

# Etablierung des strategischen Managements in agrarischen Kooperationen in Österreich

W. Wagner, S. Pöchtrager und W. Schiebel<sup>1</sup>

**Abstract - Kern dieser Arbeit ist die Frage, ob agrarische Betriebe/Kooperationen grundsätzlich über strategisches Management verfügen. Mithilfe eines adaptierten und operationalisierten Strategiemodells werden österreichische agrarische Kooperationen auditiert. Die ergebenden Daten zeigen ein differenziertes Bild der Qualität des strategischen Managements dieser Betriebe. Der Strategiewert aller Betriebe liegt „nur“ im ausreichenden Bereich.**

## EINFÜHRUNG

Lange Zeit galt rein quantitatives Wachstum und Gewinnmaximierung als Schlüssel zum Unternehmenserfolg. So konnte die Beobachtung gemacht werden, dass Unternehmen, die wegen ihrer hohen Renditen gelobt und bewundert wurden, einige Jahre später dennoch stark insolvenzgefährdet waren. In vielen Fällen fehlt 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 („Führen nach dem Kontostand“) geführt werden 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. Dieses „plötzlich vor dem Aus stehen“ und „von den Ereignissen überrascht“ werden, lässt einmal mehr die Vermutung zu, dass es um das strategische Management eines Teiles der agrarischen Betriebe 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 Rechnungswesens, der Finanzierung, der Kalkulation, titulieren es zwar Management, behandeln damit tatsächlich aber „nur“ das operative Management. So wichtig und förderlich diese Abhandlungen sind, so sehr werden Beiträge zu strategischem Management in agrarischen Betrieben vermisst.

Folgende Forschungsfragen sind daher die Grundlage der Arbeit:

- Verfügen agrarische Kooperationen in Österreich über strategisches Management?
- Wenn nein - sind bewährte Strategiekonzepte aus dem nichtagrarischen Wirtschaftsbereich auch für den agrarischen Bereich, im speziellen für agrarische Kooperationen anwendbar?
- Sind anwendbare Strategiekonzepte für den agrarischen Bereich adaptierungsbedürftig? Wie wären die einzelnen Strategieparameter zu gewichten für den speziellen Fall agrarischer Kooperationen?

Ziel der Arbeit ist damit die Identifikation eines strategischen Managementmodells für agrarische Kooperationen und die Analyse des strategischen Managements der Kooperationsbetriebe mithilfe dieses adaptierten und operationalisierten Strategiemodells.

## STRATEGIEMODELL UND FORSCHUNGSMETHODE

Aus der Vielzahl zum Teil weltweit bekannter Strategiemodelle und -konzepte wurde speziell für die Anforderungen des agrarischen Kooperationsbereiches ein Strategiemodell ausgewählt, dass in weiterer Folge adaptiert und vor allem operationalisiert wurde. Das ursprüngliche Modell stammt von Gälweiler (GÄLWEILER, 2005) und beinhaltet fünf große Bereiche, die Orientierungsgrundlagen genannt werden. Nach Adaptierung des Modells und auch zum Teil seiner Begrifflichkeiten wurden folgende Bereiche identifiziert:

- Marktposition
- Kostenposition
- Kundenproblem
- Neue Problemlösungen
- Substitution

Das Strategiemodell wurde in drei Ebenen und letztlich 77 Strategieparametern detailliert operationalisiert und im Sinne eines Strategieaudits vor allem vor dem Hintergrund der Anwendung für agrarische Kooperationen intensiv in einer Expertenrunde diskutiert. Die Expertenrunde hat das Strategiemodell mithilfe des Analytischen Hierarchieprozesses gewichtet (Anwendung des Programms Expert Choice).

Zur Analyse des strategischen Managements agrarischer Kooperationen wurden intensive Kooperationsformen herangezogen: Kooperationen mit gemeinsamen Hilfsbetrieb, Betriebszweiggemeinschaften und Betriebsgemeinschaften/Fusionen (vgl.

<sup>1</sup> W. Wagner ist Unternehmensberater in der österreichischen Energiebranche und Lektor an der Universität für Bodenkultur Wien, Institut für Marketing und Innovation, Wien, Österreich. (walter.wagner@projectandmanagement.at).

S. Pöchtrager ist Ass. Professor an der Universität für Bodenkultur Wien, Institut für Marketing und Innovation, Wien, Österreich. (siegfried.poechtrager@boku.ac.at).

W. Schiebel ist Institutsvorstand und Universitätsprofessor an der Universität für Bodenkultur Wien, Institut für Marketing und Innovation, Wien, Österreich. (walter.schiebel@boku.ac.at).

DOLUSCHITZ und SCHWENNINGER, 2003, 128). In den Landesorganisationen der Landwirtschaftskammern Österreichs werden diese Kooperationsbetriebe in Listen geführt soweit sie bekannt sind. Nicht immer wollen die Kooperationsbetriebe - auch aus steuerlichen oder förderungstechnischen Gründen - öffentlich genannt sein. Aus den genannten Betrieben konnten von 32 in Frage kommender Kooperationsbetriebe identifiziert werden, die die Grundgesamtheit der Untersuchung bildeten. Zwanzig Betriebe aus fünf österreichischen Bundesländern haben einem Interview zugestimmt. Die Bewertungen basieren auf Selbsteinschätzungen zu allen Strategieparametern durch die Betriebsleiter.

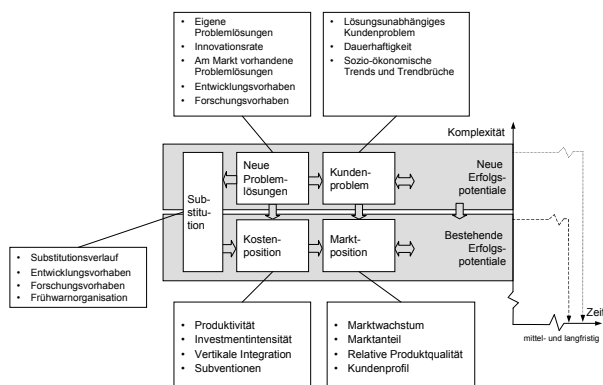


Abbildung 1. Forschungsmodell: Adaptiertes Strategiemodell nach Gälweiler mit Orientierungsgrundlagen und Kriterien.

## ERGEBNISSE

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass strategisches Management unter den untersuchten Betrieben vorhanden ist. Dieses strategische Management ist allerdings in den Strategieparametern unterschiedlich gut entwickelt.

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

Die Orientierungsgrundlage Kundenproblem ist mit einem Mittelwert von 3,06 „ausreichend“ etabliert. Die Betriebe zeigen allerdings ein sehr unterschiedliches Bild hinsichtlich ihrer „bewussten Orientierung am Kunden und dessen Bedürfnisse“ (Standardabweichung). Die Orientierungsgrundlagen Neue Problemlösungen (4,13) und Substitution (3,89) sind am schlechtesten etabliert. Mithilfe einer Clusteranalyse konnten zwei Cluster identifiziert werden, die sich vor allem in den letzten drei genannten Orientierungsgrundlagen stark unterscheiden. „Fortgeschrittenes“ strategisches Management muss bei einem Teil der Betriebe vermisst werden. Über alle Orientierungsgrundlagen, Kriterien und Subkriterien und bei der durch die Experten vorgegebenen Gewichtung ergibt sich ein Strategiewert der Betriebe im Mittel von 3,01 was einer „ausreichenden“ Etablierung entspricht – keinesfalls allerdings einer sehr guten oder guten.

Zur Reflexion des Forschungsmodells wurde eine Faktorenanalyse herangezogen, die fünf klar zuor-

denbare Faktoren identifiziert und damit das untersuchte Forschungsmodell sehr gut unterstützt. Es konnte kein wesentlicher Unterschied in den vorgeschlagenen Faktoren zu den Strategieparametern des Forschungsmodells festgestellt werden.

## DISKUSSION

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 neu im agrarischen Kontext 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 agrarischen Bereich anwendbar. Ausschließlich alle Probanden gaben an, dass Sie sich nach Beendigung des Interviews zukünftig gleich oder intensiver um ihr strategisches Management kümmern werden. Ein sehr guter oder guter Zustand um das strategische Management österreichischer agrarischer Kooperationen kann nicht abgeleitet werden. Der Zustand muss als ausreichend klassifiziert werden und lässt daher notwendige Handlungsempfehlungen für die agrarische Bildung und Beratung vermuten. Nur wer im Stande ist sein Erfolgspotenziale zu erhalten und vor allem neue aufzubauen, kann früh genug Maßnahmen setzen, die notwendig sind, um auch in Zukunft „im Geschäft“ zu bleiben.

## DANKSAGUNG

Großer Dank gebührt den Wirtschaftsberatern der Landwirtschaftskammern, sowie jedem einzelnen Landwirtschaftsbetrieb, der als Interviewpartner innerhalb von ca. eineinhalb Stunden sehr tiefe Einblicke in seine Betriebsführung gewähren ließ.

## LITERATUR

- Dembinski, H. (2002). *Ursache von Konkursen bei schweizer Unternehmen*. ARGE Observa Universität St. Gallen, Institut für Gewerbliche Wirtschaft. Eigenverlag.
- Doluschitz, R. und Schwenninger, R. (2003). *Neben-erwerbslandwirtschaft*. Stuttgart: Ulmer
- Gälweiler, A. (2005). *Strategische Unternehmensführung*, 3. Aufl. Frankfurt, New York: Campus.
- Kantner, H.G. (2009). Insolvenzursachen 2008: Externe Auslöser im Aufwind. In: *forum.ksv. Das Medium für internationalen Kreditschutz* 02/2009, 10-13.