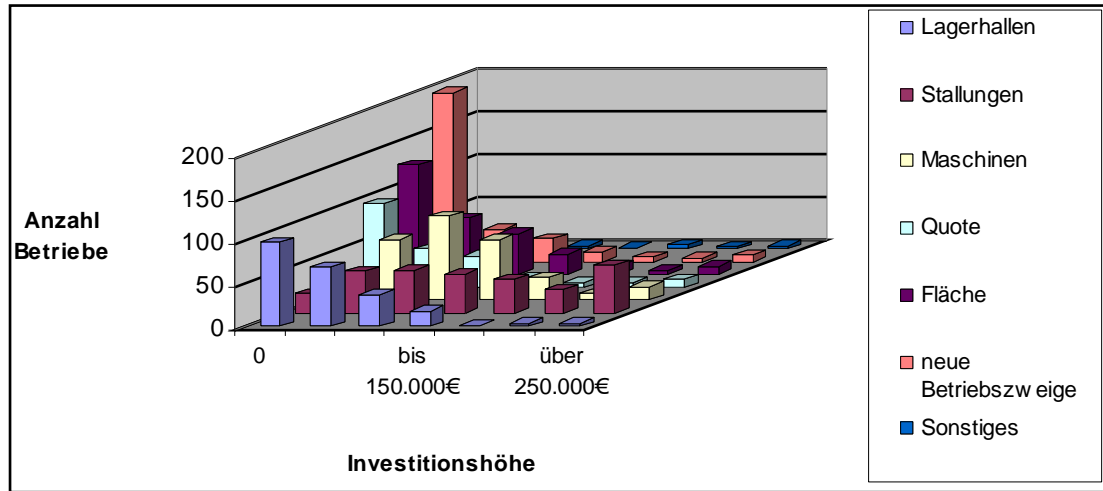
lassen und schätzen die Wahrscheinlichkeit für die Fortführung eher hoch (16,3%), hoch (16,8%) bzw. sehr hoch (27,3%) ein. Ein gutes Viertel kann die generationenübergreifende Planung noch nicht abschätzen, für 12,8 Prozent der Betriebsleiter ist eine langfristige Weiterführung eher schwer vorstellbar. Signifikante Zusammenhänge mit der Betriebsgröße, dem Betriebswachstum, dem Wettbewerbsverhalten und der Einschätzung der eigenen Zukunft bestätigen die Vermutung, dass Betriebe mit längerfristigem Denken - verbunden mit dem Interesse, weiterhin in der Landwirtschaft tätig zu sein und den Betrieb an die nächste Generation zu übergeben - stärker bemüht sind, konkurrenz- und wettbewerbsfähig zu sein und daher eine ausgeprägtere Wettbewerbsorientierung aufweisen und ein Betriebswachstum anstreben. Tendenziell setzen sich eher die Betriebsleiter größerer Betriebe, die ihre derzeitige Betriebsentwicklung positiv einschätzen, mit längerfristiger Planung auseinander.

6.3.2 Kapitalressourcen

Das einem Betrieb zur Verfügung stehende Kapital setzt sich aus Eigenkapital und Fremdkapital zusammen. Eine dauerhafte Verringerung des Eigenkapitals kann genauso wie eine zu geringe Eigenkapitalbildung die Entwicklung eines Betriebes langfristig gefährden, da notwendige Investitionen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ausbleiben. Gerade durch eine Investitionstätigkeit unter Einsatz von Eigen- oder Fremdkapital kann ein entwicklungs- und zukunftsfähiger Betrieb aufgebaut werden. Dabei ist eine Investition immer mit einem Risiko behaftet und erfordert die Bereitschaft der Betriebsleitung, diese Risiken zu tragen (vgl. Kapitel 6.2.3). Ein Blick auf die in den letzten zehn Jahren getätigten Betriebsinvestitionen in Abbildung 21² zeigt, dass in den beiden Bereichen Stallanlagen und Maschinen große Summen von oftmals über 250.000€ investiert wurden.

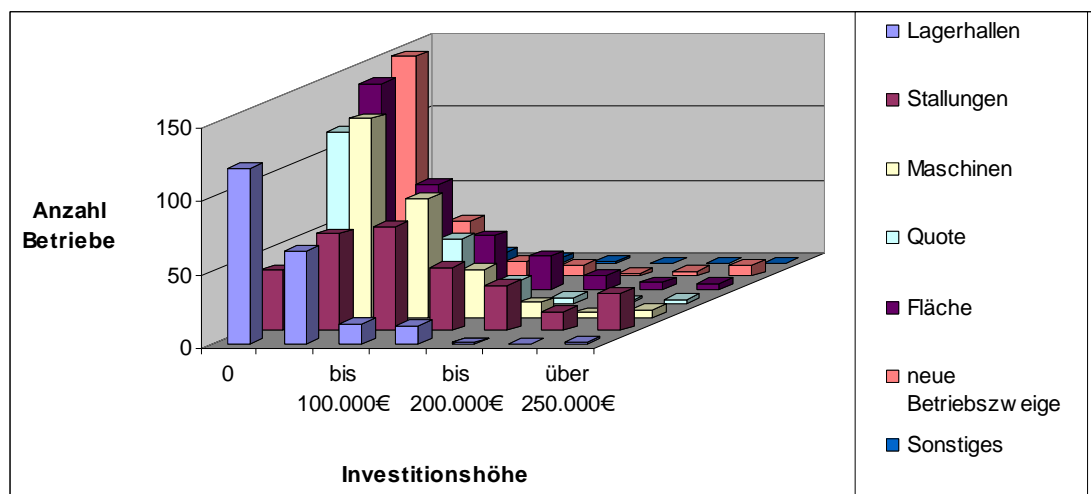
² In der Abbildung zum vergangenen und geplanten Investitionsverhalten sind aus Platzgründen nur vier der insgesamt sieben Säulen beschriftet. Die Einteilung erfolgt dabei in Schritten von 50.000€ (Säule 2 verfügt z.B. über eine Investitionshöhe von bis zu 50.000€, Säule 4 bis 150.000€ usw.).

Abbildung 21: Investitionen in den vergangenen zehn Jahren



Auch in Betriebsbereiche wie z.B. Lagerkapazitäten, Quoten oder landwirtschaftliche Flächen wurde investiert, durchschnittlich bis zu 100.000€. 90 Betriebe (30%) verfügen neben Ackerbau und Tierproduktion über weitere Betriebszweige wie Windkraft oder Pferdepension. In den kommenden fünf Jahren wollen davon 69 Betriebe (77%) weiter in diversifizierende Betriebszweige investieren. 48 Betriebe planen dafür Investitionen von bis zu 100.000€. Die anderen Betriebe wollen in ihre Diversifikation mehr als 100.000€ investieren, davon acht Betriebe mehr als 250.000€. Insgesamt planen die Betriebe in den nächsten fünf Jahren deutlich mehr zu investieren als in den vergangenen zehn Jahren (s. Abbildung 22).

Abbildung 22: Investitionen in den kommenden fünf Jahren



Trotz erschwerter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, zunehmender Planungsunsicherheit und gestiegener Lebenshaltungskosten sind Investitionen geplant. Mit zunehmender Betriebsgröße steigen die Investitionen in landwirtschaftliche Fläche, Maschinen und Lagerhallen deutlich an. Stark wachsende Betriebe wollen dabei oft über 250.000€ in Maschinen und landwirtschaftliche Fläche (ca. 6%) investieren, das entspricht einem Investitionsvolumen von mehr als 50.000€ pro Jahr.

Besonders Betriebe mit großen Investitionen im Maschinensektor sind durch eine starke Wettbewerbsorientierung und eine größere Risikobereitschaft charakterisiert. Diese Betriebsleiter sehen in einer hohen Technisierung und dem Einsatz modernster Geräte verstärkt eine Möglichkeit, im Wettbewerb zu bestehen, und können tatsächlich tendenziell höhere Eigenkapitalrenditen erzielen. Auch der Situationsbericht 2005 der deutschen Landwirtschaft sieht bei Betrieben mit hohem Investitionsvolumen eine überdurchschnittliche Eigenkapitalveränderung (AHA 2005:296). Auch Betriebe in der Tierproduktion planen, durch Investitionen den Bestand zukünftig weiter zu erhöhen. Dabei hängt vor allem bei Milchviehbetrieben Wachstum eng mit der Investition in Quote und landwirtschaftliche Fläche zusammen. Die Ergebnisse zeigen, dass gerade bei Betrieben in der Tierproduktion der Fremdkapitalanteil mit steigender Investitionshöhe zunimmt. Das forcierte Betriebswachstum durch Erhöhung der Stallplätze ist sehr kapitalintensiv und kann daher oft nicht vollständig aus eigenen Mitteln finanziert werden. Von den 271 tierhaltenden Betrieben haben 20 Prozent (n=56) in der Vergangenheit mehr als 250.000€ investiert, weitere 9,3% (n=27) investierten zwischen 200.000€ und 250.000€. Damit hat ein Drittel der Betriebe umfangreiche Mittel aufgebracht, um im Wettbewerb weiter bestehen zu können. 179 tierhaltende Betriebe (66 Prozent) planen auch für die Zukunft weiteres Wachstum, davon 15 Prozent (n=44) mit einer Investitionshöhe zwischen 150.000€ und 250.000€ sowie 8,6 Prozent (n=25) mit Investitionen von mehr als 250.000€.

269 Betriebe machten eine genauere Angabe zu ihrer Fremdkapitalsituation. 12,3 Prozent dieser Betriebe (n=33) benötigen kein Fremdkapital und verfügen damit über eine für den Betrieb und die anstehenden Investitionen ausreichende Eigenkapitalbasis. Bei 22 Prozent der Betriebe stellen Fremdkapitalgeber mehr als

ein Viertel des benötigten Kapitals zur Verfügung. 79 Betriebe (29,4%) haben einen Fremdkapitalanteil zwischen 11 und 20 Prozent, der größte Teil der Betriebe (36,4%) hat einen Fremdkapitalanteil von weniger als 10 Prozent. Mit steigendem Fremdkapitalanteil nimmt das Risiko zu, bei nachhaltigen wirtschaftlichen Veränderungen Zins und Tilgung nicht leisten zu können. Kann allerdings der Leverage-Effekt, bei dem die Gesamrendite größer ist als der Fremdkapitalzins, ausgenutzt werden, ist eine Steigerung der Eigenkapitalrendite mit zunehmendem Fremdkapitalanteil möglich und lohnend. Insgesamt jedoch erhöht sich das Investitionsrisiko mit Steigerung des Fremdkapitalanteils. In der vorliegenden Untersuchung steigt mit der Betriebsgröße auch der Fremdkapitalanteil an. Ein signifikanter Zusammenhang kann auf Basis eines durchgeführten Chi-Quadrat-Tests auf dem Signifikanzniveau von 0,05 nachgewiesen werden. Daraus ist zu schließen, dass Betriebe mit hohen Wachstumsraten große Investitionen aufbringen, die nicht nur über das Eigenkapital finanziert werden können. Diese durch eine insgesamt größere Risikobereitschaft gekennzeichnete Gruppe ist bereit, auch bei steigendem Fremdkapitalanteil Investitionen zu tätigen.

3,2 Prozent der Betriebe (n=8) benötigen ihr Fremdkapital für kurze Laufzeiten von bis zu einem Jahr, z.B. zur Überbrückung einer schwierigen wirtschaftlichen Situation oder für kurzfristige Investitionen. Damit liegt der Anteil weit unter dem Bundesdurchschnitt von 25 Prozent (AHA 2004:296). 52,2 Prozent benötigen das Fremdkapital über einen mittleren Zeitraum (15,4% über einen Zeitraum von einem bis fünf Jahren; 36,8% über einem Zeitraum von sechs bis zehn Jahren), 110 Betriebe (44,5%) für einen längeren Zeitraum. Je höher der Fremdkapitalanteil dabei ist, desto länger ist der Rückzahlungszeitraum. 189 Betriebe (80,8%) haben eine jährliche Zinsbelastung für Fremdkapital von maximal 6 Prozent. Fast 20 Prozent der Betriebe dagegen müssen mehr als 7 Prozent jährlich für das geliehene Geld in Form von Zinsen aufbringen. Analysen mit Korrelationsmaßen nach *Kendall Tau* und *Spearman* zeigen, dass tendenziell Betriebe mit einer niedrigeren Zinsbelastung (von bis zu 4 Prozent) höhere Eigenkapitalrenditen (von mehr als 6 Prozent) erzielen können. Dagegen erreichen Betriebe mit einem Zinsniveau von mehr als 5 Prozent Eigenkapitalrenditen von weniger als 6 Prozent. Auch die Einschätzung der eigenen Zukunft von „sehr positiv“ bis „sehr negativ“ weist einen Zusammenhang mit der jährlichen Zinsbelastung auf. So haben Betriebe mit optimistischer Einschätzung

einen Zinssatz für Fremdkapital von durchschnittlich weniger als 4 Prozent zu zahlen, während Betriebe mit negativerer Einschätzung der Zukunft einen Zinssatz von mehr als 5 Prozent aufweisen. Weiterhin kann festgestellt werden, dass Betriebe mit zunehmender Größe eine sinkende relative Zinsbelastung aufzubringen haben. Größere Betriebe haben offenbar eine bessere Verhandlungsposition gegenüber Banken und Kreditgebern und können vermutlich bessere Konditionen für Kredite wie auch für spezielle Förderkredite aushandeln.

6.3.3 Betriebsressourcen

Betriebsressourcen eines landwirtschaftlichen Betriebes umfassen Gebäude, Maschinen, Tiere sowie Pflanzen bzw. Saatgut. Betriebsziel sollte ein effektiver Einsatz dieser Ressourcen sein. Beispielsweise können auf Basis eines hohen Technisierungsgrads Arbeiten in der Pflanzen- und Tierproduktion schneller und präziser erledigt werden.

Überwiegend bauen die befragten Betriebe Getreide (n=258), Futtermittel (n=142), Raps (n=95), Zuckerrüben (n=84) und Kartoffeln (n=52) an (s. Tabelle 23).

Tabelle 23: Anbauverhältnisse auf landwirtschaftlicher Nutzfläche

	Mittelwert der Untersuchungsbetriebe in ha bzw. dt/ha	Mittelwert der Betriebe in NRW in ha bzw. dt/ha
Getreide	42,24 ha	Angabe nicht möglich
Naturalertrag Getreide	80,87 dt/ha	70,1 dt/ha
Futtermittel (Mais)	26,97 ha	Angabe nicht möglich
Naturalertrag Futtermittel	412,50 dt/ha	451,7 dt/ha
Raps	13,50 ha	Angabe nicht möglich
Naturalertrag Raps	38,33 dt/ha	30,7 dt/ha
Zuckerrüben	13,71 ha	Angabe nicht möglich
Naturalertrag Zuckerrüben	617,30 dt/ha	584,9 dt/ha
Kartoffeln	20,03 ha	Angabe nicht möglich
Naturalertrag Kartoffeln	478,06 dt/ha	431,7 dt/ha

Ein Vergleich mit dem Durchschnitt der landwirtschaftlichen Betriebe in NRW zeigt, dass die untersuchten Betriebe u.a. bei Kartoffeln, Zuckerrüben und Raps durchschnittlich höhere Erträge je ha erzielen, was auf einen besseren Produktionsstandort bzw. auf eine bessere Produktionstechnik zurückgeführt werden kann.

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

In der Geflügelproduktion (n=17) werden im Durchschnitt 3.664 Legehennen, 12.562 Masthähnchen und 11.774 Puten gehalten. Die größten Betriebe halten 11.000 Legehennen, 50.000 Masthähnchen bzw. 35.000 Puten (s. Tabelle 24).

Tabelle 24: Tierzahlen der Betriebe mit Geflügelproduktion

Produktionsrichtung	Anzahl Tiere	Häufigkeit	Prozent	Ø Anzahl Tiere pro Betrieb in NRW
Legehennen (n=6)	1 – 2.200 Stück	3	17,6%	2.460 Legehennen je Betrieb (Betriebe ab 100 Legehennen und mehr)
	2.201 – 4.400 Stück	1	5,8%	
	8.801 – 11.000 Stück	2	11,7%	
Masthähnchen (n=4)	1 – 10.000 Stück	3	17,6%	1.596 Masthähnchen je Betrieb mit Masthähnchen
	40.001 – 50.000 Stück	1	5,8%	
Puten (n=7)	1 – 7.000 Stück	3	17,6%	3.747 Puten je Betrieb mit Putenmast
	7.001 – 14.000 Stück	2	11,7%	
	14.001 – 21.000 Stück	1	5,8%	
	28.001 – 35.000 Stück	1	5,8%	

In der Schweineproduktion (n=160) umfassen die Bestände im Durchschnitt 192 Zuchtsauen bzw. 873 Mastschweine. Die größten Betriebe halten 450 Zuchtsauen bzw. 4.000 Mastschweine. Bei Zuchtsauen kann ein durchschnittlicher Deckungsbeitrag im Jahr von 395€ je Sau erzielt werden. Im Minimum liegt dieser bei 179€, maximal werden 700€ von einigen Betrieben erzielt. In der Mastschweinehaltung wird ein durchschnittlicher Deckungsbeitrag von 20€ je Schwein erreicht. Im Minimum werden negative Deckungsbeiträge von -50€ erzielt, maximal werden 74€ erreicht (s. Tabelle 25).

Tabelle 25: Tierzahlen bei Betrieben mit Schweineproduktion

Produktionsrichtung	Anzahl Tiere	Häufigkeit	Prozent	Ø Anzahl Tiere pro Betrieb in NRW
Sauenhaltung (n=70)	1 - 90 Stück	7	3,6%	78 Sauen je Betrieb mit Zuchtsauenhaltung
	91 - 180 Stück	31	15,9%	
	181 - 270 Stück	19	9,69%	
	271 - 360 Stück	10	5,1%	
	361 - 450 Stück	3	1,53%	
Mastschweine (n=123)	1 - 800 Stück	64	32,6%	289 Mastschweine je Betrieb mit Mastschweinehaltung
	801 – 1.600 Stück	49	25,0%	
	1.601 – 2.400 Stück	7	3,6%	
	2.401 – 3.200 Stück	1	0,5%	
	3.201 – 4.000 Stück	2	1,0%	

In der Rinderproduktion (n=170) werden im Durchschnitt 67 Milchkühe, 100 Bullen bzw. 28 Mutterkühe gehalten. Die größten Bestände umfassen 200 Milchkühe, 1.000 Bullen bzw. 100 Mutterkühe. Bei den Milchkühen wird ein durchschnittlicher

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

Deckungsbetrag von jährlich 1.383€ pro Kuh erzielt. Das Minimum liegt bei 166€, während einige Betriebe Deckungsbeiträge von 2.254€ je Milchkuh erreichen. Durchschnittlich werden 8.400 kg Milch je Kuh und Jahr gewonnen und damit 1.509 kg mehr als in Vergleichsbetrieben in NRW. Geringe Euterleistungen liegen in dieser Untersuchung bei jährlich 4.000 kg je Kuh, maximal werden 12.000 kg Milch je Kuh erzielt. Die einzelnen Betriebe haben eine Milchquote von durchschnittlich 500.000 kg. Die geringste Milchquote lag bei 5.500 kg, die höchste bei 1.620.000 kg. Im Durchschnitt sind 122.232 kg der Milchquote gepachtet. Einige Betriebe pachten überhaupt keine Kontingente hinzu, bei anderen Betrieben liegt die gepachtete Milchquote bei bis zu 1.300.000 kg Milch (s. Tabelle 26).

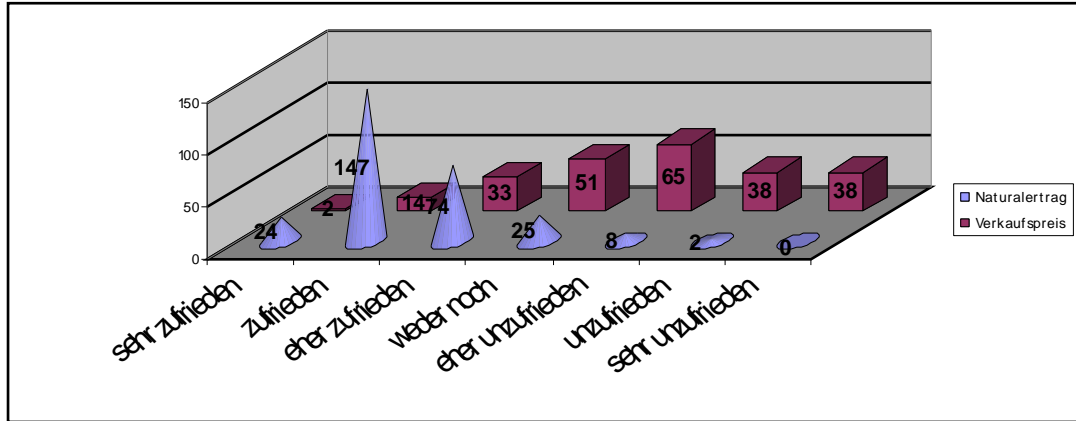
Tabelle 26: Tierzahlen die Rindviehhaltenden Betrieben

Produktionsrichtung	Anzahl Tiere	Häufigkeit	Prozent	Ø Anzahl Tiere pro Betrieb in NRW
Milchviehhaltung (n=145)	1 - 40 Stück	40	14,0%	37 Milchkühe je Betrieb mit Milchviehhaltung
	41 - 80 Stück	70	24,5%	
	81 - 120 Stück	19	6,65%	
	121 - 160 Stück	11	3,85%	
	161 - 200 Stück	5	1,7%	
Mutterkuhhaltung (n=12)	1 - 20 Stück	9	3,15%	keine Angabe möglich
	21 - 40 Stück	1	0,3%	
	81 - 100 Stück	2	0,7%	
Bullen (n=124)	1 - 200 Stück	114	39,9%	22 Bullen je Betrieb mit Bullenmast
	201 - 400 Stück	9	3,2%	
	801 - 1.000 Stück	1	0,3%	

Ein Vergleich mit allen landwirtschaftlichen Betrieben in NRW zeigt, dass die untersuchten Betriebe durchschnittlich über größere Tierbestände in den Produktionsrichtungen Milchviehhaltung, Mutterkuhhaltung und Bullenhaltung verfügen. Auch der Jahresmilchertrag liegt weit über dem nordrhein-westfälischen Durchschnitt.

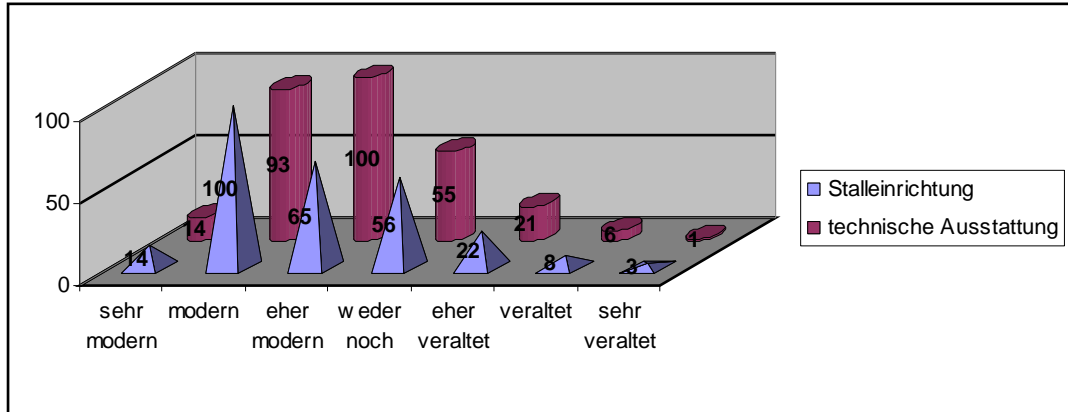
Im Bereich der Pflanzenproduktion lassen sich die Naturalerträge überwiegend als zufrieden stellend einstufen. 52 Prozent (n=147) der Betriebe sind mit den erzielten Erträgen zufrieden, 24 Personen (8,6%) sogar sehr zufrieden. Nur 3,6 Prozent (n=10) sind mit ihren Erträgen unzufrieden, 25 Betriebsleiter (8,9%) erzielen befriedigende Ergebnisse und weitere 33 Betriebe (26,4%) sind eher zufrieden (s. Abbildung 23).

Abbildung 23: Zufriedenheit mit den Erträgen in der Pflanzenproduktion



Mit den erzielten Verkaufspreisen bzw. der Preisentwicklung sind die Betriebe dagegen eher unzufrieden. Nur 19,3 Prozent sind mit der Verkaufspreisentwicklung zufrieden bzw. sehr zufrieden. Ähnlich wie die Preise im Pflanzenbereich werden auch die Verkaufspreise in der Tierproduktion eher negativ beurteilt. 33,1 Prozent sind mit der Entwicklung unzufrieden. Tatsächlich haben sich die erzielten Preise für Produkte aus dem Bereich der Tier- und Pflanzenproduktion zu Lasten der Landwirte verschlechtert, da der Ausgabenindex für Betriebsmittel im Wirtschaftsjahr 2003/2004 doppelt so stark anstieg wie der Index für die Erzeugerpreise. Besonders für Schlachtrinder und Milch gingen die Preise weiter zurück, unverändert blieben die Preise für Schweine. Steigende Preise konnten bei Kartoffeln, Getreide und Geflügel realisiert werden (AHA 2004:36f.). Die Untersuchung zeigt, dass sich steigende Verkaufspreise im Bereich der Pflanzen- wie auch der Tierproduktion signifikant auf die Einschätzung der betrieblichen Zukunft auswirken. In der Tierproduktion können mit steigenden Verkaufspreisen signifikant höhere Eigenkapitalrenditen erzielt werden. Die technische Betriebsausstattung schätzt die Hälfte der Betriebsleiter als eher modern ein; Stalleinrichtungen werden überwiegend in der Kategorie eher modern eingeordnet. Nur ca. 30 Betriebe verfügen über eine veraltete Stalleinrichtung und eine allgemein schlechte technische Ausstattung (s. Abbildung 24).

Abbildung 24: Stalleinrichtung und technische Ausstattung



Betriebe mit einer modernen technischen Ausstattung sowie Tierproduktionsbetriebe mit einer den heutigen Anforderungen gerecht werdenden Stalleinrichtung schätzen ihre betriebliche Zukunft besser ein als Betriebe, die über dieses Ausstattungsniveau nicht verfügen. Ebenfalls äußern modern ausgestattete Betriebe deutlichere Wachstumsabsichten, verfügen über eine ausgeprägtere Wettbewerbsorientierung und erzielen höhere Eigenkapitalrenditen.

6.3.4 Standortressourcen

Standortressourcen umfassen neben natürlichen Bedingungen wie Klima, Bodenzusammensetzung und Wasserbindungsvermögen auch die Anbindung an Ballungsgebiete sowie an das produzierende Gewerbe. Ein Standortwechsel gestaltet sich für landwirtschaftliche Betriebe aufgrund betriebsinterner Bedingungen wie laufenden Pachtverträgen als auch aufgrund familiärer Bindungen oftmals schwierig.

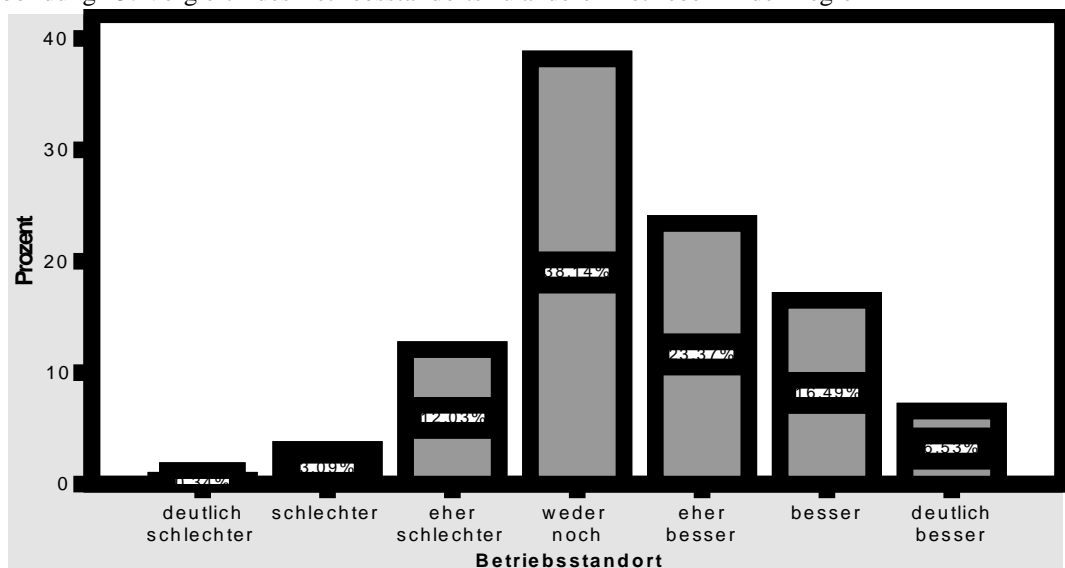
Die untersuchten Betriebe verfügen im Durchschnitt über 48 Bodenpunkte bei einer Spannweite von 20 bis 95 Bodenpunkten. Die größte Gruppe mit 134 Betrieben (50,4%) hat zwischen 26 und 50 Bodenpunkten. Daran schließt sich eine Gruppe von 84 Betrieben (31,6%) mit 51 bis 75 Bodenpunkten an. Weiterhin haben 10,2 Prozent der Betriebe weniger als 25 Bodenpunkte sowie eine Gruppe von 7,9 Prozent mehr als 76 Bodenpunkte.

Die Untersuchung der Standortressourcen zeigt, dass 174 Betriebe (70%) unter verschiedenen Standortproblemen leiden, die eine ernsthafte Bedrohung für das zukünftige Betriebsgeschehen darstellen können. Meist gaben diese Betriebe jeweils

ein bis zwei Problembereiche an, die sich in die Kategorien Umfeld, Umwelt und Politik einteilen lassen. Bei 25 Prozent (n=95) der Betriebe wirkt sich der Standort aufgrund von verschiedenen Umfeldbedingungen negativ auf das wirtschaftliche Betriebsgeschehen aus. So werden beispielsweise eine insgesamt schlechte Verkehrsanbindung (10 Betriebe), lange Transportwege (16 Betriebe), Siedlungsnähe (12 Betriebe), Landknappheit (9 Betriebe) oder fehlende Arrondierungsmöglichkeiten (6 Betriebe) bzw. fehlende Baumöglichkeiten (29 Betriebe) genannt. Bei 29 Betrieben (7,6 %) haben in den letzten Jahren Überflutungen (11 Betriebe) bzw. Wasserverknappung (18 Betriebe) zu Schwierigkeiten geführt. 16 Betriebe sehen in auftretenden Wetterunbilden zukünftig eine Bedrohung des Betriebsablaufes.

Weniger als die Hälfte der Betriebe (46,3%) schätzt ihren eigenen Standort im Vergleich zu anderen Betrieben der Region als besser ein. 45 Betriebe (15,5%) beklagen aufgrund des Betriebsstandorts Wettbewerbsnachteile. Ein Drittel der Betriebe empfindet aufgrund des Standorts weder Vor- noch Nachteile (s. Abbildung 25). Insgesamt sieht jeder zweite Betriebsleiter in seinem eigenen Standort keinen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen landwirtschaftlichen Betrieben (Median 0,00).

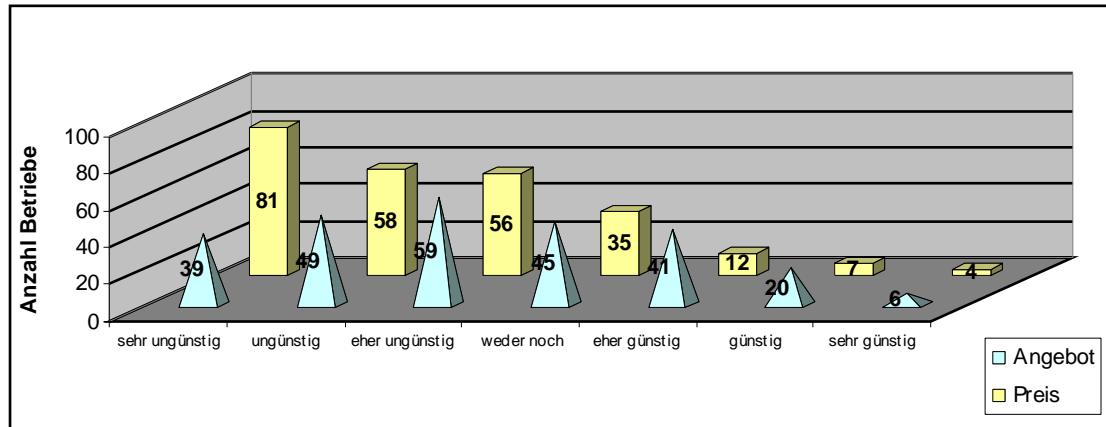
Abbildung 25: Vergleich des Betriebsstandorts zu anderen Betrieben in der Region



Dabei ist ein aus dem Standort hervorgehender Wettbewerbsvorteil für die Entwicklung eines Betriebes von großer Bedeutung. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Betriebe, die den eigenen Standort im Vergleich zu anderen landwirtschaftlichen Betrieben als besser bezeichnen, durchschnittlich auch höhere Eigenkapitalrenditen erzielen und daher c. p. die eigene Zukunft positiver einschätzen. Dieser Zusammenhang ist unabhängig von der Betriebsgröße. Darüber hinaus sind diese Betriebe neuen Anregungen für die eigene Betriebsentwicklung gegenüber aufgeschlossener. Vermutlich werden durch einen offeneren Umgang mit zukünftigen Gestaltungsmöglichkeiten Wettbewerbsvorteile und Potenziale des eigenen Standorts besser genutzt.

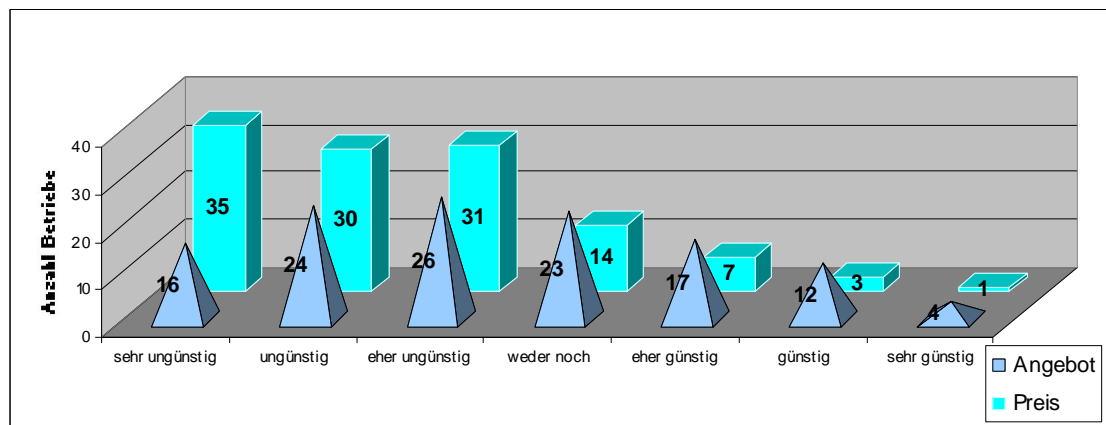
Für wachstumsorientierte Betriebe sind darüber hinaus die Expansionsaussichten am Standort interessant. In diesem Zusammenhang hat das Pachten von Land für die landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland eine hohe Bedeutung. Im Jahre 2003 waren 63,9% der bewirtschafteten Flächen gepachtet, jeder achte Landwirtschaftsbetrieb in Deutschland war 2003 sogar ein reiner Pachtbetrieb (AHA 2004:108f.). Es kann daher nicht überraschen, dass 90 Prozent (n=262) der befragten Betriebe zukünftig an Pachtflächen interessiert sind. Nur 10 Prozent der Betriebe (n=30) haben kein Interesse an Pachtflächen. Jedoch werden von den befragten Betrieben Angebot und Preis der Pachtflächen eher negativ eingeschätzt (Mittelwert -0,68). Jeder zweite Betriebsleiter stuft die Angebotsentwicklung von Pachtflächen für seine zukünftige Betriebsentwicklung als ungünstig, den zu bezahlenden Pachtpreis sogar als sehr ungünstig ein (Mittelwert -1,49). Drei Viertel der Befragten (77,1%) sehen die Preisentwicklung für zu pachtendes Land als ungünstig an. 9,1 Prozent sehen keine Nachteile und schätzen die Preisentwicklung für sich selbst als günstig ein (s. Abbildung 26). Generell kann festgestellt werden, dass größere Betriebe die Möglichkeit, zukünftig zu akzeptablen Preisen Fläche zu pachten, als besser einschätzen als kleinere Betriebe. Vermutlich gehen größere Betriebe von einem weiteren Strukturwandel verbunden mit einer Flächenfreisetzung durch Aufgabe von kleineren Betrieben aus oder haben aufgrund ihrer Betriebsgröße insgesamt eine bessere Verhandlungsposition.

Abbildung 26: Angebot und Preis von Pachtflächen in der Region



Für eine Erhöhung der betrieblichen Nutzflächen wird bevorzugt die Möglichkeit der Landpacht genutzt. Waren 262 Betriebe an Pachtflächen interessiert, denken nur 124 Betriebsleiter über Landerwerb nach (42,8%). Ähnlich wie bei der Entwicklung von Pachtflächen sehen mehr als die Hälfte der Interessierten (54,1%) eine ungünstige Entwicklung des Angebots und Preises von Kaufflächen (s. Abbildung 27). Jeder zweite Betriebsleiter stuft die Preise für landwirtschaftliche Flächen für seine zukünftige Betriebsentwicklung als ungünstig (Median -1,00), den zu bezahlenden Pachtpreis sogar als sehr ungünstig (Median -2,00) ein.

Abbildung 27: Angebot und Preis von Kaufflächen in der Region



Insgesamt haben sich die Preise für landwirtschaftliche Pacht- und Kaufflächen gerade in Nordrhein-Westfalen in den letzten Jahren für wachstumswillige Betriebe eher ungünstig entwickelt. Trotz sinkender Kaufwerte für landwirtschaftliche Flächen in Deutschland waren die Preise in NRW mit durchschnittlich 26.000€ je Hektar bundesweit immer noch am höchsten (AHA 2004:106f.). Aufgrund der hohen

Besiedlungsdichte Nordrhein-Westfalens sind landwirtschaftliche Flächen auch für andere Anspruchsgruppen wie Gewerbe/Industrie, Siedlungsbau, Tourismus, Straßenbau oder Natur- und Hochwasserschutz interessant. Somit gehen der Landwirtschaft täglich unwiderruflich Flächen verloren, die das Angebot bei steigender Nachfrage nicht nur von Seiten der landwirtschaftlichen Betriebe verringern. 2003 gingen in Deutschland täglich 93 Hektar durch Bebauung verloren, wobei häufig ertragsstarke Böden aufgrund von Auflagen als Ausgleichsflächen für Natur- und Landschaftsschutz verwendet werden müssen (AHA 2004:91). In Folge der resultierenden Flächenknappheit in Nordrhein-Westfalen ist das Angebot an landwirtschaftlichen Flächen begrenzt und die Pacht- und Kaufpreise werden aufgrund der großen Nachfrage der unterschiedlichen Interessengruppen weiter auf hohem Niveau bleiben. Gerade für Wachstumsbetriebe ist diese Entwicklung nicht förderlich.

6.4 Betriebsexterne Rahmenbedingungen

Neben den Betriebsleiterfähigkeiten sowie den betriebsinternen Ressourcen nehmen auch konkurrierende Betriebe, Lieferanten und Abnehmer, Endverbraucher sowie politische Rahmenbedingungen Einfluss auf das strategische Verhalten und die Erfolgsaussichten eines Betriebes. Im Folgenden wird daher die Einschätzung der Betriebsleitungen zu ausgewählten betriebsexternen Parametern analysiert und vorgestellt.

Konkurrierende Betriebe

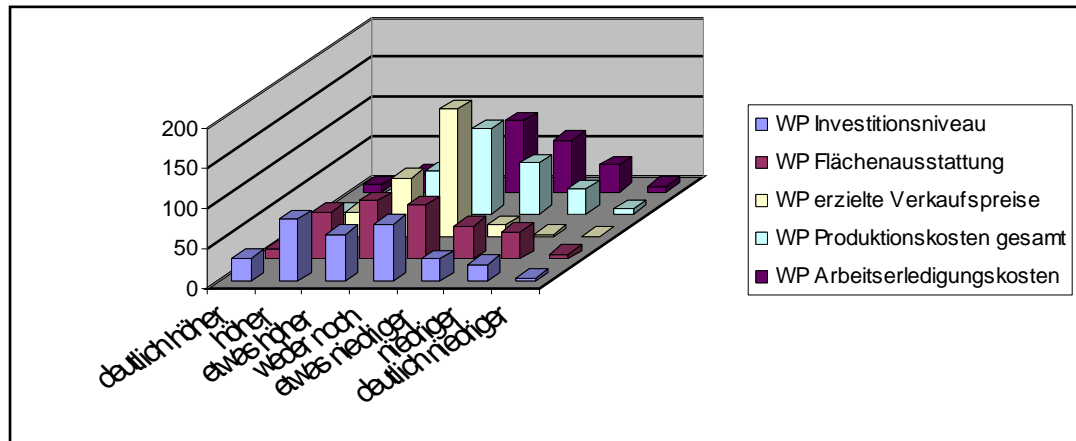
Landwirtschaftliche Betriebe stehen durch die Entwicklungen der letzten Jahre in einem verstärkten Wettbewerb untereinander. Das Betriebswachstum einzelner Betriebe erfolgt zumeist auf Kosten anderer Betriebe, die in der Folge aufgegeben werden oder sich verkleinern. Der Wettbewerbsposition im Vergleich zu anderen landwirtschaftlichen Betrieben bezüglich verschiedener Parameter wie Investitionsniveau, Flächenausstattung etc. kommt daher eine besondere Bedeutung zu. Die ausgewerteten Antworten zu dieser Statementbatterie stellen sich nach einem Q-Q-Plot als normalverteilt dar. Die Auswertung nach Mittelwert und Median zeigt, dass ein großer Teil der landwirtschaftlichen Betriebe keine besonderen Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Betrieben sieht. Nur 39

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

Betriebsleiter sehen in anderen landwirtschaftlichen Betrieben eine Bedrohung für die eigene Entwicklung; die Mehrzahl stuft andere Faktoren wie politische Rahmenbedingungen als stärkere Bedrohung für die Entwicklung des Betriebs und die Realisierung von Wachstumsabsichten ein. Diese Ergebnisse zeigen, dass viele Betriebe über gleiche Ausgangsvoraussetzungen verfügen, die kooperatives Verhalten möglich und notwendig erscheinen lassen (s. Kapitel 6.5).

Betriebsleiter, die ihre getätigten Investitionen im Vergleich zu anderen Betrieben der Region höher einstufen, haben in der Tendenz größere Betriebe mit klaren Wachstumsabsichten und schätzen die betriebliche Zukunft positiver ein. Zudem erzielen diese Betriebe auch höhere Eigenkapitalrenditen und weisen ein stärkeres Interesse am Wettbewerb auf. Ihrer eigenen Auffassung nach haben diese Betriebe eine größere Flächenausstattung und können bessere Verkaufspreise erzielen als konkurrierende Betriebe. Vermutlich können diese Betriebe ihre Fixkostenbelastung besser verteilen und haben aufgrund größerer Abgabemengen eine bessere Verhandlungsposition im Ein- und Verkauf (s. Abbildung 28).

Abbildung 28: Wettbewerbspositionen der Betriebe im Vergleich



Im Vergleich zu Betrieben der Region geben kleinere Betriebe tendenziell höhere Produktionskosten an, größere Betriebe verfügen über niedrigere Produktionskosten. Vermutlich können größere Betriebe ihre Fixkosten besser verteilen und dadurch mit geringeren Produktionskosten arbeiten. Auch die Kosten für Arbeiterledigung liegen bei kleineren Betrieben höher. Leiter von Betrieben mit höheren

Arbeits erledigungskosten äußern sich darüber hinaus zu Wachstumsplänen tendenziell zurückhaltender.

Endverbraucher

Dem Verbraucher als letztem Glied in der landwirtschaftlichen Produktionskette kommt eine besondere Bedeutung zu, da erst durch den Kauf eines Produktes oder durch die Inanspruchnahme einer Dienstleistung die Erzeugung honoriert wird. Das Anspruchsdenken des Verbrauchers ist dabei in den letzten Jahren stark angestiegen. Gleichzeitig haben auch Preissensibilität und Preisbewusstsein gegenüber Nahrungsmitteln stark zugenommen. Ein hoher Qualitätsanspruch und niedriger Preis schließen sich heutzutage nicht mehr aus (LANGBEHN 2003:71; MENRAD 2001:615; MICHLER 2005:12).

Vor diesem Hintergrund vermuten 54,3 Prozent (n=157) der Betriebsleiter, dass auch weiterhin die Verbraucher eine Qualität auf hohem Niveau wünschen und damit die Produktionsanforderungen für die landwirtschaftlichen Betriebe vorgeben werden. Nur 29 Betriebe (10%) sehen in der Erfüllung dieser anspruchsvollen Verbraucherstandards eine Bedrohung für die zukünftige Betriebsentwicklung. 69 Betriebe (23,9%) sind sich nicht sicher, ob tatsächlich die Konsumenten die Produktqualitäten festlegen. Eine Gruppe von 21,8 Prozent ist der Meinung, dass die Qualität der Lebensmittel nicht von den Verbrauchern bestimmt wird (21,8%). Diese Betriebsleiter führen den zu erfüllenden Qualitätsanspruch vermutlich eher auf den Lebensmitteleinzelhandel, die lebensmittelverarbeitende Industrie oder auf politische Rahmenbedingungen zurück. Aus den vorliegenden Ergebnissen darf jedoch nicht geschlussfolgert werden, dass die skeptische Bewertung des Verbraucherverhaltens negative Auswirkungen auf die tatsächlich erzeugte Produktqualität habe. Denn immerhin 283 Betriebsleiter (97,6%) sehen in der Erzeugung von hochwertigen Produkten ein wesentliches Produktionsziel.

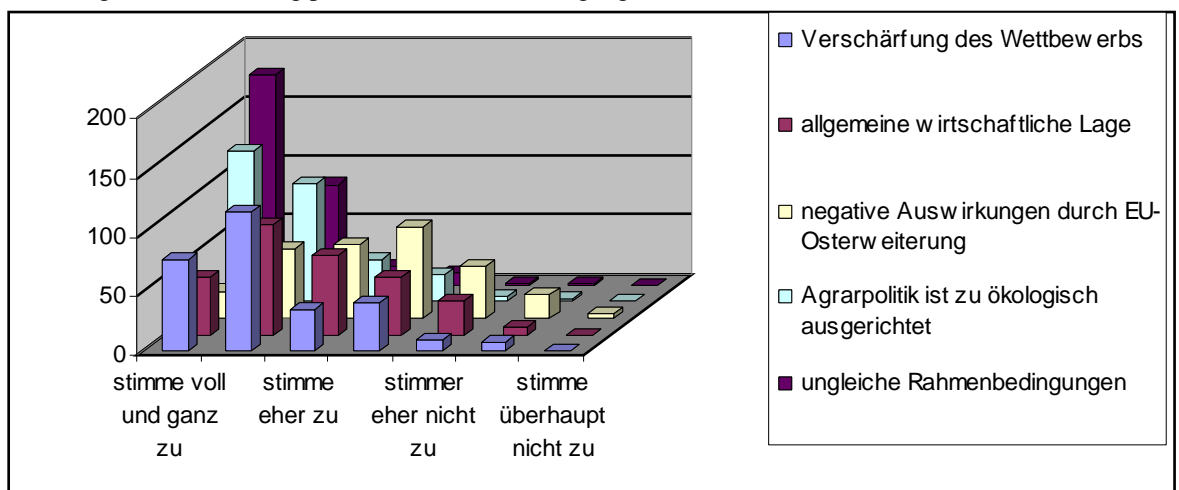
79,1 Prozent (n=231) der Betriebsleiter vermuten trotz hoher Produktqualitäten für die Zukunft eine weiterhin sinkende Preisbereitschaft der Verbraucher. Unter Einbeziehung der wirtschaftlichen Gesamtlage sowie des steigenden Konzentrationsgrads im Lebensmittelhandel mit hohem Discountanteil ist tatsächlich von weiter sinkenden Preisen für Lebensmittel auszugehen. Niedrige Produktpreise

bei hohen Qualitätsstandards bedeuten für 187 Betriebsleiter (64%) Einnahmeverluste mit stark negativen Auswirkungen auf die weitere Betriebsentwicklung.

Politische Rahmenbedingungen

Neben den aufgezählten Faktoren beeinflussen aus Sicht der Betriebsleiter vor allem die politischen Rahmenbedingungen den Erfolg eines landwirtschaftlichen Betriebs (s. Abbildung 29). 225 Betriebe (77,3%) sehen aufgrund der Politik, besonders der Agrarpolitik, ihre zukünftige Betriebsentwicklung gefährdet. Hohe Produktionsauflagen (n=195) oder fehlende Baugenehmigungen (n=103) sind Beispiele für Auswirkungen politischen Handelns, die die künftige Betriebsentwicklung aus Sicht der einzelnen Betriebe gefährden. Wie viele Betriebe zukünftig erfolgreich am Marktgeschehen teilnehmen werden, wird somit auch speziell durch die politisch vorgegebenen Standards und Produktionsauflagen entschieden. Zwar wird es immer einzelnen Betriebsleitern gelingen, die betriebsinternen Ressourcen optimal auf die (politisch) veränderten Rahmenbedingungen einzustellen. Doch wird es unter den stetig steigenden Ansprüchen an die Betriebsführung vermutlich nur noch einem kleineren Teil der Betriebe gelingen, dauerhaft erfolgreich am Marktgeschehen teilzunehmen und dem internationalen Wettbewerb standzuhalten.

Abbildung 29: Einschätzung politischer Rahmenbedingungen



So gehen 232 Betriebsleiter (79,7%) von einer weiteren Verschärfung des Wettbewerbs zwischen landwirtschaftlichen Betrieben aus (s. Abbildung 29). 170

Betriebsleiter (58,4%) fühlen sich durch die negative Entwicklung der allgemeinen wirtschaftlichen Lage in der eigenen Entwicklungsfähigkeit bedroht, sehen jedoch keine Anzeichen für eine Verbesserung dieser Lage (n=208). 198 Betriebsleiter (50%) sehen nach der EU-Osterweiterung vor allem in konkurrierenden Billigarbeitskräften eine Gefahr. Weiterhin empfinden 89,7 Prozent (n=262) der Betriebsleiter die Ausrichtung der Agrarpolitik als zu ökologisch, die aufgrund hoher Auflagen zu Wettbewerbsverzerrungen speziell im Verhältnis mit ausländischen Konkurrenten führt. 279 Betriebe (95,8%) sehen den Standort Deutschland ungleichen Rahmenbedingungen ausgesetzt, für 169 Betriebe (58,1%) sind die daraus entstehenden Wettbewerbsverzerrungen für die zukünftige Betriebsentwicklung nicht förderlich.

6.5 Strategisches Verhalten der Betriebe

Basierend auf den betriebsinternen Ressourcen und externen Rahmenbedingungen entwickelt die Betriebsleitung Strategien mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile zu nutzen und Gewinne zu erzielen. Im Folgenden werden die Strategien der Untersuchungsbetriebe vorgestellt, wobei zunächst die drei Handlungsfelder Wachstum, Stabilisierung und Schrumpfung analysiert werden. Anschließend werden die strategischen Ausrichtungen Expansion, Diversifikation und Spezialisierungen vorgestellt, da diese drei Betriebsstrategien am häufigsten implementiert werden (s.a. Kapitel 4.5).

6.5.1 Betriebsstrategien

92,8 Prozent (n=271) der befragten Landwirte wollen den Betrieb in den nächsten fünf Jahren im Haupterwerb weiterführen und verfolgen damit eine Wachstums- oder Stabilisierungsstrategie. In der langfristigen, Generationen übergreifenden Planung können sich nur 197 Betriebe (68,2%) eine Weiterführung im Haupterwerb vorstellen. Ein Viertel der Betriebsleiter (n=74) hat bei dieser langfristigen Perspektive noch keine Vorstellungen von der zukünftigen Ausrichtung des Betriebs und konzentriert sich stärker auf die kurzfristige Planung. 17 Betriebe (5,9%) planen langfristig die Verkleinerung des Betriebes mit der Umsetzung einer Auslaufstrategie. Diese Betriebe wollen das Betriebsgeschehen schrittweise

einstellen, verzichten auf neue Investitionen und schöpfen noch zu erzielende Einnahmen aus Produktion oder Verpachtung ab. 9 Betriebsleiter (3,1%) werden den Betrieb zukünftig im Nebenerwerb führen und verkleinern sich damit unter Beibehaltung der landwirtschaftlichen Produktion ebenfalls. Langfristig wollen 2 Betriebsleiter (0,7%) ihren Betrieb verkaufen.

Insgesamt zeigen Wachstumsbetriebe mit einer langfristigen strategischen Ausrichtung und Planung eine stärkere Wettbewerbsorientierung und äußern für die Zukunft (weitere) Wachstumsabsichten. Diese Betriebe sind an der zukünftigen Betriebsausrichtung sehr interessiert, zeigen sich gegenüber neuen Anregungen offen, schätzen ihre betriebliche Zukunft positiv ein und können darauf basierend klarere Zielvorstellungen formulieren. Tendenziell sind Betriebe mit Wachstumsabsichten größere Betriebe, verfügen im Durchschnitt über eine bessere technische Ausstattung und tätigen zur Verteidigung der Wettbewerbsposition jährlich große Investitionen.

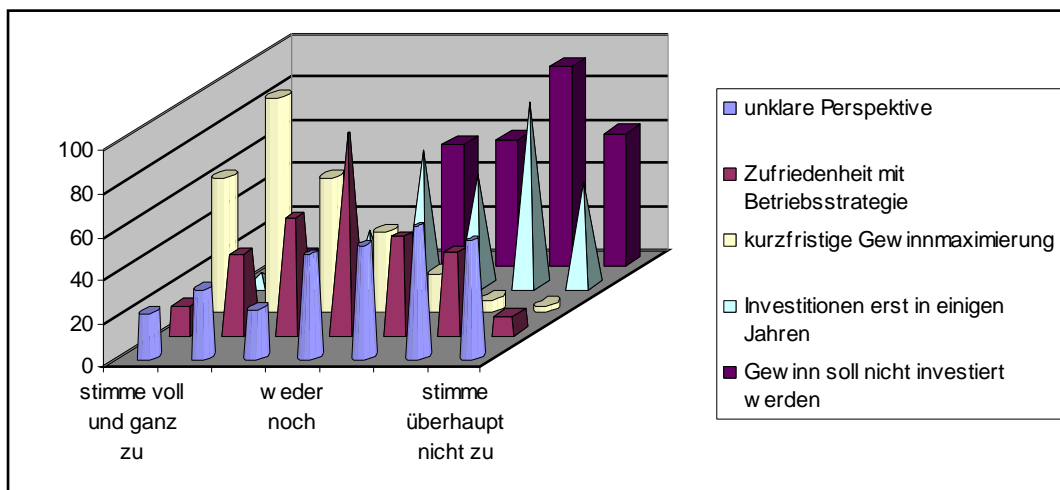
Im Rahmen einer längerfristigen Betriebsplanung erwartet ein großer Teil der Betriebsleiter bei der anstehenden Generationenübergabe ein hohes Qualifizierungsniveau der Nachfolger wie z.B. den Abschluss an einer landwirtschaftlichen Hochschule (4,9%), einer Fachhochschule (13,1%) oder das Examen zum staatlich geprüften Landwirt (30,3%). 13,3 Prozent setzen die Meisterausbildung voraus, für 17,8 Prozent der Betriebsleiter genügt als Qualifizierungsniveau zur Weiterführung des Betriebes in der nächsten Generation eine landwirtschaftliche Lehre bzw. bei 4,7 Prozent die Lehre in einem anderen Ausbildungsberuf. 60 Landwirte (12,7 Prozent) erwarten darüber hinaus von ihrem Nachfolger praktische Erfahrungen, die z.B. im Rahmen von Praktika auf anderen Betrieben erworben werden können.

Obwohl 92,8 Prozent (n=271) der befragten Landwirte den Betrieb in den nächsten fünf Jahren im Haupterwerb weiterführen wollen und immerhin 68,2 Prozent (n=197) auch in der nächsten Generation im Haupterwerb bewirtschaften wollen, haben nur 167 Betriebe (57,4%) genaue Vorstellungen von der zukünftigen Betriebsausrichtung. Nur 26,1 Prozent (n=76) der Betriebe verfügen zurzeit über keine klare Perspektive und Zielrichtung. Weitere 48 Betriebe (16,5%) haben

strategische Entwicklungen für ihren Betrieb angedacht, benötigen aber noch Zeit, diese auszugestalten und durchzuführen. So sind insgesamt 92 Betriebe (31,8%) mit ihrer bisherigen Betriebsstrategie nicht zufrieden und suchen nach Planungsalternativen. Weitere 31,8 Prozent der Betriebe gehen aufgrund der sich wandelnden Rahmenbedingungen davon aus, dass in den nächsten Jahren Veränderungen der Betriebsstrategie notwendig werden. 105 Betriebe sehen sich strategisch gut aufgestellt, so dass sie ihre bisherige Strategie beibehalten und in den nächsten Jahren nicht verändern wollen.

Insgesamt orientiert sich der Betriebsablauf bei einem großen Anteil der Betriebe kurzfristig an der Absicht der Gewinnmaximierung (77,7%). Bei einer kurzfristigen Gewinnmaximierung besteht bei Verringerung der Investitionstätigkeit die Gefahr, geschaffene Vermögenswerte aufzubrechen. Daher ist bei einer zukünftigen Gewinnmaximierung immer das Investitionsverhalten zu beachten. So wollen 73,8 Prozent der Betriebe einen Teil ihres Gewinnes für Investitionen nutzen und auch in nächster Zeit wieder in den Betrieb investieren. Wie aus Abbildung 30 zu erkennen ist, versuchen die Betriebe ihren Gewinn zwar kurzfristig zu maximieren, ohne dabei jedoch Investitionen aufzuschieben.

Abbildung 30: Strategische Ausrichtung der Betriebe



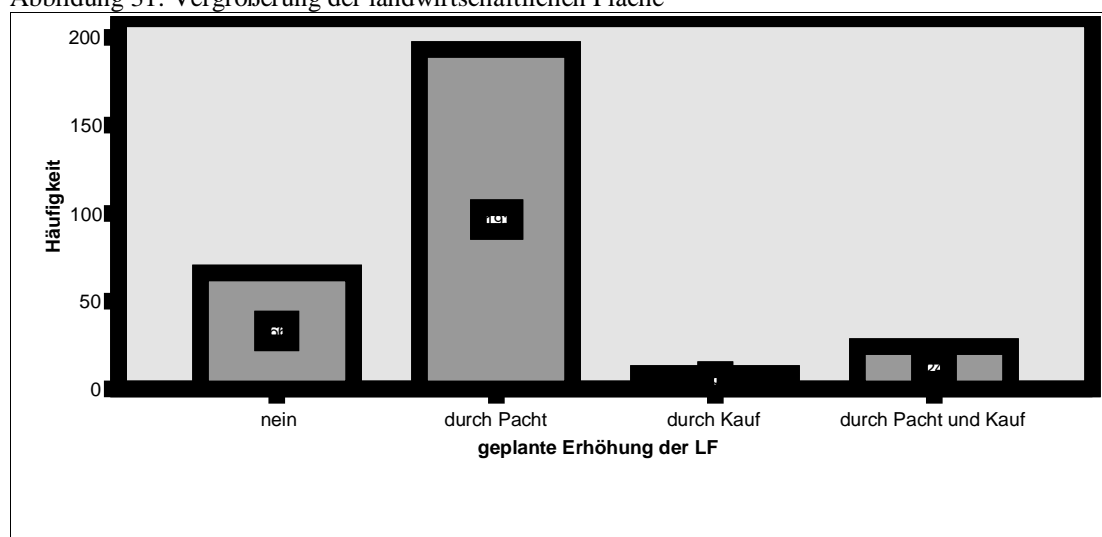
In diesem Zusammenhang sehen Betriebe mit einer klaren Zielrichtung keinen Anlass, ihre bisherige Strategie zu ändern, und können aufgrund ihrer eindeutigeren strategischen Festlegung bessere Eigenkapitalrenditen erzielen. Tendenziell haben diese Betriebe eine modernere technische Ausstattung, bei Betrieben der

Tierproduktion auch eine modernere Stalleinrichtung und verfügen insgesamt über eine umfangreichere Flächenausstattung. Diese Betriebe wollen weiter wachsen und verfügen über eine hohe Wettbewerbsorientierung. Durch weitere Investitionstätigkeit soll die Wettbewerbsposition verteidigt werden.

Expansion

78 Prozent der untersuchten Betriebe wollen durch Vergrößerung der landwirtschaftlichen Fläche in den nächsten fünf Jahren eine Produktionserweiterung erreichen (s. Abbildung 31). Das Pachten von Flächen ist dabei für den größten Teil der Betriebe die aussichtsreichste und sinnvollste Möglichkeit des Flächenwachstums (n=193). Eine Erweiterung durch Flächenkauf können sich nur 9 Betriebe vorstellen. 24 Betriebe versuchen, durch eine Kombination von Pacht und Kauf ihre Flächen aufzustocken.

Abbildung 31: Vergrößerung der landwirtschaftlichen Fläche



187 Betriebe haben in den letzten fünf Jahren landwirtschaftliche Flächen hinzu gepachtet, überwiegend in einer Größenordnung von unter 20 ha (n=130). Doch auch die Zahl Betriebe, die Flächen zwischen 25 und 75 ha pachteten, ist recht groß (n=49). Überwiegend wurde Land aufgrund des Ziels der Betriebsvergrößerung gepachtet (n=168). Darüber hinaus waren die gepachteten Flächen im Pachtpreis für die Betriebe oft sehr günstig (n=73), Flächenkäufe zu teuer (n=30) oder es mangelte an Kaufangeboten für landwirtschaftliche Flächen in räumlicher Nähe (n=16).

91 Betriebe haben in den letzten fünf Jahren landwirtschaftliche Flächen gekauft, überwiegend jedoch nicht mehr als 10 ha (n=73). Nur ein Betrieb kaufte mehr als 50 ha hinzu. Kaufargumente für diese Betriebe waren überwiegend die Nähe der angebotenen Flächen zum Betrieb (42,5%), die eigene Wachstumsabsicht (30,7%), der relativ niedrige Preis der Flächen sowie neue Investitionsmöglichkeiten aufgrund anderweitig realisierter Verkaufserlöse (7,8%). Fünf Betriebe nutzten den Flächenkauf zum Aufbau einer neuen Betriebsstätte.

Insgesamt wollen größere Betriebe zukünftig stärker wachsen als kleinere Betriebe. 43,3 Prozent der Betriebe mit einer Flächenausstattung zwischen 101 und 125 ha bzw. 54,2 Prozent der Betriebe mit über 126 ha Fläche wollen in den nächsten fünf Jahren ihre Flächen durch Pacht um mehr als 21 ha vergrößern (s. Tabelle 27).

Tabelle 27: Geplante Vergrößerung der landwirtschaftlichen Pachtfläche

B E T R I E B S S T Ä N D E		Keine Vergrößerung	1-10 ha	11-20 ha	21-30 ha	31-40 ha	41-50 ha	über 51 ha	Gesamt
		25-50 ha	18 (30,0%)	18 (30,0%)	14 (23,3%)	6 (10,0%)	1 (1,7%)	2 (3,3%)	1 (1,7%)
	51-75 ha	24 (28,9%)	28 (33,7%)	19 (22,9%)	8 (9,6%)	1 (1,2%)	2 (2,4%)	1 (1,2%)	83 (100%)
	76-100 ha	15 (21,7%)	12 (17,4%)	20 (29,0%)	13 (18,8%)	4 (5,8%)	2 (2,9%)	3 (4,3%)	69 (100%)
	101-125 ha	6 (20,0%)	2 (6,7%)	9 (30,0%)	3 (10,0%)	2 (6,7%)	4 (13,3%)	4 (13,3%)	30 (100%)
	über 126 ha	12 (26,1%)	1 (2,2%)	8 (17,4%)	6 (13,0%)	6 (13,0%)	7 (15,2%)	6 (13,0%)	46 (100%)

Dagegen wollen nur 31,8 Prozent der Betriebe mit einer derzeitigen Flächenausstattung zwischen 76 und 100 ha sowie 31,1 Prozent mit einer Fläche zwischen 25 und 75 ha ihre Flächen um mehr als 21 ha vergrößern. Betriebe dieser Größenordnung wollen überwiegend eine Flächenvergrößerung bis 20 ha erreichen.

Nachfolgend werden kurz der Verkauf und die Verpachtung landwirtschaftlicher Flächen thematisiert. Dabei handelt es sich jedoch überwiegend um Arrondierungsmaßnahmen, so dass von einer Repositionierungs- oder gar Verkleinerungsstrategie dieser Betriebe nicht ausgegangen werden darf.

20 Betriebe haben in den letzten fünf Jahren landwirtschaftliche Flächen veräußert, überwiegend handelte es sich um weniger als 5 ha. Nur ein einziger Betrieb veräußerte mehr als 15 ha. Hauptsächlich wurden die Erlöse der verkauften Flächen

für Investitionen im eigenen Betrieb verwendet (46,4%). Neben der Investition in Stallgebäude wurden Investitionen in Wirtschaftsgebäude, andere landwirtschaftliche Flächen und Maschinen getätigt. Darüber hinaus haben 8 Betriebe die Flächen als Bauland verkauft (28,6%) oder veräußerten ihre Flächen im Rahmen von Straßenerweiterungen (14,3%).

18 Betriebe haben in den letzten fünf Jahren Teile ihrer landwirtschaftlichen Flächen verpachtet. Dabei handelte es sich überwiegend um Splitterflächen bis 5 Hektar (n=12). Weitere 4 Betriebe verpachteten bis zu 15 ha Land. Größtenteils wurden diese Flächen für die Bewirtschaftung nicht mehr benötigt (n=4), lagen zu weit vom Betriebsstandort entfernt (n=4) oder waren für eine effiziente Bewirtschaftung zu klein (n=1). Ein Verkauf oder eine Verpachtung von landwirtschaftlichen Flächen geschah somit nicht aufgrund von Betriebsaufgaben oder dauerhaften Verkleinerungen, sondern vielmehr unter dem Aspekt der Arrondierung.

Spezialisierung

Im Produktionsbereich Pflanzenbau planen in den nächsten fünf Jahren 21,6 Prozent (n=63) der Betriebe eine Veränderung, die überwiegend eine Intensivierung einer bestimmten Fruchtart zur Folge haben wird. Nur zwei Betriebe planen Aufforstungsmaßnahmen und nehmen damit Teilflächen aus der landwirtschaftlichen Produktion heraus. Die geplanten Veränderungen im Pflanzenbau zeigen deutliche Spezialisierungstendenzen. Dabei werden häufig bei einer geplanten Intensivierung einer bestimmten Fruchtart zeitgleich andere Fruchtarten aus der Produktion herausgenommen. Das Wachstum insgesamt erfolgt demnach nicht nur über neu hinzukommende Flächen, sondern auch durch Konzentration auf bestimmte Fruchtarten auf der bestehenden Fläche. Besonders Mais wird als Energiepflanze intensiviert (62,5%) bzw. in die Produktion neu mit aufgenommen, erklärbar ist dies durch die steigende Nachfrage nach Mais für die Verwendung in Biogasanlagen.

Im Bereich der Tierproduktion plant ein wesentlich größerer Anteil der befragten Betriebe (n=192) in den nächsten fünf Jahren Veränderungen. Ähnlich dem Produktionsbereich Pflanzenbau sind auch hier Spezialisierungstendenzen erkennbar. Wird die Produktion im Bereich der Bullen und Rindermast insgesamt stark verringert, vergrößert sich der Bestand an Zuchtsauen, Mastschweinen und

Milchkühen je Betrieb. Insgesamt wird das Wachstum in der Tierproduktion in großen Einheiten geplant. Betriebe mit verschiedenen Tierproduktionszweigen konzentrieren sich vermehrt auf einen Betriebszweig und sehen in der Spezialisierung bessere Wachstumsperspektiven.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass viele Betriebe sich im Spannungsfeld zwischen Spezialisierung und Diversifikation für die Konzentration auf nur einen Betriebszweig entschieden haben.

Diversifikation

26,3 Prozent der untersuchten Betriebe (n=77) versuchen, über die Ausrichtung auf mehrere Betriebszweige wie dem Angebot von kommunalen oder privaten Dienstleistungen zu wachsen bzw. die Betriebssituation zu stabilisieren. Von den Betrieben haben 39 Betriebe einen weiteren Betriebszweig neben der eigentlichen Urproduktion. 26 Betriebe haben zwei, 10 Betriebe drei Betriebszweige. Zwei der befragten Betriebe haben neben der Urproduktion vier weitere Betriebszweige. 22 Betriebe planen, zukünftig neben der Urproduktion ein weiteres Standbein aufzubauen; davon wollen 10 Betriebe ihre Diversifikation erweitern.

Insgesamt dominiert die **laterale Diversifikation** (n=58). 37 Betriebe haben z.B. durch Windkraftherzeugung, Photovoltaik, Gastronomie oder Tourismus im außerlandwirtschaftlichen Bereich diversifiziert, 21 Betriebe z.B. durch Pensionspferdehaltung, Pferdezucht, Weihnachtsbaumverkauf, Forstwirtschaft oder den Betrieb von Biogasanlagen im landwirtschaftlichen Bereich. Auch bei den zukünftig geplanten Betriebszweigen ist diese Form der Diversifikation am häufigsten anzutreffen. Besonders oft wird die Inbetriebnahme von Biogasanlagen geplant (n=5). Die **vertikale Diversifikation** wird vor allem für die der Landwirtschaft nachgelagerte Produktionsstufe genutzt. 16 Betriebe sind in der Direktvermarktung aktiv. Weitere 5 Betriebe planen, in diesem Bereich ein neues Standbein aufzubauen. 6 Betriebe sind in der vorgelagerten Produktionsstufe z. B. in Form von Jungviehaufzucht, Saatgutvermehrung oder Mischen von Futter tätig. 24 Betriebe haben **horizontal** durch z.B. Erdbeeranbau, Spargelanbau, Maschinenvermietung bzw. Angebot von Lohnarbeiten diversifiziert (s. Tabelle 28).

Tabelle 28: Diversifikation ldw. Betriebe

Diversifikations- richtung		Anzahl Betriebe mit verschiedenen Betriebszweigen im	
		landwirtschaftlichen Bereich	außerlandwirtschaftlichen Bereich
Horizontal	Vorhanden	24	0
	Geplant	1	0
Vertikal	Vorhanden	6	16
	Geplant	1	5
Lateral	Vorhanden	21	37
	Geplant	5	11
Summe	Vorhanden	51	53
	Geplant	7	16

55,2 Prozent der Betriebe erzielen mit den Betriebszweigen einen prozentualen Anteil am Betriebsergebnis von bis zu 15%. Keiner dieser Betriebe versucht, langfristig die Urproduktion zu ersetzen bzw. sich von dieser unabhängig zu machen. Ein Viertel der Betriebe erzielt dagegen mit Betriebszweigen neben der Urproduktion einen prozentualen Anteil am Betriebsergebnis von mehr als 25%. Diversifikationsstrategien sind in dieser Untersuchung von Betrieben aller Größen genutzt worden. Es konnte festgestellt werden, dass Betriebe, die in neue Betriebszweige investieren, nicht die These unterstreichen, dass Betriebe heutzutage spezialisiert sein müssen um erfolgreich wirtschaften zu können.

6.5.2 Betriebszweigstrategien

Für die einzelnen Betriebszweige landwirtschaftlicher Betriebe sollen Strategien vornehmlich mit dem Ziel entwickelt werden, einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erreichen. Dies kann nach *Porter* entweder durch Verfolgung einer Strategie der Kostenführerschaft oder der Differenzierung geschehen.

Da die untersuchten Betriebe überwiegend als Produzenten von Massengütern in der konventionellen Bewirtschaftungsform auftreten (94,2%), kann die Kostenführerschaftsstrategie auch in dieser Analyse als natürliche Wettbewerbsstrategie landwirtschaftlicher Betriebe bezeichnet werden. Diese Strategie erfordert das ständige Überprüfen der Kostenstruktur zur Senkung der Produktionskosten. Die betriebsinternen Ressourcen, das Kooperationsverhalten, die

Betriebsgröße und die organisatorischen Fähigkeiten der Betriebsleitung sind zur Realisierung möglichst niedriger Kosten ausschlaggebend.

Für einen kleinen Teil der Betriebe eröffnet allerdings auch eine Nischenstrategie Chancen, z.B. in Form der ökologischen Landbewirtschaftung (5,8%), bei der aus bestimmten Produktionsstandards und Auflagen höhere Produktionskosten resultieren, die jedoch auch die Erzielung höherer Preise erlaubt.

Nicht analysiert wurde die Wettbewerbsstrategie in Betriebszweigen außerhalb der Urproduktion wie z. B. der Gastronomie.

6.5.3 Funktionsstrategien

Funktionsstrategien bestimmen die langfristige Vorgehensweise in betrieblichen Aufgabenbereichen wie Qualitätssicherung oder Warenabsatz. Qualitätssicherungssysteme haben in den vergangenen Jahren in der Landwirtschaft erheblich an Bedeutung gewonnen (THEUVSEN ET AL. 2007).

Von den untersuchten Betrieben arbeiten derzeit schon 67,1 Prozent (n=196) mit bestimmten Qualitätssicherungssystemen zusammen. 32,8 Prozent der untersuchten Betriebe sind einem Qualitätssicherungssystem noch nicht angeschlossen (n=96). Für die Zukunft planen 31 Betriebsleiter ihren Betrieb an ein bestimmtes Qualitätssicherungssystem anzuschließen bzw. ihr Engagement in diesem Bereich zu erweitern. 187 Betriebe haben sich in den letzten Jahren zertifizieren lassen. Mit 73,2 Prozent dominiert dabei das QS-System. Es folgen Qualitätssicherungssysteme in der Milchwirtschaft wie QM-Milch oder QMK mit 25 Prozent (n=49). Dem System EurepGap sind 20 Betriebe angeschlossen (10,2%). Weiterhin verwendeten die Untersuchungsbetriebe Qualitätssicherungssysteme aus dem ökologischen Produktionsbereich wie Naturland oder Bioland (n=5) bzw. Sicherungssystemen von Westfleisch oder Gutfleisch (n=6).

Zukünftig wollen sich 23 Betriebe (7,8%) zertifizieren lassen, davon 12 durch QS, 2 durch EurepGap und 7 im Rahmen von QM-Milch.

Der Absatz der produzierten Güter erfolgte bei dem überwiegenden Anteil der untersuchten Betriebe über verschiedene Vertriebslinien. Mehr als die Hälfte der Betriebe (n=190) nutzt jedoch nicht mehr als zwei Vertriebswege, um die produzierte Ware abzusetzen (65%), 69 Betriebe nutzen drei Vertriebswege (23,6%). Nur ein kleiner Teil von 33 Betrieben (11,2%) verwendet mehr als drei Vertriebswege. Insgesamt stellen sich die Vertriebswege zum Absatz der produzierten Ware bei einem großen Teil der Betriebe sehr differenziert dar. 70 Betriebe setzen ihre Ware ausschließlich über Molkereien und Schlachtereien ab und benutzen keine weiteren Vertriebsmöglichkeiten. 11 Betriebe nutzen die Raiffeisen-Genossenschaften als einzigen Absatzweg, 5 Betriebe vermarkten ihre gesamten Produkte eigenständig direkt an Endverbraucher. Direktvermarktende Betriebe setzen darüber hinaus auch auf Wochenmärkten und Großhandel ab. Betriebe, die den privaten Landhandel als Vertriebslinie nutzen, verkaufen auch über regionale Einkaufsverbände. Mit dem Großhandel zusammenarbeitende Betriebe nutzen auch den Wochenmarkt und den Viehhandel als Vertriebssystem.

24 Betriebe sind Mitglied in privat organisierten Verbänden wie Erzeugergemeinschaften, Kartoffelverbänden oder westfälischen Landesverbänden. Insgesamt 36 Betriebe (12,3%) sind in eine Vertragsproduktion eingegliedert. Darüber hinaus haben sich 12 Betriebe z.B. der Jungsaunenvermarktung RheinHybrid bzw. topigs angeschlossen.

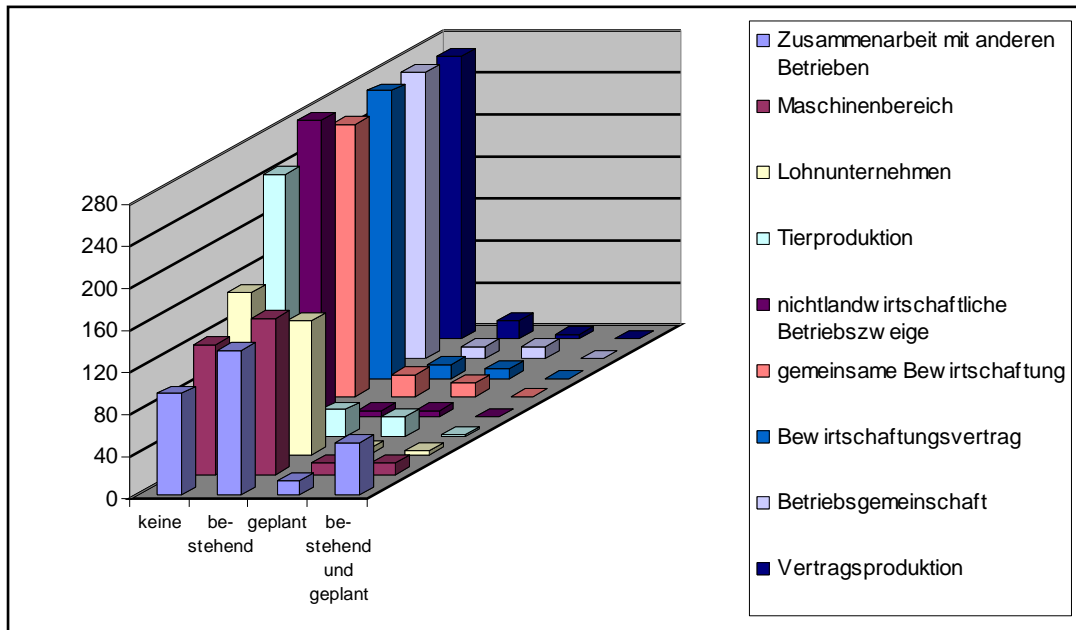
6.5.4 Kooperationsstrategien

Eine auf freiwilliger Basis vertraglich vereinbarte Zusammenarbeit kann u.a. das Erreichen von Wachstums- und Stabilisierungszielen unterstützen. Aus diesen oder anderen Gründen arbeiten von den untersuchten Betrieben insgesamt 46,6 Prozent (n=136) vertikal und horizontal mit anderen Betrieben zusammen. Zukünftig planen eine solche Zusammenarbeit 13 Betriebe (4,5%). 16,4 Prozent der Befragten (n=48) planen eine über die schon bestehende Zusammenarbeit hinausgehende Kooperation (s. Abbildung 32).

Den kooperativ agierenden Betrieben stehen 95 Betriebe (32,5%) gegenüber, die derzeit nicht überbetrieblich zusammenarbeiten und dies für die Zukunft auch nicht

planen. Zum einen kann der Standort dieser Betriebe ungünstig gelegen sein und eine Kooperationsfähigkeit ergibt sich aufgrund fehlender landwirtschaftlicher Kooperationspartner nicht. Zum anderen kann es auch sein, dass keine Bereitschaft oder Notwendigkeit zur Kooperation besteht oder die Betriebsleiter nicht bereit sind, ihre Eigenständigkeit aufzugeben.

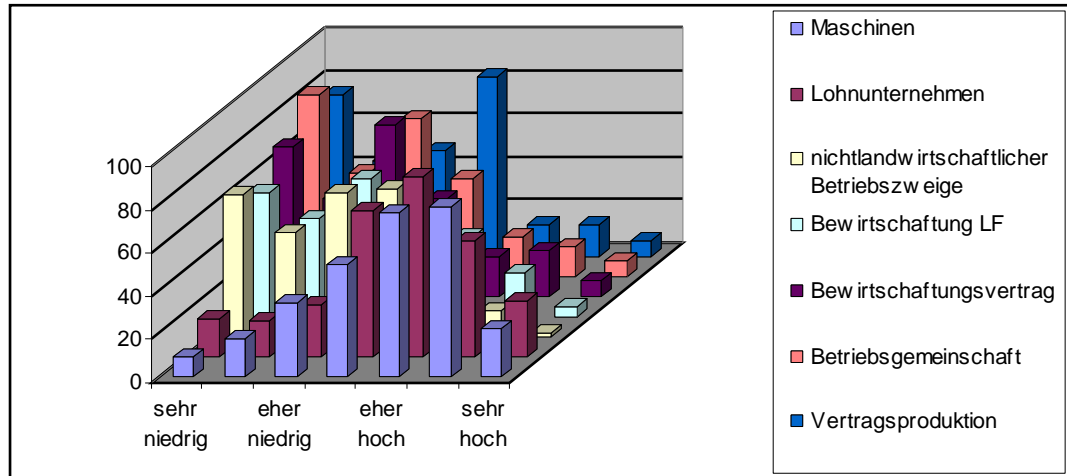
Abbildung 32: Bestehende und geplante Kooperationen



Die bereits eingegangenen und geplanten Kooperationen fokussieren stark auf den Maschinenbereich bzw. das Outsourcing - also die Ausgliederung bestimmter Arbeitsschritte auf Lohnunternehmen. Rund drei Viertel der Kooperationsbetriebe arbeiten in diesen beiden Bereichen schon zusammen bzw. planen eine Zusammenarbeit.

Im Bereich der Kooperationsformen mit hoher Bindungsintensität, z. B. Betriebsgemeinschaften, sehen die befragten Betriebsleiter nur ein geringes Kooperationspotenzial; entsprechend selten sind derartige Kooperationsformen anzutreffen (s. Abbildung 32 und 33).

Abbildung 33: Einschätzung des Kooperationspotenzials



6.6 Strategische Gruppen in der Landwirtschaft

Die Identifizierung strategischer Gruppen in der Landwirtschaft stellt in diesem Kapitel den Untersuchungsschwerpunkt dar und erfolgt mit Hilfe der Clusteranalyse; dieses Verfahren ist in Untersuchungen der Strategien landwirtschaftliche Betriebe bereits erfolgreich eingesetzt worden (MCLEAVY ET AL. 1996:339f.; HERINK/PETERSEN 2004). Zunächst sollen aus der Vielzahl der untersuchten Variablen relevante Variablenbündel zur Erklärung strategischer Sachverhalte herausgearbeitet werden. Die dimensionsreduzierende Faktorenanalyse kann in diesem Zusammenhang eine Vielzahl beobachteter Merkmale auf wenige übergeordnete und voneinander unabhängige Faktoren zurückführen. Mit Hilfe der extrahierten Faktoren können im Anschluss Betriebe mit ähnlichen strategischen Verhaltensweisen zu strategischen Gruppen zusammengefasst werden (vgl. Kapitel 5.4.3). Dabei wird die Interpretation der einzelnen Cluster durch schon ermittelte Zusammenhänge der Variablen aus der Faktorenanalyse wesentlich erleichtert. Abschließend werden die Ergebnisse interpretiert und sinnvolle Handlungsempfehlungen für Betriebe, Beratung und Politik gegeben.

6.6.1 Faktorenanalyse zur Dimensionsreduzierung

Zu Beginn der Faktorenanalyse werden zunächst aus dem Fragebogen alle Variablen herausgearbeitet, die das strategische Verhalten eines Betriebes widerspiegeln (Strategieindikatoren). Aus ihnen ergeben sich die clusterbildenden Faktoren, die zur

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

Identifizierung strategischer Gruppen herangezogen werden. Variablen, die den Erfolg eines Betriebes abbilden (Erfolgsindikatoren) ebenso wie Variablen aus den Bereichen Ressourcenausstattung, Betriebsleitung und Marktumfeld können im Anschluss zur Beschreibung der einzelnen strategischen Gruppen herangezogen werden.

Die **Strategieindikatoren** (s. Tabelle 29) bilden Betriebs-, Betriebszweig-, Funktions- und Kooperationsstrategien ab; sie sind in der nachfolgenden Übersicht mit den jeweiligen Variablen abgebildet, die im Fragebogen verwendet wurden, um die entsprechenden Strategien zu erfassen (vgl. Kapitel 4.5).

Tabelle 29: Strategieindikatoren

	Strategieindikatoren	Variablen
Betriebsstrategien	Expansion	geplante Intensivierung der Pflanzen- und Tierproduktion (II 1.1.2) geplante Verringerung der Pflanzen- und Tierproduktion (II 1.1.2) angestrebtes Betriebswachstum in ha LF (III 3.6) vergangenes Flächenwachstum des Betriebes in ha LF (V 1) geplantes Flächenwachstum des Betriebes in ha LF (V 1) geplante Weiterführung des Betriebes (V 3)
	Spezialisierung	vergangene Investitionstätigkeit in verschiedenen Betriebsbereichen (II 4.4.4) geplante Investitionstätigkeit in verschiedenen Betriebsbereichen (II 4.4.5)
	Diversifikation	Höhe eines außerlandwirtschaftlichen Einkommens (II 2.2.3) vorhandene Betriebszweige neben der Urproduktion (II 1.1.9) geplante Betriebszweige neben der Urproduktion (II 1.1.9)
	Investitionsverhalten und Gewinnverwendung	vergangene und geplante Investitionstätigkeit in neue Betriebszweige (II 4.4.4) kurzfristige Gewinnmaximierung / Aufschieben von Investitionen (V 5.3) Gewinnverwendung nicht für Investitionstätigkeit (V 5.4) unklare Perspektive der zukünftigen Betriebsausrichtung (V 5.1) Unzufriedenheit mit bisheriger Betriebsstrategie (V 5.2)
Betriebszweigstrategien	Wettbewerb	Investitionsniveau (IV 1.1) Flächenausstattung (IV 1.2) Bewirtschaftungsform konventionell - ökologisch (V 6)
Funktionsstrategien	Qualität	Einsatz gentechnisch veränderter Pflanzen (V 12.7) Bereitschaft zur Erzeugung hochwertiger Produkte (V 12.8)
	Absatz	Vertriebsweg der produzierten Güter (IV 3.1)
Kooperationsstrategien	Kooperation	geplante oder vorhandene Zusammenarbeit mit anderen Betrieben (V 9) Eingliederung in Vertragsproduktion (V 9.1) gemeinsame Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Flächen (V 9.1) Betriebgemeinschaft (V 9.1) Zusammenarbeit in nichtlandwirtschaftlichen Betriebszweigen (V 9.1) Kooperation im Maschinenbereich (V 9.1) Kooperation in der Tierproduktion (V 9.1) Potential zur Kooperation in bestimmten Betriebsbereichen (V 10)
	Outsourcing	Einsatz und Potential von Lohnunternehmen im Betrieb (V 9.1 + V 10)

Anmerkung: Die Werte in Klammern geben die Fragebogennummerierung wider.

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

Nach der Transformation in z-Werte wurde unter Beachtung der Güte der Daten, die aufgrund des KMO-Kriteriums, des Bartlett-Tests oder des KMO-Eigenwerts geprüft werden kann, eine Faktorenanalyse (Hauptkomponentenverfahren mit Varimax-Rotation) durchgeführt. Statistische Eigenwerte und Screeplot sowie Plausibilitätsüberlegungen legte eine Fünf-Faktor-Lösungen mit insgesamt 16 verschiedenen Variablen nahe (s. Tabelle 31). Ein KMO-Wert von 0,688 lässt auf eine „ziemlich gute“ Eignung der Daten schließen (BACKHAUS ET AL. 2000:269; KAISER 1974:31f). Die extrahierten Faktoren können insgesamt 55,26 Prozent der Gesamtvarianz in Bezug auf alle Ausgangsvariablen erklären (s. Tabelle 30).

Tabelle 30: Rotierte Summen der quadrierten Ladungen

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3,109	19,429	19,429	2,430	15,187	15,187
2	1,774	11,090	30,519	1,886	11,786	26,973
3	1,627	10,172	40,691	1,634	10,211	37,184
4	1,211	7,570	48,261	1,477	9,229	46,413
5	1,119	6,995	55,256	1,415	8,843	55,256
6	,936	5,848	61,104			
7	,859	5,367	66,471			
8	,839	5,241	71,712			
9	,796	4,973	76,685			
10	,709	4,432	81,117			
11	,632	3,953	85,069			
12	,619	3,871	88,940			
13	,512	3,198	92,138			
14	,465	2,906	95,045			
15	,457	2,855	97,900			
16	,336	2,100	100,000			

Die nachstehende Tabelle zeigt die varimaxial rotierte Komponentenmatrix. Damit die Ergebnisse besser interpretiert werden können, haben alle Extraktionswerte einen Wert größer 0,4.

Tabelle 31: Varimaxrotierte Komponentenmatrix

	1	2	3	4	5
vergangene Investitionstätigkeit in Maschinen und Geräte	0,643				
vergangene Investitionstätigkeit in landwirtschaftliche Fläche	0,661				
geplante Investitionstätigkeit in Maschinen und Geräte	0,598				
geplante Investitionstätigkeit in landwirtschaftliche Fläche	0,588				
vergangenes Flächenwachstum durch Pacht	0,673				
geplantes Flächenwachstum durch Pacht	0,550				-0,463

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

vorhandene und geplante Betriebszweige neben der Urproduktion		0,841			
vergangene Investitionstätigkeit in neue Betriebszweige		0,788			
geplante Investitionstätigkeit in neue Betriebszweige		0,607			
Kooperation im Maschinenbereich			0,804		
gemeinsame Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Flächen			0,734		
Einsatz von Lohnunternehmern im Betrieb			0,603		0,576
geplante Investitionstätigkeit in Stallungen und Mastplätze				-0,598	
unklare Perspektive der zukünftigen Betriebsausrichtung				0,704	
Gewinnverwendung nicht für Investitionstätigkeit				0,709	
zukünftiges Potential für einen Einsatz von Lohnunternehmen im Betrieb					0,751

Im Folgenden werden die einzelnen Faktoren kurz beschrieben und ihre Bedeutung für die strategische Ausrichtung hervorgehoben:

Expansion

Mit einem Varianzanteil von 15 Prozent lädt der erste Faktor sechs verschiedene Variablen, die in der Lage sind, den Wachstumsprozess eines Betriebes durch Expansion in bestimmten Produktionsbereichen zu beschreiben. Namentlich sind dieses Variablen aus den Bereichen Investition und Veränderung der Betriebsgröße. Damit verdeutlichen die Ladungen der Variablen den schon erwähnten Zusammenhang zwischen Wachstum und Investition. Je stärker das vergangene oder geplante Betriebswachstum ausfällt, desto höher ist auch die Investitionstätigkeit dieser Betriebe in bestimmten Bereichen wie Maschinen/Geräte und landwirtschaftliche Fläche.

Diversifikation

Der zweite Faktor mit einem Varianzanteil von 12 Prozent vereint Variablen, die das Diversifikationsverhalten eines Betriebes beschreiben. Haben Betriebe über die eigentliche Urproduktion hinausgehend einen oder mehrere neue Betriebszweige aufgebaut oder geplant, werden auch Investitionen zum Auf- und Ausbau dieser neuen Möglichkeiten getätigt. Besonders für Betriebe in Regionen mit geringem oder zu teuerem Angebot an Pacht- oder Kaufflächen bzw. insgesamt fehlenden Erweiterungs- und Wachstumsmöglichkeiten in der Urproduktion bietet die Diversifikation Möglichkeiten, das Einkommensrisiko zu reduzieren,

Einkommenseinbußen zu verhindern (Stabilisierungsstrategie) oder neue Wachstumsschritte zu unternehmen (Wachstumsstrategie).

Überbetriebliche Kooperation

Mit 10 Prozent Varianzanteil sammelt der dritte Faktor Variablen, die eine überbetriebliche Kooperation darstellen. Kooperation als eine vertraglich vereinbarte freiwillige Zusammenarbeit von mindestens zwei selbständigen Betrieben kann zu Einsparungen und Effizienzverbesserungen führen. Daher bietet sich die Kooperation gerade für Betriebe mit eingeschränkten einzelbetrieblichen Wachstumsmöglichkeiten an. Landwirtschaftliche Kooperationen konzentrieren sich besonders auf die Nutzung gemeinsamer Produktionskapazitäten wie z.B. Maschinenkooperationen und Außenwirtschaftsgemeinschaften zur gemeinsamen Flächenbewirtschaftung (s.a. Kapitel 4.5.4).

Investitionsverhalten und Gewinnverwendung

Der vierte Faktor erklärt einen Varianzanteil von 9 Prozent; er erfasst den Zusammenhang zwischen zurückhaltendem Investitionsverhalten und strategischer Ausrichtung. So nehmen mit zunehmender Planungsunsicherheit und Perspektivlosigkeit (hoher positiver Wert) die geplanten Investitionen vor dem Hintergrund hoher Ungewissheit ab (hoher negativer Wert) und Gewinne werden im Betrieb nicht mehr reinvestiert (hoher positiver Wert). Abwartende Entscheidungen durch fehlende Perspektiven kombiniert mit zurückhaltenden Investitionen können gerade bei Betrieben mit schlechteren Produktionsvoraussetzungen dazu führen, dass sie im Wettbewerb mit Wachstumsbetrieben dauerhaft unterliegen und somit eine Betriebsverkleinerung einsetzt.

Outsourcing

Mit einem Varianzanteil von 8 Prozent bündelt der fünfte Faktor Variablen, die das Outsourcing erfassen, also die Ausgliederung von Arbeitsschritten durch Übertragung auf externe landwirtschaftliche Dienstleister. Hohe positive Ladungen bei den Variablen „Einsatz von Lohnunternehmen im Betrieb“ bzw. „Potenzial für einen Einsatz von Lohnunternehmen im Betrieb“ sowie eine negative Ladung der Variable „geplantes Flächenwachstum durch Pacht“ zeigen, dass gerade auch wachstumsschwächere Betriebe an die Ausgliederung von Arbeitsschritten zur

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

effektiveren Bewirtschaftung denken. Dies erscheint vor dem Hintergrund sinnvoll, dass Outsourcingstrategien zu einer effizienteren Bewirtschaftung beitragen können. Mit der Ausgliederung und Übertragung bestimmter Arbeitsbereiche auf externe Anbieter können Einsparungen erzielt werden und freigesetzte Arbeitskräfte neue Tätigkeitsbereiche übernehmen.

Jeder Faktor der vorliegenden Fünffaktorenlösung (s. Tabelle 32) kann mit Hilfe der einzelnen Variablen charakterisiert werden.

Tabelle 32: Extrahierte Faktoren

Gesamtvarianz	55,26%		
<i>KMO-Kriterium</i>	0,688		
Chi-Quadrat	735,394		
<i>Freiheitsgrad</i>	120		
Bartlett-Test	0,000 Signifikanz		
<i>Rotation</i>	<i>rechtwinkelige Varimax-Rotation nach Kaiser-Kriterium</i>		
Extraktion	Hauptkomponentenanalyse		
<i>Anzahl Iteration</i>	<i>Rotation ist in 6 Iterationen konvergiert</i>		
Faktoren	Bezeichnung der Items	Varianzanteil	Cronbachs Alpha
Expansion	vergangene Investitionstätigkeit in Maschinen und Geräte	15,19%	0,696
	vergangene Investitionstätigkeit in landwirtschaftliche Fläche		
	geplante Investitionstätigkeit in Maschinen und Geräte		
	geplante Investitionstätigkeit in landwirtschaftliche Fläche		
	vergangenes Flächenwachstum durch Pacht		
	geplantes Flächenwachstum durch Pacht		
Diversifikation	vorhandene und geplante Betriebszweige neben der Urproduktion	11,79%	0,655
	vergangene Investitionstätigkeit in neue Betriebszweige		
	geplante Investitionstätigkeit in neue Betriebszweige		
Überbetriebliche Kooperation	Kooperation im Maschinenbereich	10,21%	0,598
	gemeinsame Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Flächen		
	Einsatz von Lohnunternehmen im Betrieb		
Investitionsverhalten und Gewinnverwendung	geplante Investitionstätigkeit in Stallungen und Mastplätze	9,23%	0,363
	unklare Perspektive der zukünftigen Betriebsausrichtung		
	Gewinnverwendung nicht für Investitionstätigkeit		
Outsourcing	geplantes Flächenwachstum durch Pacht	8,43%	0,415
	Einsatz von Lohnunternehmen im Betrieb		
	Potential für einen Einsatz von Lohnunternehmen im Betrieb		

Der zweite Faktor lädt beispielsweise die Variablen „Betriebszweige neben der Urproduktion“ „vergangene Investitionstätigkeit in neue Betriebszweige“ und „geplante Investitionstätigkeit in neue Betriebszweige“, so dass der Faktor übergreifend als Einflussfaktor „Diversifikation“ bezeichnet werden kann.

Die identifizierten Faktoren können den Dimensionen der Betriebs- und der Kooperationsstrategie zugeordnet werden. So ist der erste Faktor „Expansion“ Ausdruck einer Wachstumsstrategie. Der zweite Faktor „Diversifikation“ kann eine Wachstums- bzw. Stabilisierungsstrategie beschreiben, während der vierte Faktor „Investitionsverhalten und Gewinnverwendung“ eine Schrumpfungsstrategie repräsentieren kann (s.a. Kapitel 4.5.1). Die übrigen Faktoren „überbetriebliche Kooperation“ bzw. „Outsourcing“ repräsentieren verschiedenartige Kooperationsstrategien (s.a. Kapitel 4.5.4).

Damit sind Betriebszweig- wie auch Funktionsstrategien in der Faktorauswahl nicht vertreten. Dies kann vermutlich darauf zurückgeführt werden, dass in der Landwirtschaft die Kostenführerschaft die natürliche Betriebszweig- bzw. Wettbewerbsstrategie darstellt und zwischen den untersuchten Betrieben nur wenige Unterschiede hinsichtlich dieser strategischen Dimension bestehen. Funktionsstrategien haben eher organisatorischen Charakter, so dass diese strategische Dimension keine richtungsweisende Funktion besitzt. Insgesamt sind in der durchgeführten Faktorenanalyse Strategiefaktoren ausgewählt worden, die in der Lage sind, klare strategische Positionen im Bereich von Wachstum, Stabilisierung oder Schrumpfung zu beschreiben. Kooperationsstrategien können dabei im Besonderen Wachstums-, aber auch Stabilisierungsstrategien bei fehlender einzelbetrieblicher Wachstums- oder Stabilisierungsperspektive unterstützen.

6.6.2 Clusteranalyse zur Identifizierung strategischer Gruppen

Zur Bildung strategischer Gruppen der untersuchten landwirtschaftlichen Betriebe werden die aus der Faktorenanalyse extrahierten clusterbildenden Strategiemerkmale verwendet. Insgesamt eignen sich von den 292 Untersuchungsbetrieben 278 Betriebe (95%) für das Verfahren der Clusteranalyse; sie stellen damit die Grundgesamtheit bei der Gruppenbildung dar. Der bei der hierarchischen Clusteranalyse verwendete

Ward-Fusionierungsalgorithmus deutet im Dendrogramm auf eine 5-Clusterlösung hin. Zur Überprüfung dieser Annahme wird das Elbow-Kriterium verwendet. Der Ausschnitt aus der nachstehenden Clusterzuordnungsübersicht (s. Tabelle 33) zeigt, dass der Koeffizient nach dem 273. Fusionierungsschritt seinen Abstandswert im Vergleich zu den vorherigen Fusionierungsschritten mit einem deutlichen Sprung zur 274. Fusionierung erhöht.

Tabelle 33: Zuordnungsübersicht der Cluster nach dem Elbow-Kriterium

Schritt	Zusammengeführte Cluster		Koeffizienten	Erstes Vorkommen des Clusters		Nächster Schritt
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
267	3	10	563,640	261	257	274
268	12	27	593,402	249	265	270
269	5	8	624,021	230	259	272
270	2	12	664,515	254	268	276
271	6	11	711,197	262	256	273
272	5	79	760,113	269	223	274
273	6	15	848,263	271	264	275
274	3	5	960,728	267	272	276
275	4	6	1084,715	266	273	277
276	2	3	1226,196	270	274	277
277	2	4	1385,000	276	275	0

Nach dem Elbow-Kriterium ergibt sich die optimale Clusteranzahl aus der Differenz zwischen der Anzahl der zu clusternden Fälle (hier: 278) und der Schrittzahl, hinter der sich der Koeffizient sprunghaft erhöht (hier: 273). Damit nimmt die Heterogenität beim Übergang von einer 4-Clusterlösung zur einer 5-Clusterlösung deutlich zu, so dass auch unter Einbeziehung von Plausibilitätsüberlegungen die Zugrundelegung von fünf Clustern sinnvoll erscheint (HERRMANN/HOMBURG 2000:476). Dem ersten Cluster können 50, dem zweiten Cluster 74, dem dritten Cluster 29, dem vierten Cluster 33 und dem fünften Cluster 92 Betriebe zugeordnet werden.

Zur Überprüfung der Heterogenität und Trennschärfe der Gruppen werden die einzelnen Cluster mit ihren spezifischen gruppenbildenden Merkmalsvariablen zunächst auf Basis einer Diskriminanzanalyse und im weiteren Verlauf im Rahmen eines Mittelwertvergleichs mit einfaktorieller ANOVA untersucht.

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

Die Diskriminanzanalyse bestätigt die durchgeführte Gruppenzuordnung zu 88,1 Prozent. Alle clusterbildenden Variablen trennen bei einem Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte mit einem Wert von 0,000 signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit unter 1% (BACKHAUS ET AL. 2000:138). Bei dieser Signifikanzprüfung wird die Nullhypothese (die Gruppen unterscheiden sich nicht) gegen die Alternativhypothese (die Gruppen unterscheiden sich) getestet. Bei einem Signifikanzwert von 0,000 ist es damit höchst wahrscheinlich, dass sich die Gruppen voneinander unterscheiden und die Nullhypothese verworfen wird (s. Tabelle 34).

Tabelle 34: Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte

	Wilks-Lambda	F	df1	df2	Signifikanz
vergangene Investitionstätigkeit in Maschinen und Geräte	,845	12,487	4	273	,000
vergangene Investitionstätigkeit in landwirtschaftliche Fläche	,866	10,571	4	273	,000
geplante Investitionstätigkeit in Maschinen und Geräte	,826	14,414	4	273	,000
geplante Investitionstätigkeit in landwirtschaftliche Fläche	,898	7,757	4	273	,000
vergangenes Flächenwachstum durch Pacht	,844	12,592	4	273	,000
geplantes Flächenwachstum durch Pacht	,753	22,416	4	273	,000
vorhandene und geplante Betriebszweige neben der Urproduktion	,491	70,865	4	273	,000
vergangene Investitionstätigkeit in neue Betriebszweige	,723	26,194	4	273	,000
geplante Investitionstätigkeit in neue Betriebszweige	,833	13,724	4	273	,000
Kooperation im Maschinenbereich	,706	28,469	4	273	,000
gemeinsame Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Flächen	,369	116,671	4	273	,000
Einsatz von Lohnunternehmen im Betrieb	,631	39,884	4	273	,000
geplante Investitionstätigkeit in Stallungen und Mastplätze	,900	7,565	4	273	,000
unklare Perspektive der zukünftigen Betriebsausrichtung	,901	7,538	4	273	,000
Gewinnverwendung nicht für Investitionstätigkeit	,916	6,233	4	273	,000
zukünftiges Potential für einen Einsatz von Lohnunternehmen im Betrieb	,829	14,032	4	273	,000

Auch bei der Berechnung und Analyse der Koeffizienten der Diskriminanzfunktion zeigt eine Überprüfung der Heterogenität und Trennschärfe ein sehr befriedigendes Ergebnis (s. Tabelle 35). Ein Eigenwert von 2,082 sowie eine kanonische Korrelation mit einem Wert von 0,822 sprechen für eine sehr gute Diskriminanzfunktion. Das residuelle Wilks' Lambda, die zugehörigen X^2 -Werte nebst Freiheitsgraden und das Signifikanzniveau zeigen, dass auch die vierte Diskriminanzfunktion noch höchst signifikant zur Trennung der einzelnen Gruppen beiträgt.

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

Tabelle 35: Wilks' Lambda

Test der Funktion(en)	Wilks-Lambda	Chi-Quadrat	df	Signifikanz
1 bis 4	,036	885,141	64	,000
2 bis 4	,111	585,143	45	,000
3 bis 4	,313	309,354	28	,000
4	,587	141,974	13	,000

Ebenfalls ergibt die einfaktorielle ANOVA eine Trennung zwischen den Gruppen auf einem Signifikanzniveau von 0,000 (s. Tabelle 36). So sind die fünf Betriebsgruppen für weitere Analysen gut geeignet sowie ausreichend differenziert und heterogen.

Tabelle 36: Einfaktorielle ANOVA

		Quadrat- summe	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
vergangene Investitionstätigkeit in Maschinen und Geräte	Zwischen den Gruppen	75,351	4	18,838	12,487	,000
vergangene Investitionstätigkeit in landwirtschaftliche Fläche	Zwischen den Gruppen	85,808	4	21,452	10,571	,000
geplante Investitionstätigkeit in Maschinen und Geräte	Zwischen den Gruppen	58,891	4	14,723	14,414	,000
geplante Investitionstätigkeit in landwirtschaftliche Fläche	Zwischen den Gruppen	52,794	4	13,198	7,757	,000
vergangenes Flächenwachstum durch Pacht	Zwischen den Gruppen	119,876	4	29,969	12,592	,000
geplantes Flächenwachstum durch Pacht	Zwischen den Gruppen	202,570	4	50,643	22,416	,000
vorhandene und geplante Betriebszweige neben der Urproduktion	Zwischen den Gruppen	129,175	4	32,294	70,865	,000
vergangene Investitionstätigkeit in neue Betriebszweige	Zwischen den Gruppen	145,969	4	36,492	26,194	,000
geplante Investitionstätigkeit in neue Betriebszweige	Zwischen den Gruppen	67,219	4	16,805	13,724	,000
Kooperation im Maschinenbereich	Zwischen den Gruppen	86,387	4	21,597	28,469	,000
gemeinsame Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Flächen	Zwischen den Gruppen	51,908	4	12,977	116,671	,000
Einsatz von Lohnunternehmen im Betrieb	Zwischen den Gruppen	101,338	4	25,335	39,884	,000
geplante Investitionstätigkeit in Stallungen und Mastplätze	Zwischen den Gruppen	84,347	4	21,087	7,565	,000
unklare Perspektive der zukünftigen Betriebsausrichtung	Zwischen den Gruppen	96,107	4	24,027	7,538	,000
Gewinnverwendung nicht für Investitionstätigkeit	Zwischen den Gruppen	41,866	4	10,467	6,233	,000
zukünftiges Potential für einen Einsatz von Lohnunternehmen im Betrieb	Zwischen den Gruppen	114,769	4	28,692	14,032	,000

6.6.3 Beschreibung der clusterbildenden Variablen

In der nachstehenden Tabelle erfolgt zunächst die Darstellung der clusterbildenden Variablen anhand eines Mittelwertvergleichs.

Tabelle 37: Clusterbildende Variablen

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Skalierung
	74,16 ha	72,31 ha	86,86 ha	138,55 ha	93,19 ha	
	n=50 (17,98%)	n=74 (26,62%)	n=29 (10,43%)	n=33 (11,87%)	n=92 (33,09%)	
Clusterbildende Variablen						
Expansion						
vergangene Investitionstätigkeit in Maschinen und Geräte	3,22 (0,689)	2,99 (0,986)	3,52 (1,153)	4,76 (1,501)	3,51 (1,342)	1=gar nichts; 2=unter 50.000€; 3=50.000 - 100.000€; 4=100.000 - 150.000€; 5=150.000 - 200.000€; 6=200.000 - 250.000€; 7=über 250.000€
vergangene Investitionstätigkeit in landwirtschaftliche Fläche	1,76 (1,080)	1,61 (0,808)	2,10 (1,175)	2,64 (1,917)	2,89 (1,794)	
geplante Investitionstätigkeit in Maschinen und Geräte	2,48 (0,814)	2,22 (0,668)	2,52 (1,243)	3,79 (1,293)	2,71 (1,134)	
geplante Investitionstätigkeit in landwirtschaftliche Fläche	1,64 (0,942)	1,66 (0,969)	1,90 (1,047)	2,94 (1,676)	2,32 (1,596)	
vergangenes Flächenwachstum durch Pacht	1,58 (0,784)	1,88 (1,109)	2,72 (1,667)	3,64 (2,218)	2,77 (1,798)	
geplantes Flächenwachstum durch Pacht	2,28 (1,309)	2,43 (1,325)	3,62 (1,781)	4,96 (1,740)	2,55 (1,550)	
Diversifikation						
vorhandene und geplante Betriebszweige neben der Urproduktion	2,88 (0,689)	1,14 (0,505)	1,66 (0,897)	2,15 (1,121)	1,12 (0,465)	1=nein; 2=in Planung; 3=bestehend; 4=bestehend und in Planung
vergangene Investitionstätigkeit in neue Betriebszweige	2,92 (1,759)	1,16 (0,439)	1,76 (1,272)	2,64 (1,966)	1,22 (0,708)	1=gar nichts; 2=unter 50.000€; 3=50.000 - 100.000€; 4=100.000 - 150.000€; 5=150.000 - 200.000€; 6=200.000 - 250.000€; 7=über 250.000€
geplante Investitionstätigkeit in neue Betriebszweige	2,46 (1,821)	1,12 (0,368)	1,28 (0,528)	1,82 (1,740)	1,25 (0,793)	
überbetriebliche Kooperation						
Kooperationstätigkeit im Maschinenbereich	2,18 (1,004)	1,12 (0,467)	2,58 (0,949)	1,24 (0,663)	2,46 (0,870)	1=nein; 2=geplant; 3=bestehend; 4=geplant und bestehend
gemeinsame Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Flächen	1,12 (0,385)	1,01 (0,16)	2,45 (0,827)	1,03 (0,174)	1,02 (0,147)	
Einsatz von Lohnunternehmen im Betrieb	2,18 (1,004)	1,12 (0,467)	2,48 (0,949)	1,24 (0,663)	2,46 (0,870)	
Investitionsverhalten und Gewinnverwendung						
geplante Investitionstätigkeit in Stallungen und Mastplätze	2,84 (1,608)	3,08 (1,750)	3,03 (1,762)	4,70 (1,531)	3,54 (1,654)	1=gar nichts; 2=unter 50.000€; 3=50.000 - 100.000€; 4=100.000 - 150.000€;
unklare Perspektive der zukünftigen Betriebsausrichtung	-0,80 (2,020)	0,03 (1,880)	-0,31 (1,911)	-1,97 (0,951)	-0,71 (1,757)	3=trifft voll zu; 2=trifft zu; 1=trifft eher zu; 0=teils teils; -1=trifft eher nicht zu; -2=trifft nicht zu; -3=trifft gar nicht zu
Gewinnverwendung nicht für Investitionstätigkeit	-1,48 (1,389)	-0,86 (1,174)	-1,28 (1,360)	-2,18 (0,846)	-1,43 (1,440)	
Outsourcing						
geplantes Flächenwachstum durch Pacht	2,28 (1,309)	2,43 (1,325)	3,62 (1,781)	4,96 (1,740)	2,55 (1,550)	1=0 ha; 2=1-10 ha; 3=11-20 ha; 4=21-30 ha; 5=31-40 ha; 6=41-50 ha; 7=über 51 ha
Einsatz von Lohnunternehmen im Betrieb	2,18 (1,004)	1,12 (0,467)	2,48 (0,949)	1,24 (0,663)	2,46 (0,870)	1=nein; 2=geplant; 3=bestehend; 4=geplant und bestehend
Potential für einen Einsatz von Lohnunternehmen im Betrieb	0,46 (1,693)	0,27 (1,436)	0,24 (1,405)	-0,67 (1,594)	0,54 (1,559)	3=sehr hoch; 2=hoch; 1=eher hoch; 0=weder noch; -1=eher niedrig; -2=niedrig; -3=sehr niedrig

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

In der Darstellung (s. Tabelle 37) sind zunächst für die einzelnen Cluster die Mittelwerte angegeben, die Werte in den Klammern unter jedem Mittelwert drücken die Standardabweichungen aus. Basierend auf statistisch signifikanten Unterschieden zwischen den Gruppen (0,000 Signifikanz) können die einzelnen strategischen Gruppen namentlich bezeichnet werden (s. Tabelle 38).

Tabelle 38: Strategische Gruppen in der Landwirtschaft (n=278)

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Betriebsgröße Ø 74,16 ha	Betriebsgröße Ø 72,31 ha	Betriebsgröße Ø 86,86 ha	Betriebsgröße Ø 138,55 ha	Betriebsgröße Ø 93,19 ha
n=50 (18%)	n=74 (27%)	n=29 (10%)	n=33 (12%)	n=92 (33%)
Sich neu ausrichtende Diversifizierer	Auf sich allein gestellte Zauderer	Überbetriebliche Kooperierer	Stark expandierende Einzelkämpfer	Wachstumswillige Outsourcer
Betriebe mit neu entwickelten Betriebszweigen neben der Urproduktion	Nicht kooperierende und diversifizierende Betriebe mit unsicherer Perspektive	Sich vergrößernde Betriebe mit ausgeprägter über- betrieblicher Zusammenarbeit	Eigenständig agierende Großbetriebe mit starkem Betriebs- wachstum	Auf Wachstum bedachte Betriebe mit verstärktem Einsatz von Lohnunternehmern

Drei strategische Gruppen (Cluster 1/3/5 zusammen 61%) stellen sich auf die zukünftigen Herausforderungen in der Landwirtschaft mit strategischen Verhaltensmustern wie Kooperation, Diversifikation oder Outsourcing ein. Während eine Gruppe (Cluster 1) versucht, durch neue Betriebszweige Einkommenseinbußen in der Urproduktion zu kompensieren, konzentrieren sich die beiden anderen Gruppen (Cluster 3/Cluster 5) auf eine überbetriebliche Zusammenarbeit mit anderen Betrieben bzw. auf die Ausgliederung von bestimmten Arbeitsschritten (Outsourcing) bei gleichzeitigem Wachstum. Zwei Gruppen (Cluster 3/Cluster 5) befinden sich dabei deutlich oberhalb der Wachstumsschwelle von 75 ha, während der dritten Gruppe (Cluster 1) das erfolgreiche Überwinden dieser Wachstumsschwelle noch bevorsteht.

Zwei weitere strategische Gruppen (Cluster 2 (26,62%)/Cluster 4 (11,87%)) versuchen, die zukünftigen Herausforderungen tendenziell eher selbständig zu bewältigen. Dabei zeigt die Gruppe der stark wachsenden Einzelkämpfer (Cluster 4) allerdings erste Anzeichen von Überlegungen, stärker mit anderen Betrieben zu kooperieren, während die Betriebe in Cluster 2 trotz unklarer Perspektive der zukünftigen Betriebsentwicklung und geringen Betriebswachstums keine Kooperations- oder Diversifikationsmaßnahmen planen. Eine weiterhin erfolgreiche Teilnahme des Clusters am Wettbewerb ist noch ungewiss. Im Folgenden werden die

verschiedenen strategischen Gruppen unter Rückgriff auf ihre wichtigsten Kennzeichen kurz vorgestellt.

Sich neu ausrichtende Diversifizierer

Das erste Cluster erfasst Betriebe (n=50; 17,98%), für die die Diversifikation besondere Bedeutung besitzt. Mit einem durchschnittlichen Investitionsvolumen zwischen 50.000€ und 100.000€ im Zeitraum der vergangenen zehn und den kommenden fünf Jahre werden neue Betriebszweige neben der eigentlichen Urproduktion aufgebaut. Charakterisiert durch ein eher niedriges Betriebswachstum und geringe Flächenausstattung, versuchen die Betriebe dieser Gruppe, Wettbewerbsnachteile und Einkommenseinbußen vornehmlich durch Diversifikation in neue Betriebszweige zu kompensieren. Darüber hinaus planen diese Betriebe, vermehrt durch kooperative Tätigkeiten bzw. durch die Ausgliederung bestimmter Arbeitsschritte (Outsourcing) Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Die überwiegende Anzahl von Betrieben in dieser Gruppe verfügen schon über Betriebszweige neben der Urproduktion, 6 Betriebe planen die Diversifikation für die Zukunft und weitere 6 Betriebe wollen neben schon vorhandenen Betriebszweigen weitere aufbauen. Die vorhandenen Betriebszweige können zu gleichen Teilen der lateralen, vertikalen und horizontalen Diversifikation zugeordnet werden. Bei den geplanten Betriebszweigen dagegen fokussiert die Ausrichtung stark auf den Bereich regenerativer Energien. 42 Prozent der Betriebe erzielen mit den neuen Betriebszweigen schon einen Anteil von über 21 Prozent am Betriebsertrag. Bei den geplanten Erweiterungen wollen 25 Prozent der Betriebe ebenfalls einen Anteil am Betriebsertrag von mehr als 21 Prozent erzielen. Vieles deutet dennoch darauf hin, dass auch in dieser Gruppe die neuen Betriebszweige die Urproduktion nicht ersetzen, sondern vielmehr ergänzen und Ertragseinbußen kompensieren sollen.

Auf sich allein gestellte Zauderer

Die zweitgrößte strategische Gruppe (n=74; 27%) umfasst Betriebe, die eine Zusammenarbeit mit anderen Betrieben sowie eine mögliche Ausgliederung von Arbeitsschritten in ihre Planungen nicht mit einbeziehen. Auch eine Diversifikation mit dem Ziel des Aufbaus neuer Betriebszweige wird in der Betriebsplanung nicht erwogen. Darüber hinaus planen die Betriebe dieser Gruppe in den nächsten fünf

Jahren nur eine Vergrößerung der Betriebsfläche um bis zu 10 ha. Vor dem Hintergrund der durchschnittlich geringsten Flächenausstattung aller Gruppen werden diese auf sich allein gestellten Betriebe langfristig Schwierigkeiten haben, Wettbewerbsvorteile und ausreichendes Einkommen zu erzielen. Zwar gelingt es dieser Gruppe derzeit noch, die betriebliche Entwicklung zu stabilisieren, doch durch die eher defensive Haltung treten mit großer Wahrscheinlichkeit Probleme in der Zukunft auf. Einspar- und Degressionseffekte müssen diese Betriebe ohne die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben erreichen; eine Risikostreuung durch Beteiligung mehrerer Betriebe an Investitionsprojekten ist ihnen nicht möglich. Von besonderem Interesse ist es daher, im Zuge der weiteren Analyse, die insgesamt schwache Wettbewerbsposition dieser Gruppe unter Rückgriff auf die clusterbildenden Variablen zu erklären und darauf aufbauend Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

Überbetriebliche Kooperierer

Die dritte Gruppe (n=29; 10%) umfasst eine kleine Anzahl wachsender Betriebe mit zunehmender Kooperationstätigkeit und verstärkter überbetrieblicher Zusammenarbeit. Im Gegensatz zu den beiden vorherigen Gruppen haben diese Betriebe die Wachstumsschwelle von 75 ha überschritten und planen in den nächsten fünf Jahren eine weitere Aufstockung der Fläche um bis zu 30 ha. Die Betriebe dieser Gruppe versuchen durch überbetriebliche Zusammenarbeit im Maschinenbereich wie auch durch die gemeinsame Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Flächen Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit auf die veränderten Rahmenbedingungen zu reagieren. Diversifikation in neue Betriebszweige ist für diese Betriebsgruppe von untergeordneter Bedeutung.

Stark expandierende Einzelkämpfer

Die Betriebe des Clusters 4 (n=33; 12%) können als stark expandierende Einzelkämpfer bezeichnet werden. Im Verhältnis zur Gesamtstichprobe will diese Gruppe überdurchschnittlich stark wachsen. Dafür sollen wie schon in der Vergangenheit auch in den nächsten fünf Jahren hohe Investitionen von insgesamt bis zu 200.000€ in Maschinen, Geräte, Stallungen und landwirtschaftliche Fläche getätigt werden. Damit wachsen diese schon jetzt sehr leistungsstarken Betriebe weiterhin wesentlich schneller als kleinere Betriebe und können ihre

Wettbewerbsposition weiter ausbauen. Überbetriebliche Kooperationen oder die Ausgliederung von Arbeitsschritten werden nicht angestrebt, vermutlich aufgrund der großen bedingt starken Auslastung der internen Produktionskapazitäten. Eine Diversifikation in neue Betriebszweige ist zukünftig besonders in dem Bereich regenerativer Energien geplant. Schon abgeschlossene Diversifikationsschritte konzentrieren sich stark auf das Angebot von landwirtschaftlichen Lohnarbeiten, wodurch vorhandene Kapazitäten z.B. bei Maschinen noch besser ausgelastet werden können.

Wachstumswillige Outsourcer

Die größte Gruppe (n=92; 33%) stellen die wachstumswilligen Outsourcer dar. Mit hohen Investitionen von insgesamt bis zu 150.000€ in den nächsten fünf Jahren wachsen diese Betriebe besonders im Ackerbau und der Tierproduktion. Verbunden ist dieses Wachstum mit einer Erhöhung der Betriebsfläche um bis zu 20 ha. Kooperationen werden vor allem im Maschinenbereich angestrebt. Darüber hinaus gehende Kooperationen wie die gemeinsame Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Flächen sind im Gegensatz bspw. zur Gruppe der überbetrieblichen Kooperierer für dieses Cluster von nur geringem Interesse. Diversifikationsstrategien planen die Betriebe dieses Clusters nicht. Hervorzuheben sind in dieser Betriebsgruppe der starke Einsatz von Lohnunternehmen bzw. das als hoch eingeschätzte Potenzial, Arbeiten im Betrieb von Lohnunternehmen ausführen zu lassen. Durch Outsourcing können diese Betriebe Produktionskapazitäten besser nutzen und dadurch Wettbewerbsvorteile erzielen.

6.6.4 Weiterführende Beschreibungen der strategischen Gruppen

Bisher erfolgte die Analyse der Cluster ausschließlich auf Basis der clusterbildenden Variablen. Im weiteren Untersuchungsverlauf werden nun zusätzliche Merkmale zur Beschreibung aus den Bereichen Betriebsleitung, betriebsinterne Ressourcen, externe Rahmenbedingungen, strategisches Verhalten und Erfolgsindikatoren der einzelnen strategischen Gruppen herangezogen. Mit Hilfe von Mittelwertvergleichen können weitere Unterschiede zwischen den Gruppen festgestellt werden. Die Unterschiede zwischen dem Gruppenmittelwert werden mit Hilfe einer Varianzanalyse auf ihr Signifikanzniveau getestet und sind in Tabelle 39 im Anschluss an die entsprechende

Variablenbeschreibung abzulesen. Insgesamt sind nur wenige signifikante Unterschiede (zu $\alpha < 0,05$) zwischen den einzelnen Gruppen zu erkennen. Dennoch fällt auf, dass beispielsweise die Gruppe der „auf sich allein gestellten Zauderer“ überwiegend die niedrigsten Werte im Gruppenvergleich aufweist. In den folgenden Tabellen sind zunächst für die einzelnen Cluster die Mittelwerte und in Klammern unter jedem Mittelwert die Standardabweichungen angegeben.

Merkmale der Betriebsleitung

Das Alter der Betriebsleiter liegt bei durchschnittlich 31 Jahren. Der überwiegende Anteil der Betriebsleiter ist männlichen Geschlechts und lebt in einem 5-Personenhaushalt. Erste Unterschiede zwischen den Gruppen lassen sich hinsichtlich der Ausbildung der Betriebsleiter feststellen. 63 bzw. 70 Prozent der Betriebsleiter aus Cluster 3 und 4 haben einen Studienabschluss oder den Abschluss des Agrarbetriebswirts, dagegen haben den landwirtschaftlichen Meisterabschluss am häufigsten Betriebsleiter der Cluster 1, 2 und 5. Über eine landwirtschaftliche Lehre als höchsten Bildungsabschluss verfügen am häufigsten Betriebsleiter aus dem zweiten Cluster (15%), bei Betrieben des Cluster 4 ist die landwirtschaftliche Lehre als höchster Bildungsabschluss vergleichsweise selten anzutreffen (3%).

Weitere Unterschiede ergeben sich mit Bezug auf die untersuchten Persönlichkeitsmerkmale, z.B. dem Risikoverhalten, dem Zeitmanagement oder dem Traditionsverständnis. So sind die Betriebsleiter in den Clustern 3, 4 und 5 risikobereiter als in Cluster 2 (s. Tabelle 39).

Tabelle 39: Merkmale der Betriebsleitung

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Skalierung
	n=50 (18%)	n=74 (27%)	n=29 (10%)	n=33 (11%)	n=92 (33%)	
Merkmale der Betriebsleitung						
Allgemeine Merkmale						
Altersdurchschnitt (p=0,615)	31,84 (11,603)	29,99 (10,521)	33,38 (11,280)	31,47 (11,978)	30,19 (11,245)	
Geschlecht (p=0,166)	Männlich					Nominalskaliert
Bildungsabschluss (p=0,528)	28%	38%	48%	49%	40%	Studium (Uni / FH) Agrarbetriebswirt Meister Lehre
	20%	10%	15%	21%	11%	
	38%	37%	26%	27%	38%	
	12%	15%	11%	3%	11%	
Familiengröße (p=0,531)	4,46 (1,147)	4,77 (1,177)	4,69 (1,312)	4,88 (1,364)	4,76 (1,152)	1=1 Person; 2=2 Personen; 3=3 Personen; 4=4 Personen; 5=5 Personen

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Skalierung
Persönlichkeitsmerkmale						
„Ich riskiere auch mal Dinge, die eventuell scheitern können.“ (p=0,117)	0,29 (1,399)	0,01 (1,512)	0,76 (1,455)	0,45 (1,563)	0,49 (1,377)	3=trifft voll und ganz zu; 2=trifft zu; 1=trifft eher zu; 0=weder noch; -1=trifft eher nicht zu; -2=trifft nicht zu; -3=trifft gar nicht zu
„Wer ein Risiko eingeht, wird auch wirtschaftlichen Erfolg haben.“ (p=0,303)	0,61 (1,222)	0,51 (1,150)	1,00 (0,802)	0,85 (1,176)	0,62 (1,181)	
„Wenn es die Umstände erfordern, bin ich auch in Zukunft bereit, für meinen Betrieb noch mehr Zeit zu investieren.“ (p=0,693)	0,76 (1,652)	0,72 (1,438)	0,97 (1,658)	0,91 (1,684)	1,03 (1,378)	
„Zeit für die Familie und Freizeit kommt erst nach den Betriebsbelangen.“ (p=0,229)	-0,16 (1,448)	-0,25 (1,516)	0,10 (1,145)	0,42 (1,521)	-0,11 (1,434)	
„Ich interessiere mich für das Marktgeschehen und verfolge dieses aufmerksam.“ (p=0,062)	1,53 (0,960)	1,08 (1,191)	1,52 (0,986)	1,12 (1,244)	1,46 (1,003)	
„Ich habe Spaß daran, mich im Wettbewerb mit anderen Betrieben zu messen.“ (p=0,846)	1,08 (1,528)	0,77 (1,370)	0,86 (1,620)	0,85 (1,770)	0,93 (1,421)	
„Ich arbeite gerne an der zukünftigen Planung und Ausrichtung meines Betriebes.“ (p=0,081)	1,96 (0,865)	1,54 (1,023)	1,69 (0,850)	1,97 (1,015)	1,76 (0,839)	
„Ich kann mich bei anfallenden Entscheidungen nur schwer für eine Sache entschließen.“ (p=0,113)	-0,47 (1,556)	-0,11 (1,318)	-0,41 (1,119)	-0,73 (1,180)	-0,30 (1,369)	
„Anstehenden Entscheidungen trete ich gerne entgegen.“ (p=0,095)	1,31 (1,140)	0,99 (1,129)	1,10 (0,939)	1,24 (1,173)	0,81 (1,095)	
„Das Betriebssterben in der Landwirtschaft geht weiter und wird sich noch verschärfen.“ (p=0,362)	2,08 (1,085)	1,93 (0,816)	2,21 (0,787)	2,21 (0,740)	2,15 (0,769)	
„Erfolg habe ich als Landwirt, wenn die Rendite stimmt und ein Gewinn erzielt wird.“ (p=0,258)	1,98 (0,829)	1,63 (0,965)	1,79 (1,048)	1,88 (0,960)	1,68 (0,901)	
„Unrentable Betriebszweige sollten besser aufgegeben werden.“ (p=0,235)	1,90 (0,953)	1,51 (1,002)	1,31 (1,442)	1,52 (1,395)	1,58 (1,242)	
„Betriebe müssen heutzutage spezialisiert sein, um erfolgreich wirtschaften zu können.“ (p=0,185)	1,14 (1,307)	1,27 (1,275)	1,72 (1,222)	1,18 (1,185)	1,50 (1,200)	
„Ich interessiere mich für jede Art von technischem Fortschritt, der das Arbeiten in der Landwirtschaft vereinfacht.“ (p=0,295)	1,64 (0,964)	1,44 (1,014)	1,52 (1,184)	1,79 (0,960)	1,73 (0,891)	
„Die Aufrechterhaltung der Tradition in der Landwirtschaft hat für mich große Bedeutung.“ (p=0,063)	0,06 (1,449)	0,73 (1,436)	0,10 (1,012)	0,64 (1,674)	0,31 (1,481)	
Weiterbildung (p=0,332)	32% 47% 53% 74%	33% 45% 39% 81%	50% 54% 35% 82%	27% 37% 40% 87%	30% 44% 51% 80%	Finanzplanung Zukunftsgestaltung Arbeitsoptimierung laufende Beratung
Beratungsform (p=0,259 staatlich; p=0,377 privat)	75% 15%	71% 10%	86% 14%	84% 25%	82% 19%	staatlich privat

Anmerkung: Werte in Klammern unter Mittelwerten drücken Standardabweichungen aus; Signifikanzniveaus werden durch „p“ in der ersten Spalte dargestellt (im Fettdruck verfügt „p“ über einen signifikanten Unterschied).

Weiterhin sind Leiter der Betriebe, den den Clustern 3 und 4 angehören zukünftig bereit, noch mehr Zeit in den Betrieb zu investieren und auf Zeit mit der Familie zu verzichten. Das Vermögen, bei anfallenden Entscheidungen zu einer schnellen Lösung zu gelangen, ist bei Cluster 2 am geringsten ausgeprägt. Auch hinsichtlich des Traditionsverständnisses der verschiedenen Gruppen zeigen sich interessante Ergebnisse. So hat die Aufrechterhaltung der Tradition für die Gruppe der Diversifizierer (Cluster 1) nur eine geringe Bedeutung, während die Gruppe der

Zauderer (Cluster 2) der Tradition eine höhere Bedeutung einräumt und möglicherweise vor diesem Hintergrund größere Schwierigkeiten hat, sich neuen Rahmenbedingungen anzupassen.

Insgesamt gehen die Befragten in allen strategischen Gruppen von einem weiteren Betriebssterben in der Landwirtschaft aus und sehen in der Betriebsspezialisierung eine Notwendigkeit für erfolgreiches Wirtschaften. Mit zunehmendem Diversifizierungsgrad schwächt sich diese Zustimmung jedoch ab, so dass die Gruppe der Diversifizierer (Cluster 1) die niedrigste Zustimmung zur Notwendigkeit der Spezialisierung erkennen lässt. Weiterbildungsmaßnahmen tätigen die Betriebsleiter aller Gruppen. Cluster 3 konzentriert sich dabei verstärkt auf den Bereich Finanzplanung und Zukunftsgestaltung, Cluster 1 und 5 nehmen hingegen vermehrt Weiterbildungen im Bereich der Arbeitsoptimierung wahr. Zur weiteren Leistungsverbesserung werden darüber hinaus staatliche und private Beratungen in Anspruch genommen. Dabei fällt auf, dass Cluster 2 insgesamt die geringste Beratungsintensität aufweist und ein sehr hoher Anteil der Betriebsleiter in Cluster 4 auf private Beratungen zurückgreift.

Interne Ressourcen der strategischen Gruppen

Die Ausstattung mit Kapital- und Betriebsressourcen ist in den einzelnen strategischen Gruppen sehr unterschiedlich (s. Tabelle 40). Sowohl die technische Ausstattung als auch die Stalleinrichtung entsprechen vor allem bei Cluster 4 modernen Standards. Auch die Höhe der Investitionen weist Unterschiede zwischen den Gruppen auf. Beispielsweise investieren die wachstumsstarken Betriebe vermehrt in landwirtschaftliche Fläche, Maschinen und Stallkapazitäten; Betriebe mit Diversifikation (Cluster 1) dagegen weisen höhere Investitionen im Bereich neuer Betriebszweige auf. Mit zunehmender Betriebsgröße steigt der Fremdkapitalanteil insgesamt an, wobei die relative Zinsbelastung bei den größeren Betrieben (Cluster 4 und 5) niedriger ist als bei den anderen Betrieben der anderen strategischen Gruppen.

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

Tabelle 40: Interne Ressourcen der strategischen Gruppen

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Skalierung	
	n=50 (18%)	n=74 (27%)	n=29 (10%)	n=33 (12%)	n=92 (33%)		
Interne Ressourcen							
Personalressourcen							
Familienarbeitskräfte (p=0,001)	2,22 (0,840)	2,76 (1,132)	1,86 (0,833)	2,64 (1,113)	2,52 (1,104)	1=1 Person; 2=2 P.; 3=3 P.; 4=4 P.; 5=5 P.; 6=6 und mehr Personen	
Fremdarbeitskräfte (p=0,647)	0,82 (1,480)	0,59 (1,354)	0,97 (1,721)	0,91 (1,444)	0,92 (1,578)	0=keine FAK; 1=bis 0,5 FAK; 2=bis 1 FAK; 3=bis 2 FAK; 4=bis 3 FAK; 5 mehr als 3 FAK	
Arbeitserledigung/Arbeitsschnelligkeit (p=0,657)	1,26 (0,939)	0,98 (1,075)	1,16 (0,987)	1,26 (0,965)	1,15 (1,047)	3=sehr hoch; 2=hoch; 1=eher hoch; 0=weder noch;	
Motivation der Arbeitskräfte (p=0,125)	1,34 (0,914)	1,15 (1,176)	1,48 (1,046)	1,71 (0,864)	1,20 (1,117)	-1=eher niedrig -2=niedrig -3=sehr niedrig	
Kapitalressourcen							
Fremdkapitalanteil (p=0,972)	3,74 (1,972)	3,61 (1,762)	3,68 (2,091)	3,86 (1,995)	3,78 (1,791)	1=0 %; 2=1-5%; 3=6-10%; 4=11-15 %; 5=16-20%; 6=21- 25%; 7=über 26%	
Finanzierung Fremdkapital (p=0,736)	3,09 (0,874)	3,16 (0,865)	3,26 (0,689)	3,31 (0,618)	3,27 (0,878)	1=kurzfristig (< 1 Jahr) 2=mittelfristig (1-5 Jahre) 3=mittelfristig (5-10 Jahre) 4=langfristig (>10 Jahre)	
Zinsbelastung für Fremdkapital (p=0,225)	2,95 (0,888)	2,97 (0,929)	3,24 (1,136)	2,64 (0,638)	2,89 (0,792)	1=unter 2%; 2=2-4%; 3=5-6%; 4=7-8%; 5=9-10%; 6=11-12%; 7=über 12%	
vergangene Investitionen (p=0,000)	Stallungen 3,51 Maschinen / Geräte 3,22 Fläche 1,76 neue Betriebszweige 2,92	4,00 2,99 1,61 1,16	4,76 3,52 2,10 1,76	4,76 4,76 2,64 2,64	4,28 3,51 2,89 1,22	1=gar nichts; 2=unter 50.000€; 3=50.001-100.000€; 4=100.001- 150.000€; 5=150.001-200.000€; 6=200.001-250.000€; 7=über 250.000€	
geplante Investitionen (p=0,000)	Stallungen 2,84 Maschinen / Geräte 2,48 Fläche 1,64 neue Betriebszweige 2,46	3,08 2,22 1,66 1,12	3,03 2,52 1,90 1,28	4,70 3,79 2,94 1,82	3,54 2,71 2,32 1,25		
Betriebsressourcen							
technische Ausstattung allgemein (p=0,001)	0,86 (1,195)	0,64 (1,154)	1,07 (1,132)	1,61 (0,704)	1,10 (1,071)		3=sehr modern; 2=modern; 1=eher modern; 0=weder noch;
Ausstattung der Stalleinrichtung (p=0,043)	0,70 (1,424)	0,79 (1,319)	1,35 (1,231)	1,41 (1,119)	1,06 (1,099)	-1=eher veraltet; -2=veraltet; -3=sehr veraltet	
Betriebe mit Tierproduktion (p=0,746)	90% 10%	96% 4%	93% 7%	91% 9%	94% 6%	ja nein	
Schwerpunkt	Geflügelproduktion 18% Schweineproduktion 44% Rinderproduktion 38%	4% 58% 38%	4% 74% 15%	10% 60% 30%	2% 60% 37%	Mittelwert in %	
Standortressourcen							
Bodenpunkte (p=0,115)	46,43 (18,917)	47,98 (20,979)	51,83 (16,059)	52,64 (16,650)	44,63 (17,679)	Mittelwert (Standardabweichung)	
Standortprobleme (p=0,828)	34% 2% 2% 0% 38% 12% 4% 10%	46% 5% 8% 7% 35% 13% 5% 0%	31% 0% 0% 7% 61% 18% 6% 6%	27% 0% 3% 6% 61% 18% 6% 6%	41% 5% 8% 10% 39% 4% 1% 1%	keine Standortprobleme schlechte Anbindung lange Transportwege Wasserverknappung Baugenehmigungen fehlender Platz Landknappheit Siedlungsnähe	
Standortvergleich (p=0,694)	0,64 (1,174)	0,68 (1,129)	0,34 (1,344)	0,55 (1,252)	0,49 (1,236)	3=deutlich besser; 2=besser; 1=eher besser; 0=weder noch; -1=eher schlechter; -2=schlechter; -3=deutlich schlechter	
Zugehörigkeit zum Beratungskreis (regionale Standortbestimmung) (p=0,784)	17% 21% 17% 15% 23% 8%	15% 14% 26% 15% 28% 1%	14% 10% 34% 10% 31% 0%	17% 13% 23% 13% 33% 0%	21% 14% 26% 17% 18% 4%	Rheinland Nord Rheinland Süd Westmünsterland Münsterland Nordost Ostwestfalen Südwestfalen	

Anmerkung: s. Anmerkung Tabelle 39

Bei den Personalressourcen lässt sich feststellen, dass die Gruppe der Zauderer (Cluster 2) trotz geringster Betriebsgröße über die meisten Familienarbeitskräfte (3 Personen) verfügt, die dabei die niedrigsten Werte bei Arbeitserledigung, Arbeitsschnelligkeit und Motivation erzielen. Alle Betriebsgruppen verfügen im Mittel über 46 bis 52 Bodenpunkte. Im Vergleich zu Betrieben ihrer jeweiligen Region schätzen Cluster 1 und 2 ihren Standort als eher besser ein und nennen weniger Standortprobleme. Die wachstumsorientierten Betriebe (Cluster 3/4/5) sehen dagegen in ihrem Standort weder Vor- noch Nachteile, beschreiben jedoch vermehrt Standortprobleme, besonders aufgrund nicht erteilter Baugenehmigungen und fehlenden Platzes (Cluster 3 und 4). Die Gruppe der Diversifizierer sieht die zunehmende Flächenversiegelung als nachteilig an, die Gruppen 2 und 5 beklagen lange Transportwege zur verarbeitenden Industrie und eine insgesamt schlechte Anbindung an Ballungsgebiete. Cluster 5 erkennt zudem zunehmende Probleme mit Wasserverknappung.

Externe Rahmenbedingungen aus Sicht der einzelnen Gruppen

Alle Betriebsgruppen sehen in den derzeitigen agrarpolitischen Rahmenbedingungen eine Bedrohung für die Betriebsentwicklung. Besonders bei Cluster 3 überwiegt die Sorge über negative Auswirkungen der Agrarpolitik (90%). Weiterhin erschweren erhöhte Auflagen (Cluster 3 und 5 mit 72% bzw. 73%) und Wettbewerbsverzerrungen gegenüber ausländischen Betrieben (Cluster 3 mit 76%) die Betriebsentwicklung. Eine Bedrohung durch niedrige Produktpreise wird von Cluster 4 weniger stark empfunden als beispielsweise von Cluster 2. Vermutlich kann die Gruppe der leistungsstarken Einzelkämpfer schon jetzt zu günstigeren Konditionen produzieren als die Gruppe der Zauderer, so dass sich niedrigere Produktpreise nicht so nachteilig auswirken wie bei weniger kostengünstig produzierenden Betrieben (s. Tabelle 41).

Die Betriebe schreiben sich überwiegend eine gemessen an anderen Betrieben der Region durchschnittliche Flächenausstattung zu. Dagegen liegt das Investitionsniveau der Betriebe mit den Gruppen 3, 4 und 5 etwas höher als im Durchschnitt der Region. Cluster 4 gelingt es, im Bereich von Arbeitserledigungs- und Produktionskosten etwas niedrigere Werte als der Durchschnitt der anderen Gruppen und der Betriebe in der Region zu erzielen (s. Tabelle 41).

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

Tabelle 41: Externe Rahmenbedingungen aus Sicht der einzelnen Gruppen

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Skalierung
	n=50 (18%)	n=74 (27%)	n=29 (10%)	n=33 (12%)	n=92 (33%)	
Externe Rahmenbedingungen						
Politische Rahmenbedingungen						
Bedrohung der Betriebsentwicklung (p=0,325)	12% 48% 70% 52% 62% 52% 8%	9% 61% 77% 74% 63% 53% 13%	0% 62% 90% 69% 72% 76% 14%	12% 51% 70% 51% 64% 54% 12%	6% 65% 79% 67% 73% 61% 15%	keine Bedrohung Wirtschaft Agrarpolitik niedrige Produktpreise erhöhte Auflagen Wettbewerbsverzerrungen Konkurrenzbetriebe
„Die Agrarpolitik ist in Deutschland zu ökologisch ausgerichtet.“ (p=0,718)	2,02 (1,059)	2,11 (1,015)	2,34 (0,769)	2,12 (1,244)	2,03 (1,181)	
„Die Agrarpolitik schafft ungleiche Rahmenbedingungen im Vergleich zum Ausland.“ (p=0,058)	2,68 (0,587)	2,27 (0,961)	2,55 (0,572)	2,61 (0,704)	2,40 (0,902)	3=stimme voll und ganz zu; 2=stimme zu; 1=stimme eher zu; 0=teil teils; -1=stimme eher nicht zu; -2=stimme nicht zu; -3=stimme gar nicht zu
„Die allgemeine wirtschaftliche Lage in Deutschland wird in Zukunft immer schlechter.“ (p=0,534)	0,98 (1,505)	1,30 (1,151)	1,24 (1,185)	1,45 (1,460)	1,16 (1,310)	
„Durch die EU-Osterweiterung wird die deutsche Landwirtschaft verstärkt mit Billigarbeitskräften überschwemmt.“ (p=0,720)	0,52 (1,607)	0,55 (1,291)	0,89 (1,166)	0,39 (1,435)	0,54 (1,440)	
Konkurrenten						
Wettbewerbsposition Verkaufspreise (p=0,503)	0,59 (0,840)	0,30 (0,776)	0,45 (1,055)	0,48 (0,972)	0,47 (0,919)	3 =deutlich höher; 2=höher; 1=etwas höher; 0=weder noch; -1=etwas niedriger; -2=niedriger; -3=deutlich niedriger
Wettbewerbsposition Produktionskosten (p=120)	-0,22 (1,345)	-0,15 (1,171)	-0,07 (1,334)	-0,64 (1,055)	0,02 (1,195)	
Wettbewerbsposition Arbeiterledigungskosten (p=0,271)	0,00 (1,370)	-0,01 (1,173)	-0,31 (1,583)	-0,48 (1,349)	0,04 (1,292)	
„Der Wettbewerb landwirtschaftlicher Betriebe in meiner Region wird sich noch verschärfen.“ (p=0,573)	1,50 (1,515)	1,57 (1,240)	1,97 (1,180)	1,64 (1,141)	1,70 (1,252)	3=stimme voll und ganz zu; 2=stimme zu; 1=stimme eher zu; 0=teil teils; -1=stimme eher nicht zu; -2=stimme nicht zu; -3=stimme gar nicht zu
„Der Verbraucher bestimmt die Qualität der Produkte.“ (0,057)	0,67 (1,651)	0,81 (1,411)	1,31 (1,285)	0,62 (1,661)	0,35 (1,662)	
„Der Verbraucher wird in Zukunft noch weniger bereit sein, Geld für Nahrungsmittel auszugeben.“ (p=0,937)	1,38 (1,369)	1,43 (1,217)	1,59 (1,268)	1,52 (1,034)	1,53 (1,305)	

Anmerkung: s. Anmerkung Tabelle 39

Strategische Handlungsfelder der Gruppen

Der folgende Abschnitt stellt eine Ergänzung der bereits in der Faktorenanalyse berücksichtigten clusterbildenden Strategievariablen dar und beschreibt die Ausprägung weiterer strategischer Handlungsfelder der gebildeten Gruppen. Hinsichtlich der Betriebsstrategien zeigen sich signifikante Unterschiede bezüglich des geplanten und vorhandenen Betriebswachstums, das bei Cluster 4 am stärksten, bei Cluster 2 hingegen am niedrigsten ist (s. Tabelle 42). Weiterhin weisen die geplanten Veränderungen aller fünf Betriebsgruppen in den Bereichen der Pflanzen- und Tierproduktion in Richtung einer weiter fortschreitenden Spezialisierung. In der Pflanzenproduktion planen bis zu 18% der Betriebe eines Clusters ihre derzeitige Produktion weiter zu intensivieren. In der Tierproduktion wollen zwischen 52 Prozent und 76 Prozent der Betriebe die Produktion vergrößern. Dabei ist zu

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

erkennen, dass die Betriebe häufig bestimmte Produktionsbereiche wie Färsenaufzucht und Bullen- oder Rindermast aufgeben, um sich auf die noch verbleibenden Produktionsbereiche zu konzentrieren. Insgesamt weisen die Ergebnisse darauf hin, dass für die Mehrzahl der Betriebe die oft diskutierte Entscheidung zwischen Spezialisierung und Diversifikation als alternative Wachstumsstrategien größtenteils abgeschlossen und zugunsten der Spezialisierung entschieden haben. Für die untersuchten Betriebe ist es daher zukünftig von vorrangiger Bedeutung, auf welche Weise eine Intensivierung (Expansion) der noch vorhandenen Betriebszweige durchzuführen ist.

Schon aus der Darstellung der Clusterbildung ging hervor, dass die Diversifikation im Wesentlichen nur von Betrieben des ersten Clusters angestrebt wird. Nur 6 % der Betriebe in dieser Gruppe diversifizieren nicht, bei Cluster 2 und 5 beträgt der Anteil nicht diversifizierender Betriebe dagegen 93 Prozent. In der vierten Betriebsgruppe sind 55 Prozent der Betriebe diversifiziert. Zukünftig will die erste Betriebsgruppe die Diversifikation weiter ausbauen. Dagegen planen die Betriebsgruppen 2 und 5 auch zukünftig keine diversifizierenden Maßnahmen. In der Vergangenheit aufgebaute neue Tätigkeitsfelder weisen eine große Variabilität in der Ausrichtung auf. Zukünftig konzentrieren sich viele der untersuchten Betriebe beim Aufbau neuer Betriebszweige auf den Bereich der regenerativen Energien.

Tabelle 42: Betriebsstrategien

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Skalierung
	n=50 (18%)	n=74 (27%)	n=29 (10%)	n=33 (12%)	n=92 (33%)	
Clusterbeschreibende Betriebsstrategien						
Expansion						
angestrebtes Betriebswachstum (p=0,003)	1,65 (1,284)	1,33 (1,385)	1,48 (1,153)	2,33 (0,890)	1,77 (1,212)	3=trifft voll und ganz zu; 2=trifft zu; 1=trifft eher zu; 0=teils teils;
Kauf landwirtschaftlicher Flächen in den letzten fünf Jahren (p=0,009)	28% 72%	18% 82%	28% 72%	36% 74%	41% 59%	ja nein
Grund für Kauf (p=0,118)	1 / 2 / 4	1 / 2 / 4	1 / 2 / 3 / 4	1 / 2 / 3 / 4	1 / 2 / 4	1=Betriebsvergrößerung; 2=Betriebsnähe; 3=günstig; 4=wg. Steuer
Pacht landwirtschaftlicher Flächen in den letzten fünf Jahren (p=0,000)	44% 56%	51% 49%	76% 24%	82% 18%	78% 22%	ja nein
Grund für Pacht (p=0,552)	1 / 3 / 4	1 / 3 / 4	1 / 2 / 3	1 / 4	1 / 4	1=Betriebsvergrößerung; 2=wg. Viehbesatz; 3=günstig; 4=Betriebsnah
Spezialisierung						
geplante Veränderungen in der Pflanzenproduktion (p=0,168)	26% 74%	15% 85%	10% 90%	21% 79%	27% 73%	ja nein

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Skalierung	
Spezialisierung							
Art der Veränderung	Intensivierung Verringerung Neuaufnahme	5 (10%) 1 (1%) 3 (6%)	7 (9%) 1 (1%) 5 (7%)	1 (3%) 2 (6%) 2 (6%)	6 (18%) 1 (3%) 1 (3%)	14 (15%) 6 (6%) 6 (6%)	Anzahl Betriebe
geplante Veränderungen in der Tierproduktion (p=0,505)	67% 33%	73% 27%	59% 41%	77% 23%	74% 26%	ja nein	
Art der Veränderung	Intensivierung Verringerung Neuaufnahme	27 (54%) 4 (8%) 5 (10%)	52 (70%) 8 (11%) 3 (4%)	15 (52%) 2 (6%) 1 (3%)	25 (76%) 1 (3%) 1 (3%)	63 (68%) 7 (8%) 6 (6%)	Anzahl Betriebe
Veränderungsbereich	Intensivierung Verringerung Neuaufnahme	1 2 / 4 /	1 / 3 4 /	3 / 4 1 / 2 /	1 / 4 5 /	1 / 3 1 / 2 /	1=Milchvieh; 2=Bullen / Rinder; 3=Zuchtsauen; 4=Mastschweine; 5=Färsenaufzucht
Diversifikation							
Betriebszweige neben der Urproduktion (p=0,000)	6% 12% 70% 12%	93% 0% 7% 0%	62% 10% 28% 0%	45% 3% 42% 9%	93% 1% 6% 0%	nein geplant vorhanden vorhanden und geplant	
vorhandene Betriebszweige (p=0,807)	1	2 / 5	3 / 6	2	4	1=alle Bereiche; 2=Lohnunternehmen; 3=regenerative Energien; 4=Direktvermarktung; 5=Umnutzung Immobilien; 6=Saatgutvermehrung	
geplante Betriebszweige (p=0,783)	3	/	3 / 4	3 / 4	3		
wirtschaftliche Bedeutung bestehender Betriebszweige am Gesamtertrag (p=0,777)	58% 42%	80% 20%	72% 28%	62% 38%	60% 40%	unter 20% über 21 %	
wirtschaftliche Bedeutung geplanter Betriebszweige (p=0,608)	75% 25%	0% 0%	67% 33%	100% 0%	100% 0%		

Anmerkung: s. Anmerkung Tabelle 39

Insgesamt sind die Betriebe mit ihrer bisherigen Betriebsstrategie weder besonders zufrieden noch besonders unzufrieden. Aufgrund eines zum Befragungszeitpunkt schwierigen agrarpolitischen Umfeldes zeigten sich viele Betriebe sehr verunsichert, ob sie mit der derzeitigen Strategie richtig auf die zukünftigen Anforderungen reagieren, und sind von einem zukünftigen Erfolg der bisherigen Betriebsstrategie noch nicht überzeugt (s. Tabelle 43).

Die Preisentwicklung landwirtschaftlicher Flächen empfinden alle Gruppen als nachteilig. Besonders die Gruppe der Zauderer (Cluster 2) schätzt Angebot und Preis von Pacht- und Kaufflächen in der Region sehr negativ ein. Verbunden mit einer geringen Kooperations- und Diversifikationstätigkeit in dieser Gruppe wird das notwendige einzelbetriebliche Wachstum durch ein begrenztes und teures Angebot an Flächen erschwert. Flächenverkäufe in den letzten Jahren tätigten am häufigsten Cluster 3 und 5, größtenteils mit dem Ziel der Sicherstellung besserer finanzieller Gestaltungsmöglichkeiten für Neuinvestitionen. Verpachtet wurden Flächen überwiegend zur Arrondierung oder aufgrund von zu großen Entfernungen zur

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

Hofstelle. Betriebliche Wachstumsschritte wurden überwiegend durch Flächenpacht unternommen.

Bis zu 20 Prozent der Betriebe benötigen ein außerlandwirtschaftliches Einkommen zur Bestreitung des Lebensunterhalts (s. Tabelle 43). Der Umfang des außerlandwirtschaftlichen Einkommens beträgt 1.075€ (Cluster 3) bis 1.375€ (Cluster 5). Mit Ausnahme von Cluster 1, in dem im Mittel zwei Personen außerhalb der Landwirtschaft tätig sind, wird das außerlandwirtschaftliche Einkommen meist nur von einer Person erzielt.

Tabelle 43: Stabilisierungs- und Verkleinerungsstrategien

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Skalierung
	n=50 (18%)	n=74 (27%)	n=29 (10%)	n=33 (12%)	n=92 (33%)	
Clusterbeschreibende Stabilisierungs- und Verkleinerungsstrategien						
Stabilisierung						
Zufriedenheit mit bisheriger Betriebsstrategie (p=0,917)	0,10 (1,446)	0,04 (1,359)	0,11 (1,685)	0,33 (1,339)	0,09 (1,541)	3=sehr zufrieden; 2=zufrieden; 1=eher zufrieden; 0=weder noch; -1=eher unzufrieden; -2=unzufrieden; -3=sehr unzufrieden
kurzfristige Gewinnmaximierung (p=0,983)	1,50 (1,182)	1,42 (1,253)	1,48 (1,271)	1,39 (1,638)	1,37 (1,418)	3=stimmt voll; 2=stimme; 1=stimmt eher; 0=teils teils; -1=stimmt eher nicht; -2=stimmt nicht; -3=stimmt gar nicht
Aufschieben von Investitionen (p=0,000)	-0,96 (1,653)	-0,36 (1,371)	-0,69 (1,692)	-2,06 (1,171)	-1,27 (1,327)	
in den nächsten fünf Jahren keine Gewinnverwendung für Investitionen (p=0,000)	-1,48 (1,389)	-0,86 (1,174)	-1,28 (1,360)	-2,18 (0,846)	-1,43 (1,440)	
Pachtpreisentwicklung LF in der Region (p=0,736)	-1,40 (1,697)	-1,54 (1,259)	-1,82 (1,090)	-1,58 (1,455)	-1,41 (1,581)	
Angebotsentwicklung Pachtflächen in der Region (p=0,232)	-0,31 (1,760)	-1,30 (1,382)	-0,52 (1,617)	-0,70 (1,803)	-0,68 (1,640)	3=sehr günstig; 2=günstig; 1=eher günstig; 0=weder noch; -1=eher ungünstig -2=ungünstig -3=sehr ungünstig
Kaufpreisentwicklung LF in der Region (p=0,199)	-2,00 (1,309)	-1,52 (1,397)	-1,44 (1,667)	-0,87 (1,807)	-1,40 (1,194)	
Angebotsentwicklung Kaufflächen in der Region (p=0,077)	-0,48 (1,675)	-1,30 (1,382)	-0,80 (1,932)	0,13 (1,642)	-0,41 (1,697)	
Familien mit außerlandwirtschaftlichem Einkommen (p=0,900)	18% 82%	20% 80%	21% 79%	12% 88%	20% 80%	ja nein
Anzahl Personen mit außerlandwirtschaftlichem Einkommen (p=0,296)	2	1	1	1	1	Mittelwert
außerlandwirtschaftliches Einkommen (p=0,296)	1100€	1175€	1075€	1233€	1375€	
Verkleinerung						
Verkauf landwirtschaftlicher Flächen in den letzten fünf Jahren (p=0,150)	6% 94%	3% 97%	10% 90%	3% 97%	12% 88%	ja nein
Grund für Verkauf (p=0,068)	1	2	2 / 3	1	3	1=Straßenbau; 2=Bauland; 3=für Neuinvestition in Betrieb
Verpachtung landwirtschaftlicher Flächen in den letzten fünf Jahren (p=0,343)	10% 90%	3% 97%	10% 90%	3% 97%	5% 95%	ja nein

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Skalierung
Verkleinerung						
Grund für Verpachtung (p=0,852)	1 / 2 / 3	/	/	1	1 / 3	1=Arrondierung; 2=schlechte Böden; 3=Entfernung

Anmerkung: s. Anmerkung Tabelle 39

Tabelle 44 zeigt, inwieweit Unterschiede zwischen den Wettbewerbs-, Funktions- und Kooperationsstrategien der einzelnen strategischen Gruppen bestehen. Die Kostenführerschaftsstrategie - die natürliche Wettbewerbsstrategie in der Landwirtschaft - ist bei allen Gruppen vorherrschend. Lediglich in der Gruppe der sich neu ausrichtenden Diversifizierer (Cluster 1) haben sich 14% der Betriebe durch eine Umstellung auf die ökologische Produktion entschieden.

Der Warenabsatz der Betriebe findet durchschnittlich über zwei Vermarktungsschienen statt (s. Tabelle 44). Die Cluster 3 und 4 nutzen dabei häufig die Vertragsproduktion und den privaten Landhandel. Weiterhin nimmt bei Cluster 4 wie auch bei Cluster 1 die Direktvermarktung im Vergleich zu den anderen Gruppen einen höheren Stellenwert ein. Über Molkereien und Schlachtereien setzen besonders die Cluster 1, 2 und 5 einen hohen Anteil ihrer Waren ab. Dabei ist der überwiegende Anteil der Betriebe zertifiziert und entspricht damit den Anforderungen der nachgelagerten Produktionsstufen bzw. versucht sich durch bestimmte Qualitätsmerkmale von Konkurrenten zu unterscheiden. 79 Prozent der Betriebe in Cluster 4 arbeiten mit derartigen Zertifizierungssystemen, bei Cluster 1 sind es nur 58 Prozent der Betriebe. In der Zukunft wird vor allem in den Clustern 3 und 5 die Zahl der zertifizierten Betriebe weiter zunehmen. Insgesamt dominiert dabei das Zertifizierungssystem QS; in Cluster 4 verfügt weiterhin das EurepGAP-System über eine große Bedeutung. Zukünftig wollen Cluster 3 und 4 dieses Zertifizierungssystem ebenfalls einsetzen.

Kooperationen der einzelnen Gruppen betreffen schwerpunktmäßig Maschinenkooperationen und die gemeinsame Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Flächen (vgl. Kapitel 6.6.3). Weitergehende Kooperationen wie Bewirtschaftungsverträge, Betriebszusammenschlüsse oder Vertragsproduktion werden von den befragten Betrieben kaum benutzt und das Potenzial dafür wird eher niedrig eingeschätzt (s. Tabelle 44). Betriebe in Cluster 3 („überbetriebliche

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

Kooperier“) sehen außer im Maschinenbereich und bei der gemeinsamen Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Flächen zukünftig auch in der Tierproduktion Kooperationspotenziale. Zudem schätzt diese Gruppe das Kooperationspotenzial in den genannten Bereichen deutlich höher ein als die anderen Betriebsgruppen. Auch in Cluster 5 finden sich Kooperationen überwiegend im Maschinensektor und in Form der gemeinsamen Flächenbewirtschaftung. Weitergehende Kooperationen sind auch bei Betrieben diesen Clusters nicht üblich und sind zukünftig vor dem Hintergrund eines insgesamt als gering eingeschätzten Kooperationspotenzials auch nicht zu erwarten.

Tabelle 44: Wettbewerbs-, Funktions- und Kooperationsstrategien

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Skalierung
	n=50 (18%)	n=74 (27%)	n=29 (10%)	n=33 (12%)	n=92 (33%)	
Clusterbeschreibende Wettbewerbs-, Funktions- und Kooperationsstrategien						
Wettbewerbsstrategien						
Bewirtschaftungsform (p=0,081)	86% 14%	96% 4%	93% 7%	94% 6%	97% 3%	konventionell ökologisch
Funktionsstrategien						
Anzahl Vertriebswege (p=0,511)	2,16 (1,057)	1,97 (1,020)	2,31 (1,004)	2,30 (1,132)	2,25 (1,419)	
Absatz der Ware	39% 2% 8% 40% 22% 75% 16%	11% 0% 11% 51% 24% 82% 14%	24% 0% 14% 57% 31% 54% 31%	27% 6% 15% 38% 41% 52% 33%	18% 2% 9% 59% 30% 79% 17%	Direktvermarktung Wochenmarkt Großhandel Raiffeisen-Genossenschaft privater Landhandel Molkerei / Schlachtere Vertragsproduktion
Zusammenarbeit mit Verbänden (p=0,405)	58% 8%	66% 9%	65% 27%	79% 6%	68% 14%	vorhanden geplant
vorhandene Zertifizierungen (p=0,791)	69% 28% 7%	83% 21% 11%	79% 21% 11%	75% 25% 17%	66% 27% 10%	QS QM-Milch EurepGAP
geplante Zertifizierungen (p=0,697)	100% 50% 0%	50% 50% 0%	50% 0% 25%	50% 50% 0%	60% 40% 10%	QS QM-Milch EurepGAP
Kooperationsstrategien						
Kooperation in der Tierproduktion (p=0,000)	1,18 (0,523)	1,12 (0,404)	1,72 (0,882)	1,12 (0,485)	1,30 (0,737)	
gemeinsame Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Flächen (p=0,000)	1,12 (0,385)	1,01 (0,116)	2,45 (0,827)	1,03 (0,174)	1,02 (0,147)	
Kooperation in nichtlandwirtschaftlichen Betriebszweigen (p=0,269)	1,08 (0,340)	1,01 (0,116)	1,14 (0,441)	1,06 (0,348)	1,03 (0,232)	
Bewirtschaftungsvertrag (p=0,000)	1,02 (0,141)	1,04 (0,259)	1,45 (0,783)	1,06 (0,242)	1,10 (0,421)	1=nein; 2=geplant; 3=bestehend; 4=bestehend und geplant
vollständiger Betriebszusammenschluss (p=0,000)	1,04 (0,283)	1,08 (0,361)	1,48 (0,785)	1,00 (0,000)	1,12 (0,415)	
Vertragsproduktion (p=0,065)	1,14 (0,572)	1,05 (0,327)	1,38 (0,775)	1,09 (0,384)	1,17 (0,547)	
Potential zur Zusammenarbeit mit anderen Betrieben im Maschinenbereich (p=0,000)	0,76 (1,648)	0,12 (1,384)	1,66 (0,897)	-0,03 (1,610)	1,08 (1,344)	3=sehr hoch; 2=hoch; 1=eher hoch; 0=weder noch; -1=eher niedrig; -2=niedrig; -3=sehr niedrig

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Skalierung
Kooperationsstrategien						
Potential zur Zusammenarbeit im Bereich von nichtlandwirtschaftlichen Betriebszweigen (p=0,037)	-1,02 (1,331)	-1,35 (1,334)	-1,82 (1,249)	-1,06 (1,692)	-0,91 (1,546)	
Potential einer gemeinsamen Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Flächen (p=0,006)	-0,79 (1,543)	-0,97 (1,518)	0,14 (1,866)	-1,36 (1,517)	-0,82 (1,623)	
Potential für einen Bewirtschaftungsvertrag (p=0,736)	-0,88 (1,547)	-1,08 (1,568)	-1,39 (1,750)	-0,94 (1,777)	-1,09 (1,635)	
Potential für einen vollständigen Betriebszusammenschluss (z.B. GbR) (p=204)	-1,24 (1,451)	-1,45 (1,473)	-0,70 (1,883)	-1,58 (1,601)	-1,10 (1,693)	
Potential für eine Vertragsproduktion (p=0,542)	-0,90 (1,568)	-1,27 (1,465)	-1,18 (1,541)	-0,76 (1,855)	-1,04 (1,655)	

Anmerkung: s. Anmerkung Tabelle 39

6.6.5 Strategische Gruppen

Mit der Bildung von strategischen Gruppen durch Rückgriff auf ausgewählte Strategieindikatoren sind zunächst keine Aussagen über mögliche Erfolgsunterschiede alternativer strategischer Ausrichtungen möglich. Im nachfolgenden Abschnitt soll daher anhand ausgewählter Erfolgsindikatoren überprüft werden, ob die identifizierten strategischen Gruppen unterschiedlich erfolgreich sind.

Es gibt ein breites Spektrum absoluter und relativer Kenngrößen, um den Erfolg eines Betriebs zu messen (HAHN/HUNGENBERG 2001). Auf landwirtschaftlichen Familienbetrieben zählen neben den Deckungsbeiträgen insbesondere der Reingewinn sowie die sich daraus unter Berücksichtigung der Privatausgaben ergebende Vermögensmehrung bzw. Minderung zu den wichtigsten Kennwerten (KÖHNE 2000:365). Empirische Studien haben gezeigt, dass die jeweils verfolgte Strategie in hohem Maße erfolgsrelevant ist, dass daneben aber auch noch zahlreiche Kontingenzzfaktoren den Erfolg beeinflussen (CAMPBELL-HUNT 2000:127f.).

Im Rahmen dieser Arbeit wurden bei der Operationalisierung der Erfolgsvariablen für jeden Betrieb zunächst relativ einfach zu erhebende Größen abgefragt (Betriebsgröße, Naturalertrag etc.). Anschließend wurden die Betriebsleiter gebeten, eine Selbsteinschätzung im Vergleich zum Branchendurchschnitt bezüglich verschiedener Kennziffern zu geben (Zufriedenheit Verkaufspreis, Flächenausstattung, Investitionsniveau). Insgesamt wird in dieser Untersuchung der Erfolg mittels 13 Indikatoren erfasst. Die Ergebnisse der Analyse zeigt Tabelle 45.

Ein höchst signifikanter Erfolgsunterschied zwischen den Gruppen konnte bei der Betriebsgröße festgestellt werden, die anhand der Flächenausstattung und des Tierbestandes gemessen wurde. Die ersten beiden Betriebsgruppen (Diversifizierer und Zauderer) befinden sich mit ihrer bewirtschafteten Fläche unterhalb der Wachstumsschwelle und verfügen über geringere Tierbestände als die anderen Betriebsgruppen. Die vierte Betriebsgruppe hat mit 138 ha die durchschnittlich größte Flächenausstattung und weist auch die größten Tierbestände auf. Die Gruppen der Kooperier und Outsourcer liegen ebenfalls oberhalb der Wachstumsschwelle. Mit zunehmender Flächenausstattung der Betriebe steigt dabei der Pachtanteil an. Auch in der Tierproduktion lassen sich hinsichtlich der Bestandsgröße signifikante Unterschiede zwischen den fünf Gruppen herausarbeiten. Im Bereich der Zuchtsauenhaltung, Mastschweineproduktion und Milchviehhaltung weisen die wachstumsstarken Einzelkämpfer (Cluster 4) jeweils die höchsten Bestandesgrößen auf, gefolgt von auf Kooperation bzw. Outsourcing setzenden Betrieben (Cluster 3 und 5). Diversifizierer und Zauderer (Cluster 1 und 2) haben durchschnittlich bei allen Tierarten die kleinsten Bestände.

Der schon in vorherigen Analysen festgestellte signifikante Zusammenhang zwischen Wachstum in der Tierproduktion und der Fläche, wird auch durch einen Vergleich der einzelnen Betriebsgruppen wieder bestätigt. Interessante Ergebnisse ergibt des Weiteren die Analyse der Milchleistung, die bei den Clustern 3 und 5 deutlich höher ist als bei Cluster 4. Dennoch kann Cluster 4 höhere Deckungsbeiträge erzielen, da aufgrund der höheren Bestände in dieser Gruppe eine bessere Fixkostenverteilung möglich ist (s. Tabelle 45).

Die erwirtschafteten Naturalerträge je ha sind bei den Betrieben eher zufriedenstellend. Gute Betriebsgruppen können 81 bis 100dt Getreide, 31 bis 35dt Raps, 501 bis 600dt Kartoffeln und 601 bis 700dt Zuckerrüben je Hektar ernten. Ähnlich wie in der Tierproduktion erzielt Cluster 4 im Vergleich zu den anderen Gruppen Vorteile nicht aufgrund besonders hoher Erträge, sondern aufgrund der produzierten Menge. Insgesamt ist besonders im Bereich der Pflanzenproduktion eine große Unzufriedenheit mit den erzielten Verkaufspreisen festzustellen; in der Tierproduktion sind die Betriebe mit den Verkaufspreisen weder besonders zufrieden noch besonders unzufrieden.

Kapitel 6 Strategische Betriebsführung in Nordrhein-Westfalen

Tabelle 45: Clusterbeschreibende Variablen der Erfolgsvariablen

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Skalierung	
	n=50 (18%)	n=74 (27%)	n=29 (10%)	n=33 (12%)	n=92 (33%)		
Clusterbeschreibende Merkmale der Erfolgsvariablen							
Erfolgsindikatoren							
Betriebsgröße gesamt (p=0,000) davon Pachtfläche (p=0,000)	74,16 33,10	72,31 32,89	86,86 50,90	138,55 88,76	93,19 52,30	Mittelwert in ha	
Ackerfläche gesamt (p=0,000) davon Pachtfläche (p=0,000)	52,16 22,70	59,20 26,38	79,18 47,09	121,14 78,38	69,77 39,46		
Grünland gesamt (p=0,029) davon Pachtfläche (p=0,137)	21,55 10,39	13,11 6,50	7,68 3,81	17,40 10,38	23,41 12,83		
Kapazitäten	Zuchtsauen (p=0,129) Mastschweine (p=0,030) Milchkühe (p=0,001)	200 649 57	161 684 56	239 1144 66	253 1128 109	190 887 71	durchschnittlicher Mittelwert in Plätzen
DB je Tier	Zuchtsauen (p=0,465) Mastschweine (p=0,089) Milchkühe (p=0,062)	414,75 22,19 1297,00	382,19 22,02 1387,27	400 25,19 566,67	264,50 29,21 1842,00	399,10 13,34 1387,77	Mittelwert in €
Milchleistung	kg Milch je Kuh (p=0,453) Quote gesamt (p=0,010) Quote gepachtet (p=0,267)	8282,40 406503 110913	8188,46 431749 69943	9033,33 577333 171333	8458,33 829648 190625	8523,88 541622 142704	Mittelwert in kg Milch
Naturalertrag je ha	81-100dt 25-30dt 501-600dt 601-700dt	61-80dt 25-30dt 501-600dt 501-600dt	81-100dt 31-35dt 501-600dt 601-700dt	81-100dt 31-35dt 501-600dt 601-700dt	61-80dt 31-35dt 501-600dt 601-700dt	61-80dt 31-35dt 501-600dt 601-700dt	Getreide Raps Kartoffeln Zuckerrüben
Wettbewerbsposition Flächenausstattung (p=0,224)	0,16 (1,476)	0,20 (1,355)	0,21 (1,497)	0,85 (1,564)	0,37 (1,465)	3=deutlich höher; 2=höher; 1=etwas höher; 0=weder noch;	
Wettbewerbsposition Investitionsniveau (p=0,000)	0,52 (1,581)	0,27 (1,397)	1,10 (1,372)	1,64 (1,194)	0,84 (1,353)	-1=etwas niedriger; -2=niedriger; -3=deutlich niedriger	
Zufriedenheit Naturalertrag Pflanzenbau (p=0,277)	1,54 (1,051)	1,39 (1,021)	1,56 (0,698)	1,84 (0,779)	1,48 (0,313)	3=sehr zufrieden; 2=zufrieden; 1=eher zufrieden; 0=weder noch; -1=eher unzufrieden; -2=unzufrieden; -3=sehr unzufrieden	
Zufriedenheit Verkaufspreis Pflanzenbau (p=0,644)	-0,55 (1,656)	-0,82 (1,432)	-0,88 (1,657)	-1,08 (1,288)	-0,68 (1,425)		
Zufriedenheit Verkaufspreis Tierproduktion (p=0,593)	0,07 (1,483)	0,31 (1,337)	0,12 (1,616)	0,00 (1,509)	-0,07 (1,462)		
jährlich erzielte Eigenkapitalrendite (p=0,147)	3,62 (1,749)	3,55 (1,589)	3,85 (1,994)	4,47 (1,833)	3,66 (1,591)	1=unter 1%; 2=1-2%; 3=2-3%; 4=3-4%; 5=4-5%; 6=5-6%, 7=über 6%	
Einschätzung der eigenen Zukunft (p=0,065)	0,98 (1,000)	0,84 (1,111)	0,72 (1,222)	1,42 (0,830)	0,98 (1,033)	3=sehr optimistisch; 2=optimistisch; 1=eher optimistisch; 0=teils teils; -1=eher pessimistisch; -2=pessimistisch; -3=sehr pessimistisch	

Anmerkung: s. Anmerkung Tabelle 39

Im Rahmen der Befragung wurden die Betriebe gebeten, ausgewählte Parameter wie Investitionsniveau oder Flächenausstattung im Vergleich zu anderen Betrieben der Region einzuschätzen. Wie schon bei den clusterbildenden Variablen im Bereich der Investitionstätigkeit konnte ebenfalls ein signifikanter Unterschied hinsichtlich der Einschätzung des Investitionsniveaus im Vergleich zu Betrieben der Region festgestellt werden. Insgesamt schätzen im Vergleich mit Betrieben der Region die wachstumsstarken Einzelkämpfer (Cluster 4) ihr Investitionsniveau „höher“, Kooperierer und Outsourcer (Cluster 3 und Cluster 5) „etwas höher“, Diversifizierer

(Cluster 1) nur „geringfügig höher“ und Zauderer (Cluster 2) „weder höher noch niedriger“ ein.

Bei der Untersuchung der anderen Erfolgsindikatoren wie Eigenkapitalrendite, Einschätzung der eigenen Zukunft oder Zufriedenheit mit bestimmten Parametern wie Verkaufspreisen konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen verschiedenen strategischen Gruppen festgestellt werden. Dennoch lassen sich Tendenzen herausarbeiten. So war die Eigenkapitalrendite bei Cluster 4 am höchsten (durchschnittlich zwischen vier und fünf Prozent), gefolgt von den Clustern 3 und 5 (durchschnittlich drei bis vier Prozent). Bei Cluster 2 fiel die Eigenkapitalrendite am niedrigsten aus. Die Zukunft der eigenen Betriebsentwicklung wird von Cluster 4 mit „optimistisch“, von anderen Betrieben dagegen mit „eher optimistisch“ eingeschätzt. Cluster 3 erzielt die höchste Milchleistung, gefolgt von den Gruppen 4 und 5. Bei der zweiten Betriebsgruppe, den auf sich allein gestellten Zauderern, war dieser Wert wiederum am niedrigsten.

Mobilitätsbarrieren zwischen den strategischen Gruppen

Neben möglichen Erfolgsunterschieden bestehen zwischen strategischen Gruppen in einer Branche auch Mobilitätsbarrieren (CAVES/PORTER 1977:241f.), deren Höhe maßgeblich von der internen Ressourcenausstattung der Betriebe abhängt, die den Wechsel zwischen Gruppen erschweren oder sogar verhindern kann (BARNEY 1991:103f.). Da Mobilitätsbarrieren somit einen Beitrag zur Erklärung von Erfolgsunterschieden leisten können (CAVES/GHEMAWAT 1992:1f.; CAVES/PORTER 1977:241ff.), ist eine kurze Analyse dieser Barrieren für die hier betrachteten Gruppen ebenfalls von großer Bedeutung. Besonders kritisch wirken sich hohe Mobilitätsbarrieren bei Gruppen aus, in denen die Wettbewerbsnachteile die -vorteile überwiegen und der Wechsel in andere strategische Gruppen nur schwer oder gar nicht zu realisieren ist. Dauerhafter Rückzug bzw. Marktaustritt sind für Unternehmen in diesen Gruppen oftmals die einzige Möglichkeit.

Mobilitätsbarrieren für die untersuchten Betriebe in Nordrhein-Westfalen sind bspw. die verfügbaren Kapital- und Betriebsressourcen, die aus der vergangenen oder geplanten Investitionstätigkeit herrühren und die technische Ausstattung, dem Zustand der Stalleinrichtung oder die Flächenausstattung bzw. Stallkapazität

determinieren. Besonders der Umfang der Kapitalressourcen entscheidet, ob anstehende Investitionen aufgeschoben werden müssen oder Wachstumsprozesse forciert werden können. Auch fehlende Kooperationsmöglichkeiten können eine Mobilitätsbarriere darstellen. Tabelle 46 stellt Mobilitätsbarrieren der einzelnen Gruppen im Überblick dar.

Das Cluster 2 der „Zauderer“ hat die größten Mobilitätsbarrieren bei einem Wechsel in eine strategisch andere Gruppe zu überwinden. Aufgrund einer geringen Investitionstätigkeit zur Erhöhung der Betriebsgröße, der Verbesserung der technischen Ausstattung sowie der Stalleinrichtung und eines geringen Diversifikations- und Kooperationspotenzials kann diese Betriebsgruppe die Barrieren zu anderen Gruppen nicht bzw. nur unter größten Anstrengungen überwinden.

Tabelle 46: Mobilitätsbarrieren strategischer Gruppen

	Mobilitätsbarrieren
Cluster 1 „Diversifizierer“	Betriebsgröße, Kooperationspotenzial, Investitionstätigkeit
Cluster 2 „Zauderer“	Betriebsgröße, Kooperationspotenzial, Investitionstätigkeit, technische Ausstattung, Ausstattung der Stalleinrichtung
Cluster 3 „Kooperier“	Investitionstätigkeit
Cluster 4 „Einzelkämpfer“	Kooperationspotenzial
Cluster 5 „Outsourcer“	Investitionstätigkeit

Die abwartende Haltung des zweiten Clusters wird dauerhaft den Abstand zu Betrieben, die an ihrer zielgerichtet strategischen Ausrichtung arbeiten, immer weiter vergrößern. Gerade vor dem Hintergrund eines weitergehenden Strukturwandels ist die Zukunft dieser Betriebe sehr ungewiss. Cluster 4 hat im Gegensatz zu den „Zauderern“ sehr hohe Eintrittsbarrieren aufgebaut. Diese haben ihre Ursache überwiegend in einem starken Betriebswachstum verbunden mit einer konsequent durchgeführten Investitionstätigkeit, aus der u.a. eine moderne technische Ausstattung und Stalleinrichtung resultiert. Die hohen Barrieren dieser Gruppe können damit z.T. das strategische Verhalten der Betriebe in den anderen Gruppen erklären, die aufgrund einer geringeren Investitionstätigkeit und Betriebsgröße Wettbewerbsvorteile u.a. über Kooperation, Diversifikation oder Outsourcing erringen müssen.

6.7 Zusammenfassung der empirischen Analyse

Die Auswertung der empirischen Befunde von insgesamt 292 landwirtschaftlichen Haupterwerbsbetrieben in Nordrhein-Westfalen zeigt interessante Ergebnisse hinsichtlich der einzelbetrieblichen strategischen Ausrichtung, der Einschätzung der externen Rahmenbedingungen, der internen Ressourcenausstattung sowie bestimmter Charakteristika der Betriebsführung. Gerade die verwendeten bi- und multivariaten Analyseverfahren zeigen Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablengruppen wie der strategischen Ausrichtung und der internen Ressourcenausstattung auf.

Zur Erfassung strategischer Verhaltensweisen landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe wurden in der durchgeführten Untersuchung 55 Strategievariablen verwendet, die auf Betriebs-, Betriebszweig-, Funktions- und Kooperationsebene die strategische Positionierung der Betriebe beschreiben. Mit Hilfe einer Faktorenanalyse wurden im weiteren Untersuchungsverlauf die 55 Strategievariablen zu insgesamt fünf Faktoren zusammengefasst, die die bedeutenden strategischen Ausrichtungen Expansion, Diversifikation, überbetriebliche Kooperation, Investitionsverhalten und Gewinnverwendung sowie Outsourcing beschreiben. Damit wurden Faktoren identifiziert, die in der derzeitigen Diskussion um die Weiterentwicklung landwirtschaftlicher Betriebe einen hohen Stellenwert besitzen.

Auf Grundlage dieser 16 Strategieindikatoren konnten die untersuchten Betriebe (n=278) mit Hilfe einer hierarchischen Clusteranalyse zu fünf strategischen Gruppen zusammengefasst werden, die sich hinsichtlich der Ausprägungen der clusterbildenden Faktoren signifikant unterscheiden: sich neu ausrichtende *Diversifizierer*, auf sich allein gestellte *Zauderer*, überbetriebliche *Kooperierer*, stark expandierende *Einzelkämpfer* und wachstumswillige *Outsourcer*. Die Ähnlichkeit der in den einzelnen Gruppen verfolgten Strategien äußert sich in vergleichbaren Ausprägungen der strategischen Variablen und daraus resultierend gleichgerichteten Verhaltensweisen im landwirtschaftlichen Wettbewerb (PORTER 1999:1f.).

Zwischen den untersuchten landwirtschaftlichen Haupterwerbsbetrieben bestehen aufgrund der Zugehörigkeit zu verschiedenen strategischen Gruppen

Erfolgsunterschiede. 13 Indikatoren wurden in dieser Untersuchung verwendet, um den Erfolg eines landwirtschaftlichen Betriebs abzubilden. Die Analyse der Erfolgsunterschiede zeigt, dass sowohl bei signifikanten Unterschieden (wie der Betriebsgröße bzw. dem Investitionsniveau) als auch bei nicht signifikanten Unterschieden (u.a. bei der Eigenkapitalrendite, der Einschätzung der Zukunft, und der Produktionsleistung) diejenigen Betriebe eine bessere Erfolgsbilanz aufweisen, die durch Kooperation, Outsourcing oder einzelbetriebliches Wachstum Größenvorteile erzielen. Betriebe mit anderen strategischen Ausrichtungen wie Diversifikation bzw. in einer abwartenden Position verharrende Betriebe können mit ihrer strategischen Ausrichtung keine so guten Ergebnisse vorweisen wie die anderen strategischen Gruppen.

Mit signifikanten Unterschieden hinsichtlich der internen Ressourcenausstattung lassen sich wesentliche Mobilitätsbarrieren zwischen den untersuchten strategischen Gruppen begründen. Kapital- und Betriebsressourcen wie die technische Ausstattung, die Stalleinrichtung oder die Betriebsgröße können Barrieren sein, die den Wechsel zu einer anderen Gruppe erschweren oder sogar verhindern können. Das zweite Cluster („Zauderer“) steht vor den größten zu überwindenden Barrieren bei einem Wechsel in eine andere strategische Gruppe, die sich aufgrund der abwartenden Haltung im Bereich der strategischen Unternehmensführung immer weiter vergrößern. Daher ist die Zukunft dieser Betriebe sehr ungewiss.

7 Schlussfolgerungen

7.1 Implikationen für Landwirtschaft, Beratung und Politik

Basierend auf den dargelegten Ergebnissen sollen im Folgenden einige Handlungsempfehlungen für landwirtschaftliche Betriebsleiter, Beratung und Politik bei der Bewältigung bestehender und zukünftiger Herausforderungen gegeben werden.

Die empirische Untersuchung im Bundesland Nordrhein-Westfalen zeigte, dass signifikante Zusammenhänge zwischen bestimmten Faktoren wie z.B. der strategischen Ausrichtung, der internen Ressourcenausstattung oder den Betriebsleitereigenschaften und dem betrieblichen Erfolg bestehen. Nicht mehr nur die Betriebsgröße, gemessen beispielsweise in ha Land, Herdengröße oder kg Milchquote, sondern auch die produktionstechnischen, kaufmännischen und unternehmerischen Fähigkeiten des landwirtschaftlichen Betriebsleiters sind zukünftig besonders unter Beachtung der steigenden Wettbewerbsintensität in der Landwirtschaft entscheidend für erfolgreiches einzelbetriebliches Management. Operative Entscheidungen und vorausschauende, strategische Weichenstellungen lenken zukünftig das Betriebsgeschehen und bestimmen den Erfolg wie auch den längerfristigen Fortbestand eines Betriebs. So zeigen die Untersuchungsergebnisse beispielsweise, dass sich Betriebsleiter von Wachstumsbetrieben stärker für Wettbewerber interessieren und sich mit diesen intensiver auseinandersetzen zwecks Verbesserung des eigenen Betriebsablaufs. Dabei erzielen dem Wettbewerbsgeschehen positiv gegenüberstehende Betriebsleiter höhere Eigenkapitalrenditen und schätzen die eigene Betriebsentwicklung optimistischer ein. Des Weiteren können Betriebsleiter mit einer klar definierten strategischen Ausrichtung bessere Eigenkapitalrenditen erzielen sowie dank einer hohen Wettbewerbsorientierung und Investitionstätigkeit die eigene Position besser verteidigen.

Viele Betriebsleiter - überwiegend solche mit geringerer Flächenausstattung und geringeren Tierbeständen - sehen im Wettbewerb jedoch etwas Unbequemes (36,7%), schieben wichtige strategische Entscheidungen auf oder versuchen diesen

Kapitel 7 Schlussfolgerungen

auszuweichen (25%). Im Besonderen betrifft dies sehr traditionsbehaftete Betriebsleiter, die Wettbewerbsnachteile vor allem dadurch erleiden, dass sie sich neuen Produktionstechniken sowie Ansprüchen und Formen einer modernen Betriebsorganisation verschließen. Da nur 57,4 Prozent (n=167) genaue Vorstellungen von der zukünftigen Betriebsausrichtung haben und 26,1 Prozent (n=76) der Betriebsleiter über keine klare Perspektive der strategischen Betriebsausrichtung verfügen, ist von einem weiteren Strukturwandel in der Landwirtschaft auch zukünftig auszugehen. Aller Voraussicht nach wird die Menge der in Deutschland produzierten Agrargüter aufgrund des Strukturwandels jedoch nicht rückläufig sein, da vor dem Hintergrund weiterer in der Untersuchung erkennbarer Spezialisierungstendenzen und einzelbetrieblicher Wachstumsprozesse in der Produktion verbleibende Betriebe aufgrund einer Vergrößerung der landwirtschaftlichen Nutzfläche bzw. der Tierbestände vermutlich die Produktionsmengen der ausscheidenden Betriebe auffangen können.

Was ist landwirtschaftlichen Betriebsleitern vor dem Hintergrund der beschriebenen Rahmenbedingungen zur Verbesserung des Hofmanagements zu raten? Zunächst ist eine genaue, objektive Betriebsanalyse die wichtigste Grundlage für unternehmerische Entscheidungen. Ziel ist nicht nur, die beste Verwertung der betrieblichen Produktionsfaktoren im Rahmen der strategischen Ausrichtung auf externe Rahmenbedingungen zu finden, sondern sich auch einer offenen und ehrlichen Evaluation der Betriebsleiterfähigkeiten zu stellen. So kann sich nur derjenige Betriebsleiter verbessern, der auch die Bereitschaft zur notwendigen Weiterbildung mitbringt. Fortbildungen, Seminare, Vorträge, Fachausstellungen und Exkursionen können als Maßnahmen genutzt werden, um sich einerseits auf die zukünftigen betrieblichen Anforderungen vorzubereiten bzw. um für bestimmte zukünftige Entwicklungen in der Landwirtschaft sensibilisiert zu werden, andererseits um Verbesserungen in der Produktionstechnik und Betriebsorganisation realisieren zu können. 84,7 Prozent der befragten Betriebsleiter haben sich in der Vergangenheit über Fachzeitschriften weitergebildet, 77,8 Prozent die staatlich geförderte Beratungsform in Anspruch genommen. Leider zeigen die vorliegenden Untersuchungsergebnisse auch, dass vermehrt schon ohnehin gut geführte Betriebe sich dadurch auszeichnen, eigenständig produktionstechnische, betriebswirtschaftliche, bauliche, finanzielle und steuerliche Beratungsangebote in

konstanter Regelmäßigkeit wahrzunehmen. Vor diesem Hintergrund bauen diese Betriebe ihren Wettbewerbsvorsprung immer weiter aus und erschweren es weniger gut geführten Betrieben Anschluss zu halten. Damit stehen besonders die staatlich-geförderten Beratungsformen vor der großen Herausforderung, auf weniger gut geführte Betriebe zuzugehen und entweder strategische Handlungsalternativen zur Verbesserung der Betriebsführung zu erarbeiten oder auch sozialverträgliche Betriebsaufgaben gemeinsam mit den Betriebsleitern vorzubereiten.

Mit Hilfe der Analyse, die eigenständig oder gemeinsam mit Beratern durchgeführt werden kann, sind betriebsindividuell finanzierbare und sinnvolle Maßnahmen zu erarbeiten, mit denen Erträge gesteigert und Kosten gesenkt werden können. Maßnahmen zur Produktionsverbesserung wie auch das Aufdecken von Kosteneinsparungspotenzialen wurden in dieser Arbeit ausführlich thematisiert wie z. B. Kooperationen, Ausgliederung bestimmter Arbeitsschritte oder eine bessere Auslastung der vorhandenen Arbeitskräfte. 72 Prozent der Betriebsleiter haben angegeben, die Höhe der betrieblichen Arbeitserledigung nicht zu wissen, erst 47 Prozent der Betriebe kooperieren mit anderen Betrieben (überwiegend im Maschinensektor) und auch die Anzahl der diversifizierenden Betriebe ist mit 26,3 Prozent noch eher gering. Immerhin planen 61 Prozent der befragten Betriebsleiter zukünftig Kooperations-, Diversifikations- oder Outsourcingmöglichkeiten zu nutzen. Können Betriebsleiter in einer objektiv durchgeführten Analyse keine dauerhaften Wettbewerbsvorteile u.a. aufgrund fehlender Liquidität identifizieren, sind bedingt durch eine fehlende Zukunftsfähigkeit Auslaufstrategien zu entwickeln.

Da landwirtschaftliche Betriebe in dieser Untersuchung zu strategischen Gruppen zusammengefasst werden konnten, sollen im Folgenden wichtige Schlussfolgerungen für die strategische Ausrichtung der einzelnen Gruppen skizziert werden. Ein Großteil der Betriebe wird sich in einer der fünf gebildeten Gruppen wiederfinden. Damit kann die eigene strategische Position aufgrund eines Vergleichs mit anderen (erfolgreicheren) Wettbewerbern bzw. strategischen Gruppen analysiert werden. Erkennbare Mobilitätsbarrieren zeigen den einzelnen Betriebsleitern, welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um strategische Lücken schließen und die zwischen den Gruppen bestehenden Mobilitätsbarrieren überwinden zu können. Die

am ehesten zu überwindenden Barrieren sollten für Betriebsleiter dabei im Mittelpunkt stehen.

Diversifizierer

Bei der ersten Gruppe stellen die Betriebsgröße, das Kooperationspotenzial und die Investitionstätigkeit Mobilitätsbarrieren dar. Somit stehen diese Betriebe vor der Herausforderung mit sehr begrenzten Investitionen nachhaltig Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Daher sollten Betriebsleiter dieser Gruppe ähnlich wie bei der Gruppe der Zauderer in der Urproduktion nach Ertragssteigerungen und Kosteneinsparungsmöglichkeiten suchen. Kooperation in und Ausgliederung von bestimmten Arbeitsschritten können wichtige Ansätze dafür sein. Von besonderer Bedeutung ist, dass bei neuen Betriebszweigen neben der Urproduktion Kernkompetenzen aufgebaut werden, die einen Wettbewerbsvorsprung ermöglichen, der von Betrieben außerhalb der Gruppe nicht so schnell und nur unter hohen Investitionen aufgeholt werden kann. Beratungsleistungen sollten sich auf diese genannten Schwerpunkte konzentrieren.

Zauderer

Betriebe dieser Gruppen gehen einer ungewissen Zukunft entgegen, angesichts derer schnellstmöglich Entscheidungen herbeigeführt werden sollten. Aufgrund einer geringen Betriebsgröße, mangelnder Kooperationsbereitschaft bzw. geringem Kooperationspotenzial, zu modernisierender technischer Ausstattung und Stalleinrichtung bei insgesamt sehr begrenzt zur Verfügung stehendem Eigenkapital gestaltet sich die zukünftige Betriebsentwicklung als eher schwierig. Auch Diversifikationsmaßnahmen stehen nur begrenzt als Alternative offen. Somit ergeben sich zunächst nur zwei Möglichkeiten der kurzfristigen Liquiditätsverbesserung – Kostensenkung und Ertragssteigerung. Mit der Ausgliederung von Maschinen und Arbeitsschritten, der Überprüfung der Arbeitseffektivität z.B. durch Übernahme außerlandwirtschaftlicher Tätigkeiten durch Familienmitglieder oder die Entlassung von Fremdarbeitskräften sowie der Verringerung der Entnahmen für die Lebenshaltung können kurzfristig Kosten eingespart und die Liquidität verbessert werden. Ertragssteigerungen lassen sich vor dem Hintergrund begrenzter Liquidität vorrangig in organisatorischen Bereichen wie Verbesserung von Anbauverfahren oder Futteroptimierungen realisieren. Betriebsleiter dieser Gruppe müssen zur

Kapitel 7 Schlussfolgerungen

Liquiditätssteigerung zunächst an den einfachsten betrieblichen Stellschrauben drehen. Können aufgrund derartiger Maßnahmen keine nennenswerten Optimierungen und Liquiditätsverbesserungen erzielt werden, sollten Auslaufstrategien erarbeitet werden. Dabei ist zu prüfen, welche Möglichkeiten sich dem Betriebsleiter bieten und welche Einnahmen beispielsweise aufgrund von Maschinenverkauf oder Flächenverpachtung für den Lebensunterhalt eingesetzt werden können? Auch ist zwischen einer sofortigen Aufgabe oder einem schrittweisen Ausstieg abzuwägen. Milchviehbetriebe sollten u.a. bedenken, dass aller Wahrscheinlichkeit nach die Quote ab 2015 wertlos sein wird. Derzeit können z.B. bei einem 350.000 kg Betrieb bei sofortiger Aufgabe mit Quotenverkauf immerhin noch ca. 140.000 € vor Steuerabzug erzielt werden. Beratungsleistungen sollten sich bei Betrieben in dieser Gruppe auf die Organisation und die Produktionstechnik konzentrieren sowie bei notwendigen Auslaufstrategien den Betriebsleiter sozioökonomisch begleiten.

Kooperierer

In dieser Gruppe ist wie auch bei der Gruppe der Diversifizierer das vorhandene Investitionsvolumen größtes Wachstumshindernis. Somit sollten Betriebsleiter in dieser Gruppe nach Ertragssteigerungen bzw. Rationalisierung streben. Kooperative Tätigkeiten stellen für diese Betriebe eine Möglichkeit dar, trotz mangelnder finanzieller Ausstattung dennoch Wachstums- und Entwicklungsschritte zu vollziehen. Betriebsleiter sollten ihre Bindung zu anderen Landwirten weiter ausbauen und intensivieren, um gemeinsam an Stärke zu gewinnen und in der Zusammenarbeit mit anderen Betrieben die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Möglicherweise können bisherige Kooperationen in nur einem Wirtschaftsbereich auf andere übertragen werden (gemeinsame Diversifikation). Beratungsleistungen sollten sich sowohl auf produktionstechnische Maßnahmen wie auch auf in der Zukunft liegende Absatzpotenziale konzentrieren.

Einzelkämpfer

Betriebe dieser Gruppe verfügen über eine starke Wettbewerbsposition, die vor dem Hintergrund der Betriebsgröße und der zur Verfügung stehenden Liquidität gut verteidigt werden kann. Der hohe und teure Materialeinsatz zwingt diese Betriebe dabei gleichwohl zu weiterem Wachstum (Fixkostendegression). Aufgrund der

starken Wettbewerbsposition dieser Gruppe werden andere Betriebe zu alternativen Lösungswegen wie Diversifikation, Kooperation, Outsourcing „gezwungen“. Derartige Betriebe versuchen ebenfalls Wettbewerbsvorteile aufzubauen, wodurch alternative Strategien für die Gruppe der Einzelkämpfer zukünftig schwieriger in der Umsetzung sein können. Insgesamt steht die Spezialisierung zum Auf- und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen bei dieser Gruppe im Mittelpunkt, wenn auch das Risiko dabei ansteigt, Marktschwankungen stärker ausgesetzt zu sein. Beratungsleistungen sollten sich ähnlich wie bei den Outsourcern auf produktionstechnische und betriebswirtschaftliche Schwerpunkte konzentrieren.

Outsourcer

Ähnlich der Gruppe der expandierenden Einzelkämpfer verfügen diese Betriebe schon über eine sehr gute Wettbewerbsposition, die es zukünftig weiter zu verteidigen gilt. Kosteneinsparungen werden in dieser Gruppe im Besonderen durch Ausgliederung von Arbeitsschritten erzielt. Zusätzlich sollten Betriebsleiter dieser Gruppe versuchen, die bisher starke Fokussierung auf Maschinenkooperationen durch überbetriebliche Flächenbewirtschaftungen zu erweitern. Beratungsleistungen sollten sich bei dieser Gruppe auf produktionstechnische und betriebswirtschaftliche Schwerpunkte konzentrieren.

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass für landwirtschaftliche Betriebsleiter vor dem Hintergrund der beschriebenen Veränderungen in der Landwirtschaft der Bedarf an hochwertiger sowie individueller betriebswirtschaftlicher und strategischer Beratung deutlich zugenommen hat. Das umfasst sowohl neue Gestaltungsmöglichkeiten im operativen Tagesgeschäft wie auch strategische Ausrichtungsoptionen. Aufgrund der möglichen Einflussnahme von Beratungsleistungen auf die wirtschaftliche Verbesserung der Betriebe sollte die Erzeugerberatung sich zukünftig auf eine individuellere Betriebsberatung konzentrieren. So wollen beispielsweise größere Betriebe zukünftig stärker wachsen als kleinere Betriebe. Neben einer produktionstechnischen Beratung wie z. B. in der Fütterung, Tiergesundheit oder Bodenbearbeitung sind gerade unter Beachtung des gestiegenen internationalen Wettbewerbsdrucks die betriebswirtschaftliche Beratung - z.B. Betriebsplanung, Investitionsplanung, Bauberatung, Kostenbudgetierung, Strategieberatung oder Vollkostenrechnung - und die sozioökonomische Beratung wie Hofnachfolge,

Kapitel 7 Schlussfolgerungen

Betriebsaufgabe, Betriebsverpachtung oder Altenteilregelung weiter zu intensivieren. Derzeit bieten in der staatlichen Beratung nur die Landwirtschaftskammern diese umfassende Beratung in allen drei aufgezählten Beratungsbereichen an; Beratungsringe z.B. verfügen dagegen über keine soziökonomische Beratung, Maschinenringe beraten nur auf der Produktionsebene.

Dass eine individualisierte Beratung in allen Beratungsbereichen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bzw. zur Begleitung des Strukturwandels notwendig ist, zeigen die im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit identifizierten Gruppen landwirtschaftlicher Betriebe. So benötigen z.B. die Betriebsleiter des zweiten Clusters - die „abwartenden Zauderer“ - eher eine soziökonomische Beratung zur Entwicklung möglicher Auslaufstrategien bzw. eine betriebswirtschaftliche Beratung zur Identifizierung von möglichen strategischen Wachstumspotenzialen. Betriebsleiter des vierten Clusters - die „stark expandierenden Einzelkämpfer“ - benötigen hingegen eher eine produktionstechnisch-betriebswirtschaftliche Beratung zur Erzielung optimaler Ergebnisse sowie zur Verteidigung der Kostenführerschaft. Die Beratung der Betriebsleiter aus dem ersten Cluster - die „sich neu ausrichtenden Diversifizierer“ - sollte sich wiederum eher auf eine betriebswirtschaftlich-strategische Beratung ausrichten mit dem Ziel eines weiteren Ausbaus der Diversifizierung.

Insgesamt sollten Betriebsleiter zukünftig vermehrt unterstützt und ermutigt werden, sich mit strategischen Fragestellungen und Ausrichtungsmöglichkeiten des eigenen Betriebs auseinanderzusetzen. Berater können dabei wichtige Hilfestellungen sowohl bei der Entwicklung und Formulierung strategischer Pläne als auch der späteren Durchführung (Implementierung) geben. Das bedeutet eine ehrliche betriebsindividuelle Feststellung der vorhandenen Ressourcen, externen Rahmenbedingungen und Betriebsleiterfähigkeiten, das Erarbeiten von sinnvollen und realisierbaren Strategiealternativen - das umfasst auch das Aufzeigen von bisher ungenutzten Möglichkeiten bzw. von Fehlern in der Vergangenheit - sowie das Festlegen umfassender Betriebs-, Betriebszweig-, Funktions- und Kooperationsstrategien.

Kapitel 7 Schlussfolgerungen

Politische Rahmenbedingungen bestimmen vor dem Hintergrund der beschriebenen Veränderungen in großem Maße die zukünftigen Entwicklungen landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe. Da die finanziellen Mittel der EU für die Landwirtschaft limitiert sind und die Liberalisierung des Welthandels mit dem Abbau von Exporterstattungen und Einfuhrbeschränkungen weitergehen wird, ist davon auszugehen, dass der Strukturwandel in der Landwirtschaft politisch nicht mehr aufgehalten werden kann (und soll). Das haben auch 95,8 Prozent der Betriebsleiter erkannt, die von einem weiteren Betriebssterben ausgehen. So haben politische Maßnahmen mit darüber entschieden, welche Betriebsstrukturen in der Landwirtschaft zukünftig vorzufinden sind. Damit dieser strukturelle Anpassungsprozess „geordnet“ verlaufen kann und Kapitalvernichtung bei landwirtschaftlichen Betrieben wie auch regionale Verwerfungen oder soziale Probleme verhindert werden, ist die Politik gefordert, eine Strategie zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Landwirtschaft - die sowohl markt- als auch strukturpolitische Maßnahmen integriert - zu formulieren und den Strukturwandel somit flankierend zu begleiten.

78 Prozent der haupterwerbstätigen Betriebsleiter wollen ihre landwirtschaftliche Fläche in den nächsten Jahren vergrößern, schätzen das Angebot und den Preis von Pachtflächen jedoch eher negativ ein. Betriebsleiter kleinerer Strukturen sehen dabei die Wahrscheinlichkeit einer bezahlbaren Erweiterung besonders pessimistisch und können damit die ohnehin schon höheren Produktions- und Arbeitserledigungskosten zukünftig nur sehr schwer verringern. Der Politik ist es möglich auf diese Entwicklungen massiv Einfluss zu nehmen. Kritisch zu hinterfragen ist deshalb z.B. die derzeitige Förderung von Biogasanlagen, die volkswirtschaftlich hohe Kosten aufwirft, klimapolitisch im Vergleich zu anderen regenerativen Nutzungsmöglichkeiten jedoch eher geringere Effekte erzielt. Neben den schon bestehenden Bodenkonkurrenten wie Verkehr, Industrie oder Naturschutz kann das begrenzt zur Verfügung stehende Angebot fruchtbarer Flächen aufgrund der Biogaserzeugung regional weiter verknappt werden mit der Folge, dass die Preise landwirtschaftlicher Flächen weiter steigen und damit der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit landwirtschaftlicher Betriebe zunehmend erschwert wird. Zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe ist weiterhin zu diskutieren, ob Landwirte, die ihren Betrieb nur noch als Nebenerwerb

führen zukünftig vermehrt durch politische Maßnahmen zur endgültigen Betriebsaufgabe animiert werden können und damit das Angebot an notwendigen Produktionsfaktoren wie landwirtschaftlicher Fläche erweitern. Aufgrund der in großem Umfang geplanten Investitionstätigkeiten bei landwirtschaftlichen Betrieben ist die Erstellung eines verantwortungsvollen Konzepts zur Gewährleistung der Planungssicherheit z. B. beim Ausstieg aus der Milchquote dringend geboten. Immerhin sehen 77,3 Prozent der Betriebsleiter die Betriebsentwicklung aufgrund der Politik gefährdet. Im internationalen Kontext sehen sich die befragten Landwirte verstärkt ungleichen Rahmenbedingungen in der Produktion ausgesetzt, so dass ein fairer EU-Außenschutz in der Produktion gegenüber nicht EU-Ländern auch zukünftig zu gewährleisten ist.

7.2 Ansätze für die weitere Forschung

Die vorliegende Arbeit konnte interessante Einsichten in das strategische Verhalten landwirtschaftlicher Betriebe vermitteln und wichtige Forschungsfragen beantworten. Da die Untersuchungsergebnisse wieder neue spannende Fragen aufwerfen, sollen abschließend einige Ansatzpunkte für weitere Forschungsschwerpunkte gegeben werden.

Zum einen sollten sich weitere Forschungen mit der strategischen Ausrichtung und Entwicklungsfähigkeit landwirtschaftlicher Betriebe befassen. Dabei kann es von besonderem Interesse sein zu analysieren, welche Gründe die Betriebsleitung beeinflussen, in bestimmten strategischen Gruppen zu verbleiben, selbst wenn andere Gruppen erfolgreicher sind und die Mobilitätsbarrieren kein unüberwindbares Hindernis darstellen. In der vorliegenden Untersuchung stellt sich diese Frage z.B. bei der zweiten Betriebsgruppe - den „abwartenden Zauderern“. Mögliche Ansätze zur Erklärung dieses Phänomens können z.B. der neo-institutionalistische Ansatz (WALGENBACH 2006:353f.) oder die neuere agrarökonomische Pfadforschung (THEUVSEN 2004:111f.) darstellen. Der neoinstitutionalistische Ansatz argumentiert, dass Betriebe in einem institutionellen Rahmen gefangen sind, aufgrund dessen Verhaltensweisen ausgeübt werden, die mit der betriebswirtschaftlichen Denkweise nicht konform sind (u.a. SENGE 2005). Aufgrund von Pfadabhängigkeiten wiederum kann oftmals das Festhalten an vergangenen, heutzutage aber überholten

Kapitel 7 Schlussfolgerungen

Erfolgsmustern zu Betriebskrisen führen (u.a. BALMANN/HILBIG 1998; BALMANN 1994).

Zum anderen ist die Beantwortung von Forschungsfragen interessant, die sich direkt aus der vorliegenden Arbeit ergeben und bestimmte in der Arbeit beschriebene Themenbereiche fokussieren:

- 1) Welche strategische Ausrichtungsmöglichkeit sollten die staatlichen Beratungsorganisationen vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen einschlagen?
- 2) Welche politischen Handlungsmöglichkeiten bestehen zur nachhaltigen Sicherung der europäischen Wettbewerbsfähigkeit in der Landwirtschaft in einem globalisierten Umfeld?
- 3) Welche Möglichkeiten sollten zur Verringerung der Marktaustrittsbarrieren in der Nebenerwerbslandwirtschaft angestrebt werden? Welche Auswirkungen würde dies auf die Zukunftsfähigkeit der Haupterwerbsbetriebe haben?
- 4) Wie kann die Verhandlungsmacht landwirtschaftlicher Betriebe in der Produktionskette nachhaltig verbessert werden?

Mögen die vorliegenden Untersuchungsergebnisse gemeinsam mit weiteren Forschungsarbeiten die landwirtschaftlichen Haupterwerbsbetriebe in ihrer strategischen Ausrichtung unterstützen und zu einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit führen.

8 Anhang

8.1 Literaturverzeichnis

(AAKER 1995)

Aaker, D. (1995): Strategic Market Management, 4. Auflage, New York.

(AHA 2004)

Andreas Hermes Akademie (2004): Situationsbericht 2005: Trends und Fakten zur Landwirtschaft, Bonn.

(AID 1992)

aid (1992): Finanzierungsfragen in der Landwirtschaft, Bonn.

(AID 1998)

aid (1998): Kooperative Unternehmen in der Landwirtschaft - Planung, Gründung, Führung, Bonn.

(ALT 2004)

Alt, A. (2004): Grundzüge der Unternehmensführung, München.

(ALVENSLEBEN 1998)

Alvensleben, R. v. (1998): Ökologischer Landbau: ein umweltpolitisches Leitbild; in: Agrarwirtschaft, 47. Jg., S. 381-382.

(ALVENSLEBEN ET AL. 2001)

Alvensleben, R. v. / Koester, U. / Langbehn, C. (2001): Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmertum in der Land- und Ernährungswirtschaft; in: Berichte über Landwirtschaft, Band 79, S. 193-211.

(ANNAS 1994)

Annas, F. (1994): Endverbrauchersegmentierung auf dem deutschen Markt für Hart-, Schnitt- und Weichkäse und Konsequenzen für das Marketing der Anbieter, Kiel.

(ANDREWS 1987)

Andrews, K. (1987): The Concept of Corporate Strategy, 3. Auflage, Homewood.

(ANSOFF 1957)

Ansoff, H. I. (1957): Strategies for Diversification; in: Harvard Business Review, Vol. 35; S. 113-124.

(ANSOFF/DECLERCK 1976)

Ansoff, H. I. / Declerck, R. L. (1976): From Strategic Planning to Strategic Management, New York.

(ARMSTRONG/OVERTON 1977)

Armstrong, S. / Overton, T. (1977): Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys; in: Journal of Marketing Research, Vol. 14, S. 396-402.

(BACKHAUS ET AL. 2000)

Backhaus, K. / Erichson, B. / Plinke, W. / Weiber, R. (2000): Multivariate Analysemethoden - eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Auflage, Berlin.

Kapitel 8 Anhang

(BAIN 1968)

Bain, J. S. (1968): Industrial Organization, 2. Auflage, New York.

(BALLING 2000)

Balling, R. (2000): Entwicklung und Bedeutung der Direktvermarktung im Kontext der regionalen Vermarktung von Lebensmitteln; in: Agrarwirtschaft 49, Heft 12/2000, S. 458-464.

(BALMANN 1994)

Balmann, A. (1994): Pfadabhängigkeiten in Agrarstrukturentwicklungen: Begriff, Ursachen, Konsequenzen, Berlin.

(BALMANN/HILBIG 1998)

Balmann, A. / Hilbig, C. (1998): Zur Identifikation von Pfadabhängigkeiten in hochdimensionalen dynamischen Systemen: eine Anwendung multivariater Analyseverfahren auf simulierte Agrarstrukturentwicklungen.

(BAMBERGER/WRONA 1996)

Bamberger, I. / Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 48 Jg., S. 130-153.

(BARNEY 1991)

Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage; in: Journal of Management, Vol. 17, S. 99-120.

(BECKER 1999)

Becker, H. (1999): Der ländliche Raum: Wird er Sieger bleiben; in: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft: Landwirtschaft 2010 (Hrsg.) - Welche Wege führen in die Zukunft, DLG Band 93, S. 91-103.

(BECKER/FALLGATTER 2002)

Becker, F. / Fallgatter, M. (2002): Unternehmensführung - Einführung in das strategische Management, Berlin.

(BERGES/PLAGEMANN 1999)

Berges, M. / Plagemann, B. (1999): Gute Betriebsleiter produzieren bis zu 15 Pf/kg günstiger; in: top agrar Heft 12/1999, S. 32-36.

(BIRNER ET AL. 2001)

Birner, R. / Bräuer, I. / Grethe, H. (2001): Ich kaufe, also will ich - eine interdisziplinäre Analyse der Entscheidung für oder gegen den Kauf besonders tier- und umweltfreundlich erzeugter Lebensmittel; Diskussionsbeitrag 0103, Göttingen.

(BMELV 2004)

BMELV (2004): Ernährungs- und agrarpolitischer Bericht der Bundesregierung, Berlin.

(BMWI 1997)

Bundesministerium für Wirtschaft (1997): Neue Märkte für landwirtschaftliche Unternehmer, Bonn.

Kapitel 8 Anhang

(BODENSTEIN/SPILLER 1998)

Bodenstein, G. / Spiller, A. (1998): Marketing: Strategien, Instrumente und Organisation, Landsberg/Lech.

(BÖCKMANN/MOSE 1994)

Böckmann, M. / Mose, I. (1994): Diversifizierung in der Landwirtschaft Niedersachsens - Weg mit Zukunft oder Weg ins Aus?.

(BÖHME 1999)

Böhme, K. (1999): Landwirte am Scheideweg; in: Neue Landwirtschaft, Heft 10/1999, S. 25.

(BÖHME 2004 a)

Böhme, K. (2004): Agrarreform beschlossen - Vermittlungsausschuss einigte sich auf Vorschlag zum Reformgesetz; in: Neue Landwirtschaft, Heft 7/2004, S. 17-19.

(BÖHME 2004 b)

Böhme, K. (2004): Betriebsstrategie jetzt neu überdenken - Chancen und Risiken der Agrarreform; in: Neue Landwirtschaft, Heft 3/2004, S. 18-19.

(BOKELMANN 2000)

Bokelmann, W. (2000): Strategische Unternehmensführung; in: Odening, M. / Bokelmann, W. (Hrsg.): Agrarmanagement Landwirtschaft/Gartenbau, Stuttgart.

(BOUNCKEN 2000)

Bouncken, R. B. (2000): Dem Kern des Erfolges auf der Spur?; in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70. Jg., S. 865-885.

(BRANDES 2000)

Brandes, W. (2000): Wettbewerb in der Landwirtschaft aus Sicht der evolutorischen Ökonomik; in: Agrarwirtschaft, 49 Jg., S. 279-290.

(BRAUN ET AL. 2000)

Braun, J. / Harnack C. / Schinkel, R. (2000): Unternehmen in der Krise - Erkennen, Akzeptieren, Handeln; in: Neue Landwirtschaft, Heft 4/2000, S. 14-16.

(BRAUNE 1988)

Braune, I. (1988): Zukunftsperspektiven der Landwirtschaft: Landwirtschaftliche Produktions- und Einkommensentwicklung in den 90'er Jahren unter alternativen agrarpolitischen Szenarien, Münster.

(BRODERS/HENN 2005)

Broders, E. / Henn, S. (2005): Der Siegeszug der Grünen Gentechnik in Nordamerika; in: Die Welt, 8.3.2005, S. 31.

(BRÜGGEMANN 2004)

Brüggemann, C. (2004): Mehr Geld fürs Schwein durch Premium-Schinken; in: top agrar, Heft 4/2004, S. 134-135.

(BUHR 2004)

Buhr, B. L. (2004): Case Studies of Direct Marketing Value-Added Pork Products in a Commodity Market; in: Review of Agricultural Economics, Vol. 26, S. 266-279.

Kapitel 8 Anhang

(BUSSCHE 2000)

Bussche, P. Freiherr von dem (2000): Anforderungen an das Management; in: Neue Landwirtschaft, Heft 5/2000, S. 14-17.

(BUSSCHE 2003)

Bussche, P. Freiherr von dem (2003): Gute Zukunft für die Landwirtschaft; in: Neue Landwirtschaft, Heft 12/2003, S. 20.

(BUSSCHE 2004)

Bussche, P. Freiherr von dem (2004): Unternehmer in einer entkoppelten Agrarwelt; in: Neue Landwirtschaft, Heft 10/2004, S. 15-16.

(CAMPBELL-HUNT 2000)

Campbell-Hunt, C. (2000): What Have We Learned about Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis; in: Strategic Management Journal, Vol. 21, S. 127-154.

(CAVES/GHEMAWAT 1992)

Caves, R. E. / Ghemawat, P. (1992): Identifying Mobility Barriers; in: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 1-12.

(CAVES/PORTER 1977)

Caves, R. E. / Porter, M. E. (1977): From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition; in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 91, S. 241-261.

(CHANDLER 1962)

Chandler, A. D. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge/London.

(CLOUTIER/SAIVES 2002)

Cloutier, L. M. / Saives, A. L. (2002): Functional Eating and Strategic Groups in Canada; in: Canadian Journal of Agricultural Economics, Vol. 50, S. 569-585.

(COLLIS/MONTGOMERY 1995)

Collis, D. / Montgomery, C. (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990s; in: Harvard Business Review, Vol. 73, No. 4, S. 118-128.

(CORSTEN 1998)

Corsten, H. (1998): Von generischen zu hybriden Wettbewerbsstrategien; in: Das Wirtschaftsstudium, S. 1434-1440.

(DAMM/GRAHLMANN 1996)

Damm, T. / Grahlmann, G. (1996): Altgebäude als Einkommensquelle, Münster.

(DEUTSCHER BUNDESTAG 1998)

Deutscher Bundestag (1998): Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung, Bonn.

(DIETZ 2003)

Dietz, S. (2003): Setzen Sie sich klare Ziele; in: DLG-Mitteilungen, Heft 9/2003, S. 10-13.

(DLG 2005)

DLG (2005): DLG-Unternehmer Seminare 2005, Frankfurt am Main.

Kapitel 8 Anhang

(DOLUSCHITZ 2001)

Doluschitz, R. (2001): Kooperationen in der Landwirtschaft; in: Berichte über Landwirtschaft, Band 79, S. 375-398.

(DOLUSCHITZ 2002)

Doluschitz, R. (2002): Perspektiven in der Landwirtschaft; in: Berichte über Landwirtschaft, Band 80, S. 165-184.

(DRANOVE ET AL. 1998)

Dranove, D. / Peteraf, M. / Shanley, M. (1998): Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis; in: Strategic Management Journal, Vol. 19, S. 1029-1044.

(DRESCHER/DEERBERG 2004)

Dreescher, K. / Deerberg, K. (2004): Kostenführerschaft in der Landwirtschaft; in: Bauernblatt, 28.02.2004, S. 20-22

(DUMSTORF/KÖHNE 1974)

Dumstorf, H. / Köhne, M. (1974): Entwicklung und Entwicklungschancen landwirtschaftlicher Betriebe an unterschiedlichen Standorten Niedersachsens, Göttingen.

(ECKSTEIN 2000)

Eckstein, P. (2000): Angewandte Statistik mit SPSS - Praktische Einführung für Wissenschaftler, 3. Auflage, Wiesbaden.

(ENNEKING 2003)

Enneking, U. (2003): Marke wichtiger als Siegel; in: DLG-Mitteilungen, Heft 2/2003, S. 80-81.

(FEHRENDT 2003)

Fehrendt, H. (2003): Spezialisten gefragt; in: agrarforum weser-ems, BZA Ferkelerzeugung und Schweinemast 2003, S. 17-19.

(FRESE 1987)

Frese, E. (1987): Unternehmensführung, Landsberg a. Lech.

(FRIEDRICH/HINTERHUBER 1994)

Friedrich, S. / Hinterhuber, H. (1994): Den Unternehmenswert steigern; in: Gablers Magazin, 8. Jg., S. 35-39.

(GALBRAIGTH/NATHANSON 1978)

Galbraigth, J. R. / Nathanson, D. A. (1978): Strategy Implementation: The Role of Structure and Process, St. Pauls.

(GARMS 2005)

Garms, A. (2005): Fleisch aus der Retorte - Teams aus mehreren Forschungseinrichtungen züchten aus tierischem Gewebe künstliche Buletten; in: Die Welt, 23.9.2005, S. 31.

(GÄLWEILER 1981)

Gälweiler, A. (1981): Strategische Unternehmensplanung; in: Steinmann, H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle, München, S. 80-102.

Kapitel 8 Anhang

(GÄLWEILER 1990)

Gälweiler, A. (1990): Strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, Frankfurt am Main / New York.

(GEBERT 1983)

Gebert, F. (1983): Diversifikation und Organisation: Die organisatorische Eingliederung von Diversifikationen, Frankfurt am Main.

(GLOY 1995)

Gloy, D. (1995): Wettbewerbs- und Unternehmensentwicklungsstrategien in der europäischen Molkereiwirtschaft; in: Agrarwirtschaft, 45 Jg., S. 131-142.

(GOLDSMITH/GOW 2004)

Goldsmith, P. D. / Gow, H. R. (2004): Strategic Positioning Under Agricultural Structural Change: A Critique of Long Jump Co-operative Ventures; in: The Behavior of Agriculture Economics, Vol. 2/2004, S. 1-17.

(GOTTENSTRÄTER 2003)

Gottensträter, A. (2003): Milchbetriebe auf dem Prüfstand - Milch Manager schafft tieferen Einblick; in: Neue Landwirtschaft, Heft 5/2003, S. 20-23.

(GÖRISCH/HELM 2006)

Görisch, U. / Helm, M. (2006): Biogasanlagen: Planung, Errichtung und Betrieb von landwirtschaftlichen und industriellen Biogasanlagen, Stuttgart.

(GRÄF 2001)

Gräf, G. (2001): Das Management bestimmt den Geschäftserfolg; in: Neue Landwirtschaft, Heft 1/2001, S. 20-22.

(GRANT 1991)

Grant, R. M. (1991): The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation; in: California Management Review, Vol. 33, S. 114-135.

(GRANT 1998)

Grant, R. M. (1998): Contemporary Strategy Analyses: Concepts, Techniques, Applications, 3. Auflage, Oxford.

(GRONENBERG/HOFFMANN 1998)

Gronenberg, J. / Hoffmann, H. (1998): Bedeutung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000ff. für landwirtschaftliche Betriebe; in: Berichte über Landwirtschaft, Band 76, S. 191-209.

(GROTE ET AL. 2001)

Grote, U. / Deblitz, C. / Stegmann, S. (2001): Vollkosten, Umweltstandards und internationale Wettbewerbsfähigkeit - Fallstudie für ausgewählte Agrarhandelsprodukte aus Brasilien, Deutschland und Indonesien; in: Berichte über Landwirtschaft, Band 79, S. 234-250.

(GRUND 2003)

Grund, M. (2003): Von Bioterrorismus bis zu Gesundheitsfutter; in: Neue Landwirtschaft, Heft 9/2003, S. 60-63.

Kapitel 8 Anhang

(GRUND 2004 a)

Grund, M. (2004): Bauerneinkommen auf Talfahrt; in: Neue Landwirtschaft, Heft 1/2004, S. 18-19.

(GRUND 2004 b)

Grund M. (2004): Die Bauern mit den Sonnendächern; in: Neue Landwirtschaft, Heft 6/2004, S. 10-14.

(GRUNWALD 1991)

Grunwald, W. (1991): Aufgaben und Schlüsselqualifikationen von Managern; in: Sarges, W. (Hrsg.): Management Diagnostik, Göttingen/Toronto/Zürich, S. 161-171.

(HAHN 1998)

Hahn, D. (1998): Konzepte strategischer Führung; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68 Jg., S. 563-579.

(HAHN 2003)

Hahn, R. (2003): Milch: Wann lohnt die Grünland - Extensivierung; in: top agrar, Heft 5/2003, S. 28-31.

(HAHN/HUNGENBERG 2001)

Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001): Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung: PuK; wertorientierte Controllingkonzepte; Unternehmensbeispiele von DaimlerChrysler AG, Stuttgart, Siemens AG, München, Franz Haniel & Cie, Duisburg, Wiesbaden

(HAMMANN/ERICHSON 1990)

Hammann, P. / Erichson, B. (1990): Marktforschung, 2. Auflage, Stuttgart.

(HAMEL ET AL. 1995)

Hamel, G. / Prahalad, C. K. / Fruehauf, H. C. (1995): Wettlauf um die Zukunft: Wie sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über ihre Branche gewinnen und die Märkte von Morgen schaffen, Wien.

(HAMER 1988)

Hamer, E. (1988): Wie Unternehmer entscheiden: Motive und Verhalten mittelständischer Firmenchefs, Landsberg/Lech.

(HANF 1970)

Hanf, C.-H. (1970): Abgrenzung homogener Gruppen nach Streuungsursachen der Messvariablen: dargestellt an der Analyse der Betriebseinkommen von 3818 landwirtschaftlichen Betrieben.

(HANK/TRENKEL 1994)

Hank, K. / Trenkel, H. (1994): Zukünftige Erscheinungsformen landwirtschaftlicher Betriebe, München.

(HASSERT 2003)

Hassert, G. (2003): Strategien zur Anpassung; in: Bauernzeitung, 21. Woche 2003, S. 18-20.

(HAYES ET AL. 2004)

Hayes, D. J. / Lence, S. H. / Stoppa, A. (2004): Farmer-Owned Brands?; in: Agribusiness, Vol. 20, S. 269-285.

(HEINRICH/PETERSEN 2003)

Heinrich, J. / Petersen, V. (2003): Agrarreform - Segen oder Anfang vom Ausstieg?: Schwierige Situation für Landwirte auf Grenzstandorten; in: Neue Landwirtschaft, Heft 11/2003, Berlin, S. 18-24.

(HEIßENHUBER 1998)

Heißenhuber, A. (1998): Landbewirtschaftung unter veränderten Rahmenbedingungen; in: Berichte über Landwirtschaft, Band 76, S. 1-22.

(HELLER 2001)

Heller, G. (2001): Zwischen Chance und Risiko - im Spannungsfeld unternehmerischen Handelns; in: Neue Landwirtschaft, Heft 2/2001, S. 19-21.

(HELLER/BIRNSTENGEL 2001)

Heller, G. / Birnstengel, J. (2001): Wie unternehmerisch denken Agrarmanager?; in: Neue Landwirtschaft, Heft 5/2001, S. 16-18.

(HENTSCHE ET AL. 1998)

Hentsche, H. - U. / Spielhoff, M. / Vogt, H. (1998): Schweinefleischproduktion in 2000 und 2010 - Szenarien und zukunftsrobuste Strategien; in: Forschungsberichte des Fachbereichs Agrarwirtschaft Soest der Universität-Gesamthochschule Paderborn, Nr. 7, Soest.

(HENTSCHEL 2004)

Hentschel, B. (2004): Absturz der Einkommen; in: Neue Landwirtschaft, Heft 3/2004, S. 16-17.

(HERINK/PETERSEN 2004)

Herink, M. / Petersen, V. (2004): Clusteranalyse als Instrument zur Gruppierung von spezialisierten Marktfruchtunternehmen; in: Agrarwirtschaft, 53 Jg., S. 289-294.

(HERRMANN/HOMBURG 2000)

Herrmann, A. / Homburg, C. (2000): Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Auflage, Wiesbaden.

(HERRMANN 1993)

Herrmann, V. (1993): Handlungsmuster landbewirtschaftender Familien, Bamberg.

(HOFER/SCHENDEL 1978)

Hofer, C. W. / Schendel, D. E. (1978): Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Pauls.

(HOGREVE/PETERSEN 2003)

Hogreve, H. / Petersen, V. (2003): Strategien für den Ackerbau; in: DLG-Mitteilungen, Heft 10/2003, S. 26-30.

(HOMBURG/SÜTTERLIN 1992)

Homburg, C. / Sütterlin, S. (1992): Strategische Gruppen: Ein Survey; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62 Jg., Wiesbaden, S. 635-662.

(HUBER/SCHMERKOTTE 1976)

Huber, H. / Schmerkotte, H. (1976): Messtheoretische Probleme der Sozialforschung; in: van Koolwijk, J. / Wieken-Maysner, M. (Hrsg.): Techniken der empirischen Sozialforschung, Band 5 Testen und Messen, München/Wien, S. 56-76.

(HUITH 1996)

Huith, M. (1996): Wesen des Betriebsmanagements; in: Huith, M. / Sichler, G. (Hrsg.): Betriebsmanagement für Landwirte - Existenzsicherung für Betriebe und Unternehmen, Frankfurt am Main.

(ISERMEYER 1999 a)

Isermeyer, H. (1999): Erwartungen aus der Sicht eines Unternehmers; in: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Landwirtschaft 2010 - Welche Wege führen in die Zukunft, DLG Band 93, Frankfurt am Main, S. 29-49.

(ISERMEYER 1999 b)

Isermeyer, F. (1999): Perspektiven für die Milchviehhaltung; in: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Landwirtschaft 2010 - Welche Wege führen in die Zukunft, DLG Band 93, Frankfurt am Main, S. 51-73.

(ISERMEYER 2003)

Isermeyer, H. (2003): Strategie im Griff; in: Neue Landwirtschaft, Heft 10/2003, S. 20-22.

(ISERMEYER 2004 a)

Isermeyer, F. (2004): Spannende Fragen; in: Neue Landwirtschaft, Heft 10/2004, S. 16- 17.

(ISERMEYER 2004 b)

Isermeyer, F. (2004): EU-Agrarreform und ihre Folgen - Welche Auswirkungen hat die Reform und wie geht es langfristig weiter?; in: Neue Landwirtschaft, Heft 5/2004, S. 16-19.

(JAHN ET AL. 2003)

Jahn, G. / Schramm, M. / Spiller, A. (2003): Zur Ausgestaltung von Qualitätssicherungssystemen in der Lebensmittelwirtschaft: Eine ökonomische Analyse; in: Dabbert, S. / Grosskopf, W. / Heidhues, F. / Zeddies, J. (Hrsg.): Perspektiven der Landnutzung: Regionen, Landschaften, Betriebe; Entscheidungsträger und Instrumente., 43. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus, S. 159-167.

(JARRE 1995)

Jarre, J. (1995): Kooperationen in der Landwirtschaft: Voraussetzung für das Überleben in schwierigen Zeiten?.

(JOCHIMSEN 2003)

Jochimsen, H. (2003): Die Folgen der Entkoppelung; in: DLG-Mitteilungen, Heft 3/2003, S. 68-70.

(KAISER 1974)

Kaiser, H. F. (1974): An Index of Factorial Simplicity; in: Psychometrika, Vol. 39, S. 31-36.

(KANSWOHL 2003)

Kanswohl, N. (2003): Mit Milch Gewinn erwirtschaften - Reserven für eine effektivere Milchproduktion liegen vor allem in der Melkarbeit; in: Neue Landwirtschaft, Heft 9/2003, S. 22-25.

(KLEY 1999)

Kley, G. (1999): Tendenzen in Pflanzenzucht und Pflanzenbau; in: Deutsche Landwirtschaft-Gesellschaft (Hrsg.): Landwirtschaft 2010 - Welche Wege führen in die Zukunft, Band 93, Frankfurt am Main, S. 39-49.

(KLISCHAT ET AL. 2001)

Klischat, U. / Klischat, U., Habermann, I. (2001): Erfolgsbestimmende Faktoren in landwirtschaftlichen Kooperationen aus der Sicht von Betroffenen; in: Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft - Chancen und Grenzen im Strukturwandel, Band 15 der Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank, Frankfurt am Main, S. 7-53.

(KNYPHAUSEN 1995)

Knyphausen, D. zu (1995): Theorie der strategischen Unternehmensführung: State of the art und neue Perspektiven, Wiesbaden.

(KÖBER/PETERSEN 2004)

Köber, S. / Petersen, V. (2004): Konventioneller und ökologischer Landbau als Wettbewerbsstrategien für Unternehmen mit Marktfruchtbau; in: Agrarwirtschaft, 53 Jg., S. 87-93.

(KÖHNE 2000)

Köhne, M. (2000): Leitlinien für Betriebsentwicklungen; in: Agrarwirtschaft, 49 Jg., S. 365-366.

(KÖHNE 2003)

Köhne, M. (2003): Landwirte brauchen Durchblick; in: Land&Forst, Heft 44, S. 6-7.

(KOESTER 2001)

Koester, U. (2001): Grundsätze für eine Neuausrichtung der Agrarpolitik; in: Agrarwirtschaft, 50 Jg., S. 229-230.

(KOPPRASCH/PETERSEN 2003)

Kopprasch, S. / Petersen, V. (2003): Investieren in die Zukunft; in DLG-Mitteilungen, Heft 3 /2003, S. 32.

(KREIKEBAUM 1989)

Kreikebaum, H. (1989): Strategische Unternehmensplanung, 3. Auflage, Stuttgart/Köln/Berlin.

(KREUTZ/TITSCHER 1974)

Kreutz, H. / Titscher, S. (1974): Die Konstruktion von Fragebögen; in: van Koolwijk, J. / Wieken-Mayser, M. (Hrsg.): Techniken der empirischen Sozialforschung, Band 4 Erhebungsmethoden - Die Befragung, München/Wien, S. 24-82.

(KROMREY 1991)

Kromrey, H. (1991): Empirische Sozialforschung, 5. Auflage, Opladen.

Kapitel 8 Anhang

(KÜHL 1991)

Kühl, J. (1991): Entwicklungsmustergruppen in landwirtschaftlichen Betrieben: Eine empirische Analyse; in: Strategische Entscheidungen in der Landwirtschaft, Arbeitsberichte 90/1, Kiel.

(KÜHL 1992)

Kühl, J. (1992): Analyse langfristiger Entwicklungspfade und Entwicklungsstrategien landwirtschaftlicher Betriebe, Kiel.

(KÜHNLE 1999)

Kühnle, E. (1999): Unternehmensdiversifikation in landwirtschaftlichen Großunternehmen der neuen Bundesländer, Bergen.

(KUHLMANN 1999)

Kuhlmann, F. (1999): Gestern und heute weisen auf morgen: Landwirte haben sich nachhaltig angepasst; in: Landwirtschaft 2010 - Welche Wege führen in die Zukunft, DLG Band 93, Frankfurt am Main, S. 21-37.

(KUHNERT 1998)

Kuhnert, H. (1998): Direktvermarktung in konventionell und ökologisch wirtschaftenden Betrieben: eine Untersuchung zur Direktvermarktung als eine Form der einzelbetrieblichen Diversifikation in der Landwirtschaft, Kiel.

(KUHNERT/WIRTHGEN 1997)

Kuhnert, H. / Wirthgen, B. (1997): Die Bedeutung der Direktvermarktung als Einkommensalternative für landwirtschaftliche Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland: eine Situationsanalyse; Forschungsbericht and das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Bonn.

(LANGBEHN 2000)

Langbehn, C. (2000): Der landwirtschaftliche Unternehmer - Anforderungen und Chancen bei zunehmendem Wettbewerb; in: Agrarwirtschaft, 49 Jg., S. 137-139.

(LANGBEHN 2003)

Langbehn, L. (2003): Viele sind noch nicht überzeugt; in: DLG-Mitteilungen, Heft 6/2003, S. 71-75.

(LASCHEWSKI/WIEGAND 1998)

Laschewski, L. / Wiegand, S. (1998): Gewerbliche Tätigkeit in der Landwirtschaft - Ergebnisse einer Befragung in den neuen Bundesländern; in: Landwirtschaftliche Rentenbank Frankfurt am Main (Hrsg.): Kombinationen landwirtschaftlicher und gewerblicher Tätigkeit - Formen, Chancen, Hemmnisse, Schriftenreihe Band 12, S. 112-124.

(LATA CZ-LOHMANN 1999)

Latacz-Lohmann, U. (1999): Die zukünftige europäische Landwirtschaft; in: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Landwirtschaft 2010 - Welche Wege führen in die Zukunft, DLG Band 93, Frankfurt am Main, S. 105-113.

Kapitel 8 Anhang

(LEASK/PARNELL 2005)

Leask, G. / Parnell, J. A. (2005): Integrating Strategic Groups and the Resource Based View: Understanding the Competitive Process; in: European Management Journal, Vol. 23, S. 458-470.

(LEL 2003)

LEL (2003): Agrarmärkte 2003: Unterlagen für Unterricht und Beratung in Baden-Württemberg, Schwäbisch Gmünd.

(LEOPOLD 2003)

Leopold, S. (2003): Milch aus dem gemeinsamen Stall - Eifelbauern gründen eine Agrargesellschaft; in: Neue Landwirtschaft, Heft 9/2003, S. 10-15.

(LIKERT 1967)

Likert, R. (1967): The Human Organisation: Its Management and Value, New York.

(LINSEISEN ET AL. 2000)

Linseisen, H. / Bodmer, U. / Wagner, P. (2000): Bedeutung der Unternehmerbefähigung zum Zwecke der Kreditvergabe; in: Berichte über Landwirtschaft, Band 78, S. 262-281.

(LUBA/LEHMANN 2000)

Luba, A. / Lehmann, C. (2000): Strategien und Ansätze zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit in der polnischen Molkereiwirtschaft im Vorfeld des EU-Beitritts, Zürich.

(LWK 2001)

Landwirtschaftskammer Westfalen-Lippe (2001): Vielfalt vom Hof - Erwerbs- und Einkommenskombinationen in der Landwirtschaft, Münster.

(LWK 2005)

Landwirtschaftskammer Westfalen-Lippe (2005): Zeitreihen zur Landwirtschaft in Nordrhein - Westfalen 1950 - 2004, Bonn.

(MAKOWSKI 2004)

Makowski, N. (2004): Nicht nur auf Sand gebaut - Sichere Existenz ist auch auf Grenzstandorten möglich; in: Neue Landwirtschaft, Heft 1/2004, S. 31-33.

(MANN/MUZIOL 2001)

Mann, K.-H. / Muziol, O. (2001): Darstellung erfolgreicher Kooperationen und Analyse der Erfolgsfaktoren; in: Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel, Band 15 der Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank, Frankfurt am Main, S. 55-97.

(MASON 1939)

Mason, E. S. (1939): Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises; in: American Economic Review, Vol. 29, S. 61-74.

(MCLEAY ET AL. 1996)

McLeay, F. / Martin, S. / Zwart, T. (1996): Farm Business Marketing Behavior and Strategic Groups in Agriculture; in: Agribusiness, Vol.12, S. 339-351.

Kapitel 8 Anhang

(MEFFERT 1988)

Meffert, H. (1988): Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik, Wiesbaden.

(MENRAD 2001)

Menrad, K. (2001): Entwicklungstendenzen im Ernährungsgewerbe und im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland - Implikationen für die strategische Ausrichtung der Unternehmen; in: Berichte über Landwirtschaft, Band 79, S. 597-627.

(MICHLER 2005)

Michler, I. (2005): Die Ökonomie der Milch; in: Die Welt, 9.4.2005, S. 12.

(MISEREOR 1996)

Misereor, M. (1996): Zukunftsfähiges Deutschland: Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung, Basel/Berlin.

(MÖCKLINGHOFF-WICKE 2004)

Möcklinghoff-Wicke, S. (2004): Strategien für Milcherzeuger; in: Landwirtschaftliches Wochenblatt (Hessenbauer), Heft 21/2004, S. 24-26.

(MÜLLER-BENEDICT 2001)

Müller-Benedict, V. (2001): Grundkurs Statistik in den Sozialwissenschaften, 1. Auflage, Wiesbaden.

(MV 2003)

MV (2003): Agrarbericht 2003 des Landes Mecklenburg-Vorpommern, Schwerin.

(NM 2002)

NM (2002): Landwirtschaft in Niedersachsen - Verantwortung für Ernährung und ländlichen Raum, Hannover.

(NOEL 1995)

Noel, C. (1995): Strategiewechsel in landwirtschaftlichen Betrieben - Handlungsmöglichkeiten und Prädisposition der Unternehmensführung; in: Grosskopf, W. (Hrsg.): Die Landwirtschaft nach der EU-Agrarreform: 35. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V. vom 5. bis 7. Oktober in Hohenheim, 1. Auflage, Münster, S. 375-387.

(ODENING 2000)

Odening, M. (2000): Anpassungsstrategien für Agrarunternehmen; in: Neue Landwirtschaft, Heft 2/2000, S. 14-16.

(OSTER 1995)

Oster, S. M. (1995): Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases, New York/Oxford.

(o. V. 1999)

o. V. (1999): Wenn Du Bauer bleiben willst, dann kämpfe darum - Management-Kurse, in: top agrar, Heft 6/1999, S. 30-33.

(o. V. 2003 a)

o. V. (2003): Deutliche Einkommenseinbußen; in Land und Forst, Heft 47/2003, S. 3.

(o. V. 2003 b)

o. V. (2003): Gravierende Ertragsausfälle; in: Bauernzeitung, Heft 30/2003, S. 12.

(PENROSE 1995)

Penrose, E. T. (1995): The Theory of the Growth of the Firm, 3. Auflage, Oxford.

(PETERSEN 2003)

Petersen, V. (2003): Milcherzeuger: jetzt entscheiden; in DLG-Mitteilungen, Heft 11/2003, S. 28-31.

(PETERSEN 2004)

Petersen, V. (2004): Wettbewerb der Großen: Die Wettbewerbsposition der großen Kulturen des Ackerbaus; in: Neue Landwirtschaft, Heft 12/2004, S. 16-20.

(PIENING 1981)

Piening, K. (1981): Tatsächliches und optimales einzelbetriebliches Wachstum: Analyse der Betriebsentwicklung in 164 landwirtschaftlichen Betrieben Norddeutschlands; in: Agrarwirtschaft: Sonderheft 88, Hannover.

(PORTER 1981)

Porter, M. E. (1981): The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management; in: Academy of Management Review, Vol. 6, S. 609-620.

(PORTER 1987 a)

Porter, M. E. (1987): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 4. Auflage, Frankfurt am Main.

(PORTER 1987 b)

Porter, M. E. (1987): From Competitive Advantage to Corporate Strategy; in: Harvard Business Review, Vol. 65, Nr. 3, S. 43-59.

(PORTER 1987 c)

Porter, M. E. (1987): Corporate Strategy - The State of Strategic Thinking; in: The Economist, Vol. 303, Nr. 7499, S. 17-22.

(PORTER 1998)

Porter, M. E. (1998): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York.

(PORTER 1999)

Porter, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Frankfurt am Main/New York.

(PORTER 2001)

Porter, M. E. (2001): Strategy and the Internet; in: Harvard Business Review, Vol. 79, S. 63-78.

(PRAHALAD/HAMEL 1990)

Prahalad, C. K. / Hamel, G. (1990): The Core Competences of the Corporation; in: Harvard Business Review, Vol. 68, Nr. 3, S. 79-91.

Kapitel 8 Anhang

(PRAHALAD/HAMEL 1991)

Prahalad, C. K. / Hamel, G. (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben; in: Harvard Business Manager, Vol. 13, S. 66-78.

(PRIEBE 1970)

Priebe, H. (1970): Landwirtschaft in der Welt von morgen, Frankfurt am Main.

(QUIRING 2004)

Quiring, M. (2004): Je stärker der Staat, umso besser für die Wirtschaft; in: Die Welt, 28.9.2004, S. 15.

(RAFFEE/WIEDMANN 1989)

Raffee, H. / Wiedmann, K.-P. (1989): Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing; in: Raffee, H. / Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, S. 522-605.

(RECKE/WIRTHGEN 2004)

Recke, G. / Wirthgen, B. (2004): Situation und Perspektiven der Direktvermarktung in der Bundesrepublik Deutschland, Münster.

(REICHEL ET AL. 1999)

Reichel, A. / Brückner, H. / Pippig, U. (1999): Investitionen und ihre Wirkungen; in: Neue Landwirtschaft, Heft 5/1999, S. 18-22.

(RICHTBERG 1995)

Richtberg, B. (1995): Welche Landwirtschaft wünscht die postindustrielle Gesellschaft? Kriterien zur Neuorientierung aus der Perspektive gesellschaftlicher Organisationen, Frankfurt am Main.

(RICHTER/PETERSEN 2003)

Richter, R. / Petersen, V. (2003): Es fehlt vor allem am Ertrag; in: DLG-Mitteilungen, Heft 3 /2003, S. 13-17.

(ROHWER/PÖTTER 2001)

Rohwer, G. / Pötter, U. (2001): Grundzüge der sozialwissenschaftlichen Statistik, Weinheim/München.

(ROST 1999)

Rost, D. (1999): Jetzt die Weichen stellen - Schlussfolgerungen für Agrarunternehmen aus der Agenda 2000; in: Neue Landwirtschaft, Heft 9/1999, S. 12-16.

(SABEL/WEISER 1994)

Sabel, H. / Weiser, C. (1994): Zum Sterben von Unternehmen; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64 Jg., S. 297-311.

(SASSE 2005)

Saase, D. (2005): Steaks aus dem Labor; in: Die Welt, Ausgabe vom 25.07.2005, S. 8.

(SCHÄFER 1970)

Schäfer, E. (1970): Die Unternehmen. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Köln/Opladen.

Kapitel 8 Anhang

(SCHEUPLEIN 1967)

Scheuplein, H. (1967): Die Aufgaben unternehmerischer Führungskräfte und ihre Förderung, Köln/Opladen.

(SCHLINDWEIN 2003)

Schlindwein, B. (2003): EU-Agrarreform - Wohin geht die Reise?; in: topagrar, Heft 8/2003, S. 30-34.

(SCHMIDT/GÜNTHER 2003)

Schmidt, H. / Günther, P. (2003): Gemeinsam wird's billiger - durch horizontale Kooperation Kosten sparen; in: Neue Landwirtschaft, Heft 6/2003, S. 24-26.

(SCHMITT/HOFFMANN 1997)

Schmitt, W. / Hoffmann, H. (1997): Betriebsgemeinschaften in der Milchviehhaltung in Süddeutschland: Ergebnisse einer Umfrage in Bayern und Baden-Württemberg; in: Berichte über Landwirtschaft, Band 75, S. 572-585.

(SCHNELLE ET AL. 1999)

Schnell, R. / Hill, P. / Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Auflage, München.

(SCHÖNLEUTNER 1822)

Schönleutner, M. (1822): Bericht über die Bewirtschaftung der königlich-baierischen Staatsgüter Schleißheim, Fürstenried und Weihenstephan im Jahre 1819/1820, München.

(SCHRAMM/SPILLER 2003)

Schramm, M. / Spiller, A. (2003): Farm-Audit und Farm-Advisory-System: Ein Beitrag zur Ökonomie von Qualitätssicherungssystemen; in: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 81, S. 165-191.

(SCHREYÖGG 1984)

Schreyögg, G. (1984): Unternehmensstrategie - Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin.

(SCHROERS 2005)

Schroers, J. O. (2005): Kostenführerschaft oder Nischenproduktion; in: bioland, Nr. 6/2005, S. 30-31.

(SCHÜCKHAUS 1991)

Schückhaus, U. (1991): Die Verbesserung der Betriebsführung im Facheinzelhandel durch Förderungsmaßnahmen unter Berücksichtigung ihres kombinierten Einsatzes, Göttingen.

(SCHÜLE 1997)

Schüle, H. (1997): Organisations- und Managementstrukturen landwirtschaftlicher Großbetriebe; in: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.): Angewandte Wissenschaft, Heft 461, Bonn, S. 50-66.

(SCHÜLE 1999)

Schüle, H. (1999): Analyse der Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft ausgewählter Länder Mittel- und Osteuropas; in: Agrarwirtschaft, 48 Jg., S. 290-294.

Kapitel 8 Anhang

(SCHULDT 2003)

Schuldt, V. (2003): Den Unternehmern gehört die Zukunft; in: Neue Landwirtschaft, Heft 10/2003, S. 20-22.

(SCHWEITZER 2001)

Schweitzer, M. (2001): Planung und Steuerung; in: Bea, F. / Dichtl, E. / Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, Stuttgart, S. 16-124.

(SEIDL 1999)

Seidl, A. (1999): Agrargeschichtliche Überlegungen zur gegenwärtigen Lage und zur Zukunft der Landwirtschaft; in: Berichte über Landwirtschaft, Band 77, Heft 3/1999, S. 479-491.

(SH 2003)

SH (2003): Agrarreport Schleswig-Holstein 2003, Kiel.

(SHAFY 2004)

Shafy, S. (2004): Bauern stillen Energiehunger; in: Die Welt, 11.8.2004, S. 16.

(SIEGMUND/ZINKE 2003)

Siegmund, K. / Zinke, O. (2003): Erneut schwierig für die Bauern - Eine Bewertung des Marktjahres 2003; in: Neue Landwirtschaft, Heft 12/2003, S. 85-87.

(SPANDAU 2002)

Spandau, P. (2002): Kette nur mit gleich starken Partnern; in: DLG-Mitteilungen, Heft 11/2002, S. 17.

(SPILLER 2002)

Spiller, A. (2002): Preispolitik für Öko-Lebensmittel; in: bioland, Heft 2/2002, S. 40-41.

(SPILLER ET AL. 2005)

Spiller, A. / Theuvsen, L. / Recke, G. / Schulze, B. (2005): Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells, Münster.

(STAEHLE 1991)

Staehe, W. H. (1991): Management, 6. Auflage, München.

(STANGLMAYR 1969)

Stanglmayr, F. (1969): Entwicklung von Produktion und Wettbewerbskraft landwirtschaftlicher Räume und Betriebe in der Bundesrepublik, Gießen.

(STATISTISCHES BUNDESAMT 2004)

Statistisches Bundesamt (2004): Statistik und Wissenschaft, Wiesbaden.

(STEINHAUSER/LANGBEHN 1970)

Steinhauser, F. / Langbehn, C. (1970): Entwicklungsmöglichkeiten landwirtschaftlicher Betriebe in Schleswig-Holstein; in: Schriftenreihe der landwirtschaftlichen Fakultät der Universität Kiel, Heft 44/1996.

(STURM/VAJNA 1976)

Sturm, M. / Vajna, Th. (1976): Grundzüge der Faktoranalyse; in: van Koolwijk, J. / Wieken-Mayser, M. (Hrsg.): Techniken der empirischen Sozialforschung, Band 5 - Testen und Messen, München/Wien, S. 184-216.

Kapitel 8 Anhang

(THEUVSEN 2001)

Theuvsen, L. (2001): Kernkompetenzorientierte Unternehmensführung: Grundzüge und Bewertung; in: Das Wirtschaftsstudium, 30 Jg., S. 1644-1650.

(THEUVSEN 2003)

Theuvsen, L. (2003): Kooperation in der Landwirtschaft: Formen, Wirkungen und aktuelle Bedeutung, Diskussionsbeitrag 0303, Göttingen.

(THEUVSEN 2004)

Theuvsen, L. (2004): Pfadabhängigkeit als Forschungsprogramm für die Agrarökonomie; in: Agrarwirtschaft, 53. Jg., S. 111-122.

(THEUVSEN/ALTHANS 2003)

Theuvsen, L. / Althans, S. (2003): Umsatteln im Agrarbetrieb? Wettbewerbsanalyse und Marktchancen für die Pensionspferdehaltung; in: Neue Landwirtschaft, Heft 9/2003, S. 64-66.

(THEUVSEN ET AL. 2007)

Theuvsen, L. / Spiller, A. / Peupert, M. / Jahn, G. (2007): Quality Management in Food Chains, Wageningen.

(TICHY/DEVANNA 1982)

Tichy, N. M. / Devanna, M. A. (1982): Strategic Human Resource Management; in: Management Review, Vol. 12, S. 47-61.

(THOMSEN 1999)

Thomsen, J. (1999): Wachstumsstrategien für Milchviehhalter; in: top agrar, Heft 4/1999, S. 30-34.

(VON BITTER/THEUVSEN 2004)

Bitter, Georg v. / Theuvsen, L. (2004): Strom aus Windkraft: Wie sicher sind die Investitionen?; in: Neue Landwirtschaft, Heft 1/2004, S. 76-78.

(VON DAVIER ET AL. 2006)

Davier, Z. v. / Schaper, C. / Bahrs, E. / Theuvsen, L. (2006): Anreizsysteme für qualifizierte Fremdarbeitskräfte in landwirtschaftlichen Innovations- und Wachstumsprozessen; in: Organisatorische und technologische Innovationen in der Landwirtschaft; Schriftenreihe der landwirtschaftlichen Rentenbank, Bd. 21, Frankfurt am Main, S. 11-56.

(WALGENBACH 2006)

Walgenbach, P. (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie; in: Kieser, A. / Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien, 6. Auflage, Stuttgart, S. 353-401.

(WEBER ET AL. 1993)

Weber, P. / Liessmann, K. / Mayer, E. (1993): Unternehmenserfolg durch Controlling, Wiesbaden.

(WECHSUNG 2003)

Wechsung, F. (2003): Imageprobleme und Klimakatastrophen; in: Neue Landwirtschaft, Heft 2/2003, S. 25-27.

Kapitel 8 Anhang

(WEISS/THIELE 2002)

Weiss, C. / Thiele, H. (2002): Diversifikation und Wachstum landwirtschaftlicher Unternehmen; in: Agrarwirtschaft, 51 Jg., S. 156-163.

(WELCH 2005)

Welch, J. (2005): Winning - das ist Management, Frankfurt am Main.

(WESELOH 2004)

Weselo, F. C. (2004): Strategisches Verhalten kleiner und mittlerer Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie, Kiel.

(WERNERFELT 1984)

Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm; in: Strategic Management Journal, Vol. 5, S. 171-180.

(WHEELLEN/HUNGER 2000)

Wheelen, T. / Hunger, J. D. (2000): Strategic Management, 7. Auflage, New York.

(WIELAND 2001)

Wieland, J. (2001): Human Capital und Werte - Die Renaissance des menschlichen Faktors, Marburg.

(WINDHORST 1999)

Windhorst, H.-W. (1999): Ein neues Leitbild für die Fleischproduktion; in: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Landwirtschaft 2010 - Welche Wege führen in die Zukunft, DLG Band 93, Frankfurt am Main, S. 75-89.

(WINTZER 2003)

Wintzer, W. (2003): So Sichern Sie den Vorsprung; in: DLG-Mitteilungen, Heft 9/2003, S. 14-15.

(WÖHE/DÖRING 2000)

Wöhe, G. / Döring, U. (2000): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Auflage, München.

(WÖSSNER 1993)

Wössner, M. (1993): Der Mitarbeiter im Mittelpunkt innovativer Unternehmensführung; in: Organisationsforum Wirtschaftskongress e.V. (Hrsg.): Die Ressource Mensch im Mittelpunkt innovativer Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 11-23.

(ZEDDIES 1998)

Zeddies, J. (1998): Umgestaltung der Landwirtschaft in Mittel- und Osteuropa; in: Agrarwirtschaft, 67 Jg., S. 133-134.

(ZEDDIES ET AL. 1997)

Zeddies, J. / Fuchs, C. / Schüle, H. / Ugarov, A. (1997): Situation und Perspektiven des Transformationsprozesses im Agrarsektor in Russland – aus deutscher Sicht; in: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e. V. (Hrsg.), Band 33 Märkte der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Münster, S. 635-644.

Kapitel 8 Anhang

Schriftverkehr:

(KNAPP 2004)

Knapp, T. (2004): Einflussfaktoren auf die Entwicklungsfähigkeit landwirtschaftlicher Hauptidebetriebe, Hannover, S. 1-2; Brief vom 27.12.2004

Internet Downloads:

(AGRARBERICHT 2006)

Agrarpolitischer Bericht der Bundesregierung 2006, Drucksache 16/640; www.bmelv.de; Abrufdatum: 18.Mai 2006.

(ALVENSLEBEN 2001 a)

Alvensleben, R. v. (2001): Kurswechsel in der Agrarpolitik - Perspektiven der Landnutzung in Deutschland; 22. Bundestagung der DLG am 26.09.2001 in Lübeck; www.agric-exon.uni-kiel.de; Abrufdatum: 05. Mai 2005.

(ALVENSLEBEN 2001 b)

Alvensleben, R. v. (2001): Der landwirtschaftliche Zukunftsbetrieb in der EU; RWA Sommertagung am 28.06.2001 in Graz; [www. Agric-exon.uni-kiel.de](http://www.Agric-exon.uni-kiel.de); Abrufdatum: 02. Mai 2005

(DBV 2005 a)

DBV (2005): Strukturwandel der Ernährungswirtschaft; www.situationsbericht.de/artikel/druck/druck_03_02.html; Abrufdatum: 21.04.2005.

(DBV 2005 b)

DBV (2005): Konzentrationsdruck im Agribusiness; www.situationsbericht.de/artikel/druck/druck_03_03.html; Abrufdatum: 21.04.2005.

(DBV 2005 c)

DBV (2005): Wirtschaftliche Bedeutung; www.situationsbericht.de/artikel/druck/druck_03_01html; Abrufdatum: 21.04.2005.

(DBV 2005 d)

DBV (2005): Nahrungsmittelqualität und Verbrauchertrends; www.situationsbericht.de/artikel/druck/druck_03_04.html; Abrufdatum: 21.04.2005.

(DBV 2005 e)

DBV (2005): Welthandelsrunde – WTO; www.situationsbericht.de/artikel/druck/druck_06_02.html; Abrufdatum: 21.04.2005.

(DBV 2005 f)

DBV (2005): „Zweite Säule“ - Förderung des ländlichen Raums; www.situationsbericht.de/artikel/druck/druck_03_04.html; Abrufdatum: 21.04.2005.

(DBV 2005 g)

DBV (2005): Investition- und Konjunkturbarometer Agrar; www.situationsbericht.de/artikel/druck/druck_07_02.html; Abrufdatum: 21.04.2005.

Kapitel 8 Anhang

(DBV 2005 h)

DBV (2005): GAP-Reform-Beschluss 2003;
www.situationsbericht.de/artikel/druck/druck_05_02.html; Abrufdatum: 21.04.2005.

(DBV 2005 i)

DBV (2005): Auswirkungen und Ausblick;
www.situationsbericht.de/artikel/druck/druck_05_05.html; Abrufdatum: 21.04.2005.

(NIEDERHUT-BOLLMANN 2006)

Niederhut-Bollmann, C. (2006): Strategische Gruppen in der Brauwirtschaft
www.webdoc.sub.gwdg.de/diss/2006/niederhut_bollmann/niederhut_bollmann.pdf;
Abrufdatum: 01.08.2006.

(SCHMITT/HOFFMANN 2000)

Schmitt, W. M. / Hoffmann, H. (2000): Unternehmerische Strategien und Ansätze zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Milchviehhaltung im Süddeutschen Raum
www.uni-kiel.de/agrarmarketing/Gewisola99/B3schmitt.pdf; Abrufdatum: 17.01.2004.

(SWISS BANKING 2004)

o. V.: Wie gründe ich mein Unternehmen - Leistung des Unternehmers;
www.swissbanking.org/en/home/kmu_gruendung.htm; Abrufdatum: 06.10.2004.

(WINDHORST 2003)

Windhorst, H.-W. (2003): Offene Agrarmärkte verlangen geschlossene Produktionssysteme - Wege zur Erhöhung der Nahrungsmittelsicherheit;
www.ispa.uni-vechta.de/staff/windhorst/lectures/vortragbremerlandesbank.doc; Abrufdatum: 28.04.2003.

(WLV 2005 a)

Westfälisch-Lippischer Landwirtschaftsverband
Daten und Fakten zur Landwirtschaft;
www.wlv.de/nachrichten/themen/2004/05/agrimente/agrimente_start.php?css=print;
Abrufdatum: 21.04.2005.

(WLV 2005 b)

Westfälisch-Lippischer Landwirtschaftsverband
Wirtschaftsfaktor Landwirtschaft;
www.wlv.de/nachrichten/themen/2004/05/agrimente/agrimente_wirtschaftsfaktor.php?css=print;
Abrufdatum: 21.04.2005

(WLV 2005 c)

Westfälisch-Lippischer Landwirtschaftsverband
Struktur und Strukturwandel;
www.wlv.de/nachrichten/themen/2004/05/agrimente/agrimente_strukturwandel.php?c=print;
Abrufdatum: 21.04.2005.

8.2 Fragebogen mit Häufigkeitsauszählung

Georg-August-Universität Göttingen

Institut für Agrarökonomie

Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Ludwig Theuvsen
Projektdurchführung: M.Sc. Philipp G. Inderhees



Fragebogen zum Forschungsprojekt:

Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haufterwerbsbetriebe -

Eine Untersuchung am Beispiel Nordrhein-Westfalens

Ansprechpartner: M.Sc. Philipp G. Inderhees
Institut für Agrarökonomie

**Vor den Höfen 5
29351 Eldingen**

**Tel.: 05148 / 4348
phinderhees@hotmail.com**

I. Allgemeine Fragen

1. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen? (n=292)

268 (91,8%)	Einzelunternehmen
18 (6,2%)	GbR
3 (1,0%)	GmbH
3 (1,0%)	Sonstige: z.B. Kg

2. Wie viele Familienangehörige - Sie selbst mitgerechnet - und Fremdarbeitskräfte arbeiten auf ihrem Betrieb? (n=292)

Familienangehörige: 51 (17,5%)	1 Familienangehöriger	FremdAK: 194 (66,4%)	keine FremdAK
105 (36,0%)	2 Familienangehörige	30 (10,3%)	bis 0,5 FremdAK
98 (33,6%)	3 Familienangehörige	33 (11,3%)	0,5 - 1 FremdAK
25 (8,6%)	4 Familienangehörige	17 (5,8%)	2 FremdAK
8 (2,7%)	5 Familienangehörige	4 (1,4%)	3 FremdAK
5 (1,7%)	mehr als 5 Familienangehörige		

3. Wer leitet ihren Betrieb? (n=292)

256 (87,7%)	Ich selbst, als Inhaber bzw. Gesellschafter
31 (10,6%)	Mein Vater
5 (1,7%)	Ein angestellter Betriebsleiter

II. Unternehmensinterne Ressourcen

1. Betriebsressourcen

1.1 Welche Betriebsbereiche gibt es bei Ihnen in der Pflanzenproduktion? (n=292) (Mehrfachnennungen sind möglich)

Ackerflächen insgesamt:	Ø70,65 ha	Bodenpunkte: Ø48,27	Grünlandflächen insgesamt:	Ø18 ha
davon Pachtland Acker:	Ø38,26 ha		Pachtland Grünland:	Ø9,59 ha
256	Getreide	auf Ø42,24 ha	à	Welchen Ø Naturalertrag produzieren Sie je ha: 80,87 dt
95	Raps	auf Ø13,50 ha	à	Welchen Ø Naturalertrag produzieren Sie je ha: 38,33 dt
1	andere Ölfrüchte	auf Ø4 ha	à	Welchen Ø Naturalertrag produzieren Sie je ha: 27 dt
52	Kartoffeln	auf Ø20,03 ha	à	Welchen Ø Naturalertrag produzieren Sie je ha: 478,06 dt
84	Zuckerrüben	auf Ø13,71 ha	à	Welchen Ø Naturalertrag produzieren Sie je ha: 617,30 dt
11	Leguminosen	auf Ø7,17 ha	à	Welchen Ø Naturalertrag produzieren Sie je ha: 45 dt
8	Dauerkulturen:	auf Ø5,89 ha	à	Welchen Ø Naturalertrag produzieren Sie je ha: 47,50 dt
15	Gemüseanbau	auf Ø13,36 ha	à	Welchen Ø Naturalertrag produzieren Sie je ha: 109 dt
27	Raps / Navarro	auf Ø15,52 ha	à	Welchen Ø Naturalertrag produzieren Sie je ha: 209,46 dt
144	Futterbau	auf Ø26,97 ha		
154	Brache / Stillelegung	auf Ø6,87 ha		

1.2 Planen Sie in den nächsten fünf Jahren Veränderungen in der Pflanzenproduktion? (Mehrfachnennungen möglich) (n=284)

229 (78,4%)	Ich plane keine Veränderungen (wenn angekreuzt: bitte weiter mit Frage 1.3)
33 (11,3%)	Intensivierung der folgenden Fruchtart: Getreide (23,3%), Kartoffeln (16,7%), Futterbau (13,3%) auf Ø 15 ha
13 (4,4%)	Verringerung der folgenden Fruchtart: Getreide (30,8%), Zuckerrüben (15,4%), Raps (15,4%) auf Ø 12 ha
18 (6,16%)	Neuaufnahme der folgenden Fruchtart: Raps (38,9%), Mais (22,2%), Getreide (5,6%) auf Ø 11 ha
16 (5,47%)	Anbau der folgenden Energiepflanzen: Mais (62,5%), Raps (12,5%) auf Ø 13 ha
2 (0,68%)	Aufforstung landwirtschaftlicher Flächen: Ø ca. 22 ha

1.3 Wie zufrieden sind Sie mit ihrer Pflanzenproduktion bezüglich ...

	Sehr zufrieden	Zufrieden	Eher zufrieden	Weder zufrieden noch unzufrieden	Eher unzufrieden	Unzufrieden	Sehr unzufrieden
..des Naturalertrags (n=280)	24 (8,6%)	147 (52,5%)	74 (26,4%)	25 (8,9%)	8 (2,9%)	2 (0,7%)	0 (0%)
..des Verkaufspreises (n=241)	2 (0,8%)	14 (5,5%)	33 (13,0%)	51 (20,2%)	65 (25%)	38 (15%)	38 (15,0%)

1.4 Welche Art der Tierproduktion betreiben Sie? (n=292)

(Mehrfachnennungen sind möglich)

21 Keine Tierproduktion (wenn angekreuzt: bitte weiter mit Frage 1.8)

17 Geflügelproduktion (6,3%):

	Stallplätze	Tageszunahme in g	Mastendgewicht in kg	Eier / Henne / Jahr	DB / Tier
Legehennen	3664			287,5	12,6
Masthähnchen	12562	72	115		6
Puten	11774	134,75	18,25		2,43

160 Schweineproduktion (59%):

	Stallplätze	Tageszunahme in g	Mastendgewicht in kg	Ferkel pro Sau (lebend / Jahr)	DB / Tier
Zuchtsauen	192			22,59	395
Mastschweine	873	747,50	117,41		20,68

170 Rinderproduktion (62,7%):

	Anzahl	Tageszunahme in g	Mastendgewicht in kg	kg Milch / Kuh	Milchquote gesamt	Gepachtete Milchquote	DB / Tier
Milchkühe	67			8409	506.400	122.232	1383
Mutterkühe	23						370
Bullen / Rinder	100	1031	187				230

15 Sonstiges (5,5%):

	Stallplätze	Tageszunahme in g	Mastendgewicht in kg	DB / Tier
Schafe	343	710	80,21	67

1.5 Planen Sie in den nächsten fünf Jahren Veränderungen in der Tierproduktion? (Mehrfachnennungen sind möglich)

(n=271)

79 (27,1%) Ich plane keine Veränderungen (wenn angekreuzt: bitte weiter mit Frage 1.6)

188 (64,3%) Bestandserhöhung der folgenden Tierart: Milchkühe (46,4%), Zuchtsauen (22,9%), Mastschweine (20,7%)

22 (7,53%) Bestandsverringern der folgenden Tierart: Milchkühe (31,8%), Bullen / Rinder (27,3%), Mastschweine (18,2%)

0 Neuaufnahme der folgenden Tierart

1.6 Wie würden Sie Ihre vorhandenen Stalleinrichtungen allgemein beschreiben? (n=268)

Sehr modern	Modern	Eher modern	Weder modern noch veraltet	Eher veraltet	Veraltet	Sehr veraltet
14 (5,2%)	100 (37,8%)	65 (24,3%)	56 (20,9%)	22 (8,2%)	8 (3,0%)	3 (1,1%)

1.7 Wie zufrieden sind Sie mit den erzielten Preisen für Ihre verkauften Tiere? (n=269)

Sehr zufrieden	Zufrieden	Eher zufrieden	Weder zufrieden noch unzufrieden	Eher unzufrieden	Unzufrieden	Sehr unzufrieden
2 (0,7%)	49 (18,2%)	64 (23,8%)	65 (24,2%)	51 (13,0%)	21 (7,8%)	17 (6,3%)

1.8 Wie würden Sie Ihre technische Ausstattung auf dem Hof allgemein beschreiben? (n=290)

Sehr modern	Modern	Eher modern	Weder modern noch veraltet	Eher veraltet	Veraltet	Sehr veraltet
14 (4,8%)	93 (32,1%)	100 (34,5%)	55 (19,0%)	21 (7,2%)	6 (2,1%)	1 (0,3%)

1.9 Welche weiteren Betriebszweige neben der eben genannten Tier- und Pflanzenproduktion sind auf Ihrem Betrieb vorhanden bzw. in Planung? (n=292)

193 Gar keine (wenn angekreuzt: bitte weiter mit Frage 2.1)
 99 Folgende Betriebszweige bestehen bzw. sind in Planung:

	Bestehende Betriebszweige (siehe auch Frage 1.10)	Geplante Betriebszweige (siehe auch Frage 1.11)
1.	39	22
2.	26	1
3.	10	0
4.	2	0

1.10 Welche wirtschaftliche Bedeutung messen Sie den genannten bestehenden Betriebszweigen aus Frage 1.9 bei? (Als prozentualer Anteil am Betriebsergebnis (Gesamtumsatz - variable Kosten - fixe Kosten))

	Unter 5%	5 - 10%	10 - 15%	15 - 20%	20 - 25%	25 - 30%	Über 30%
Betriebszweig 1	10 (13,5%)	21 (28,4%)	8 (10,8%)	6 (8,1%)	3 (4,1%)	7 (9,5%)	19 (25,7%)
Betriebszweig 2	5 (20,8%)	7 (29,2%)	6 (25,0%)	2 (8,3%)	1 (4,2%)	1 (4,2%)	2 (8,3%)
Betriebszweig 3	3 (33,3%)	3 (33,3%)	3 (33,3%)	0	0	0	0
Betriebszweig 4	1 (50,0%)	1 (50,0%)	0	0	0	0	0

1.11 Welche wirtschaftliche Bedeutung messen Sie den genannten geplanten Betriebszweigen aus Frage 1.9 bei? (Als prozentualer Anteil am Betriebsergebnis (Betriebsertrag - Betriebsaufwand))

	Unter 5%	5 - 10%	10 - 15%	15 - 20%	20 - 25%	25 - 30%	Über 30%
Betriebszweig 1	2 (9,1%)	7 (31,8%)	2 (9,1%)	5 (22,7%)	2 (9,1%)	0	4 (18,2%)
Betriebszweig 2	0	0	0	1 (100%)	0	0	0
Betriebszweig 3	0	0	0	0	0	0	0
Betriebszweig 4	0	0	0	0	0	0	0

2. Humanressourcen

2.1 Über welchen Ausbildungsstand verfügen die Arbeitskräfte auf Ihrem Betrieb - Sie selbst mit eingeschlossen? (n=287) (Mehrfachnennungen sind möglich)

27 (4,2%)	Hochschulabschluss im landwirtschaftlichen Bereich	165 (25,5%)	Landwirtschaftsmeister
9 (1,4%)	Hochschulabschluss im nichtlandwirtschaftlichen Bereich	147 (22,7%)	Landwirtschaftliche Lehre
92 (14,2%)	Fachhochschulabschluss im landwirtschaftlichen Bereich	66 (10,2%)	Lehre in einem anderen Ausbildungsbereich
15 (2,3%)	Fachhochschulabschluss im nichtlandwirtschaftlichen Bereich	26 (4,0%)	Derzeitig Auszubildende auf dem Betrieb
48 (7,4%)	Staatlich geprüfter Agrarbetriebswirt	34 (5,3%)	Ungelernte Arbeitskräfte
15 (2,3%)	Sonstiges	3 (0,5%)	Hauswirtschafterin

2.2 Wie würden Sie die Arbeitserledigung ihrer Mitarbeiter in Bezug auf die Arbeitsschnelligkeit bezeichnen? (n=253)

Sehr hoch	Hoch	Eher hoch	Weder hoch noch niedrig	Eher niedrig	Niedrig	Sehr niedrig
13 (5,1%)	86 (34,0%)	89 (35,2%)	58 (22,9%)	3 (1,2%)	1 (0,4%)	3 (1,2%)

2.3 Erwirtschaften auf dem Hof lebende Familienmitglieder zusätzliches, für den Lebensunterhalt notwendiges außerlandwirtschaftliches Einkommen? (n=289)

235 (81,3%) Nein 54 (18,6%) Ja, Person(en) in Höhe von Ø 1215,38 € *netto* / *Monat*

2.4 Wie würden Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter im Durchschnitt bezeichnen? (n=257)

Sehr hoch	Hoch	Eher hoch	Weder hoch noch niedrig	Eher niedrig	Niedrig	Sehr niedrig
20 (7,8%)	105 (40,9%)	85 (33,1)	35 (13,6%)	6 (2,3%)	4 (1,6%)	2 (0,8%)

2.5 Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Ihr Betrieb in der nächsten Generation von einem Familienmitglied weitergeführt wird? (n=282)

Sehr hoch	Hoch	Eher hoch	Weder hoch noch niedrig	Eher niedrig	Niedrig	Sehr niedrig
77 (27,3%)	49 (16,8%)	46 (16,3%)	74 (26,2%)	19 (6,7%)	5 (1,8%)	12 (4,3%)

2.6 Welchen ungefähren prozentualen Anteil haben die Kosten für Arbeitserledigung an Ihrem Betriebsertrag? (n=292)

71 (24,3%) Ø 31,5%
 210 (71,9%) Das weiß ich nicht 11 (3,8%) Keine Angabe

3. Standortressourcen

3.1 Haben Sie Standortprobleme mit Ihrem Betrieb? (n=288) (Mehrfachantworten sind möglich)

- 114 (30,1%) Ich habe keine Standortprobleme mit meinem Betrieb. **(wenn angekreuzt: bitte weiter mit Frage 3.2)**
- 10 (2,6%) Es besteht insgesamt eine schlechte Verkehrsanbindung.
- 16 (4,2%) Die Transportwege zu Unternehmen, die die produzierte Ware abnehmen, sind sehr lang.
- 18 (4,7%) In den letzten Jahren sind auf den Feldern und Wiesen Probleme mit Wasserverknappung aufgetreten.
- 10 (2,6%) In den letzten Jahren sind auf den Feldern und Wiesen Probleme mit Überflutungen aufgetreten.
- 123 (32,5%) Es entstehen Probleme mit Baugenehmigungen.
- 29 (7,7%) Es ist kein Platz mehr für Baumöglichkeiten vorhanden (z.B. Stallungen, Lagerhallen usw.).
- 59 (15,7%) Sonstiges wie z.B. Naturschutz, Preisfaktoren, Flächenarrondierung, Siedlungsnähe, schlechte Böden.

3.2 Wie würden Sie den Standort Ihres Betriebes im Vergleich zu anderen landwirtschaftlichen Betrieben Ihrer Region allgemein bezeichnen? (n=291)

Deutlich besser	Besser	Eher besser	Weder besser noch schlechter	Eher schlechter	Schlechter	Deutlich schlechter
19 (6,5%)	48 (16,4%)	68 (23,4%)	111 (38,1%)	35 (12,0%)	9 (3,1%)	1 (0,3%)

3.3 Wie schätzen Sie für Ihren Betrieb die zukünftige Möglichkeit von Landpacht ein? (n=292)

30 (10,3%) Ich bin an Landpacht in den nächsten Jahren nicht interessiert **(wenn angekreuzt: bitte weiter mit Frage 3.4)**
 262 (89,7%) Ich bin an Landpacht interessiert und schätze die Möglichkeit von Landpacht für meinen Betrieb wie folgt ein:

In Bezug auf...	sehr günstig	Günstig	Eher günstig	Weder günstig noch ungünstig	Eher ungünstig	Ungünstig	Sehr ungünstig
...das Angebot (n=259)	6 (2,3%)	20 (7,7%)	41 (15,8%)	45 (17,4%)	59 (22,8%)	49 (18,9%)	39 (15,1%)

...den Pachtpreis (n=253) 4 (1,6%) 7 (2,8%) 12 (4,7%) 35 (13,8%) 56 (22,1%) 58 (22,9%) 81 (32,0%)

3.4 Wie schätzen Sie für Ihren Betrieb die zukünftige Möglichkeit von Landerwerb ein? (n=290)

166 (57,2%) Ich bin an Landerwerb in den nächsten Jahren nicht interessiert (**wenn angekreuzt: bitte weiter mit Frage 4.1**)
 124 (42,8%) Ich bin an Landerwerb interessiert und schätze die Möglichkeit von Landerwerb für meinen Betrieb wie folgt ein:

In Bezug auf...	sehr günstig	Günstig	Eher günstig	Weder günstig noch ungünstig	Eher ungünstig	Ungünstig	Sehr ungünstig
...das Angebot (n=122)	4 (3,3%)	12 (9,8%)	17 (13,9%)	23 (18,9%)	26 (21,3%)	24 (19,7%)	16 (13,1%)
...den Verkaufspreis (n=121)	1 (0,8%)	3 (2,5%)	7 (5,8%)	14 (11,6%)	31 (25,6%)	30 (24,8%)	35 (28,9%)

4. Kapitalressourcen

4.1 Welchen ungefähren prozentualen Fremdkapitalanteil (Verbindlichkeiten, Kredite) hat Ihr Betrieb? (n=269)

0 % weiter mit Frage 4.4)	1 - 5 %	5 - 10 %	10 - 15 %	15 - 20 %	20 - 25 %	Über 25 %
33 (12,3%)	43 (16,0%)	55 (20,4%)	49 (18,2%)	30 (11,2%)	26 (9,7%)	33 (12,3%)

4.2 Über welchen Zeitraum haben Sie den überwiegenden Teil Ihres Fremdkapitals finanziert? (n=274)

Kurzfristig (bis zu 1 Jahr)	Mittelfristig (1 - 5 Jahre)	Mittelfristig (5 - 10 Jahre)	Langfristig (mehr als 10 Jahre)
8 (3,2%)	38 (15,4%)	91 (36,8%)	110 (44,5%)

4.3 Welche ungefähre jährliche Zinsbelastung für Fremdkapital hat Ihr Betrieb? (n=234)

Unter 2%	2 - 4 %	4 - 6 %	6 - 8 %	8 - 10 %	10 - 12 %	Über 12 %
8 (3,4%)	54 (23,1%)	127 (54,3%)	32 (13,7%)	8 (3,4%)	5 (2,1%)	0

4.4 Wie viel haben Sie ungefähr in den letzten zehn Jahren in folgende Betriebsbereiche investiert?

	Gar nichts	Unter 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 150.000 €	150.000 bis 200.000 €	200.000 bis 250.000 €	Über 250.000 €
Lagerhallen (n=227)	97 (42,7%)	69 (30,4%)	37 (16,3%)	17 (7,5%)	1 (0,4%)	3 (1,3%)	3 (1,3%)
Stallungen/Mastplätze (n=290)	23 (7,9%)	49 (16,9%)	50 (17,2%)	45 (15,5%)	40 (13,8%)	27 (9,3%)	56 (19,3%)
Maschinen/Geräte (n=292)	1 (0,3%)	71 (24,3%)	98 (33,6%)	71 (24,3%)	27 (9,2%)	8 (2,7%)	16 (5,5%)
Quote, z.B. Milch (n=213)	98 (46,0%)	45 (21,1%)	37 (17,4%)	12 (5,6%)	6 (2,8%)	6 (2,8%)	9 (4,2%)
Landwirtschaftl. Fläche (n=291)	128 (44,0%)	66 (22,7%)	48 (16,5%)	24 (8,2%)	10 (3,4%)	5 (1,7%)	10 (3,4%)
Neue Betriebszweige (n=292)	198 (67,8%)	38 (13,0%)	27 (9,2%)	11 (3,8%)	5 (1,2%)	4 (1,4%)	8 (2,7%)
Sonstiges (n=16)	1 (6,3%)	3 (18,7%)	4 (25,0%)	1 (6,3%)	2 (12,5%)	2 (12,5%)	3 (18,7%)

4.5 Wie viel planen Sie ungefähr in den nächsten fünf Jahren in folgende Betriebsbereiche zu investieren?

	Gar nichts	Unter 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 150.000 €	150.000 bis 200.000 €	200.000 bis 250.000 €	Über 250.000 €
Lagerhallen (n=214)	120 (56,1%)	64 (29,9%)	14 (6,5%)	13 (6,1%)	1 (0,5%)	0 (0,00%)	2 (0,9%)
Stallungen/Mastplätze (n=290)	41 (14,1%)	66 (22,8%)	71 (24,5%)	43 (14,8%)	31 (10,7%)	13 (4,5%)	25 (8,6%)
Maschinen/Geräte (n=291)	24 (8,2%)	135 (46,4)	81 (27,8%)	33 (11,3%)	10 (3,4%)	3 (1,0%)	5 (1,7%)
Quote, z.B. Milch (n=213)	117 (54,9%)	29 (13,6%)	44 (20,7%)	15 (7,0%)	4 (1,9%)	1 (0,5%)	3 (1,4%)
Landwirtschaftl. Fläche (n=292)	141 (43,2%)	72 (24,7%)	37 (12,7%)	23 (7,9%)	10 (3,4%)	5 (1,7%)	4 (1,4%)
Neue Betriebszweige (n=292)	223 (76,4%)	38 (13,0%)	10 (3,4%)	8 (2,7%)	2 (0,7%)	3 (1,0%)	8 (2,7%)
Sonstiges (n=14)	2 (14,3%)	5 (35,7%)	4 (28,6%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)

III Fragen zur Betriebsleitung

1. Haben Sie in der Vergangenheit das Fachwissen oder die Beratung qualifizierter Personen in Anspruch genommen? (n=275) (Mehrfachantworten sind möglich)

absolute Daten

19 (6,5%)	Nein, in den letzten Jahren nicht (wenn angekreuzt: bitte weiter mit Frage 3)
17,1%	Ja, durch eine private Beratungsorganisation (z.B. selbständige Unternehmensberatung) Wenn Ja angekreuzt: Wie lange schon lassen Sie sich von einer privaten Beratungsorganisation beraten? Ø 8,7fünf Jahre
77,8%	Ja, durch eine staatliche Beratungsorganisation (wie z.B. Kammerberatung, Ringberatung) Wenn Ja angekreuzt: Wie lange gehören Sie der Beratungsorganisation schon an? Ø 14 Jahre
24,9%	Ja, von benachbarten Landwirten
84,7%	Ja, durch regelmäßiges Lesen von Fachzeitschriften
54,9%	Ja, durch Vorträge in verschiedenen Bereichen

2. In welchem Bereich haben Sie sich überwiegend weitergebildet? (n=273) (Mehrfachantworten sind möglich)

93 (13,3%)	Finanzplanung und Finanzkontrolle	128 (18,3%)	Optimierung von Arbeitsprozessen
122 (17,5%)	Zukunftsgestaltung	125 (17,9%)	Verbesserung von Anbauverfahren etc.
219 (31,4%)	Laufende Beratung im Wirtschaftsjahr in der Tier- oder Pflanzenproduktion	11 (1,6%)	Sonstiges

3. In wie weit treffen die folgenden Aussagen auf Sie persönlich zu? (Bitte versuchen Sie jedes Statement zu beantworten)

	Trifft voll und ganz zu	Trifft zu	Trifft eher zu	Teil teils	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu
Ich riskiere auch mal Dinge, die eventuell scheitern können. (n=290)	17 (5,9%)	60 (20,7%)	51 (17,6%)	76 (26,2%)	57 (19,7%)	24 (8,3%)	5 (1,7%)
Wer ein Risiko eingeht, wird auch wirtschaftlichen Erfolg haben. (n=290)	9 (3,1%)	69 (23,8%)	69 (23,8%)	112 (38,6%)	20 (6,9%)	8 (2,8%)	3 (1,0%)
Wenn es die Umstände fordern, bin ich in Zukunft bereit für meinen Betrieb noch mehr Zeit zu investieren. (n=290)	29 (10%)	97 (33,4%)	64 (22,1%)	42 (14,5%)	32 (11,0%)	19 (6,6%)	7 (2,4%)
Etwas Neues zu lernen macht mir großen Spaß. (n=287)	28 (9,8%)	113 (39,4%)	77 (26,8%)	49 (17,1%)	12 (4,2%)	3 (1,0%)	5 (1,7%)
Zeit für die Familie und Freizeit kommt erst nach den Betriebsbelangen. (n=288)	11 (3,8%)	36 (12,5%)	37 (12,8%)	108 (37,5%)	48 (16,7%)	33 (11,5%)	15 (5,2%)
Mein Betrieb soll in Zukunft wachsen und größer werden. (n=288)	81 (28,1%)	106 (36,8%)	51 (17,7%)	33 (11,5%)	10 (3,5%)	4 (1,4%)	3 (1,0%)
Ich interessiere mich für das Marktgeschehen und verfolge dieses aufmerksam. (n=290)	33 (11,4%)	113 (39,0%)	79 (27,2%)	51 (17,6%)	10 (3,4%)	4 (1,4%)	0 (0,0%)
Ich habe Spaß daran, mich im Wettbewerb mit anderen landwirtschaftlichen Betrieben zu messen. (n=289)	30 (10,4%)	102 (35,3%)	51 (17,6%)	56 (19,4%)	25 (8,7%)	21 (7,3%)	4 (1,4%)
Ich bin sehr interessiert an technologischen Neuerungen für meinen Betrieb. (n=290)	36 (12,4%)	114 (39,3%)	69 (23,8%)	56 (19,3%)	10 (3,4%)	3 (1,0%)	2 (0,7%)
Ich arbeite gerne an der zukünftigen Planung und Ausrichtung meines Betriebes. (n=289)	52 (18,0%)	152 (52,6%)	52 (18,0%)	28 (9,7%)	4 (1,4%)	1 (0,3%)	0 (0,0%)
Ich kann mich bei anfallenden Entscheidungen nur schwer für eine Sache entschließen. (n=287)	6 (2,1%)	27 (9,4%)	34 (11,8%)	86 (30,0%)	76 (26,5%)	50 (17,4%)	8 (2,8%)
Die Beratung anderer Personen brauche ich nicht. (n=288)	2 (0,7%)	5 (1,7%)	11 (3,8%)	54 (18,8%)	46 (16,0%)	109 (37,8%)	61 (21,2%)
Ich bin ständig auf der Suche nach neuen Anregungen für meinen Betrieb. (n=289)	40 (13,8%)	111 (38,4%)	59 (20,4%)	60 (20,8%)	12 (4,2%)	7 (2,4%)	0 (0,0%)
Es ist mir wichtig, dass mein Betrieb bei anderen Menschen einen gepflegten und ordentlichen Eindruck hinterlässt. (n=291)	78 (26,8%)	144 (49,5%)	42 (14,4%)	17 (5,8%)	8 (2,7%)	1 (0,3%)	1 (0,3%)
Ich engagiere mich derzeit für verschiedene ehrenamtliche Tätigkeiten. (n=290)	25 (8,6%)	62 (21,4%)	33 (11,4%)	40 (13,8%)	36 (12,4%)	48 (16,6%)	46 (15,9%)
Anstehenden Entscheidungen im Leben trete ich gerne entgegen. (n=290)	16 (5,5%)	98 (33,6%)	81 (27,7%)	76 (26,0%)	12 (4,1%)	6 (2,1%)	1 (0,3%)

IV. Unternehmensexterne Rahmenbedingungen

1. Wie beurteilen Sie Ihre Wettbewerbsposition im Vergleich zu anderen landwirtschaftlichen Betrieben ihrer Region bezüglich.....

	Deutlich höher	Höher	Etwas höher	Weder höher noch niedriger	Etwas niedriger	Niedriger	Deutlich niedriger
Investitionsniveau (n=291)	29 (10,0%)	78 (26,8%)	59 (20,3%)	72 (24,7%)	28 (9,6%)	21 (7,2%)	4 (1,4%)
Flächenausstattung (n=292)	12 (4,1%)	59 (20,2%)	72 (24,7%)	68 (23,3%)	41 (14,0%)	34 (11,6%)	6 (2,1%)
Erzielte Verkaufspreise (n=290)	6 (2,1%)	31 (10,7%)	74 (25,5%)	161 (55,5%)	14 (4,8%)	3 (1,0%)	1 (0,3%)
Produktionskosten insgesamt (n=290)	3 (1,0%)	22 (7,6%)	54 (18,6%)	107 (36,9%)	65 (22,4%)	32 (11,0%)	7 (2,4%)
Arbeits erledigungskosten pro ha (n=291)	9 (3,1%)	23 (7,9%)	61 (21,0%)	90 (30,9%)	66 (22,4%)	34 (11,7%)	8 (2,7%)

2. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Statementaussagen zu? (Bitte versuchen Sie jedes Statement zu beantworten)

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	Stimme eher zu	Teil teils	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme gar nicht zu
Der Verbraucher bestimmt die Qualität der Produkte. (n=289)	31 (10,7%)	78 (27,0%)	48 (16,6%)	69 (23,9%)	30 (10,4%)	23 (8,0%)	10 (3,5%)
Der Verbraucher wird in Zukunft noch weniger bereit sein, für Nahrungsmittel auszugeben. (n=292)	62 (21,2%)	108 (37,0%)	61 (20,9%)	41 (14,0%)	12 (4,1%)	7 (2,4%)	1 (0,3%)
Durch die EU Osterweiterung wird die dt. Landwirtschaft verstärkt mit Billigarbeitskräften überschwemmt. (n=288)	23 (8,0%)	59 (20,5%)	62 (21,5%)	77 (26,7%)	44 (15,3%)	20 (6,9%)	3 (1,0%)
Die allgemeine wirtschaftliche Lage in Deutschland wird in Zukunft immer schlechter. (n=290)	48 (16,6%)	93 (32,1%)	67 (23,1%)	48 (16,6%)	28 (9,7%)	6 (2,1%)	0 (0,0%)
Die Agrarpolitik in Deutschland ist zu ökologisch ausgerichtet. (n=292)	127 (43,5%)	99 (33,9%)	36 (12,3%)	22 (7,5%)	5 (1,7%)	2 (0,7%)	1 (0,3%)
Die Agrarpolitik schafft für die deutschen Landwirte ungleiche Rahmenbedingungen im Vergleich zum Ausland. (n=291)	177 (60,8%)	85 (29,2%)	17 (5,8%)	10 (3,4%)	1 (0,3%)	1 (0,3%)	0 (0,0%)
Der Wettbewerb landwirtschaftlicher Betriebe in meiner Region wird sich noch verschärfen. (n=291)	78 (26,8%)	118 (40,5%)	36 (12,4%)	41 (14,1%)	10 (3,4%)	7 (2,4%)	1 (0,3%)

3. Wie setzen Sie die von Ihnen produzierte Ware am Markt ab? (n=282)

Bitte geben Sie den jeweiligen prozentualen Wert so an, dass die Summe insgesamt 100% ergibt!!

	0%	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
Direktvermarktung	225	35	6	4	4	3	0	3	2	0	5
<i>in Prozent</i>	78,39	12,19	2,09	1,39	1,39	1,04	-	1,04	0,69	-	1,74
Wochenmarkt	281	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0
<i>in Prozent</i>	97,9	0,69	0,69	0,69	-	-	-	-	-	-	-
Regionaler Einkaufsverband	6	2	0	0	0	2	3	1	0	0	2
<i>in Prozent</i>	94,42	2,09	0,69	-	-	0,69	1,04	0,34	-	-	0,69
Großhandel	255	10	7	5	1	1	1	2	1	1	0
<i>in Prozent</i>	89,78	3,52	2,46	1,76	0,35	0,35	0,35	0,7	0,35	0,35	0
Raiffeisen Genossenschaft	136	41	40	13	9	16	3	3	4	4	11
<i>in Prozent</i>	48,57	14,64	14,28	4,64	3,21	5,71	1,07	1,07	1,42	1,42	3,92
Privater Landhandel	204	29	22	10	5	5	1	1	0	4	3
<i>in Prozent</i>	71,83	10,21	7,74	3,52	1,76	1,76	0,35	0,35	0	1,4	1,05
Vertragsproduktion	228	20	6	7	6	9	1	2	6	0	0
<i>in Prozent</i>	80	7,01	2,1	2,45	2,1	3,15	0,35	0,7	2,1	0	0
Molkereien / Schlachtereien	78	5	5	16	9	24	7	15	25	26	70
<i>in Prozent</i>	27,85	1,78	1,78	5,71	3,21	8,57	2,5	5,35	8,92	9,28	25
Viehhandel	276	5	0	0	2	0	1	0	0	1	2
<i>in Prozent</i>	96,16	1,74	0	0	0,69	0	0,34	0	0	0,34	0,69
Mäster / Landwirte	280	1	2	0	0	0	0	1	0	0	1
<i>in Prozent</i>	98,24	0,35	0,7	0	0	0	0	0,35	0	0	0,35
Holzhandel	283	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>in Prozent</i>	99,28	0,35	0,35	0	0	0	0	0	0	0	0
Sonstiges	269	7	2	3	1	1	1	1	0	0	0
<i>in Prozent</i>	94,38	2,45	0,7	1,05	0,35	0,35	0,35	0,35	0	0	0

4. Arbeitet Ihr Betrieb mit bestimmten Verbänden, Qualitätssicherungssystemen, Labels oder Firmen zusammen? (n=292)		(Mehrfachantworten sind möglich)
96 (32,8%)	Nein, der Betrieb arbeitet mit keiner derartigen Organisationsform zusammen	(wenn angekreuzt: bitte weiter mit Frage 5)
187 (64,1%)	Ja, der Betrieb hat folgende Zertifizierung z.B. QS (137), EurepGAP (20), QM / QMK / QMS (49)	
24 (8,2%)	Ja, der Betrieb gehört folgenden privat organisierten Verband an, z.B. EZG (10)	
36 (12,3%)	Ja, der Betrieb ist in eine Vertragsproduktion eingegliedert und produziert für bestimmte Firmen	
12 (4,2%)	Ja, sonstiges	

5. Planen Sie in den nächsten fünf Jahren die Zusammenarbeit mit bestimmten Verbänden, Firmen, Labels oder Qualitätssicherungssystemen? (n=272)		(Mehrfachantworten sind möglich)
241 (82,5%)	Nein, es ist nicht geplant, den Betrieb einer derartigen Organisationsform anzuschließen	(wenn angekreuzt: bitte weiter mit Strategien)
23 (7,8%)	Ja, der Betrieb soll folgende Zertifizierung erhalten z.B. QS (12), QM (7)	
0 (0,0%)	Ja, der Betrieb soll folgendem privat organisierten Verband angeschlossen werden	
6 (2,1%)	Ja, der Betrieb soll in eine Vertragsproduktion eingegliedert werden und für bestimmte Firmen produzieren	
3 (1,1%)	Sonstiges	

V. Strategien

1. Planen Sie in den nächsten fünf Jahren die LF Ihres Betriebes zu erhöhen? (n=292)			
66 (22,6%)	Nein	193 (66,1%)	Ja, um ca. ha durch Pacht 9 (3,1%) Ja, um ca. ha durch Zukauf
		24 (8,2%)	Ja, um ca. ha durch Pacht und Zukauf

2. Planen Sie den Betrieb in den nächsten fünf Jahren... (n=271)		
9 (3,1%)	auf Nebenerwerb umzustellen	5 (1,7%) schrittweise ganz aufzugeben 271 (92,8%) im Haupterwerb zu halten

3. Wie stellen Sie sich Ihre Betriebsplanung für die nächste Generation vor? (n=256)	
197 (68,2%)	Der Betrieb soll im Haupterwerb weitergeführt werden. (wenn angekreuzt: s. Frage 3.1)
10 (3,5%)	Der Betrieb soll im Nebenerwerb weitergeführt werden. (wenn angekreuzt: s. Frage 3.1)
5 (1,7%)	Das Betriebsgeschehen wird eingestellt und der Betrieb verpachtet, z.B. zur eigenen Altersvorsorge.
2 (0,7%)	Das Betriebsgeschehen wird eingestellt und der Betrieb verkauft, z.B. zur eigenen Altersvorsorge.
74 (25,6%)	Das kann ich jetzt noch nicht sagen.

3.1 Welchen landwirtschaftlichen Bildungsstand erwarten Sie von Ihrem Nachfolger? (n=256) (Mehrfachnennungen sind möglich)

23 (4,9%)	Hochschulabschluss im landwirtschaftlichen Bereich	62 (13,3%)	Landwirtschaftsmeister
62 (13,1%)	Fachhochschulabschluss im landwirtschaftlichen Bereich	84 (17,8%)	Landwirtschaftliche Lehre
143 (30,3%)	Staatliche geprüfter Landwirtschaftsleiter	22 (4,7%)	Lehre in anderem Bereich
60 (12,7%)	Mehrjährige praktische Erfahrung auf einem anderen Betrieb	15 (3,0%)	Sonstiges

4. Haben Sie in den letzten fünf Jahren landwirtschaftliche Flächen (LF) verkauft, verpachtet, gekauft oder gepachtet? (Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile eine Antwortmöglichkeit an)

272 (93,2%)	Nein, ich habe keine LF verkauft	20 (6,8%)	Ja, ich habe Ø 7 ha LF verkauft	(wenn ja: s. Frage 4.1)
201 (68,8%)	Nein, ich habe keine LF gekauft	91 (31,2%)	Ja, ich habe Ø 8 ha LF gekauft	(wenn ja: s. Frage 4.2)
274 (93,8%)	Nein, ich habe keine LF verpachtet	18 (6,2%)	Ja, ich habe Ø 8 ha LF verpachtet	(wenn ja: s. Frage 4.3)
105 (60,0%)	Nein, ich habe keine LF gepachtet	187 (64,0%)	Ja, ich habe Ø 18 ha LF gepachtet	(wenn ja: s. Frage 4.4)

4.1 Warum haben Sie landwirtschaftliche Flächen verkauft? (Mehrfachantworten sind möglich)

4 (14,3%) Zur Investition in Stallungen	1 (3,6%) Zur Investition in Maschinen
6 (21,4%) Zur Investition in andere landwirtschaftliche Flächen	2 (7,1%) Zur Haltung des Lebensstandards
2 (7,1%) Zur Investition in Wirtschaftsgebäude	1 (3,6%) Zur Erhaltung des Betriebes
8 (28,6%) Die Flächen wurden als Bauland verkauft	4 (14,3%) Sonstiges

4.2 Warum haben Sie landwirtschaftliche Flächen gekauft? (Mehrfachantworten sind möglich)

76 (42,5%) Sie wurden in der Nähe meines Betriebes angeboten	22 (12,3%) Die Flächen sehr preisgünstig waren
14 (7,8%) Ich steuerlich eine Investitionsmöglichkeit gesucht habe	55 (30,7%) Weil ich meinen Betrieb vergrößern will
5 (2,8%) Zum Aufbau einer neuen Betriebsstätte	7 (4,1%) Sonstiges

4.3 Warum haben Sie landwirtschaftliche Flächen verpachtet? (Mehrfachantworten sind möglich)

4 (18,2%) Weil ich diese für meine Produktion nicht mehr benötigt habe
1 (4,5%) Um eine sichere Einkommensquelle zu haben, z.B. als Rente
1 (4,5%) Ich diese auch hätte verkaufen können, mich aber noch nicht davon trennen wollte
16 (68,1%) Sonstiges

4.4 Warum haben Sie landwirtschaftliche Flächen gepachtet? (Mehrfachantworten sind möglich)

30 (9,3%) Für einen Kauf waren diese zu teuer	73 (22,7%) Die Flächen im Pachtpreis günstig sind
16 (5,0%) In der Nähe keine Flächen verkauft werden	168 (52,2%) Weil ich meinen Betrieb vergrößern will
8 (2,5%) Zum Aufbau einer neuen Betriebsstätte	27 (7,4%) Sonstiges

5. Inwieweit stimmen die folgenden Aussagen auf ihren Betrieb zu?

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	Stimm eher zu	Teil teils	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme gar nicht zu
Derzeit bin ich mir noch nicht im klaren, wie es auf meinem Hof weitergeht - dafür brauche ich noch ein wenig Zeit. (n=291)	21 (7,2%)	32 (11,0%)	23 (7,9%)	48 (16,5%)	52 (17,9%)	61 (21,0%)	54 (18,6%)
Mit meiner bisherigen Betriebsstrategie bin ich sehr zufrieden, werde diese beibehalten und sehe in den nächsten zehn Jahren keinen Anlass zu großen Veränderungen. (n=289)	14 (4,8%)	37 (12,8%)	54 (18,7%)	92 (31,8%)	45 (15,6%)	38 (13,1%)	9 (3,1%)
Kurzfristig versuche ich alles zu tun um meinen Gewinn zu maximieren. (n=287)	62 (21,6%)	99 (34,5%)	62 (21,6%)	37 (12,9%)	18 (6,3%)	6 (2,1%)	3 (1,0%)
In meinen Betrieb investieren werde ich erst in einigen Jahren wieder. (n=290)	6 (2,1%)	15 (5,2%)	25 (8,6%)	62 (21,4%)	51 (17,6%)	84 (29,0%)	47 (16,2%)
In den nächsten fünf Jahren werde ich den Gewinn meines Betriebes nicht für Investitionen nutzen. (n=287)	4 (1,4%)	7 (2,4%)	8 (2,8%)	56 (19,6%)	58 (20,3%)	91 (32,2%)	61 (21,3%)

6. Auf welche Art bewirtschaften Sie ihren Hof bzw. werden ihn in Zukunft bewirtschaften? (n=291)

274 (94,2%)	Alle Betriebszweige werden „konventionell“ bewirtschaftet
11 (3,7%)	Einige Betriebszweige werden zukünftig auf „ökologisch“ umgestellt
0 (0,0%)	Alle Betriebszweige werden zukünftig auf ökologisch umgestellt
6 (2,1%)	Alle Betriebszweige werden „ökologisch“ bewirtschaftet

7. Wie schätzen Sie die Zukunft Ihres landwirtschaftlichen Betriebes allgemein ein? (n=290)

Sehr optimistisch	Optimistisch	Eher optimistisch	Weder optimistisch noch pessimistisch	Eher pessimistisch	Pessimistisch	Sehr pessimistisch
8 (2,8%)	96 (33,1%)	98 (33,8%)	64 (22,1%)	19 (6,6%)	4 (1,4%)	1 (0,3%)

8. Welche ungefähre jährliche Eigenkapitalrendite haben Sie in den letzten fünf Jahren durchschnittlich aus Ihrem Jahresüberschuss erzielen können ((Jahresüberschuss / Eigenkapital) * 100)? (n=265)

Unter 1 %	1 - 2 %	2 - 3 %	3 - 4 %	4 - 5 %	5 - 6 %	Über 6 %
24 (8,9%)	38 (14,1%)	76 (28,3%)	43 (16,0%)	33 (12,3%)	29 (10,8%)	22 (8,2%)

9. Arbeiten Sie mit anderen Betrieben oder Firmen zusammen bzw. planen Sie eine solche Zusammenarbeit? (n=192)

136 (46,6%) Ja 48 (16,4%) bestehende und geplante Zusammenarbeit
 13 (4,5%) In Planung
 95 (32,5%) Nein (wenn angekreuzt: bitte weiter mit Frage 10)

9.1 Wenn Ja bzw. in Planung: Welche Form der Zusammenarbeit ist vorhanden bzw. geplant?

Form der Zusammenarbeit	Bestehende Zusammenarbeit	Geplante Zusammenarbeit	Bestehende und geplante Arbeit	Keine Zusammenarbeit
Kooperation im Maschinenbereich (n=292)	147 (50,3%)	11 (3,8%)	11 (3,8%)	123 (42,1%)
Einsatz von Lohnunternehmern (n=292)	127 (43,5%)	7 (2,4%)	4 (1,4%)	154 (52,7%)
Kooperation in der Tierproduktion (n=292)	25 (8,6%)	18 (6,2%)	2 (0,7%)	247 (84,6%)
Kooperation in nichtlandwirtschaftlichen Betriebszweigen (n=292)	6 (2,1%)	6 (2,1%)	0 (0,0%)	280 (95,9%)
gemeinsame Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Flächen (n=292)	21 (7,2%)	13 (4,5%)	0 (0,0%)	258 (88,4%)
Bewirtschaftungsvertrag (n=292)	12 (4,1%)	9 (3,1%)	0 (0,0%)	271 (92,8%)
Betriebsgemeinschaft (z.B. GbR) (n=292)	11 (3,8%)	11 (3,8%)	0 (0,0%)	270 (92,5%)
Vertragsproduktion (n=292)	18 (6,2%)	5 (1,7%)	1 (0,3%)	268 (91,8%)

10. Wie beurteilen Sie das Potential Ihres Betriebes in der Zusammenarbeit mit anderen Betrieben oder Firmen bezüglich folgender Bereiche?

Das Potential der Zusammenarbeit im Bereich ist	Sehr hoch	Hoch	her hoch	Weder hoch noch niedrig	Eher niedrig	Niedrig	Sehr niedrig
... von Maschinen ... (n=290)	22 (7,6%)	79 (27,2%)	76 (26,2%)	52 (17,9%)	34 (11,7%)	18 (6,2%)	9 (3,1%)
... Einsatz von Lohnunternehmern ... (n=290)	26 (9,0%)	43 (18,6%)	83 (28,6%)	68 (23,4%)	24 (8,3%)	17 (5,9%)	18 (6,2%)
... von nichtlandwirtschaftlichen Betriebszweigen ... (n=278)	2 (0,7%)	12 (4,3%)	14 (5,0%)	69 (24,8%)	67 (24,1%)	48 (17,3%)	66 (23,7%)
... gemeinsame Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Flächen (n=286)	5 (1,7%)	20 (7,0%)	37 (12,9%)	58 (20,3%)	64 (22,4%)	45 (15,7%)	57 (19,9%)
... eines Bewirtschaftungsvertrages ... (n=285)	7 (2,5%)	21 (7,4%)	18 (6,3%)	45 (15,8%)	80 (28,1%)	45 (15,8%)	69 (24,2%)
... einer Betriebsgemeinschaft (z.B. GbR) (n=281)	7 (2,4%)	14 (4,8%)	18 (6,2%)	45 (15,6%)	73 (25,3%)	48 (16,6%)	84 (29,1%)
... einer Vertragsproduktion ... (n=288)	7 (2,4%)	15 (5,2%)	15 (5,2%)	83 (28,8%)	49 (17,0%)	44 (15,3%)	75 (26,0%)

11. Gibt es irgendwelche Umstände, durch die Sie sich und Ihren Betrieb in der Betriebsentwicklung bedroht fühlen?
(n=292) (Mehrfachantworten sind möglich)

24 (1,8%) Nein, es gibt keine Umstände, durch die ich mich bedroht fühle (**wenn angekreuzt: bitte weiter mit Frage 12**)

170 (13,0%) Durch allgemein schlechte wirtschaftliche Rahmenbedingungen

16 (1,2%) Durch auftretende Wetterunbilden

225 (17,2%) Durch die Agrarpolitik

187 (14,3%) Durch niedrige Produktpreise

195 (14,9%) Durch erhöhte Produktionsauflagen z.B. im Umweltschutz, Naturschutz etc.

131 (10,0%) Durch billigere Produkte aus dem Ausland

29 (2,2%) Durch den anspruchsvollen Verbraucher

39 (3,0%) Durch die landwirtschaftlichen Konkurrenzbetriebe in meiner Nähe

169 (13,0%) Durch politische Wettbewerbsverzerrungen mit ausländischen Produzenten

103 (7,9%) Durch fehlende Baugenehmigungen zwecks Erweiterung meines landwirtschaftlichen Betriebes

17 (1,5%) Durch Sonstiges wie z.B. Naturschutz, Bürokratisierung, fehlende Kooperationspartner

12. Inwieweit stimmen Sie folgenden allgemeinen Statementaussagen zu?

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	Stimme eher zu	Teil teils	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme gar nicht zu
Das Betriebssterben in der Landwirtschaft geht weiter und wird sich noch verschärfen. (n=291)	95 (32,6%)	140 (48,1%)	44 (15,1%)	10 (3,4%)	1 (0,3%)	1 (0,3%)	0 (0,0%)
Erfolg habe ich als Landwirt, wenn die Rendite stimmt und ein Gewinn erzielt wird. (n=290)	55 (19,0%)	139 (47,9%)	59 (20,3%)	34 (11,7%)	1 (0,3%)	2 (0,7%)	0 (0,0%)
Unrentable Betriebszweige sollten besser aufgegeben werden. (n=291)	63 (21,6%)	114 (39,0%)	55 (18,8%)	49 (16,8%)	3 (1,0%)	5 (1,7%)	2 (0,7%)
Betriebe müssen heutzutage spezialisiert sein, um erfolgreich wirtschaften zu können. (n=291)	50 (17,2%)	107 (36,8%)	55 (18,9%)	57 (19,6%)	17 (5,8%)	3 (1,0%)	2 (0,7%)
Ich interessiere mich für jede Art von technischem Fortschritt, der das Arbeiten in der Landwirtschaft vereinfacht. (n=291)	54 (18,6%)	113 (38,8%)	81 (27,8%)	39 (13,4%)	4 (1,4%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
Die Aufrechterhaltung der Tradition in der Landwirtschaft hat für mich große Bedeutung. (n=290)	19 (6,6%)	51 (17,6%)	64 (22,1%)	82 (28,3%)	48 (16,6%)	14 (4,8%)	12 (4,1%)
Die Verwendung von gentechnisch veränderten Pflanzen kommt für mich nicht in Frage. (n=285)	24 (8,4%)	20 (7,0%)	28 (9,8%)	86 (30,2%)	47 (16,5%)	51 (17,9%)	29 (10,2%)
Ich versuche auf meinem Betrieb alles mögliche zu tun, um qualitativ hochwertige Produkte zu erzeugen. (n=290)	116 (40,0%)	141 (48,6%)	26 (9,0%)	5 (1,7%)	2 (0,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
Ich engagiere mich für ökologische und umweltbewusste Projekte. (n=290)	8 (2,8%)	20 (6,9%)	25 (8,6%)	78 (26,9%)	60 (20,7%)	57 (17,9%)	47 (16,2%)

VI. Soziodemographische Angabe:

1. Welches ist Ihr höchster Bildungsabschluss? (n=289)

17 (5,9%) Hochschulabschluss im landwirtschaftlichen Bereich	103 (35,6%) Landwirtschaftsmeister
2 (0,7%) Hochschulabschluss im nichtlandwirtschaftlichen Bereich	29 (10,0%) Landwirtschaftliche Lehre
86 (29,8%) Fachhochschulabschluss im landwirtschaftlichen Bereich	4 (1,4%) Lehre in anderem Ausbildungsbereich
6 (2,1%) Fachhochschulabschluss im nichtlandwirtschaftlichen Bereich	41 (14,2%) Staatlich geprüfter Agrarbetriebswirt
1 (0,3%) Sonstiges	

2. Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt - sie selbst mitgezählt? (n=292)

1 (0,3%) 1 Person	37 (12,7%) 3 Personen	70 (24,0%) 5 Personen
11 (3,8%) 2 Personen	73 (25,0%) 4 Personen	100 (34,2%) mehr als 5 Personen

3. Sind darunter Personen, die jünger als 16 Jahre sind? (n=291)

104 (35,7%) Ja, Ø1,8 Personen

187 (64,3%) Nein

4. Geschlecht (n=266)

243 (91,4%) Männlich

23 (8,6%) Weiblich

5. Wie alt sind Sie? (n=285)

Ø 31 Jahre

6. Welchem Landkreis in NRW gehören Sie an? (n=274)

Rheinland Nord: 50 (18,2%)

Westmünsterland:

68 (24,8%)

Ostwestfalen:

67 (24,5%)

Rheinland Süd: 42 (15,3%)

Münsterland Nordost:

39 (14,2%)

Südwestfalen:

8 (2,9%)

8.3 Tabellen und Schaubilder

Tabelle 47: Diversifikationsart vorhandener Betriebszweige und Renditeerzielung

Diversifikationsart	Unter 5%	6-10%	11-15%	16-20%	21-25%	26-30%	Über 30%
Horizontal							
landwirtschaftlich	6	5	3	2	0	2	6
außerlandwirtschaftlich	0	0	0	0	0	0	0
Vertikal							
landwirtschaftlich	1	1	0	1	0	1	2
außerlandwirtschaftlich	2	4	3	1	2	1	3
Lateral							
landwirtschaftlich	3	7	3	3	0	1	4
außerlandwirtschaftlich	7	12	5	4	1	3	5
SUMME	19 (16,9%)	29 (25,8%)	14 (12,5%)	11 (9,8%)	3 (2,7%)	8 (7,14%)	20 (17,8%)

Tabelle 48: Schwerpunkte vorhandene Betriebszweige und Renditeerzielung

	Unter 5%	6-10%	11-15%	16-20%	21-25%	26-30%	Über 30%
Lohnunternehmen	5	4	3	2	0	2	3
GbR Milchvieh	0	0	0	0	0	0	1
Erdbeeren	0	0	0	0	0	0	1
Gülleausbringung	1	0	0	0	0	0	0
Maschinenvermietung	0	1	0	0	0	0	0
Spargelverkauf	0	0	0	0	0	0	1
Jungviehaufzucht	1	1	0	0	0	0	0
Ferkelerzeugung	0	0	0	0	0	1	0
Saatgutvermehrung	0	0	0	0	0	0	1
Jungsauenvermehrung	0	0	0	0	0	0	1
Mischen von Futter	0	0	0	1	0	0	0
Direktvermarktung	1	4	2	0	2	0	3
Kartoffelvermarktung	0	0	0	0	0	1	0
Milchdirektvermarktung	0	0	1	0	0	0	0
Eierhandel	1	0	0	0	0	0	0
Mosterei	0	0	0	1	0	0	0
Biogasanlage	0	0	1	1	0	1	1
Forstwirtschaft	2	7	0	1	0	0	1
Pensionspferde	0	0	1	1	0	0	1
Pferdezucht	0	0	1	0	0	0	0
Weihnachtsbaumverkauf	1	0	0	0	0	0	0
Kaminholz	0	0	0	0	0	0	1
Windkraft	2	0	0	1	0	0	0
Photovoltaik	2	6	0	0	0	0	0
Kornbrennerei	0	1	0	1	0	0	1
Immobilien	1	2	1	0	0	2	1
Kiesabbau	0	0	1	0	0	0	0
Winterdienst	1	0	2	0	0	0	1
LKW- Transporte	0	0	1	0	0	0	0
Kühlhauslagerung	0	0	0	1	0	0	0
Gastronomie	1	0	0	0	1	0	1
Golfplatz	0	0	0	0	0	0	1
Kinderbetreuung	0	1	0	0	0	0	0
Partyscheune	0	0	0	0	0	1	0
Kompostverwertung	0	0	0	1	0	0	0
Tourismus	0	1	0	0	0	0	0
Lehmabbau	0	1	0	0	0	0	0

Tabelle 49: Geplante Diversifikationen

	Landwirtschaftlicher Bereich	Außerlandwirtschaftlicher Bereich
Horizontale Diversifikation	1 (4,3%) Erdbeerproduktion	
Summe	1 (4,3%)	0 (0,0%)
Vertikale Diversifikation	1 (4,3%) Ferkelaufzucht	4 (17,4%) Direktvermarktung 1 (4,34%) Milchdirektvermarktung
Summe	1 (4,3%)	5 (21,7%)
Laterale Diversifikation	5 (21,7%) Biogas	2 (8,7) Windkraft 4 (17,4%) Photovoltaik 1 (4,3%) Immobilien 1 (4,3%) Bauland 2 (8,7%) Stromerzeugung 1 (4,3%) Garten- und Landschaftsbau
Summe	7 (30,4%)	11 (47,7%)

Tabelle 50: Geplante Betriebszweige

Diversifikationsart	Unter 5%	6-10%	11-15%	16-20%	21-25%	26-30%	Über 30%
Horizontal							
landwirtschaftlich	1	0	0	0	0	0	0
außerlandwirtschaftlich	0	0	0	0	0	0	0
Vertikal							
landwirtschaftlich	0	0	0	1	0	0	0
außerlandwirtschaftlich	0	1	2	1	1	0	0
Lateral							
landwirtschaftlich	0	1	0	2	1	0	1
außerlandwirtschaftlich	1	4	0	2	0	0	2
SUMME	2 (9,52%)	6 (28,57%)	2 (9,52%)	6 (28,57%)	2 (9,52%)	0 (0,00%)	3 (14,28%)

Tabelle 51: Zinsbelastung der Betriebe

Zinsbelastung unter 2%		Zinsbelastung 2-4%		Zinsbelastung 5-6%		Zinsbelastung 7-8%		Zinsbelastung 9-10%		Zinsbelastung 11-12%	
Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
8	3,4	54	23,1	127	54,3	32	13,7	8	3,4	5	2,1
	3,4		26,5		80,8		94,4		97,9		100

Tabelle 52: Fremdkapitalanteil der Betriebe

Fremdkapitalanteil 1-5%		Fremdkapitalanteil 6-10%		Fremdkapitalanteil 11-15%		Fremdkapitalanteil 16-20%		Fremdkapitalanteil 21-25%		Fremdkapitalanteil Über 26%	
Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
43	16,0	55	20,4	49	18,2	30	11,2	26	9,7	33	12,3

Dr. Philipp G. Inderhees

M. Sc. Agribusiness / B. Sc. Forstwissenschaft
geboren 1978 in Bielefeld / Ostwestfalen

Berufserfahrung

seit 10 / 2006 NORDMILCH AG, Bremen
Strategiemanagement Landwirtschaft / Mitglieder

Ausbildung

06/2004 – 09 / 2006 Georg-August-Universität Göttingen
Promotion am Department für Agrarökonomie und Rurale
Entwicklung bei Herrn Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

08/2002 – 05/2004 Georg-August-Universität Göttingen
Agribusiness mit Abschluss zum Master of Science

01/ 2003 – 06/2003 University of Agricultural Science Uppsala (SLU), Schweden
Auslandsstudium mit dem Schwerpunkt Business
Management

03/2000 – 07/2002 Georg-August-Universität Göttingen
Forstwissenschaften mit Abschluss zum Bachelor of Science

09/1999 – 02/2000 Szent Istvan University Budapest, Ungarn
Auslandsstudium mit dem Studienschwerpunkt Biologie,
Chemie, Zoologie und Mathematik

Zivildienst

08/1998 – 08/1999 Von Bodelschwingsche Anstalten Bethel
Betreuung geistig behinderter Kinder im Grundschulalter

Schulbildung

08/1989 – 07/1998 Humanistisches Ratsgymnasium Bielefeld
Abitur in Biologie, Geschichte, Deutsch und Musik

08/1995 Schüleraustausch nach Abingdon, England

08/1994 Schüleraustausch nach Gap, Frankreich

Veröffentlichungen

04/2006 "Farmer´s strategic reactions to changing markets and
policies: empirical results from Germany" in Marketing
Trends for Organic Food in the advent of the 21st Century

09/2004 „Fleischqualität und Präsentation entscheiden“ in afz journal;
Heft 9/2004; s. 3-5