

KOSTENBEWUSSTE LANDWIRTSCHAFT ERFORDERT KOOPERATION

**Dr. Jürgen Heinrich, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,
Agrar- und Ernährungswissenschaftliches Institut**

Die Nutzung verschiedener Formen der Kooperation ist für moderne Landwirte ein Gebot der betriebswirtschaftlichen Vernunft. Neben der Wahl anderer unternehmerischer Alternativen (z. B. Bioenergie) oder dem Übergang zu anderer Erwerbsmöglichkeiten (z. B. Nebenerwerb) stellt die Kooperation einen wichtigen Weg dar, um durch die Vernetzung zu größeren Einheiten wirtschaftliche Nachteile zu vermeiden. Durch Nutzbarmachung vielgestaltiger Kooperationsmöglichkeiten können Unternehmer effiziente Strukturen entwickeln und damit wirtschaftliche Vorteile erreichen.

So erfordert bei landwirtschaftlichen Produkten mit hohem Kapital- bzw. Abeitseinsatz und/oder mit einem hohen Produktions- und Absatzrisiko eine **kostengünstige** Produktion eine Managementeinheit, deren Größe meist in einem einzelnen Unternehmen nicht zu erreichen ist. Große Managementeinheiten können kostengünstiger produzieren, als dies im Kleinen möglich ist. Dies gilt vor allem für den Bereich der Pflanzenproduktion bzw. den Marktfruchtbau. Hier führen oft schon einfache Kooperationsverfahren zu Verbesserungen, z. B. Maschinenringe oder Maschinengemeinschaften beim Einsatz teurer Erntemaschinen.

Die derzeitige polypolistische Anbieterstruktur im Agrarsektor und die dieser gegenüber stehende oligopolistische Nachfragerstruktur in Verarbeitung und Handel schwächen die Wettbewerbsfähigkeit und die Marktposition der landwirtschaftlichen Unternehmen. Landwirtschaftsbetriebe weisen im Vergleich zu Handels- und Verarbeitungsunternehmen im Agrarbereich meist eine geringe Größe auf, das gilt auch für die größeren Landwirtschaftsunternehmen in Ostdeutschland. Dies führt in der Regel sowohl zu einer schwachen Marktstellung des einzelnen

landwirtschaftlichen Unternehmens als auch zu einer Zersplitterung des Angebots in Bezug auf Mengen und Qualitäten. Kooperationen ermöglichen das Erreichen *marktgerechter* Angebotskonzentrationen. Das ist immer dann sinnvoll, wenn verschiedenen Wirtschaftsstufen untereinander eine klare Funktionsverteilung aufweisen (z. B. Produktion, Erfassung, Verarbeitung). Nur auf dem Weg der Kooperation können viele landwirtschaftliche Unternehmen gemeinsam agieren und gegenüber den Nachfragern zu einem ebenbürtigen Verhandlungspartner werden. Nur auf diese Weise können angemessene Erzeugerpreise erzielt werden.

Verstärkt wird dieser Zwang zur Weiterentwicklung der Produktions- und Vermarktungsbedingungen durch:

- Weiter fortschreitende Nachfragekonzentration im Rahmen der Europäischen Union - insbesondere im Lebensmittelhandel und in der Ernährungsindustrie bilden sich vermehrt Oligopole.
- Beträchtliche agrarische Konkurrenz auf den Märkten inner- und außerhalb der Europäischen Union, das internationale Geschäft wird von Großhändlern und Exporteuren beherrscht.
- Wachsenden Druck durch das sich ändernde Verbraucherverhalten auf die landwirtschaftliche Primärproduktion im Hinblick auf Qualitätssteigerung bzw. Kostensenkung.

Dem landwirtschaftlichen Unternehmer muss klar sein, dass diese wirtschaftlichen Entwicklungen nicht zu einem bestimmten, länger andauernden Zustand der Stabilität in der Zukunft führen. Nein, es bleibt alles in Fluss. Nicht ein bestimmter künftiger Zustand, **sondern die jeweils nutzbringende Anpassung an die Veränderungen ist das Ziel**. Der Rationalisierungsdruck steigt und bewirkt eine Ausschöpfung aller Potenzia-

le. Gravierend dabei werden die Entwicklungen beim Arbeitseinsatz. Gemessen am heutigen Niveau wird es in den kommenden Jahren zu einer weiteren Reduzierung des Arbeitseinsatzes bezogen auf die Outputeinheit kommen. Wie kann das erreicht werden? Der kapitalintensivere Weg ist innerhalb eines Unternehmens nur dann vertretbar, wenn ein Mehr an Menge und Qualität verbunden mit erheblichen Arbeitersparnissen erreicht werden können. Niedrige Agrarpreise verstärken dagegen den Zwang zur Reduzierung des Kapitaleinsatzes. Je niedriger die Preise sind, um so mehr gewinnen die kapitalsparenden Varianten an Wettbewerbskraft. Vielfältige Formen der Kooperation können dabei sehr hilfreich sein und erlangen deshalb noch mehr an Bedeutung.

Chancen durch Kooperation und Vernetzung. Kooperationen landwirtschaftlicher Unternehmen können ein vielfältiges Beziehungsgeflecht (Netzwerk) zu Nachbar-Betrieben, Dienstleistern, Marktpartnern bzw. Kunden sein. Dabei gilt der Grundsatz: Jeder Partner muss von der Verbindung profitiert. Eine wesentliche Voraussetzung besteht darin, dass **alle** Beteiligten die Zusammenarbeit wollen und auch alle Partner gemeinsam darüber entscheiden. Deshalb sind Offenheit, Transparenz sowie gegenseitiges Vertrauen unverzichtbar. Häufig scheitern Kooperationen an persönlichen Eigenschaften und am fehlenden Gemeinschaftssinn einzelner Partner. Wer sich dagegen als landwirtschaftlicher Unternehmer mit Risikobereitschaft und Offenheit den Herausforderungen stellt, dem bieten sich durch vielfältige Formen der Kooperation auch neue wirtschaftlich interessante Möglichkeiten. Eine unternehmerische Kernaufgabe besteht deshalb darin, die Kooperationsbeziehungen zu pflegen, Informationen auszutauschen und gemeinsame Ziele immer weiter zu entwickeln oder neue Motive zu finden.

Die Kooperationsformen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Ausrichtung – horizontal oder vertikal – und ihrer verschiedenartigen Bindungsintensitäten. Unter horizontaler Kooperation versteht man den Zusammenschluss von Partnern aus der gleichen Wirtschaftsstufe, z. B. Landwirt - Landwirt. Vertikale Kooperationen bilden sich in der Produktionskette, z. B. Landwirt – Verarbeiter. Eine relativ schwache Bindung gehen Landwirte

bei der Zusammenarbeit im Rahmen von Lohnbewirtschaftungen oder in Maschinengemeinschaften, Bezugs- oder Erzeugergemeinschaften bzw. Vermarktungsk Kooperationen ein. Dabei werden nur wenige unternehmerische Freiheitsgrade aufgegeben. Stärkere gegenseitige Abhängigkeiten - und damit eine starke Intensität der Bindung - entstehen bei Bewirtschaftungsk Kooperationen, Betriebsgemeinschaften oder Betriebszusammenschlüssen («Fusionen»). Nachfolgend sollen einige Ergebnisse unserer Forschungsarbeiten zu Kooperationsformen mit geringer Bindungsintensität vorgestellt werden.

Klassische horizontale Kooperationsformen. Die horizontale Kooperation kann mit einfachen Formen beginnen und ist deshalb oft der Einstieg in die kooperative Zusammenarbeit.

Überbetriebliche Maschinennutzung. Wird im Einzelbetrieb die Mindesteinsatzfläche für eine Maschine nicht erreicht, so sollte ein überbetrieblicher Einsatz ins Auge gefasst werden, um die Managementeinheit zu vergrößern. Damit kann die zur Kostenentlastung pro Produkteinheit erforderliche hohe Maschinenauslastung realisiert werden. Auch größere landwirtschaftliche Unternehmen werden sich aus Kostengründen nicht mehr alle Spezial-Maschinen leisten können. Neben der Nutzung von Möglichkeiten der Dienstleistung für andere kommt der kooperativen Zusammenarbeit im ländlichen Raum Bedeutung zu. Die Erfahrungen der vergangenen Jahre zeigen, dass die Betriebsgröße keinen Einfluss auf das Angebots- bzw. Nachfrageverhalten hat. Auch und gerade Großbetriebe in den neuen Bundesländern bieten Leistungen an und fragen andere Leistungen nach.

In breiterem Umfang üblich ist der überbetriebliche Maschineneinsatz bisher bei bestimmten Bestell- und Erntearbeiten, z. B. zu Mais oder Zuckerrüben, bei der Gülleausbringung und bei Transporten. Denkbar wären verstärkte Aktivitäten bei weiteren Erntearbeiten aber auch bei Bodenbearbeitungsmaßnahmen, Mineraldüngung und Pflanzenschutz. Die innovativen Technologien des «Precision Farming» ermöglichen durch automatisierte Dokumentation eine leistungsbezogene Abrechnung des überbetrieblichen Maschineneinsatzes.

Die vertragliche Zusammenarbeit selbständi-

ger Unternehmen z. B. in Form einer Maschinengemeinschaft, kann wesentlich zur Optimierung des Maschineneinsatzes beitragen. Ziel einer solchen Kooperation ist es, durch das Zusammenfassen von Einsatzmöglichkeiten eine bessere Maschinenausnutzung zu erreichen und dabei die Organisationskosten (Informations-, Abschluss-, Abwicklungs-, Überwachungs-, Finanzierungs- und Risikokosten) zu minimieren. Eigene Untersuchungen zeigen, dass durch Kooperation eine deutliche Reduzierung der Maschineneinsatzkosten pro Flächeneinheit verwirklicht werden kann. So erreichten kooperierende Unternehmen beim Mähdrusch Einsparungen von ca. 21 €/ha und bei der Zuckerrübenenernte ca. 50 €/ha.

Neben der direkten Wirkung auf die Einsatzfläche der Maschinen und die sich daraus ergebenden Kostenvorteile bieten Kooperationen auch andere Synergieeffekte. So kann durch höhere Ausnutzung des Leistungsvorrats der Maschinen schneller zu modernerer Landtechnik gewechselt werden. Das Personal erreicht durch Spezialisierung eine höhere Qualifikation. Bei sinnvoller Zuordnung der Investitionen verbleiben Abschreibungsmöglichkeiten in den beteiligten Unternehmen und damit ein positiver Einfluss auf die Höhe des Cash-flow.

Erzeugergemeinschaften. Ziel der Erzeugergemeinschaft (EZG) ist es, durch das Zusammenfassen von Bezugs- und/oder Absatzmengen für die Kooperationspartner eine bessere Marktstellung zu erreichen. Unsere Untersuchungen ergaben, dass die Landwirte grundsätzlich bereit sind, sich den Herausforderungen des Marktes zu stellen, allerdings ist zu erkennen, dass es noch deutliche Differenzen hinsichtlich des Vorgehens gibt. In die EZG einbezogen werden Betriebe aller Rechtsformen, also neben Einzelunternehmen, Personengesellschaften, Genossenschaften und GmbH. Die Flächenausstattung der durch uns untersuchten Mitgliedsbetriebe von EZG reicht von 45 ha bis 3.700 ha landwirtschaftlich genutzter Fläche. Auch die Produktionsstrukturen sind sehr vielfältig, vom extensiven Marktfruchtbetrieb bis zum Gemischtbetrieb ist alles vertreten.

Die Akzeptanz von Erzeugergemeinschaften ist in erheblichem Maße von ihrer Aktivität und den daraus erwachsenden Erfolgen abhängig. So haben sich beispielsweise in den Bundesländern

Sachsen und Thüringen die EZG breit entwickelt und erfahren hohen Zuspruch. In Sachsen wird die Arbeit aller EZG durch eine Interessengemeinschaft koordiniert, die bereits über langjährige Erfahrungen verfügt und den beteiligten EZG wichtige strategische Ansätze vermittelt.

Die meisten Landwirte messen den Erfolg einer EZG an der erreichten Absatzsicherheit bzw. an der Verminderung des Preis- und Absatzrisikos, denn dies ist eine wesentliche Voraussetzung für Existenzsicherheit der landwirtschaftlichen Unternehmen. Absatzsicherung erfordert Marketing, in den Erzeugergemeinschaften ergeben sich dafür gute Möglichkeiten. Die Kooperation kann im Bereich Marketing die Marktforschung (Informationsbeschaffung, Markttransparenz), die gemeinsame Entwicklung von Marketingstrategien, die gemeinsame Distributionspolitik (z. B. gemeinsame Transport- und Lagereinrichtungen, gemeinsamer Verkaufsraum) und/oder auch eine gemeinsame Produktpolitik (z. B. Produktverarbeitung, Marke, Angebotsprogramm) umfassen.

Unter den Beweggründen für die Bildung einer EZG nimmt die Verbesserung der Qualität einen vorderen Platz ein. Nur bei Qualitäten, die deutlich über den gesetzlichen bzw. allgemein gültigen Standards liegen, können Absatz- und Preisvorteile erwartet werden. Hohe einheitliche Qualitäten großer Erzeugnispartien aus mehreren Erzeugerbetrieben lassen sich nur mit Hilfe vorgegebener Qualitätssicherungsparameter für den Produktionsprozess erreichen, da am fertigen Produkt kaum noch eine qualitative Verbesserung erreicht werden kann.

Nur bei vorausschauender Qualitätssicherung sind die EZG auch in der Lage, mit potenziellen Abnehmern entsprechende Lieferqualitäten und eventuell auch entsprechende Preiszuschläge dafür vertraglich zu vereinbaren.

Die beobachtete Bereitschaft der Erzeuger, Vermarktungskompetenz an die Erzeugergemeinschaften abzugeben ist unterschiedlich, insgesamt jedoch meist noch nicht ausreichend. Das zeigt, dass trotz Satzung und vertraglicher Bindungen der Vorteil der kooperativen Arbeit sowie das notwendige Zutun aller Beteiligten jedem Mitglied immer wieder verdeutlicht werden muss. Der aus der Überzeugung entspringende Wille jedes einzelnen ist Voraussetzung für eine dauerhafte er-

folgreiche Zusammenarbeit.

Die in den untersuchten Erzeugergemeinschaften durch die Angebotskonzentration erreichte Marktmacht ist unterschiedlich. Die mittleren jährlichen Angebotsmengen sächsischer EZG für Qualitätsgetreide liegen zwischen 10.000 und 50.000 t. Die Verarbeitungskapazität einer Mühle erreicht dagegen Werte um 500 t je Tag. Zur Vergrößerung der Marktmacht sind Zusammenschlüsse bestehender EZG dringend notwendig. Ein Beispiel für größere Marktmacht ist die Erzeugergemeinschaft «Qualitätsgetreide und Ölsaaten Thüringen». Sie vereint in mehreren Regionalgruppen über 90 landwirtschaftliche Unternehmen, die jährlich u.a. etwa 150.000 Tonnen Brot- und Qualitätsweizen und ca. 40.000 Tonnen Braugerste erzeugen.

Um finanzielle Vorteile wie Preiszuschläge, Mengenrabatte u. ä. durch konzentrierte Marktaktivitäten zu realisieren, bieten die EZG eine ausgezeichnete Ausgangsbasis. In verschiedenen Erzeugergemeinschaften werden zunehmend auch Bezugsgeschäfte koordiniert, organisiert und durchgeführt. Nicht selten können in diesem Zusammenhang Kostenvorteile zwischen 5 und 15 % erzielt und an die Mitgliedsbetriebe weitergereicht werden. Auch gemeinsam organisierte zusätzliche Dienstleistungen wie fachliche Beratung, Tiergesundheitsbetreuung, Transportorganisation, Einsatz von Großmaschinen zeugen von partieller Ausweitung kooperativer Zusammenarbeit auf horizontaler Ebene mit dem Ziel der Realisierung von Skaleneffekten.

Vertikale Kooperationsbeziehungen. Vertragliche Beziehungen zwischen verschiedenen Produktionsstufen könnten beiden Seiten für die Existenzsicherung von Vorteil sein - den Anbietern eine gesicherte Abnahme zu stabilen Preisen und den Nachfragern eine bedarfsgerechte Bereitstellung an landwirtschaftlichen Rohstoffen gewährleisten. Sowohl kleinere als auch mittlere Verarbeitungsunternehmen sind an vertikaler Kooperation mit Landwirten interessiert. Aber auch Großabnehmer können insbesondere von Erzeugergemeinschaften mit relativ großen Angebotsmengen in hoher Qualität und mit kontinuierlicher Liefermöglichkeit Vorteile aus längerfristigen festen Beziehungen erwarten.

Neben Kostensenkungen erhält die Landwirtschaft durch diese vertikalen Zusammenschlüsse

am ehesten die Chance, sich in der Wertschöpfungskette das nötige Marktgewicht zu verschaffen. Den Zulieferern bzw. Vermarktern stehen größere Ansprech- und Handelseinheiten mit den damit verbundenen Vorteilen für die Sicherung von Mengen und Qualitäten gegenüber. Für die landwirtschaftlichen Unternehmen ergibt sich daraus allerdings auch ein höherer Grad der Lieferverbindlichkeit in Menge, Termin und Qualität der Erzeugnisse sowie eine ihnen nicht unbedingt zusagende Einschränkung ihrer Handlungsfreiheit. Bei ehrlichen, auf gegenseitigem Vertrauen basierenden und zum gegenseitigen Vorteil gestalteten Beziehungen sollte der «relative Verlust» an Unabhängigkeit und Handlungsspielraum jedoch durch gewonnene Absatzsicherheit und Preisstabilisierung wirtschaftlich mehr als aufgewogen werden.

Risiken der Zusammenarbeit. Kostenvorteile sind meist nicht ohne nachteilige Wirkungen zu erlangen, das trifft auch bei Kooperationen zu. Spezielle rechtliche, insbesondere *steuerrechtliche Aspekte* sollten anhand der spezifischen Unternehmenskonstellation mit kompetenten Beratern geklärt werden.

In einer Kooperation wird die Vertragsfreiheit der Partner durch die gegenseitige Abhängigkeit für die vereinbarte Dauer eingeschränkt, ein Wechseln zu einem preiswerteren Anbieter ist kaum möglich.

Bei gemeinsamer Nutzung von Maschinen sind bei ungünstigem Witterungsverlauf Verschiebungen der Einsatzzeit und damit nicht termingerechte Arbeitserledigung verbunden mit Ertragsausfällen («Terminkosten») möglich. Außerdem vermindert eine Reduzierung der eigenen Technikausstattung in Agrarunternehmen die Höhe der möglichen Abschreibungen und damit die Innenfinanzierungskraft (Cash-flow).

Fazit. Die landwirtschaftlichen Unternehmer müssen sich auf absehbare Veränderungen der Einkommenssituation einstellen. Um in dem zu erwartenden starken Kostendruck als Unternehmen zu überleben, sind schon heute konsequent die Weichen zu stellen. Dem Erreichen der Kostenführerschaft durch aufwandsparende Betriebsorganisation dient die Nutzung verschiedener Möglichkeiten der horizontalen und vertikalen Kooperation um die Produktion kapitalsparend durchzuführen und den Absatz mit akzeptablen Preisen zu sichern.