



BASISMODUL AGRARÖKONOMIE

# Die Wertschöpfungskette des Agribusiness



Dies ist eine Leseprobe. Es werden nicht alle enthaltenen Inhalte angezeigt.

# Welches ist der Zielbereich nach Ihrem MBA-Agrarstudium?

Vielfältige Berufsmöglichkeiten in den Agrarwissenschaften wie z.B.

- Landwirtschaft
- Vorgelagerte Bereiche (z.B. Tierernährung, Pflanzenzucht, Agrartechnik)
- Landwirtschaftliche Unternehmensberatung
- Bioenergie
- Journalismus & Öffentlichkeitsarbeit
- Transport & Logistik
- Handel
- Lebensmittelindustrie (Strategisches Management, Marketing, Einkauf, etc.)
- Entwicklungshilfe
- Verbraucherschutz, etc.

-> Grundverständnis für das Agribusiness ist wichtig für alle Zielbereiche!

## Lernziele des Moduls

- Grundlegende Kenntnisse über ökonomische Strukturen des Agrarsektors aneignen (deskriptives Wissen)
- Ausgewählte Herausforderungen des Agrarsektors und ihre ökonomischen Auswirkungen verstehen (handlungspraktisches Wissen)
- Grundlegende Methoden, Theorien und Konzepte der Agrarökonomie kennenlernen (analytisches Wissen)

# Organisation von Wertschöpfungsketten: Was meint das? (1)

Üblicherweise steht im Vordergrund der Managementforschung ein einzelnes Unternehmen und dessen betriebliche Funktionen:

- Von der Warenanlieferung über die Produktion bis zum Vertrieb und Service (=primäre Wertschöpfungskette)
- Unterstützt von weiteren Abteilungen im Unternehmen wie Beschaffung, F&E, HR, Rechnungswesen etc.



## Organisation von Wertschöpfungsketten: Was meint das? (2)

- Die übliche Vorstellung des Managements mit dem Blick auf ein einzelnes Unternehmen geht davon aus, dass das Unternehmen Materialien zukauf (als Landwirt z. B. Maschinen, Saatgut etc.) und Produkte verkauft (z. B. an den Agrarhandel), dass es aber für sich isoliert Entscheidungen treffen kann. Diese richten sich auf Märkte (Beschaffungsmärkte, Absatzmärkte, Personalmärkte etc.).
- Unternehmen beobachten also Veränderungen relativer Preise (Knappheiten) und reagieren darauf.
- Viele Unternehmen sind aber eingebunden in bestimmte Wertschöpfungsketten und können viele Entscheidungen gar nicht alleine treffen, z. B. weil ihnen ihr Kunde oder Lieferant bestimmte Vorgaben macht (Qualitätsstandards, langfristige Verträge). Ein bekanntes Beispiel ist der Lohnmäster in der Geflügelwirtschaft, der fast alles vom Futter über die Genetik bis zum Produktionsverfahren vorgegeben bekommt – und dann die Preise akzeptieren muss, die der sog. „Integrator“ (also dass die Wertschöpfungskette dominierende Unternehmen wie z. B. Wiesenhof) vorgibt.

# Wertschöpfungskettenmanagement

- Unternehmen entwickeln sich immer stärker zu arbeitsteiligen Wertschöpfungsketten
- Auslagerung (Outsourcing) von Teilaufgaben
- Tendenz zum Wettbewerb kompletter Wertschöpfungsketten – nicht von Einzelunternehmen
- Treibende Branche: Automobilwirtschaft – Lebensmittelkette weniger eindeutig zuordnenbar
- Tendenz zur Einbindung weiterer Dienstleister und räumliche Clusterbildung hin zum Wettbewerb von Wertschöpfungsnetzwerken (Supply Chain Networks)

**Definition:** Planung, Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von unternehmensübergreifenden und unternehmensinternen Prozessen entlang der gesamten Prozesskette von der Rohmaterialgewinnung bis zur Entsorgung.

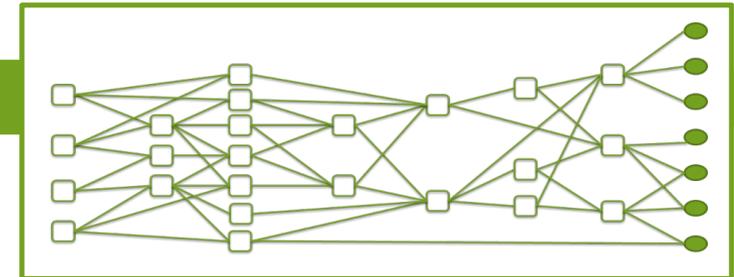
Häufig synonym gebraucht: **Supply Chain Management**

# Aufgaben des Wertschöpfungskettenmanagements

Zwei Hauptaufgabenstellungen:

## 1: Abstimmung in der Strategie der Zusammenarbeit

- Woher wissen Akteure in der Supply Chain, was wann in welcher Qualität und für wen (wo) produziert werden muss?
- Wie stellen sie sicher, dass sie alle dafür notwendigen Vorleistungen in richtiger Qualität zur Verfügung stehen?



-> Koordination der Zusammenarbeit durch verschiedene Instrumente wie Verträge, Machteinsatz, Kooperation etc.

## 2. Abstimmung in der Logistik: Wie wird sichergestellt, dass ein Produkt ...

- in richtiger Qualität
- zur richtigen Zeit
- in richtiger Menge
- am richtigen Ort zur Verfügung steht?

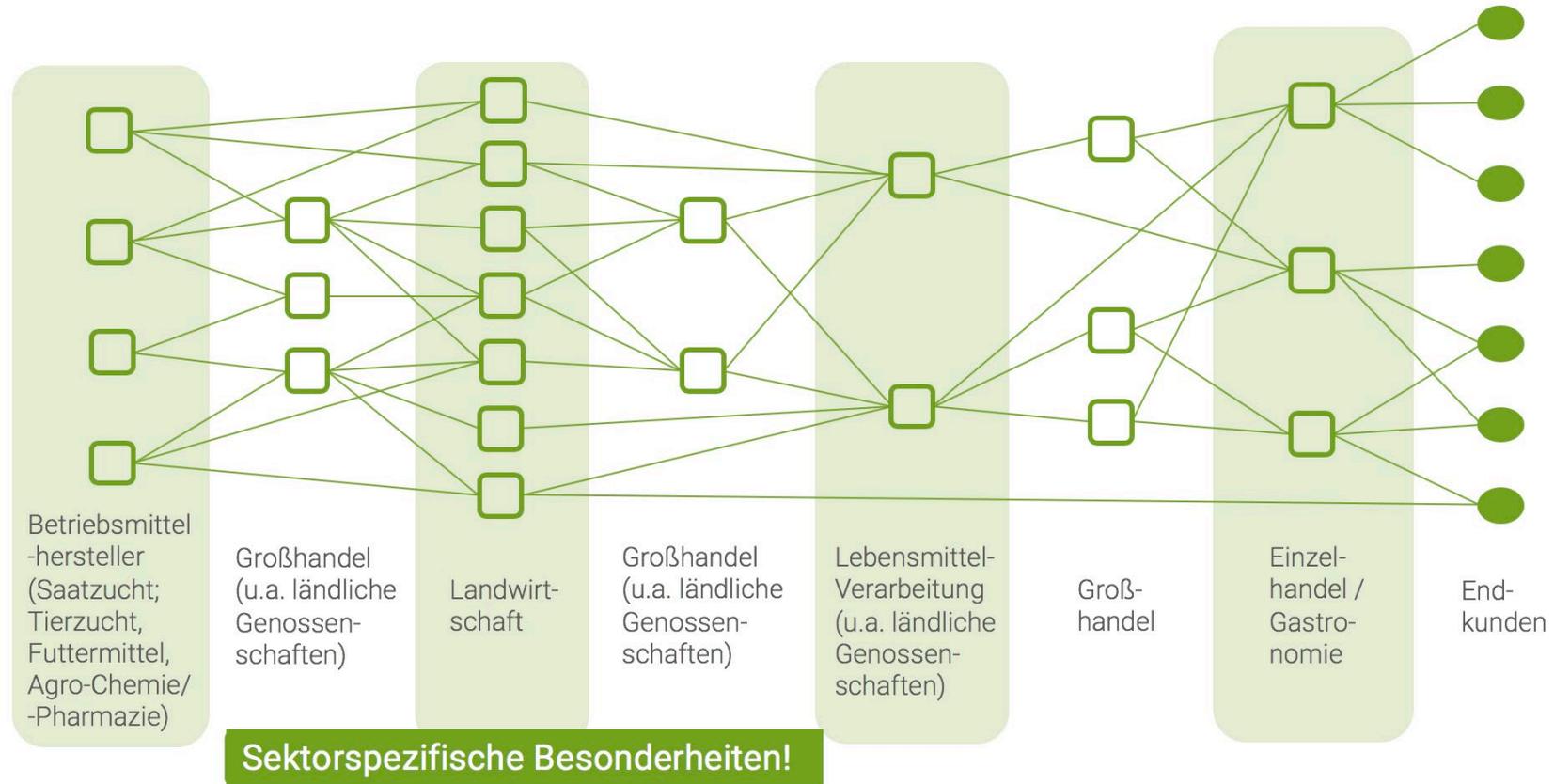
-> Physischer Warenfluss (Transport, Lagerhaltung etc.) und begleitender Informationsfluss

# Ziel des Wertschöpfungskettenmanagements

Ziel ist ein optimierter Material- und Informationsfluss zwischen beteiligten Unternehmen



# Akteure in Wertschöpfungsketten



# Unterstützende Akteure in Wertschöpfungsketten

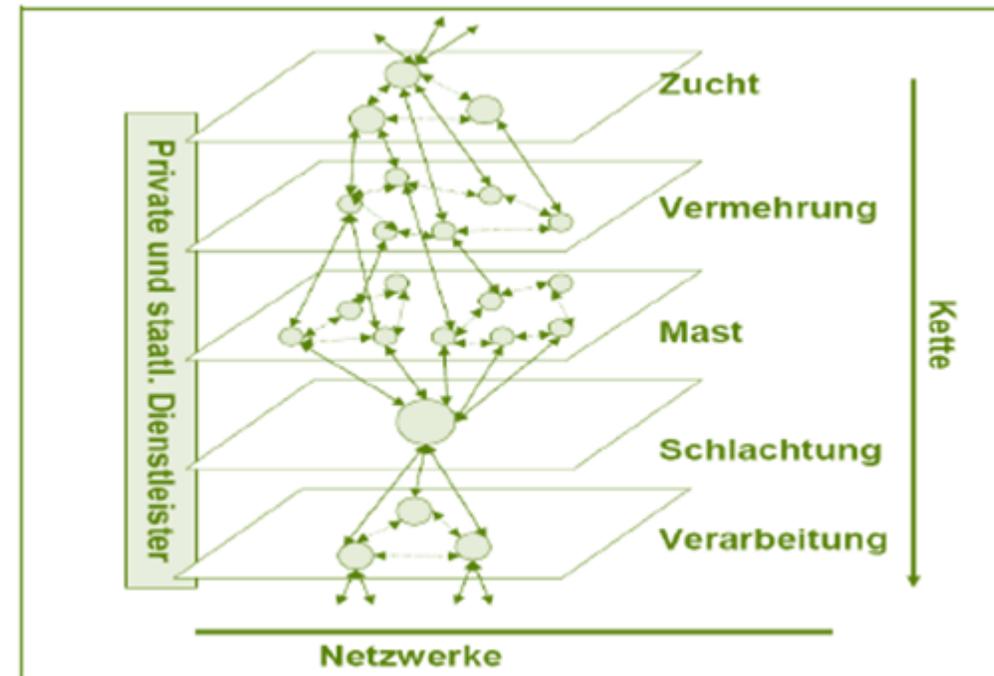
- Reinigungsmittelhersteller
- Verpackungshersteller
- Speditionen / Lagerhaltung
- Labore
- Veterinärmedizin
- Akkreditierungs- und Zertifizierungsorganisationen
- Behörden, Ministerien, Kammern
- Schulen, Universitäten, Forschungseinrichtungen
- Öffentliche und private Beratungsorganisationen
- Verbände
- ...

# Von der Wertschöpfungskette zum Wertschöpfungsnetzwerk

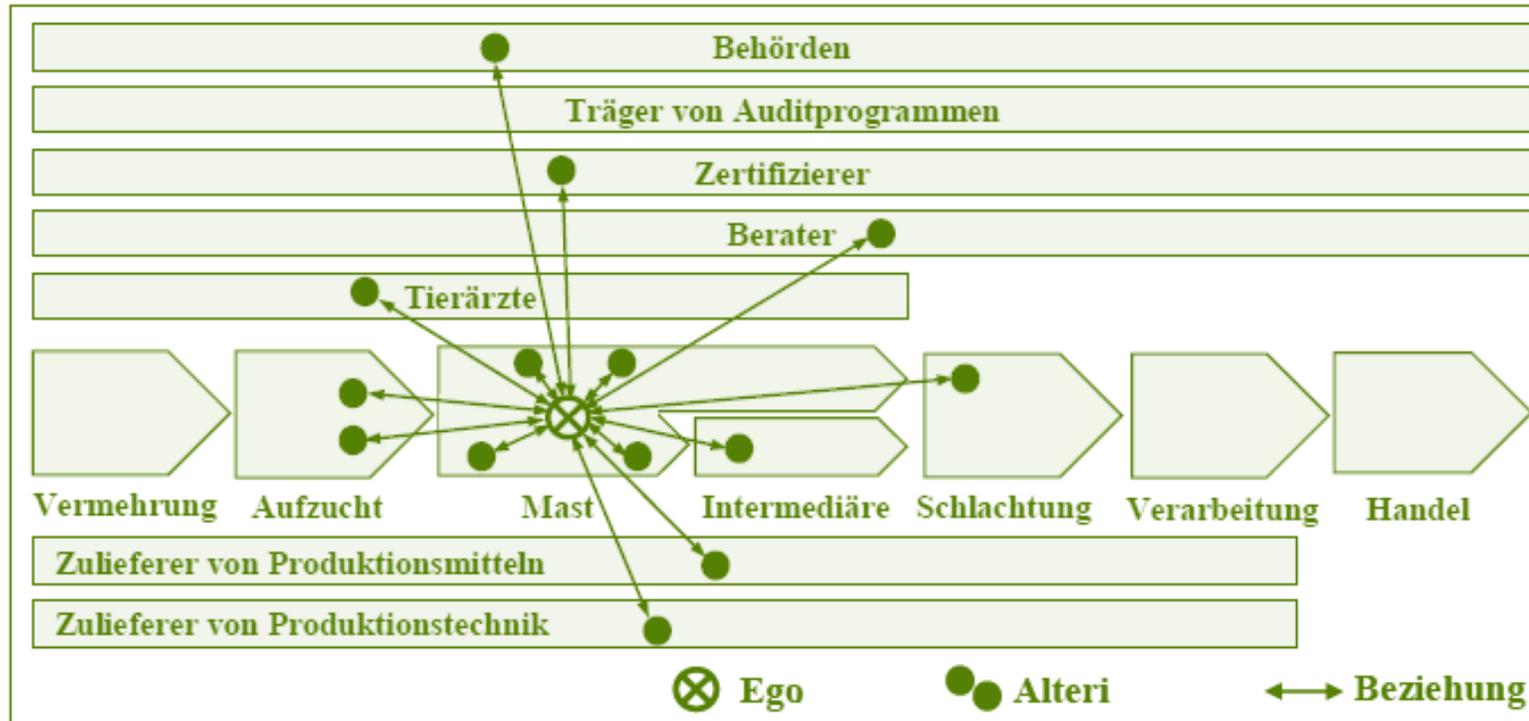
“The network of organizations that are involved, through upstream and downstream linkages, in the different processes and activities that produce value in the form of products and services in the hands of the ultimate consumer.” (Walter 2001)

Netzwerk-Konzept betont neben der Kette zusätzlich:

- Eingebundene Dienstleister inkl. staatlicher Institutionen
- Räumliche Konzentrationen eines Teils der Betriebe (Clusterbildung, enge Vernetzung vor Ort)



# Wertschöpfungsnetzwerk aus Sicht eines Landwirts

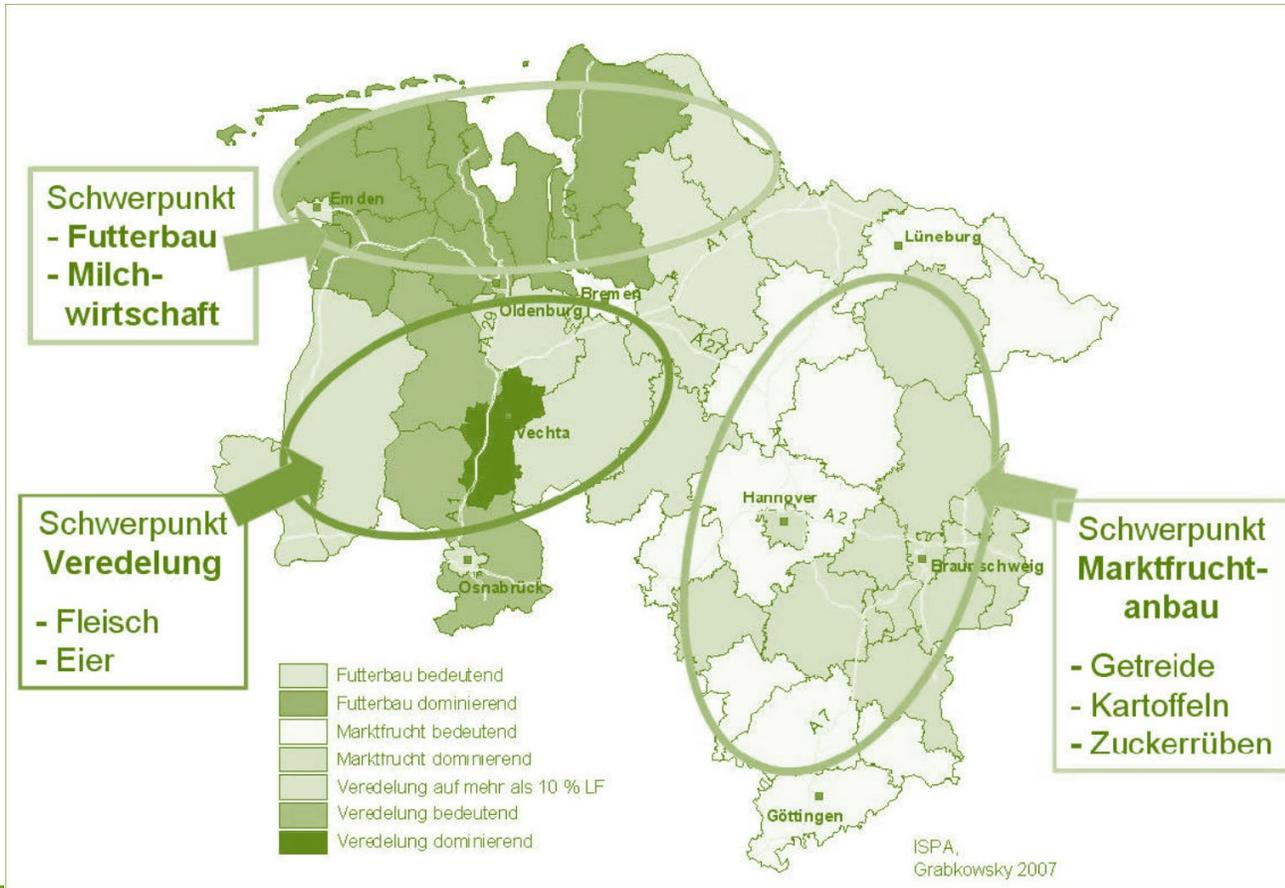


Zunahme fachlich spezialisierter Dienstleister, z. B.

- Großtierarztpraxen
- Zertifizierung
- Lohnunternehmen
- Beratung

RÄUMLICHE KONZENTRATION ALS TEIL VON BRANCHEN-NETZWERKEN

# Bsp.: Clusterbildung in Niedersachsen



“Geographic concentrations of inter-connected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate” (Porter 2000)

Windhorst, Grabkowsky 2008

## Gründe für räumliche Clusterbildung

- Ausgangspunkte können Standortvorteile, aber auch historische Zufälligkeiten oder Probleme sein (Oldenüberger Münsterland: Kombination von Nähe zum Ruhrgebiet und Häfen sowie schlechte Böden=geringe Opportunitätskosten)
  - Informelle Kontakte (strong and loose ties/Granovetter: Ein Teil der Unternehmen ist stark verbunden, z. B. verwandtschaftlich, aber noch wichtiger ist das lose Netzwerk der Branchenkontakte z. B. auf dem Stoppelmarkt in Vechta, ermöglicht schnellen informellen Austausch, Vertrauen, Absicherung gegen Betrug etc.)
  - Gegenseitiges Lernen, schnelles Imitieren
  - Angepasste staatliche Infrastruktur (z. B. schnelle Genehmigungen)
  - Geringe Transportkosten
  - Unterstützende Netzwerke aus Dienstleistern, Beratung, Forschung
- > Positive Verstärkung dieser Effekte – Identitätsbildung – Pfadabhängigkeit
- Aber auch Gefahren: Problemballung (z.B. Nährstoffüberschuss), Group Thinking blendet strategische Herausforderungen aus (zu späte Reaktionen z. B. auf Tierschutzfrage)

# Organisatorische Gestaltungsparameter in Wertschöpfungsketten

Gestaltungsdimension	Fragestellungen
Vertikale Arbeitsteilung	Vertikale (Des-)Integration
Koordination	Kommunikation, Preise, Verträge, Formalisierung, Standardisierung
Ablauf-/Prozessorganisation	Raum-zeitliche Gestaltung von Arbeitsabläufen
Motivation	Anreizsysteme, Branchenkultur
Personelle Gestaltung	Personelle Verflechtungen

# Wertschöpfungsketten des Agribusiness

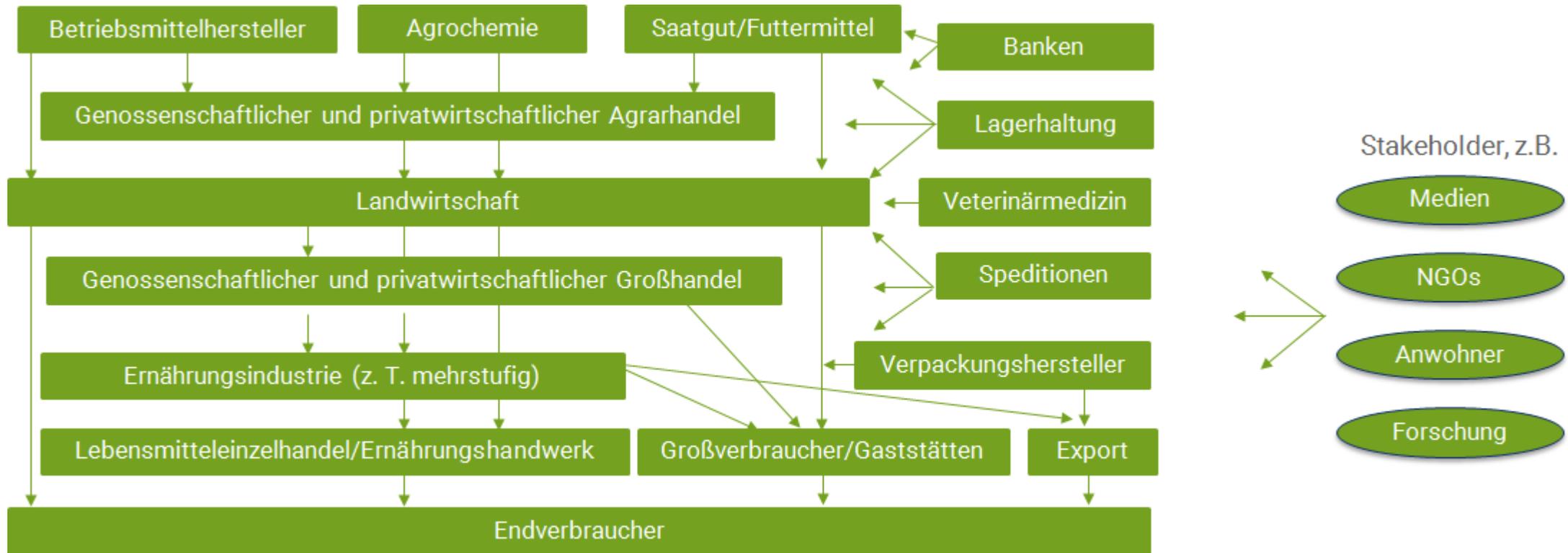
Eine zentrale Besonderheit des Agribusiness gegenüber anderen Branchen ist, dass wir es hier mit sehr unterschiedlichen Wertschöpfungsketten zu tun haben.

- In der Automobilwirtschaft gibt es einige wenige große Hersteller mit weitgehend ähnlichen Supply Chains
- In der Agrar- und Lebensmittelwirtschaft ist die Geflügelbranche ganz anders strukturiert als die Milchwirtschaft als die Getreidewirtschaft als der Gemüseanbau etc.



Eigene Darstellung

# Wertschöpfungskette des Agribusiness



# Begriffsdefinitionen Agribusiness

## Agribusiness im engeren Sinne:

Der direkte vor- und nachgelagerte Bereich der Landwirtschaft (z. B. Düngemittelindustrie, Agrarhandel, Molkereien)

## Agribusiness im weiteren Sinne:

Alle Bereiche, die Agrarprodukte als Wirtschaftsbasis verwenden (Vorlieferanten Saatgut/Düngemittel/Genetik/Maschinen, Agrarhandel, produzierendes Ernährungsgewerbe, Ernährungshandwerk, Ernährungsgroßhandel, Gastgewerbe, Fast-Food, Lebensmitteleinzelhandel, Dienstleister)

## Verwandte Begriffe:

- **Agrar- und Ernährungssystem (engl. Food Systems):**  
Im Unterschied zu Agribusiness stärker von der Ernährungsseite als Ziel gedacht (gesunde, nachhaltige Ernährung als Hauptziel der gesamten Branche)
- **Food Chain/Wertschöpfungskette Lebensmittel**

# Schema: Wertschöpfungskette des Agribusiness



Eigene Darstellung