

Günther Steffen
Dietrich Born



© 2008 [AGI-Information Management Consultants](#)
May be used for personal purposes only or by
libraries associated to [dandelion.com](#) network.

Betriebs- und Unternehmensführung in der Landwirtschaft

66 Abbildungen
15 Übersichten

Verlag Eugen Ulmer Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Vorwort | 5 |
| 1 Grundbegriffe für den systemorientierten Ansatz | 13 |
| 1.1 Einführung in das »Systemdenken« | 14 |
| 1.2 Modellbildung und Systemgestaltung | 19 |
| 1.2.1 Systemeigenschaften zur Nachbildung im Modell. | 21 |
| 1.2.2 Grundtypen von Systemmodellen | 24 |
| 1.2.3 Modelle für verschiedene Aufgaben der Betriebsführung | 34 |
| Literatur. | 37 |
| 2 Das landwirtschaftliche Unternehmen als zweckorientiertes Wirtschaftssystem | 38 |
| 2.1 Die biologisch-technischen Subsysteme. | 40 |
| 2.1.1 Pflanzliche Produktion. | 40 |
| 2.1.1.1 In- und Outputbeziehungen einzelner Pflanzen. | 44 |
| 2.1.1.2 Anbausysteme. | 47 |
| 2.1.1.3 Einflüsse und Gestaltungsmöglichkeiten in der pflanzlichen Produktion | 52 |
| 2.1.2 Tierische Produktion. | 58 |
| 2.1.2.1 In- und Outputbeziehungen einzelner Tiere. | 60 |
| 2.1.2.2 Viehhaltungssysteme | 65 |
| 2.1.2.3 Einflüsse und Gestaltungsmöglichkeiten in der tierischen Produktion | 66 |
| 2.1.3 Mechanisch-technische Systeme. | 70 |
| 2.1.3.1 Lagerhaltung und Transport | 71 |
| 2.1.3.2 Einflüsse und Gestaltungsmöglichkeiten in Lagerhaltung und Transport | 73 |
| 2.2 Vom Produktionszweig zum Betrieb | 75 |
| 2.2.1 Die Zusammenfassung von Produktionszweigen. | 77 |
| 2.2.2 Beschaffung und Absatz als sozio-technisches System | 80 |
| 2.2.2.1 Beschaffung | 80 |
| 2.2.2.2 Investition. | 85 |
| 2.2.2.3 Absatz | 87 |

| | | |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.3 | Vom Betrieb zum Unternehmen | 91 |
| 2.3.1 | Das Unternehmen als selbständige wirtschaftliche Einheit | 91 |
| 2.3.1.1 | Finanzierung | 94 |
| 2.3.1.2 | Unternehmensform | 98 |
| 2.3.2 | Die Rolle des Menschen im Unternehmen | 102 |
| 2.3.3 | Haushalt und landwirtschaftliches Unternehmen | 111 |
| 2.3.4 | Steuern im Unternehmens- und Haushaltssystem | 119 |
| 2.4 | Das landwirtschaftliche Unternehmen in seiner Umwelt | 122 |
| 2.4.1 | Die natürlichen und technischen Standortbedingungen | 123 |
| 2.4.2 | Die Einbindung in die arbeitsteilige Wirtschaft | 127 |
| 2.4.3 | Gesellschafts- und ordnungspolitischer Rahmen | 136 |
| | Literatur zu Kap. 2.4 | 141 |
| 2.5 | Die Zielorientierung der landwirtschaftlichen Unternehmung | 143 |
| 2.5.1 | Psychologische Grundlagen von Zielsystemen | 144 |
| 2.5.2 | Elemente von Zielsystemen | 146 |
| 2.5.3 | Zusammenfassen von Teilzielen zu Zielsystemen | 153 |
| 2.5.4 | Dynamische Zielsysteme | 159 |
| 2.5.5 | Zielsysteme von Landwirten in verschiedenen Betriebstypen | 163 |
| | Literatur | 169 |
| 3 | Ansätze zur Gestaltung und Führung landwirtschaftlicher Unternehmen | 171 |
| 3.1 | Grandzüge der Entwicklung der Organisationslehre | 171 |
| 3.2 | Allgemeine Prinzipien der Organisation | 176 |
| 3.2.1 | Organisation der internen Unternehmensstrukturen | 177 |
| 3.2.1.1 | Zentralisation/Dezentralisation | 180 |
| 3.2.1.2 | Leistungsstrukturierung | 182 |
| 3.2.1.3 | Delegation | 185 |
| 3.2.1.4 | Partizipation | 188 |
| 3.2.1.5 | Standardisierung | 190 |
| 3.2.1.6 | Arbeitszerlegung/Spezialisierung | 192 |
| 3.2.2 | Eingliederung in die Systemumwelt als externe Organisation | 196 |
| 3.2.2.1 | Marktstellung und wirtschaftliche Macht | 198 |
| 3.2.2.2 | Rechtsformen der Unternehmung | 201 |
| 3.2.2.3 | Kooperation | 206 |
| 3.2.2.4 | Geschäftsverkehr | 209 |
| 3.3 | Instrumente zur Unternehmensführung | 211 |
| 3.3.1 | Informationssysteme | 213 |
| 3.3.2 | Entscheidungs- und Kontrollsysteme | 217 |
| | Literatur | 221 |

| | | |
|----------|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 4 | Unternehmensführung als Entscheidungsprozess | 224 |
| 4.1 | Problemstellung und Suche nach Lösungsmöglichkeiten | 224 |
| 4.1.1 | Die Struktur der Problemanalyse | 225 |
| 4.1.1.1 | Die Zielidentifikation | 226 |
| 4.1.1.2 | Das Erfassen des sozio-technischen Systems und der Systemumwelt | 228 |
| 4.1.1.3 | Das Erkennen des Problems | 230 |
| 4.1.2 | Die Ursachenanalyse | 232 |
| 4.1.3 | Die Suche nach Handlungsalternativen | 236 |
| 4.2 | Entscheidung über ausgewählte Handlungsalternativen | 238 |
| 4.2.1 | Grundlagen der Entscheidungsfindung | 238 |
| 4.2.2 | Struktur des Entscheidungssystems | 247 |
| 4.2.3 | Ablauf des Entscheidungsvorganges | 250 |
| 4.3 | Entscheidungsorientierte Elemente des Planungssystems | 253 |
| 4.3.1 | Die Abgrenzung des Erklärungs- und Planungsmodells | 253 |
| 4.3.1.1 | Sachliche und zeitliche Abgrenzung des Planungsmodells | 254 |
| 4.3.1.2 | Deterministische und stochastische Modelle | 257 |
| 4.3.1.3 | Größe und zeitliche Differenzierung des Planungsmodells | 258 |
| 4.3.1.4 | Länge des Planungszeitraumes | 261 |
| 4.3.2 | Struktur des Planungsmodells | 268 |
| 4.3.2.1 | Aufeinanderfolge von Planungsschritten | 268 |
| 4.3.2.2 | Planungs- und Entscheidungsstufen | 272 |
| 4.3.2.3 | Abgrenzung von kontrollierbaren Inputvariablen und Systemparametern | 285 |
| 4.4 | Quantifizierung des Modellinhaltes | 292 |
| 4.4.1 | Methoden der Datenermittlung | 293 |
| 4.4.1.1 | Das praktische Experiment | 293 |
| 4.4.1.2 | Das Simulationsexperiment | 295 |
| 4.4.2 | Erfassen der Unsicherheit | 296 |
| 4.4.2.1 | Wahrscheinlichkeiten unsicherer Inputgrößen | 297 |
| 4.4.2.2 | Darstellung von Wahrscheinlichkeiten | 301 |
| 4.4.2.3 | Aggregation von Verteilungen | 306 |
| 4.4.2.4 | Zukunftslagen im Rahmen des Entscheidungsfeldes | 307 |
| 4.4.2.5 | Erfassen der Unsicherheit im Planungsansatz | 309 |
| 4.5 | Das zielorientierte Entscheidungsmodell | 317 |
| 4.5.1 | Verfahren zur Identifikation des Zielsystems | 318 |
| 4.5.2 | Erfassen des Zielsystems im Modellansatz | 323 |
| 4.5.2.1 | Monovariablen Zielfunktion | 323 |
| 4.5.2.2 | Multivariable Zielfunktion | 324 |
| 4.5.2.3 | Modellansätze bei direkt quantifizierbarem Mehrfachzielsystem | 326 |

| | | |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.5.2.4 | Kombination von direkt und nicht direkt meßbaren Zielen durch die Nutzwertanalyse. | 329 |
| 4.5.3 | Rechentechiniken zur Verdichtung des Entscheidungsfeldes | 332 |
| 4.5.3.1 | Analytische Modelle. | 332 |
| 4.5.3.2 | Heuristische Modelle. | 335 |
| | Literatur zu Kap. 4.5.3. | 339 |
| 4.6 | Entscheidungsprinzipien und -regeln. | 341 |
| 4.6.1 | Allgemeine Entscheidungsprinzipien. | 341 |
| 4.6.2 | Spezielle Entscheidungsregeln für die Beurteilung der Unsicherheit | 344 |
| 4.6.2.1 | Regeln mit direkter Finalentscheidung. | 345 |
| 4.6.2.2 | Entscheidungsprinzipien mit stufenweiser Einengung des Entscheidungsfeldes. | 347 |
| 4.6.2.3 | Vom Entscheidungsprinzip zur Entscheidungsregel. | 350 |
| 4.6.3 | Entscheidungsregeln mit finanziellen Teilzielen. | 357 |
| 4.6.4 | Vorgehensweise bei Entscheidung mit Mehrfachzielen | 366 |
| | Literatur. | 368 |
| 5 | Kontrolle durchgeführter Entscheidungen. | 373 |
| 5.1 | Kontrolltheoretische Grundlagen. | 373 |
| 5.1.1 | Stellung des Kontrollvorganges im Unternehmensführungsprozeß. | 373 |
| 5.1.2 | Anlage und Umfang der Kontrolle. | 376 |
| 5.1.2.1 | Kontrollverfahren. | 377 |
| 5.1.2.2 | Kontrollwerte. | 378 |
| 5.1.3 | Elemente des Kontrollprozesses. | 381 |
| 5.1.3.1 | Kontrollobjekte. | 382 |
| 5.1.3.2 | Kontrollstellen. | 385 |
| 5.1.3.3 | Kontrollzeitpunkte. | 386 |
| 5.2 | Der Betriebsvergleich als Kontrollinstrument. | 388 |
| 5.2.1 | Grundlagen und Anlage des Betriebsvergleichs. | 389 |
| 5.2.2 | Aussagen des Betriebsvergleichs. | 392 |
| 5.2.2.1 | Horizontaler Betriebsvergleich. | 392 |
| 5.2.2.2 | Vertikaler Betriebsvergleich. | 396 |
| 5.3 | Kontrolle mit Systemmodellen. | 414 |
| 5.3.1 | Mensch-Maschine-Systeme. | 415 |
| 5.3.2 | Kontrolle im Regelungsprozeß | 417 |
| 5.3.2.1 | Subsysteme von Reglern. | 418 |
| 5.3.2.2 | Integrierte Reglersysteme. | 425 |
| 5.3.2.3 | Adaptive Systemmodelle. | 429 |
| 5.3.3 | Einsatz von Reglersystemen. | 432 |
| 5.3.3.1 | Reglersysteme in der tierischen Produktion. | 433 |

12 Inhaltsverzeichnis

| | |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| 5.3.3.2 Reglersysteme in der pflanzlichen Produktion. | 438 |
| 5.3.3.3 Reglersysteme in der Finanzplanung. | 443 |
| Literatur. | 446 |
| Sachregister. | 449 |
| Bildquellen. | 455 |