

# Die Rolle von Unternehmensstrategien in der globalen Wirtschaft

## Leopold KIRNER

Hochschule für Agrar- und  
Umweltpädagogik

Angermayergasse 1, 1130 Wien

[leopold.kirner@agrarpaedagogik.ac.at](mailto:leopold.kirner@agrarpaedagogik.ac.at)



5. AFEMA Hofberatertagung,  
Eugendorf, 17. Oktober 13

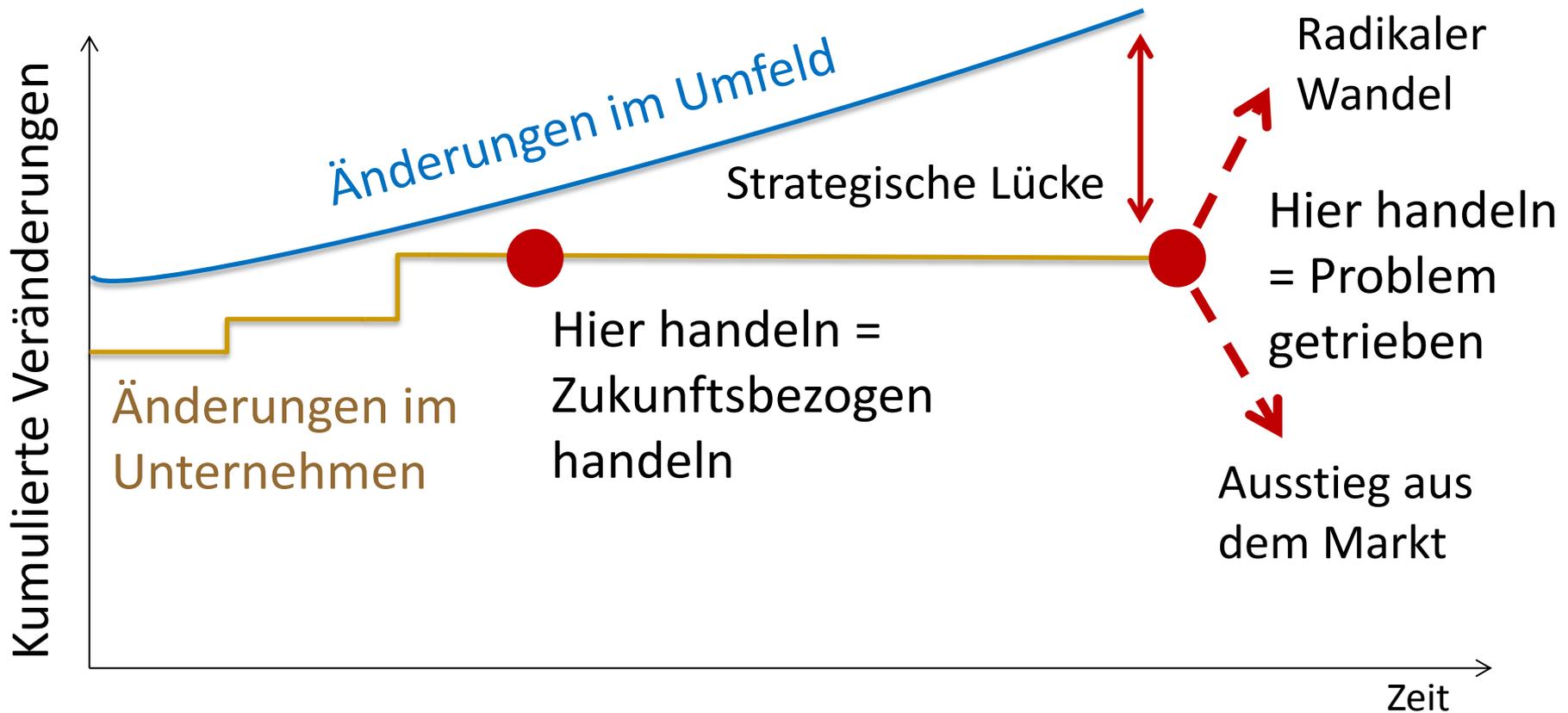


# Warum braucht es strategische Überlegungen?

***Bisher gelebte Familien- und Betriebskonzepte vermögen unter Umständen den Anforderungen der Zeit nicht zu genügen!***

# Strategische Lücken erkennen

(nach M. Weiss 2011, TRIGON in Anlehnung an G. Johnson 2008)

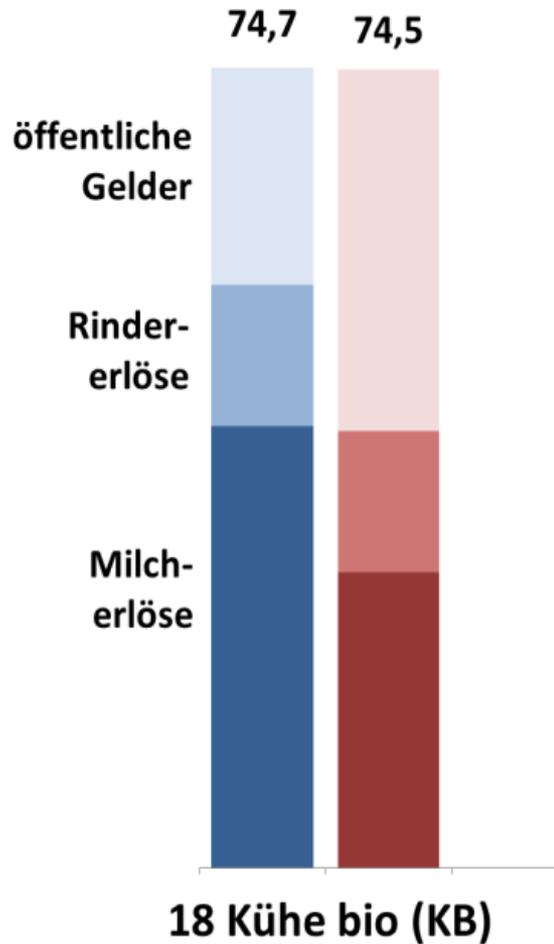


- **Wie leiten wir frühzeitig Veränderungen ein?**
- **Bsp. Landwirtschaft:** Konsumentenwünsche, Tierschutz, steigende Lebenshaltungskosten, technologischer Fortschritt ...

# Klarstellung

**Es gibt nicht die ultimative Strategie, sondern nur die für die jeweilige Situation angemessene Strategie!**

# Leistungen und Kosten von Betrieben mit unterschiedlichen Produktionssystemen (Ct/kg Milch)



KB = Kitzbühel  
SB = Scheibbs  
VB = Vöcklabruck

Quelle: L. Kirner 2013, Daten vom Projekt „Nachhaltige Milch“ zusammen mit BOKU und FIBL Österreich (Daten Ø 2010/11)

# Strategie

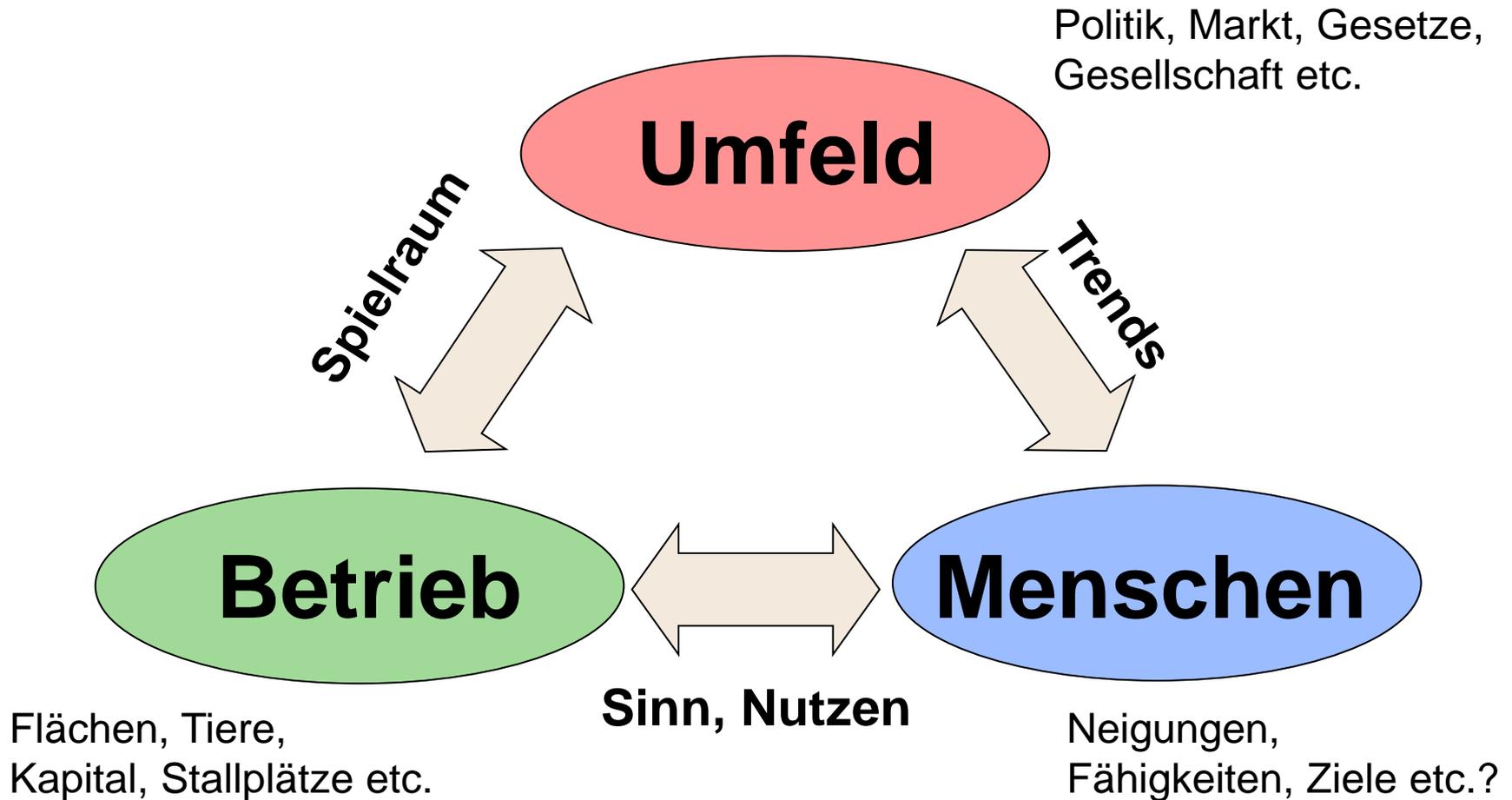
**Strategien sollen helfen, nachhaltig  
Erfolgsquellen und Potenziale für eine  
wirtschaftliche Betriebsführung zu sichern!**

**Zwei Fragen sind zu beantworten:**

- *wohin wollen wir?*
- *wie kommen wir dorthin?*



# Die drei wesentlichen Faktoren für die Wahl der Strategie (Kirner 2013)



# UMFELD

*„Alles fließt, auch in der Agrar- und Ernährungswirtschaft!“*



**Neue Herausforderungen  
brauchen neue  
Antworten!**

# Generelle Trends für die kommenden Jahre

## ■ Was schon bisher galt

- Globalisierung, Internationalisierung, Wettbewerb
- Agrarstruktureller Wandel - technologischer Fortschritt
- Steigende Lebenshaltungskosten - Anpassungsdruck
- Reformen in der Agrarpolitik

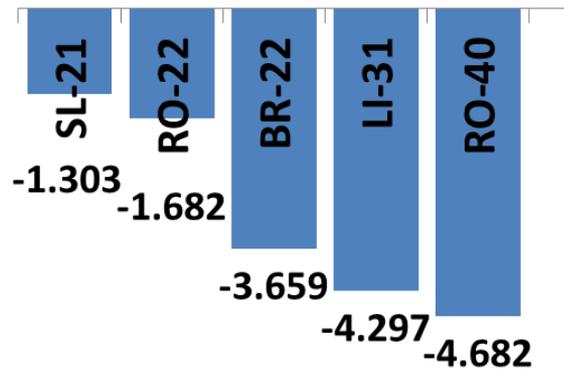
## ■ Was ist (relativ) neu

- Noch mehr Wettbewerb, Budgetrestriktionen
- Fundamentale Reform der GAP für die Zeit ab 2015
- Schwierigere Prognosen für Agrarmärkte (Volatilität)
- Keine Milchquote ab 1. April 2015
- Schrumpfen in peripheren ländlichen Räumen
- Mehr Selbstbestimmung der Frauen im bäuerlichen Milieu
- Klimawandel, Abnahme der Biodiversität
- ...

# Agrarpolitik

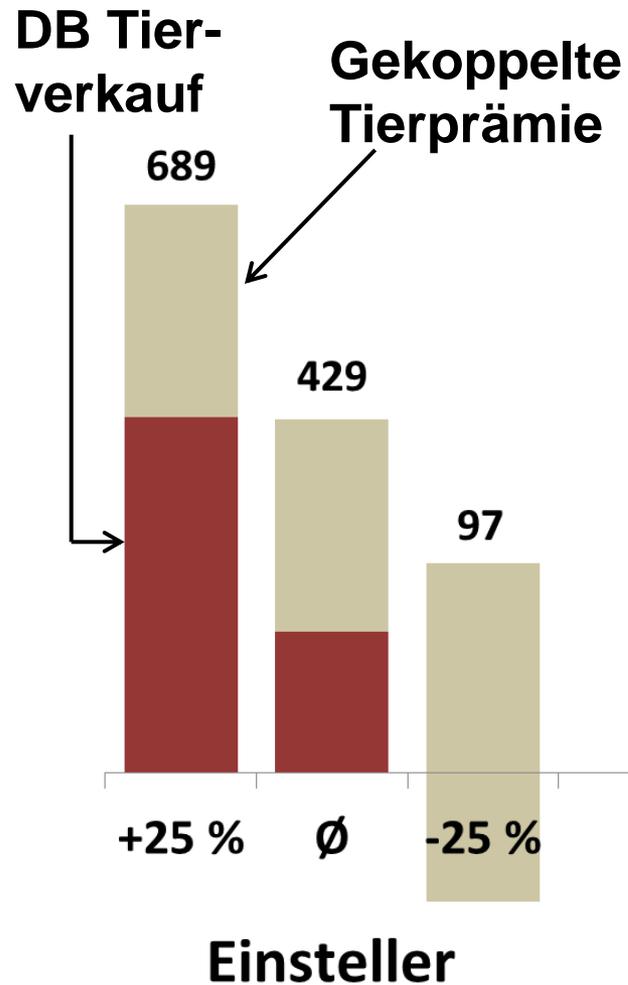
**Die Reform der GAP führt zu Umverteilungen sowie Prämienkürzungen bei Milch und Mast; *oder mehr Markt, weniger Politik!***

# Errechnete Änderung der Direktzahlungen je nach Betrieb in Euro je Betrieb



**Milchbetriebe  
ohne Melkalm**

# Deckungsbeitrag in Euro je Mutterkuh je nach Produktionsrichtung und Erfolgsviertel



# Ende der EU-Milchquotenregelung

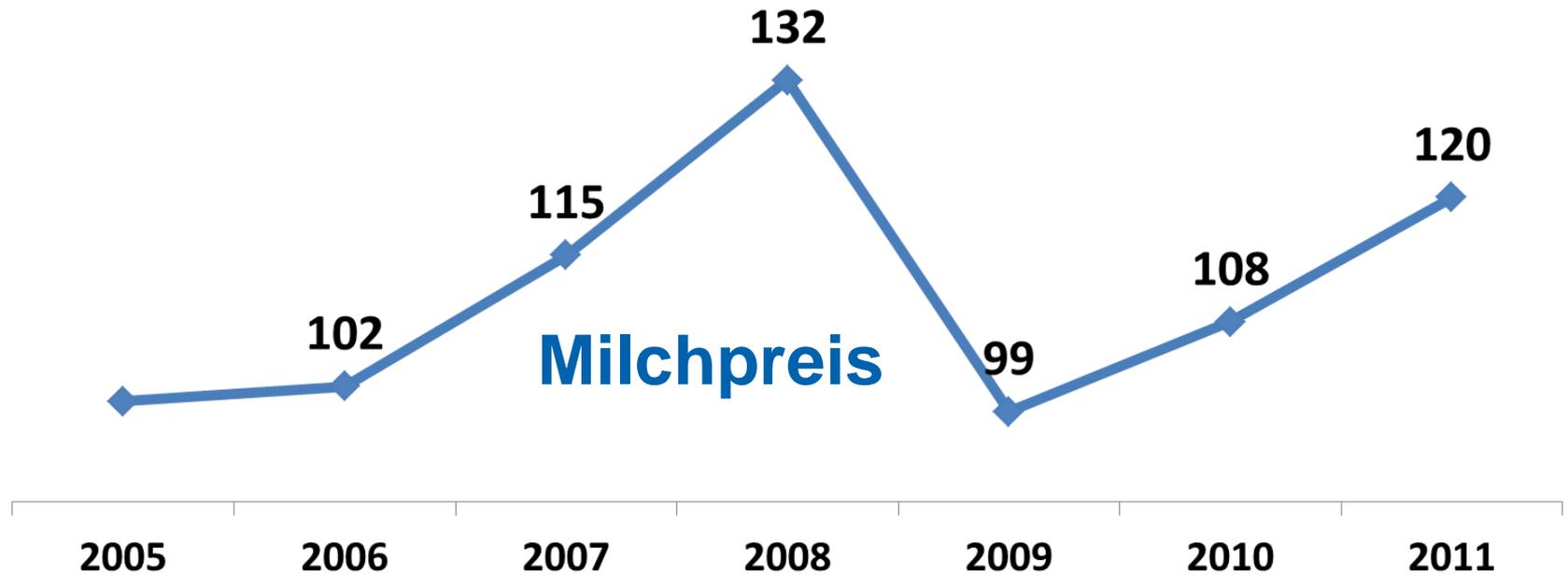
- ❑ **Die Milchquote stabilisiert schon lange nicht mehr den Milchpreis** (siehe 2009) **und kostete heimischen Bauern viel Geld!**
- ❑ **Generell gilt:** Jede Veränderung bringt Chancen und Risiken
- ❑ **Doch: Chancen überwiegen für die heimische Milchproduktion**
  - ❑ Große Reserven in den Betrieben und geringe Grenzkosten der Produktionsausweitung in Österreich
  - ❑ Potenzial für Mehrproduktion in Europa begrenzt (laut EU-Kommission Anstieg von 133 Mill. t in 2007 auf 140 Mill. t in 2020)
  - ❑ Die Milchproduktion in Europa und auch in Österreich verlagert sich in die Grünlandstandorte
- ❑ => „**Die neue Quote (=Beschränkung) ist die Fläche!**“

# Märkte

**Gute Preiserwartungen für Milch  
und Fleisch: *aber die  
Futtermittelkosten steigen  
rasanter!***

# Preise für Rohmilch und Futtermittel in Österreich

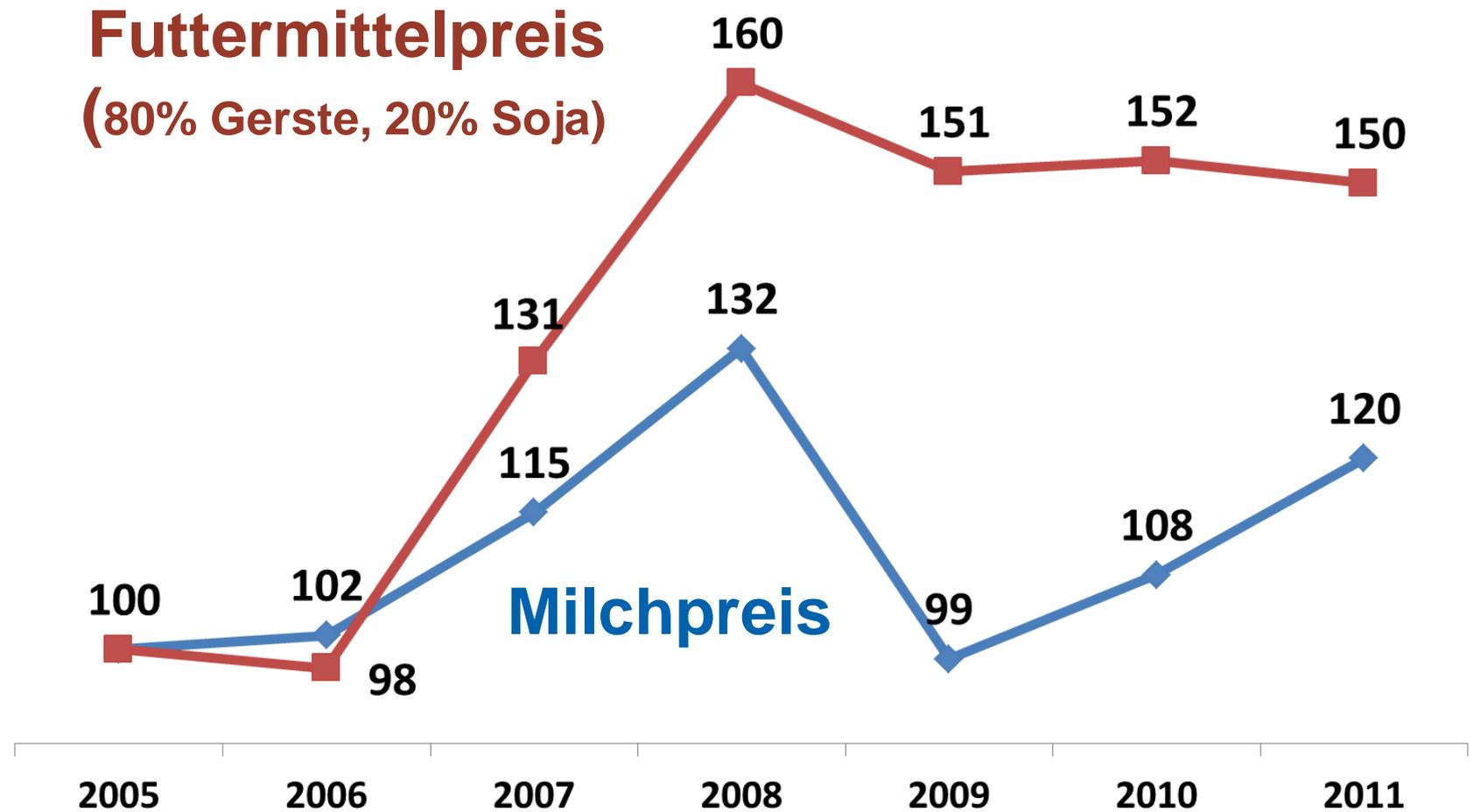
Preis als Index: 2005 = 100



Quelle: L. Kirner nach Daten des AWI-Datenpools

# Preise für Rohmilch und Futtermittel in Österreich

Preis als Index: 2005 = 100



Quelle: L. Kirner nach Daten des AWI-Datenpools

# Verhältnis von Milchpreis zu Futtermittelpreis von 2005 bis 2011



Quelle: L. Kirner nach Daten des AWI-Datenpools

# BETRIEB

*„Wachstum hat viele Facetten? Das gilt auch für die Landwirtschaft!“*

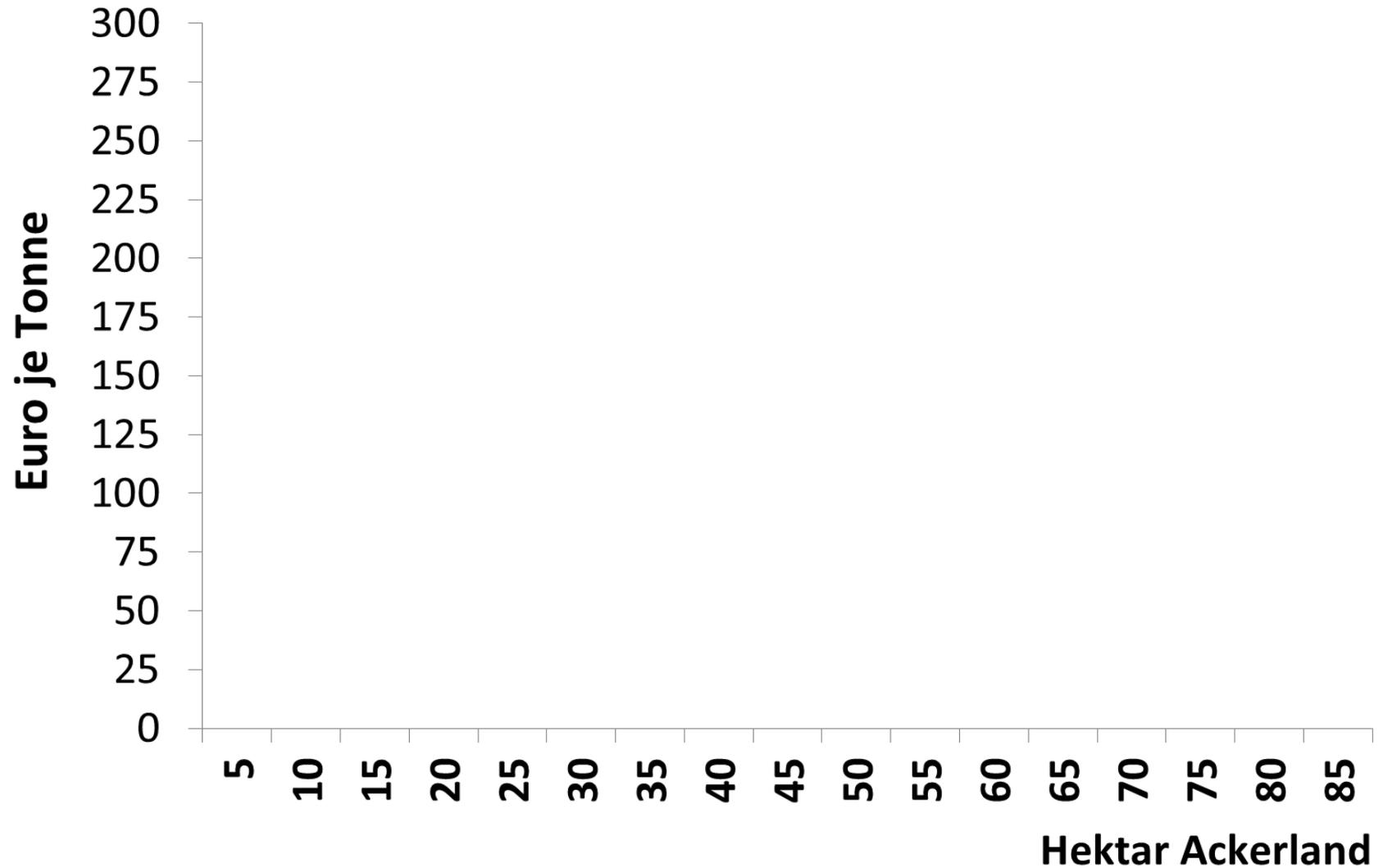


**Welche Alternativen erkennen wir neben dem quantitativen Wachstum?**

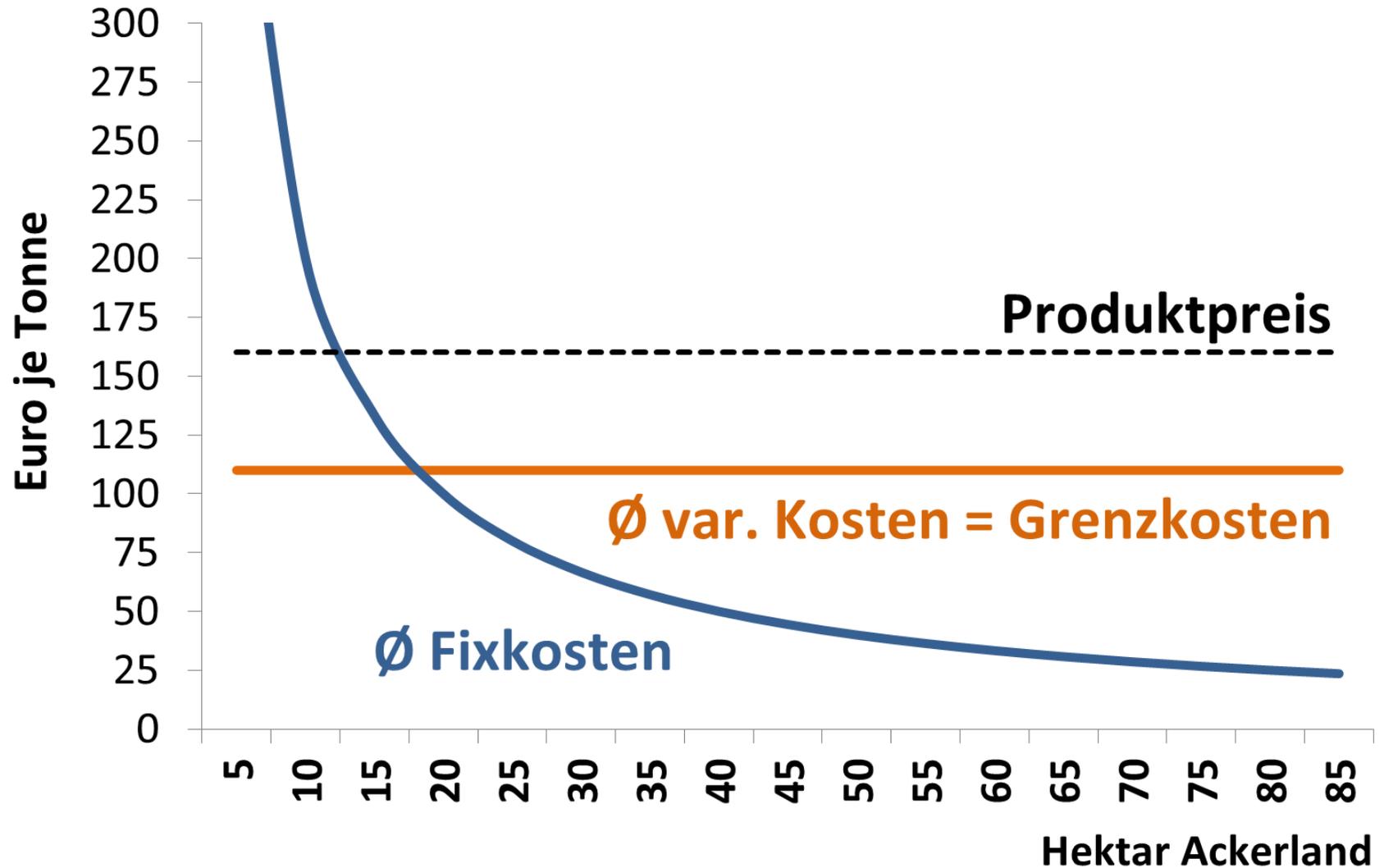
# Auslöser für betriebliches Wachstum

- **Mengeneffekt**
  - Eine Kuh erwirtschaftet einen DB von  $x$ , zwei Kühe  $2x$  usf.
- **Kosteneffekt**
  - fixe Kosten verteilen sich auf mehr Einheiten – *Fixkostendegression* => niedrigere Stückkosten
- **Technologischer Fortschritt** (Daten aus BMLFUW 2008)
  - **Anbindestall:** Handvorlage, Eimermelkanlage: 150-200 AKh pro Kuh und Jahr
  - **Laufstall:** Futtermischwagen, Melkstand (6): 44 AKh
- **Wachstumbasiertes Wirtschaftssystem (Inflation,...)**
- **Änderungen der Agrarpolitik, der Politik allgemein,...**
- **Menschlicher Ehrgeiz**
- ...

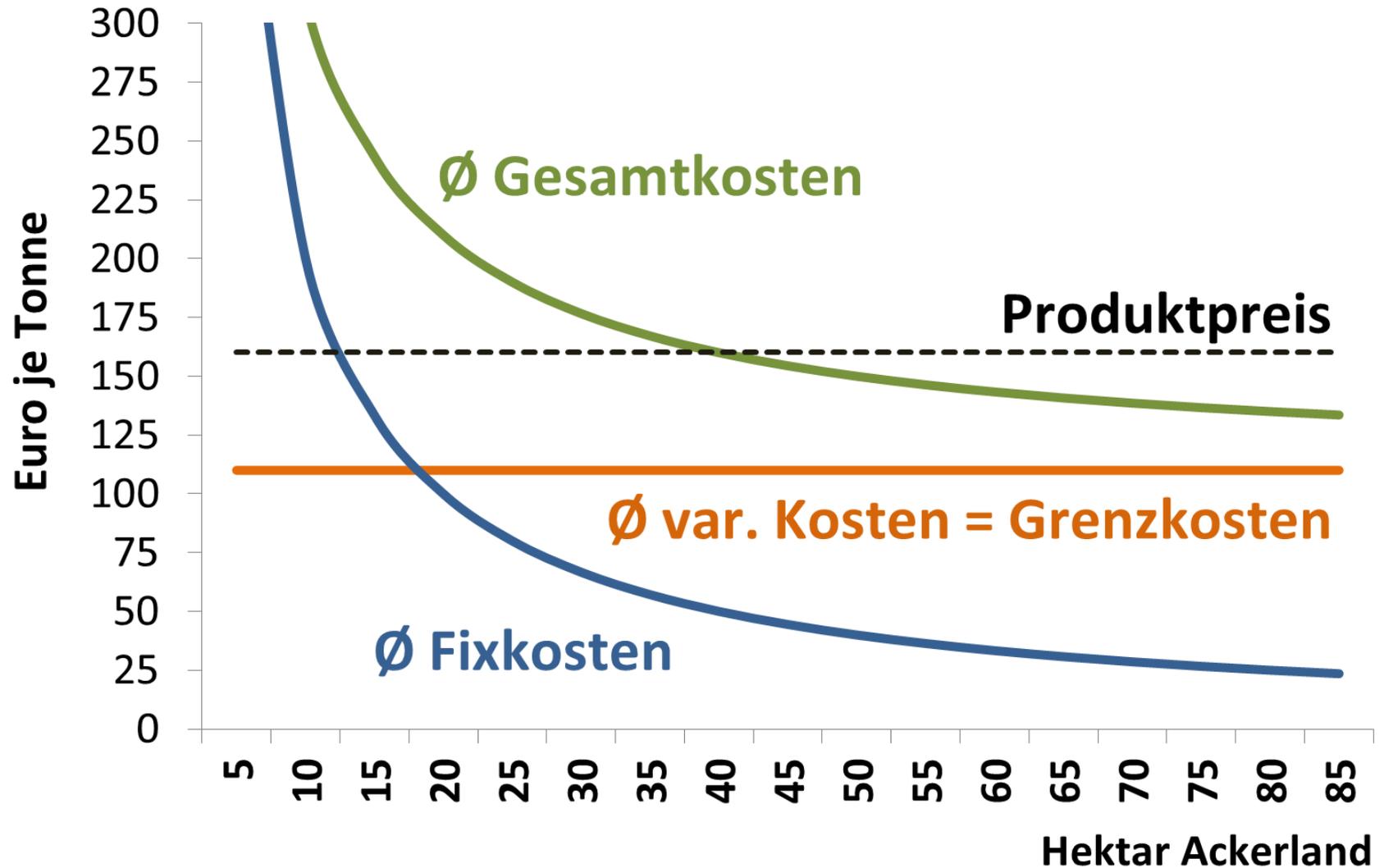
# Erklärungen für das Wachstum



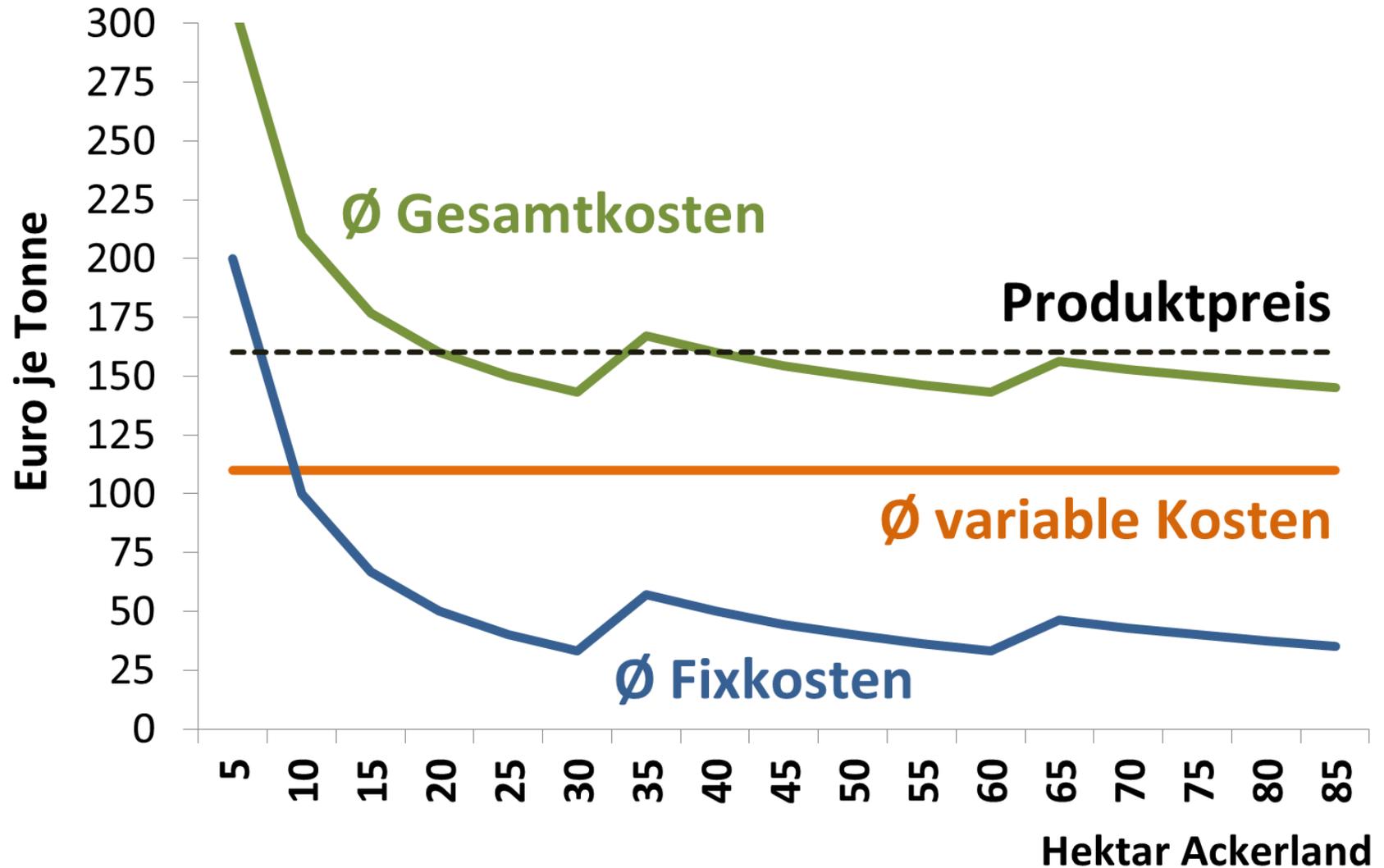
# Erklärungen für das Wachstum



# Erklärungen für das Wachstum



# Erklärungen für das Wachstum



# Wann ist Wachstum sinnvoll?

<b>+</b>	<b>Lernen, Hilfe von Außen?!</b>	<b>Los geht's!</b>
<b>Wollen</b>		
<b>-</b>	<b>Hände weg!</b>	<b>Nutze die Ressourcen für Anderes!</b>
	<b>-</b>	<b>+</b>
	<b>Können</b>	

Quelle:  
L. Kirner 2013

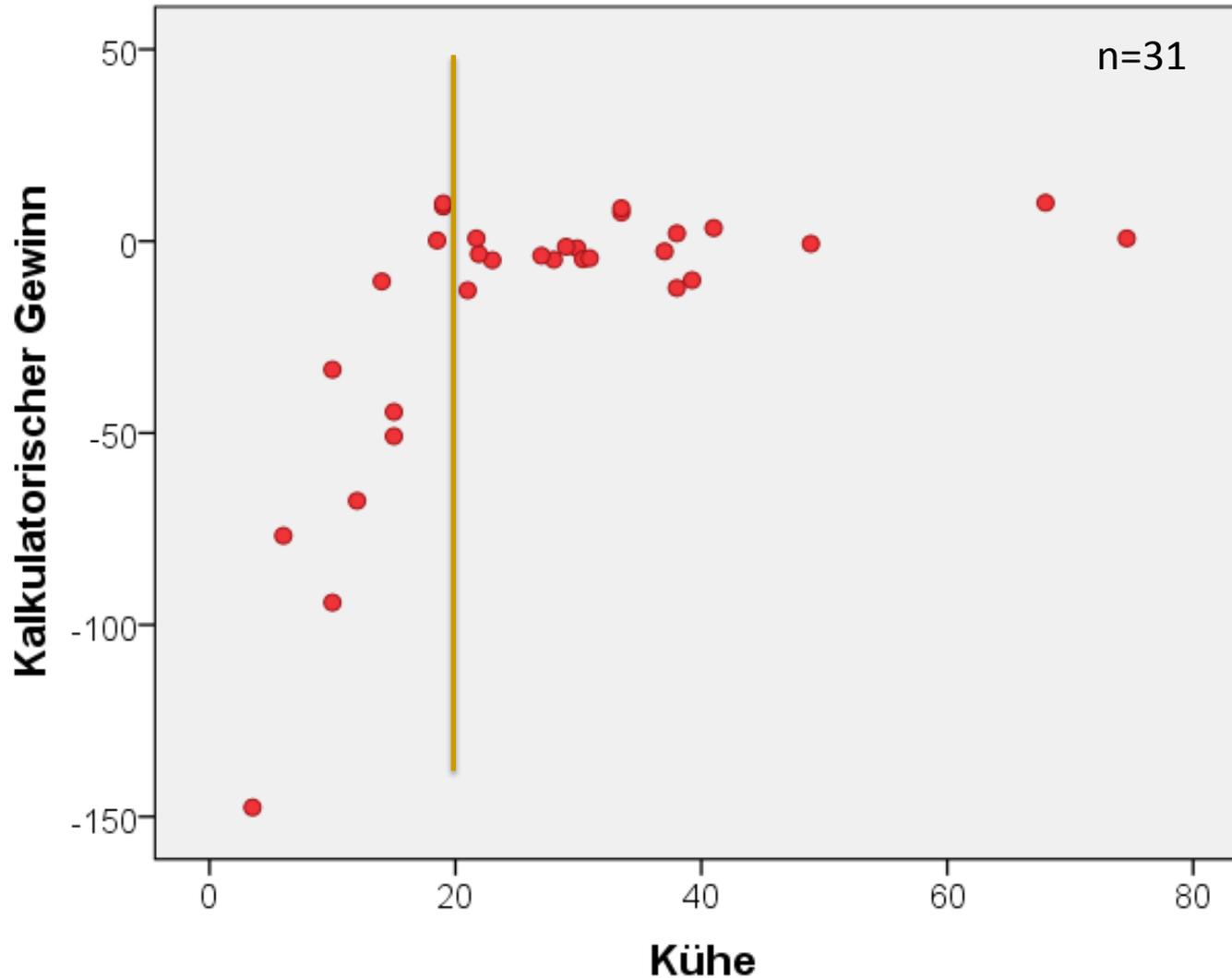
# Folgen von Wachstumsschritten im Familienbetrieb - von 20 auf 40 Kühe

- ❑ 300 bis 350.000 kg Milchverkauf pro Jahr gesamt
- ❑ Monatliches Milchgeld von 8.500 bis 10.000 Euro
- ❑ Zusätzlich 600 bis 1.000 Arbeitskraftstunden (AKh) im Stall (+2 bis 3 Stunden pro Tag), + 500 bis 700 AKh auf dem Feld
- ❑ Extra Pacht von rund 20 Hektar (Pachtpreis, Feld-Hofentfernung?)
- ❑ Kosten der Bestandsaufstockung: weniger Rindererlöse bei eigenen Tieren, Zukaufkosten bei fremden Tieren
- ❑ Investitionen von rund 300.000 Euro bei Neubau
- ❑ Jährlicher Kapitaldienst von rund 15.000 Euro (50.000 Euro Eigenkapital, 20 % Investitionsförderung)

# Folgen großer Wachstumsschritte von 100 auf 400 Kühe (nach Drescher 2013)

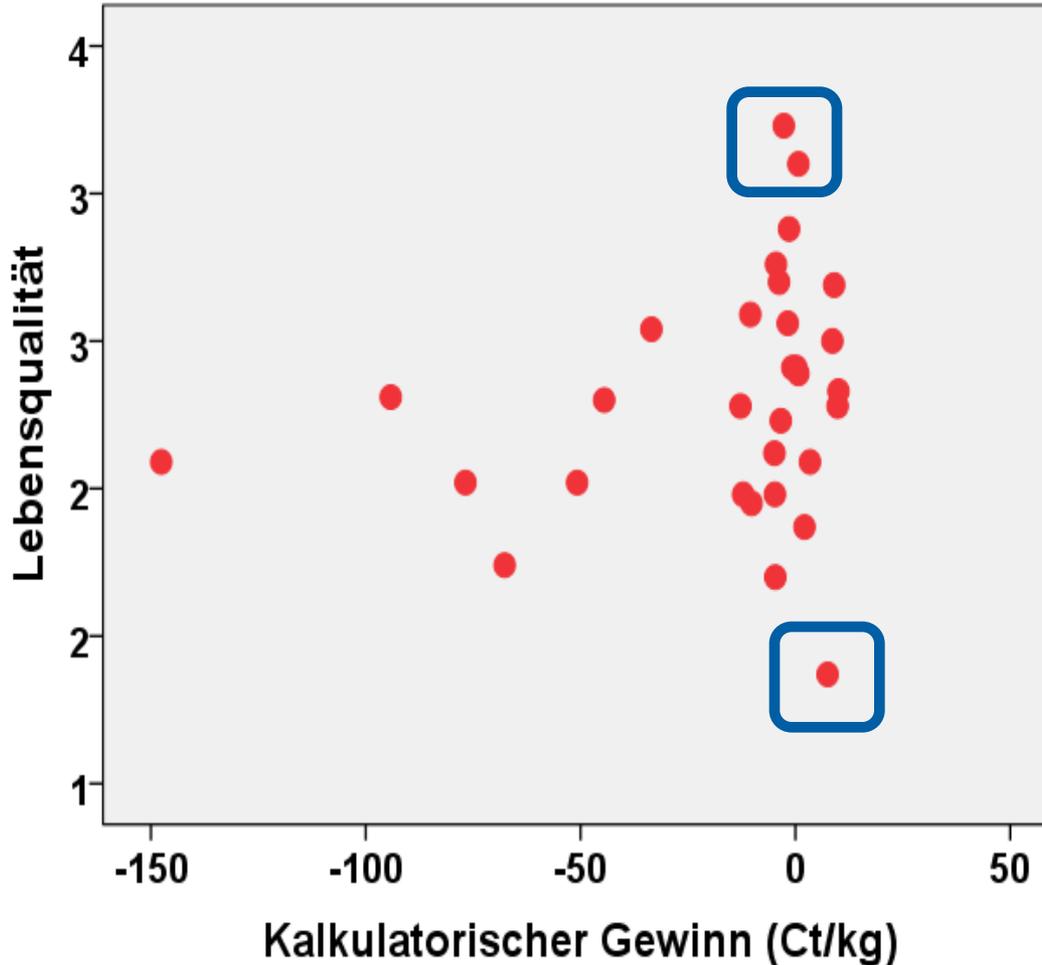
- ❑ 12.000 Arbeitskraftstunden pro Jahr bzw. vier bis fünf ständige Mitarbeiter
- ❑ 17.000 m<sup>3</sup> Gülle (Kapazität und Logistik)
- ❑ 400 ha Grün- bzw. Ackerland
- ❑ 110 neue Milchkühe Jahr für Jahr (Remontierungsrate 28%)
- ❑ Im Schnitt mehr als eine Abkalbung pro Tag
- ❑ 10.500 Liter Milch am Tag
- ❑ 2 Millionen Euro Fremdkapital
- ❑ Rund 2 ha Hoffläche

# Zusammenhang von **Betriebsgröße** (Stück Milchkühe) und **Kalkulatorischem Gewinn** (Cent je kg ECM)



Korrelation nach  
Pearson: 0,585  
Signifikanz: 0,001

# Zusammenhang zwischen „Lebensqualität“ und kalkulatorischem Gewinn



# Reflexionen zum betrieblichen Wachstum

- ❑ **Macht also ein großer Betrieb glücklich(er)?**  
**Vielleicht.** *Das ist aber individuell sehr unterschiedlich!*
- ❑ **Wachstum und Größe entsprechen dem menschlichen Ehrgeiz nach Selbstverwirklichung; aber nicht für alle!**
- ❑ **Fehlen andere Strategien, stellt Wachstum eine Möglichkeit dar, künftige Erfolgspotenziale zu sichern!**
- ❑ **Aber Wachstum bedeutet:** mehr Arbeit, andere Organisation, mehr Fremdkapital, mehr Risiko, weniger Tierkontakte etc.
- ❑ **Abschließende Frage:** *Erkenne ich Alternativen zum Wachstum für eine nachhaltige Betriebsführung unseres Betriebs?*

# MENSCH - MOTIVATION

*„Nicht Betriebe, sondern Menschen entwickeln Betriebe!“*

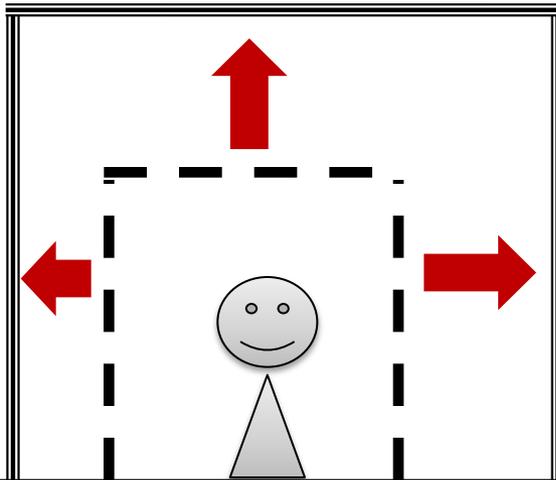


**Wie erweitern wir unseren Handlungsspielraum?**

# Den eigenen Handlungsspielraum nutzen

(nach M. Weiss 2011, TRIGON)

Anregen und zulassen, dass der Handlungsspielraum ausgenutzt wird!



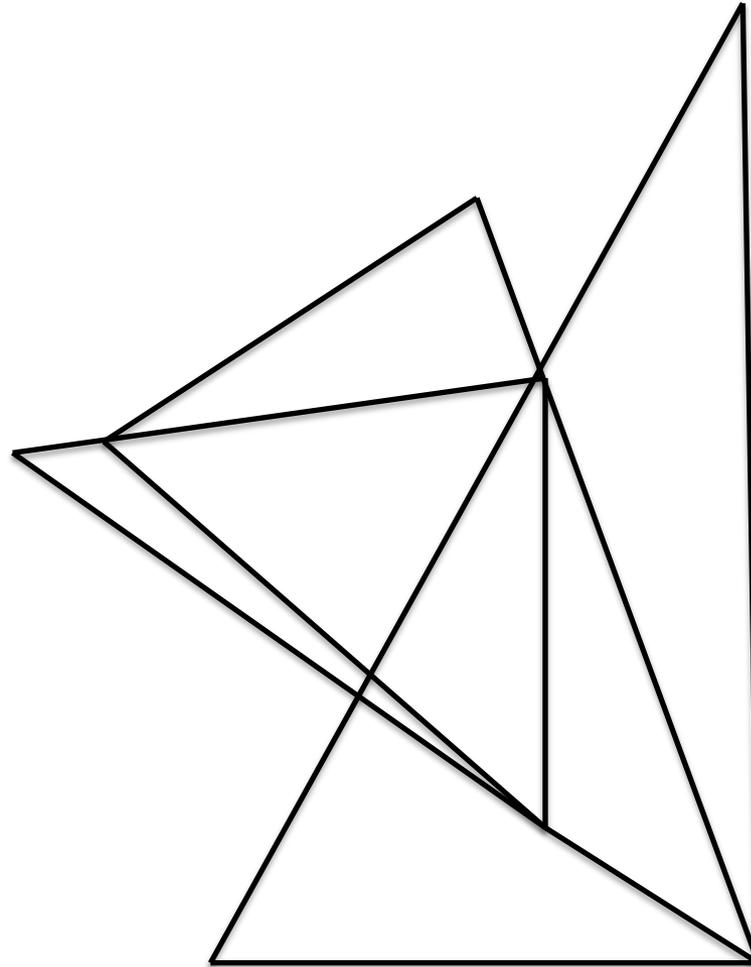
**Der persönliche Handlungsspielraum ist oft viel kleiner!**

- **Formale Grenzen und kulturelle Normen setzen Rahmen**
- **Fragen:** werden Rollen im Betrieb verhandelt? Wird auf Vertrauen oder Zwang gebaut? Kenne ich die Wertvorstellungen der anderen? Wird das Potenzial junger Menschen, EhepartnerInnen genutzt? ...

# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke stecken in dieser Zeichnung?**

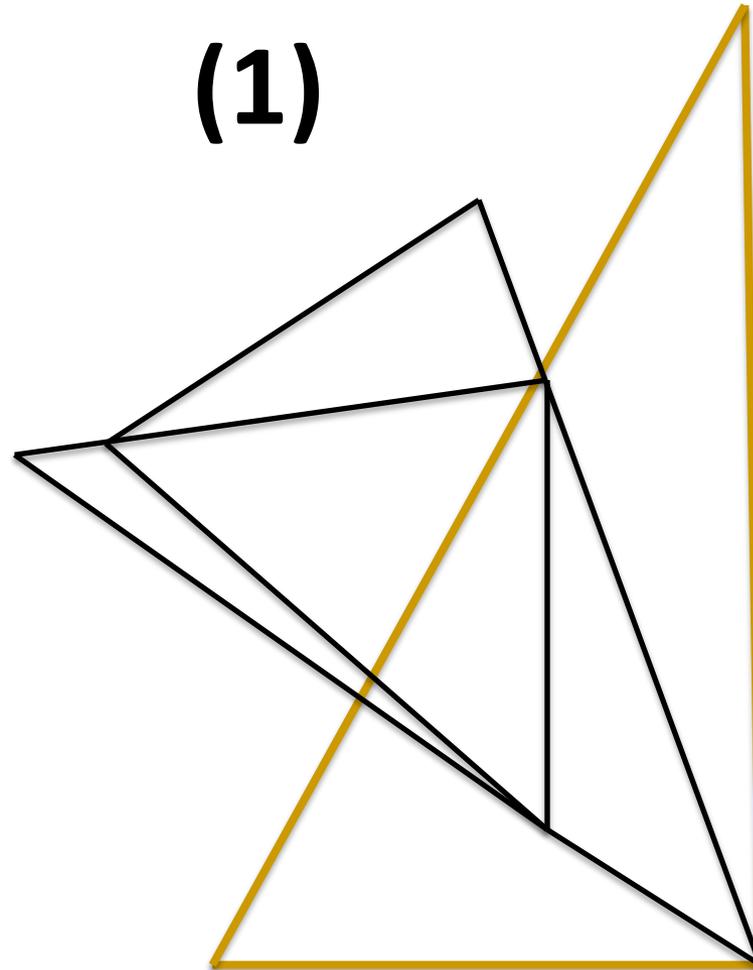
**=> es existieren oft mehr Möglichkeiten als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke stecken in dieser Zeichnung?**

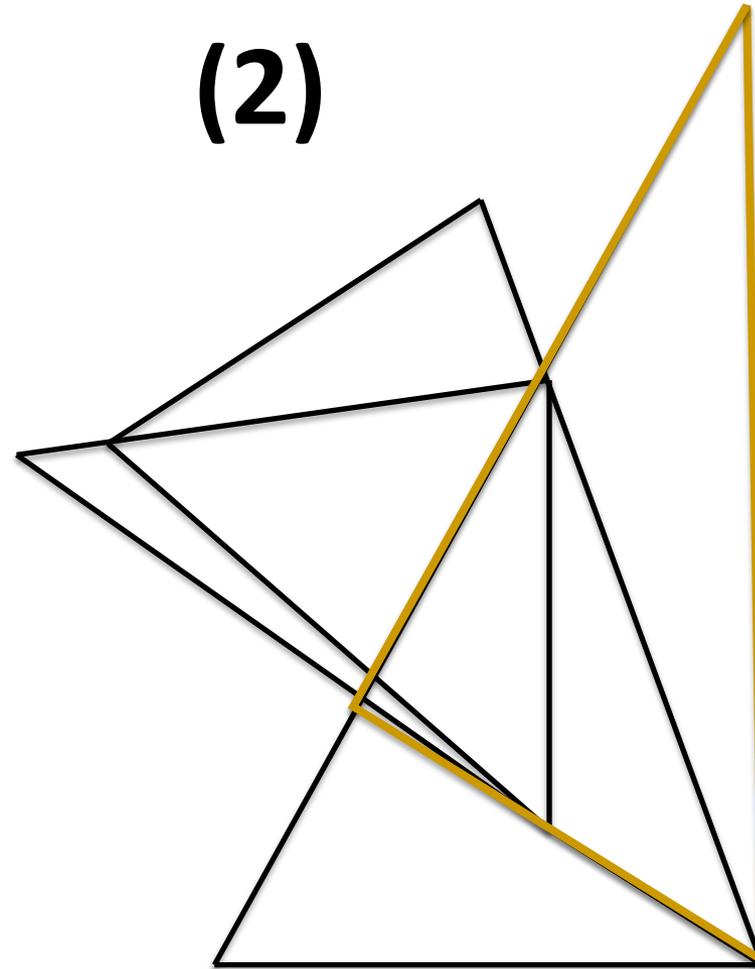
**=> es existieren oft mehr Möglichkeiten als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke stecken in dieser Zeichnung?**

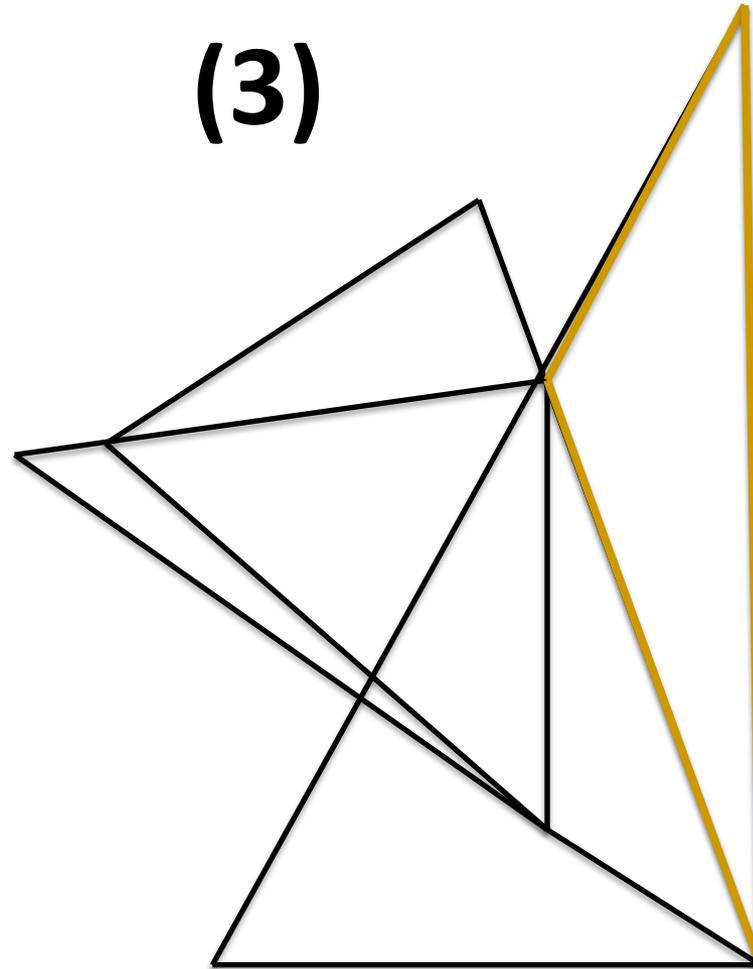
**=> es existieren oft mehr Möglichkeiten als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke  
stecken in dieser  
Zeichnung?**

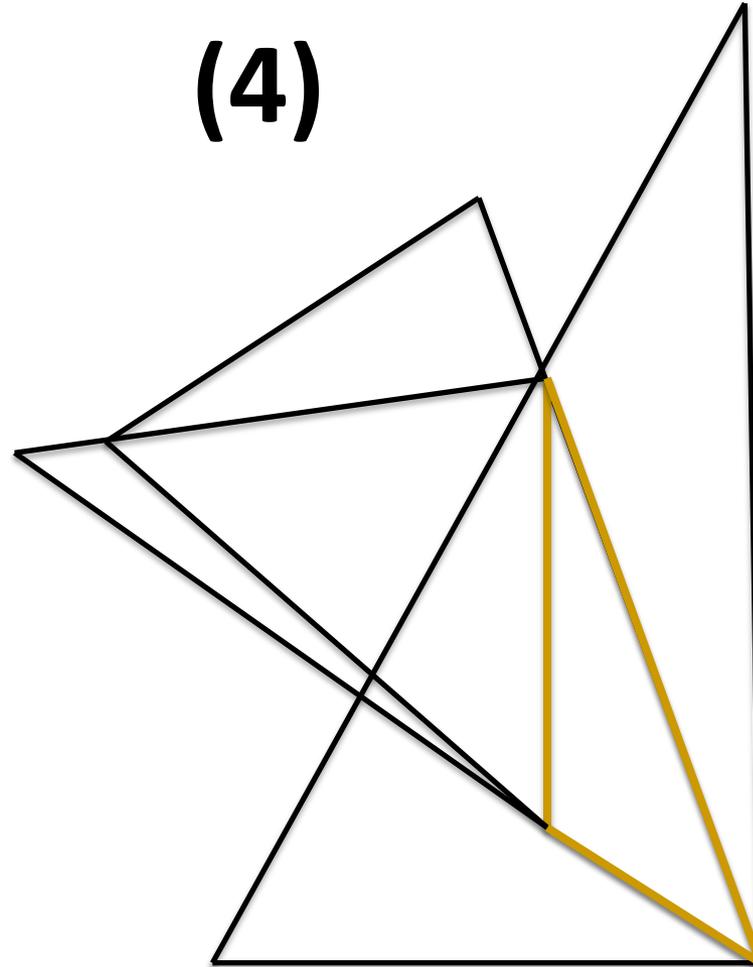
**=> es existieren oft  
mehr Möglichkeiten  
als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke  
stecken in dieser  
Zeichnung?**

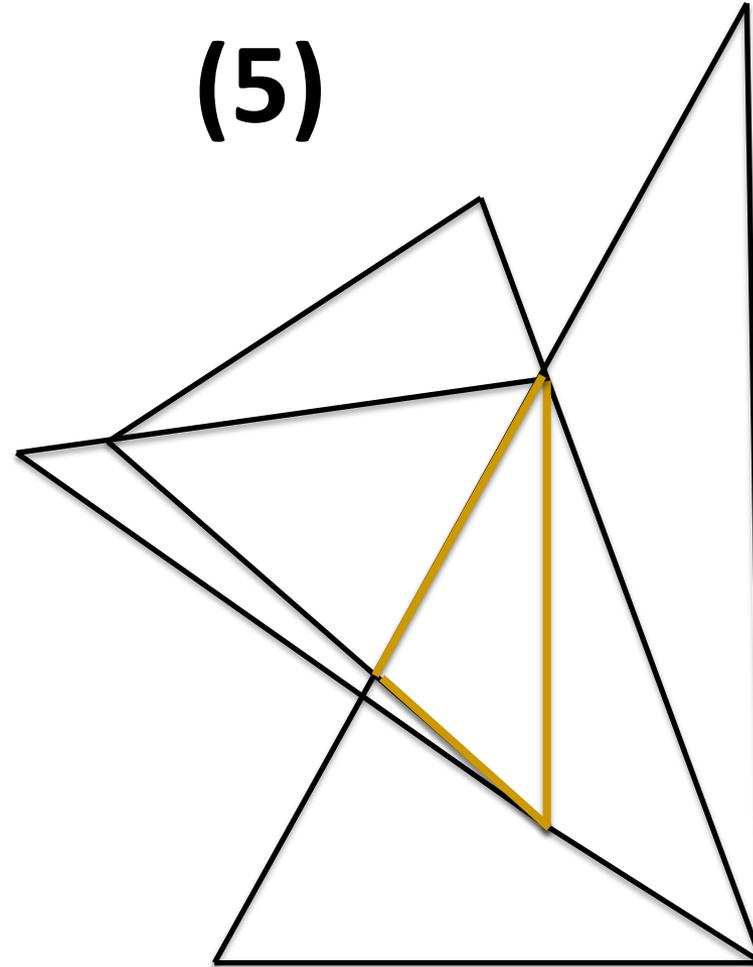
**=> es existieren oft  
mehr Möglichkeiten  
als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke stecken in dieser Zeichnung?**

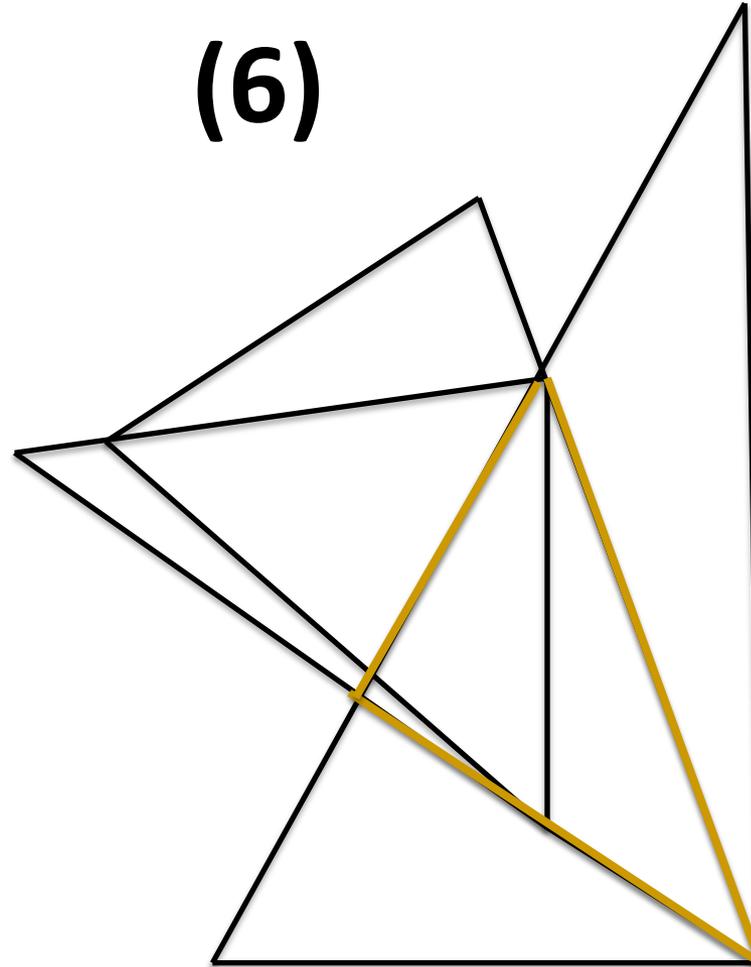
**=> es existieren oft mehr Möglichkeiten als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke stecken in dieser Zeichnung?**

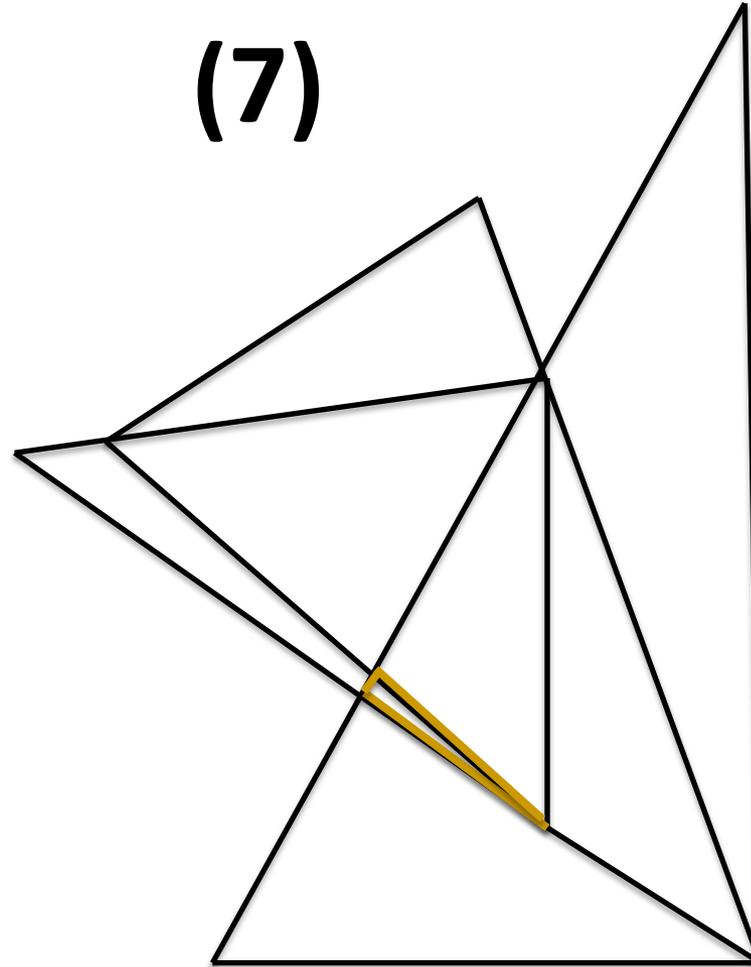
**=> es existieren oft mehr Möglichkeiten als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke  
stecken in dieser  
Zeichnung?**

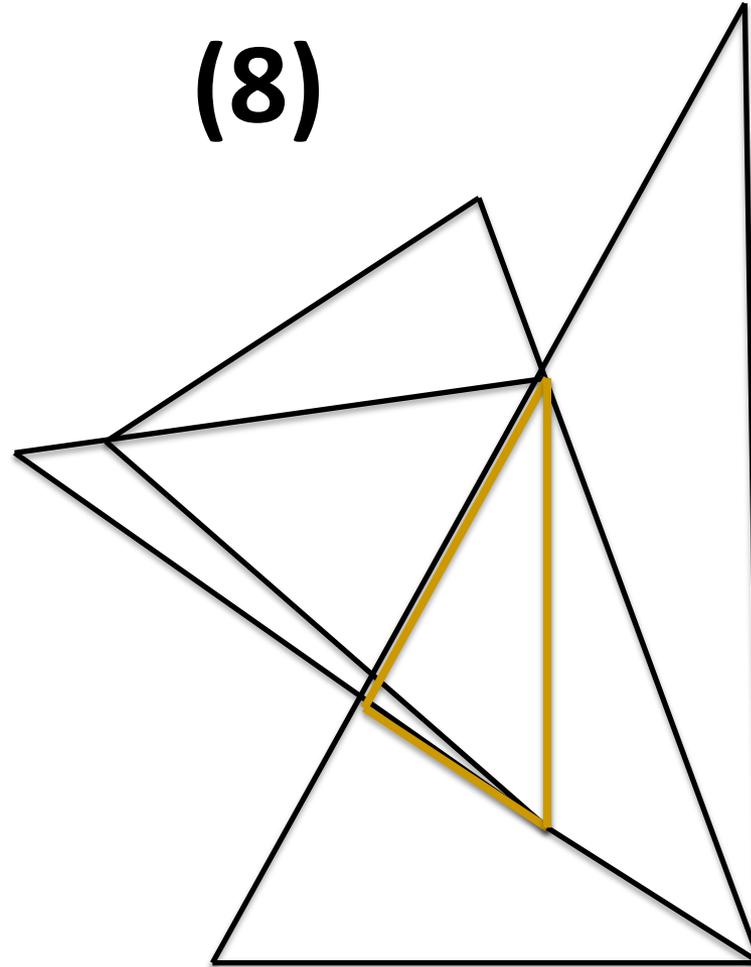
**=> es existieren oft  
mehr Möglichkeiten  
als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke stecken in dieser Zeichnung?**

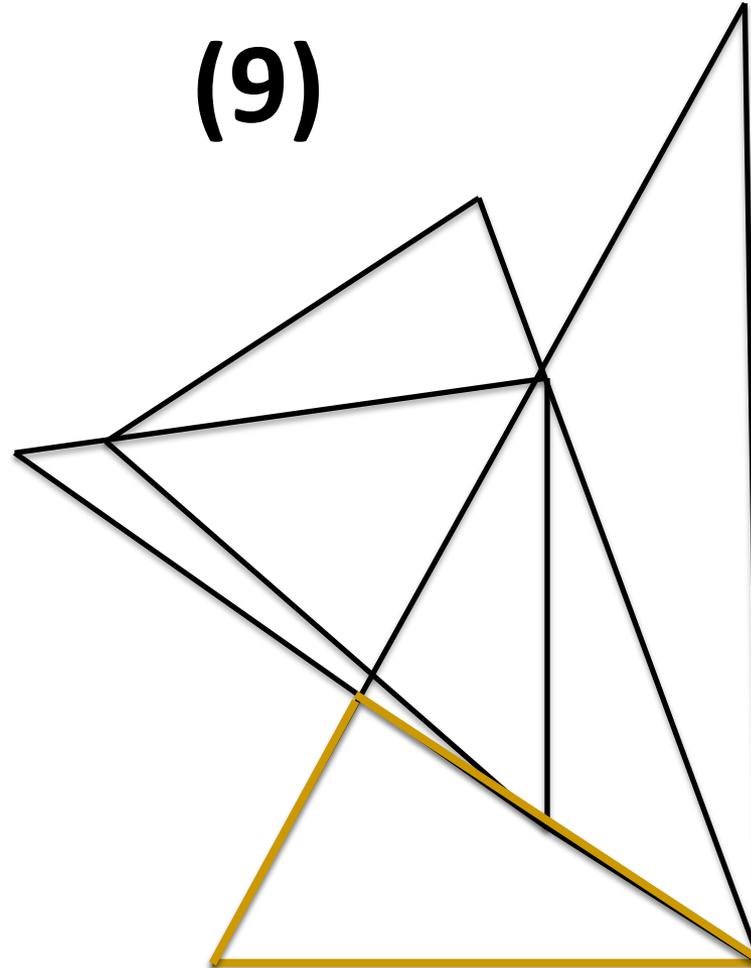
**=> es existieren oft mehr Möglichkeiten als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke  
stecken in dieser  
Zeichnung?**

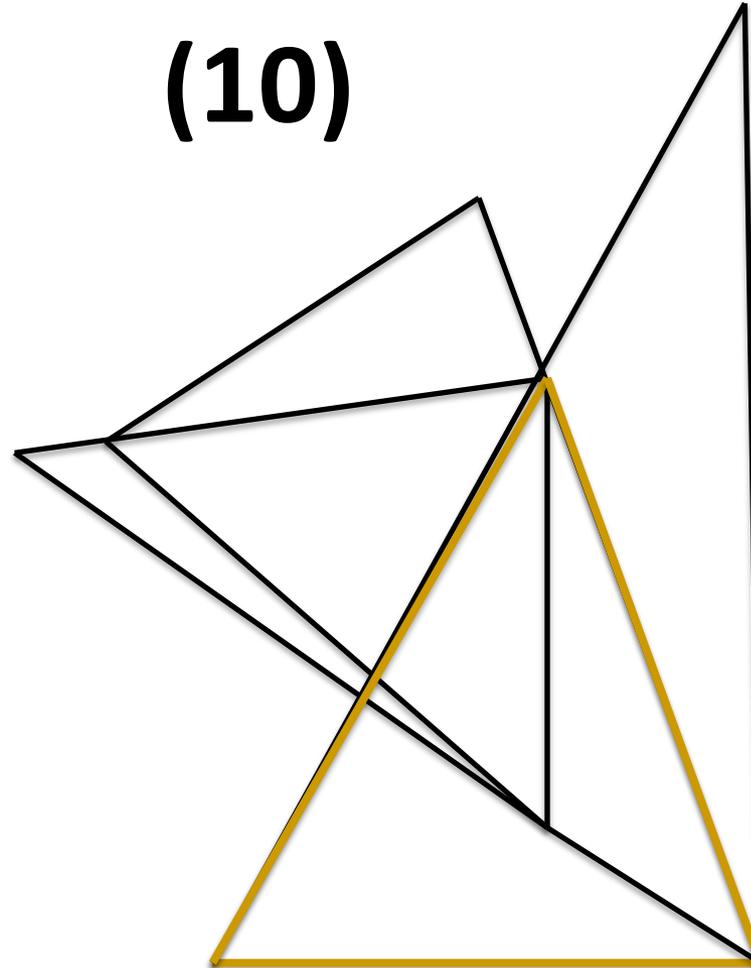
**=> es existieren oft  
mehr Möglichkeiten  
als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke  
stecken in dieser  
Zeichnung?**

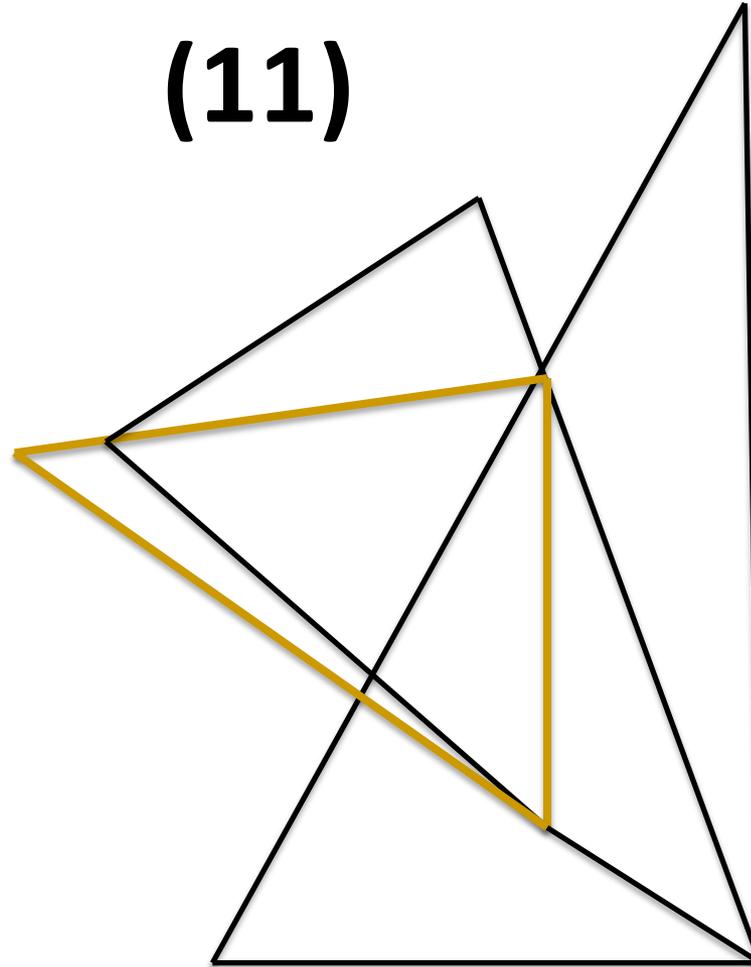
**=> es existieren oft  
mehr Möglichkeiten  
als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke  
stecken in dieser  
Zeichnung?**

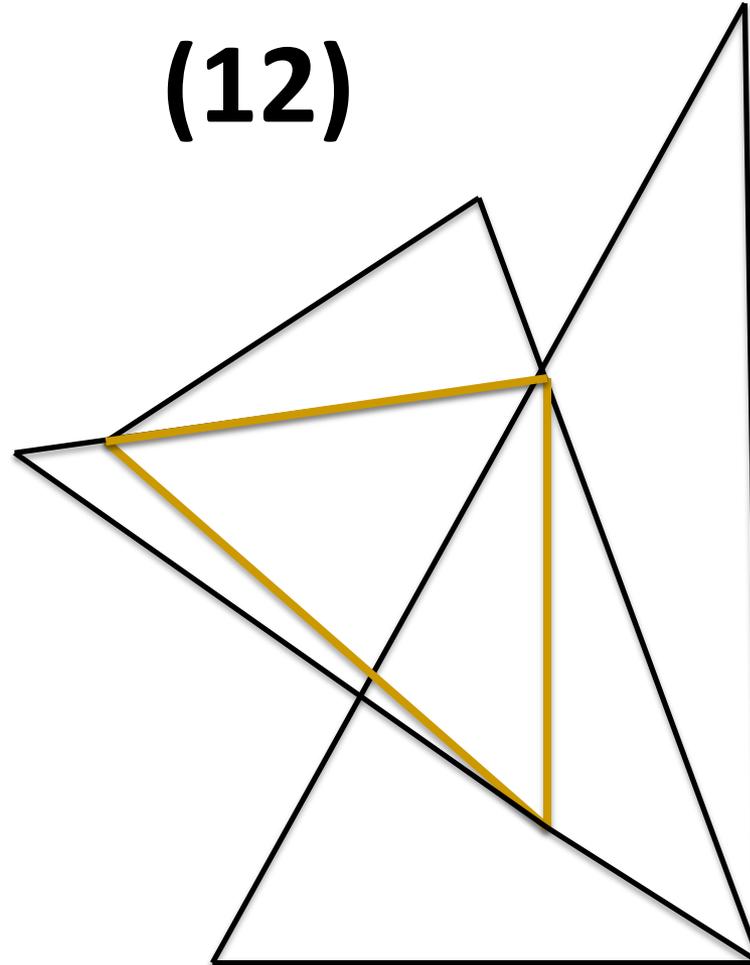
**=> es existieren oft  
mehr Möglichkeiten  
als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke  
stecken in dieser  
Zeichnung?**

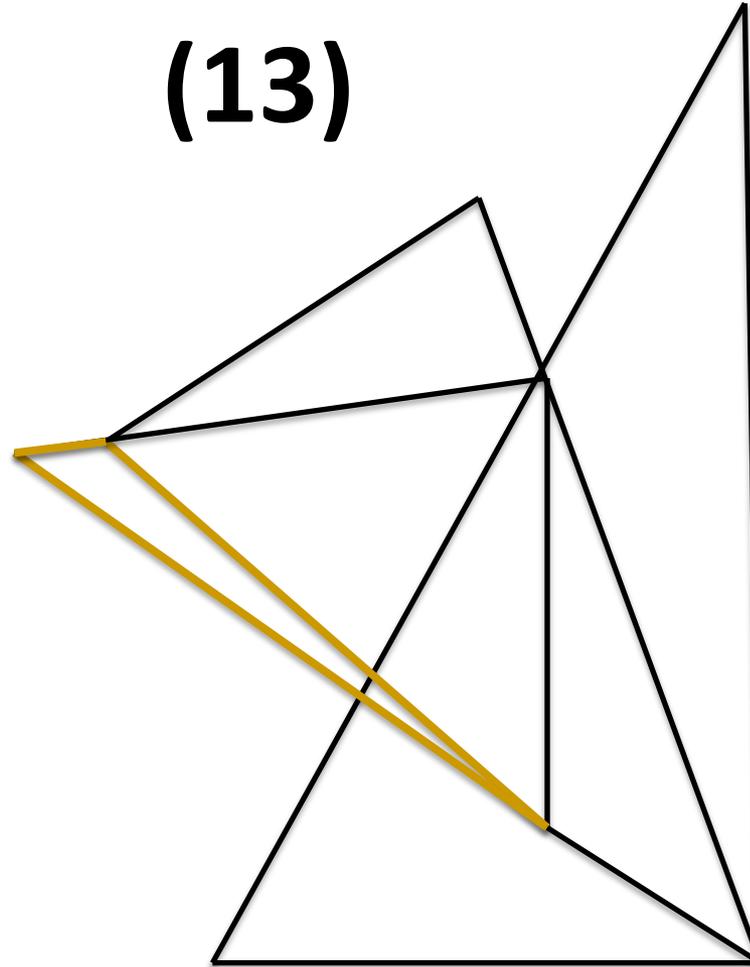
**=> es existieren oft  
mehr Möglichkeiten  
als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke stecken in dieser Zeichnung?**

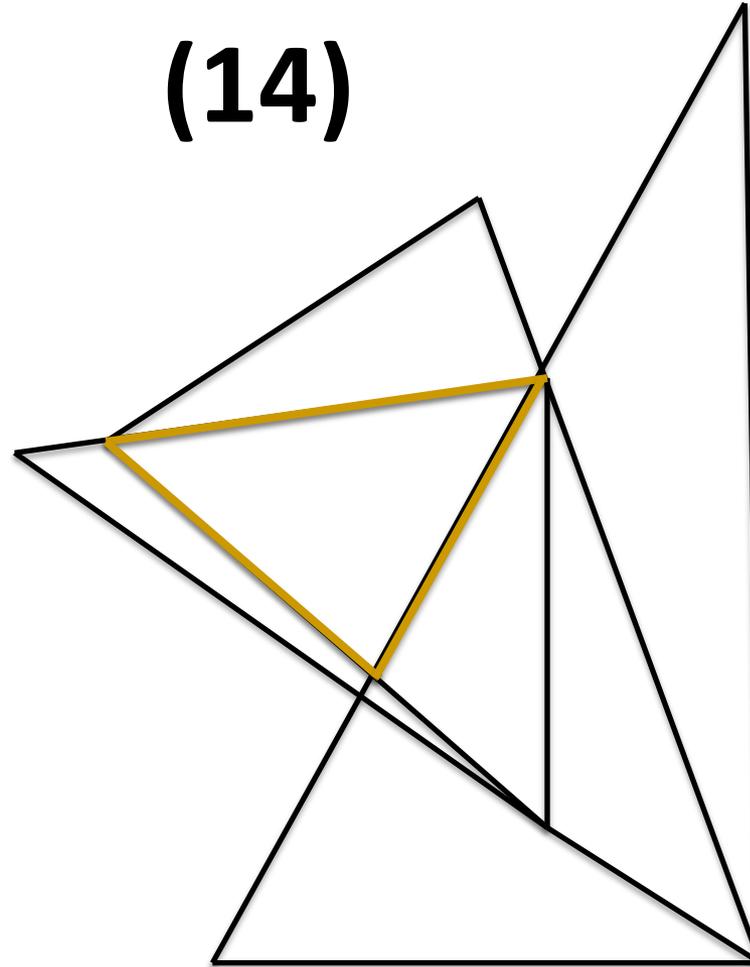
**=> es existieren oft mehr Möglichkeiten als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke  
stecken in dieser  
Zeichnung?**

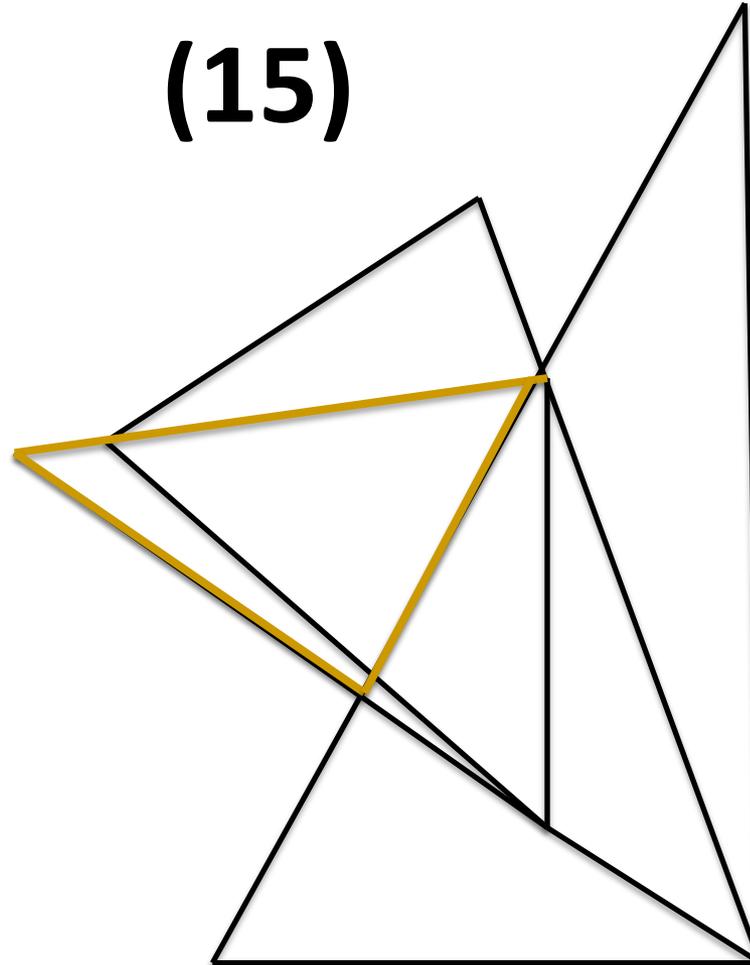
**=> es existieren oft  
mehr Möglichkeiten  
als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke stecken in dieser Zeichnung?**

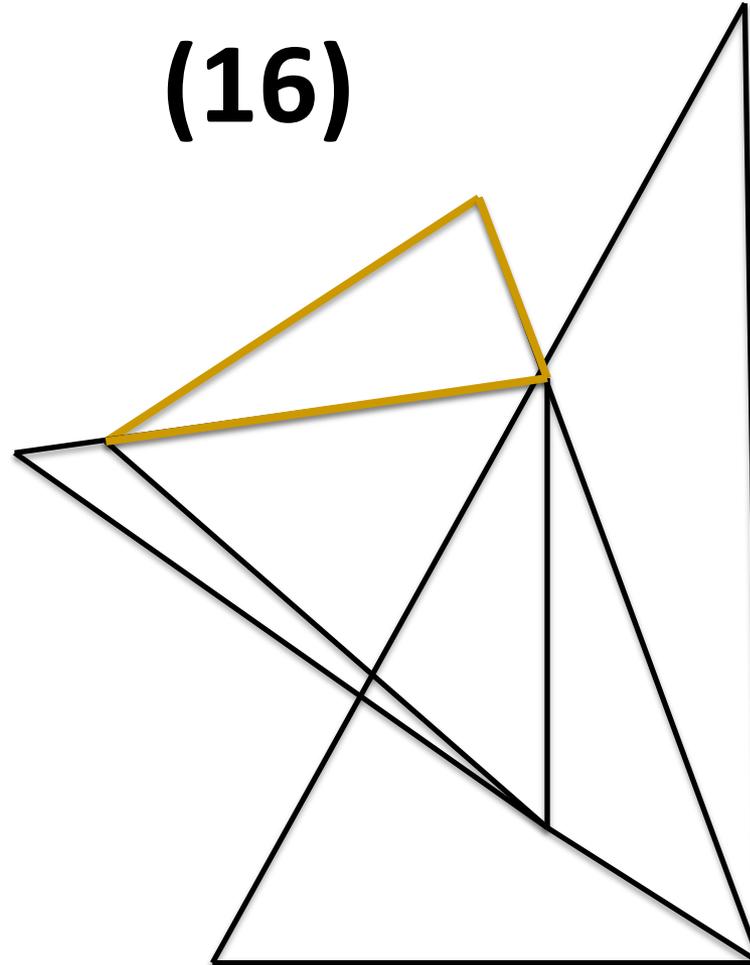
**=> es existieren oft mehr Möglichkeiten als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke  
stecken in dieser  
Zeichnung?**

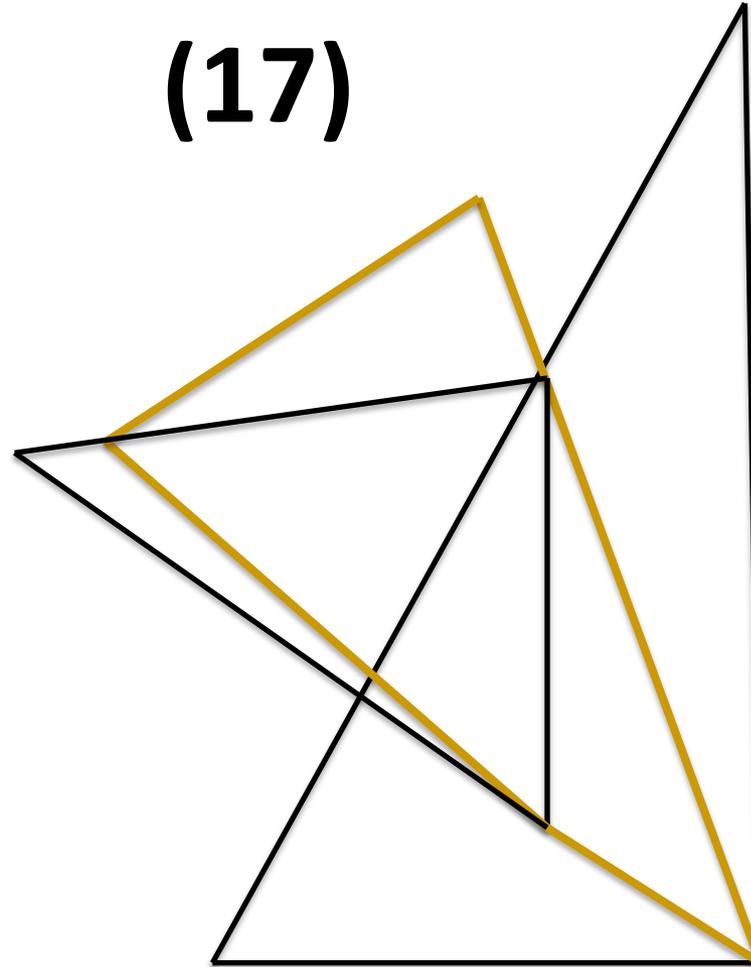
**=> es existieren oft  
mehr Möglichkeiten  
als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke  
stecken in dieser  
Zeichnung?**

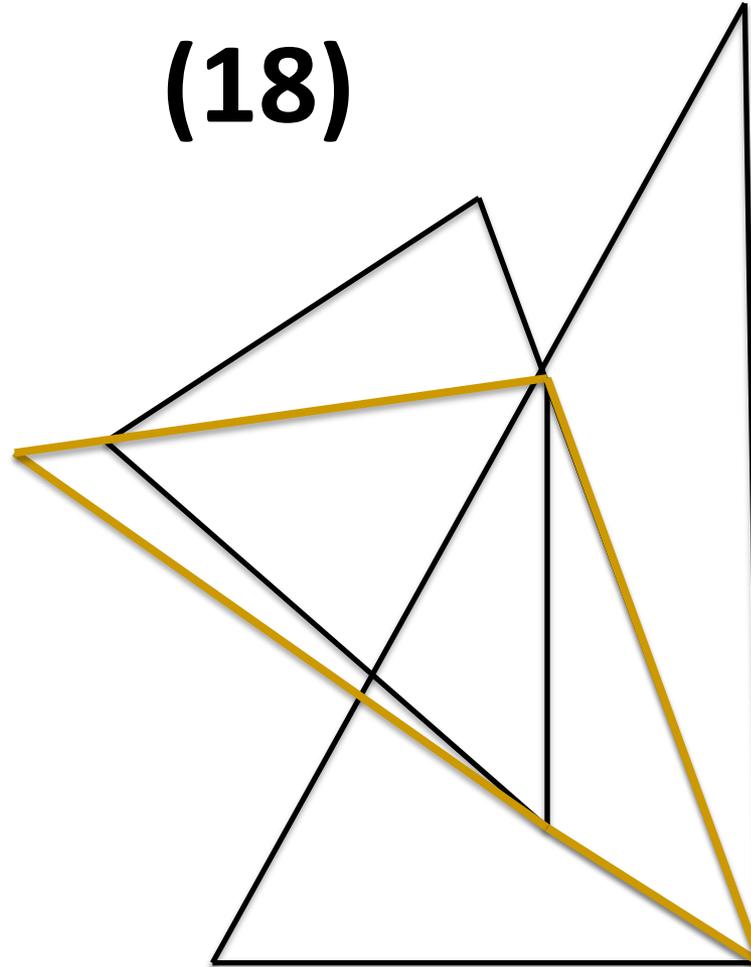
**=> es existieren oft  
mehr Möglichkeiten  
als wir glauben!**



# Den Blick erweitern

**Wie viele Dreiecke  
stecken in dieser  
Zeichnung?**

**=> es existieren oft  
mehr Möglichkeiten  
als wir glauben!**



# Ausblicke: Aussagen und Studien zum „Betriebserfolg“

- *„Führung eines landw. Betriebs ist eine Kunst“ (A. Thaer)*
- Familienbetriebe sind erfolgreicher, wenn **flexible Familienkonzepte** gelebt werden: **Rollen im Betrieb verhandelbar, Potenzial der Frauen wird honoriert** etc. ( Rossier 2004)
- **Es gibt nicht die ultimative Organisationsform** (Familienbetriebe vs. andere): *„Organisationen sind nur ein Werkzeug um produktiv zusammenzuarbeiten“ (P. Drucker 1992)*
- **Pfade müssen von Zeit zu Zeit aufgebrochen werden** (Pfadabhängigkeit und Pfadbrechung):
  - *„Verriegelte Verhaltensweisen von Individuen auflösen“ (Theuvsen 2004)*
  - *„Verschiedene Wirtschaftsweisen sichern Überleben“ (Brandes 1996)*
  - *„Unternehmerische Tatkraft, Ausdauer, Selbstdisziplin sichern Überleben; Ideen alleine sind zu wenig“ (Langbehn nach Drucker 2000)*

# Etwas Neues beginnen, zwei Zugänge

(nach M. Weiss 2011, TRIGON)

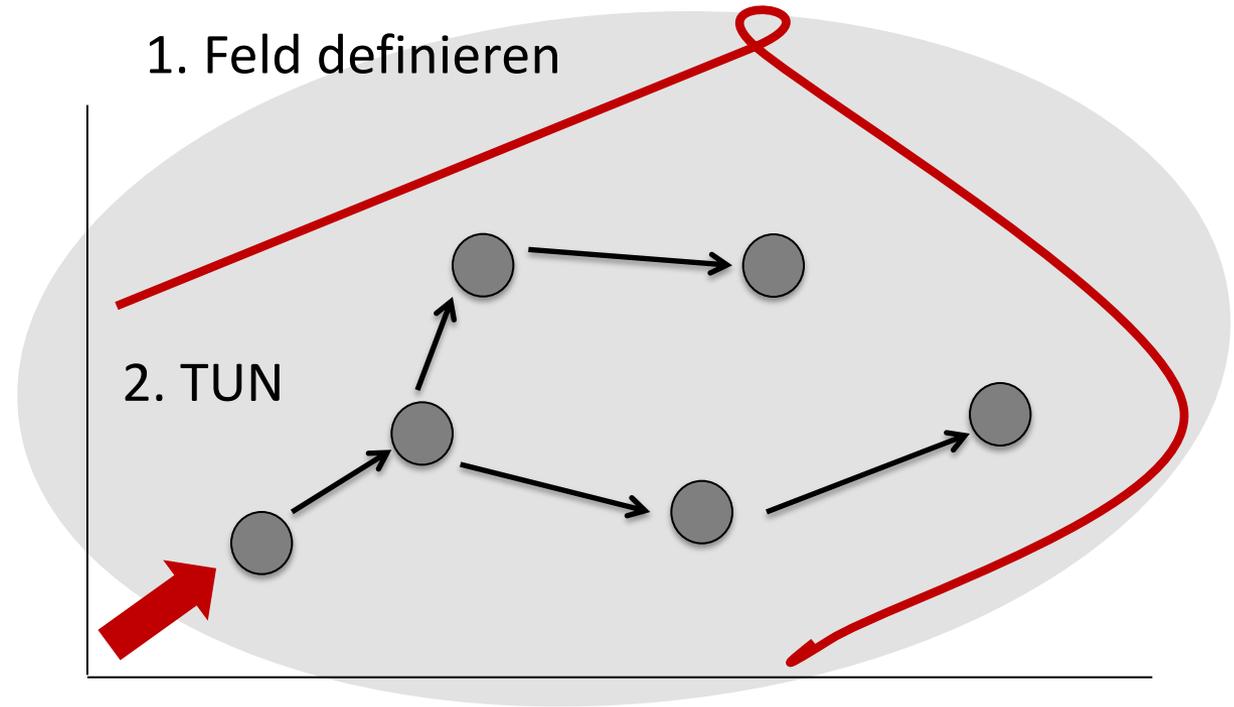
Analysen  
Ziele formulieren  
Strategien



**TUN**

⇒ **Traditioneller  
Management-  
zugang**

Wann: bei  
stabilem Rahmen  
Betriebskonzept



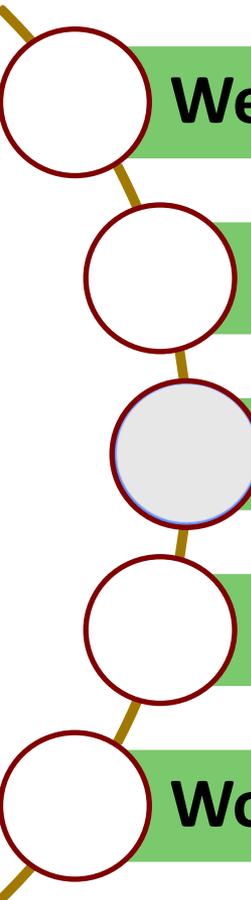
⇒ **Unternehmerischer Zugang**

Wann: Innovationen, Eroberung  
neuer Märkte, Krisen

Ziele offen halten

# Wie leiten wir Veränderungen ein?

## Mögliche Fragen dazu!



Welche Visionen habe ich für Betrieb / Familie?

Erkenne ich Chancen aus künftigen Trends?

Was sind unsere Stärken (Familie, Betrieb,...)

Wie vergrößern wir unseren Handlungsspielraum?

Wollen wir wachsen oder erkennen wir Alternativen?