

Analyse des strategischen Managements in landwirtschaftlichen Betrieben in Österreich auf der Basis eines errechneten Strategiewerts

Analysis of the strategic management of agricultural farms in Austria on the basis of a calculated strategy value

Leopold KIRNER und Walter WAGNER

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag analysiert den gegenwärtigen Status des strategischen Managements von Betrieben mit unterschiedlichen agrarischen Produktionssystemen in Österreich. Auf der Basis von 204 Interviews wurde für jeden Betrieb ein Strategiewert ermittelt, im Durchschnitt lag dieser bei 3,25, was einem nur mittel etablierten strategischen Management (Skala von 1-6) entspricht. Insbesondere die Orientierungsgrundlagen Kundenproblem oder neue Lösungen waren wenig ausgeprägt unter den ProbandInnen.

Schlagerworte: Strategisches Management, Strategiewert, Befragung, Strategiemodell Gälweiler.

Summary

The following contribution analyses the current status of strategic management among Austrian farmers with different operating systems. On the basis of 204 interviews a strategic value for each farm was calculated. The average value was 3.25 which means only a middle established strategic management (scale from 1-6). Especially the orientation basis of customer problems or new solutions seems underdeveloped among Austrian farmers.

Keywords: strategic management, strategic value, survey, strategy model Gälweiler.

1. Einleitung

Die Unternehmensführung in der Land- und Forstwirtschaft wird komplexer. Seit dem EU-Beitritt Österreichs wurden die Interventionspreise für Getreide, Milch oder Rinder durch diverse Reformen der Gemeinsamen Agrarpolitik schrittweise gesenkt, als Ausgleich dafür Direktzahlungen gewährt (vgl. REEH, 2015, 25ff). Die Liberalisierung der Agrarmärkte führt zunehmend zu volatilen Produktpreisen, in der jüngsten Reform der EU-Agrarpolitik kam es zudem zu sinkenden öffentlichen Geldern bei gleichzeitig höheren Umweltauflagen (EU-PARLAMENT UND RAT 2013). Auch gesellschaftliche Ansprüche wirken vermehrt auf die Agrarwirtschaft: KonsumentInnen werfen einen zunehmend kritischeren Blick auf die agrarische Produktion, insbesondere auf jene von größeren und spezialisierten Betrieben (vgl. z. B. VIERBOOM et al., 2015). Darüber hinaus wandeln sich die Verhältnisse in den bäuerlichen Familien und deren Betrieben. Die Betriebe werden laufend größer, gleichzeitig nimmt die Anzahl der Arbeitskräfte je Betrieb ständig ab (vgl. BMLFUW, 2015, 201); oder Familienbetriebe stoßen zunehmend an Grenzen des Wachstums: die Arbeit lässt sich im Familienverband schwer bewältigen, Pachtflächen in der Region sind rar (vgl. KIRNER et al., 2015).

Die hier skizzierten Entwicklungen legen den Schluss nahe, dass zur Bewältigung momentaner und künftiger Herausforderungen die Relevanz des strategischen Managements zunimmt. Konkret wird danach gefragt, ob (i) land- und forstwirtschaftliche Betriebe über ein ausreichendes strategisches Management verfügen, (ii) welche Bereiche des strategischen Managements gut bzw. weniger gut etabliert sind und (iii) ob sich das strategische Management je nach persönlichen bzw. betrieblichen Merkmalen unterscheidet.

2. Forschungsmodell

Aufgrund der Kriterien Einfachheit in Struktur und Aufbau sowie Anwendbarkeit und Praxistauglichkeit basiert die folgende Analyse des strategischen Managements auf dem Strategiekonzept von GÄLWEILER (2005). Alternative strategische Konzepte wie jene von Ansoff, Hamel und Prahalad oder Mann erfüllten diese Kriterien nicht

hinreichend (vgl. WAGNER, 2013, 39ff). Das Modell von GÄLWEILER ist von der Idee geleitet, dass die Aufgabe der strategischen Führung darin liege, heutige und zukünftige Erfolgspotenziale zu etablieren, um die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Das Modell unterscheidet die vier Steuerungsgrößen Liquidität und Erfolg (beide zählt der Autor zum operativen Management) sowie bestehende und neue Erfolgspotenziale (strategisches Management).

Orientierungsgrundlage (Begriff von GÄLWEILER) für das bestehende Erfolgspotenzial ist zum einen die *Marktposition* und zum anderen die *Kostenposition*. Als Orientierungsgrundlagen für neue Erfolgspotenziale dienen laut GÄLWEILER einerseits das *Kundenproblem* und andererseits *neue (technische) Lösungen*. Hinzu kommt die *Substitution* (Verdrängung bisheriger Produkte und Dienstleistungen durch neue im Zeitablauf) als fünfte Orientierungsgrundlage.

WAGNER (2013, 87ff) detaillierte und operationalisierte das Modell in Kriterien und Subkriterien, u. a. unter Zuhilfenahme der PIMS-Faktoren ("Profit Impact of Market Strategies"), und ordnete diese dem Strategiekonzept von GÄLWEILER zu. Das Modell für diese Analyse umfasst fünf Orientierungsgrundlagen (nach GÄLWEILER), 20 Kriterien (z. B. Marktwachstum oder Marktanteil für die Orientierungsgrundlage *Marktposition*) und 78 Subkriterien (z. B. Schwerpunktmärkte oder Marktdifferenzierung für das Kriterium Marktwachstum). Die Kriterien und Subkriterien werden mit Gewichtungsfaktoren zu einem Wert, dem Strategiewert, hochgerechnet. Die Gewichtungsfaktoren wurden im Rahmen eines Workshops mit Experten der Beratungspraxis diskutiert und festgelegt (vgl. WAGNER, 2013, 117ff). Der Strategiewert stellt somit einen Indikator für das strategische Management dar, wohlwissend, dass Letzteres auch die konkrete Planung und Umsetzung einschließt.

3. Methode

Um den Strategiewert zu ermitteln wurden LandwirtInnen befragt. Der Großteil der Befragungen wurde im Rahmen von Arbeitskreistreffen im Winter 2015/16 durchgeführt. Jede der 78 Fragen (entspricht den Subkriterien) zur Ermittlung des Strategiewerts (die meisten begannen mit: "Wie gut kennen Sie...") wurde im Rahmen eines solchen Treffens mit Hilfe von Powerpoint auf die Leinwand

projiziert, die ProbandInnen konnten jede Frage nach einer sechsteiligen Skala einstufen und zwar von "sehr gut" bis "überhaupt nicht". Die Zahlenwerte wurden den folgenden Ausprägungen zugeordnet:

1	2	3	4	5	6
sehr gut	gut	ausreichend	genügend	sehr wenig	überhaupt nicht

Quelle: Wagner 2013

Der gewichtete Mittelwert aller Antworten ergibt den Strategiewert eines Betriebes, der sich somit von theoretisch 1,0 bis 6,0 erstrecken kann: Je tiefer der Strategiewert, desto besser das strategische Management eines Betriebes. Ein Strategiewert von 1 bis 1,49 entspricht einem sehr gut etablierten strategischen Management. Weitere Abstufungen zum Strategiewert entsprechen folgendem etablierten strategischen Management: 1,5 bis 2,49 = gut; 2,5 bis 3,49 = ausreichend; 3,5 bis 4,49 = genügend; 4,5 bis 5,49 = sehr gering und 5,5 bis 6 ungenügend. Von einem ausreichend etablierten strategischen Management wird in der vorliegenden Arbeit dann gesprochen, wenn der Strategiewert unter 3,5 liegt.

Die Befragungen wurden im Rahmen von fünf Bachelorarbeiten an der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik für folgende Produktionszweige im Jahr 2016 durchgeführt: Milchkuhbetriebe (I. Lintschinger), Mutterkuhhaltung (T. Holzer), Rindermast (J. Füssl), Lämmerproduktion (E. G. Spitzer) und Schweineproduktion (A. Siess). Aus den Daten aller fünf Arbeiten wurde ein Datensatz für die Analyse generiert.

4. Ergebnisse

4.1 Beschreibung der Stichprobe

Der Datensatz enthält die Antworten von 204 BetriebsleiterInnen. Relevante betriebliche und persönliche Merkmale fasst Tabelle 1 zusammen. Die LandwirtInnen der Stichprobe waren überwiegend in Arbeitskreisen organisiert, sie bewirtschafteten zum Befragungszeitpunkt mit rund 41 ha deutlich mehr Land als der Durchschnitt

(18,7 ha laut Agrarstrukturerhebung 2013, STATISTIK AUSTRIA, 2014a, 32). Auch bei Vergleichen mit der durchschnittlichen Anzahl der Nutztiere wird die größere Struktur der hier untersuchten Betriebe bestätigt: z. B. 39,9 Mutterschafe versus 15 im Bundesschnitt (BMLFUW, 2015, 190). Darüber hinaus liegt auch der agrarische Ausbildungsgrad in der Stichprobe deutlich höher als im österreichweiten Schnitt: Laut Agrarstrukturerhebung 2013 hatten knapp 55% eine ausschließlich praktische Erfahrung (STATISTIK AUSTRIA, 2014b), der entsprechende Wert in der Stichprobe lag bei 12,7%. Der Anteil der Biobetriebe bzw. Bergbauernbetriebe sowie das Alter der BetriebsleiterInnen unterschieden sich nur geringfügig zwischen Stichprobe und österreichischem Bundesschnitt.

Tab. 1: Eckdaten der Betriebe und persönliche Merkmale der BetriebsleiterInnen in der Stichprobe

Kennzahl	Einheit	SCH	MIK	MUK	RM	LM	Alle
Betriebe	Zahl	31	32	30	81	30	204
Landw. gen. Fläche	ha	36,6	24,6	38,0	61,9	10,5	41,1
Muttertiere	Zahl	60,1	21,0	27,3	-	39,9	-
Biobetriebe	%	0	56,3	43,3	0	46,7	22,1
Bergbauernbetriebe	%	6,5	100	63,3	17,9	100	48,3
Alter der BetriebsleiterInnen	Jahre	45,6	39,0	44,6	42,8	47,8	43,7
BetriebsleiterInnen mit aussch. praktischer Erfahrung	%	12,9	6,2	10,0	1,2	53,4	12,7

Hinweis zu den Betriebsformen: SCH = Schweinehaltungs-, MIK = Milchkuh-, MUK = Mutterkuh-, RM = Rindermast-, LM = Lämmermastbetriebe.

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Strategiewerte

Keiner der hier untersuchten 204 Betriebe wies ein sehr gut etabliertes strategisches Management auf (Strategiewert von 1 bis 1,49). 7,4% der Betriebe verfügten über ein gut etabliertes (1,5 bis 2,49) und weitere 59,3% über ein ausreichend etabliertes strategisches Management (2,5 bis 3,49). Für das restliche Drittel der Betriebe wurde ein nicht ausreichendes strategisches Management festgestellt (Abbildung 1).

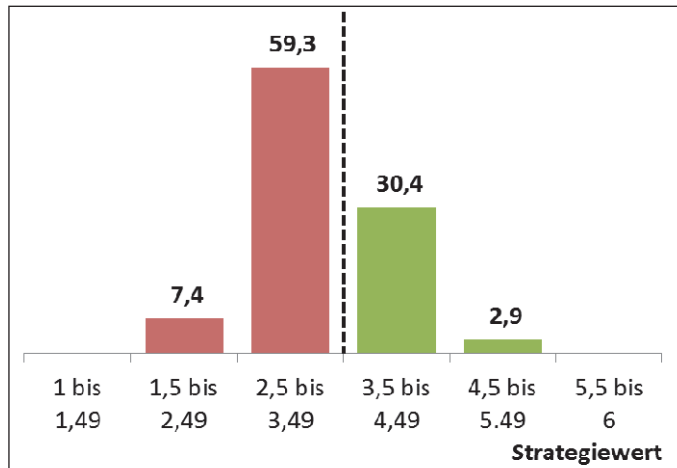


Abb. 1: Häufigkeit der Betriebe (%) je nach Klasse des Strategiewerts
Quelle: Eigene Darstellung

Im Durchschnitt der 204 Betriebe errechnete sich ein Strategiewert von 3,25, die Spannweite reicht von 1,82 bis 4,68 (Tabelle 2). Den höchsten durchschnittlichen Strategiewert erreichten die Rindermastbetriebe (2,99), gefolgt von den Milchkuh- und Schweinehaltungsbetrieben (3,04 bzw. 3,16). Deutlich dahinter rangieren die Mutterkuhbetriebe (3,54) und die Lämmermastbetriebe (3,97).

Tab. 2: Statistische Kenngrößen zum Strategiewert

Kennzahl	SC H	MI K	MU K	RM	LM	Alle
Mittelwert	3,16	3,04	3,54	2,99	3,97	3,25
Median	3,06	3,06	3,48	2,89	4,06	3,21
Standardabweichung	0,45	0,53	0,47	0,47	0,47	0,58
Minimaler Wert	2,52	1,88	2,77	1,82	3,07	1,82
Maximaler Wert	4,07	3,93	4,57	4,17	4,68	4,68

Hinweis zu den Betriebsformen: SCH = Schweinehaltungs-, MIK = Milchkuh-, MUK = Mutterkuh-, RM = Rindermast-, LM = Lämmermastbetriebe.

Quelle: Eigene Berechnung

4.3 Orientierungsgrundlagen

Die Orientierungsgrundlage (OG) *Kostenposition* weist die niedrigsten und somit besten Werte (wieder von theoretisch 1,0 bis 6,0) auf: als

Mittelwert errechnen sich 2,46. Etwas dahinter folgt die OG *Marktposition* mit einem Mittelwert von 2,75. Die OGN *Kundenproblem* (3,30), *Neue Lösungen* (3,84) und *Substitution* (3,90) folgen mit größerem Abstand. Nach dem Einstichproben t-Test lag der Wert für die OGN *Marktposition* und *Kostenposition* höchst signifikant unter jener für die OGN *Neue Lösungen* und *Substitution* höchst signifikant über dem durchschnittlichen Strategiewert von 3,25. Zur OG *Kundenproblem* gab es keine statistisch signifikante Abweichung.

In den Schweinehaltungsbetrieben lag die OG *Substitution* vor der OG *Neuen Lösungen*, in den Rindermast- und Lämmermastbetrieben die OG *Marktposition* vor der OG *Kostenposition*. Ansonsten gab es keine Abweichungen zur gesamten Stichprobe.

Von den 20 Kriterien erreichte das „Kundenprofil“ (zählt zur OG *Marktposition*) mit 2,11 den niedrigsten und somit besten Wert, gefolgt von der „Investitionstätigkeit“ (2,35) und den „Förderungen“ (2,37); die beiden zuletzt genannten sind Teil der OG *Kostenposition*. Die höchsten und somit schlechtesten Werte wurden für die Subkriterien „Forschungsvorhaben“ (4,50) und „Entwicklungsvorhaben“ (4,30) errechnet, beide gehören zur OG *Substitution*.

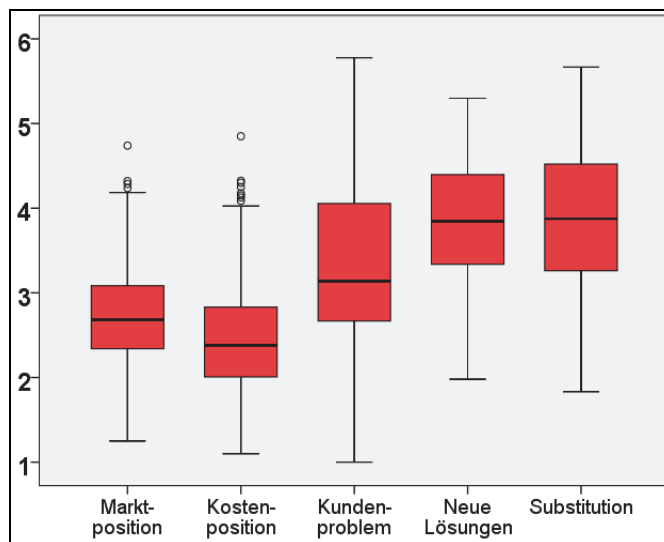


Abb. 2: Box-plots zu den Werten der fünf Orientierungsgrundlagen (n=204)

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung

4.4 Zusammenhang zwischen Strategiewert und betrieblichen bzw. persönlichen Merkmalen

Betriebstyp

Nach Tukey HSD und Scheffe unterscheiden sich die Strategiewerte zwischen Rindermast-, Milchvieh- und Schweinehaltungsbetrieben statistisch nicht signifikant voneinander ($p > 0,05$). Die Abweichungen zwischen den drei oben genannten Betriebstypen und den Mutterkuh- bzw. Lämmermastbetrieben sind statistisch hoch signifikant. Auch die Strategiewerte der Mutterkuh- und jener der Lämmermastbetriebe weichen statistisch signifikant voneinander ab.

Wirtschaftsweise

Für konventionelle Betriebe in der Stichprobe ($n=159$) errechnete sich ein durchschnittlicher Strategiewert von 3,19, für Biobetriebe ($n=45$) lag der entsprechende Wert bei 3,48. Laut t-Test für unabhängige Stichproben war diese Abweichung für die gesamte Stichprobe statistisch hoch signifikant. Prüft man jedoch die Abweichungen getrennt für jede der fünf Betriebstypen, so zeigen sich keine statistisch signifikanten Unterschiede.

Landwirtschaftlich genutzte Fläche (LF)

Da für die LF keine Normalverteilung laut „one sample Kolmogorov-Smirnov Test“ vorlag, musste die Korrelation nach Spearman ermittelt werden. Der Zusammenhang zwischen Flächenausstattung und Strategiewert war beim Betriebstyp Rindermast statistisch signifikant (-0,259): besseres strategisches Management bei zunehmender Flächenausstattung. Bei allen anderen Betriebstypen konnte keine statistisch signifikante Korrelation ausgewiesen werden.

Alter und landwirtschaftliche Ausbildung der BetriebsleiterInnen

Bei keiner der fünf Betriebsgruppen errechnete sich eine statistisch signifikante Korrelation zwischen Alter bzw. landwirtschaftlicher Ausbildung der BetriebsleiterInnen einerseits und dem Strategiewert andererseits.

5. Diskussion und Schlussfolgerungen

Die vorliegende Analyse ist nicht repräsentativ für die österreichische Landwirtschaft: Die LandwirtInnen in der Stichprobe bewirtschafteten überdurchschnittlich viel Fläche und waren besser ausgebildet als jene im Bundesschnitt. Die ermittelten Ergebnisse erlauben jedoch erste Einblicke in das strategische Management von agrarischen Betrieben, denn Studien zum strategischen Management in der Landwirtschaft sind rar. Literaturquellen thematisieren fast ausschließlich betriebliche Optionen aufgrund geänderter Märkte oder Politikmaßnahmen (u. a. NEUDORFER, 2012; LAVÈN et al., 2015).

Rund zwei Drittel der hier untersuchten Betriebe weisen zumindest ein ausreichend entwickeltes strategisches Management auf. In der österreichischen Landwirtschaft könnte dieser Anteil jedoch deutlich niedriger liegen, da die Stichprobe überdurchschnittliche Betriebe umfasste.

Darüber hinaus verweisen die vorliegenden Ergebnisse auf zwei große Herausforderungen für die Zukunft. Denn zum einen stuften die Befragten die für die künftigen Erfolgspotenziale besonders relevanten Orientierungsgrößen *Kundenproblem*, *Neue Lösungen* und *Substitution* deutlich schlechter ein als jene für die heutigen Erfolgspotenziale. Hier gilt es zu überlegen, inwieweit Ausbildung und Beratung in diese Lücke stoßen können, um die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe in Österreich auch für die Zukunft zu sichern. Zum anderen ist das strategische Management in Mutterkuh- und Lämmermastbetrieben schwach ausgeprägt. Gerade in extensiven Grünlandstandorten braucht es jedoch zusätzlich zu den öffentlichen Geldern auch strategische und innovative Ansätze, um die Wirtschaftlichkeit und die Pflege wertvoller Kulturlandschaft nachhaltig zu sichern.

Literatur

- BMLFUW (BUNDESMINISTERIUM FÜR LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, UMWELT UND WASSERWIRTSCHAFT) (2015). Grüner Bericht 2015. Wien.
- EU-PARLAMENT UND RAT (2013). Verordnung (EU) Nr. 1307/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Dezember 2013. Brüssel. Amtsblatt der EU.
- GÄLWEILER, A. (2005). Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl. Frankfurt, New York: Campus.

- KIRNER, L., HEDEGGER, M. und LUDHAMMER, S. (2015). Milchviehbetriebe 50+. *Tagungsband der 42. Viehwirtschaftlichen Fachtagung der HBLFA Raumberg-Gumpenstein*: 1-7.
- LAVÈN, P., JANAS, C. und DOLUSCHITZ, R. (2015). Anpassungsstrategien badenwürttembergischer Milchviehbetriebe auf das Auslaufen der Milchquotenregelung. In: Hambrusch et al. (Hrsg.). *Jahrbuch der österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie*, Band 24. 29-38.
- NEUDORFER, T. (2012). Analyse verschiedener Strategieoptionen von Milchkuhbetrieben unter volatilen Marktbedingungen. Diplomarbeit an der Universität für Bodenkultur Wien. Wien.
- REEH, M. (2015). Entwicklung der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) mit Schwerpunkt Märkte und Direktzahlungen. In: Egartner S. und T. Resl (Hrsg.): *Einblicke in Österreichs Landwirtschaft seit dem EU-Beitritt. Schriftenreihe Nr. 108 der Bundesanstalt für Agrarwirtschaft*: 121-154.
- STATISTIK AUSTRIA (2014a). Agrarstrukturerhebung 2013. Schnellbericht 1.17. Wien.
- STATISTIK AUSTRIA (2014b). Berufsausbildung der Betriebsleiter 2013. URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/land_und_forstwirtschaft/agrarstruktur_flaechen_ertraege/arbeitskraefte/index.html [27.07.2016].
- VIERBOOM, C., HÄRLEN, I. und SIMONS, J. (2015). Kommunikation im Perspektivenwechsel – Eine Analyse der Chancen zum Dialog zwischen Landwirten und Verbrauchern. In: *Schriftenreihe der Rentenbank (Hrsg.): Die Landwirtschaft im Spiegel von Verbrauchern und Gesellschaft*: 97-134.
- WAGNER, W. (2013). Analyse des strategischen Managements mithilfe eines ausgewählten, operationalisierten Strategiemodells unter Anwendung des Analytischen Hierarchieprozesses bei agrarischen Kooperationen in Österreich. Dissertation an der Universität für Bodenkultur Wien. Wien.

Anschrift der Verfasser

*Priv.-Doz. Dr. Leopold Kirner und Dr. Walter Wagner
Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik,
Angermayergasse 1, 1130 Wien, Österreich
Tel.: +43 1 877 22 66 -49
eMail: leopold.kirner@- und
walter.wagner@agrarumweltpaedagogik.ac.at*