

**Literaturverzeichnis**

FUCHS, C.: Optimierung der N-Düngung ökologisch-ökonomischer Ziele - eine Anwendung von CREAMS und ACOMPLEX. Manuskript einer Gastvorlesung an der Landwirtschaftlichen Fakultät der MLU Halle am 10.1.1992. - HOLLAND, F.: Betriebswirtschaftliche Analyse und Planung der Agrargenossenschaft unter Berücksichtigung der sozialen Fürsorge für ehemalige LPG-Mitglieder.- Abschlußarbeit zum Aufbaustudiengang Agrarmanagement. Jena 1991. - JAROSCH, J. und MURSCHER, B.: Methodik und Datenerfordernisse zur Integration ökonomischer und ökologischer Ziele in einzelbetrieblichen Entscheidungsmodellen.- In: HANF, C.-H. und SCHEPER, W. (Hrsg.): Neuere Forschungskonzepte und -methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Bd. 35. Münster-Hiltrup 1989, S. 363-369. - KAULE, G. et al.: Landschaftsplanung, umsetzungsorientiert! - Bundesamt für Naturschutz, Bonn-

Bad Godesberg: Angewandte Landschaftsökologie, Heft 2, 1994. - KLEINHANSS, W. und KÖGL, H.: Auswirkungen der Agrarreform auf die Wirtschaftlichkeit der flächenabhängigen Produktionszweige Marktfruchtbau und Rindfleischerzeugung.- Tagungsmaterial der GeWiSoLa, Stuttgart 1994. - Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.): Verteilungswirkungen der künftigen EU-Agrarpolitik nach der Agrarreform.- Frankfurt am Main 1994. - MOTHEs, V.: Bestimmung der Auswirkungen agrarpolitischer Rahmenbedingungen auf die Einkommen landwirtschaftlicher Unternehmen mit Hilfe mathematischer Methoden unter besonderer Berücksichtigung von Aspekten der umweltgerechten Anpassung ackerbaulicher Produktionssysteme.- Dissertation, Halle 1994. - Tagungsmaterial der GeWiSoLa, Stuttgart 1994.

Verfasser: Dipl.-Ing. agr. VOLKER MOTHEs, Zentrum für Agrarlandschafts- und Landnutzungsforschung e.V. (ZALF), Institut für Ökosystem- und Prozeßmodellierung, Eberswalder Str. 84, D-15374 Müncheberg

## *Landwirtschaftliche Betriebsgestaltung nach persönlichen Zielen*

TITUS BAHNER

### 1 Einleitung

Die Kriterien landwirtschaftlicher Betriebsgestaltung in der wissenschaftlichen Betriebslehre sind von den Zielen der Gewinnmaximierung und Risikominimierung abgeleitet. Jedoch sind darüber hinausgehende persönliche Zielsetzungen bei Landwirten durchaus die Regel. LANGBEHN und HEITZHAUSEN (1976, S. 426) schreiben: "Die These, daß sich das wirtschaftliche Handeln der landwirtschaftlichen Unternehmer generell an dem Ziel orientiert, ihr Einkommen aus landwirtschaftlicher Tätigkeit zu maximieren, wird - außerhalb mikroökonomischer Lehrbücher - ernsthaft sicher von niemandem vertreten".

VON BLANCKENBURG (1960, S. 142) stellt empirisch fest, daß in der Landwirtschaft "besonders stark die Zielsetzungen des hohen Einkommens, des angemessenen Einkommens, des risikoungefährdeten Einkommens, der Erhaltung des Hofes auf Generationen und des Strebens nach Einführung in die engere Sozialordnung miteinander am wirtschaftlichen Gesamtverhalten formen."

PETERS (1968, S. 438 f.) stellt heraus, daß allein der Begriff "Gewinnmaximierung" eine unzulässige Verkürzung des "den Umständen entsprechend möglichst großen Gewinns" darstellt. Zahlreiche weitere Zielvariablen lassen sich feststellen, wobei die außerökonomischen einer quantitativen Erfassung schwer zugänglich sind, aber "eine hohe Relevanz für die Abbildung des Unternehmerhandelns besitzen" <sup>1)</sup>).

In den letzten Jahren ist eine Orientierung des landwirtschaftlichen Unternehmers an solchen Zielen in verschiedenen Zusammenhängen angesprochen worden. HANF (1990) arbeitete heraus, daß der Bereich kurzfristiger, gewinnorientierter, reaktiver Entscheidungen in landwirtschaftlichen Unternehmen, den die tradierte Betriebslehre untersucht, von dem Bereich langfristiger und aktiv zielsetzender Entscheidungen unterschieden werden muß, der als "Strategisches Entscheiden" bezeichnet werden kann. Strategische Entscheidungen legen bestimmte Entwicklungspfade fest und verschließen andere. Bei diesen Entscheidungen spielen persönliche Ziele des Unternehmers und seiner Familie eine tragende Rolle.

Die im deutschsprachigen Bereich auf SCHMITT und GEBAUER (1987) zurückgehende Debatte über Haushalts-Unternehmens-Modelle in der Landwirtschaft räumt persönlichen Zielen der Landwirtschaftlichen einen großen Stellenwert ein für die Analyse agrarstruktureller Anpassungsprozesse. HENNING (1992) leitet aus der Existenz von Transaktionskosten den Begriff der "nontradeable" Güter ab und demonstriert, wie die Faktorallokation im landwirtschaftlichen Betrieb von der Erzeugung solcher Güter in aus orthodoxer Sicht nur als "irrational" erklärbarer Weise beeinflußt werden kann. WITZKE (1991) präsentiert ein umfassendes Produktionsmodell landwirtschaftlicher Haushalte auf der Basis des Z-Güter-Ansatzes nach BECKER und LANCASTER, mit dem ebenfalls solches Verhalten als rational verstanden werden kann, und das auch das direkte Verfolgen von Zielen in der produktiven Tätigkeit berücksichtigt.

Ein weiterer Aspekt, in dem persönliche Ziele für die Betriebsführung relevant sind, ist die Frage der Ethik. Soweit Ethik als individuelles Handlungsziel gesehen wird, läßt sich mit STORCK fragen, "ob und wie ethische Gesichtspunkte auch in die Agrarbetriebslehre Eingang finden sollten" (1990, S. 165).

Schließlich ist auch aus methodischer Sicht zu fragen, ob eine Betriebslehre, die kontrafaktisch von Gewinnmaximierung als dem einzigen Ziel des Landwirts ausgeht, damit ihrem eigenen Anspruch auf Werturteilsfreiheit gerecht wird. Spätestens wenn der so ausgebildete Berater auf den Hof kommt und die tatsächlichen Entscheidungen eines Landwirts nur als "irrational" verstehen kann, weil er kein anderes operationalisierbares Modell zur Hand hat, wendet sich die bloße Annahme der Gewinnmaximierung in ein Werturteil. Eine positive Ökonomik müßte sich dagegen um die persönlichen Ziele des Landwirts kümmern, um diese - als beobachtbare Fakten - zum Ausgangspunkt einer Betriebsoptimierung zu machen.

Die Orientierung der landwirtschaftlichen Betriebsführung an persönlichen Zielen führt von der Gewinn- zur Nutzenmaximierung. Im folgenden soll die Orientierung an persönlichen Zielen in ihrer logischen Struktur untersucht und sollen sich daraus ergebende Konsequenzen für die landwirtschaftliche Betriebsgestaltung abgeleitet werden. Damit soll ein Schritt hin zur "Operationalisierung auf einer entscheidungsrelevanten Ebene und Anwendung in konkreten Entscheidungssituationen" (STORCK, 1990, S. 166) versucht werden.

<sup>1)</sup> Zusammenfassend dazu auch BRANDES (1985, S. 25 ff., S. 50 ff.).

## 2 Nutzenorientierung der Produktionstheorie: Das Leitbild-Konzept

### 2.1 Ökonomisches Prinzip und Erwerbsprinzip

Die neoklassische mikroökonomische Theorie baut auf der Annahme, daß sich die Beteiligten am Wirtschaftsgeschehen nach dem ökonomischen Prinzip verhalten, das in dem Bestreben besteht, ein gegebenes Ziel mit dem Einsatz möglichst geringer Mittel zu erreichen. Die Zielsetzung bleibt dabei der Entscheidung des Handelnden überlassen (WÖHE, 1993). Vom ökonomischen Prinzip unterschieden ist das Erwerbsprinzip als Spezialfall, das am Anfang der neoklassischen Theorie der Produktion steht. Der Nutzen wird hierbei im Geldgewinn gesehen. Die Tradition dieser Annahme geht in der landwirtschaftlichen Betriebslehre zurück auf THAERS bekannte Beschreibung der Landwirtschaft als "Gewerbe, welches zum Zweck hat, durch Produktion vegetabilischer und tierischer Substanzen Gewinn zu erzeugen" (1819, §1), die er von seiner Beschäftigung mit der englischen Landwirtschaft des 18./19. Jahrhunderts und mit dem eigenen Gutsbetrieb bei Celle ableitete (WOERMANN, 1965).

Das Erwerbsprinzip läßt jedoch keinen Raum für nichtmonetäre Ziele, die im Wirtschaften selbst angestrebt werden sollen. Es trennt das Betriebsgeschehen von den inhaltlichen Zielen, die der Landwirt persönlich verfolgt. Den Gewinn kann der Landwirt als Selbstzweck akkumulieren, er kann damit auch persönliche, ideelle Ziele außerhalb des Betriebes verfolgen; wenn er aber persönliche Ziele direkt im Betrieb und durch die Tätigkeit im Betrieb verwirklichen will, dann kann er nicht mehr nach dem Erwerbsprinzip handeln, und die auf diesem Prinzip aufbauende Theorie der Betriebsorganisation liefert ihm keine relevanten Entscheidungsmaßstäbe mehr. Denn in sein Wirtschaften spielt dann ein persönliches Ziel hinein, und die Arbeit im Betrieb ist nicht mehr Mittel zu einem Zweck außerhalb des Betriebes, sondern Arbeit am Zweck selbst. "Der Weg ist das Ziel".

Das Problem ergibt sich aus einer Grundannahme der neoklassischen ökonomischen Theorie, nämlich der strikten Trennung von Produktion und Konsum. Für das Verhalten der Konsumenten geht man von individuellen Nutzenfunktionen aus (ökonomisches Prinzip), der Produzent jedoch handelt gewinnorientiert (Erwerbsprinzip). Schon der Ökonom E.F. SCHUMACHER wies jedoch darauf hin, daß in Wirklichkeit der Mensch-als-Produzent und der Mensch-als-Konsument ein und derselbe Mensch sind, der zur selben Zeit produziert und konsumiert. Er fährt fort: "Nowhere is this dichotomy more noticeable than in connection with the use of land. The farmer is considered simply as a producer who must cut his costs and raise his efficiency by every possible device, even if he thereby destroys – for man-as-consumer – the health of the soil and the beauty of the landscape (...)" (SCHUMACHER, 1975, ch.II 2, S. 105 f.).

Die Konsequenz davon, den Menschen nicht von vorneherein in zwei Verhaltensweisen zu teilen, wäre die, sein Handeln sowohl als "Konsumprinzip"-orientiert als auch als "Produktionsprinzip"-orientiert zu verstehen, und zwar sowohl bei Gelegenheiten des Konsums als auch bei Gelegenheiten der Produktion. (Die Unterscheidung von Anbietern und Nachfragern an einem Markt bliebe unberührt.) Der Landwirt ist dann einerseits Produzent der erstellten Güter und andererseits selber Konsument derjenigen erstellten Güter, die ihm nichtmonetären Nutzen bringen ("nontradeables" nach HENNING, 1992). Die oben angeführten Beiträ-

ge zu Haushalts-Unternehmens-Modellen gehen durchweg von dieser Situation aus und setzen daher die Nutzenorientierung der Produktion (die das Gewinnziel einschließt) an Stelle der reinen Gewinnorientierung.

### 2.2 Das Leitbild-Konzept

Um die Nutzenorientierung für die Betriebsgestaltung operationalisierbar zu machen, bedarf es zunächst einer greifbaren Formulierung der Ziele. Ziele können in unterschiedlicher Komplexität vorliegen. Das Erwerbsprinzip hat mit Gewinn, Vermögenszuwachs o.ä. einen eindeutigen und eindimensionalen Handlungsmaßstab. Auch zielorientiertes Handeln kann logisch vereinfacht werden, etwa auf einen zweidimensionalen Handlungsrahmen wie Einkommen und Freizeit. Es wäre jedoch wirklichkeitsnäher, auch in der Theorie davon auszugehen, daß Ziele grundsätzlich auf einem Wertsystem basieren und daher ein Wertsystem die Entscheidung prägen wird (dazu HOFFMANN, 1981, S. 117).

Ein Wert- oder Präferenzensystem ist mehr als eine Anzahl von Zielen, die zueinander in komplementärem oder substitutivem Verhältnis stehen oder lexikographisch geordnet sind. Es unterscheidet sich von einer solchen "Zielstruktur" dadurch, daß die Proportionen der Teilziele zueinander einem übergeordneten Kriterium unterliegen, das vielleicht als "Harmonie" bezeichnet werden kann. Harmonie als Qualität eines Zielsystems entsteht, wenn antagonistische Zielbeziehungen jeweils in einem übergreifenden Ziel resultieren, das durch das geeignete quantitative Verhältnis der Teilziele erreicht werden kann.

Der Antagonismus zwischen "Ertrag" und "Bodenschonung" in der Pflanzenproduktion kann beispielsweise in dem übergreifenden Ziel des "nachhaltigen Ertrags" in eine Harmonie gebracht werden. Bodenschonung läßt sich zwar auch in einer Zielhierarchie als übergeordnetes Ziel (oder Nebenbedingung) gegenüber dem Ertrag denken; damit verschwindet aber die relevante Zielflexibilität, die sich darin zeigt, daß der Boden als ökologisches System auch vorübergehend strapaziert werden kann, ohne seine Ertragsfähigkeit zu verlieren, wenn ihm danach wieder Erholung gegönnt wird<sup>2</sup>).

Das harmonische Verhältnis aller Teile untereinander läßt sich zutreffend in der Art eines Bildes denken. Das Charakteristische an einem Bild sind die vielfältigen Beziehungen aller Teilziele zueinander, die sich nicht zu linearen Verhältnissen reduzieren lassen. Eine Harmonie des Ganzen kann nur im Blick auf das Ganze erfaßt werden. Ein Bild, das harmonisch sein soll, kann daher auch nur als Ganzes entworfen werden. Das Bild beurteilt Situationen nach Art und Ausmaß ihrer Abweichung von einem Harmoniezustand; das Gewinnkriterium dagegen beurteilt Situationen nach Abweichung von einer Maximal-(Extrem-)situation.

Für die Verfolgung persönlicher Ziele auf der Basis eines individuellen Wertsystems bietet es sich daher an, wie in der nichtlandwirtschaftlichen Betriebslehre von einem Leitbild der Betriebsorganisation auszugehen; es leitet sich ab von einer "Vision" des Unternehmers über seine Zukunft (HINTERHUBER, 1989, S. 45; HANF und NOELL, 1994, S. 128; SCHULZ, 1994).

2) Bodenschonung läßt sich auch als Unterziel vom Ertragsziel ableiten, indem zukünftige Erträge mit einer entsprechend niedrigen Zeitpräferenzrate einbezogen werden. Dies ist jedoch nur ein anderer Ausdruck dafür, daß der Zielantagonismus in einem übergreifenden Ziel harmonisiert wird; das für optimal befundenen Verhältnis der Teilziele läßt sich an der Zeitpräferenzrate ablesen.

Das Leitbild kann die Vorstellungen des Landwirts vom Ziel seines Wirtschaftens vollständig enthalten und kann damit zur Optimierung genau der Ziele führen, die ihm persönlich wichtig sind. Es entsteht durch Anwendung des Wertsystems des Entscheidenden auf das Gestaltungsobjekt, den landwirtschaftlichen Betrieb. Die vorgefundenen Daten – Faktorausstattung und -verfügbarkeit, Marktdaten, Technologien – werden, ggfs. mit Hilfe einer "Vision" als richtungsweisendem Ideal, zu einem Leitbild der Betriebsgestaltung ausgeformt, das den Referenzrahmen für konkrete Entscheidungen bildet. Der Weg von der Vision zum Leitbild zur konkreten Entscheidung ist ein kontinuierlicher Prozeß, bei dem gewährleistet sein muß, daß im Laufe der Konkretisierung keine Brüche in den Zielgewichtungen auftreten, so daß das Wertsystem in der konkreten Entscheidung, als "Stil" des Unternehmers, erkennbar bleibt.

### 2.3 Die Spannung zwischen Wert- und Marktorientierung

Das Leitbild beeinflusst nicht alle Gestaltungsfragen in gleicher Intensität. Es entstehen vielmehr verschiedene Handlungsbereiche mit jeweils eigenem Entscheidungscharakter.

Wenn man Erwerbsprinzip-orientiertes Handeln als Orientierung am Markt und damit an den Präferenzen (und Produktionsmöglichkeiten) der anderen Wirtschaftsteilnehmer, zielorientiertes Handeln jedoch als Orientierung an den eigenen Präferenzen interpretiert, dann läßt sich im unternehmerischen Handeln "marktorientiertes" von "wertorientiertem" Verhalten unterscheiden. Aus dieser Differenzierung lassen sich Bereiche ökonomischen Handelns ableiten, die in der Abbildung als prinzipieller, wertökonomischer und marktökonomischer Bereich gekennzeichnet sind.

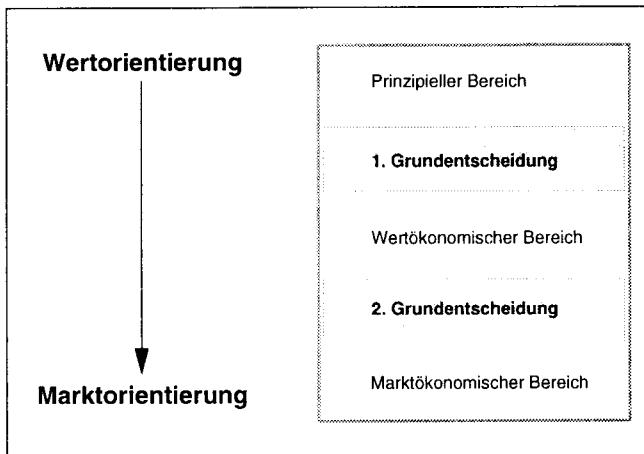


Abbildung: Entscheidungsbereiche in der Betriebsgestaltung

Im marktökonomischen Bereich richtet sich die Handlung nur am Erwerbsprinzip aus, das sich an den Markt- und Produktionsdaten orientiert.

Im zweiten Bereich der "wertökonomischen" Entscheidungen durchdringen sich Wert- und Marktorientierung, indem vorliegende monetär quantifizierte Handlungsalternativen nach den individuellen Präferenzen des Entscheidenden bewertet werden. Die ökonomische Entscheidung besteht in der Wahl derjenigen Alternative, die den größten erwarteten Gesamtnutzen liefert. Das Resultat dieser individuellen Bewertung ist nicht mehr ein Tauschwert, der auf den Markt bezogen ist, sondern ein Nutzwert, der sich auf individuelle Gestaltungsziele bezieht und damit nicht mehr für

alle Entscheidungsträger in derselben Situation der gleiche sein muß.

Im prinzipiellen Bereich schließlich gilt nur noch die Wertorientierung; es spielt in der Entscheidung keine Rolle, welche monetären Kosten entstehen. Die Alternativen bestehen oft nur aus den zwei Möglichkeiten, eine Sache zu tun oder sie zu lassen, und die Bewertung ist eindeutig. Dieser "Tabu"bereich ist nur deshalb ökonomisch, weil es immerhin zwei Möglichkeiten gibt und daher eine Entscheidung nötig ist. Die Grenze zum "Muß" und damit zur Nicht-Ökonomie ist hier fließend und liegt im "inneren Freiheitsraum" des Individuums begründet.

Der prinzipielle Bereich spielt in der Landwirtschaft m.E. eine unterschätzte Rolle. Er hängt eng zusammen mit der Frage des Lernens z.B. in der Beratung, womit Entscheidungsfragen aus dem prinzipiellen Bereich herausgelöst und in die differenziertere Betrachtungsweise des wert- oder marktökonomischen Bereichs überführt werden. Viele landläufig als "irrational" verstandene Verhaltensweisen dürften im prinzipiellen Bereich angesiedelt und damit aus Sicht des Entscheidungsträgers rational (also nutzenmaximierend) sein.

Der Fall, daß eine einmal getroffene Entscheidung nicht erneut zur Disposition gestellt wird, weil die erwarteten Suchkosten höher als der erwartete Nutzenzuwachs sind, fällt in den wert- oder marktökonomischen Bereich (je nach Bewertung des benötigten Suchaufwandes), da ein differenziertes Kalkül stattfindet. Der prinzipielle Bereich dagegen entspricht einem "Impulsverhalten", einer Gewohnheit, die nicht reflektiert werden soll.

Zwei wertende Grundentscheidungen, betreffend die Abgrenzung der drei Bereiche, müssen in der Spannung zwischen Wert- und Marktorientierung von jedem Handelnden getroffen werden; sie sind in der Abbildung als 1. und 2. Grundentscheidung gekennzeichnet. Zum ersten muß der Handelnde sich entscheiden, ab wo er sich von Produktions- und Marktdaten sein Handeln beeinflussen läßt, wo also der prinzipielle Bereich für ihn aufhört und der wertökonomische anfängt. Zum zweiten muß er eine Grenze der Wertorientierung finden, jenseits wovon die Wertorientierung keinerlei Rolle mehr spielen soll. Empirisch kann gezeigt werden, daß diese Grenzen in der Unternehmensführung verschiedener Betriebe klar zu bestimmen sind, aber an unterschiedlichen Stellen liegen (BAHNER, 1989, S. 40 ff., S. 76 f.).

Die Frage, nach welcher Rationalitätskonzeption die Abgrenzung dieser Bereiche am sinnvollsten interpretiert werden kann, soll hier nicht weiter vertieft werden. Es interessiert vielmehr die Anwendung dieses Konzepts auf praktische Fragen der Betriebsgestaltung.

## 3 Modifikation von Entscheidungsmaßstäben

### 3.1 Optimumsbedingungen

Auf einem Leitbild basierendes Handeln im Produktionsbereich hat insbesondere die Konsequenz, daß die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge, wenn es um Entscheidungen geht, durch das Leitbild modifiziert werden. Die Betriebsgestaltung wird auf das Leitbild ausgerichtet, indem die Produktions- und Marktdaten erst durch das Leitbild bzw. die dahinterstehende Nutzenfunktion ihre ökonomische (nutzenorientierte) Bewertung erfahren (WITZKE, 1991; HENNING, 1992). Die Marktorientierung erhält dabei innerhalb des Wertsystems ihren Platz.

Das bedeutet, daß die statischen Optimumsbedingungen nicht mehr auf Preise bezogen werden können, sondern auf Schattenpreise bezogen werden müssen, die den monetär bewerteten Grenznutzen oder Grenznutzenverlust ausdrücken. Noch einfacher sind sie direkt auf den Grenznutzen zu beziehen. Wir erhalten damit als Bedingungen für die

- Optimale spezielle Intensität: Der Grenz-Nutzenverlust aus dem Faktoreinsatz ist gleich dem damit erzielten Grenz-Nutzenzuwachs aus der Produktion (statt: Grenzkosten = Grenzerlös);
- Minimalkostenkombination der variablen Produktionsfaktoren: Die Grenzrate der Substitution in der Produktion entspricht dem umgekehrten Verhältnis der Grenznutzen jeweils zweier Faktoren in der jeweilig besten alternativen Verwendung (statt: ihrem umgekehrten Preisverhältnis);
- Optimale Produktionsausrichtung: Der Grenz-Nutzenzuwachs aus dem Einsatz jedes Produktionsfaktors ist in jedem Produktionszweig gleich (statt: der monetäre Grenz-ertrag).

Hierzu einige Anwendungen.

Für die optimale spezielle Intensität bietet der Heckenbau ein Beispiel. Er wird oft über größere Artenvielfalt als eine indirekt ertragssteigernde Maßnahme propagiert. Als solche müßte man ihn soweit ausdehnen, bis der Erlösbeitrag der letzten gepflanzten Hecke gerade noch dem dafür getriebenen Aufwand entspricht. Vor dem Hintergrund eines Leitbildes kann jedoch der Heckenbau auch unabhängig von irgendwelcher Ertragswirkung ökonomisch rational sein, wenn der Landwirt damit etwa zur Landschaftsgestaltung beitragen will. Der optimale Umfang bemißt sich dann nicht mehr nach der Ertragswirkung, sondern nach dem direkten Grenznutzen vor dem Hintergrund des Leitbildes.

Für die Minimalkostenkombination der Produktionsfaktoren gibt die überbetriebliche Kooperation etwa im Maschinenbereich ein Beispiel. Es ist bekannt, daß bundesdeutsche Landwirte weniger kooperieren, als betriebswirtschaftlich optimal wäre; die Grenzrate der Substitution eigener Maschinen zu überbetrieblichem Maschineneinsatz entspricht nicht dem entsprechenden Kostenverhältnis; für eine DM Maschinenkosten läßt sich bei überbetrieblichem Einsatz mehr Leistung erkaufen als bei einer Eigenmaschine. Vor dem Hintergrund eines Leitbildes, in dem eine autonome, nicht auf Rücksprache angewiesene Betriebsführung eine zentrale Rolle einnimmt, kann jedoch das Verhältnis des Grenznutzenverlusts beim Einsatz eigener Maschinen zu Fremdmaschinen anders sein als das monetäre Kostenverhältnis, so daß stärkere Eigenmaschinisierung den Nutzen maximiert.

Für die optimale Produktionsrichtung sei die Viehhaltung angesprochen. Aufgrund der technologischen economies of scale tendiert die Viehhaltung heute generell zur Konzentration auf eine Tierart sowie häufig zur Loslösung von der Fläche, was dann z.B. durch Gülleverordnungen wieder rückgängig gemacht werden muß, um den Schaden für die Allgemeinheit zu begrenzen. Spezialisierte Veredelungsbetriebe begeben sich auf einen Entwicklungspfad, der sie mit einer gewissen Zwangsläufigkeit an die Grenze des umweltpolitisch tolerierten bringt. Demgegenüber kann es eine sinnvolle strategische Entscheidung sein, angesichts gesellschaftlicher Präferenzenveränderungen (Ökologie, Landschaftspflege, Urlauberwünsche, Qualitätskriterien für Lebensmittel) sich die Option auf einen Gemischtbetrieb offenzuhalten. Das Leitbild "Gemischtbetrieb" setzt den tech-

nologischen economies of scale zielorientierte diseconomies of scale entgegen, die sich aus strategischem Denken, aber auch aus ethischen Überzeugungen (wie in den Pionierjahren des ökologischen Landbaus) herleiten können. Eine gewisse Vielfalt der Produktionsausrichtung ergibt einen eigenen Nutzenbeitrag; der Einsatz von Produktionsfaktoren kann in einem Betriebszweig Gewinn, im anderen zusätzliche Vielfalt erzeugen, der Grenz-Nutzenzuwachs des Einsatzes kann damit in beiden Zweigen gleich sein.

Die übliche Orientierung an Preisrelationen durchläuft also eine zusätzliche Bewertungsstufe: relevant ist der aus dem Preis sich ergebende Nutzenverlust. Solange der Preis ein nach Einschätzung des Landwirts zutreffender Indikator für seinen Nutzenverlust ist, kann er weiter als Entscheidungskriterium gelten; die Lehrbuch-Betriebslehre ist damit als Sonderfall berücksichtigt. Sobald jedoch abweichende Aspekte eingebracht werden, die sich aus den Präferenzen des Landwirts ergeben, wird der Preismaßstab nach der Nutzenfunktion des Landwirts modifiziert.

### 3.2 Bewertungsregeln

Innerbetrieblich erstellte und verbrauchte Güter (im Haushalts- wie im Unternehmensbereich) können vor dem Hintergrund der Nutzenmaximierung nicht bloß monetär bewertet werden, um über ihre Allokation zu entscheiden; relevant ist vielmehr ihr Nutzenbeitrag. Eine Bewertung in monetären Einheiten nach den betriebswirtschaftlichen Bewertungsregeln muß in modifizierter Form ablaufen; das Ziel sind nicht mehr Geldbeträge, sondern ein kardinaler Nutzenmaßstab. Bewertungsregeln sind in sich keine Werturteile, sondern eine Frage von richtig oder falsch. Das Ziel, auf das hin die Bewertung stattfindet, ist jedoch eine Wertentscheidung.

Ausgehend vom Ziel der Gewinnmaximierung werden in der konventionellen Taxationslehre alle Werte als Tauschwerte oder auf Tausch bezogene Werte angesetzt. Vor dem Hintergrund der Nutzenmaximierung aber ist es korrekt, dieselben Wertkategorien alle auf den Nutzenbeitrag zu beziehen (= Gebrauchswert, subjektiver Wert bei REISCH und ZEDDIES, 1992, S. 60 f.). Dazu bietet es sich an, sie vor dem Hintergrund des Leitbildes als Nutzenbeitrag zu interpretieren, indem die Preise wo nötig zu Schattenpreisen modifiziert werden. Die Nutzenbeiträge können mit dem Tauschwert identisch sein (wenn nur monetäre Ziele eine Rolle spielen), müssen es aber nicht. Hinzu kommt als Betriebswert für nicht direkt produktive Güter (Hecke als Biotop, Freude an der Arbeit) ein eigener Nutzenwert. So entsteht eine verallgemeinerte Systematik von Wertansätzen. Anschließend wird unter diesen Werten nach den üblichen Regeln entschieden.

Zur Erläuterung ein Beispiel. Ein ökologisch wirtschaftender Landwirt baut Steckrüben als Zwischenfrucht an und verfüttert sie an Milchvieh; zur Preiskalkulation für Milch will er sie bewerten. Er macht die in der Tabelle angegebenen unkorrigierten Tauschwertansätze je dt.

Anhand von Zitaten aus M. KÖHNES Taxationslehre (1993, S. 20) sei nun aufgezeigt, wie der Landwirt die Rüben bewerten wird.

"Kann zwischen einem Verkaufs- und einem Ertragswert gewählt werden, dann ist der höhere Wert anzusetzen. Dies folgt aus der ökonomischen Zielsetzung der Gewinnmaximierung. Im Lichte dieser Zielsetzung ist es realistisch, davon auszugehen, daß der Eigentümer des Objektes die günstigere Alternative nutzen würde."

Tabelle: Wertansätze von Steckrüben

Vorgang	Marktwert	Betriebswert
Eigenwert	Verkaufswerte: Verkehrswert 60,- Veräußerungswert 80,- <sup>1</sup>	Ertragswert 30 kg Milch a 1,- = 30,-
Substitutionswert	Wiederbeschaffungswert 40,- <sup>2</sup> relat. Zukaufswert 15,- <sup>3</sup> relat. Verkaufswert 100,- <sup>4</sup>	Ersatzkostenwert - <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Zum menschlichen Verzehr. - <sup>2</sup> Zukauf ökologisch angebauter Futterrüben. -  
<sup>3</sup> Konventionelle Futterrüben, nichtidengischer Ersatz. - <sup>4</sup> Verfütterung von Rote Bete, entgangener Verkaufserlös. - <sup>5</sup> Innerbetrieblicher Ersatz soll nicht in Betracht kommen.

Vor der ökonomischen Zielsetzung der Nutzenmaximierung ist hier der Ertragswert der maßgebliche Wert. Das zeigt sich daran, daß der Landwirt es vorzieht, seine Rüben zu verfüttern, statt sie zu einem höheren Preis zu verkaufen (gesundheitsfördernd usw.). Er hat den Wert also von 30,- auf einen Schattenpreis von >80,- DM korrigiert.

"Der Ansatz des Ersatzwertes, sofern er unter dem Ertragswert liegt, folgt aus dem Prinzip der Verlustminimierung. ... Daraus folgt ..., daß im Falle mehrerer Ersatzmöglichkeiten die ökonomisch günstigste auszuwählen ist ..."

Nehmen wir hierzu an, daß der Landwirt die "innere Qualität" ökologisch angebauter Rüben so hoch bewertet, daß die verlustminimierende Ersatzmöglichkeit für ihn trotz höheren Preises der Zukauf ökologisch angebauter Futterrüben wäre. Dann ist nicht der relative Zukaufswert als scheinbar niedrigster Wert, sondern der Wiederbeschaffungswert maßgeblich. Er hat also zu den monetären Kosten der konventionellen Futterrüben noch nichtmonetäre Kosten addiert, die sich aus seiner Präferenz für ökologische Rüben ergeben, und den relativen Zukaufswert von 15,- auf >40,- DM korrigiert.

"Einem Ersatzwert kommt ... nur Bedeutung im Vergleich zu einem Ertragswert zu. ... Dann ist der Ersatzwert der zutreffende Wertansatz, wenn er unter dem Ertragswert liegt."

Das ist hier der Fall, der korrigierte Ertragswert liegt irgendwo über 80,- DM.

"Sind Verkaufs-, Ertrags- und Ersatzwert miteinander zu vergleichen, so ergibt sich aus dem bisher Dargelegten folgendes: Der Verkaufswert ... ist immer die Untergrenze der Wertfestsetzung. ... Liegt der Ertragswert höher als der Verkaufswert, dann ist der Ertragswert der zutreffende Wert. Jedoch ist der Ersatzwert vorzuziehen, wenn er unter dem Ertragswert liegt. Ein Ersatzwert ist also immer dann der entscheidende Wertansatz, wenn er zwischen Ertragswert und (niedrigerem) Verkaufswert angesiedelt ist."

Der korrekte Wertansatz ist daher der Veräußerungswert von 80,- DM/dt.

### 3.3 Nutzwertanalyse

Da die Modifikation der monetären Größen aufgrund persönlicher Ziele es nötig macht, eine Reihe von Nutzenaspekten einzubeziehen, ist ein systematisches Vorgehen angebracht. Seit den siebziger Jahren hat sich v.a. im Bereich der Raumplanung dafür das Bewertungsverfahren der Nutzwertanalyse entwickelt. "Nutzwertanalyse ist die Analyse einer Menge komplexer Handlungsalternativen mit dem Zweck, die Elemente dieser Menge entsprechend den

Präferenzen des Entscheidungsträgers bezüglich eines multidimensionalen Zielsystems zu ordnen. Die Abbildung dieser Ordnung erfolgt durch die Angabe der Nutzwerte (Gesamtwerte) der Alternativen" (ZANGEMEISTER, 1971, S. 45).

Jeder Bewertungsaspekt wird z.B. mit einem Gewichtungsfaktor sowie die zu bewertenden Alternativen je Aspekt mit einer Bewertungszahl von 1 bis 10 versehen; die Summe der Produkte aus Gewichtungsfaktor und Bewertungszahl ergibt eine kardinale Gesamtbewertung jeder Alternative (KEPNER und TREGOE, 1984; BECHMANN 1991). BECHMANN (1984, 1991) unterscheidet die Nutzwertanalyse der 1. von der 2. Generation. Das Vorgehen ist im Prinzip gleich, eine Nutzwertanalyse der 2. Generation arbeitet jedoch mit ordinalen Skalierungen (statt 1...10 mit schlecht...gut); sie verzichtet auf konstante und damit multiplizierbare Gewichtungen der Ziele; sie erlaubt nicht nur Neutralität der Einzelziele untereinander, sondern beliebige Zielbeziehungen von konkurrierend bis komplementär; und sie addiert nicht die Einzelwerte, sondern kann sie auch nach inhaltlichen Überlegungen zusammensetzen. "Der Aufbau der Nutzwertanalyse der 2. Generation kann mit dem Aufbau eines Bildes verglichen werden, in dem einzelne Formelemente (Zielerfüllungsgrade) zu komplexen Formen zusammengesetzt werden. Das Zusammenspiel der so entstandenen Formgestalten macht schließlich die Wirkung des Gesamtbildes aus" (BECHMANN, 1984, S. 520). Die Nutzwertanalyse der 2. Generation erlaubt somit ein intuitiveres Vorgehen, da der Schritt, aus dem Leitbild einzelne Bewertungsaspekte zu isolieren, entfällt. Es wird im Urteilsbildungsprozeß des Entscheidungsträgers so "früh" wie möglich angesetzt.

### 3.4 Zinsansätze

Über die schon zum Repertoire neoklassischer Betriebswirte gehörende Berücksichtigung individueller Zeitpräferenzraten bei Konsumententscheidungen des Haushaltes hinaus muß vor dem Hintergrund der Nutzenmaximierung auch ein präferenzenbestimmter Zinsansatz gesucht werden, wo es bei Entscheidungen um die Bewertung des Eigenkapitals geht (etwa BRANDES, 1985, S. 138). Ein Beispiel ist die Bewertung von Eigentumsflächen. In Schleswig-Holstein etwa liegt derzeit bei Ansatz eines langfristigen Kapitalmarktzinssatzes (6,75 %) das Verhältnis Zinsertrag auf Bodenpreis zu Pachtpreis zwischen 2 und 2,5; vom Zinsertrag aus dem Erlös, den man für 1 ha Land erzielt, könnte man also 2 bis 2,5 ha Land dauerhaft anpachten. In südlichen Bundesländern ist das Verhältnis noch weitaus höher (Agrarbericht 1992, Materialband Tab. 12 und 28, Jahre 1990/91 bzw. 1990). Ein Landwirt, der in dieser Situation Boden nicht verkauft, bewertet diesen Boden implizit mit einem anderen Zinssatz: Der Gegenwartswert des Nutzenstromes übersteigt den möglichen Verkaufserlös; wenn der jährliche Nutzen maximal mit dem Pachtpreis (als günstigster Ersatzmöglichkeit) bewertet wird, dann ist der angesetzte Kalkulationszinsfuß entsprechend niedrig. Darin kommt z.B. zum Ausdruck, daß Eigentumsflächen als Basis der langfristigen Existenz des Hofes gesehen werden. Der Zinsansatz für Eigenkapital wird unter dem Einfluß von individuellen Präferenzen gesenkt, um damit auf ein höheres Nutzenniveau zu gelangen. Die Absenkung des Zinsansatzes steht für eine zusätzliche Nutzenkomponente aus dem Bodeneigentum, die an einen langfristigen Zeithorizont gebunden ist.

In ähnlicher Weise kann sich ethisches Handeln manifestieren. HAMPICKE (1991) arbeitet heraus, daß ethische

Gründe dazu führen können, eine intergenerationelle Nutzendiskontierungsrage von 0 anzusetzen. Bemüht sich ein Landwirt um ethisch akzeptables Verhalten, so wird er Folgekosten seines Handelns einbeziehen, auch wenn sie jenseits seines üblichen Kalkulationshorizontes liegen. Beispiele sind etwa Schwermetallrückstände im Boden oder Nitrat auswaschung ins Grundwasser.

#### 4 Ziele als integrierender Faktor

Sind die Ziele bzw. das Leitbild des Unternehmers von einem in sich ausgewogenen Wertesystem abgeleitet, dann wird auch das Zielsystem in sich ausgewogen sein; das heißt, es wird nicht aus einer Reihe zusammenhangloser Einzelziele bestehen, sondern es wird die verschiedenen Ziele in einen harmonischen Zusammenhang bringen, der sich "bildhaft" auf die Betriebsorganisation anwenden läßt.

Ein solcher Unternehmer "entscheidet" sich nicht nur für einen neuen Betriebszweig, sondern er "gestaltet" seinen ganzen Betrieb durch diesen und die anderen Betriebszweige zu einer durch seine Persönlichkeit geprägten Identität. Die Entscheidung für eine Alternative setzt die Gestaltung dieser Alternative voraus. Der Unterschied zwischen Entscheidung und Gestaltung liegt darin, daß eine Entscheidung differenzierend getroffen wird: Alternativen werden unterschieden, einzeln bewertet und die beste ausgewählt. Die Gestaltung dagegen geschieht integrierend: Sie bezieht sich nicht auf Teilaspekte, sondern betrifft das Ganze, dessen Ausgewogenheit entscheidend ist. Das Gestaltungsobjekt – der landwirtschaftliche Betrieb – wird als Ganzes nach den Vorstellungen des Landwirts geformt, indem nach der Modifikation von Teilaspekten wieder das Ganze auf Übereinstimmung mit dem Leitbild überprüft wird. Dies kann nicht als Entscheidungsprozeß interpretiert werden.

Der Landwirt, der einen Betrieb nach einem ausgewogenen Leitbild gestalten will, wird also nicht rein analytisch vorgehen können, indem er Produktionszweige isoliert betrachtet und bewertet; er muß vielmehr synthetisch vorgehen und den Betrieb von der umfassenden Konzeption ins Einzelne hinein, vom Ganzen in die Teile gestalten. Er tut also das Umgekehrte von dem, was er bei reiner Erwerbsorientierung tun würde: Er orientiert sich nicht zuerst an der relativen Vorzüglichkeit der einzelnen Produktionszweige und danach an den integrierenden Faktoren, die den Spielraum einengen; sondern in erster Linie an dem Ziel der Integration der verschiedenen Produktionszweige zu einem seinen Wertvorstellungen entsprechenden Ganzen und dann erst an der unterschiedlichen Wettbewerbsfähigkeit der Teilverfahren.

Die Gestaltungslogik als integrierende Logik manifestiert sich im Entscheidungsprozeß in der Bewertung der Alternativen vor dem Hintergrund des Leitbilds. Bewertung kann hier nicht mehr auf Datensammlung und Rechenverfahren beschränkt werden; sie wird – in der Interpretation monetärer Werte zu Nutzwerten – zu einer unternehmerischen Aufgabe des Landwirts, der allein seine Präferenzen kennt und sie in bildhafter (imaginativer) Weise auf seine Tätigkeit beziehen muß. In dieser Aufgabe hat der Landwirt die Möglichkeit, das Unternehmen zu seiner "ureigenen Sache" zu machen.

In der herkömmlichen gewinnorientierten Betriebslehre ergibt sich die Bewertung von Entscheidungsalternativen in eindeutiger Logik aus den Marktdaten, so daß die ideale Betriebsgestaltung ein Resultat der umgebenden Marktkräfte ist, die den Betrieb quasi mechanisch ausformen.

Werden jedoch in Form eines Leitbilds persönliche Ziele verfolgt, dann liegen die Bestimmungsgründe der Betriebsgestaltung nicht mehr im Umfeld des Betriebes, sondern im Betrieb selbst; er erhält im Unternehmer, der die Umfelddaten interpretierend bewertet, ein Gestaltungszentrum, das ihn von anderen Betrieben prinzipiell unterscheidet. Der Betrieb kann damit nicht mehr abgesehen von den Zielen des Unternehmers gedacht, aggregiert oder beraten werden.

Die integrierende Logik der Gestaltung macht es erst möglich, daß ein landwirtschaftlicher Betrieb im Laufe seiner Entwicklung mit dem Wertesystem des Betriebsleiters im Einklang bleibt. Denn gäbe es keine Instanz im Entscheidungsprozeß, die eine Abweichungskontrolle von den ganzheitlichen Abwägungen des Wertesystems möglich macht, dann müßte der Betrieb rein nach der gegebenen Faktorausstattung und den Marktdaten ausgerichtet werden. Keinerlei persönlicher, wertbestimmter Einfluß ließe sich auf dem Betrieb erkennen. Für wie realitätsfern diese Annahme selbst von Vertretern der wissenschaftlichen Betriebslehre gehalten wird, haben die wenigen Zitate der Einleitung gezeigt.

#### 5 Einige Anwendungen

##### 5.1 Das "ländliche Unternehmen" als Gestaltungsoption

Die Konzentration auf das Gewinnkriterium wird zuweilen damit begründet, daß Landwirte als Mengenanpasser bei standardisierten Produkten außer der Kostenführerschaft keinerlei unternehmerische Gestaltungsoption besäßen. Jüngere Entwicklungen geben jedoch Anlaß, die Grenzen der unternehmerischen Phantasie in der Landwirtschaft der Bundesrepublik weiter zu ziehen. Im Kernbereich der Landwirtschaft entwickeln sich Markenprogramme, vertikale und horizontale Kooperationen, die Direktvermarktung oder die Umstellung auf ökologischen Landbau zu erprobten Optionen. Manche Betriebe nehmen die Produktverarbeitung (Brot, Fleisch, Milch) hinzu oder engagieren sich im Handel (Hofladen). Schließlich bietet sich eine breite Palette ländlicher Dienstleistungen an von Pensionspferden über Fremdenzimmer bis zu Landschaftspflegearbeiten oder sozialtherapeutischer Betreuung. In diesem Zusammenhang kann der Ausstieg aus dem Kerngeschäft Landwirtschaft durchaus eine Optimierungsoption für den Unternehmer sein. Die sich verändernden Nutzungsansprüche der Gesellschaft an den ländlichen Raum (Ökologie, Erholung, Lebensqualität) führen nicht nur zu Einschränkungen für die Landwirtschaft, sondern auch zu einem Nachfragepotential entsprechender Leistungen. Denkt man den landwirtschaftlichen Betrieb auf diese Weise als ländliches Unternehmen (HANF und NOELL, 1994), dann zeigt sich Betriebsgestaltung als kreative Aufgabe, die ohne Arbeit mit Vision und Leitbild kaum zu meistern sein wird.

##### 5.2 Ökologischer Landbau

Der ökologische Landbau verfolgt seit seiner Begründung 1924 ein eigenes Leitbild des landwirtschaftlichen Betriebes, das heute in den Rahmenrichtlinien der Arbeitsgemeinschaft Ökologischer Landbau (AGÖL, 1991) schriftlich festgelegt ist und damit von jedem Betrieb, der Mitglied eines anerkannten Anbauverbands ist, für verbindlich erachtet wird. Die Rahmenrichtlinien, die etwa den Verzicht auf Pestizide und leichtlösliche Mineraldünger sowie eine Beschränkung des Futterzukaufs vorgeben, sind jedoch als

bloße Restriktionen nur unzureichend interpretiert. Sie formulieren vielmehr ein Gestaltungsziel: ein "lebendiges System, eine Art Organismus höherer Ordnung, dessen Glieder weitgehend vom Menschen bestimmt werden. ... Die Gesamtorganisation und jede einzelne Maßnahme müssen also auf die Förderung des Ganzen ausgerichtet sein, wobei die langfristige Wirksamkeit wichtiger ist als die kurzfristigen Effekte. ... Der Aufbau eines harmonischen Betriebsorganismus kann nur gelingen, wenn der oder die Bewirtschafter sich mit diesem Ziel identifizieren (...)." (AGÖL, 1991, S. 10 f.) Die Rahmenrichtlinien gehen nicht auf die Unternehmensgestaltung ein, aber es ist z.B. deutlich, daß solche Betriebe auch in der Vermarktung kreativ sein müssen, um ihre Produkte am Markt zu differenzieren.

FISCHER (1980) stellte in einer breit angelegten Umfrage fest, daß ökologisch wirtschaftende Landwirte Werteinstellungen hatten, die mit den in den Richtlinien formulierten Zielen übereinstimmten, und daß die Motivation zur Umstellung des Betriebes auf ökologischen Landbau meist nicht das finanzielle Interesse war, sondern daß im Gegenteil die Umstellung in große Ungewißheit hinein und gegen finanzielle Gründe stattfand. Ohne die Berücksichtigung persönlicher Ziele mit Hilfe des Leitbild-Konzepts scheint daher die Betriebsgestaltung im ökologischen Landbau weder nachvollziehbar noch verbesserbar zu sein.

### 5.3 Ethik

WEINSCHENCK (1991) betrachtet nach meinem Verständnis die "Ethik ... des sorgsamsten Umgangs mit natürlichem Leben in der landwirtschaftlichen Produktion" als eine gesellschaftlich zu regelnde Frage, bei der letzten Endes die Politik für eine Rückkehr der landwirtschaftlichen Betätigung in den "Kreis des Möglichen" (HEIDEGGER), also in eine langfristig den natürlichen Lebensbedingungen angemessene Produktionsweise sorgen muß. Für ihn sind gesellschaftlich formulierte Ziele das Entscheidungskriterium; er spricht in diesem Zusammenhang auch von Grenzen, die eine "ökologisch orientierte Ökonomie" der ökonomischen Rationalität zuweist (1991, S. 169).

Ethik kann jedoch auch als individuelles Verhaltensziel verstanden werden (STORCK, 1990), und auch eine einem Landwirt auferlegte "Ethik" dürfte mangels Kontrollierbarkeit von ihrer Akzeptanz durch den Landwirt profitieren. Dazu muß sie als Bestandteil der ökonomischen Rationalität verstanden werden können.

Das Leitbild-Konzept ermöglicht es ohne weiteres, Ethik als Handlungsziel in der Betriebsgestaltung zu berücksichtigen. Die Bewertung von Entscheidungsalternativen vor dem Hintergrund des Leitbildes berücksichtigt ethische Aspekte mit der gewünschten Gewichtung, da sie ohnehin in Nutzwerten stattfindet. Der kostentreibende Effekt, der darin besteht, daß nicht-ethische Mitbewerber kostengünstiger erzeugen mögen und damit das Preisniveau bestimmen, zeigt sich im entgangenen monetären Nutzen der ethischen Handlungsalternative gegenüber der unethischen. Entgangener monetärer Nutzen wird gegenüber gewonnenem ethischen Nutzen abgewogen, der "Preis der Ethik" wird sichtbar, aber es erfolgt keine automatische Entscheidung für die unethische Alternative.

Während die gewinnorientierten Entscheidungskriterien persönliche Ziele per Annahme ausgeschlossen haben und damit die Nichtentscheidung in Punkto Ethik als Norm deklarieren, gewährleistet das Leitbild, daß solche Abwägungen systematisch aufgesucht und bedacht werden.

### Zusammenfassung

Die Relevanz persönlicher Ziele für die Betriebsgestaltung in der Landwirtschaft ist empirisch unbestritten, es mangelt jedoch an operationalisierbaren Konzepten etwa für Betriebsanalyse und Beratung. Im vorliegenden Beitrag werden daher Grundzüge und Konsequenzen eines "Leitbild"-Konzepts der landwirtschaftlichen Betriebsgestaltung erarbeitet, mit dem an das Präferenzensystem des Landwirts oder seiner Familie angeknüpft werden kann. Das Leitbild entsteht aus der Anwendung des Wertsystems des Landwirts auf das Gestaltungsobjekt "landwirtschaftlicher Betrieb", dessen Gestaltungsbereiche davon in unterschiedlicher Intensität berührt werden, so daß sich "prinzipielle", "wertorientierte" und eher "marktorientierte" Entscheidungen herausbilden. Ziel ist, die Kohärenz des persönlichen Wertsystems in der "Harmonie" einer ausgewogenen Betriebsgestaltung, als "Stil" des Unternehmers sichtbar werden zu lassen.

Vor diesem Hintergrund sind die Optimumsbedingungen der Produktionstheorie weiterhin anwendbar, sie müssen aber mit den sich aus dem Leitbild ableitenden Schattenpreisen gehandhabt werden, ebenso wie die Bewertungsregeln der Taxationslehre. Dies kann entweder durch intuitive Modifikation der monetären Werte geschehen oder mit dem Verfahren der Nutzwertanalyse. Schließlich werden auch kalkulatorische Zinsansätze bei der Bewertung des Eigenkapitals durch das Leitbild modifiziert.

Die sich aus dem Leitbild ergebende Gestaltungsaufgabe ergänzt die Entscheidungshilfen der gewinnorientierten Betriebslehre um ein integrierendes Moment; den differenzierenden Markteinwirkungen von außerhalb des Betriebs wird ein eigenes Gestaltungszentrum entgegengesetzt und dem Betrieb damit eine Identität verliehen. Organisationsaufgaben wie z.B. die Übernahme von ländlichen Dienstleistungen, die Umstellung auf ökologischen Landbau oder Fragen der Ethik profitieren von einer solchen Betrachtung.

### Summary

#### Farm organization along personal goals

The relevance of personal goals in farm management is not contested, but operational concepts to deal with them in farming systems analysis and extension are lacking. This paper explores a model of farm management, which allows the inclusion of the farmer or farm family's preference system, modifying the neoclassical approach by using shadow prices and supplementing it in some personality-related aspects.

The farmer's vision, defined as the application of personal values to organizational tasks, leads to the different types of fundamental, value- and market-oriented decisions. The impact of the farmer's coherent value system is reflected by a criterion of "harmony" in overall business organization, and can be seen in the "style" of the entrepreneur.

The "vision"-organized farm is no longer solely a result of market forces. It revolves around the farmer's personal goals and thereby reveals an identity which differentiates it from the background of its market environment. This opens not only small scale marketing perspectives, but also carries into the areas of rural services, organic farming and ethics.

### Literaturverzeichnis

- AGÖL (Arbeitsgemeinschaft Ökologischer Landbau) (Hrsg.): Rahmenrichtlinien zum ökologischen Landbau.- 13. Aufl. Bad Dürkheim 1991. - Agrarbericht der Bundesregierung, Bonn 1992. - BAHNER, T.: Ökonomisch rationales Handeln im ökologischen Landbau.- Diplomarbeit. Kiel 1989. - BECHMANN, A.: Nutzwertanalysen und soziale Indikatoren.- In: KLAGES, H. und KMIECIK, P. (Hrsg.): Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel. Frankfurt am Main 1984, S. 517-529. - BECHMANN, A.: Mehrdimensionale Bewertungsverfahren auf nutzwertanalytischer Basis.- SYNÖK-Report Nr. 15. Barsinghausen 1991. - BRANDES, W.: Über die Grenzen der Schreibritisch-Ökonomie.- Tübingen 1985. - FISCHER, R.: Das Selbstbild von biologisch wirtschaftenden Bauern.- Dissertation. ETH Zürich 1980. - HAMPICKE, U.: Neoklassik und Zeitpräferenz - der Diskontierungsnebel.- In: BECKENBACH, F. (Hrsg.): Die ökologische Herausforderung für die ökonomische Theorie. Marburg 1991, S. 127-149. - HANF, C.-H. und NOELL, C.: Auf dem Weg in die Zukunft: Der Landwirt, seine unternehmerische Vision und deren Umsetzung.- Vorträge zur Hochschultagung 1994. Schriftenreihe der Agrarwissenschaftlichen Fakultät der Universität Kiel, H. 77. Kiel 1994. - HANF, C.-H.: Zur Notwendigkeit strategischen Denkens und strategischer Planung in der Landwirtschaft.- In: RASMUSSEN, S. et al.: Strategische Entscheidungen in der Landwirtschaft. Arbeitsberichte des Instituts für landwirtschaftliche Betriebs- und Arbeitslehre der Universität Kiel Nr. 90/1. Kiel 1990, S. 47-60. - HENNING, C.: Unternehmens-Haushalts-Modelle. Eine sinnvolle Erweiterung traditioneller Partialmodelle? - Agrarwirtschaft 41 (1992), S. 99-106. - HINTERHUBER, H.H.: Strategische

Unternehmensführung.- Berlin 1989. – HOFFMANN, V.: Landwirtschaftliche Betriebsleiterforschung.- Agrarwirtschaft 30 (1981), S. 115-127. – KEPNER, C.H. und TREGOE, B.B.: Entscheidungen vorbereiten und richtig treffen.- Landsberg am Lech 1984. – KÖHNE, M.: Landwirtschaftliche Taxationslehre. 2. Aufl.- Hamburg und Berlin 1993. – LANGBEHN, C. und HEITZHAUSEN, G.: Analyse des Entscheidungsverhaltens von Landwirten.- In: LANGBEHN, C. und STAHRER, H. (Hrsg.): Agrarwirtschaft und wirtschaftliche Instabilität. Schriftenreihe der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Bd. 13. München, Bern, Wien 1976, S. 425-443. – PETERS, U.: Zum Unternehmerverhalten in der Landwirtschaft.- Berichte über Landwirtschaft 46 (1968), S. 419-464. – REISCH, E. und ZEDDIES, U.: Einführung in die landwirtschaftliche Betriebslehre. Band 2: Spezieller Teil. 3. Aufl.- Stuttgart 1992. – SCHMITT, G. und GEBAUER, R.H.: Ist die "Agrarstruktur" in der BR Deutschland wirklich so "ungünstig"? - Agrarwirtschaft 36 (1987), S. 277-297. – SCHULZ, P.-M.: Unternehmerische Vision und strategisches Denken in landwirtschaftlichen Familienbetrieben.- Diplomarbeit. Kiel 1994. – SCHUMACHER, E.F.: Small is Beautiful. Economics as if People Mattered.- Perennial Library Edition, New York, Hagerstown, San Francisco, London 1975. – STORCK, H.: Die

ethische Dimension wirtschaftlichen Handelns.- Agrarwirtschaft 39 (1990), S. 165-167. – THAER, A.: Grundsätze der rationellen Landwirtschaft.- Berlin 1819. – VON BLANCKENBURG, P.: Bäuerliche Wirtschaftsführung im Kraftfeld der sozialen Umwelt.- Schriftenreihe für ländliche Sozialfragen, H. 26. Hannover 1960. – WEINSCHENCK, G.: Ethik und Ökonomie des sorgsamem Umgangs mit natürlichem Leben in der landwirtschaftlichen Produktion.- Agrarwirtschaft 40 (1991), S. 168-174. – WITZKE, H.-P.: Landwirtehaushalte mit Markt- und Haushaltsproduktion zwischen Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftslehre des Haushalts.- Agrarwirtschaft 49 (1991), S. 153-159. – WÖHE, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre.- München 1993. – WOERMANN, E.: Überblick über die Entwicklung der landwirtschaftlichen Betriebslehre von ihren Anfängen bis zu Friedrich Aereboe.- In: AEREOE, F.: Würdigung und Auswahl aus seinen Werken. - Hamburg und Berlin 1965, S. 211-239. – ZANGEMEISTER, C.: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik.- München 1971.

Verfasser: Dipl.-Ing. agr. TITUS BAHNER, Universität Witten-Herdecke, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Institut für Volkswirtschaft und Philosophie, Alfred-Herrhausen-Str. 50, D-58448 Witten

# Betriebsführung bei Inflation

## Praktische Erfahrungen einer 50jährigen Inflation

RODOLFO G. FRANK

### 1 Einleitung

Inflation ist, leider, in vielen Entwicklungsländern eine Dauererscheinung. Eine niedrige, schleichende Inflation gibt es in manchen entwickelten Ländern. Diese Tatsache wird aber bei der Betriebslehre meistens übersehen: Man geht von der Annahme aus, die Währung sei stabil. Diese Annahme kann zu schwerwiegenden Fehlern bei der Betriebsanalyse führen, zu Fehlentscheidungen bei der Betriebsplanung sowie zu einer nichtssagenden Betriebsstatistik. Andererseits wird öfters die Meinung vertreten, bei

die Betriebslehre gefunden hat. In den betreffenden Sachregistern der Lehrbücher von HEADY (1952), KEHRBERG und REISCH (1969), BRANDES und WOERMANN (1969 und 1971), BLOHM und SCHMIDT (1970), STEINHAUSER et al. (1972), REISCH und ZEDDIES (1977), GURTNER (1977), ANDERSON et al. (1977), KUHLMANN (1978) sucht man das Stichwort Inflation vergebens. STEFFEN und BORN (1987) führen das Wort "Inflationsbedingungen" im Sachregister auf und behandeln das Thema kurz in einem Absatz. Es ist auffallend, wenn man bedenkt, daß auch eine schleichende Inflation von nur 2 % jährlich nach 10 Jahren eine fast 23%ige Erhöhung der Preise verursacht und mit 4 % sogar 48 % in derselben Zeit. Gerade im landwirtschaftlichen Betrieb, der meistens in längeren Zeitperioden als Handel und Industrie produziert, dürfte die Inflation mehr Beachtung gefunden haben.

Tabelle 1: Inflation in Argentinien und Deutschland

Inflationsgrad	Stabilität	Schleichende Inflation	Mittlere Inflation	Hochinflation	Hyperinflation
Jahresrate (%)	Bis 1	1-9,9	10-99,9	100-999,9	über 1 000
Monatsrate (%)	unter 0,08	0,08-0,79	0,8-5,9	5,9-22,1	über 22,1
<b>Argentinien<sup>1</sup></b> Jahresrate (%)	1914-'40 0,85	1940-'44 2,25	1944-'75 29,3	1975-'88 229,9	Dez.'88-Dez.'90 2 593
<b>Deutschland</b> Jahresrate (%)			1914-Nov.'18 18,3 <sup>2</sup>	Dez.'18-Dez.'21 142,4 <sup>2</sup>	Dez.'21-Dez.'22 4126 <sup>2</sup>
<b>Deutschland</b> Jahresrate (%)	1932-'39 0,69 <sup>1</sup>	1939-'45 2,5 <sup>1</sup>	1945-'48 10,2 <sup>1</sup>		

<sup>1</sup> Lebenshaltungskosten. – <sup>2</sup> Großhandelspreise.

### 2 Inflation

Inflation ist eine andauernde und allgemeine Steigerung des Preisniveaus einer Volkswirtschaft, die unabhängig vom Marktgeschehen verursacht wird. Es ist hier nicht die Absicht, eine eingehende Untersuchung über die Inflation durchzuführen. Für den Betrieb ist

Hoch- und Hyperinflation sei eine rationelle Betriebsführung unmöglich. Wie sich die Inflation auf die wichtigsten Gebiete der Betriebslehre auswirkt, welche Grenzen sie setzt, aber auch welche Möglichkeiten sie bietet, wie ihr begegnet und sie beseitigt werden muß, soll in diesem Beitrag kurz untersucht werden. Dabei wird auf eine langjährige, praktische Erfahrung in Argentinien zurückgegriffen, die von einer niedrigen bis zur Hyperinflation reicht.

Es ist eigentlich auffallend, wie wenig Beachtung die Inflation in der einschlägigen Literatur über landwirtschaftliche

die Inflation eine gegebene Tatsache, mit der er auskommen muß. Nur über die Höhe oder den Inflationsgrad sei hier eine pragmatische Klassifizierung erlaubt. Dafür wurde eine Skala von Zehnerpotenzen der Inflationsjahresrate benutzt in Anlehnung an die geläufigen, praktischen Bezeichnungen von einer "einstelligen", "zweistelligen" usw. Inflation. Stabilität wird hier als eine Teuerung bis 1 % jährlich definiert. Schleichende Inflation besteht, wenn die Jahresrate von 1-10 % reicht, mittlere Inflation von 10-100 %, Hochinflation von 100-1 000 % und Hyperinflation