



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.

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

SCHRIFTEN DER GESELLSCHAFT FÜR WIRTSCHAFTS- UND
SOZIALWISSENSCHAFTEN DES LANDBAUES E.V.



Born, D.: Betriebsformen in der Landwirtschaft aus der Sicht der Betriebsführung.
In: Weinschenck, G.: Die zukünftige Entwicklung der europäischen Landwirtschaft –
Prognosen und Denkmodelle. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 10, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag
(1973), S. 375-381.

BETRIEBSFORMEN IN DER LANDWIRTSCHAFT AUS DER
SICHT DER BETRIEBSFÜHRUNG

von

Dr. D. Born, Bonn

1	Einführung und Aufgabenstellung	375
2	Grundlagen der Betriebsführung in unterschiedlichen Betriebsformen	376
2.1	Betriebsführung aus entscheidungsorientierter Sicht	376
2.2	Betriebsformen unter dem Aspekt der Betriebsführung	377
3	Wachstumsimpulse durch Betriebsführung und Betriebsform	378
3.1	Entscheidungsbefugnisse als Wachstumsmotor	378
3.2	Konsequenzen der Arbeitsteilung	379
4	Betriebsführung und Entwicklungsmöglichkeiten landwirt- schaftlicher Betriebe	380
4.1	Gegenwärtig absehbare einzelbetriebliche Entwicklungen	380
4.2	Kooperative Lösungen als Übergangsstufe zum landwirt- schaftlichen Großunternehmen	380
5	Zusammenfassung	381

1 Einführung und Aufgabenstellung

Die Frage nach zukünftigen Betriebsformen in der Landwirtschaft führt überwiegend zu Vorstellungen von der Produktionsstruktur, d.h. den Anteilen der einzelnen Produkte an der Gesamterzeugung, und von dem Einsatzverhältnis der Produktionsfaktoren, insbesondere Arbeit und Kapital, unter dem Druck von Kostensteigerungen und wachsenden Einkommensansprüchen. Der Begriff Betriebsform entspricht in diesem Zusammenhang jedoch mehr dem des Betriebssystems.

Betriebsformen unter dem Gesichtspunkt der Betriebsführung, im Sinne von Unternehmensformen also (SEUSTER, 8, S. 120), werden im landwirtschaftlichen Schrifttum zwar behandelt, aber nicht als unmittelbares Ziel zukunftsbezogener Analysen bzw. von Prognoseversuchen. Solche Überlegungen gehen i.d.R. von der Erkenntnis aus, daß der technische Fortschritt in Verbindung mit den übrigen ökonomischen Bedingungen (insbesondere Preise für Produktionsgüter und Erzeugnisse) zu größeren Produktionseinheiten zwingt, als sie derzeit in der breiten

Landwirtschaft verfügbar sind. Die Betrachtung konzentriert sich dann auf die Möglichkeit, in der Kooperation das erforderliche Produktionspotential aufzubauen. Besondere Berücksichtigung finden neben den ökonomischen Aspekten die verschiedenen Stufen der Kooperation bis hin zur Fusion (Vollintegration) wie auch die steuerlichen Konsequenzen verschiedener Rechts- und Gesellschaftsformen (u.a. REISCH u. ADELHELM, 7). Die Fragen der Betriebsführung im engeren Sinne beschränken sich in der Regel auf die Problematik der innerbetrieblichen Verrechnungspreise sowie auf Einzelaspekte der Vertragsgestaltung hinsichtlich der Geschäftsführung. Die Unternehmensführung birgt für die zukünftige Entwicklung jedoch eine Fülle von Problemen, die nicht allein auf Kooperationen beschränkt sind, sondern im gleichen Maße den wachsenden Einzelbetrieb betreffen.

Somit stellt sich bei der Prognose zukünftiger Betriebsformen in der hauptberuflichen Landwirtschaft auch die Aufgabe, die Interdependenzen zwischen Betriebsform und Betriebsführung zu erfassen und deren Einfluß auf zukünftige Erscheinungsformen abzuschätzen. Ohne Frage wird im Einzelfall die Produktionsstruktur der Betriebe die Gestaltung der Betriebsführung beeinflussen – besonders in bezug auf die Prozeßsteuerung mit Hilfe der Regeltechnik. Diese weitgehend technisch bedingten Anforderungen an die Betriebsführung werden im folgenden jedoch nicht weiter verfolgt. Vielmehr wird der Unternehmensleitung, gestützt auf leistungsfähige Planungs- und Führungsinstrumente, die eigentlich gestaltende Funktion zugeschrieben, daß sie nämlich nach dem neuesten Informationsstand über Weiterentwicklungen die Produktionsstruktur den jeweiligen Bedingungen anpaßt und damit die primäre Bedeutung für die nachfolgenden Betrachtungen besitzt.

Unabhängig von Standort, Betriebsgrößenstruktur und Produktionsstruktur werden daher zunächst Modelle der Betriebsführung in verschiedenen Betriebsformen – dieser Begriff ist der zugrunde liegenden Betrachtungsweise entsprechend neu zu definieren – zu erarbeiten sein. Diese Modelle müssen die Eigenschaft haben, sprunghafte Entwicklungen zuzulassen. Im Gegensatz zu statistischen Prognoseverfahren, die ausschließlich auf ex post-Größen beruhen, sollen sie also die Möglichkeit bieten, daß "ein Verhalten, das die Beteiligten selbst unter Umständen noch gar nicht ins Auge gefaßt haben – was also auch durch Tendenzbefragungen nicht eruiert werden könnte – abgeleitet wird" (KRELLE, 5, S. 76). Aus den langfristig denkbaren Möglichkeiten muß dann auf von der Ausgangssituation her annehmbare Entwicklungsschritte in der Landwirtschaft geschlossen werden.

2 Grundlagen der Betriebsführung in unterschiedlichen Betriebsformen

2.1 Betriebsführung aus entscheidungsorientierter Sicht

Das Modell der Betriebsführung baut auf dem Funktionsmodell der Unternehmung auf, in dem drei Hauptebenen bzw. -bereiche betrachtet werden:

- a) die Funktionen des Betriebes (Betriebsfunktion und darauf ausgerichtete Grundfunktionen – Beschaffung, Erzeugung, Absatz und Leitung –),
- b) die Funktionsträger (Menschen, je nach Betrachtungsweise auch Maschinen bzw. Mensch-Maschine-Systeme),
- c) die Funktionsstellen (Anlage- und Materialbereich, Vertrieb, Personal- und Organisationswesen).

Für den Landwirtschaftsbetrieb findet sich diese funktionale Betrachtung ausführlich bei SEUSTER (8), in jüngster Zeit in einer unmittelbar auf die Fusion landwirtschaftlicher Betriebe bezogenen Untersuchung von OTZEN (6).

Grundlage der Betriebsführung bildet die Betriebsfunktion, auf die alle Grundfunktionen mit

ihren Untergliederungen ausgerichtet sind. Durch diese generelle Überordnung handelt es sich jedoch um eine ausgesprochen abstrakte Größe, deren Inhalt im Sinne des Zielsystems wie auch des "Weges zum Betriebsziel" (SEUSTER, 8, S. 31) konkretisiert werden muß. Es ergibt sich dann ein fast mechanischer Gestaltungsprozeß der nachgeordneten Funktionen und in Ausrichtung darauf der Funktionsstellen und der Funktionsträger.

Aus dieser Überlegung wird deutlich, daß die Betriebsführung zur Bewältigung der Betriebsfunktion mit zwei Kategorien von Entscheidungsebenen bzw. -befugnissen ausgestattet sein muß. Einmal sind originäre oder primäre Entscheidungen zu treffen, die im Sinne der Willensbildung das Unternehmens- bzw. Betriebsziel festlegen und damit auch weitgehend Grundsatzentscheidungen über den Weg dorthin einschließen.

Für den konkreten Ablauf des Wirtschaftsprozesses sind dann aber sekundäre, d.h. delegierte Entscheidungsbefugnisse erforderlich, welche die nachgeordneten Funktionsträger in die Lage versetzen, im Rahmen vorgegebener Ziele und Kompetenzen ihre Funktionen zu erfüllen. Personifiziert versetzt der klassische Unternehmer mit primären Entscheidungen den Angestellten oder Arbeiter durch Delegation in die Lage, sekundäre Entscheidungen zu treffen.

Die hier scharf gezeichnete Grenze ist in der betrieblichen Praxis, insbesondere in der Großunternehmung, jedoch fließend. Tatsächlich herrscht ein Wechselspiel zwischen Funktion und Funktionsträger; einerseits muß die Betriebsfunktion definiert sein, um dem arbeitenden Menschen Aufgaben und Verantwortung (sprich Funktionen) zuzuordnen, andererseits aber bestimmt der Mensch eben diese Betriebsfunktion – und wenn auch nur in Teilbereichen –, so daß er nicht nur Funktionsträger, sondern gleichzeitig Funktionsgestalter ist. Diese Doppelnatürlichkeit des Menschen bildet den Hintergrund der modernen entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in der die Unternehmungen als "Organisationen und damit (als) zielgerichtete, offene, soziotechnische Systeme" (KIRSCH, 2, S. 665) behandelt werden.

Das Hauptgewicht dieser Betrachtungsweise liegt auf der Zielbildung als solcher, wobei nicht nur Ziele bzw. Zielsysteme zu formulieren sind, sondern der Ablauf der Willensbildung in dem sozio-technischen System "Unternehmung" erfaßt werden muß. Durch die Erweiterung des Betriebes über das geschlossene Entscheidungsmodell des homo oeconomicus hinaus zum offenen System individueller Funktions- und Entscheidungsträger mit unterschiedlichen, möglicherweise sogar gegensätzlichen Zielvorstellungen fließen verhaltenswissenschaftliche Aspekte in die betriebswirtschaftlichen Modellansätze ein (KIRSCH, 3; STEFFEN, 9).

Die Grundfunktion "Leitung" erhält die dominierende Stellung im Gesamtmodell und erstreckt sich somit auf alle Funktionsträger in bezug auf Entscheidungen, insbesondere auf Grundsatzentscheidungen. Die herkömmliche Geschäftsleitung dagegen ist durch delegierte Entscheidungsbefugnisse gekennzeichnet und muß die z.T. neuartige Aufgabe bewältigen, neben der Koordination der Einzelentscheidungen in Richtung auf ein Unternehmungsziel die individuellen Zielvorstellungen der Glieder des Systems Unternehmung auf ein "allgemein" gewünschtes Ziel auszurichten. Nach KIRSCH (4, S. 62) ist die "dominierende zentrale Koordination als politischer Prozeß zu betrachten . . . , in dem konfliktäre Forderungen der Organisationsteilnehmer zum Ausgleich gebracht werden". Darüber hinaus aber muß die Koordination so beschaffen sein, daß dieser "politische Prozeß" nicht in neuen Einschränkungen des Entscheidungsfeldes mündet, sondern daß die Interessengegensätze produktiv zu sein vermögen. ALBACH (1, S. 64) spricht von "organisierter Phantasie", die bereits heute und besonders zukünftig den Faktor Arbeit im Produktionsprozeß an Bedeutung übertreffe.

2.2 Betriebsformen unter dem Aspekt der Betriebsführung

Nach den vorangegangenen Überlegungen liegt es nahe, den Begriff Betriebsformen im Hinblick auf die Betriebsführung, d.h. durch Entscheidungs- bzw. Funktionsträger zu definieren.

Dabei erscheint für die hier anzustellenden Betrachtungen eine Gliederung in Betriebe mit einem Funktionsträger (darin sei eingeschlossen der Betrieb mit einer arbeitenden Familie) und solche mit mehreren bzw. einer Vielzahl von Funktionsträgern ausreichend.

Die wichtigeren Unterscheidungsmerkmale ergeben sich durch Einbeziehen der Entscheidungskategorien "originär" und "delegiert". In der reinen Ein-AK-Unternehmung z.B. ist dieser Unterschied irrelevant. Das macht sie äußerst flexibel in ihrem Verhalten, bringt andererseits aber die große Gefahr mit sich, daß die Kontrolle der Funktionsausübung im Hinblick auf das gesteckte Betriebsziel mangelhaft ist. Eine teilweise Trennung der Entscheidungsbefugnisse ergibt sich, wenn die Ein-AK-Unternehmung kooperativ mit anderen verflochten ist, z.B. in einer Betriebszweiggemeinschaft.

Die Betriebsform mit mehreren Funktionsträgern unterscheidet zwangsläufig zwischen den Entscheidungskategorien. Im Extrem stehen bei der Lohnarbeitsverfassung dem primär entscheidungsbefugten Unternehmer die sogenannten Arbeitnehmer als Funktionsträger mit delegierter Verantwortung gegenüber. Im anderen Extrem ist eine Betriebsform mit reiner Gesellschafterverfassung denkbar, in der alle Funktionsträger gleichberechtigt oder nach bestimmten Kriterien abgestuft primär entscheidungsbefugt sind, aus dieser Gesamtwillensbildung jedoch für ihre speziellen Funktionen delegierte Verantwortung übertragen erhalten. In der letztgenannten Betriebsform gewinnt die Organisation als Instrument der Betriebsführung und Koordination besonderes Gewicht und bedingt ein leistungsfähiges Informationssystem. Dieses muß über die herkömmlichen Steuerungs- und Kontrollfunktionen hinausgehen und im Sinne der "organisierten Phantasie" zu betriebswirtschaftlich neuen Ideen anregen. WILL (11, S. 664) formuliert diese Anforderung folgendermaßen: "Es ist unzureichend, lediglich Rechnung zu legen für einen Betrieb. Ein betriebliches Informationssystem hat die Planung, Motivation, Entscheidung, Koordination, Operation, Regulation und Kontrolle des Verhaltens eines Betriebes und seiner aktiven Komponenten zu ermöglichen." Es bedarf keiner näheren Erläuterung, daß ein Informationssystem für solche Aufgaben sowohl auf hochentwickelte technische Hilfsmittel angewiesen ist – neben elektronischer Datenverarbeitung entsprechend leistungsfähige innerbetriebliche Kommunikationsmittel – als auch auf qualifiziertes Personal, das die Struktur des Informationssystems ständig der Struktur des Systems Unternehmung anpaßt. In der unternehmerischen Praxis entwickeln sich selbstverständlich vielfältige Zwischenstufen von Betriebsformen; hingewiesen sei lediglich auf die Auflösung der reinen Lohnarbeitsverfassung durch Mitbestimmungsfordernisse und Betriebsverfassungsgesetz.

3 Wachstumsimpulse durch Betriebsführung und Betriebsform

3.1 Entscheidungsbefugnisse als Wachstumsmotor

Neben den bekannten und vielfältig dargestellten ökonomischen Zwängen zum Wachstum (Kostendegression in Verbindung mit technischem Fortschritt) gehen solche Anstöße auch unmittelbar von der Betriebsführung, genauer von den Entscheidungsträgern aus.

Die Entscheidungsfindung läuft – wie dargestellt – nicht mehr in einer Richtung als eine Auswahl von Maßnahmen ab, die sowohl mit dem Entscheidungsziel korrespondieren als auch die Begrenzungen des Entscheidungsfeldes einhalten. Durch die Einbeziehung der dritten Komponente, der Entscheidungsträger, werden vielmehr Wechselwirkungen möglich, sei es, daß im einen Extrem die Entscheidungsträger ihr Entscheidungsziel den durch das Entscheidungsfeld gegebenen Realisationsmöglichkeiten anpassen, sei es, daß im anderen Extrem die Entscheidungsträger versuchen, das Entscheidungsfeld ihren Zielvorstellungen entsprechend auszudehnen; ALBACH charakterisiert diese Verhaltensweisen als statische, adaptive bzw. als aggressive Unternehmensphilosophien (ALBACH, 1, S. 65).

Die zuletzt erwähnte Verhaltensweise insbesondere ermöglicht sprunghafte Entwicklungen, wie sie eingangs als Modelleigenschaft gefordert wurden. Handelt es sich doch darum, aus dem "normalen", d.h. für vergleichbare Unternehmen abgesteckten Entscheidungsfeld auszubrechen und zusätzliche Entscheidungsmöglichkeiten zu erschließen. Das bedeutet auf den ersten Blick Ausdehnung und Ausbau der verfügbaren Ressourcen bzw. Kapazitäten (u.a. kostengünstige Produktionsapparate, daneben sichere Marktanteile, besonders eine solide Kapitalbasis), das bedeutet aber auch - und diese Konsequenz ist im Hinblick auf künftige Formen der Betriebsführung entscheidend - die Einbeziehung möglichst aller Betriebsfunktionen in das Entscheidungsfeld.

Da alle Funktionen an Funktionsträger gekoppelt sind, werden die Entscheidungsträger im Zuge der Entwicklung der Unternehmung danach streben, ihr Entscheidungsfeld nicht durch fremdbestimmte Funktionsträger einengen zu lassen, d.h., sie werden nach Möglichkeit keine Funktionen ausgliedern. Wenn es unumgänglich ist, werden sie zumindest jedoch versuchen, durch vertragliche Vereinbarungen etwa oder auch durch wirtschaftlichen Druck ihren Einfluß geltend zu machen. Längerfristig erscheint allerdings die Wiedereingliederung solcher Funktionen als die beste Voraussetzung eines breiten und vor allem bis zu einem gewissen Grade gestaltbaren Entscheidungsfeldes.

3.2 Konsequenzen der Arbeitsteilung

Trotz einer solchen in die Zukunft gerichteten "aggressiven Unternehmensphilosophie" ist die Unternehmung gezwungen, gegenwärtige, kurzfristig nicht abwendbare Einschränkungen des Entscheidungsfeldes hinzunehmen. Im materiellen Bereich der Faktorausstattung sind vorwiegend die Kapitalbasis und Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten der Engpaß. Im dispositiven Bereich treten die Grenzen in der Betriebs- bzw. Unternehmensführung selbst auf, wobei die Fähigkeit der Funktionsträger - in diesem Zusammenhang nicht ihre Zielvorstellungen! - zur Durchführung der ihnen übertragenen Funktionen ausschlaggebend ist. Die Begrenzungen werden um so wirksamer, je höher bzw. umfassender der Funktionsgrad ist, weil in entsprechendem Umfang Entscheidungsbefugnisse und damit die Möglichkeit von Fehlentscheidungen an den Funktionsträger delegiert sind. In der Kleinunternehmung, z.B. im Familienbetrieb der Landwirtschaft, sind alle Funktionen wie in der Großunternehmung zu bewältigen, nur eben von einem einzigen oder wenigen Funktionsträgern. Die Möglichkeiten, hochwertige Leistungen in Funktionen zu erhalten, die dem Betriebsleiter fremd oder ungelegen sind, sind zunächst in der Fortbildung und in der Konsultation der Beratung zu suchen. Will man jedoch das Entscheidungsfeld langfristig erhalten und von internen Einengungen in Gestalt überforderter Funktionsträger befreien, wird die Arbeitsteilung insbesondere in dispositiven Funktionsbereichen unumgänglich. Allerdings ist die Kleinunternehmung in der Regel nicht in der Lage, den Schritt in die interne Arbeitsteilung durch normales Wachstum zu vollziehen, sie ist auf Ausgliederung oder auf den Zusammenschluß mit anderen Betrieben angewiesen.

In der Diskussion in der Praxis wird der Schritt in die Kooperation oft als Aufgeben der unternehmerischen Freiheit bezeichnet. Tatsächlich kann das Entscheidungsfeld der neuen Unternehmung größer sein als die Summe der Entscheidungsfelder der ehemaligen Einzelbetriebe. Dagegen sind die Entscheidungsbefugnisse des Einzelnen unter Umständen eingeschränkt; das wird um so stärker empfunden werden, je mehr die Zielvorstellungen von denen der übrigen Gesellschafter abweichen. Daraus erwachsen neuartige Führungsprobleme. Handelt es sich doch um eine aus ihrer Entstehung her durch "Mitbestimmung" gekennzeichnete Unternehmung, in der zwar hierarchische Funktionsstrukturen auftreten, aber die damit betrauten Funktionsträger sind in der Entscheidungsfindung keineswegs auf ihren Funktionsbereich beschränkt. Sollten allerdings die beschriebenen Koordinationsprobleme nicht gelöst werden, kann der Effekt höherer Leistung in Einzelfunktionen zunichte gemacht werden.

4 Betriebsführung und Entwicklungsmöglichkeiten landwirtschaftlicher Betriebe

Bei Übertragung der dargestellten Wachstumsimpulse auf die Betriebsformen aus der Sicht der Betriebsführung zeichnen sich für den in der Landwirtschaft vorherrschenden Einzelbetrieb grundsätzlich zwei Entwicklungsmöglichkeiten ab: Einmal führt der Weg zum Mehr-Funktionsträger-Betrieb mit Lohnarbeitsverfassung, sei es, daß der Einzelbetrieb selbst das ausreichende Wachstum entwickelt, sei es, daß er in einem anderen Unternehmen aufgeht. Allerdings muß unter Hinweis auf die derzeitige und in absehbarer Zukunft sich verschärfende Diskussion um die Mitbestimmung bezweifelt werden, ob der reine Lohnarbeitsbetrieb eine stabile Betriebsform darstellt. Wahrscheinlich wird er letztlich in eine Betriebsform mit Gesellschafterverfassung übergehen.

Die zweite Entwicklungsmöglichkeit für den landwirtschaftlichen Einzelbetrieb steuert bewußt den Gesellschafterbetrieb über kooperative Verflechtungen an, wobei letztlich landwirtschaftliche Großunternehmen angestrebt werden, die ihre Daseinsberechtigung nicht allein aus der Kostendegression im Bereich des Produktionsapparates herleiten, sondern mit der Breite, d.h. mit der minimierten Einschränkung des gesamten Entscheidungsfeldes, begründen.

4.1 Gegenwärtig absehbare einzelbetriebliche Entwicklungen

Die tatsächliche Entwicklung in der Landwirtschaft verläuft zu diesen Überlegungen weitgehend gegensätzlich. Sie ist durch eine konsequente Funktionsausgliederung, sprich Beschniedung des Entscheidungsfeldes, und durch Anpassungen der Zielvorstellungen an die Realisationsmöglichkeiten, z.B. Einkommensverzicht, gekennzeichnet. Dabei findet die Funktionsausgliederung ihre betriebswirtschaftliche Begründung im Brinkmann'schen Modell der differenzierenden und integrierenden Kräfte, nach dem insbesondere der Betriebsleiter mit seinen Neigungen und Fähigkeiten eindeutig ein differenzierendes Moment der Betriebsgestaltung ist. Entsprechend ist es nur logisch, Funktionen auszugliedern, die unvollkommen beherrscht werden oder deren Wahrnehmung andere, vordergründig wichtiger erscheinende Funktionen beeinträchtigen würde. Hinzu kommt, daß von den begrenzten Produktionskapazitäten im Einzelbetrieb her diese differenzierenden Kräfte verstärkt werden. Es muß jedoch erkannt werden, daß eine solche Betrachtungsweise im Sinne ALBACHS (1) statisch angelegt ist und nur zur Erklärung der Erscheinungsformen dient; sie gestattet nicht langfristige, entscheidungsorientierte Planungen im Sinne von Unternehmensstrategien. Für diese muß der Bezug bzw. die unbedingte Beschränkung auf die unternehmerische Selbstständigkeit des einzelnen Betriebsleiters als Ausgangspunkt aufgegeben werden. Es ist zu prüfen, ob eben diese Selbstständigkeit im Rahmen der übrigen Zielvorstellungen so dominierend ist, daß zu Lasten des Gesamtziels die Einschränkungen des Entscheidungsfeldes, die u.a. mit fortschreitender Technik zukünftig noch stärker werden, hingenommen werden bzw. ob die vermeintliche Selbstständigkeit mit eng begrenzten Entscheidungsmöglichkeiten – und damit verbunden begrenzte Entwicklungsmöglichkeiten – langfristig nicht weniger Entscheidungsfreiheit bedeutet als die Teilhabe an einem weiten Entscheidungsfeld.

Insgesamt gesehen erscheint es sehr fragwürdig, ob der Einzelbetrieb in der hauptberuflichen Landwirtschaft überhaupt langfristige Entwicklungschancen hat.

4.2 Kooperative Lösungen als Übergangsstufe zum landwirtschaftlichen Großunternehmen

Mit dem In-Frage-Stellen des Einzelunternehmers in der Landwirtschaft rückt eine Reihe von Fragen in ein anderes Licht, die bisher an die Person des Betriebsleiters gekoppelt waren: z.B. kann an eine echte Arbeitsteilung gedacht werden; die bisherige Spezialisierung in der Landwirtschaft bedeutet lediglich eine Beschränkung der Produktvielfalt, die Vielzahl der zu bewältigenden Funktionen wird dabei für den Betriebsleiter kaum reduziert. Weiterhin sind unter

dem Blickwinkel des möglichst weiten Entscheidungsfeldes sprunghafte Veränderungen der bislang zögernd verlaufenden Entwicklung der Betriebsgrößenstrukturen denkbar, wobei auch bisher vorrangig ausgliederte Funktionen wie Beschaffung und Absatz im weitesten Sinne wieder in den unmittelbaren Verfügungsreich der Unternehmung einbezogen werden. Für die sich abzeichnenden landwirtschaftlichen Großunternehmen erscheint die Lohnarbeitsverfassung fragwürdig, da sie neben vielen anderen Friktionen eine unzumutbare Überführung bisher selbstständiger Betriebsleiter in Abhängigkeitsverhältnisse bedeutet und letztlich selbst nur eine Übergangsform darstellt. Es bietet sich vielmehr an, die Unternehmung mit Gesellschafterverfassung unmittelbar anzusteuern und damit ein Höchstmaß auch an Betriebsleiterfähigkeiten hinüberzutreten.

Die beschriebenen Betriebsführungsprobleme solcher Betriebsformen machen es jedoch erforderlich, daß die im Modell als sprunghaft gekennzeichneten Entwicklungen in der Praxis durch fließende Übergänge angestrebt werden. Darin sollen einerseits Lernprozesse ablaufen und erste Differenzierungen der späteren Organisationsteilnehmer hinsichtlich ihrer individuellen Fähigkeiten, d.h. ihrer späteren spezialisierten Funktionsträgerschaft, auftreten, andererseits müssen Führungsinstrumente, allem voran das beschriebene Informationssystem, erst noch entwickelt werden.

Somit werden derzeitige landwirtschaftliche Betriebe in bewußter Ausrichtung auf die zukünftige Großunternehmung zunächst ihre Eigenständigkeit wahren. Sie werden den Erfordernissen entsprechend Funktionsausgliederung betreiben, solche Funktionen jedoch Unternehmen übergeben, in denen sie selbst mitentscheiden, Unternehmen also, die später einmal voll in die Großunternehmung eingehen. Außerdem wird sich als Vorläufer der längerfristigen Lösung zwangsläufig eine zentrale Koordinationsstelle entwickeln, die die Pläne der Einzelunternehmen und die Arbeitsweise der funktionsauffangenden Gemeinschaftsunternehmen aufeinander abstimmt. Diese Zentralstelle, man mag sie bereits als zentrales Management (10, S. 44) bezeichnen, wird als vordringlichste Aufgabe die Entwicklung eines leistungsfähigen Informationssystems verfolgen und die Organisationsteilnehmer – Einzelbetriebe und Kooperationen – zu einem in sich abgestimmten System entwickeln, um den Rahmen der Großunternehmung mit den wesentlichen Führungsmerkmalen bereits abzustecken.

5 Zusammenfassung

Betriebsführung aus entscheidungsorientierter Sicht bedingt Betriebsformen mit unterschiedlichem Trennungsgrad originärer und delegierter Entscheidungsbefugnisse. Verbindet man diese Betrachtungsweise mit betrieblichen Wachstumsimpulsen, neben den bekannten Effekten der Kostendegression und der Notwendigkeit fortschreitender Arbeitsteilung insbesondere mit dem Streben der Entscheidungsträger nach möglichst breitem Entscheidungsfeld, zeichnen sich für landwirtschaftliche Betriebsformen besondere Entwicklungsmöglichkeiten ab.

Die vorherrschende Kleinunternehmung ist durch ständig weitergehende Funktionsausgliederungen gekennzeichnet; zur inneren Arbeitsteilung reicht das Wachstumsvermögen nicht aus. Damit geht eine konsequente Einengung des Entscheidungsfeldes einher. Der Verlust an Entscheidungsmöglichkeiten kann teilweise aufgefangen werden durch kooperative Verflechtung. Weitergehende Effekte, d.h. zusätzliche Gewinne an Entscheidungsfreiheit, sind langfristig zu erreichen, wenn die Einzelbetriebe und Kooperationen zu einem Verbundsystem verflochten werden, das die Vorstufe einer Großunternehmung bildet. Dabei treten neuartige Betriebsführungsprobleme, insbesondere im Sinne der Entscheidungsfindung, auf.

Literatur

- 1 ALBACH, H.: Beiträge zur Unternehmensplanung, USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 2, Wiesbaden 1969.
- 2 KIRSCH, W.: Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 21. Jg. (1969).
- 3 DERS.: Entscheidungsprozesse, Bd. 1, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1971.
- 4 DERS.: Die Koordination von Entscheidungen in Organisationen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 23. Jg. (1971).
- 5 KRELLE, W.: Möglichkeiten und Grenzen der Konjunkturdiagnose, in: Diagnose und Prognose als wirtschaftswissenschaftliche Methodenprobleme, hrsgg. von H. Giersch und K. Borchardt, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, N.F., Bd. 25, Berlin 1962.
- 6 OTZEN, U.: Die Fusion landwirtschaftlicher Betriebe aus organisationstheoretischer Sicht, Agrarwirtschaft, Jg. 21 (1972).
- 7 REISCH, E. und ADELHELM, R.: Kooperative Unternehmensformen in der Landwirtschaft, Arbeiten der DLG, Bd. 131, Frankfurt/M. 1971.
- 8 SEUSTER, H.: Der funktionelle Ablauf im landwirtschaftlichen Betrieb, Hamburg und Berlin 1966.
- 9 STEFFEN, G.: Arbeitswissenschaft und Arbeitslehre im Hochschulbereich aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Vortrag auf der AID-Tagung "Arbeitswissenschaft und Arbeitslehre", 8.-10.9.71 in Kassel.
- 10 DERS.: Allein oder in Kooperation, Archiv der DLG, Bd. 50, Frankfurt/M. 1971.
- 11 WILL, H.: Betriebliche Informationssysteme - Versuch einer intelligenztechnischen Definition, in: ZfbF, 20. Jg. (1968).