

Erfolgsfaktoren in der Landwirtschaft: Status Quo und Bedeutung der IT für die Wirtschaftlichkeit der Betriebe

Heinke Heise und Ludwig Theuvsen

Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung
Georg-August-Universität Göttingen
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
heinke.heise@agr.uni-goettingen.de
Theuvsen@uni-goettingen.de

Abstract: Die externen Rahmenbedingungen der landwirtschaftlichen Produktion haben sich in den letzten Jahren nachhaltig verändert. Landwirtschaftliche Betriebe sehen sich einer verschärften Wettbewerbssituation ausgesetzt und sind gezwungen, sich durch betriebspezifische Anpassungsstrategien weiter zu entwickeln. Dabei spielt die Effizienzsteigerung durch die Nutzung von IT eine entscheidende Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit landwirtschaftlicher Unternehmen. Dieser Beitrag zeigt den Status Quo der Erfolgsfaktorenforschung landwirtschaftlicher Betriebe. Dabei werden Kostensenkungspotentiale, die durch die Nutzung eines IT unterstützten Produkt- und Prozesstechnik entstehen, aufgezeigt.

1 Einleitung

Die ökonomischen und agrarpolitischen Rahmenbedingungen der Landwirtschaft haben sich in den letzten Jahren verändert [Od00]. Die Liberalisierung der Agrarmärkte sowie gestiegene gesellschaftliche Ansprüche führen zu einem fortsetzenden Strukturwandel, der landwirtschaftliche Betriebe zwingt, sich der verschärften Wettbewerbssituation zu stellen und betriebspezifische Anpassungsstrategien zu entwickeln [SDT11]. Dies führt zu immer weniger Unternehmen, die durch stark zunehmende Betriebsgrößen gekennzeichnet sind [VS06]. Dabei ist der Erfolg der Unternehmen nicht allein auf die Realisierung von naturwissenschaftlich-technischen Größenvorteilen zurückzuführen [SDT11]. Die persönlichen Eigenschaften und Merkmale des Betriebsleiters sowie seine Managementpraxis sind ausschlaggebend für die Entwicklungsrichtung des Betriebes [In06]. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des vorliegenden Beitrags, auf Grundlage einer umfassenden Literaturanalyse, den Status Quo der Erfolgsfaktorenforschung für landwirtschaftliche Betriebe abzuleuchten. In diesem Zusammenhang wird auch, soweit aus der Literatur abzuleiten, die Nutzung von IT basierter Produktions- und Prozesstechnik als erfolgsrelevanter Faktor näher beschrieben. Darüber hinaus werden die Folgen der vermehrten IT Nutzung hinsichtlich der Anforderungen an die Qualifikation der Arbeitskräfte in der Landwirtschaft diskutiert.

2 Theoretischer Hintergrund

Die Bestimmungsgründe für den Erfolg von Unternehmen herauszufinden und damit Größen zu bestimmen, die erfolgreiche von erfolglosen Unternehmen unterscheiden, kommt schon seit langem ein besonderes Interesse in der Forschung zu klein- und mittelständischen Unternehmen zu [Kü94]. Um festlegen zu können was als Erfolg verstanden wird, muss sich am Zielsystem des Unternehmens orientiert werden. Der Erfolg wird dann als Grad der Zielerreichung eines Unternehmens definiert. In kommerziellen Unternehmen nimmt das Gewinnstreben in der Praxis eine zentrale Rolle ein [Ba06]. Andere Ziele wie z.B. Wachstum, Produktivitätssteigerungen u.v.m. dienen dann nur als Mittel zur Erreichung eines optimalen Gewinns. Als Erfolgsfaktoren gelten in diesem Zusammenhang Variablen, die einen maßgeblichen Beitrag zum Erfolg leisten [BM01].

3 Erfolgsfaktoren landwirtschaftlicher Betriebe

Der unternehmerische Erfolg landwirtschaftlicher Unternehmen ist häufig das Ergebnis des Wirkens von gesamtwirtschaftlichen Bedingungen. Neben den Umwelteinflüssen haben zudem die Parameter Betriebsressourcen, Betriebsleiterpersönlichkeit und das Management Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens [BM01].

Im Bereich der Betriebsressourcen hat vor allem die Betriebsgröße einen großen Einfluss auf den Erfolg eines landwirtschaftlichen Betriebes. Kooperation, Outsourcing oder einzelbetriebliches Wachstum gelten als wichtige Schlüssel zur Kostensenkung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Auch Größenvorteile bei der Vermarktung oder strategische Vorteile auf Pachtmärkten spielen dabei eine große Rolle [Od00].

In der konventionellen Landwirtschaft hat sich die Kostenführerschaft als natürliche Wettbewerbsstrategie durchgesetzt [Od00]. Doch auch über die Konzentration auf Marktnischen oder die Differenzierung als wettbewerbsstrategische Ausrichtung lassen sich in einigen Fällen Wettbewerbsvorteile generieren. Als Beispiele gelten die Bioproduktion, Regionalmarken oder Qualitätsfleischprogramme [In06]. Die Mehrheit der landwirtschaftlichen Betriebe muss die Strategie der Kostenführerschaft wählen. Fixkostendegressionen können dann vor allem durch Spezialisierung auf ein bestimmtes Marktsegment erreicht werden. Die Fokussierung auf Kernkompetenzen kann zu Kostenvorteilen durch die sog. „economies of scale“ führen. Es kommt zu einer Reduktion der variablen Kosten bei steigender Output Menge [Wa10]. Zudem führt die Spezialisierung eines Betriebes zu Effizienzsteigerungen, die durch eine bessere Auslastung vorhandener Produktionsfaktoren und den Einsatz neuer und leistungsfähiger Produktionsverfahren erreicht werden [SLP78]. Einsparmöglichkeiten bei den variablen Produktionskosten lassen sich vor allem durch das sog. „Precision Farming“ erreichen. Die Instrumente die bei Precision Farming zur Anwendung kommen, haben vielfältige Nutzungsmöglichkeiten, etwa bei der Lösung logistischer Aufgaben. Die Bedeutung der Prozessoptimierung gewinnt vor dem Hintergrund großer, spezialisierter Betriebe, die zum Teil zeitlich parallele Erledigung von Arbeitsabläufen durchführen, an Bedeutung. So lassen sich beispielsweise beim Abtransport von Erntegut zwischen 5-10 Prozent der

praxisüblichen Wegstrecke einsparen, wenn die Lage des Ernteguts beim Ablegen mittels GPS festgehalten wird und anschließend eine Routenoptimierung über diese Wegpunkte vorgenommen wird [Od00].

Die Spezialisierung ist sowohl in der Tierproduktion, als auch in der Pflanzenproduktion eine beliebte Unternehmensstrategie. Dabei wird im Pflanzenbau in den letzten Jahren vor allem in Mais als Energiepflanze investiert. In der Tierproduktion wird der Bestand an Zuchtsauen, Mastschweinen und Milchkühen je Betrieb vergrößert, die Produktion im Bereich Bullen- und Rindermast wird eher verringert [HM11]. Allerdings haben spezialisierte Betriebe bei sinkenden Preisen kaum Ausweichmöglichkeiten zur Stabilisierung der Einnahmen und sind Marktschwankungen eher ausgesetzt als Gemischtbetriebe [In06]. Hier kann ein Trade-Off zwischen Kostenreduktion und Risikoreduktion vorliegen [Od00].

Im Bereich des Marketings bekommt die Nutzung des "Electronic Commerce" eine immer größer werdende Bedeutung. Moderne Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten bieten Ansatzpunkte, um insbesondere Transaktionskosten zu senken. So lassen sich via Internet neue Marktpartner finden und Preisvergleiche ohne hohe Suchkosten durchführen [Od00].

Die Vergrößerung der landwirtschaftlichen Betriebe führt zu einer Ausnutzung von arbeitswirtschaftlichen Vorteilen durch die Kombination von Fremd- und Familienarbeitskräften und kann ebenfalls erfolgsrelevant sein. Familienarbeitskräfte zeichnen sich durch eine hohe Flexibilität aus und können gemeinsam mit hoch motivierten Fremdarbeitskräften bessere biologische Leistungen, höhere Produktqualität und geringere Kosten verursachen. Durch die Kombination von Familien- und Fremdarbeitskräften werden bereits bedeutende Größenvorteile realisiert, während Größennachteile in nennenswerten Ausmaßen noch nicht von Bedeutung sind. Dadurch, dass der Betriebsleiter persönlich in das operative Tagesgeschäft eingebunden ist, werden Kooperationsprobleme vermieden, Kontrollaufgaben begrenzt und so Transaktionskosten eingespart [SDT11]. Insgesamt wird die Bereitstellung geeigneter Humanressourcen in Form qualifizierter Mitarbeiter als entscheidender Erfolgsfaktor für die Wirtschaftlichkeit landwirtschaftlicher Betriebe angesehen. Laut Hassert [03] lassen sich rund 65-70% des Erfolges eines landwirtschaftlichen Unternehmens auf die Qualität der Arbeitskräfte inklusive der Betriebsleitung zurückführen. Dabei hat die Erfahrung der Unternehmensleistung einen bedeutenden Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens [SDT11]. Hinsichtlich der Qualifikation der Arbeitskräfte in der Landwirtschaft kommt es zu einer gewissen Polarisierung. Zwar wird es auch zukünftig Tätigkeitsbereiche für angelernte Arbeitskräfte im Niedriglohnsektor geben. Dies gilt insbesondere für Bereiche, die sich einer Mechanisierung weitgehend entziehen, wie z.B. Erntearbeiten im Obst- und Gemüsebau [Od00]. Die fortschreitende Technisierung und Computerisierung der Landwirtschaft führt aber auch dazu, dass der Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften grundsätzlich steigen wird. Neben der Berufserfahrung spielen daher auch technische Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, sowie Aus- und Weiterbildung des Betriebsleiters eine immer wichtigere Rolle für den Unternehmenserfolg [In06; Od00].

4 Fazit und Ausblick

Die derzeitigen Rahmenbedingungen in der Landwirtschaft und der auch zukünftig anhaltende Strukturwandel werden dazu führen, dass sich die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe weiter verringern wird und die verbleibenden Betriebe deutlich wachsen müssen. Alle Betriebe müssen sich bemühen, durch effizientes Wirtschaften Kostendegressionen herbeizuführen um Wettbewerbsvorteile aufzubauen und auch verteidigen zu können. Dies kann durch die Nutzung von moderner, IT gestützter Produktions- und Prozesstechnologie erreicht werden. Die dadurch zunehmende Computerisierung der Landwirtschaft führt dazu, dass die Ansprüche an die Qualifikationen der Mitarbeiter steigen und der Anteil an ungelerten Arbeitnehmern sinkt.

Die genauen Kosten, die sich durch die Nutzung von IT gestützten Technologien einsparen lassen sind bisher von Seiten der Wissenschaft nur unzureichend erkundet. Zukünftige Studien sollten in dieser Richtung weiter forschen, um den Einfluss von IT als Erfolgsfaktor landwirtschaftlicher Betriebe genauer prognostizieren zu können.

Literaturverzeichnis

- [Ba06] Baetge, J. (2006): Messung zur Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. www.bertelsmann-stiftung.de (Download: 30.11.2013).
- [BM01] Burgstahler, H., Mast, C. (2001) Erfolgsfaktor interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysten. Explorative Studie zur Rolle von Nonfinancials im Kontext moderner Managementkonzepte. Arbeitsbericht Universität Hohenheim.
- [Ha03] Hassert, G. (2003): Strategien zur Anpassung. In: Bauernzeitung 21. Woche 2003. S. 18-20.
- [HM11] Hasselmann, F., Mack, G., Möhring, A., Mann, S. (2011): Spezialisierung in der landwirtschaftlichen Produktion und einzelbetriebliches Wachstum. In: Österreichische Gesellschaft für Agrarökonomie (Hrsg): OEGA- Tagungsband 2011. Wien. S. 107-108.
- [In06] Inderhees, P.G. (2006): Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe: Eine Untersuchung am Beispiel Nordrhein-Westfalens. Dissertation Universität Göttingen.
- [Kü94] Küpper, H.-U. (1994): Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. In: Pleitner, H.J (Hrsg.): Strukturen und Strategien in Klein- und Mittelunternehmen als Wegbereiter des Aufschwungs. St. Gallen.
- [Od00] Odening, M. (2000): Anpassungsstrategien für Agrarunternehmen. In: Neue Landwirtschaft, Heft 2/2000, S. 14-16.
- [SDT11] Schaper, C., Deimel, M., Theuvsen, L. (2011): Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. In: German Journal of Agricultural Economics. Volume 60 (1), S. 36-51.
- [SLP78] Steinhauser, H., Langbehn, C., Peters, U. (1978): Einführung in die landwirtschaftliche Betriebslehre. Band 1, 2. Aufl., Stuttgart,
- [VS06] Voss, J., Spiller, A. (2006): Customer Relationship Management im Agribusiness: Unternehmen zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Studie Agrifood Consulting, Göttingen.
- [Wa10] Wanas, J. (2010): Erfolgsfaktoren für die Diversifizierung in der Landwirtschaft. Vortrag Hofgeismar, 10.06.2010.