

Stakeholder-Analyse im landwirtschaftlichen Wertschöpfungsgefüge - Bestandsaufnahme und Gestaltungsempfehlungen

Problemstellung und Ziel der Untersuchung

Der digitale Wandel als umfassender Transformationsprozess birgt weitreichende Implikationen für den Agrarsektor. So entstehen nicht nur neue Handlungsspielräume und Denkooptionen für das Zusammenspiel von Mensch, Maschine und Organisation, sondern die Betriebsführung birgt in einem risikoreichen, dynamischeren Umfeld mit steigenden Abhängigkeiten neue Herausforderungen. Diese betreffen sowohl Erzeugung, als auch Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte. Im Zusammenspiel mit immer tieferem Domänenwissen aus verschiedensten Disziplinen, sind es insbesondere auch digitale und manageriale Kompetenzen, die eine erfolgreiche Betriebsführung vor dem Hintergrund sich ändernder Wettbewerbsdynamiken und neuer Möglichkeiten der Marktbearbeitung erfordern.

Mit Fokus auf den Teilbereich des Pflanzenbaus wirken sich veränderte sozio-technische Rahmenbedingungen für die Betriebe auf unterschiedlichen Ebenen aus. Es verändern sich Betriebsabläufe und Arbeitsprozesse, dabei nimmt die Verkettung zwischen landwirtschaftlichen Betrieben zu und diese unterliegen wiederum einer zunehmenden Dynamik innerhalb eines übergeordneten Wertschöpfungsnetzwerkes (vgl. Adner 2017). Der Wandel im direkten und indirekten Umfeld der landwirtschaftlichen Betriebe hat damit immer auch Auswirkungen auf die Betriebe selbst, beispielsweise technische Entwicklungen in der Landtechnik oder die sozial-ökologische Transformation der Gesellschaft. Für die landwirtschaftliche Betriebsführung impliziert dies, dass sowohl die inhaltlich fachlichen Aspekte des Wandels aufgenommen werden müssen, aber zugleich auch das Management von Beziehungen unter den beteiligten Akteuren/innen im Wertschöpfungsnetzwerk von entsprechender Relevanz ist. Um letzteres besser bewältigen zu können, stellt die Stakeholder-Analyse ein hilfreiches Instrument der Unternehmensführung dar.

Beitrag der Stakeholder-Analyse

Die Stakeholder-Analyse geht auf Arbeiten von Edward Freeman (Freeman 1984; Freeman et al. 2010) zurück und betrachtet Organisationen als eingebettet in ein Multi-Akteur ‚Stakeholder Ökosystem‘, welches netzwerkartige Verstreungen (vgl. Adner & Kapoor 2010; Zahra & Nambisan 2012), Austauschbeziehungen und Abhängigkeiten aufweist. Zu den Stakeholdern landwirtschaftlicher Betriebe zählen alle Akteure/innen, die durch ihre Aktivitäten einen Einfluss ausüben: z.B. Mitarbeitende, Akteure/innen aus dem Umweltschutz, Lieferanten/innen oder die Gesetzgebung. Freemans Theorie steht im Zeichen eines strategischen Organisationsmanagements, das die verschiedenen Stakeholder analysiert und nach Wegen der Einflussnahme unter Abhängigkeitskonstellationen sucht. Demnach lassen sich landwirtschaftliche Betriebe als eingebettet in ein komplexes und dynamisches System verschiedener erfolgskritischer Akteure/innen charakterisieren.

Mittels Stakeholder-Analyse lassen sich Potenziale und Risiken eines fokalen Unternehmens strukturiert erfassen mit dem Ziel, durch genaue und umfassende Bewertung des eigenen Betriebsumfelds die Wettbewerbsposition zu stärken. Hierbei liegt der Schwerpunkt im Bereich des strategischen Beziehungsmanagements.

Datenbasis und methodischer Ansatz

Als Datengrundlage der hier vorgestellten Stakeholder-Analyse dient die innerhalb des BMEL-geförderten Projekts Experimentierfeld Agro-Nordwest deutschlandweit durchgeführte qualitative Expertenbefragung. Diese fand unter Einbeziehung einzelner Stakeholder im Zeitraum von Februar bis März 2020, noch vor Ausbruch der COVID-19-Pandemie, statt. Weitere Stakeholder wurden dann durch die befragten Expertinnen und Experten benannt. Die Befragung basiert auf 15 Interviews mit Akteuren/innen aus landwirtschaftlichen Betrieben, Forschung, Kammern, Verbänden, Finanzwesen und Agrardienstleistung. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 90 Minuten.

Im Zuge der Datenerhebung wurde ein teilstrukturierter Interviewleitfaden eingesetzt, der einen Fokus auf die Vernetzung von landwirtschaftlichen Betrieben mit anderen Akteuren/innen der Branche legte. Diese wurde über die Erfragung von Bedeutungen, Ressourcen und Funktionen in der Branche sowie die Exploration der Austauschbeziehung für den aktuellen Status sowie ein nahes Zukunftsszenario in 5-10 Jahren erfasst. Um Veränderungen innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks zu eruieren, wurde zudem eine Bildlegetechnik angewendet. Damit konnten die Befragten ihre Einschätzung des Wertschöpfungsnetzwerks visualisieren und zugleich berichten warum sie welchen Stakeholder wie in dem System verorten.

Das Datenmaterial wurde mittels computerbasierter qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Hierbei stellte die Auswertung auf Veränderungen von relativer Bedeutung, Stellung und Gewicht verschiedener Stakeholder aus Landwirteperspektive/Landwirtinnenperspektive ab. So fungiert die angestrebte Stakeholder-Untersuchung als Rahmenkonstrukt, in dem die Untersuchung Verluste und Gewinne an relativem Einfluss mit Akteursgruppen verbindet und kontextualisiert. Die Untersuchung identifiziert Trends und deutet auf zukünftig zu erwartende Veränderungen von Austausch- und Abhängigkeitskonstellationen im landwirtschaftlichen Produktionssystem hin.

Im Folgenden erfolgt eine strukturierte Darstellung der Ergebnisse dieser Stakeholder-Analyse. In Anlehnung an Freeman (1984) wird eine Unterteilung nach Einflussstärke und Beeinflussbarkeit eines Stakeholders in einer **Stakeholder Map** vorgenommen. Darauf aufbauend werden strategische Implikationen zum Beziehungsmanagement abgeleitet.

Ergebnisdarstellung

Als Teil der Analyse wurden die dyadischen Beziehungen „Landwirtschaftlicher Betrieb – Stakeholder X“ in den Vordergrund gestellt. Hierbei wird in den Visualisierungen das Spannungsfeld zwischen ausgeübtem Einfluss des Akteurs auf den landwirtschaftlichen Betrieb (y-Achse), sowie analog die Beeinflussbarkeit des Akteurs durch die Landwirte/innen (x-Achse) in einer Stakeholder Map (2x2 Matrix) gegenübergestellt.

Die Stakeholder wurden dabei nach ihrer Branchenfunktion näher bestimmt. Daraus hat sich die Unterteilung in (1) Soziopolitisches Subsystem, (2) Vor- und Nachgelagerter Bereich, (3) Unterstützer und Dienstleister und (4) Direktes Umfeld der Betriebe ergeben. Angeleitet wurde diese Einteilung durch die Auswertung der Expertenbefragung sowie etablierte Übersichten zu landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten (z.B. vgl. Bernhardt et al. 2022). Die genaue Verortung jedes Stakeholders in der Stakeholder Map (s. Abbildung 1) wurde aus den Aussagen der Interviewpartner/innen zum Status Quo und zur zukünftig zu erwartenden Entwicklung abgeleitet.

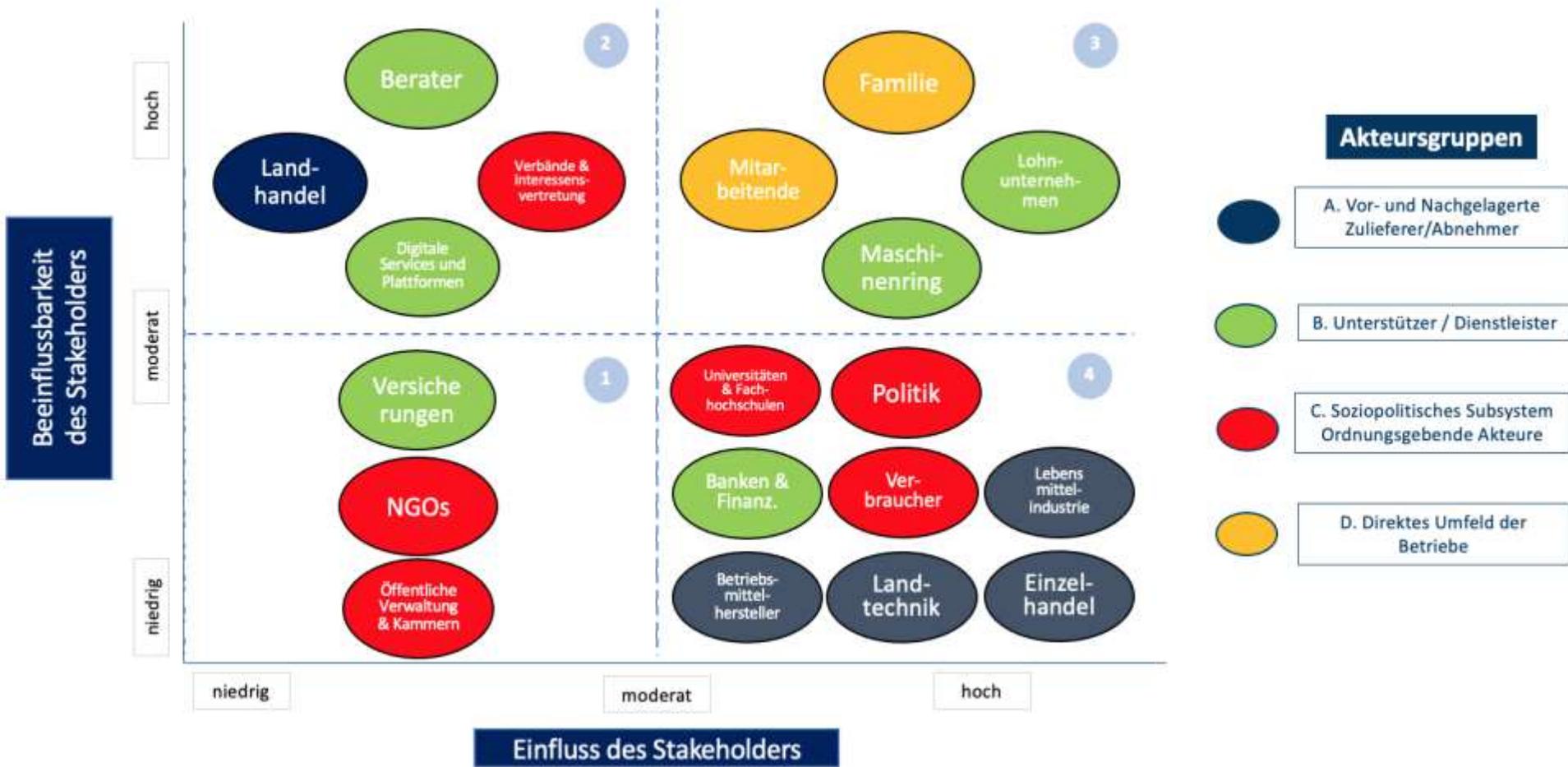


Abbildung 1 Ergebnisübersicht Stakeholder Map – Gesamtmatrix Einfluss-Beeinflussbarkeit der 19 untersuchten Stakeholder

Detaillierte Erläuterung der Ergebnisse

Durch die Experteninterviews ließen sich 19 Stakeholder benennen und hinsichtlich ihrer aktuellen und zukünftig zu erwartenden Einflussstärke differenzieren (s. Tabelle 1). Die Zusammenfassung zu Subgruppen erfolgte literaturbasiert.

Stakeholder mit relativem Bedeutungsgewinn	Stakeholder mit relativem Bedeutungsverlust
Vor- und Nachgelagerter Bereich <ul style="list-style-type: none"> • Berater (Quadrant 2) • Maschinenringe (Quadrant 3) • Landtechnik (<i>Quadrant 4</i>)* • Lohnunternehmen (<i>Quadrant 3</i>) • Betriebsmittelhersteller (<i>Quadrant 4</i>)* 	Vor- und Nachgelagerter Bereich <ul style="list-style-type: none"> • Landhandel (Quadrant 2)
Unterstützer / Dienstleister <ul style="list-style-type: none"> • Digitale Services und Plattformen (Quadrant 2) • Einzelhandel (<i>Quadrant 4</i>)* • Lebensmittelindustrie (<i>Quadrant 4</i>)* 	Unterstützer / Dienstleister <ul style="list-style-type: none"> • -
Soziopolitisches Subsystem <ul style="list-style-type: none"> • Politik (<i>Quadrant 4</i>)* • Verbraucher (<i>Quadrant 4</i>)* 	Soziopolitisches Subsystem <ul style="list-style-type: none"> • Verbände & Interessensvertretungen (Quadrant 2)
Direktes Umfeld der Betriebe <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende (Quadrant 3) 	Direktes Umfeld der Betriebe <ul style="list-style-type: none"> • -

Tabelle 1 Gesamtschau der Stakeholder mit erkennbarer relativer Bedeutungsveränderung

Im Folgenden werden die Einordnungen von sechs der acht Stakeholder(*) mit Bedeutungsveränderungen aus dem Schlüssel-Quadranten 4 belegt, diskutiert und kontextualisiert: Landtechnik, Betriebsmittelhersteller, Lebensmittelindustrie, Einzelhandel, Politik und Verbraucher. Teil des besonders relevanten **vorgelagerten Bereichs** sind hier die Stakeholder der Landtechnik und Betriebsmittelhersteller.

Laut Expertenbefragung bieten **Landtechnikhersteller** mit ihren technologischen Entwicklungen für landwirtschaftliche Betriebe einerseits neue Möglichkeiten, üben andererseits aber auch Wandlungsdruck auf diese aus. Technologische Entwicklungen als Impulsgeber ermöglichen Prozessoptimierungen, aber auch neue Geschäftsmodelle und Formen von Kollaboration. Betont wird in den Interviews die Marktmacht weniger dominierender Akteure. Untereinander fehlt es häufig an Interoperabilität zwischen Hard- und Software; *Lock-in* Effekte in den eigenen Produktportfolios werden bewusst erzeugt. So haben die wenigen Schlüsselakteure/innen der Stakeholderkategorie Landtechnik starken Einfluss, der über einzelne Technologien hinausgeht. Sie generieren Produktsysteme, bedingen die Normgebung und die Entwicklung von Geschäftsmodellen auch der landwirtschaftlichen Betriebe. So üben einzelne Akteure/innen aus der Landtechnik starken Einfluss aufs landwirtschaftliche Planen und Arbeiten aus. Dies wurde seitens der Interviewpartner/innen für zunehmend bedenklich eingestuft. Die Unternehmen der Landtechnik betreiben und orchestrieren verschiedene Formen der Datengewinnung und -verarbeitung und generieren so Entscheidungsoptionen. Daraus resultiert ein *technology push*. Grundsätzlich scheint dieser Stakeholder also „das Maß aller Dinge [zu sein] bzw. gibt ja auch die Trends vor“, so ein Experte. Technisch sei die Entwicklung

schon sehr weit vorangeschritten, nur die Diffusion (*technology adoption*) in der Breite fehle in Deutschland. Parallel zu steigender Komplexität der Lösungen stiegen die Preise für Angebote der Landtechnik, die besonders für kleinere und mittlere Betriebe (Digitalisierungs-)Hürden darstellten. Die Interviewpartner/innen sahen darin einen zentralen Grund für die schleppende Verbreitung digitaler Technologien in der Landwirtschaft. Hingewiesen wird zugleich auf die enge Verbindung von Landtechnik und Lohnunternehmern sowie dem Landmaschinenhandel. Insbesondere über Lohnunternehmen als zwischengeschaltete Instanz im Wertschöpfungsgefüge profitierten dann landwirtschaftliche Betriebe von der Digitalisierung.

Betriebsmittelhersteller für Saatgut und Pflanzenschutz gewinnen laut Expertenbefragung an Bedeutung. Verwiesen wird in den Interviews darauf, dass in vielen Bereichen nur wenige Präparate den Markt dominierten, was Abhängigkeiten der landwirtschaftlichen Betriebe verursache. Dieser Umstand unterstreicht die Wichtigkeit der Betriebsmittelhersteller für die Erhöhung von Flächenerträgen und Steigerung von Effizienzen. Gleichzeitig wird betont, dass einige Betriebsmittel wie bspw. Dünger oder Treibstoff perspektivisch sowohl forschungsintensiv verbessert, als auch eingespart werden sollten: „Reduzierung von Betriebsmitteln bedeutet weniger Pflanzenschutzmittel anwenden, weniger Düngemittel anwenden, mit weniger Saatgut auskommen. Das hat alles zwei Effekte, zum einen natürlich Schonung des Naturhaushalts, aber vor allem auch Schonung des Geldbeutels des Landwirts.“ Eine Einflussnahme auf Betriebsmittelhersteller wird als schwer realisierbar angesehen, da der Bezug von Betriebsmitteln häufig über die Zwischendienstleistung wie den Landhandel abgewickelt wird. Laut Expertenbefragung bleiben Betriebe häufig von einigen marktdominanten Produkten abhängig und haben nur wenig Einfluss auf deren Konzeption oder Bepreisung.

Die Stakeholder Lebensmittelindustrie und der Einzelhandel sind zentrale Akteure des nachgelagerten Bereichs und gewinnen an Bedeutung.

Im Rahmen der Interviews wird besonders herausgestellt, dass die **Lebensmittelverarbeitung und -industrie** stark an Bedeutung gewinnt. Die Wertschöpfung verlagert sich weg von der eigentlichen Urproduktion der Erzeugnisse (Getreide, Gemüse, etc.) und hin zu deren Verarbeitung, Aufwertung und Vermarktung. Insbesondere kleine und mittlere landwirtschaftliche Betriebe sehen sich einem Machtgefälle gegenüber Strukturen auf der Abnehmer- bzw. Weiterverarbeitungsseite. Diese konsolidiert sich nach dem Abbau teilstaatlicher Akteure in den 1980er und 1990er Jahren zunehmend und wird von immer größeren transnationalen Konzernen dominiert (vgl. Statista 2022). Dazu eine Expertin: „Preisverhandlungen mit Molkereien oder mit der Lebensmittelindustrie, das kann man sich schenken, entweder man liefert oder man liefert nicht.“ Dabei erscheint diese Konzentrationsentwicklung als selbstverstärkender Prozess. Unterschiede blieben jedoch zwischen Produktkategorien bestehen, so die Experteneinschätzungen. Als weitere Gründe für den Bedeutungsgewinn der Lebensmittelindustrie führen die Befragten die Liberalisierung von Agrarmärkten und Importgesetzgebung bei gleichzeitigem Wegfall von Subventionen an. Diese ließen die deutsche Landwirtschaft besonders in Bereichen des leicht substituierbaren Angebots etablierter Massen-Marktfrüchte (z.B. Weizen) ins Hintertreffen gegenüber dem globalen Wettbewerb geraten. Für die nachgelagerten Stakeholder verbreitert sich mit dem Zugriff auf eine wachsende Basis an Produzenten aus verschiedenen Ländern das Angebot, was ihre relative Marktmacht stärkt. Auch in Deutschland als Netto-Lebensmittelimporteur wirken sich diese Entwicklung aus. Laut BMEL (2021b) sind hier besonders die Freihandelsabkommen der Europäischen Union mit Kanada (2017), Mexiko (2020), Japan (2019), Mercosur bestehend aus

Brasilien, Argentinien, Uruguay und Paraguay (Grundsatzvereinbarung 2019) und Vietnam (2019) auf die deutsche Agrarwirtschaft zu nennen.

Deutlich wird an den Aussagen der Befragten, dass Stakeholder der nachgelagerten Wertschöpfungsaktivitäten über Anforderungen und Preisvorstellungen bereits jetzt einen enormen Einfluss auf die gesamte Branche ausüben und dies tendenziell noch weiter zunehmen wird. Im Fokus steht dabei auch die verarbeitende Lebensmittelindustrie als Bindeglied zwischen landwirtschaftlichem Betrieb und Einzelhandel, die Agrarerzeugnisse aufwertet und kombiniert. Ihr wachsender Einfluss resultiert auch aus der steigenden Nachfrage nach verarbeiteten oder ready-to-eat Erzeugnissen. Über die Lebensmittelindustrie werden die Ansprüche des Einzelhandels expliziert. Insgesamt sind Abhängigkeiten der Erzeuger/innen gegenüber der Lebensmittelindustrie als Abnehmer/in gegeben, so der Konsens der Interviewpartner/innen.

Möglichkeiten zur Erhöhung der Verhandlungsmacht der landwirtschaftlichen Betriebe liegen in genossenschaftlichen Strukturen. Ergänzend verweisen die Befragten auf Möglichkeiten zur Diversifizierung, bspw. der *forward integration*, indem die Aufwertung und (erste) Verarbeitungsschritte der Erzeugnisse noch im landwirtschaftlichen Betrieb stattfinden. Trotz „Lippenbekenntnissen zur Direktvermarktung und regionalen Lebensmitteln [...] [wird die Lebensmittelindustrie] ein wesentlicher Akteur sein, um unsere Bevölkerung oder die ganze EU Bevölkerung einigermaßen preiswert, einigermaßen gesund und vor allen Dingen schnell satt zu kriegen“, so eine Expertin.

Der deutsche **Lebensmitteleinzelhandel** setzt landwirtschaftliche Betriebe unter Wettbewerbs- und Preisdruck. Als größter Absatzkanal für die deutsche Landwirtschaft wird der Einzelhandel von nur wenigen Akteuren dominiert. Edeka, Rewe, Schwarz-Gruppe, Aldi und Metro allein vereinen knapp 76 % Marktanteil mit einem im internationalen Vergleich hohen Discounteranteil unter den Vertriebsschienen (44,9%) (vgl. ebenso Topagrar 2021). Der Einzelhandel stellt sich als „Stimme des Verbrauchers“, so ein Experte, dar und formt auf diese Weise auch die Geschäftsmodelle der Landwirte/innen mit. Der Einzelhandel moderiert das Angebots-Nachfrage-Geschehen. Dies betrifft die Preisgestaltung und zugleich auch die Angebotsdifferenzierung. So wird einerseits Wert auf ready-to-eat und andere Fertig-Lebensmittel gelegt, andererseits werden aber auch vermehrt Produkte für nachhaltige und gesundheitsorientierte Lebensstile gefordert (vgl. ebenso Topagrar 2021). Laut Expertenbefragung nutzt der Einzelhandel seine doppelte Verteilungs- und Aggregationsfunktion sowohl gegenüber der Agrarwirtschaft, als auch gegenüber den Verbrauchern.

In der Marktmacht des Handels wird eine der Ursachen für das verbreitete Betriebssterben gesehen (dazu Destatis 2021a). Ein Experte: „die kleinen Betriebe gibt es nicht mehr, es gibt die großen und größeren Betriebe und die [...] müssen sich einfach optimieren, weil ansonsten werden sie geschluckt vom Nachbarn, der es macht. Ich bekomme nun mal nur x Euro pro Liter Milch oder pro Stück Fleisch und wenn ich dann teurer produziere, als ich [einnehme], dann funktioniert das Ganze nicht.“

*Politik und Verbraucher zählen zum **soziopolitischen Subsystem** im Schlüssel-Quadranten 4.*

Die **Politik** bleibt als Rahmgebung von zentraler Bedeutung. Laut einhelliger Expertenmeinung tritt sie in der Branche zunehmend als Ordnungsmacht in den Vordergrund, da Veränderungen in F&E-, Agrar-, Umwelt- und Außenhandelspolitik den Strukturwandel der Branche stark mitgestalten. Deutlich wird in den Gesprächen, dass Gesellschaft und Politik Wandlungsdruck ausüben – „Politik und Druck aus der Bevölkerung, das schwebt immer über allem und versucht

ständig, [...] Einfluss zu nehmen, und, dass etwas verändert wird. Das ist im Moment ganz klar zu erkennen und das bringt [für Betriebe] auch Probleme.“ Die Landwirtschaft ist mit steigenden Auflagenlasten und Beschränkungen, z.B. zum Einsatz von Betriebsmitteln konfrontiert (bspw. Gülleverordnung). Für diese Auflagen wird in der Breite Planungssicherheit und praxisorientiertes Kalkül gefordert. So sei die Einführung der Düngeverordnung beispielsweise „notwendig und offensichtlich, wurde aber leider viel zu lange rausgeschoben in der deutschen Politik [und kommt jetzt] mit der Brechstange, was für viele Betriebe dazu führt, dass sie nicht mehr die Reaktionsmöglichkeit haben.“ Die Interviews zeigen damit auch ein gewisses Dilemma auf. Aus Sicht der Landwirtschaft werden Weichenstellungen für die Agrarwende nicht klar und frühzeitig genug kommuniziert. Ein proaktives Handeln der landwirtschaftlichen Betriebe wird aber auch nicht erwogen, so dass eine Spirale der reaktiven Betriebsführung erkennbar wird.

Agrarpolitische Prozesse finden auf lokaler bis EU-Ebene statt. Wesentliche Maßgaben resultieren aus EU- und nationalen Verordnungen. Politische Entscheidungsträger tragen einem sich wandelnden gesellschaftlichen Klima Rechnung, wonach Ökologie und Nachhaltigkeit als prioritär für landwirtschaftliche Produktionsweisen betrachtet werden – so die Befragungsergebnisse. Auch hier ist eine Mittlerfunktion erkennbar; die Politik übersetzt Anliegen der Bevölkerung in einen Rechts- und Ordnungsrahmen. Dies zeigt die Relevanz und die Bedeutung des Stakeholders Politik.

Eine grundsätzliche Interessenlage der deutschen Landwirtschaft ist auf die Subventionierung allgemein bzw. von betrieblichen Anpassungen im Sinne der politischen Maßgaben gerichtet. Es zeigt sich, dass der Anteil der traditionellen Direktzahlungen „schmilzt“, so ein Experte. An die Stelle tritt explizites Nudging oder kriteriengebundene Anreizgestaltung. Die Befragten weisen auf höhere Bedingungen für Direktzahlungen, auf die Reduzierung von Interventionsquoten (bspw. Einkauf von Getreide und Milch durch den Staat) und insgesamt eine Liberalisierung der Agrarmärkte und einen wachsenden internationalen Wettbewerb hin.

Den **Verbrauchern** kommt als Endglied der Wertschöpfungskette eine Schlüsselposition im System zu. "Verbraucher [werden] auch zukünftig die größte Rolle" spielen, so ein Experte. Dies erfolgt in zweierlei Weise, zum einen über das unmittelbare Konsumverhalten und zum anderen auch über die gesellschaftliche Legitimation und Zustimmung gegenüber der Landwirtschaft. Damit üben Verbraucher/innen hohen und zukünftig wachsenden Einfluss auf die Geschäftsmodelle in der Landwirtschaft aus. Unter Priorisierung von Qualität, Tierwohl und ökologischen Aspekten nehmen besondere Ansprüche an die Erzeugnisse zu, was Verbraucherstudien bestätigen (vgl. Topagrar 2021, BMEL 2021a). Exemplarisch steht hier der stetig wachsende Umsatz mit nachhaltig erzeugten Produkten. Das politische Ziel von 20 Prozent ökologisch bewirtschafteter Fläche bis 2030 wird laut quantitativen Daten des Statistischen Bundesamts trotz positiver Entwicklung noch weit verfehlt – knapp 10% der Betriebe bearbeiten 9,6% der Anbaufläche Deutschlands ökologisch (vgl. Destatis 2021b). Im de facto Kaufverhalten spielen aber Preise nach wie vor eine zentrale Rolle.

Das Erkennen und die Nutzung von Verbrauchertrends über Publikationen von Marktforschungsinstituten, Bundes- und Landesministerien oder Verbänden (bspw. Roland Berger, BMEL, LFL oder DLV) beinhalten große Potenziale für die Betriebe. Wissen um und Sensibilität für die Bedürfnisse der Verbraucher sind zentrale Erfolgsfaktoren und formen zukünftige Wertschöpfungsaktivitäten landwirtschaftlicher Betriebe mit, so die Expertenbefragung. Nähe zum Kunden in der Auswahl der herzustellenden Erzeugnisse, im Vertrieb und in der Kommunikation ist von zentraler Relevanz. Über Möglichkeiten der

Umstellung von Vertriebskanälen, wie beispielsweise der Nutzung von Direktvermarktungsstrategien oder Geschäftsmodellen mit Vertriebskanälen wie dem Hofladen schaffen landwirtschaftliche Betriebe eine Basis für den unmittelbaren Kontakt zum/r Endverbraucher/in. Die Experten betonen, dass vertrauensbildende Informationsbedürfnisse nach Produktherkunft und -beschaffenheit auf diese Weise und unter Nutzung sozialer Medien besser abgedeckt werden können. Trotzdem sind diese Formate laut der Studienteilnehmenden nicht für alle Betriebe möglich oder sinnvoll. Der Aufbau von direkten, häufig digital gestützten Marketing- und Vertriebsstrategien setzt entsprechende Kompetenzen voraus. Diese sind zumeist noch zu entwickeln. Besonders hervorzuheben sind Bedarfe und neue Kommunikationsmöglichkeiten hinsichtlich der Rückverfolgbarkeit von Produktionsweisen (bspw. Einsatz von Pflanzenschutzmitteln). Diese Entwicklung wird unterfüttert durch Verbrauchertrends hin zur Beschäftigung mit landwirtschaftlichen Produktionsweisen und Erzeugnissen. Ein Experte bringt es auf den Punkt: „Verbraucher [werden] immer kritischer und guck[en] immer genauer hin. Es ist viel Aufruhr und ich denke, den guten Landwirt zeichnet es auch aus, sich nach außen hin zu verkaufen und den Kontakt mit dem Verbraucher zu suchen und diese gewisse Geheimniskrämerei können wir vergessen! Das funktioniert nicht mehr.“ Transparenz und mittel- und unmittelbare Nähe zum Kunden werden von den Befragten als Erfolgsfaktoren hervorgehoben.

Den Experteninterviews folgend, können digitale Instrumente wie soziale Medien helfen die dominante Präsenz des Einzelhandels als zentrale Anlaufstelle für Lebensmittel und Agrarkommunikation aufzubrechen. Einflussnahme und Kontakt zum/r Verbraucher/in werden auch für das Selbstverständnis und den Berufsethos der Landwirte und Landwirtinnen essenziell, auch, um ein realistisches Bild der Landwirtschaft zu vermitteln. In der Gesamtschau erkennen die Befragten nur einen niedrigen Einfluss der landwirtschaftlichen Betriebe auf die Verbraucher/innen – es fehlen die Hebel und die Nähe zum/r Verbraucher/in.

Zusammenfassung der Kernergebnisse

1. Landwirtschaftliche Betriebe sind mit einer Vielzahl externer Stakeholder konfrontiert, die starken Einfluss ausüben, aber selbst kaum beeinflusst werden können. Durch die Vernetzung der Stakeholder entstehen sich verstärkende Dynamiken im Wertschöpfungssystem. Teilweise wird die eigene Einflussnahme nicht in dem Maße aktiviert wie es möglich wäre. Insbesondere die Nutzung digitaler Technologien für das Beziehungsmanagement ist unterentwickelt.
2. Es ist ein relativer Bedeutungsgewinn der vor- und nachgelagerten Stakeholder sowie des soziopolitischen Subsystems zu verzeichnen. Parallel ist ein relativer Bedeutungsverlust der Urproduktion auf dem Schlag in landwirtschaftlichen Betrieben zu verzeichnen. Daraus erwachsen Abhängigkeiten und unvorteilhafte Dynamiken aus Sicht landwirtschaftlicher Betriebe.
3. Zentrale Impulse für neue Technologien, Geschäftsmodelle und die Gesamtentwicklung der Branche gehen von betriebsexternen Stakeholdern aus. Landwirtschaftliche Betriebe agieren in der Tendenz reaktiv.

Strategische Implikationen für die landwirtschaftliche Betriebsführung

1. Ein aktives Stakeholder-Management – das eigene Umfeld besser verstehen, um es zielgerichteter mitzugestalten – sollte höhere Priorität in der Betriebsführung erlangen, weil der Stakeholdereinfluss absehbar weiter steigt und zunehmend vernetzt auf die landwirtschaftlichen Betriebe einwirkt.
2. Die Möglichkeiten für die Auflösung von unvorteilhaften Beziehungen zu Stakeholdern oder die Verbesserung der eigenen Einflussnahme auf Stakeholder werden bislang nicht voll ausgeschöpft und sollten daher aktiviert werden. Die Nutzung digitaler Technologien kann den Handlungsspielraum deutlich erweitern.
3. Die erforderlichen Kompetenzen in der Marktanalyse, der Datennutzung und im Beziehungsmanagement müssen noch weiter auf- und ausgebaut werden. Hier spielen Aus- und Weiterbildung eine zentrale Rolle.
4. Geschäftsmodelle und praktizierte Marktbearbeitung sollten zyklisch evaluiert und ggf. angepasst werden – auch außerhalb von betrieblichen Krisenzeiten oder Anpassungsdruck durch die Gesetzgebung. Hierbei kann entrepreneuriales Denken und proaktives Vorgehen einen wichtigen Beitrag leisten und den Blick auf neue strategische Optionen lenken.
5. Strategische Partnerschaften und Kooperationen mit anderen landwirtschaftlichen Betrieben und zu anderen Akteuren im Wertschöpfungsgefüge (z.B. mit Lohnunternehmen) kann die Strategiefähigkeiten erhöhen und den wahrgenommen externen Druck abschwächen.
6. Seitens der landwirtschaftlichen Betriebe kann ausgelotet werden von welchen Stakeholdern am stärksten positive Impulse für die eigene Geschäftsmodellentwicklung zu erwarten sind. Hier sind Kooperationen von besonders hoher Relevanz.

Konkrete Ansätze für ein verbessertes Beziehungs- und Stakeholder-Management sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

<p>Bestimmung des Vernetzungsgrades der Austauschbeziehung</p>	<p>Die Beziehungen kann hinsichtlich unterschiedlicher Herausforderungen und Ziele (bspw. ökonomisch, ökologisch, sozial) erfasst und systematisiert werden. Hierbei geht es um die Sichtbarmachung expliziter und impliziter bzw. latenter Beziehungskomponenten. Dimensionen: direkt vs. indirekt, dyadisch vs. komplex, kurz- vs. langfristig, kodifiziert vs. nicht kodifiziert, integrativ vs. distributiv, ressourcen- vs. problemorientiert Es entsteht so ein Abbild der Verflechtung und eine Auseinandersetzung mit besonders relevanten Stakeholdern.</p>
<p>Bestimmung der eigenen erfolgsrelevanten Ressourcenbasis</p>	<p>Es kann das Bewusstsein für die Kernkompetenzen des Unternehmens gestärkt werden, z.B. unter Nutzung des UNIKAT-Potenzialscanners, um zu erkennen, welche eigenen betrieblichen Leistungen und Beiträge für den Stakeholder von entscheidender Bedeutung sind und auch dessen Erfolg beeinflussen. Ein Verständnis der eigenen Ressourcenbasis ist essentiell, um Stakeholdern gegenüber zu treten und zu wissen in welchen Punkten auch diese von einer Kooperation besonders profitieren.</p>

Verständnis & Sensibilität gegenüber Stakeholdern	<p>Für die aktive Gestaltung von Beziehungen mit Stakeholdern ist ein Verständnis um deren Ressourcen, Ziele und Prioritäten sowie der eigenen Wichtigkeit für das Gegenüber zentral. Hieran können sich Umgangsformen und Austauschgestaltung orientieren, z.B. hinsichtlich der Kontakthäufigkeit und gewählten Kommunikationsformen. Der Aufbau von Vertrauen und ethisches Handeln sind zentrales Fundament langfristigen Stakeholder Managements.</p>
Regelmäßige Evaluation	<p>Der Umgang mit einzelnen Stakeholdern sollte nicht nur strategiegeleitet und fallbasiert sein, sondern sich dynamisch an die sich verändernde Austauschbeziehung anpassen können. Dafür bleibt eine regelmäßige kritische Evaluation der Beziehung und ihres Managements zentral.</p>
Stakeholder Engagement	<p>Möglichkeiten digitaler Technologien für Kommunikation und Kontaktaufnahme mit zentralen Stakeholdern, insbes. Verbrauchern können im Sinne des Stakeholder Engagements genutzt werden. Transparenz über Erzeugung, Informationsvermittlung und visuelle Aufbereitung tragen zum Aufbau persönlicher Beziehungen bei.</p>

Tabelle 2 Ansätze für ein verbessertes Beziehungs- und Stakeholder-Management

Literaturhinweise

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic management journal*, 31(3), 306-333.
- Bernhardt, H., Brunsch, R., Colangelo, E., Herrmann, A., Horstmann, J., Kraft, M., Marquering, J., Steckel, T., Tapken, H., Weltzien, C. & Westerkamp, C. (2022). 4.0 Modus für die Landwirtschaft–Strukturierung, Differenzierung und Anforderung. *Arbeit unter einem DA-CH: Der Landwirt im 4.0-Modus*, 23. Arbeitswissenschaftliches Kolloquium, 8./9. März 2022, Potsdam.
- BMEL (2021a). *BMEL-Ernährungsreport 2021*. [online] Available at: https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/ernaehrungsreport-2021.pdf?__blob=publicationFile&v=5 [Zugriff Dez. 2022].
- BMEL (2021b). *Freihandelsabkommen der Europäischen Union*. [online] Available at: <https://www.bmel.de/DE/themen/internationales/aussenwirtschaftspolitik/handel-und-export/bilaterale-freihandelsabkommen.html> [Zugriff Dez. 2022].
- Destatis (2021a). *Landwirtschaftszählung 2020*. [online] Available at: https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Landwirtschaft-Forstwirtschaft-Fischerei/Landwirtschaftszaehlung2020/_inhalt.html [Zugriff Dez. 2022].
- Destatis (2021b). *Strukturwandel in der Landwirtschaft hält an*. [online] Available at: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/01/PD21_028_412.html [Zugriff Nov. 2022].
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc..
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: University Press.
- Statista. (2022). *Zahlen zur deutschen Lebensmittelindustrie bis 2021 | Statista*. [online] Available at: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/321182/umfrage/betriebe-in-der-lebensmittelindustrie-in-deutschland/> [Zugriff Dez. 2022].
- Topagrar (2021). *So groß ist die Marktmacht des Lebensmittelhandels*. [online] top agrar. Available at: <https://www.topagrar.com/management-und-politik/news/so-gross-ist-die-marktmacht-des-lebensmittelhandels-12441489.html> [Zugriff Nov. 2022].
- Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55(3), 219-229.

Autoren & Kontaktdaten

Ruhr-Universität Bochum
Institut für Arbeitswissenschaft

Lukas Zaghaw
lukas.zaghaw@ruhr-uni-bochum.de
Prof. Dr. Uta Wilkens
uta.wilkens@ruhr-uni-bochum.de
Dr. Saskia Hohagen
saskia.hohagen@ruhr-uni-bochum.de



Gefördert durch



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Projekträger

