



**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](mailto: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.*

## Das gesellschaftliche Gleichgewicht als Aufgabe landwirtschaftlicher Unternehmer

HARMEN STORCK

Seit dem Erscheinen von EMIL WOERMANN'S Beitrag im Handbuch der Landwirtschaft mit dem Titel "Der landwirtschaftliche Betrieb im Preis- und Kostengleichgewicht" im Jahre 1954 sind fast 40 Jahre vergangen. Sein Grundgedanke, der landwirtschaftliche Betrieb habe die Preissignale des Marktes aufzunehmen und sich seinen technischen Produktions- und Transformationsfunktionen entsprechend darauf einzustellen, hat das Denken der Landwirte und die Disziplin der landwirtschaftlichen Betriebslehre bis heute nachhaltig beeinflußt. Er eröffnete dem Unternehmer die gedankliche Perspektive für die Überführung seines Betriebes in die Marktwirtschaft und ist insofern nach wie vor notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensführung.

Es ist jedoch zweifelhaft, ob dieses Prinzip unter den derzeitigen Gegebenheiten auch hinreichend ist, um das Überleben des Betriebes zu sichern. Offenbar hat die gestaltungsorientierte Betriebswirtschaftslehre in ihrer Konzentration auf zweckrationale Mittelwahl die schon von MAX WEBER betonte Tatsache vergessen, daß Handlungen nicht nur anhand ihrer Zielwirksamkeit zu beurteilen sind, sondern jeweils Zwecke und nicht-intendierte Folgen von Handlungen gegeneinander abzuwägen seien. Ausschließlich gewinnorientierte Mittelwahl übersieht die Folgen, soweit sie sich nicht in den betrieblichen Preisen und Kosten niederschlagen. Nebenwirkungen, durch die Betroffene beeinträchtigt (oder auch bevorzugt) werden, bleiben außer acht. Insofern ist die Entscheidung für eine Handlungsalternative zugleich immer auch eine "Parteinahme gegen Werte" (MAX WEBER).

Ein Unternehmen befindet sich im gesellschaftlichen Gleichgewicht, wenn seine Leistungen für die Gesellschaft mindestens ebenso hoch bewertet werden wie etwaige negative Auswirkungen seiner wirtschaftlichen Tätigkeit. Um dieses Gleichgewicht zu sichern, müssen also die nicht-intendierten Handlungsfolgen für Betroffene bei den betrieblichen Entscheidungen berücksichtigt werden. Sie müssen ihren Platz im Zielsystem des Unternehmens finden, um Beeinträchtigungen betrieblicher Entfaltungsmöglichkeiten zu vermeiden. Wenn nämlich gesellschaftliche Wertvorstellungen und Unternehmensziele auseinanderfallen, schlägt sich das auf längere Sicht in der Regel in Auflagen und gesetzlichen Beschränkungen nieder. Solange z.B. eine Rose beim Konsumenten mit Lebensfreude, Zuneigung und Erhabenheit assoziiert wird, ist ein Rosenproduzent mit seinem Beitrag zur gesellschaftlichen Bedürfnisbefriedigung akzeptiert. Wenn aber die Rose mit Energieverschwendung (10 Rosen = ein Kanister Benzin), mit Gesundheitsschädigung durch unsachgemäßen Pflanzenschutz in Entwicklungsländern, mit Stickstoffeintrag in das Grundwasser und mit Versiegelung der Landschaft durch Gewächshäuser assoziiert werden sollte, wie das ansatzweise von Gruppen versucht wird, sichert eine qualitativ hochwertige, kostengünstige Produktion allein das Überleben

des Betriebes nicht mehr. Der Betrieb bekommt zunehmend Schwierigkeiten, seine Pläne durchzusetzen. Baugenehmigungen werden nicht mehr erteilt, essentielle Pflanzenschutzmittel nicht mehr zugelassen, das Interesse junger Mitarbeiter wird geringer, und vielleicht findet auch der Betriebsnachfolger nicht die innere Überzeugung, den Betrieb fortzuführen. Vor solchen Situationen stehen Landwirte und Gärtner in zunehmendem Maße, letztere vielleicht noch mehr, da viele gartenbauliche Erzeugnisse ihre Legitimation nicht unmittelbar aus dem Grundbedürfnis nach Nahrung ziehen. Es besteht also kein Zweifel, daß nach Mitteln und Wegen gesucht werden muß, dieser Gefahr gegenzusteuern.

Welche Konsequenzen sind daraus für die Aufgaben des Unternehmers zu ziehen, sei es für seine individuellen betrieblichen Strategien oder für gemeinsame Strategien von Gruppen und Berufsstand? Dazu einige Gedanken:

**1. Empfänglichkeit:** Unter Empfänglichkeit verstehen wir mit KIRSCH (1976) die Fähigkeit der Unternehmensführung, Signale für veränderte Ansprüche und Einstellungen aus der Umwelt aufzunehmen und zu verarbeiten. Damit soll verhindert werden, daß Unternehmer von Entwicklungen überrascht werden, die frühzeitig erkannt, für strategische Überlegungen zur Ausrichtung hätten genutzt werden können, unter Zeitdruck jedoch kostspielige Anpassungen notwendig machen. Im Marketing ist dieses Prinzip altbekannt. Der Kunde wird nach allen Regeln der Kunst durchleuchtet, um seine Bedürfnisse, Ansprüche und Befürchtungen zu ergründen; Konsumentengenießer als Trendzeiger besondere Aufmerksamkeit. Auch für Veränderungen bei seinen Lieferanten und Konkurrenten ist der Unternehmer hellhörig. Aber er muß sein Blickfeld erweitern, die lokale und regionale Bevölkerung, Gemeindeverwaltungen, Interessen- und Protestgruppen einbeziehen, die sich in ihren Ansprüchen und Befürchtungen durch die betrieblichen Aktivitäten betroffen fühlen. Hinderlich dabei ist oft der Mechanismus selektiver Wahrnehmung, der verhindert, daß ein subjektives Bild der Situation an objektive Gegebenheiten angepaßt wird. Denn dafür müssen gängige Interpretationsmuster überwunden werden. Das gilt auch für die Neigung, neue Phänomene, so auch die Folgen moderner Landbewirtschaftung auf Natur und Umwelt, zu verdrängen – schon um die Handlungsfähigkeit nicht zu gefährden. Von Wissenschaft und Praxis gleichermaßen ist das lange Zeit zur Genüge versucht worden. Sind die Folgen einmal nicht mehr zu leugnen, schließt sich um die Interpretation der Phänomene ein "Meßstreit" (SIMONIS, 1985) an; die Diskussionen um Grenzwerte sind ein gängiges Beispiel. Erst wenn diese Phasen überwunden sind, kann es zur Kontroverse um die Legitimierung betrieblichen Handelns (d.h. Inkaufnehmen) und zu Lösungsversuchen (d.h. Vermeidung) kommen. Angesichts der Langfristigkeit von Investitionen und strategischen Betriebsentwicklungen ist eine er-

höhte Sensibilität für veränderte Bewertungen von Nebenwirkungen betrieblicher Entscheidungen von großer Bedeutung und sollte von Wissenschaft und Beratung unterstützt werden.

**2. Stabilisierung und Legitimation des Systems:** Hierzu gibt es in der modernen Betriebswirtschaftslehre unterschiedliche Gedanken. In der Praxis ist es nicht einfach, zwischen PR dienenden Lippenbekenntnissen und handlungsleitenden Absichten zu unterscheiden.

Der Stabilisierung des Systems dienen Strategien, die die Autonomie des Systems, seine Unabhängigkeit von gesellschaftlichen Urteilen stärken, und Strategien zur Legitimierung der unternehmerischen Handlungen (STAEHLE, 1985). Die Autonomie landwirtschaftlicher Betriebe im Rahmen des Rechtssystems läßt sich z.B. durch politische Interessenvertretung und durch Öffentlichkeitsarbeit stärken, etwa durch Betonung des gesellschaftlichen Wertes einer bäuerlichen Agrarverfassung.

Eine Legitimierung der Produktionsmethoden mag mit Effizienz-Argumenten erfolgen: Biologische Landwirtschaft würde zu wesentlich niedrigeren Erträgen und höheren Kosten führen; die Preise würden folglich steigen. Landbewirtschaftung ohne Eingriffe in die Natur sei nicht möglich und diese würden mit Hilfe moderner wissenschaftlicher Erkenntnisse minimiert. Der Hunger in der Welt lasse intensive Produktionsverfahren als moralisch geboten erscheinen. In diesem Sinne wird häufig auch auf die besonders strenge Umweltgesetzgebung in der Bundesrepublik hingewiesen und die Bereitschaft zur Einhaltung gesetzlicher Auflagen trotz aller Schwierigkeiten bekräftigt.

Einen Schritt weiter geht die Empfehlung, die Unternehmen sollten analog zu ihrer sozialen Verantwortung auch eine Umwelt-Verantwortung entwickeln und aktiv wahrnehmen. Das setzt eine Einbeziehung von Umweltfolgen in die Bewertungskriterien für betriebliche Handlungsalternativen und damit eine erweiterte Wertorientierung des Unternehmers voraus. Beispiele sind sowohl Unternehmer, die in ihren Betrieben diese Probleme aufgreifen und neue Lösungswege gehen, als auch die berufsständischen Bemühungen um Konzepte integrierter Produktionsverfahren und deren Kontrolle. Die erstellten Richtlinien mögen kompromißbehaftet sein und nicht wesentlich über eine "gute landwirtschaftliche Praxis" hinausgehen. Sie zeigen jedoch die Bereitschaft, sich aus eigener Einsicht auf veränderte gesellschaftliche Erwartungen einzustellen und daraus Konsequenzen für den eigenen Handlungsspielraum zu ziehen. Sie bedürfen der fachlichen und kritischen Unterstützung der Wissenschaft, nicht zuletzt im Sinne der Entwicklung einer erweiterten unternehmerischen Wertorientierung.

Allerdings bezieht dieser Ansatz die von den Nebenfolgen betrieblicher Entscheidungen Betroffenen nicht wirklich in einen Prozeß der Konsensbildung ein. Ihre Belange kommen lediglich in artikulierten Forderungen und Beschwerden zum Tragen. Dabei handelt es sich meist um zunächst schwache Signale, die auf nicht abgesicherten weichen Daten basieren. Sie werden oft von Außenseiter-Gruppen aufgegriffen und von Medien sensationell aufbereitet, so daß es nicht einfach ist zu identifizieren, was denn nun als berechtigte, von breiten Kreisen der Betroffenen getragene Beschwerden ernst zu nehmen sind. Dem Rückzug auf Vorurteile und der selektiven Wahrnehmung sind daher Tür und Tor geöffnet. Letztlich wird es wohl gar nicht möglich sein, zwischen berechtigten, sachlich begründeten und unberechtigten, illusionären Vorstellungen der Betroffenen zu unterscheiden.

Aus dieser Sicht gewinnt der Vorschlag Bedeutung, daß eine "monologische" Verantwortung des Unternehmens nicht ausreicht, sie vielmehr durch Bereitschaft zum Dialog, zur Kommunikation mit den Betroffenen im weitesten Sinne ergänzt bzw. ersetzt werden müsse (ULRICH, 1987). Nur so sei es möglich, zu einem Konsens über die ethisch gebotene Gestaltung unternehmerischer Tätigkeit zu kommen, die dann auch gesellschaftlich akzeptiert wird. Ein in der Literatur analysiertes Beispiel ist der Konflikt von Nestlé wegen Propagierung von Baby-Nahrung in Entwicklungsländern. Der Firma gelang es, Boykotte gegen Firmenprodukte durch Absprachen mit den Protestgruppierungen über die künftige Politik zu beenden (STEINMANN und LÖHR, 1988).

Die Schwierigkeiten eines solchen Ansatzes liegen auf der Hand. Wie ist der Kreis der potentiell Betroffenen abzugrenzen; wie ist zu gewährleisten, daß rationale Argumente zum Zuge kommen. Die Kritik an der Konzeption eines herrschaftsfreien Dialoges mag hier vor Optimismus warnen. Dennoch verdient dieser Ansatz Aufmerksamkeit.

**3. Berücksichtigung in Rechnungslegung und Planung:**

Unternehmerische Ziele werden nur handlungsrelevant, wenn die Zielbeiträge der Handlungen und Handlungsalternativen konkretisiert werden. Beeinträchtigungen Betroffener können nur analysiert oder diskutiert werden, wenn Informationen darüber vorliegen. Nicht-intendierte Umweltfolgen müssen also ihren Platz in den Kontroll- und Planungsrechnungen der Unternehmen bekommen. Diese Forderung ist leichter gestellt als erfüllt. Handelt es sich doch in weiten Bereichen um weiche, schlecht quantitativ faßbare Daten bezüglich unterschiedlicher Aspekte, wie Ressourcenverbrauch, Schadstoffemission bei der Produktion und Umweltbelastung der Produkte. Zudem entziehen sich diese Folgen einer direkten monetären Bewertung, so daß zu ihrer Beurteilung und Aggregation weichere Bewertungsmethoden herangezogen werden müssen. Schon Checklisten können in dieser Situation dem Unternehmer helfen, die Tatbestände von Umweltfolgen zu identifizieren. Für quantitative Rechnungen werden zwar verschiedene Instrumente vorgeschlagen, wie Stoff- und Energiebilanzen, ökologische Buchhaltung und Sozialbilanzen, ihre Ausgestaltung und vor allem ihre Anwendung in kleineren Unternehmen läßt aber noch viele Fragen offen. Basisdaten müssen erarbeitet und bereitgestellt werden, z.B. über Energie- und Stoffverbrauch bei der Herstellung wichtiger Inputs, die Wiederverwendung von Abfällen u.a. Ohne umfassende Einbeziehung aller wichtigen Aspekte von Umweltfolgen wird andererseits die Neigung bleiben, dem jeweiligen "Problemdezyklus" zu folgen und sich auf bestimmte, akute Aspekte der Umweltfolgen zu beschränken, die häufig gerade Gegenstand der Gesetzgebung sind, und andere zu vernachlässigen.

Auch wird es notwendig sein, die Berücksichtigung weicher Daten, ungewisser Prognosen und langfristiger Wirkungen in Planung und Alternativenbewertung methodisch besser zu unterstützen. Eine Überbetonung quantifizierbarer Problemaspekte und eine Reduktion von Entscheidungshilfen auf zweckrationale Mittelwahl hat ohnehin in der Praxis geringe Chancen. Zweckrationalität schafft eben noch keine Systemrationalität, wenn das Teilsystem Wirtschaft nicht mehr in das System Gesamtgesellschaft integriert ist.

Es wird vielfach betont, daß der betriebliche Spielraum, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, im marktwirtschaftlichen System begrenzt sei. Der Unternehmer sei gezwungen, unter den gesetzten Rahmenbedingungen höch-

AGRARWIRTSCHAFT 40 (1991), Heft 8: STORCK: Das gesellschaftliche Gleichgewicht als Aufgabe landwirtschaftlicher Unternehmer

die Wirtschaftlichkeit, unter  
sich. Das gilt jedoch nur  
rang von Umweltschäden, die  
kosten mit höheren Preisen  
stellt sich diese Frage obne  
mentkonzepte kam dann die  
über eine positive Rolle sp  
röchigen Reduzierung von  
schaftsordnung in der Tat  
dann, daß nur der Grenz  
das Gesamtziel zu immer  
günstigeren Bedingungen  
raum, auch andere Ziele  
die Akzeptanz solcher Tätig  
seine Existenz damit lang

Auszahlung

Einkauf

Die Struktur der Molkere  
sten hat sich im Laufe d  
1990 gab es nur halb  
Bundesland wie 1980. Dies  
in der Wettbewerbslagen  
nehmen hat. Ein Indikator  
einer Molkerei ist ihr Aus  
Rohmilch. Seit Anfang der  
schiebe zwischen den Aus  
Molkereien stark zugenom  
Eindruck, daß es sich bei  
steins um einen Wirtschaft  
im langfristigen Gleichgew  
Es liegt die Vermutung  
demengen-Regelung (MGR)  
wicht beigetragen hat. In  
zwischen den Auszahlun  
en im Schleswig-Holstein  
April 1984 an. Durch die  
Faktoren Rohmilch verkauf  
erzeugnispreis für Butter de  
werden die relativen Wettbe  
Molkereien in unterschiedl  
und zwei je nachdem, we  
Anforderung, Zukunft, Ver  
erzeugnis- oder Frischprodu  
Ziel dieser Arbeit ist es,  
beziehung zwischen dem Aus  
und ihrer Rohstoffbeschaffu  
multivariater Analysemetode  
Teil werden die Struktur der  
wie Holstein und die Emme  
die Rohmilch seit 1980 ab  
und 3 werden Erklärungsve  
Veranst der Auszahlungsve  
gesetzt.

ste Wirtschaftlichkeit anzustreben, um sein Überleben zu sichern. Das gilt jedoch nur bedingt. Soweit eine Verringerung von Umweltfolgen kostenneutral ist oder die Mehrkosten mit höheren Preisen aufgefangen werden können, stellt sich diese Frage ohnehin nicht. Im strategischen Firmenkonzept kann dann die Beachtung von Umweltfolgen eher eine positive Rolle spielen. Einer freiwilligen kosten-trächtigen Reduzierung von Umweltfolgen setzt die Wirtschaftsordnung in der Tat Grenzen. Allerdings gilt auch dann, daß nur der Grenzproduzent gezwungen ist, sich auf das Gewinnziel zu konzentrieren, um zu überleben. Unter günstigeren Bedingungen bleibt dem Unternehmer Spielraum, auch andere Ziele zu verwirklichen, sich also auch die Akzeptanz seiner Tätigkeit etwas kosten zu lassen und seine Existenz damit langfristig sichern zu helfen.

**Literaturverzeichnis**

KIRSCH, W.: Organisatorische Führungssysteme – Bausteine zu einem verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmen.- München 1976. – SIMONIS, U.E.: Ökologische Orientierung der Ökonomie.- In: JANICKE, M. et al. (Hrsg.): Wissen für die Umwelt. 17 Wissenschaftler bilanzieren. Berlin-New York 1985, S.215-236. – STAEHLE, W.H.: Strategien des Management aus gesamtwirtschaftlicher Sicht.- Wirtschaftswissenschaftliches Studium 14 (1985), S.225-229. – STEINMANN, H. und LOHR, A.: Unternehmensethik – eine "realistische Idee".- Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 40 (1988), S.299-317. – ULRICH, P.: Transformation der ökonomischen Vernunft.- 2. Aufl., Bern-Stuttgart 1987. – WEBER, M.: Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher Erkenntnis (1904).- In: WINKELMANN J. (Hrsg.): MAX WEBER: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. 4. Aufl., Tübingen 1973, S.146-214.

Verfasser: Prof. Dr. HARMEN STORCK, Institut für Gartenbauökonomie der Universität Hannover – Fachgebiet Betriebslehre des Gartenbaues, Herrenhäuser Str. 2, D-3000 Hannover 21

# Auszahlungspreise für Rohmilch in Schleswig-Holstein

## Bestimmungsgründe und der Einfluß der Agrarpolitik

STEPHAN VON CRAMON-TAUBADEL und DIRK GLOY

### Einleitung

Die Struktur der Molkereiwirtschaft in Schleswig-Holstein hat sich im Laufe der letzten Jahre stark geändert. 1990 gab es nur halb so viele Molkereien im nördlichsten Bundesland wie 1980. Dies deutet auf große Unterschiede in der Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Molkereiunternehmen hin. Ein Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit einer Molkerei ist ihr Auszahlungspreis für angelieferte Rohmilch. Seit Anfang der 80er Jahre haben die Unterschiede zwischen den Auszahlungspreisen der einzelnen Molkereien stark zugenommen. Insgesamt hat man den Eindruck, daß es sich bei den Molkereien Schleswig-Holsteins um einen Wirtschaftsbereich handelt, der sich nicht im langfristigen Gleichgewicht befindet.

Es liegt die Vermutung nahe, daß die EG-Milch-Garantiemengen-Regelung (MGR) mit zu diesem Ungleichgewicht beigetragen hat. In der Tat stiegen die Unterschiede zwischen den Auszahlungspreisen der einzelnen Molkereien in Schleswig-Holstein mit der Einführung der MGR im April 1984 an. Durch die MGR wurde das Angebot des Faktors Rohmilch verknappt, und gleichzeitig wurde der Interventionspreis für Butter stark gesenkt. Diese Änderungen werden die relativen Wettbewerbsfähigkeiten der einzelnen Molkereien in unterschiedlicher Weise getroffen haben, und zwar je nachdem, wie sie ihre Rohmilch beschaffen (Anlieferung, Zukauf, Versand) und verarbeiten (zu Interventions- oder Frischprodukten, Käse usw.).

Ziel dieser Arbeit ist es, Hypothesen über den Zusammenhang zwischen den Auszahlungspreisen einer Molkerei und ihrer Rohstoffbeschaffung bzw. Produktpalette anhand multivariater Analysemethoden zu überprüfen. Im ersten Teil werden die Struktur der Molkereiwirtschaft in Schleswig-Holstein und die Entwicklung der Auszahlungspreise für Rohmilch seit 1980 näher untersucht. In den Teilen 2 und 3 werden Erklärungshypothesen für die zunehmende Varianz der Auszahlungspreise formuliert und empirisch getestet.

Es zeigt sich, daß die Hypothesen bezüglich des Zusammenhangs zwischen Produktpalette bzw. Rohstoffbeschaffung einerseits und Auszahlungspreisen andererseits nicht abgelehnt werden können. Im vierten Teil werden einige Schlußfolgerungen gezogen.

### 1 Die Struktur der Molkereiwirtschaft und die Auszahlungspreise für Rohmilch in Schleswig-Holstein

#### 1.1 Die Struktur der Molkereiwirtschaft

Die Molkereistruktur Schleswig-Holsteins war in der Vergangenheit von einem starken Konzentrationsprozeß geprägt. Während 1979 noch 117 Molkereien gezählt wurden, waren es 1988 gerade 51 (Bundesminister für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, 1988; Raiffeisenverband Schleswig-Holstein und Hamburg e.V.). Die Zahl der Unternehmen nahm im gleichen Zeitraum von 98 auf 44 ab, so daß sich das Verhältnis zwischen Unternehmen und Betrieben von 1:1,19 auf 1:1,16 leicht verringerte. Folglich haben die Fusionen der Unternehmen Betriebsstillegungen in mindestens demselben Umfang bedingt.

Die Abnahme der Zahl der Molkereiunternehmen basiert auf Unterschieden in der Wettbewerbskraft der einzelnen Molkereien. Größere, wettbewerbsstärkere Molkereien übernehmen in der Regel kleinere, wettbewerbschwächere Molkereien. Diese Feststellung ist aber lediglich eine Tautologie, wenn Wettbewerbskraft ex post anhand der Fähigkeit zu überleben und zu expandieren gemessen wird. Ex ante dagegen läßt sich die Wettbewerbskraft einer Molkerei oft anhand der Höhe der Auszahlungspreise für angelieferte Rohmilch im Zeitablauf ablesen (KUTTER, 1986, S. 739 ff). Gerade bei genossenschaftlich organisierten Molkereien, deren Mitglieder oftmals den Genossenschaftsauftrag, die Wirtschaft der Mitglieder zu fördern, mit einer Maximierung der Auszahlungsleistung gleichsetzen (vgl. HÜLSEMEYER, 1986, S. 667), führt ein Absinken der Auszahlungs-