AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.

Born, D.: Die Organisation der landwirtschaftlichen Unternehmung unter dem Einfluss von Konzentration und Spezialisierung. In: Seuster, H., Wöhlken, E.: Konzentration und Spezialisierung im Agrarbereich. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 16, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1979), S. 237-257.

DIE ORGANISATION DER LANDWIRTSCHAFTLICHEN UNTERNEHMUNG UNTER DEM EINFLUSS VON KONZENTRATION UND SPEZIALISIERUNG

von

D i e t r i c h B o r n, Bonn

---

1 Problemstellung und Aufgabe

2 Spezialisierung und Konzentration unter organisatorischen Aspekten
2.1 Arten der Spezialisierung
2.1.1 Funktionsspezialisierung
2.1.2 Produktspezialisierung
2.2 Arten der Konzentration
2.2.1 Horizontalte Konzentration
2.2.2 Vertikale Konzentration
2.3 Organisationsprobleme der Kleinunternehmung

3 Entwicklungen und Erscheinungsformen in der Landwirtschaft
3.1 Spezialisierung in landwirtschaftlichen Unternehmungen
3.1.1 Wege der Funktionsspezialisierung
3.1.2 Tendenzen der Produktspezialisierung
3.2 Konzentrationserscheinungen und -folgen in der Landwirtschaft

4 Organisatorische Schwerpunkte der landwirtschaftlichen Kleinunternehmung

5 Zusammenfassung

---

1 Problemstellung und Aufgabe

Die Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung in der Bundesrepublik Deutschland garantiert breite unternehmerische Freiheit, so daß zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten einer landwirtschaftlichen Unternehmung denkbar sind. Andererseits ist die landwirtschaftliche Unternehmung aber auf vielfältige Weise in ihre Umwelt, insbesondere in ihre wirtschaftliche Umwelt, eingebunden, so daß sie keine wirkliche autonome Entwicklung entfalten kann, sondern den beherrschenden Einflüssen und Wirkungszusammenhängen unterliegt, die unsere gesamte Gesellschafts- und Wirtschaftsentwicklung prägen. Ein Grundelement der wirtschaftlichen Entwicklung ist das Prinzip der fortschreitenden Arbeitsteilung, die sich als Spezialisierung in den verschiedensten Formen niederschlägt. Damit in wechselseitiger Beziehung verbunden ist die Konzentration, hier als das Anwachsen wirtschaftlicher Macht zu verstehen, die auf der Gegenseite zwangsläufig Abhängigkeitsverhältnisse und damit eingeschränkte Entscheidungsmöglichkeiten schafft.

Die Unternehmensführung muß unter diesen Bedingungen ihre Ziele verfolgen, d.h. einerseits den Anschluß der Unternehmung an die allgemeine Entwicklung sichern, andererseits ihre besonderen Wert- und Zielvorstellungen zu behaupten versuchen. Im Hinblick auf den landwirtschaftlichen Betrieb werden im folgenden Beitrag drei Zielkategorien als die Unternehmensführung bestimmend unterstellt:

- ökonomische Effizienz, gleichbedeutend mit höherem bzw. befriedigendem Einkommen,
- Arbeits- und Lebensbedingungen, die der sozialen Umwelt oder dem allgemeinen Standard entsprechen,
- Selbstverwirklichungsbedürfnisse, insbesondere in Gestalt der Erhaltung der Selbständigkeit, d.h. der Eigenverantwortung oder der Teilhabe an grundlegenden Entscheidungen.

Für die Verwirklichung dieser Ziele ist neben dem technischen Wirtschaftsprozeß der organisatorische Rahmen ausschlaggebend. Organisation ist mithin im instrumentalen Sinne zu verstehen und umschreibt die Gestaltung und das aktive Strukturieren des sozio-technischen Systems Unternehmung. Sie ist nicht auf die innerbetrieblichen Strukturen und Abläufe beschränkt,

sondern schließt die Außenbeziehungen der Unternehmung zu ihrer wirtschaftlichen und sozialen Umwelt ein (vgl. HILL, 7; SEUSTER, 13).

Aufgabe des folgenden Beitrages ist es, Möglichkeiten und Schwerpunkte der so definierten Organisation der landwirtschaftlichen Unternehmung unter dem Einfluß von Spezialisierung und Konzentration darzustellen. Dabei können Fragen der Wirtschaftlichkeit bestimmter Maßnahmen nicht näher behandelt werden, z.B. die Ableitung optimaler Betriebsgrößen unter dem Aspekt der Kostendegression, obwohl sie zusammen mit den organisatorischen Überlegungen zur unternehmerischen Entscheidung führen (vgl. BRANDES, 4; REISCH u.a., 11).

2 Spezialisierung und Konzentration unter organisatorischen Aspekten

2.1 Arten der Spezialisierung

Das beherrschende Element der wirtschaftlichen Entwicklung ist die Arbeitsteilung. Durch die immer weitergehende Aufgliederung des Wirtschaftsprozesses in Teilaufgaben und Einzelaktivitäten ist sie Motor des technischen Fortschritts und der ökonomischen Effizienz. Andererseits schafft sie fortschreitende Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Wirtschaftssubjekten und zwingt zu ständig neuer und umfangreicherer Koordination der Teilbeiträge zur Gesamtversorgung. In einer Wirtschaftsordnung, die durch die breit gestreute, aber auch unterschiedlich verteilte Verfügungsmacht über die Produktionsmittel geprägt ist, und in einer Gesellschaft, die den Menschen als Individuum mit seinen eigenen Wünschen und Wertvorstellungen respektiert, entwickelt sich die Arbeitsteilung zwar nicht allein nach ökonomischen Kriterien und technischen Möglichkeiten, die Anpassungsfähigkeit und die unterschiedlichen Zielvorstellungen der Menschen wirken entscheidend auf den Ablauf ein, aber der Prozeß der Arbeitsteilung als solcher schreitet fort. Spezialisierung ist mithin nicht eine einmalige Umstellung, sondern ein ständiger Prozeß der Anpassung an die wirtschaftliche Entwicklung.

In der Unternehmensführung muß diese allgemeine Erkenntnis in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Dazu ist es erforderlich, die Spezialisierung nach Arten und Folgewirkungen zu analysieren und Ansatzpunkte zu kennzeichnen (vgl. REISCH, 10; SEUSTER, 12).

2.1.1 Funktionsspezialisierung

Im Gesamtprozeß der Erstellung von Produkten bzw. Leistungen sind von der Bereitstellung der Produktionsmittel bis zur Übergabe des Endproduktes an den Konsumenten verschiedene Stufen zu durchlaufen:

- die Finanzierung, d.h. die Schaffung von Verfügungsmacht über Produktionsmittel durch Kapitalbildung als Grundlage jeder wirtschaftlichen Tätigkeit; erst darauf aufbauend

- die Beschaffung, d.h. Erwerb und Bereitstellung der Produktionsmittel, einschließlich der Lagerung und Vorratshaltung;

- die Produktion, d.h. der Produktionsprozeß i.e.S. mit der Gewinnung der Erzeugnisse bzw. der Erstellung der Leistung;

- der Absatz, d.h. die Abgabe der Produkte oder Leistungen, einschließlich evtl. Lagerung, Aufbereitung und Transport.

Jede dieser Stufen läßt sich in weitere Teilabschnitte untergliedern, die schließlich als klar abgegrenzte Teil- oder Elementaraufgaben zu formulieren sind und Funktionsträgern zur Erledigung übertragen werden (Funktionen).

Spezialisierung bedeutet dann die Beschränkung eines Funktionsträgers auf die Erledigung einer Teilaufgabe bzw. eines eingeengten Aufgabenbereiches unter Ausnutzung spezieller Kenntnisse und Hilfsmittel.

Zu dieser Aufgaben- bzw. Funktionsgliederung nach dem Produktionsablauf tritt eine weitere Untergliederung hinzu, die der Tatsache Rechnung trägt, daß jede Aufgabenerfüllung (ob Teilaufgabe oder Aufgabenbereich) ein in sich geschlossener Handlungs- und Entscheidungsprozeß ist. Es werden daher immer die Phasen

- Problemstellung,
- Suche nach Lösungsalternativen,
- Bewertung und Entscheidung,
- Durchführung,
- Kontrolle

durchlaufen, selbst wenn bei Routineverhalten einzelne Phasen nicht besonders ausgeprägt sind. Auch diese Teilschritte (Phasen) können als Teilaufgaben formuliert und spezialisierten Funktionsträgern zur Erledigung überlassen werden.

Die Aufgliederung des Wirtschaftsablaufes der Unternehmung führt mithin zu Einzelfunktionen, die sich sowohl aus dem Produktionsprozeß als auch aus dem Handlungs- (Entscheidungs-)prozeß ableiten. Spezialisierung, die hier ansetzt, muß entsprechend als Funktionsspezialisierung bezeichnet werden.

2.1.2 Produktspezialisierung

Eine andere Art der Spezialisierung ergibt sich aus der Beschränkung der Unternehmung auf wenige oder sogar einzelne und besondere Produkte. Im Gegensatz zur Funktionsspezialisierung ist hierbei von Produktspezialisierung zu sprechen. Sie steht vielfach im Vordergrund der Betrachtungen, ja allgemein werden die Begriffe Arbeitsteilung und Spezialisierung unmittelbar im Sinne der Produktspezialisierung verstanden und gebraucht.

Es handelt sich zunächst um die Breite des Produktionsprogramms - vielseitig, mehrseitig, spezialisiert, wobei zu einer solchen Charakterisierung die konkrete Zahl der verschiedenen Produkte nicht einfach festzulegen ist. Sie ist abhängig von der Wirtschaftsbranche, u.a. vom Auftreten von Koppelprodukten und von der tatsächlichen Artverschiedenheit der Produkte.

Eine zweite Variante der Produktspezialisierung zielt in eine andere Richtung, auf die Art der Produkte. Sie stellt die Beschränkung auf Zwischenprodukte im Hinblick auf das konsumfähige Endprodukt dar. Aus der Sicht der Unternehmung wird ein vollständiger Produktionsprozeß vollzogen. Dessen Endprodukt geht jedoch als Vorleistung in einen folgenden, meist in einem anderen Unternehmen stattfindenden Prozeß ein, der u.U. auch nur eine weitere Vorstufe für das tatsächliche Endprodukt darstellt. Damit ist aber auch gleichzeitig eine Brücke zur Funktionsspezialisierung geschlagen, denn die Beschaffung jenes Zwischenproduktes als Produktionsmittel stellt aus der Sicht des zukaufenden Unternehmens den Zukauf spezialisierter Funktionserledigung dar.

Diese zweite Form der Produktspezialisierung, die Beschränkung auf Zwischenstufen des konsumfähigen Endproduktes, ist die subtilere Weiterführung der Arbeitsteilung und führt zu entsprechenden Organisationsfragen. Eine Kombination mit der Beschränkung auch der Zahl der Produkte verstärkt den Spezialisierungseffekt.

2.2 Arten der Konzentration

Die differenzierte Betrachtungsweise, wie sie für die Spezialisierung im Hinblick auf Ansatzpunkte für die Unternehmensführung gebraucht wurde, ist auch auf die Konzentration anzuwenden. Die einzelne Unternehmung ist ständig mit diesem wirtschaftlichen Tatbestand konfrontiert und muß darauf reagieren, sei es, daß sie selbst in einen Konzentrationsprozeß einbezogen ist bzw. sich daran beteiligt, sei es, daß sie sich gegen mächtige Konkurrenten oder Geschäftspartner behaupten muß.

Konzentration umschreibt gemeinhin die verstärkte Zusammenfassung wirtschaftlicher Verfügungsmacht in den Händen einzelner Wirtschaftssubjekte (ALBERS, 2, S. 1). Ihre Ursachen und Erscheinungsformen sind komplex. Unter der organisatorischen Fragestellung dieses Beitrages kann jedoch wie bei der Spezialisierung die Arbeitsteilung als das wesentliche Element hervorgehoben werden. Verfügungsmacht über Produktionsmittel allein genügt noch nicht, wirtschaftliche Macht zu erlangen. Erst der gezielte Einsatz von spezialisierter Funktionserledigung und die aufgrund der zusammengefaßten Verfügungsmacht weitreichende Kontrolle darüber lassen die Konzentration in der arbeitsteiligen Wirtschaft zu einem ambivalenten Vorgang werden. Einerseits sind die ökonomischen Vorteile unbestritten, andererseits ist die Gefahr des Machtmißbrauchs offensichtlich.

2.2.1 Horizontale Konzentration

Aus organisatorischer Sicht stellt sich die Konzentration als eine Entwicklung dar, durch die die spezialisierte Funktionserledigung vereinfacht bzw. auch in größerem Umfang und damit i.d.R. ökonomischer eingesetzt werden kann oder als Endprodukt gezielt abgegeben werden kann. Mit dieser Umschreibung sind alle Erscheinungsformen der Konzentration erfaßt.

Wie bei der Spezialisierung lassen sich auch hier keine eindeutigen Werte angeben, ab wann oder bis zu welchem Grade im Einzelfall Konzentration vorliegt. Die Vielfalt der spezialisierten Funktionen und die Dynamik der Arbeitsteilung schaffen immer neue Bereiche, in denen Konzentrationsentwicklungen einsetzen, ohne daß sie sofort als solche erkannt werden. Insbesondere auch statistische Meß- und Kontrollverfahren bleiben unvollkommen, weil sie einerseits hinsichtlich der Funktionenvielfalt nicht ausreichend differenziert arbeiten, weil sie andererseits Neuentwicklungen nicht automatisch erfassen, sondern erst mit Verzögerung durch neue Fragestellungen darauf eingestellt werden können.

Die einzelne Unternehmung hingegen ist permanent dem Entwicklungsprozeß ausgesetzt und muß entsprechend reagieren. Sie wird jede Konzentration fördern und nutzen, durch die sie selbst Vorteile erlangt, sei es durch eigenes Wachstum, sei es durch Teilnahme an zusammengefaßter Nachfrage oder an konzentriertem Angebot. Andererseits - und das ist im Hinblick auf die Landwirtschaft eine vordringliche Problemstellung - muß sich die Unternehmung gegen konzentrierte Geschäftspartner und Konkurrenten zur Wehr setzen.

In der allgemeinen Diskussion steht als Konzentrationswirkung die Verzerrung der Wettbewerbssituation auf markanten Absatzmärkten im Vordergrund, also das Auftreten übermächtiger Anbieter, die unmittelbaren Einfluß auf den Marktablauf und/oder die Preise nehmen können. Solche Anbieter verdrängen letztlich den schwächeren Konkurrenten, wenn nicht Marktordnungsmaßnahmen eingreifen oder andere Instrumente, die den Verdrängungsprozeß aufhalten oder ihn zumindest in wirtschafts- und gesellschaftspolitisch gewünschtem Umfange verzögern.

2.2.2 Vertikale Konzentration

Für die Einzelunternehmung sind diese Veränderungen jedoch nicht auf ihre Absatzmärkte beschränkt, d.h. daß sie sich neben starken oder auch übermächtigen Konkurrenten behaupten muß. Als Nachfrager von Vorprodukten und Dienstleistungen, organisatorisch gesprochen: von spezialisierten Funktionserledigungen, steht sie in vielen Bereichen auch konzentrierten Angeboten gegenüber. Und hier kann Konzentration subtiler wirken, unmittelbar den Kern unternehmerischer Eigenständigkeit treffend. Wenn im Zuge

unumgänglicher Funktionsspezialisierung die Erledigung einzelner Funktionen außenstehenden Spezialisten übertragen werden muß, dann begibt sich die Unternehmung teilweise in Abhängigkeit von Fremden. Sie tritt Entscheidungsbefugnisse für elementare Teilbereiche ihres Produktionsprozesses ab. Das ist unproblematisch, solange es sich um den normalen Zukauf mit der Auswahl aus einem breiten Angebot handelt. Das Entscheidungsfeld der Unternehmung wird nur unwesentlich tangiert.

Wenn der außenstehende Funktionsspezialist aber marktbeherrschend ist, bleibt der Zukauf von Funktionserledigung nicht mehr nur ein Problem des Preises und allgemeiner Lieferbedingungen, dann muß die Entstehung einer wirklichen Abhängigkeit mit in die Betrachtung einbezogen werden. Es besteht die latente Gefahr, daß über den Teilbereich der ausgegliederten Funktion hinaus auch zentrale Entscheidungen der Unternehmung unter Fremdeinfluß geraten. Wirtschaftlich kann eine solche Entwicklung zunächst durchaus vorteilhaft sein - auf Beispiele in der Landwirtschaft wird noch eingegangen - langfristig aber bedeutet sie die Aushöhlung der unternehmerischen Eigenständigkeit.

Diese Wirkung der Konzentration ist umso ausgeprägter, je kleiner die Unternehmung ist und je geringer ihre Möglichkeiten sind, Funktionsspezialisierung intern durchzuführen. Weiterhin wird deutlich, daß für die kleine Einzelunternehmung die Schwelle existenzgefährdender Konzentrationsentwicklungen sehr niedrig anzusetzen ist, ja daß sie in engen Funktionsbereichen und auch regional begrenzt bereits in Dimensionen einsetzen kann, die bei makroökonomischer Betrachtung die Bezeichnung Konzentration noch gar nicht rechtfertigen.

Ähnlich liegen die Verhältnisse, wenn aufgrund starker Produktspezialisierung die Unternehmung einem übermächtigen Nachfrager quasi ausgeliefert ist und wirtschaftlich keine Bewegungsfreiheit mehr hat. Auch hier können für die Kleinunternehmung regional und produkt- bzw. leistungsspezifisch Konzentrationserscheinungen sehr frühzeitig wirksam werden und zu Abhängigkeitsverhältnissen führen, ohne daß gemeinhin den Vorgängen schon Beachtung geschenkt wird.

Aus der Sicht der Unternehmensführung stellt die Konzentration also außer dem Wettbewerb mit starken Konkurrenten das zentrale Problem der Abhängigkeitsverhältnisse dar, d.h. des fremden Eingriffs in den Entschei-

dungsbereich der eigenständigen Unternehmung. Einerseits strebt die Unternehmung selbst nach solchen Machtpositionen, andererseits muß sie sich gegen Fremdbestimmung zur Wehr setzen.

2.3 Organisationsprobleme der Kleinunternehmung

Wesentliche Ursache des Entstehens und des Wachsens von wirtschaftlichen Abhängigkeiten, von Konzentration, ist die fortschreitende Arbeitsteilung und damit der fortwährende Zwang, die Produktionsprozesse mit Hilfe der beschriebenen Spezialisierungsarten weiter aufzugliedern. Es ist erforderlich, immer mehr spezialisierte Funktionsträger in einem Prozeß und auf einen Produktionszweck hin zu koordinieren, sei es innerhalb einer Unternehmung, sei es mit Hilfe der Funktionsausgliederungen. Insgesamt bedingen Spezialisierung und Konzentration ein permanentes Wachsen der organisatorischen Einheiten und daraus folgend eine wachsende Bedeutung des Organisierens (vgl. BORN, 3).

Unter diesen Aspekten ist der Begriff der Organisation nicht nur im allgemein gebräuchlichen Sinne der Gestaltung der internen Unternehmensstrukturen und -abläufe zu verwenden, er muß erweitert werden um die Gestaltung auch der Außenbeziehungen der Unternehmung, insbesondere im Hinblick auf die Abhängigkeitsverhältnisse bzw. auf deren Schaffung oder Abwehr. Eine solche Erweiterung des Begriffes der Organisation erleichtert vor allem den Zugang zu den Führungsproblemen der Kleinunternehmung. Ihre Probleme sind ja gerade dadurch gekennzeichnet, daß die internen Strukturierungsmöglichkeiten eng begrenzt sind und durch eine Vielfalt externer Funktionserledigung erweitert und vervollständigt werden müssen. Organisationsfragen unter diesem Blickwinkel richten sich daher vornehmlich auf den Geschäftsverkehr, auf Vertragsgestaltungen, auf Kooperationsmöglichkeiten und -arten und nicht zuletzt auf weitergehende Zusammenschlüsse von Unternehmungen.

3 Entwicklung und Erscheinungsformen in der Landwirtschaft

Die Betrachtung der Landwirtschaft unter den zuvor skizzierten Wirkungszusammenhängen zwischen Spezialisierung, Konzentration und Organisation wird entscheidend durch die Betriebsgrößenstruktur geprägt. Von wenigen Ausnahmen abgesehen muß die typische landwirtschaftliche Unternehmung in Westdeutschland als Kleinunternehmung gekennzeichnet werden, in der wenige oder sogar nur einzelne Menschen arbeiten und deren Anteil an der Gesamtproduktion der Branche verschwindend gering ist. Daraus folgen eindeutige organisatorische Konsequenzen.

3.1 Spezialisierung in landwirtschaftlichen Unternehmungen

3.1.1 Wege der Funktionsspezialisierung

Die Möglichkeiten der landwirtschaftlichen Kleinunternehmung, notwendige Spezialisierungen vorzunehmen, sind begrenzt und auf bestimmte Maßnahmen eingeschränkt.

Hinsichtlich der Funktionsspezialisierung sind generell folgende Bedingungen wirksam:

- Die grundlegenden unternehmerischen Leitungsfunktionen und Entscheidungen müssen nahezu vollständig vom Betriebsleiter bzw. Unternehmer selbst wahrgenommen werden. Interne Funktionsspezialisierung scheidet auf Grund der wenigen zur Verfügung stehenden Funktionsträger i.d.R. aus; Funktionsausgliederung in diesem Bereich ist aus dem Selbstverständnis der eingenständigen Unternehmung heraus nur in Randzonen, etwa in Form der Beratung bei der Betriebsanalyse und -planung, denkbar.

- Der Spezialisierung auf Teilfunktionen der Prozeßabläufe ist dagegen ein breiterer Spielraum gegeben. Allerdings werden in der Kleinunternehmung folgende Begrenzungen sehr früh erreicht,

  a) die mangelhafte Auslastung eines stark spezialisierten Funktionsträgers auf Grund der geringen Produktionskapazitäten,

b) die bei wenigen verfügbaren spezialisierten Funktionsträgern wachsende Zahl vernachlässigter Funktionen, die durch Funktionsausgliederung kompensiert werden muß und damit Fremdeinflüsse fördert.

- Fortschreitende Funktionsspezialisierung erfordert in jedem Falle zunehmende Koordinierungs-, sprich Organisationsaufgaben. In der landwirtschaftlichen Kleinunternehmung liegt deren Schwergewicht zwangsläufig bei den Funktionsausgliederungen, d.h. bei der Eingliederung von Vorleistungen (Produktionsmitteln und spezialisierten Fremdleistungen) in den Betriebsablauf.

Die Entwicklung der Funktionsspezialisierung in der Landwirtschaft ist zahlenmäßig kaum darstellbar. Es fehlen für diesen Organisationsbereich spezifische Kennwerte, so daß weder Normdaten vorhanden sind noch Vergleichswerte aus Buchführungsunterlagen. Einen indirekten Hinweis können die Produktionswerte im Verhältnis zu den eingesetzten Vorleistungen sowie deren Struktur liefern. In Tabelle 1 ist die Entwicklung dieser Werte in Preisen von 1970 für den Zeitraum 1971/72 bis 1976/77 anhand der Daten des Agrarberichtes 1978 dargestellt. Es zeigt sich deutlich, daß die eingesetzten Vorleistungen einen wesentlich stärkeren Anstieg (+ 11,3 v.H.) erfahren haben als der Produktionswert (+ 5,8 v.H.), und daß sie auf nahezu die Hälfte des gesamten Produktionswertes (49,1 v.H.) angewachsen sind. Organisatorisch betrachtet bestätigen diese Zahlen die fortschreitende Funktionsausgliederung.

Diese Aussage kann noch differenziert werden, wenn die Einzelpositionen der Vorleistungen herangezogen werden. Besondere Steigerungsraten weisen Futtermittel (+ 24,5 v.H.), Pflanzenschutz (+ 28 v.H.), Vieh (+ 94,6 v.H.!) und Dienstleistungen (+ 20,6 v.H.) auf. Es handelt sich genau um jene Bereiche, die unter den Stichworten Eigenversorgung und wirtschaftseigene Betriebsmittel vornehmlich die integrierenden Kräfte des traditionellen, vielseitigen landwirtschaftlichen Betriebes darstellen und entsprechend einer Spezialisierung entgegenwirkten. Demgegenüber haben die schon frühzeitig bedeutungsvollen Bereiche der Vorleistungen, Saatgut, Düngemittel, Energie und Unterhaltung von Gebäuden und Maschinen, nur unterdurchschnittliche oder sogar negative Steigerungsraten. Organisatorisch gesehen sind hier offensichtlich die Möglichkeiten weiterer Funktionsausgliederung ausgeschöpft, Steigerungen beschränken sich auf Zunahmen des Produktionsumfanges.

Tabelle 1: Produktionswert und Vorleistungen der Landwirtschaft in Preisen von 197o

	1971/72		1976/77		Änderung des Wertes	Änderung des Anteils
	Mill. DM	Anteil v.H.	Mill. DM	Anteil v.H.	v.H.	v.H.
1. Produktionswert	37 455	1oo	39 639	1oo	+ 5,8	-
davon pflanzliche Erzeugnisse	11 293	3o,2	11 222	28,3	- o,6	- 6,3
tierische Erzeugnisse	25 673	68,5	27 7o5	69,9	+ 7,9	+ 2,o
Dienstleistungen	363	1,o	557	1,4	+ 53,4	+ 4o,o
2. Vorleistungen (./.)	17 476	46,6	19 45o	49,1	+ 11,3	+ 5,4
3. Bruttowertschöpfung	19 979	53,4	2o 189	5o,9	+ 1,1	- 4,7
Vorleistungen	17 476	1oo	19 45o	1oo	+ 11,3	-
davon Saatgut	393	2,2	44o	2,3	+ 12,o	+ 4,5
Futtermittel	6 563	37,6	8 17o	42,o	+ 24,5	+ 11,7
Düngemittel	2 593	14,8	2 649	13,6	+ 2,2	- 8,1
Pflanzenschutz	325	1,9	416	2,2	+ 28,o	+ 15,9
Energie	2 o67	11,9	2 151	11,1	+ 4,1	- 6,7
Vieh	37	o,2	72	o,4	+ 94,6	+ 1oo
Unterhaltung Gebäude	747	4,3	844	4,3	+ 13,o	o
" Maschinen	2 384	13,6	2 2o4	11,3	- 7,5	- 16,9
allgemeine Wirtschaftsausgaben	2 o13	11,5	2 o77	1o,6	+ 3,2	- 7,8
Sonstiges, insbesondere Dienstleistungen	354	2,o	427	2,2	+ 2o,6	+ 1o,o

Quelle: Agrarbericht (Materialband) 1978, S. 37 ff.

Die angeführten Zahlen dürfen natürlich nicht allein im Sinne der Funktionsspezialisierung interpretiert werden, sie resultieren auch aus einer fortschreitenden Produktspezialisierung.

3.1.2 Tendenzen der Produktspezialisierung

Auch bei der Produktspezialisierung müssen in der landwirtschaftlichen Kleinunternehmung die wenigen oder sogar nur einzelnen Funktionsträger im Mittelpunkt der organisatorischen Überlegungen stehen. Auf Grund der eng begrenzt verfügbaren sonstigen Produktionskapazitäten kann für sie i.d.R. nur dann ein befriedigendes Einkommen erwirtschaftet werden, wenn sie ständig ausgelastet sind. Es ergeben sich folgende generellen Bedingungen:

- Die Beschränkung auf einzelne Produkte bzw. auf ein einziges ist nur bei weitgehend kontinuierlich ablaufenden Produktionsprozessen (z.B. Veredlungszweige) sinnvoll.

- Die gleichzeitig notwendige Ausdehnung des jeweiligen Produktionsumfanges erfordert regelmäßig auch Funktionsspezialisierungen, die sich in der Kleinunternehmung auf der anderen Seite in unvermeidbaren Funktionsausgliederungen niederschlagen, z.B. bei der Spezialisierung auf Milchvieh die Ausgliederung der Nachzucht und der Einsatz von Fremdleistungen bei der Futterwerbung.

- Durch die Beschränkung der Zahl der Produkte und durch die Erhöhung des jeweiligen Produktionsumfanges vermindert sich die Flexibilität und steigt das Risiko seitens der Produktion sowie seitens des Absatzes. Zusätzlich erhöht sich aber auch durch die vermehrten Funktionsausgliederungen das Beschaffungsrisiko. Zur Absicherung bieten sich u.a. feste, vertragliche Bindungen an, deren Kehrseite jedoch in fortschreitenden Abhängigkeitsverhältnissen besteht.

- Die Produktspezialisierung in der Form der Beschränkung auf bestimmte Zwischenprodukte einer längeren Produktionskette ermöglicht noch ein mehrseitiges Produktionsprogramm des Betriebes und damit einen Risikoausgleich. Allerdings wirkt dem entgegen, daß die Unternehmung dabei auf spezifische und oft eng begrenzte Absatz- und Beschaffungsmärkte

angewiesen ist, so daß von dieser Seite erhöhte Risiken und Abhängigkeitsverhältnisse drohen.

Im Gegensatz zur Funktionsspezialisierung stehen zur Kennzeichnung bzw. Messung der Produktspezialisierung verschiedene Verfahren zur Verfügung (vgl. REISCH, 10, S. 45; eine Zusammenstellung findet sich bei MEYER ZU BENTRUP, 9, S. 25 ff.), u.a. ist die heute allgemein gebräuchliche Betriebssystematik dafür verwendbar (DESELAERS, 5). Es muß jedoch einschränkend festgestellt werden, daß die Vielfalt und Dynamik der Spezialisierungsformen, insbesondere hinsichtlich immer neuer Zwischenprodukte mit der Folge vertikaler Betriebsverbunde, für organisatorische Betrachtungen in einem einfachen und übersichtlichen Schema nicht präzise abgebildet werden können.

Das gilt auch für die Daten in der nachfolgenden Tabelle 2, die stark vereinfachend Entwicklungstendenzen der Spezialisierung in nordrhein-westfälischen Betrieben zeigt. Aus 2 134 Betriebsentwicklungsplänen wurden die vorhandenen und die für das Zieljahr geplanten Betriebszweige erfaßt. Die Zahl der Betriebszweige sinkt durchschnittlich von 4,6 auf 4,2 ab, wobei nahezu ein Drittel der Betriebe (645) per Saldo einen oder mehr Betriebszweige aufgibt, aber immerhin 85 Betriebe die Zahl auch erhöhen. Bei den einzelnen Betriebszweigen ergibt sich folgendes Bild: In jedem Fall nimmt der durchschnittliche Umfang zu, die tatsächliche Aufstockung erfolgt jedoch nur in einem Teil, vielfach nicht einmal in der Hälfte der jeweiligen Betriebe. Im Gegensatz dazu ist die Einschränkung eines Betriebszweiges in fast allen Fällen gleichbedeutend mit vollständiger Aufgabe, verständliche Ausnahmen bilden die Zuckerrüben und das Getreide. Insgesamt spiegeln diese Zahlen für einen Entwicklungszeitraum von 3 - 4 Jahren ausgeprägte Spezialisierungstendenzen wider. Leider lassen die verfügbaren Daten keine Differenzierung hinsichtlich der Produktspezialisierung innerhalb der genannten Betriebszweige zu.

3.2 Konzentrationserscheinungen und -folgen in der Landwirtschaft

Während die Betrachtung der Spezialisierungsarten und ihrer organisatorischen Konsequenzen weitgehend auf die einzelne Unternehmung beschränkt bleiben konnte, muß mit der Konzentration das Hauptaugenmerk auf die wirtschaftliche Umwelt gerichtet werden. Der Begriff Konzentration im Sinne

Tabelle 2: Geplante Veränderungen der Produktionsstruktur nordrhein-westfälischer Betriebe - entsprechend Betriebsentwicklungsplänen aus den Jahren 1973, 1974 und 1975

	Kartoffeln	Zuckerrüben	Getreide	Milchkühe	Mastbullen	Sauen	Mastschweine	Hennen	Betriebszweige insges.
1. Umfang									
Ausgangsjahr ∅	2,3 ha	8,9 ha	21,o ha	2o,4 Stck	17,4 Stck	29,2 Stck	379 Stck	1 938 Stck	4,6
in ... Betrieben	394	541	1 826	1 236	1 o99	723	1 o7o	175	2 134
Zieljahr ∅	3,o ha	11,o ha	23,7 ha	29,o Stck	26,7 Stck	48,5 Stck	67o Stck	2 o98 Stck	4,2
in ... Betrieben	3o9	566	1 782	1 o25	847	639	1 o76	16o	2 134
2. Veränderung									
Zunahme um ∅	75 v.H.	56 v.H.	43 v.H.	64 v.H.	113 v.H.	161 v.H.	186 v.H.	73 v.H.	28 v.H.
in ... Betrieben	61	344	814	611	351	363	681	2o	85
Abnahme um ∅	93 v.H.	65 v.H.	26 v.H.	96 v.H.	92 v.H.	98 v.H.	94 v.H.	87 v.H.	27 v.H.
in ... Betrieben	1o1	13	463	225	337	113	64	18	645
3. Vollständige Aufgabe									
in ... Betrieben	86	7	46	214	293	11o	58	15	-
4. Neuaufnahme									
in ... Betrieben	3	32	2	3	41	26	64	-	-

der Anhäufung wirtschaftlicher Macht trifft sicherlich nicht auf die eigene wirtschaftliche Stellung der typischen landwirtschaftlichen Unternehmung zu. Erst im überbetrieblichen Bereich sind Ansätze dazu vorhanden, ausgeprägt steht sie dem Landwirt in den vor- und nachgelagerten Bereichen gegenüber. Hieraus ergeben sich bestimmte organisatorische Konsequenzen für die Einzelunternehmung.

Die Ausnutzung zunehmender wirtschaftlicher Macht kann die landwirtschaftliche Kleinunternehmung nur durch Teilhabe im Verbund mit anderen erreichen, durch Angebotskonzentration und Nachfragekonzentration. Das gilt sowohl für die eigene aktive - noch deutlicher: aggressive - Absatz- und Beschaffungspolitik als auch für die Behauptung gegenüber Geschäftspartnern, die ihrerseits Konzentrationsentwicklungen auszunutzen versuchen.

Dabei gilt generell, daß konzentrationsrelevante Größenordnungen um so höher liegen, je mehr es sich um weit verbreitet erzeugte Güter bzw. allgemein benötigte Produktionsmittel handelt, z.B. Massengüter wie Milch, Futtergetreide oder Düngemittel. Umgekehrt lösen spezielle Zwischenprodukte oder Vorleistungen Konzentrationswirkungen frühzeitiger aus.
In organisatorische Überlegungen umgesetzt bedeutet das, daß im Bereich der Massengüter die Zahl der sich zusammenschließenden Landwirte sehr groß sein muß, woraus zwangsläufig Organisationsformen resultieren, die dem einzelnen Landwirt nur sehr geringe oder sogar keine unmittelbare Einflußnahme mehr zugestehen. Am Beispiel der traditionellen Bezugs- und Absatzgenossenschaften, die sich verselbständigt haben und selbst Konzentrationsentwicklungen unterliegen, wird das sehr deutlich. Demgegenüber kann bei speziellen Produkten oder Vorleistungen schon die Zusammenarbeit weniger Betriebe zu starker Marktstellung führen. Dabei sind Organisationsformen möglich, die dem einzelnen Teilnehmer die unmittelbare Entscheidungsteilhabe gewährleisten.

Versucht man, unter diesen einzelbetrieblich-organisatorischen Aspekten die Entwicklung in der Landwirtschaft zu beschreiben, muß man insgesamt einen geringen Konzentrationsgrad konstatieren. Insbesondere im letztgenannten, vielversprechenden Bereich der kleinen, überschaubaren Zusammenschlüsse auf ganz spezifischen Märkten für Zwischenprodukte oder Vorleistungen scheinen die Möglichkeiten nicht ausgeschöpft. Demgegenüber sind die Konzentrationsentwicklungen in den vor- und nachgelagerten nicht-landwirtschaftlichen Bereichen außerordentlich stark, ja, sie haben

zusätzlich die Tendenz, immer weiter in den eigentlichen landwirtschaftlichen Bereich überzugreifen. Hervorstechendes Beispiel dafür ist die Geflügelwirtschaft, in der die Züchtung und die Kontrolle der Vermehrung bereits vollständig in der Hand weniger, z.T. multinationaler Großunternehmen liegen. Auch von der anderen Seite her, vom Absatz und der Weiterverarbeitung bzw. Vermarktung, greifen dort Großunternehmen unmittelbar in den ursprünglich landwirtschaftlichen Produktionsbereich hinein, indem über Qualitätsregelungen hinaus ins Detail gehende Produktionsvorschriften und Oberwachungsrechte übliche Bestandteile der Abnahmeverträge sind. In Extremfällen schrumpft die Eigenständigkeit des Landwirtes auf eine quasi entlohnte Überwachungsfunktion, allerdings unter Überlassung des vollen Risikos, was in keinem Verhältnis mehr zu seiner tatsächlichen Unternehmereigenschaft steht.

Ähnliche Entwicklungen deuten sich in anderen Produktbereichen an. Sollte die Hybridzucht in der Schweinemast mit denen in der Geflügelhaltung vergleichbare Fortschritte bringen, dürfte es auch hier nur eine Frage der Zeit sein, daß außerlandwirtschaftliche Großunternehmen die Zucht und die Kontrolle der Vermehrung an sich ziehen. Auch im Bereich der Bodenproduktion sind unter dem Begriff Vertragslandwirtschaft Formen zu finden, in denen der Landwirt nahezu jede eigene Entscheidungsfreiheit aufgibt, jedoch das volle Produktonsrisiko weiterhin trägt, z.B. bei bestimmten Arten von Industriegemüse (vgl. auch GROSSKOPF, 6, S. 16).

Diese Entwicklungen sind um so ausgeprägter, je spezifischer die Produkte sind, insbesondere auch als Zwischenstufen einer immer stärker aufgegliederten Produktionskette. Gleichzeitig ist - wie bereits dargestellt - die Zahl der jeweils betroffenen landwirtschaftlichen Betriebe relativ gering, so daß durch Zusammenarbeit in überschaubarem Rahmen die Bildung eines wirtschaftlichen Gegengewichtes denkbar, ja geradezu eine unternehmenspolitische Notwendigkeit wäre. Tatsächlich aber kann in nennenswertem Umfang nicht von dem Aufbau solcher "Gegenkonzentration" berichtet werden. Als Erklärung dafür muß vermutet werden, daß in einer Vielzahl der Fälle finanziell schwache Betriebe derart weitgehende Bindungen akzeptieren und sich durch Paketverträge über zusätzliche Finanzierungshilfen, Bürgschaften usw. in die Abhängigkeit begeben. Nicht zufällig sind in diesen Bereichen, insbesondere in der Geflügelhaltung, auch die weitestgehenden Produktspezialisierungen zu beobachten, die die Betriebe jeder Flexibilität berauben.

Ein anderes Bild bietet sich in den Bereichen, die entweder nicht zentrale Vorleistungen oder Erzeugnisse betreffen und/oder bei denen die vor- und nachgelagerten Stufen innerhalb der Landwirtschaft bzw. ihrer genossenschaftlichen Organisationen liegen. Hier ist überbetriebliche Zusammenarbeit anzutreffen, mit der einerseits Funktionsspezialisierung ökonomisch eingesetzt werden kann, mit der andererseits - wenn auch meistens nur partiell - eine Stärkung der wirtschaftlichen Macht (Ansatz zur Konzentration) einhergeht. Auf die vielfältigen Formen kann im einzelnen in diesem Beitrag nicht eingegangen werden. Allgemein bekannt ist, daß die Zusammenarbeit um so leichter gelingt, je begrenzter der Zweck des Zusammenschlusses ist, d.h. je einheitlicher und überschaubarer die Interessenlage der Beteiligten ist. Mithin sind horizontale Verbunde, die gemeinsame Funktionserledigungen zum Ziel haben, unproblematischer und organisatorisch einfacher zu bewältigen als vertikale Zusammenarbeit, in der Hauptprodukte des einen Partners unentbehrliche Vorleistungen für den anderen darstellen. Im letzteren Falle stoßen zwangsläufig unterschiedliche Interessen aufeinander, für deren Ausgleich es keine generellen Lösungswege gibt. Vielmehr wird auf engstem Raume wirtschaftliche Macht um größtmögliche Einflußnahme ausgespielt, wobei dem Initiator i.d.R. eine ausschlaggebende Rolle zukommt (vgl. die aufschlußreichen Gegenüberstellungen vertikaler Integrationsformen in der Schweinefleischproduktion bei LEIBER, 8).

4 Organisatorische Schwerpunkte der landwirtschaftlichen Kleinunternehmung

Aus den dargestellten Spezialisierungs- und Konzentrationsentwicklungen in der Landwirtschaft wird deutlich, daß die organisatorischen Maßnahmen der landwirtschaftlichen Kleinunternehmung zur Anpassung an die Entwicklung nicht auf die interne Strukturierung beschränkt sind, sondern daß das Schwergewicht auf der Integration in die wirtschaftliche Umwelt liegt. Mit den Erfordernissen der Funktionsspezialisierung überwiegend in Gestalt fortschreitender Funktionsausgliederungen und mit den Erfordernissen der Produktspezialisierung mit der Folge geringerer Flexibilität sind zwangsläufig immer Fragen wirtschaftlicher Machtpositionen verknüpft, d.h. Verschiebungen der Grenze zwischen Eigenständigkeit und Fremdeinfluß. Neben der unentbehrlichen Rentabilität muß infolgedessen ein weiteres elementares Ziel des eigenständigen Kleinunternehmers darin bestehen, eige-

nen Entscheidungsraum nicht gegen reine Abhängigkeitsverhältnisse einzutauschen, sondern unumgänglichen Fremdeinfluß durch Teilhabe an einem größeren - gemeinsamen - Entscheidungsfeld zu kompensieren.

Das erfordert, ebenbürtiger Verhandlungs- und Vertragspartner zu sein. Aus der Position der Kleinunternehmung heraus muß jedoch in vielen Fällen erst eine ausreichende Ausgangsposition durch Zusammenarbeit mit gleichgelagerten Betrieben geschaffen werden. Mithin konzentrieren sich die organisatorischen Maßnahmen der kleinen landwirtschaftlichen Unternehmung auf die Gestaltung des Geschäftsverkehrs und die Handhabung von Verträgen und vertragsähnlichen Absprachen, so daß letztlich auch im Rahmen einer größeren organisatorischen Einheit operiert wird.

Die einzelnen Verträge und Absprachen sind um so leichter in ihren Konsequenzen zu überschauen und zu handhaben, je enger sie auf einen Gegenstand begrenzt sind. Von daher liegt es nahe, solche Einzelverträge bevorzugt einzusetzen. Die Vielzahl notwendiger Funktionsausgliederungen in der Kleinunternehmung sowie auch die notwendigen Absicherungen bei weitgehender Produktspezialisierung lassen jedoch zwangsläufig ein Netz von Einzelverträgen und Absprachen entstehen, das zu überblicken und in seinen Interdependenzen immer wieder abzustimmen erhebliches organisatorisches Können verlangt. Dazu gehört insbesondere auch ein besonderer Umgang mit Menschen, das Suchen und Formulieren gemeinsamer Interessen bzw. unterschiedlicher Ziele, die Notwendigkeit des Überzeugens und die Bereitschaft zum Kompromiß (wohingegen die klassische Organisationslehre vom hierarchischen Aufbau der Großunternehmung ausgehend in den Kategorien des Anordnens und der Dienstwege dachte und erst in jüngerer Zeit die sog. kooperativen Führungsstile entwickelt). Es stellt sich die Frage, ob der einzelne Landwirt diesen wachsenden organisatorischen Anforderungen gerecht werden kann, die ja auch eine Unternehmensfunktion darstellen und als solche ebenfalls der Entwicklung der Arbeitsteilung und Spezialisierung unterliegen. In vielen landwirtschaftlichen Betrieben ist die Entscheidung darüber schon gefallen, indem in wesentlichen Teilen die Eigenständigkeit durch Bindung an übermachtige Vertragspartner aufgegeben wurde, womit sich gleichzeitig die beschriebenen Organisationsprobleme erledigen. Die noch selbständigen Betriebe müssen prüfen, ob sie nicht durch sorgfältig geregelte Zusammenarbeit, d.h. in gemeinsam-eigener Verantwortung, auch für diese Organisationsfunktion die Spezialisierung ermöglichen wollen. Das bedeutet Kooperation nicht nur in Einzel-

bereichen des Betriebes, sondern weitgehenden organisatorischen Zusammenschluß.
Die in der gegenwärtigen Diskussion um die überbetriebliche Zusammenarbeit in der Landwirtschaft immer wieder herausgestellten menschlichen Probleme, an denen viele Versuche scheitern, sind die Bestätigung dafür, daß die organisatorischen Regelungen noch nicht ausreichend gestaltet sind. Denn Organisation ist im instrumentalen Sinne die Gestaltung sozialer Systeme.

5 Zusammenfassung

Auf der Grundlage der differenzierten Betrachtung der Spezialisierung als Funktions- und Produktspezialisierung sowie der Konzentration in horizontaler und vertikaler Wirkungsweise werden die Schwerpunkte organisatorischer Maßnahmen in der Kleinunternehmung herausgestellt. Dabei stehen die fortschreitenden Funktionsausgliederungen und die Einengung des Produktionsprogrammes im Mittelpunkt, wodurch in der Kleinunternehmung wachsender Fremdeinfluß und weitergehende Abhängigkeitsverhältnisse drohen. Entsprechend werden als zentrale Aufgaben der Organisation zur Wahrung der Eigenständigkeit die Vertragsgestaltungen und überbetrieblichen Zusammenarbeit herausgestellt. Für die Landwirtschaft werden ausgeprägte Spezialisierungen dargestellt, hingegen erweist sich der Konzentrationsgrad als gering, so daß im Hinblick auf die Konzentrationsentwicklungen in den vor- und nachgelagerten Bereichen die Eigenständigkeit der landwirtschaftlichen Kleinunternehmung bedroht erscheint. Entsprechend gelten hier verstärkt die organisatorischen Konsequenzen für eine Kleinunternehmung, insbesondere ist zu erwägen, die Organisation selbst durch Kooperation der Spezialisierung zugänglich zu machen.

Literatur

1 Agrarbericht der Bundesregierung 1978, Bundestagsdrucksache 8/1500 und 8/1501

2 ALBERS, W.: Erscheinungsformen und Ursachen der Konzentration im modernen Wirtschafts- und Gesellschaftsleben. In: RINTELEN, P. (Hrsg.): Konzentration und Spezialisierung in der Landwirtschaft, München - Basel - Wien 1965, S. 1-16

3 BORN, D.: Betriebsformen in der Landwirtschaft aus der Sicht der Betriebsführung. In: WEINSCHENCK, G. (Hrsg.): Die künftige Entwicklung der europäischen Landwirtschaft, München - Basel - Wien 1973, S. 375 - 382

4 BRANDES, W.: Zur Konzentration der Agrarproduktion in der Bundesrepublik Deutschland aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Agrarwirtschaft, 1978, S. 1 - 12

5 DESELAERS, N.: Klassifizierung der Betriebe in der Buchführungsstatistik. In: Berichte über Landwirtschaft, 1968, S. 305 - 328

6 GROSSKOPF, W.: Marktstrukturpolitische Konsequenzen der Konzentration auf den Agrarmärkten. In: Agrarwirtschaft, 1978, S. 12 - 18

7 HILL, W. u.a.: Organisationslehre, Bd. 1 und 2, Bern 1974/76

8 LEIBER, F.: Vertikale Integration in der Schweinefleischproduktion. KTBL-Schrift 172, Darmstadt 1974

9 MEYER ZU BENTRUP, R.: Stand und Entwicklung spezialisierter Betriebe auf Ackerbaustandorten. Diss., Bonn 1971

10 REISCH, E.: Grundlagen und Erscheinungsformen der Schwerpunktbildung und Spezialisierung in den landwirtschaftlichen Betrieben. In: RINTELEN, P. (Hrsg.): Konzentration und Spezialisierung in der Landwirtschaft, München - Basel - Wien 1965, S. 44 - 70

11 REISCH, E. u. ADELHELM, R.: Kooperative Unternehmensformen in der Landwirtschaft, Frankfurt 1971

12 SEUSTER, H.: Der funktionelle Ablauf im landwirtschaftlichen Betrieb, Hamburg und Berlin 1966

13 SEUSTER, H.: Die Landwirtschaftsunternehmung als System. In: Berichte über Landwirtschaft, 1975, S. 549 - 582