

Analyse des strategischen Managements in landwirtschaftlichen Betrieben in Österreich

L. Kirner und W. Wagner¹

Abstract - Management in agriculture becomes more complicated as a result of volatile markets, decreasing public funds from the common agricultural policy, higher societal demands and increasing growth limits. The following contribution analyses the current status of strategic management among Austrian farmers with different operating systems. On the basis of around 200 interviews a strategic value for each farm was calculated. The average value was around 3.1 which means only a middle established strategic management (scale from 1.0 to 6.0). Especially the orientation basis of new solutions or customer problems seems underdeveloped among Austrian farmers.

EINLEITUNG

Die Unternehmensführung in der Land- und Forstwirtschaft wird komplexer. Seit dem EU-Beitritt Österreichs wurden die institutionellen Preise 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. Auch gesellschaftliche Ansprüche wirken vermehrt auf die Agrarwirtschaft: Konsumentinnen und Konsumenten werfen einen immer kritischeren Blick auf die agrarische Produktion, insbesondere auf jene von größeren und spezialisierten Betrieben (siehe zB Vierboom et al., 2015). Darüber hinaus wandeln sich die Verhältnisse in den bäuerlichen Familien und deren Betrieben. So werden beispielsweise die Betriebe laufend größer, gleichzeitig nimmt die Anzahl der Arbeitskräfte je Betrieb ständig ab (vgl. BMLFUW 2015, 201). Oder Familienbetriebe stoßen zunehmend an Grenzen des quantitativen Wachstums: die Arbeit lässt sich im Familienverband schwer bewältigen, Pachtflächen in der Region sind rar (vgl. Kirner et al., 2015). Die Änderungen und Herausforderungen in der Agrarwirtschaft unterstreichen die Relevanz des strategischen Managements in der Land- und Forstwirtschaft.

Wagner (2013) vermutet auf der Grundlage seiner Untersuchungen, dass agrarische Unternehmerinnen bzw. Unternehmer in vielen Fällen ihre Unternehmen bestenfalls nach operativen

Daten (Liquidität, Erträge, Aufwendungen) führen und damit mittel- und langfristig nicht erkennen können, wenn ihre Unternehmen bereits in beginnende Schwierigkeiten stecken.

Nachfolgend wird analysiert, (i) ob Landwirtinnen bzw. Landwirte in Österreich über ein ausreichendes strategisches Management verfügen, (ii) ob sich das strategische Management je nach persönlichen oder betrieblichen Merkmalen unterscheidet und (iii) in welchen Bereichen das strategische Management besser oder schlechter etabliert ist.

FORSCHUNGSMODELL

Die Analyse des strategischen Managements basiert auf dem Strategiekonzept von Gälweiler (2005). Dieses Modell ist von der Idee geleitet, dass die Aufgabe der strategischen Führung darin liege, längerfristige 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 durch neue im Zeitablauf) als fünfte Orientierungsgrundlage.

Wagner (2013, 87ff) ordnete für die Quantifizierung des Modells u.a. die PIMS-Faktoren ("Profit Impact of Market Strategies") dem Strategiekonzept von Gälweiler zu. Operationalisiert und detailliert wird das Modell mit Hilfe von 20 Kriterien (zB Marktwachstum oder Marktanteil für die Orientierungsgrundlage Marktposition) und 78 Subkriterien (zB Schwerpunktmärkte oder Marktdifferenzierung für das Kriterium Marktwachstum). Die Kriterien und Subkriterien werden schließlich mit Gewichtungsfaktoren (Einschätzung von Experten der Beratungspraxis), zu einem Wert, dem Strategiewert, hochgerechnet.

METHODE

Um die Informationen zur Errechnung des Strategiewerts zu erhalten, wurden Landwirtinnen bzw. Landwirte im Bundesgebiet befragt. Der Großteil der Befragungen wurde im Rahmen von

¹ Leopold Kirner und Walter Wagner arbeiten am Institut für Unternehmensführung, Forschung und Innovation an der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik.
(leopold.kirner@agrariumweltpaedagogik.ac.at;
walter.wagner@agrariumweltpaedagogik.ac.at)

Arbeitskreistreffen im Winter 2015/16 durchgeführt. Jede Frage (die meisten begannen mit: "Wie gut kennen Sie ...") wurde im Rahmen eines solchen Treffens mit Hilfe von Power-point auf die Leinwand projiziert, die Probanden 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

Der gewichtete Mittelwert aller Antworten ergibt den Strategiewert eines Betriebes, der sich somit von theoretisch 1,0 bis 6,0 erstrecken kann.

Die Befragungen wurden im Rahmen von fünf Bachelorarbeiten durchgeführt. Jede Bachelorarbeit bearbeitete eine der folgenden Produktionszweige: Milchkuhhaltung, Mutterkuhhaltung, Rindermast, Lämmerproduktion und Schweinehaltung. Die Stichprobe je Produktionszweig sollte mindestens 30 umfassen.

ERGEBNISSE

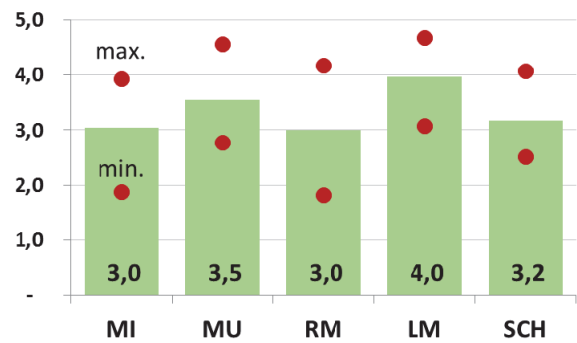
Insgesamt konnten 208 Betriebe in die Analyse einbezogen werden. Die Leiterinnen bzw. Leiter dieser Betriebe bewirtschafteten mehr Fläche und hielten mehr Tiere (insbesondere die Mutterkuh- und Stiermastbetriebe) als der jeweilige Durchschnitt der Betriebe in Österreich (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1. Eckdaten der analysierten Betriebe.

Bezeichnung	Einheit	MI	MU	RM	LM	SCH
Betriebe	Zahl	30	30	87	30	31
Landw. gen. Fläche	ha	24,6	38,0	63,1	10,6	36,6
Muttertiere	St.	21	27	-	40	60

MI = Milchkuh-, MU = Mutterkuh-, RM = Rindermast-, LM = Lämmermast-, SCH = Schweinehaltungsbetriebe

Der durchschnittliche Strategiewert variiert markant in Abhängigkeit des Produktionsschwerpunkts (siehe Abbildung 1). Die niedrigsten und damit besten Strategiewerte je Betrieb wurden mit 3,0 für die Milchkuhbetriebe und die Rindermastbetriebe errechnet. Das bedeutet, dass die Leiterinnen bzw. Leiter dieser Betriebe über ein „ausreichend etabliertes strategisches Management“ (von 2,5 bis 3,49, siehe Wagner 2013, 132) verfügten. Für die Schweinehaltungsbetriebe errechnet sich ein durchschnittlicher Strategiewert von 3,2. Die Mutterkuhbetriebe und die Lämmermastbetriebe verfügten mit einem durchschnittlichen Strategiewert von 3,54 bzw. 3,97 nur über ein „genügend etabliertes strategisches Management“ (3,5 bis 4,49).



Abk. zu den Betrieben siehe Tabelle 1. Die roten Punkte markieren den jeweils höchsten bzw. niedrigsten Wert

Abbildung 1. Durchschnittlicher Strategiewert der Betriebe je nach Produktionsschwerpunkt.

FAZIT

Zum Zeitpunkt der Einreichung lagen erst die Ergebnisse von einigen Kennzahlen in deskriptiver Form vor. Bei der Jahrestagung werden weiterführende Ergebnisse dieser Studie präsentiert, vor allem werden die Zusammenhänge zwischen den errechneten Strategiewerten und ausgewählten betrieblichen und persönlichen Merkmalen geprüft.

Die vorläufigen Ergebnisse verweisen darauf, dass das strategische Management der untersuchten Betriebe im Mittelfeld liegt und es eine große Streuung zwischen den Betrieben gibt. Überdurchschnittlich gut war das strategische Management bei den Orientierungsgrundlagen Markt- und Kostenposition etabliert, während die Orientierungsgrundlagen Kundenproblem, neue Lösungen und Substitution deutlich unterdurchschnittlich waren.

LITERATUR

BMLFUW (2015). Grüner Bericht 2015.

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.

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.

Vierboom, C., Härten, 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.