

Ökonomie des biologisch-dynamischen Landbaus

Titus Bahner¹

Die Ökonomie des biologisch-dynamischen Landbaus, also die Frage, wie die Ziele im biologisch-dynamischen Betrieb durch optimale Organisation und Betriebsführung umgesetzt werden können, ist die Frage nach einer angemessenen Betriebswirtschaftslehre und –praxis für den biologisch-dynamischen Landbau. Der biologisch-dynamische Landbau hat sich seit seinen Anfängen bereits zu einem kleinen Pflänzlein entwickelt; die Frage nach seiner Ökonomie verharrt dagegen noch ganz im Keimstadium. Im vorliegenden Beitrag möchte ich ausgehend von der zeitgenössischen Wirtschaftswissenschaft Grundlinien einer maßgeschneiderten Betriebslehre entwerfen und dabei Abgrenzungen, aber auch Gemeinsamkeiten mit der „konventionellen“ Betriebslehre herausarbeiten.

Vorbemerkung

Zunächst ist eine zweifache Abgrenzung am Platz. Die auf die betriebliche Praxis des *ökologischen Landbaus* ausgerichtete Betriebslehre ist durchaus bereits entwickelt; sie geht aus vom Ziel betrieblicher Stoffkreisläufe (Nährstoffe, Futtermittel) und den sich daraus ergebenden Produktionsverfahren sowie von den durch Anbaurichtlinien vorgegebenen Gestaltungseinschränkungen und entwickelt daraus Hinweise zur Umstellungsplanung und zur betrieblichen Optimierung (LAMPKIN/PADEL 1994, FREYER ET AL. 1995, REDELBERGER 2000; keine Betriebslehre in diesem Sinne, sondern Einführung in die landbauliche Praxis ist PREUSCHEN UND OSSWALD 1993). Die Wirtschaftlichkeit der hofeigenen *Verarbeitung und Vermarktung* ökologischer Produkte ist ebenfalls seit den 1990er Jahren ausführlich untersucht und dargestellt worden. Im vorliegenden Beitrag geht es um die spezifischen Anliegen des biologisch-dynamischen Landbaus, wie im folgenden deutlich werden wird.

Zum anderen gibt es mit anthroposophischer Fundierung, wie der biologisch-dynamische Landbau zurückgehend auf STEINER, den Ansatz der *Dreigliederung des sozialen Organismus*. Die „Soziale Dreigliederung“ wurde immer wieder auch auf die Landwirtschaft bezogen (z.B. BAHNER 1995A). Ihre Kernaussage ist die Regelung der kulturellen, der rechtlichen und der finanziellen Aspekte des sozialen Zusammenlebens (Dreigliederung in Geistes-, Rechts-, Wirtschaftsleben) in voneinander *unabhängigen*, jeweils selbstverwalteten Körperschaften als Voraussetzung einer dem modernen selbstbestimmten Menschen Rechnung tragenden Sozialordnung. Das Gestaltungsprinzip der

¹ Dr.rer.pol. Dipl.-Ing.agr. Titus Bahner, Projektbüro Kulturlandschaft, 29456 Hitzacker. Dieser Beitrag wurde veröffentlicht in dem Sammelband: Forschungsring für biologisch-dynamische Landwirtschaft e.V. / Universität Kassel-Witzenhausen, Fachbereich Landwirtschaft (Hrsg.): *Biologisch-dynamische Landwirtschaft in der Forschung* Darmstadt 2001, S. 135-153.

Dreigliederung ist sowohl auf die Gesellschaft als Ganzes als auch auf einzelne Unternehmen und Initiativen anwendbar. In der Anwendung auf die Landwirtschaft inspirierte es z.B. die Entwicklung neuer Rechts- und Finanzierungsformen durch die „Bochumer Banken“ seit den 1970er Jahren (z.B. BOCKEMÜHL UND KERLER 1985).

Die „Übersetzung“ des Sozialen Dreigliederung in zeitgenössische Ökonomie und Betriebswirtschaftslehre, ihre Überschneidungen und Abgrenzungen zu ihr sind bisher erst in Ansätzen herausgearbeitet worden. In vielen mir bekannten Fällen äußern sich „Verfechter“ der Sozialen Dreigliederung jedoch nach dem in den Wirren der 1920er Jahre entstandenen Schema „man müßte die Gesellschaft so einrichten, dass...“ (z.B. RIST 1995). Dieser in der Ökonomie so genannte „benevolent dictator“-Ansatz ist für betriebliche und gesellschaftliche Gestaltungsfragen heute wenig hilfreich: denn in der Praxis geht es um *individuelle Handlungsoptionen* angesichts gegebener Rahmenbedingungen. Eine in diesem Sinne fundierte Betriebswirtschaft (oder in diesem Sinne praktizierte Soziale Dreigliederung) ist Voraussetzung aller höher fliegenden Pläne; ich werde daher versuchen, mich am Boden der vorgefundenen Praxis zu bewegen.

Konventionelle Betriebslehre und biologisch-dynamischer Landbau

Ökonomie als Wissenschaft und damit auch die Betriebswirtschaftslehre in der heutigen (vorherrschend neoklassischen, aber auch institutionellen oder evolutionären) Ausprägung betrachtet soziale Phänomene unter dem Aspekt individueller Handlungs- und Entscheidungsfreiräume. Das paradigmatische Denkmuster lautet: erkläre deine Beobachtungen in der Annahme, dass *Akteure ihren erwarteten Nutzen unter Nebenbedingungen maximieren*. Dieses sogenannte „Rationalprinzip“ beinhaltet mit anderen Worten die Annahme, dass Menschen so zu handeln versuchen, dass sie ihre jeweiligen Ziele mit den gegebenen Mitteln weitest möglich realisieren können. Diese als Nutzenmaximierung bezeichnete Verhaltensweise macht keinerlei Vorgaben im Hinblick auf den Inhalt der verfolgten Ziele, die durchaus auch ideeller oder altruistischer Art sein können. Die wesentliche Aussage ist lediglich, dass die Verhaltensweisen von Menschen bewusst und absichtsvoll, also selbstbestimmt sind. In der Betriebswirtschaftslehre werden Empfehlungen für bewusstes und absichtsvolles Handeln also aus den jeweiligen Zielen des Akteurs abgeleitet.

Die etablierte *landwirtschaftliche* Betriebslehre reduziert dieses Rationalprinzip allerdings zum „Erwerbsprinzip“, indem sie das Ziel landwirtschaftlichen Wirtschaftens vorwiegend im maximalen Gewinn sieht. Dieses erstmals von Albrecht Thaer 1819 für seinen eigenen Gutsbetrieb bei Celle unter dem Eindruck englischer Betriebe formulierte Ziel wurde weniger von den Landwirten selbst, sondern vor allem von den damals anfangend mit Hohenheim entstehenden Landwirtschaftsschulen, der Beratung und der Agrar- und Ernährungspolitik übernommen, vielleicht um eine Produktionssteigerung durch zunehmende Einbindung der Landwirtschaft in die arbeitsteilige industrielle Wirtschaft zu forcieren. Bis heute ist die landwirtschaftliche Betriebslehre diesem Ziel der

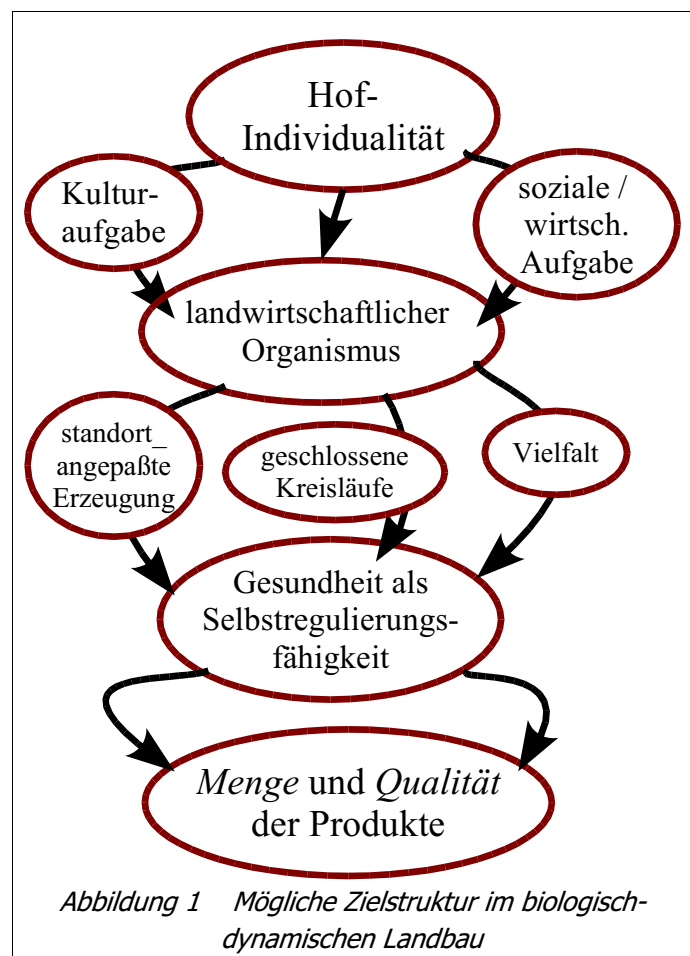
Einbindung der landwirtschaftlichen Erzeugung in die arbeitsteilige Wirtschaft und der unternehmerischen Vorgabe der Gewinnerzielung verpflichtet, wenn auch neuerdings persönlichen oder ethischen Abwägungen des Landwirts mehr Raum eingeräumt wird (REISCH 1995, S.1995).

Mit dem Leitbild der landwirtschaftlichen Individualität verfolgt der biologisch-dynamische Landbau den radikal entgegengesetzten Ansatz. Die innere Konsequenz des *erwerbswirtschaftlichen* Landbaus ist die Ausrichtung der Betriebsorganisation und –Betriebsentwicklung am Markt, der über Faktor– und Produktpreise die Information über Knappheiten und Nachfrage in der arbeitsteiligen Wirtschaft an den Betrieb weiter gibt. Ist Soja billiger als Ackerbohnen, dann kaufe ich Soja; bringt Ackerbau mehr als Vieh, dann werden Wiesen umgebrochen und die Kühe abgeschafft. Die anonymen Märkte übernehmen die Gestaltung; das erwerbswirtschaftliche Prinzip eliminiert den Landwirt als zielsetzendes, gestaltendes Zentrum im Betrieb.

Das Leitbild der *Betriebsindividualität* dagegen stellt den Landwirt mit seinen Zielen (Abbildung 1) wieder in den Mittelpunkt der Betriebsgestaltung; allerdings nicht mit seinen privaten Zielen, sondern mit seinem in Erkenntnisarbeit geschärften Verständnis für die landbaulichen Zusammenhänge am jeweiligen Standort, für die Bedürfnisse von Boden, Pflanzen, Tieren und Menschen. Insofern macht sich nach dem Konzept der landwirtschaftlichen Individualität der Landwirt im günstigsten Fall nicht selbst zum Zentrum, sondern eher zum ausführenden Organ eines Zentrums, das eben die Hofindividualität selbst ist. Das wird deutlich, wenn z.B. der Betriebsleiter wechselt, der Hof jedoch seine Eigenart behält, die ja stark von seinen naturräumlichen Gegebenheiten sowie seiner sozialen Einbindung (Stammkunden) charakterisiert wird.

Vom Leitbild der landwirtschaftlichen Individualität kann daher als Ziel im biologisch-dynamischen Landbau abgeleitet werden, ausgehend von den naturräumlichen Vorgaben eine „Idee“ für den jeweiligen Hof zu entwickeln und in individueller Weise umzusetzen. Eine

angemessene Betriebswirtschaft muss Verständnisgrundlagen und Hilfestellungen für eine möglichst umfangreiche Verwirklichung dieses Ziels angesichts der jeweils gege-



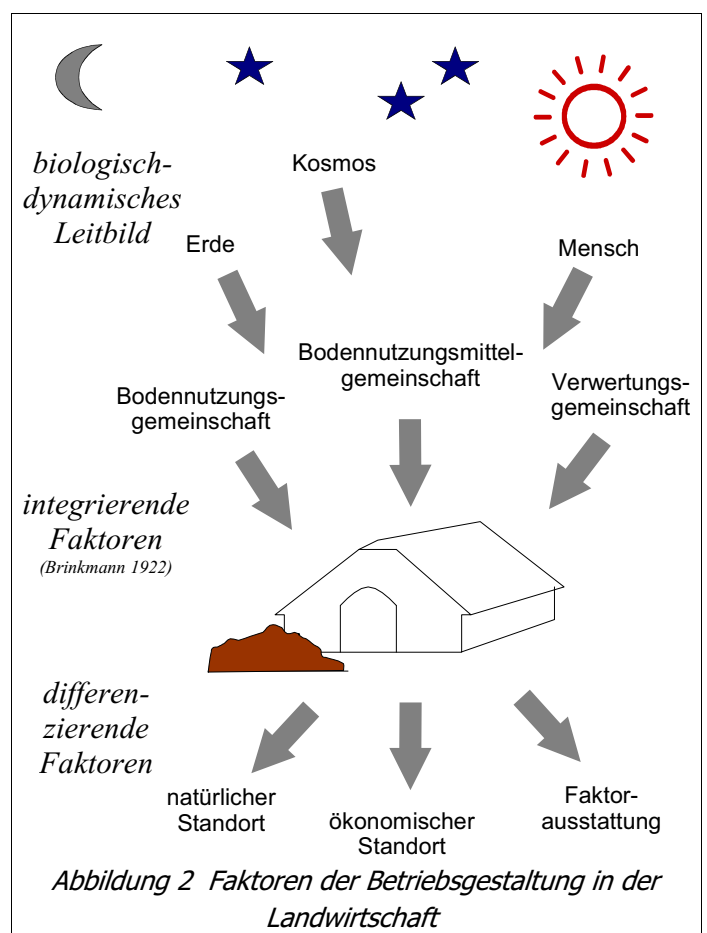
benen Mittel liefern. Insofern dies bewusst und absichtsvoll geschehen soll (und nicht nach Dogma oder bloßer Intuition), bewegt sie sich also im Rahmen des oben erwähnten Rationalprinzips. Das Erwerbsprinzip des maximalen Gewinns ist mit dem Leitbild des biologisch-dynamischen Landbaus nicht in Übereinstimmung zu bringen.

Betriebsgestaltung

Wie aber lässt sich das Rationalprinzip für den biologisch-dynamischen Landbau operationalisieren? Hier möchte ich die Ebenen der Betriebsgestaltung im engeren Sinn und des „Managements“ im weiteren Sinn unterscheiden. Auf der Ebene der Betriebsgestaltung kann uns die überlieferte Betriebswirtschaftslehre Hilfestellungen leisten, im Managementbereich dagegen geht es um neue Ansätze.

Betrachten wir zunächst in Abbildung 2 die Faktoren der Betriebsgestaltung, wie sie von THEODOR BRINKMANN (1922) aufgestellt wurden und bis heute eine Grundlage der landwirtschaftlichen Betriebslehre darstellen. Die *differenzierenden Faktoren* im unteren Bereich der Abbildung drängen den Betrieb zur Spezialisierung und zur Einseitigkeit; sie sind heute im konventionellen Landbau die bei weitem dominierenden Faktoren. Die *integrierenden Faktoren* im mittleren Bereich der Abbildung setzen dem Betrieb *produktionstechnische* Grenzen der Spezialisierung und drängen auf eine vielseitige Organisation, die die ökologischen Wechselwirkungen nutzt und Kreisläufe und Synergieeffekte schafft: Fruchtfolge (Bodennutzungsgemeinschaft), Gebäude und Maschinen (Bodennutzungsmittelgemeinschaft), Tiere (Verwertungsgemeinschaft). Diese zu Brinkmanns Zeiten noch maßgeblichen Faktoren haben mit Einführung der chemo-technischen Hilfsmittel seit den 1950er Jahren mit einem Tiefpunkt in den 1980er Jahren ihre Bedeutung verloren, sie dringen heute im konventionellen Landbau unter Kostenaspekten zaghafte wieder ins Bewusstsein. Im biologischen Landbau („EU-Bio-Standard“) werden die integrierenden Faktoren durch Selbstbeschränkung beim Einsatz der chemo-technischen Hilfsmittel wieder bewusst in Kraft gesetzt.

Im *biologisch-dynamischen Landbau* kommen nun über das Leitbild der landwirtschaftlichen Individualität Faktoren hinzu, die sich nicht aus produktionstechnischen



Notwendigkeiten, sondern aus einer durch den Landwirt verkörperten, vom Menschen bestimmten Zielsetzung herleiten. Sie wirken wie integrierende Faktoren, sind aber nicht wie BRINKMANN'S integrierende Faktoren als Restriktionen zu verstehen, an deren Grenze eine Spezialisierung haltmachen muss, sondern als eigene Ziele, nach deren weitmöglichster Verwirklichung gestrebt wird. „Erde“ steht dabei für das Selbstverständnis biologisch-dynamischen Wirtschaftens, ein anvertrautes Stück Erde ökologisch zu bereichern und zu heilen; dies begründet z.B. im Gegensatz zum konventionellen Landbau die prinzipielle Offenheit der biologisch-dynamischen Landwirtschaft für Naturschutzanliegen. „Mensch“ meint das soziale Anliegen des biologisch-dynamischen Landbaus im Hinblick z.B. auf Versorgung der Nachfrager mit guter Qualität zu angemessenem Preis, auf Ausbildung von Lehrlingen, Erkenntnis- und Kulturarbeit oder Einbindung des Hofes in sein gesellschaftliches Umfeld. „Kosmos“ steht für das Ziel, den landwirtschaftlichen Organismus für kosmische Einflüsse empfänglich zu machen; dies äußert sich z.B. in der Haltung weiblicher Rinder, die ihre Hörner behalten dürfen, in der eigenen Saatgut- und Tierzucht und in der Anwendung der biologisch-dynamischen Präparate. Auch wenn das Ziel, die Landwirtschaft für den „Kosmos“ zu öffnen, im praktischen Erfolg schwer nachzuprüfen und in den empfohlenen Handlungen zuweilen auch erkenntnismäßig schwer nachzuvollziehen ist, spielt es in der Betriebsgestaltung eine zentrale Rolle, wie die Beispiele der Rinderhaltung und -zucht zeigen.

An dieser Stelle ist der methodische Hinweis am Platz, dass es *für die Betriebswirtschaftslehre* vollkommen belanglos ist, ob es so etwas wie kosmische Einflüsse tatsächlich gibt, wie sie zu messen sind und welche Auswirkungen sie im landwirtschaftlichen Organismus zeigen.. Es genügt die Feststellung, dass das Ziel der Öffnung für kosmische Einflüsse im biologischen Landbau eine zentrale Rolle spielt bzw. dass der Landwirt angibt, dieses Ziel zu verfolgen. Die Relevanz von Zielen zu beurteilen ist Sache des ökonomischen Akteurs, nicht der Ökonomie. Die Ökonomie kümmert sich darum, wie ein empirisch vorliegendes Ziel verwirklicht werden kann. Sie hat gegenüber den Zielen des Landwirts dienende Funktion und liefert Hilfestellungen aufgrund der von ihm selbst zu beschreibenden sachlichen Zusammenhänge. Wenn ein Landwirt homöopathische Kalkung auf Sandböden für langfristig wirksam hält, hat ihm die Betriebslehre Hilfestellung zur Umsetzung dieses Ansatzes zu geben. Dieser fundamentale Respekt vor der persönlichen Sichtweise der jeweiligen Akteure ist aus methodischen und erkenntnistheoretischen Gründen für die Ökonomie grundlegend. Gerade auch der konventionellen landwirtschaftlichen Betriebslehre stünde es an, dieses gewohnheitsmäßig, um nicht zu sagen absichtsvoll mißachtete Prinzip wieder in den Mittelpunkt zu stellen.

Indem das biologisch-dynamische Leitbild zur Individualisierung des landwirtschaftlichen Betriebes aufruft und damit eine eigenständige Zielsetzung formuliert, modifiziert es die Entscheidungskriterien der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre. Dies kann gedanklich exakt und systematisch geschehen. Die landwirtschaftliche Betriebslehre kennt zur Betriebsgestaltung die Kriterien der *optimalen speziellen Intensität*, der *Minimalkostenkombination der variablen Produktionsfaktors* sowie der *optimalen Pro-*

duktionsausrichtung Diese in Lehrbüchern nachzulesenden Entscheidungskriterien werden nach dem Prinzip von Grenzkosten und Grenzerlös von Marktpreisen abgeleitet, mit denen die Produktionsmöglichkeiten (Produktionsfunktionen) des landwirtschaftlichen Betriebes monetär bewertet werden. Diese Bewertung ist auch im biologisch-dynamischen Betrieb relevant, denn sie liefert erste Entscheidungskriterien, sofern sich der Betrieb sich am Markt orientieren *will*.

Die monetäre Bewertung der Handlungsalternativen ist jedoch in einem zweiten Schritt in eine *nutzenorientierte Bewertung* zu überführen, die sich aus der angestrebten Betriebsentwicklung vor dem Hintergrund des Leitbildes ergibt. Ein Marktpreis kann hierbei als relevant angesehen und beibehalten werden, er kann jedoch auch zu einem sogenannten Schattenpreis modifiziert werden, der den Nutzwert der Handlungsalternative wiedergibt. Dieser Schattenpreis braucht in den meisten Fällen nicht exakt, sondern nur im Größenverhältnis zu einem relevanten Vergleichspreis bestimmt zu werden.

Dieses Vorgehen ist exakt in BAHNER 1995 sowie ausführlicher in BAHNER 1989 dargestellt und soll daher hier nicht weiter vertieft werden. Es bleibt festzuhalten, dass die etablierte landwirtschaftliche Betriebslehre auch für das biologisch-dynamische Anliegen der landwirtschaftlichen Individualität eine unverzichtbare Gestaltungsgrundlage hergibt, die jedoch im Hinblick auf die ureigenen Ziele modifiziert werden muss.

Management und „Marktpositionierung“

Reicht die beschriebene Modifikation der Betriebslehre aus, um dem biologisch-dynamischen Landwirt Hilfe bei der Verwirklichung seiner betrieblichen Ziele zu geben? Sicher nicht, denn das biologisch-dynamische Anliegen ist nicht nur die Erzeugung marktgängiger Produkte, sondern auch ein ökologischer und gesellschaftlicher Nutzen, der sich zwar nach Ansicht des Landwirts in einer besonderen Produktqualität äußert, aber mit dem Ziel hoher Produktqualität nicht umfassend beschreibbar ist. Es handelt sich vielmehr um eigenständige Ziele und damit auch um zusätzliche Zielgruppen, für die der Betrieb Leistungen erbringt: die „Einzigartigkeit“ des Hofes ist mit ihren ökologischen, regionalwirtschaftlichen und kulturellen Auswirkungen neben den erzeugten Produkten eine eigenständige Leistung des Landwirts, ein Angebot an die ganze Gesellschaft.

Diese Leistung kann nur eingeschränkt über einen Aufpreis auf die Produkte abgegolten werden, auch wenn dieser in ausreichender Höhe erzielt werden könnte. Es geht nämlich um *Kollektiv- oder Gemeinschaftsgüter*, die auch denen zur Verfügung gestellt werden, die keine biologisch-dynamischen Produkte konsumieren (BAHNER 1996). Bestimmte Bevölkerungsgruppen sind bereit, sich solche Leistungen Geld kosten zu lassen, auch wenn sie sich nicht biologisch-dynamisch ernähren.

Dies kann am Beispiel von Naturschutz und Landschaftspflege verdeutlicht werden. Ab-

Abbildung 3 zeigt, wie verschiedene Nachfragergruppen von den ökologischen Leistungen eines landwirtschaftlichen Betriebes angesprochen werden:

- die lokale Bevölkerung hat ein Interesse an einem vielseitigen *Landschaftsbild*,
- auf regionaler Ebene (Bundesland) wird *Artenschutz* nachgefragt, denn auch Stadtbewohner sind empirisch bereit, für Artenvielfalt auf dem Land zu zahlen.
- Boden, Wasser und Luft (*Ressourcenschutz*) schließlich werden als international interessierende Gemeinschaftsgüter betrachtet. Beispielsweise wird in EU-Förderprogrammen eine Reduzierung des Viehbesatzes und damit der Düngungsintensität finanziell honoriert, hiervon profitieren heute schon durchweg alle ökologischen Betriebe.



Vor diesem Hintergrund muss es im biologisch-dynamischen Betrieb darum gehen, *tragfähige und dauerhafte öffentliche Unterstützung für die erbrachten gesellschaftlichen Leistungen zu organisieren*. Hier kann sich der Landwirt nicht mehr auf Märkten bewegen oder an Preise anpassen, denn es geht darum, der Allgemeinheit der Gesellschaft die Einzigartigkeit seines Hofes mit ihren Leistungen zu „verkaufen“. Hier sind wir am Ende der etablierten landwirtschaftlichen Betriebslehre und müssen beginnen, uns außerhalb der Landwirtschaft umzuschauen.

Der Landwirt: vom Mengenanpasser...

Die Einbindung in die arbeitsteilige Wirtschaft bringt es mit sich, dass sich der konventionelle Landwirt in einer extrem polypolistischen Marktsituation wiederfindet, d.h. dass er mit sehr vielen anderen Unternehmen homogene Produkte wie Milch und Weizen anbietet, auf deren Preisgestaltung er praktisch keinen Einfluss hat. Die herkömmliche Betriebslehre bezeichnet ihn daher als „Mengenanpasser“, der seine Betriebsorganisation an gegebenen Preisen ausrichtet. Durch hofeigene Verarbeitung und Direktvermarktung kann diese Situation differenziert werden, sie bleibt aber für die konventionelle Landwirtschaft prinzipiell gültig.

Der Begriff des Unternehmers wird dagegen in GABLERS Wirtschaftslexikon (15. Auflage 2000) folgendermaßen definiert:

Persönlichkeit, die eine Unternehmung plant, mit Erfolg gründet und/oder selbständig und verantwortlich mit Initiative leitet, wobei sie persönliches Risiko oder Kapitalrisiko übernimmt. ... Die Motive des U. für das Ergreifen neuer Gelegenheiten

sind vielfältig. Das Gewinnmotiv muss dabei nicht vordringlich sein (Macht, Erfolg, Freude).

Die Figur des Unternehmers verhält sich nicht wie der homo oeconomicus, der sich passiv an Restriktionen mit seinem gegebenen Ziel-Mittel-Raster anpasst. Er findet neue Ziele und / oder neue Mittel. Dies erfordert Lernprozesse und die Wahrnehmung solcher Gelegenheiten.

Dieser Begriff aus der in Industrie und Dienstleistungen entwickelten Betriebslehre scheint sehr viel besser auf die biologisch-dynamische Aufgabe zu passen als der Begriff des Mengenanpassers in der landwirtschaftlichen Betriebslehre. Ein zentrales Anliegen in dieser Betriebslehre ist z.B. die Strategie der „Produktdifferenzierung“: über die Identifikation eines „unique selling point“ oder „Alleinstellungsmerkmals“ profiliert sich ein einzelnes Unternehmen am breiten Markt und bindet Kunden in möglichst direkter Beziehung an sich, die auf dieses spezielle Profil ansprechen.

Dieser Ansatz lässt sich auf den biologisch-dynamischen Landbau problemlos übertragen: es geht darum, die Einzigartigkeit der Betriebsindividualität darzustellen und die Menschen und Menschengruppen anzusprechen, deren Bedürfnisse von den Leistungen dieses besonderen Betriebes angesprochen werden. Es geht hier jedoch – anders als in der üblichen Betriebswirtschaftslehre – vorwiegend um gesellschaftliche *Gruppen*, die an den Leistungen des Betriebes für die Allgemeinheit interessiert sind; denn es sind diese Leistungen, die den Betrieb als in seiner Region einzig und unverzichtbar charakterisieren.

An den Märkten konkurriert der demeter-Weizen mit französischem und ungarischem Weizen und der hofeigene Quark mit dem bundesweiten demeter-Quark eines nordbayrischen Großhändlers. Diese Produkte sind für viele Konsumenten von vergleichbarer Qualität. Es kann dem Betrieb gelingen, durch eigene Verarbeitung und Direktvermarktung die Wertschätzung der Öffentlichkeit für „Regionalität“ der Produkte abzuschöpfen. Das Potential der regionalen Kunden- und Öffentlichkeitsbindung auf Grund direkter gesellschaftlicher Leistungen („Gemeinnützigkeit“) ist jedoch meines Erachtens deutlich höher als über die Direktvermarktung von Produkten erschlossen werden kann. Denn die gesellschaftlichen Leistungen des Betriebes machen ihn in der Region unverzichtbar und sind nicht durch entsprechende Leistungen anderswo zu ersetzen.

... zum „politischen Unternehmer“

Die Konsequenz davon, dass es um die „Vermarktung“ der Kollektivgüter des Betriebes geht, ist der biologisch-dynamische Landwirt als „politischer Unternehmer“ (political entrepreneur). Seine Aufgabe ist die Positionierung seiner Hofindividualität in der regionalen Öffentlichkeit mit dem Ergebnis, dass die Öffentlichkeit den Betrieb auch finanziell so unterstützt, dass dieser seine ökologischen, regionalwirtschaftlichen, sozialen, kulturellen Aufgaben wahrnehmen kann. Die Aufgabe des „politischen Unternehmers“

ist eine komplexe und neuartige Anforderung, die im Zusammenhang mit Landwirtschaft an einigen Stellen bereits in Gestalt von „Regionalinitiativen“ angegangen wird.

Die Initiative zu Regionalinitiativen geht nicht nur von Landwirten, sondern sehr häufig auch von Außenstehenden aus, die sich für die landwirtschaftliche Situation vor Ort interessieren. Dies deutet darauf hin, dass die Frage nach gesellschaftlicher Unterstützung gleichzeitig die Frage nach Bündnispartnern im gesellschaftlichen Umfeld und nach Kooperationspartnern bei landwirtschaftlichen Kollegen ist (GENGENBACH UND LIMBACHER 1993). Naheliegende Bündnispartner im gesellschaftlichen Umfeld sind z.B. die Ortsgruppen der Umwelt- und Naturschutzverbände, die Kirche oder auch die lokale Gastronomie. Aber zunehmend haben auch Gemeindeverwaltungen ein Interesse an der Situation ihrer Landwirtschaft, z.B. unter den Vorzeichen landschaftliche Attraktivität, Arbeitsplätze, Wohnqualität, Tourismus.

Dies sind Gründe dafür, dass sich Gemeinden wie auch gesellschaftliche Gruppen zunehmend für eine Landwirtschaft in ihrem Umfeld engagieren, die naturverträglich wirtschaftet und dabei Leistungen für die Allgemeinheit erbringt. Es ist dieser „gemeinnützige“ Aspekt seines Wirtschaftens, den der biologisch-dynamische Landwirt als politischer Unternehmer zur Grundlage einer wirtschaftlichen Unterstützung für seinen Betrieb weiterentwickeln muss. Es ist dies eine unternehmerische Aufgabe, denn es geht darum, in Kenntnisse der örtlichen Situation und des eigenen „Angebots“ mit Bündnispartnern Vereinbarungen anzustreben, die dem Betrieb auch zur wirtschaftlichen Grundlage werden.

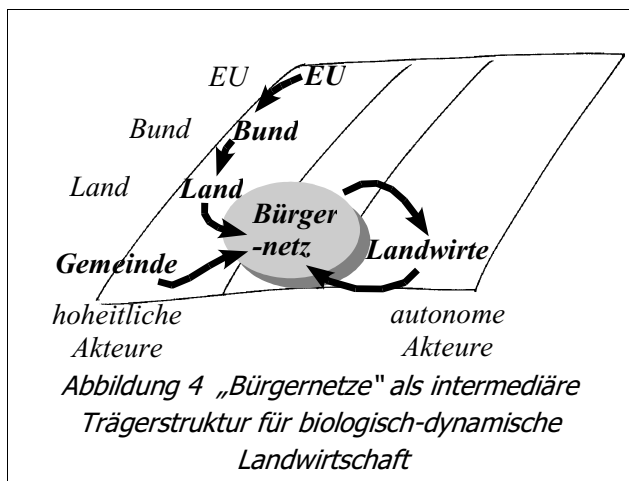
Die betriebswirtschaftliche Konsequenz der gemeinnützigen Aspekte biologisch-dynamischen Wirtschaftens liegt darin, systematisch die Nachfragekollektive der entsprechenden öffentlichen Güter zu identifizieren und sich um eine Erschließung der dort vermuteten Zahlungsbereitschaft zu kümmern.

Die Umwandlung von Subventionen

Es geht hierbei neben der Akquisition verschiedener Formen der direkten Unterstützung vor allem auch um die Erschließung von projektgebundenen Zuschüssen im Rahmen der EU-kofinanzierten Landesprogramme sowie um die Umwidmung der derzeit fließenden Subventionen. Subventionen in der derzeitigen Form sind unternehmerischem Handeln praktisch nicht zugänglich, denn sie sind unflexibel und bieten keine Gesprächs- und Verhandlungsbasis. Die gewährende Behörde muss die Einhaltung der eingegangenen Verpflichtungen streng kontrollieren, und der Landwirt wird nicht als Unternehmer, sondern als Bittsteller angesprochen.

Ein Weg, um aus dieser Situation heraus zu kommen, besteht in der Umwandlung der hoheitlich gewährten Subventionen in ein vertraglich gewährtes Leistungseinkommen. Dies kann durch das Zwischenschalten sogenannter intermediärer Organisationen geschehen, die für den Landwirt direkter Verhandlungspartner auf lokaler oder regionaler

Ebene sind, vom Staat aber als unabhängige Organe mit der selbständigen Durchführung gesellschaftlicher Aufgaben betraut werden, wie aus Abbildung 4 ersichtlich.



Dieser Ansatz ist in BAHNER 2000 ausführlich dargestellt.

Das hier angesprochene Gestaltungsmuster kann bereits heute in zahlreichen Ansätzen beobachtet werden, ist jedoch als konsequenter Ansatz noch längst nicht zu Ende entwickelt. Es geht dabei um nichts weniger als eine selbstverwaltete Trägerstruktur für die ökologischen, sozialen und kulturellen Leistungen der Landwirtschaft, wie sie der biologisch-dynamische Betrieb erbringen

kann. Nicht mehr der Staat gewährt hoheitlich Subventionen, sondern eine vom Staat mit dieser Aufgabe betraute unabhängige Organisation unter maßgeblichem Einbezug gesellschaftlicher Gruppen (NGOs) und der Landwirte selbst stellt aus öffentlichen Geldern die Grundlagen für eine entsprechend ausgerichtete Landwirtschaft zur Verfügung.

Dieser „Typus“ einer zukünftigen Regional- und Agrarentwicklung steht in seiner Verwirklichung noch ganz am Anfang und bleibt für jede Region gesondert durch engagierte Menschen auszugestalten. Er schließt eine Weiterentwicklung der Agrarpolitik hin zu einer flexibleren und weniger hoheitlichen Unterstützungspolitik ein. Weitere Details und eine Möglichkeit zur Diskussion dieses Ansatzes sind im Internet unter www.lebendigesland.de/buergernetze zugänglich.

Ausblick

Mit dieser Vision sind wir am Ende oder vielmehr am Anfang einer angemessenen Betriebswirtschaftslehre und –praxis für den biologisch-dynamischen Landbau angelangt. Es ist deutlich geworden, dass die herkömmliche Betriebswirtschaftslehre ein unverzichtbares Fundament, jedoch in ihrer gegebenen Form keinen angemessenen Gestaltungsansatz für das eigene Anliegen des biologisch-dynamischen Landbaus liefert. Die Ausweitung dieser Betriebswirtschaftslehre durch nutzenorientierte Bewertungen und der Blick über den sektoralen Tellerrand auf Erfahrungen und Ansätze aus zeitgenössischen Management-Konzepten scheinen wichtige Bausteine auf dem Weg zu einer Betriebswirtschaftslehre zu sein, die in der Lage ist, das eigene Anliegen des biologisch-dynamischen Landbaus, nämlich die Verwirklichung der landwirtschaftlichen Individualität nach den Einsichten des um ihre Gestaltung bemühten Landwirts, zu unterstützen.

Zusammenfassung

Die hergebrachte landwirtschaftliche Betriebslehre geht aus vom Erwerbsprinzip (Gewinnmaximierung) und gestaltet den landwirtschaftlichen Betrieb vorwiegend in Anpassung an seine ökonomische Umgebung, in die er als Mengenanpasser eingebettet ist. Die Ökonomie biologisch-dynamischen Wirtschaftens befaßt sich dagegen, ausgehend vom zielsetzenden Landwirt als Zentrum, mit der Verwirklichung des zentralen Anliegens der „landwirtschaftlichen Individualität“ in ihrem jeweiligen gesellschaftlichen Umfeld.

Ein erster Schritt hierzu ist die Modifikation der monetären betriebswirtschaftlichen Bewertungsansätze durch das jeweils angestrebte Leitbild der Betriebsgestaltung, das im Sinne des Rationalprinzips (Nutzenmaximierung) die monetären Preisrelationen zu Nutzwertrelationen weiterentwickelt.

Konstitutiv für den biologisch-dynamischen Betrieb sind jedoch auch gesellschaftliche Leistungen („Gemeinnützigkeit“), die von verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen und dem Staat wertgeschätzt werden. Um eine Unterstützung zur Erzeugung dieser Leistungen zu erhalten, muss sich der biologisch-dynamische Landwirt als „politischer Unternehmer“ darum bemühen, seinen Betrieb über Kooperationen und Verhandlungen in sein gesellschaftliches Umfeld einzubinden. Unterstützung in dieser Aufgabe liefert die moderne Managementlehre im nichtlandwirtschaftlichen Bereich, die auf die besondere Situation des biologisch-dynamischen Landbaus abzustimmen ist. Entsprechende Managementwerkzeuge und Gestaltungsansätze bleiben noch zu entwickeln.

Literatur

- Bahner, Titus (1989): Ökonomisch rationales Handeln im Ökologischen Landbau. Diplomarbeit Universität Kiel, Institut für Landwirtschaftliche Betriebs- und Arbeitslehre. Kiel.
- Bahner, Titus (1990): Ökonomische Rationalität im Ökologischen Landbau. *Lebendige Erde* (2), S. 115-120 .
- Bahner, Titus (1995): Landwirtschaftliche Betriebsgestaltung nach persönlichen Zielen. *Agrarwirtschaft* 44 (10), S. 343-350\$.
- Bahner, Titus (1995a): Die Reform der EG-Agrarpolitik 1992 - ein Türchen für die Soziale Dreigliederung?. *Lebendige Erde* Heft (6), S. 482-489.
- Bahner, Titus (2000): Bürgernetze statt Subventionen!. Die Entwicklung nachhaltiger Landwirtschaft durch Regionalinitiativen. Rheda-Wiedenbrück.
- Bockemühl, Michael und Rolf Kerler (1985): Gemeinschaftsbank GLS: neue Formen im Umgang mit Geld. Stuttgart.
- Brinkmann, Theodor (1922): Die Ökonomik des landwirtschaftlichen Betriebes. Grundriß der Sozialökonomik, Bd. VII. Tübingen.
- Freyer, Bernward et al. (1995): Betriebswirtschaft im biologischen Landbau . SÖL-Sonderausgabe Nr. 57. Bad Dürkheim.
- Gabler (2000): Gabler Wirtschafts-Lexikon 15. Auflage. Wiesbaden.

- Gengenbach, Heinz und Max Limbacher (Hrsg.) (1989): Kooperation oder Konkurs? Die Landwirtschaft braucht neue Sozialformen. Modelle und Praxis im biologisch-dynamischen Landbau. Stuttgart.
- Lampkin, Nic and Susanne Padel (eds.) (1994): The Economics of Organic Farming – an International Perspective. Wallingford (UK).
- Preuschen, Gerhardt und Nicola Oßwald (1993): Betriebslehre für den ökologischen Landbau . SÖL Ökologische Konzepte Nr. 83. Bad Dürkheim.
- Redelberger, Hubert (2000): Betriebsplanung im ökologischen Landbau. Ein Handbuch für Beratung und Praxis. Mainz.
- Reisch, Erwin (Hrsg.) (1995): Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart.
- Rist, Michael (1995): Vom alternativen Landbau zu einer alternativen Wirtschaftswissenschaft und -praxis. In: Freyer, Bernward et al. (Hrsg.): Betriebswirtschaft im biologischen Landbau. Zürich. S. 213-216.