

Etablierung des strategischen Managements in agrarischen Kooperationen in Österreich

Establishing Status of Strategic Management in Agrarian Cooperatives in Austria

Walter WAGNER, Siegfried PÖCHTRAGER und Walter SCHIEBEL

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, ob agrarische Kooperationen über strategisches Management verfügen oder nicht und in welchem Ausmaß sie strategisches Management betreiben. Mithilfe eines adaptierten und operationalisierten Strategiemodells werden österreichische agrarische Kooperationen auditiert. Die sich ergebenden Daten zeigen ein differenziertes Bild über die Qualität des strategischen Managements dieser Kooperationen. Der „Strategiewert“ der Kooperationen liegt im Durchschnitt „nur“ im ausreichenden Bereich. Die Strategieparameter „Markt-“ und „Kostenposition“ werden durchwegs besser bewertet, als die weniger plakativen Parameter „Kundenproblem“, „Neue Problemlösungen“ und „Substitution“, die teilweise sehr niedrige Werte aufweisen. Der Strategiewert der untersuchten Kooperationen liegt zwischen 2,11 und 3,51 und liegt somit von gut bis genügend etabliert vor. Keine Kooperation verfügt über sehr gutes – keine jedoch auch über ungenügendes strategisches Management im Sinne des operationalisierten Strategiemodells.

Schlagnworte: Strategisches Management, Strategiemodell, Strategieaudit, Kooperationen, Modell Gälweiler

Summary

The actual paper reflects upon the question of whether agrarian cooperatives have established strategic management or not and to what

Erschienen 2011 im *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie*, Band 20(1): 159-167. On-line verfügbar: <http://oega.boku.ac.at>

extent. By applying an adapted and operationalized strategic model, Austrian agrarian cooperatives have been strategically audited. The resulting data show a differentiated picture of the quality of strategic management. The strategic value of the farm cooperatives under study is only within an acceptable range. Both strategic parameters "market position" and "cost position" have been rated better than parameters that are pertinent to the long-term, namely "customer orientation", "new customer needs solutions" and "substitution" which were partially rated with very low scores. None of the cooperatives scored highly on strategic management established; however none have shown to have inadequate strategic management established.

Keywords: strategic management, strategic model, strategic auditing, agrarian cooperatives, Gälweiler Model

1. Einführung

Lange Zeit galten rein quantitatives Wachstum und Gewinnmaximierung als Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Demnach konnte die Beobachtung gemacht werden, dass Unternehmen, die wegen ihrer hohen Renditen gelobt und bewundert wurden, einige Jahre später stark insolvenzgefährdet waren. In vielen Fällen fehlte der „unbedingt notwendige kaufmännische Weitblick“, wie der KSV 1870 die meisten Insolvenzsachen begründet (vgl. KANTNER 2009, 10). Untersuchungen lassen den Schluss zu, dass Unternehmen in den überwiegenden Fällen nur nach operativen Daten geführt werden („Führen nach dem Kontostand“) und damit mittel- und langfristig nicht erkennen können, dass das Unternehmen bereits in beginnenden Schwierigkeiten steckt (vgl. DEMBINSKI 2002, 3). Dieses Fehlverhalten muss zum Teil auch in der agrarischen Unternehmensführung angenommen werden. Das plötzliche „vor dem Aus stehen“ und „von den Ereignissen überrascht“ werden, lässt einmal mehr die Vermutung zu, dass es um das strategische Management eines möglichen Teiles der agrarischen Kooperationen nicht gut bestellt ist.

Viele wissenschaftliche Beiträge zu „Agrarmanagement“ oder zur Unternehmensführung und -steuerung kommen in ihren Abhandlungen über die Bereiche der traditionellen Betriebswirtschaftslehre nicht hinaus. Sie behandeln Themen des Rechn-

ungswesens, der Finanzierung, der Kalkulation, titulieren es zwar als Management, behandeln damit tatsächlich aber „nur“ das operative Management. So wichtig und förderlich diese Abhandlungen sind, so sehr werden Beiträge zum strategischen Management im agrarischen Bereich vermisst. Ziel der Arbeit ist die Identifikation eines strategischen Managementmodells für agrarische Kooperationen und die Analyse des strategischen Managements der Kooperationen mithilfe dieses adaptierten und operationalisierten Strategiemodells.

2. Strategiemodell und Forschungsmethode

Aus der Vielzahl zum Teil international bekannter Strategiemodelle und -konzepte wurde speziell für die Anforderungen des agrarischen Kooperationsbereiches ein Strategiemodell anhand der Kriterien Struktur, Aufbau und Verständlichkeit sowie Anwendbarkeit, Umsetzbarkeit und Praxistauglichkeit ausgewählt, das in weiterer Folge adaptiert und vor allem operationalisiert wurde (vgl. Abbildung 1).

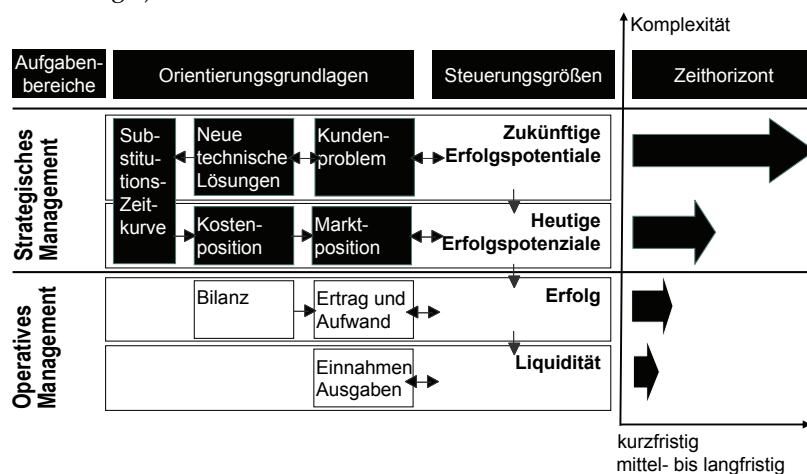


Abb. 1: Modell Gälweiler (leicht adaptiert)
Quelle: GÄLWEILER, 2005, 34

Das ursprüngliche Modell stammt von GÄLWEILER (2005) und beinhaltet sowohl strategisches als auch operatives Management, das nach folgenden Steuerungsgrößen eingeteilt wird:

Strategisches Management mit den Steuerungsgrößen:

- Zukünftige Erfolgspotenziale
- Heutige Erfolgspotenziale

Operatives Management mit den Steuerungsgrößen:

- Erfolg
- Liquidität.

Operationalisierung des Modells

Das Strategische Management wurde u.a. unter Zuhilfenahme der Erkenntnisse der PIMS Studie (Profit Impact of Market Strategies) (vgl. ESCHENBACH 1996, 304-305; MALIK 1999, 163; STAEHLE 1999, 644; STEINMANN und SCHREYÖGG 2000, 211) operationalisiert.

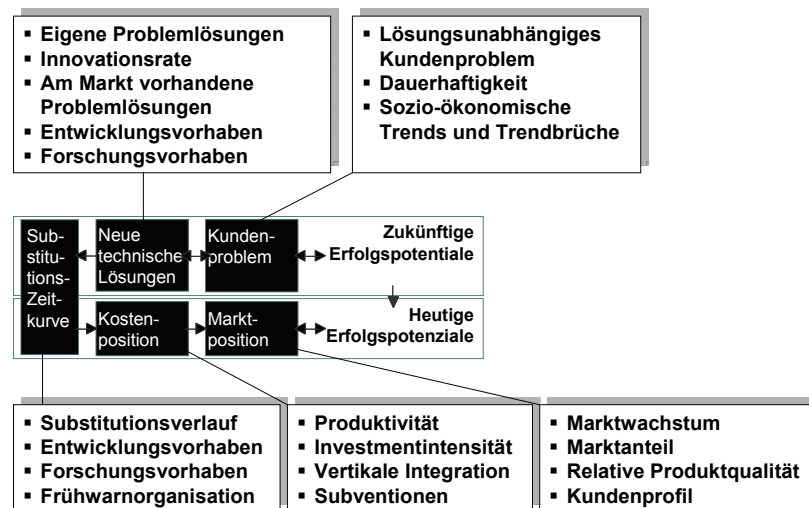


Abb. 2: Operationalisierung des Aufgabenbereiches „Strategisches Management“ im Modell auf Ebene der Orientierungsgrundlagen (Ebene 1 und 2)

Quelle: Eigene Darstellung

In drei Ebenen wurden letztlich 77 Strategieparameter entwickelt, (vgl. Abbildung 2 in Hinblick auf die ersten beiden Parameterebenen) detailliert operationalisiert und im Sinne eines Strategieaudits vor allem vor dem Hintergrund der Anwendung für agrarische

Kooperationen intensiv in einer Expertenrunde (Kooperationsexperten der Landes-Landwirtschaftskammern Österreichs) diskutiert.

Mit dieser Expertenrunde wurde das Strategiemodell des weiteren mithilfe des Analytischen Hierarchieprozesses (vgl. SAATY 1995, 30ff) gewichtet (Anwendung des Programms Expert Choice). Dabei wurden die Gewichte der Strategieparameter auf Ebene 1 gleich verteilt. Auf Ebene 2 wurde unterschiedlich gewichtet.

Zur Analyse des strategischen Managements agrarischer Kooperationen wurden nur intensive Kooperationsformen herangezogen: Kooperationen mit gemeinsamen Hilfsbetrieb, Betriebszweiggemeinschaften und Betriebsgemeinschaften/ Fusionen (vgl. DOLUSCHITZ und SCHWENNINGER, 2003, 128; vgl. PÖCHTRAGER und WAGNER, 2002, 12; vgl. SCHIEBEL 2000, 94f). In den Landes-Landwirtschaftskammern Österreichs werden diese Kooperationen in Listen geführt, soweit sie bekannt sind. Nicht immer wollen die Kooperationen - auch aus steuerlichen oder förderungstechnischen Gründen - öffentlich genannt sein. Aus den gelisteten Kooperationen konnten 32 in Frage kommende Kooperationen identifiziert werden, die die Grundgesamtheit der Untersuchung bildeten. Zwanzig Kooperationen aus fünf österreichischen Bundesländern haben einem Interview zugestimmt. Die Bewertungen basieren auf Selbsteinschätzungen der strategisch verantwortlichen Kooperationsleiter zu allen Strategieparametern.

3. Ergebnisse

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass strategisches Management zumindest in Ansätzen bei allen untersuchten Kooperationen vorhanden ist. Dieses strategische Management ist allerdings in den Strategieparametern unterschiedlich gut entwickelt (vgl. Tabelle 1).

Die strategische Orientierungsgrundlage Marktposition (Strategieparameter der ersten Ebene) ist mit einem Mittelwert von 1,88 auf einer Skala von 1 bis 6 am besten etabliert, während die Orientierungsgrundlage Kostenposition mit 2,00 etwas weniger gut etabliert ist.

Die Orientierungsgrundlage Kundenproblem ist mit einem Mittelwert von 3,06 „ausreichend“ etabliert. Die Kooperationen zeigen allerdings ein sehr unterschiedliches Bild hinsichtlich ihrer „bewussten

Orientierung am Kunden und dessen Bedürfnisse“ (Standardabweichung ist hoch). Die Orientierungsgrundlagen Neue Problemlösungen (4,13) und Substitution (3,89) sind am schlechtesten etabliert. Über alle Orientierungsgrundlagen, Kriterien und Subkriterien betrachtet und bei der durch die Experten vorgegebenen Gewichtung, ergibt sich ein Strategiewert aller Kooperationen im Mittel von 3,01 (auf einer sechsstufigen Skala), was einer „ausreichenden“ – keinesfalls allerdings einer „sehr guten“ oder „guten“ Etablierung entspricht.

Tab. 1: Auswertungen der Orientierungsgrundlagen und des Strategiewertes

Orientierungsgrundlagen - Strategiewert	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.
Marktposition	20	1,12	2,78	1,88	0,40
Kostenposition	20	1,21	2,44	2,00	0,34
Kundenproblem	20	1,61	4,83	3,06	0,83
Neue Problemlösungen	20	2,35	4,82	4,15	0,61
Substitution	20	2,69	5,40	3,89	0,67
Strategiewert gewichtet	20	2,11	3,51	3,01	0,32

Quelle: Eigene Darstellung

Mithilfe einer Clusteranalyse (Average Linkage Verfahren) konnten zwei Cluster identifiziert werden, die sich vor allem in den letzten drei genannten Orientierungsgrundlagen stark unterscheiden. Ein Cluster schneidet in allen Strategieparametern besser ab. In den „operativen Größen“ Markt- und Kostenposition sind sich beide Cluster relativ nahe. Die wesentlichen Unterschiede werden also im „fortgeschrittenen“, noch längerfristigeren strategischen Management erkennbar.

Zur Reflexion des Forschungsmodells wurde eine Faktorenanalyse herangezogen, die fünf klar zuordenbare Faktoren identifiziert und damit das untersuchte Forschungsmodell unterstützt. Es konnte kein wesentlicher Unterschied in den vorgeschlagenen Faktoren zu den Strategieparametern des Forschungsmodells festgestellt werden.

4. Diskussion und Handlungsempfehlungen

Die vorliegende Analyse ist eine stichtagsbezogene Feststellung des strategischen Managements der untersuchten Kooperationen. Die

Strategiekriterien Konkurrenz, Preise, Absatzmenge und Qualität wurden ausnahmslos von allen Kooperationen mit Bestnoten bewertet. Es ist dies ein Faktum, das zeigt, dass sich die Kooperationsleiter sehr wohl mit strategischen Fragen auseinander setzen. Allerdings sind es vorwiegend die „typischen“ Kriterien, die gut bewertet werden. Diffizilere und längerfristig wirkende Strategiefragen werden weitaus weniger beachtet.

Die Bewertungen zur möglichen Entwicklung der Subventionslandschaft sind durchwegs ungenügend. Nur ein einziger Kooperationsleiter (von 20) gab an, eine sehr gute Einschätzung zur Entwicklung der Subventionen treffen zu können. Im Durchschnitt wurde dieses Kriterium nur als „genügend“ bewertet. Ungefähr ein Drittel der Befragten gaben an, „sehr wenige“ bis „überhaupt“ keine Maßnahmen oder Mittel zu haben, um eine Einschätzung zur Entwicklung der Subventionen treffen zu können. Vor dem Hintergrund der großen Abhängigkeit der Landwirtschaft von Subventionen muss dies ein Hinweis auf fehlendes Management der Informationsbeschaffung zur Subventionierungspolitik sein. Ernst zu nehmen ist dieser Hinweis allerdings auch für die agrarische Interessensvertretung, da dies durchaus als Ausdruck fehlender politischer Perspektiven oder zumindest fehlender Informationspolitik gewertet werden muss.

Unterstrichen wird diese Interpretation auch durch die Fähigkeit der Kooperationen, Trends und Trendbrüche zu erkennen: diese Fähigkeit wird zwar nur „ausreichend“ eingeschätzt, allerdings besser als jene zur Einschätzung der Subventionierung. Wenn es also diese Betriebe schaffen, Trends einzuschätzen, wie jedes Wirtschaftsunternehmen es zu leisten hat, aber kaum die Subventionierungsentwicklung, die ebenfalls als strategischer Parameter identifiziert wurde, dann muss hier Handlungsbedarf aufgezeigt werden.

Das Strategiemodell eignet sich lt. Expertenrunde hervorragend für eine umfassende Analyse des strategischen Managements agrarischer Kooperationen (Strategieaudit) wie auch für die einzelbetriebliche Strategieauditierung. Es ist in dieser Form im agrarischen Kontext neu und laut Expertenrunde ein potenzielles Anwendungsmodell für die agrarische Beratung und in der agrarischen Bildung. Bewährte Strategiekonzepte, die ihren Ursprung im nichtagrarischen Wirtschaftsbereich haben, sind damit durchaus auch für den

agrарischen Bereich anwendbar. Alle befragten Kooperationsleiter gaben an, dass sie sich mit Abschluss des Interviews mehr um ihr strategisches Management kümmern würden.

Ein sehr guter oder guter Zustand des strategischen Managements österreicher, agrарischer Kooperationen kann nicht abgeleitet werden. Der Zustand muss als ausreichend klassifiziert werden und lässt daher notwendige Handlungsempfehlungen für die agrарische Bildung und Beratung vermuten. Nur wer im Stande ist, seine Erfolgspotenziale zu erhalten, und vor allem neue aufzubauen, kann früh genug Maßnahmen setzen, die notwendig sind, um auch in Zukunft „im Geschäft“ zu bleiben.

Literatur

- DEMBINSKI, H. (2002): Ursache von Konkursen bei Schweizer Unternehmen. ARGE Observa Universität St. Gallen, Institut für Gewerbliche Wirtschaft. St. Gallen: Eigenverlag.
- DOLUSCHITZ, R. und SCHWENNINGER, R. (2003): Nebenerwerbslandwirtschaft. Stuttgart: Ulmer.
- DRUCKER, P. F. (1973): Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- ESCHENBACH, R. (HRSG.) (1996): Controlling. 2., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel.
- GÄLWEILER, A. (2005): Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl. Frankfurt, New York: Campus.
- KANTNER, H. G. (2009): Insolvenzursachen 2008: Externe Auslöser im Aufwind. forum.ksv. Das Medium für internationalen Kreditschutz 02/2009, S. 10-13.
- MALIK, F. (1999): Management-Perspektiven. Wirtschaft und Gesellschaft, Strategie, Management und Ausbildung. 2., korrigierte Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- PÖCHTRAGER, S. und WAGNER, W. (2002): Erfolgreiche Kooperationen. Möglichkeiten, Umsetzungen, Rechtshilfe. Leopoldsdorf: Österreichischer Agrarverlag.
- SAATY, T. (1995): Decision Making for Leaders, The Analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World. Pittsburgh: RWS Publications.
- SCHIEBEL, W. (2000): Beteiligungsmodelle für Landwirte - strategische Optionen. In: Bundesanstalt für alpenländische Landwirtschaft Gumpenstein (Hrsg.): Der Bauer im Spannungsfeld zwischen Wettbewerbsdruck und Konsumentenwünschen. Wintertagung 2000 Ökosoziales Forum Österreich. Wien: Eigenverlag.
- STAEHLE, W. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl., überarb. von Peter Conrad und Jörg Sydow. München: Vahlen.

STEINMANN, H. und SCHREYÖGG, G. (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 5. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Anschrift der Verfasser

*Dipl.-Ing. Walter Wagner,
Ass. Prof. Dr. Siegfried Pöchtrager,
Ord. Univ. Prof. Dr. Walter Schiebel
Institut für Marketing und Innovation
Universität für Bodenkultur Wien
Feistmantelstraße 4, A-1180 Wien, Austria
Tel.: +43 1 47654 3566
eMail: walter.wagner@projectandmanagement.at*