

Unternehmensführung in der Landwirtschaft: zur Kunst der Synthese von Mensch und Betrieb!

Leopold KIRNER

Bundesanstalt für Agrarwirtschaft
Marxergasse 2, A-1030 Wien
leopold.kirner@awi.bmlfuw.gv.at
<http://www.awi.bmlfuw.gv.at>



Wintertagung 2010 – Unternehmen Bauernhof in St. Pölten am 10. Feber 2010

Inhalte der Präsentation

- **Teil I:** Rentabilität und Stabilität in bäuerlichen Familienbetrieben
- **Teil II:** Bäuerliches Wirtschaften und die Rolle des Familienbetriebs
- **Teil III:** Zur Synthese von Mensch und Betrieb für die strategische Ausrichtung
- **Resümee**

Eine begriffliche Klarstellung

- **Betrieb**
 - Stellt die örtliche, technische und organisatorische Produktionseinheit dar
- **Unternehmen**
 - Kennzeichnet eine örtlich nicht gebundene wirtschaftliche, finanzielle und rechtliche Einheit
- => **In bäuerlichen Familienbetrieben stellen Betrieb und Unternehmen in der Regel eine Einheit dar**

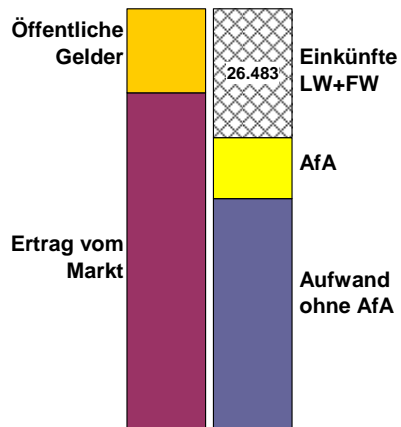
Teil I

Rentabilität und Stabilität in bäuerlichen Familienbetrieben



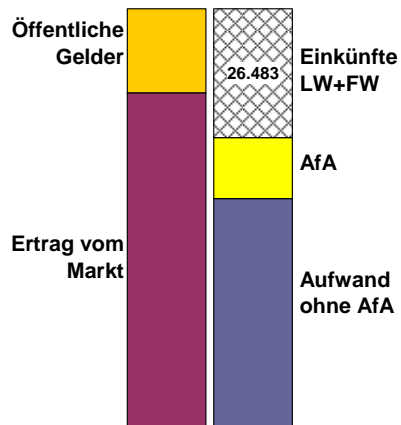
Rentabilität und Stabilität in bäuerlichen Familienbetrieben

Landwirtschaftlicher Betrieb

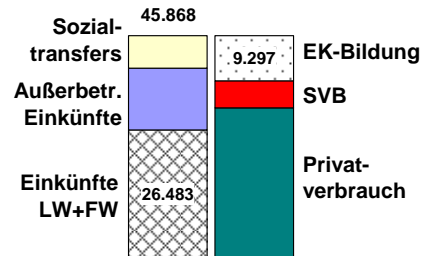


Rentabilität und Stabilität in bäuerlichen Familienbetrieben

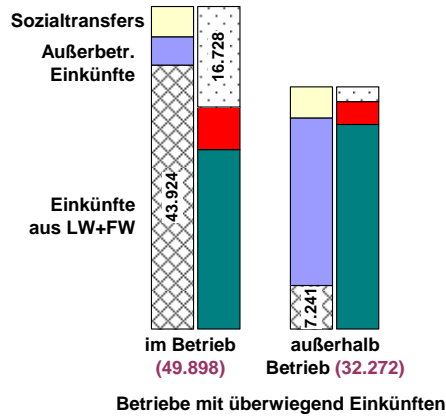
Landwirtschaftlicher Betrieb



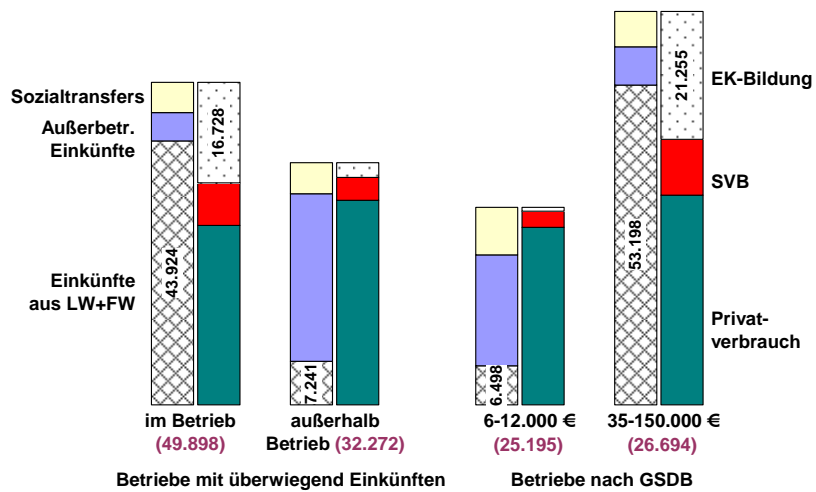
Unternehmerhaushalt



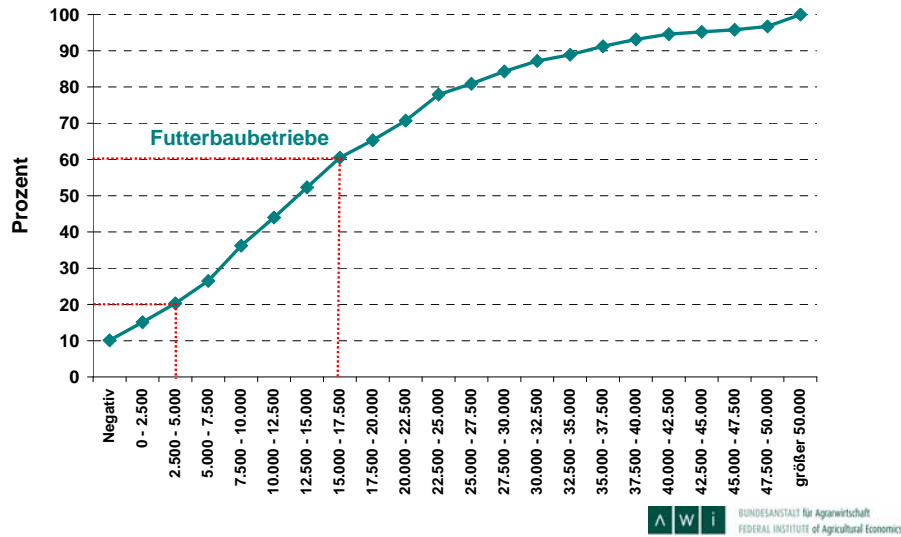
Haushaltssituation der bäuerlichen Betriebe nach Gruppen (Buchführungsbetriebe 2008)



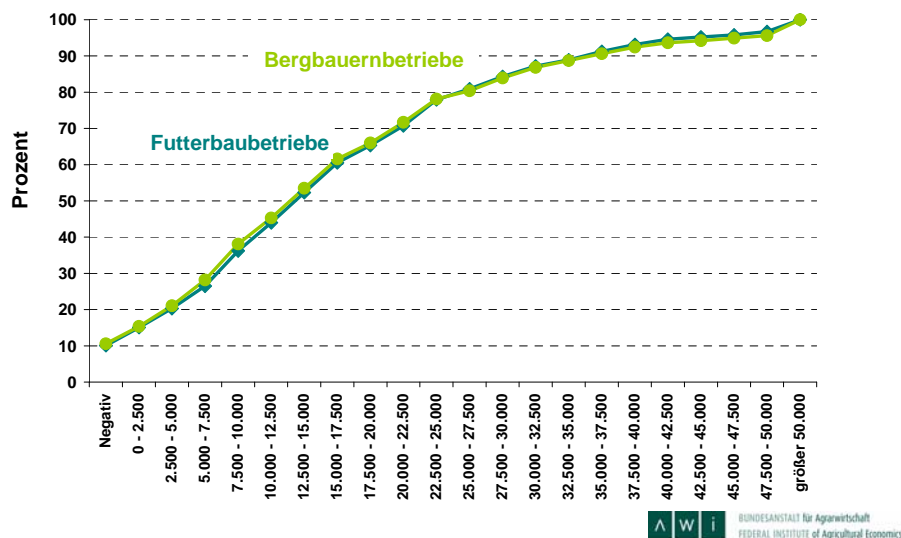
Haushaltssituation der bäuerlichen Betriebe nach Gruppen (Buchführungsbetriebe 2008)



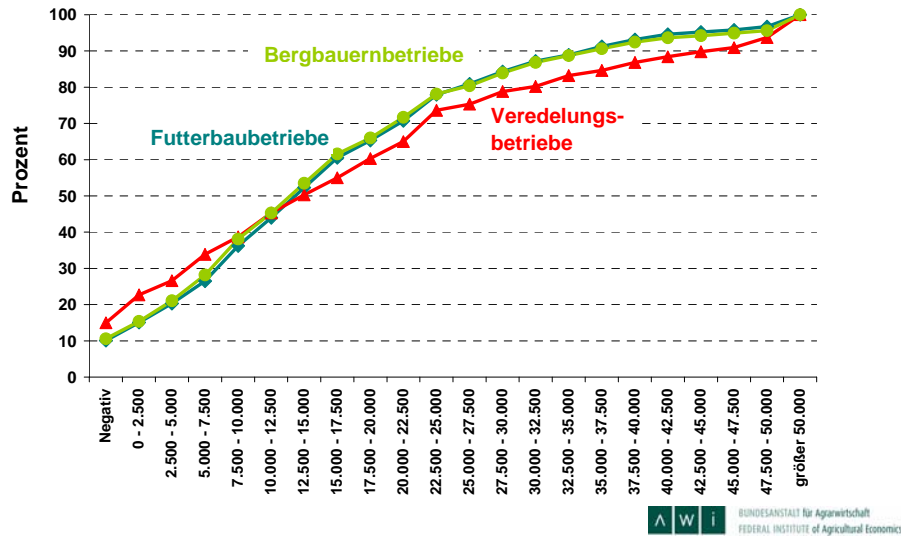
Verteilung der Unternehmerhaushalte nach den Einkünften aus LW+FW je nAK (LBG 2008)



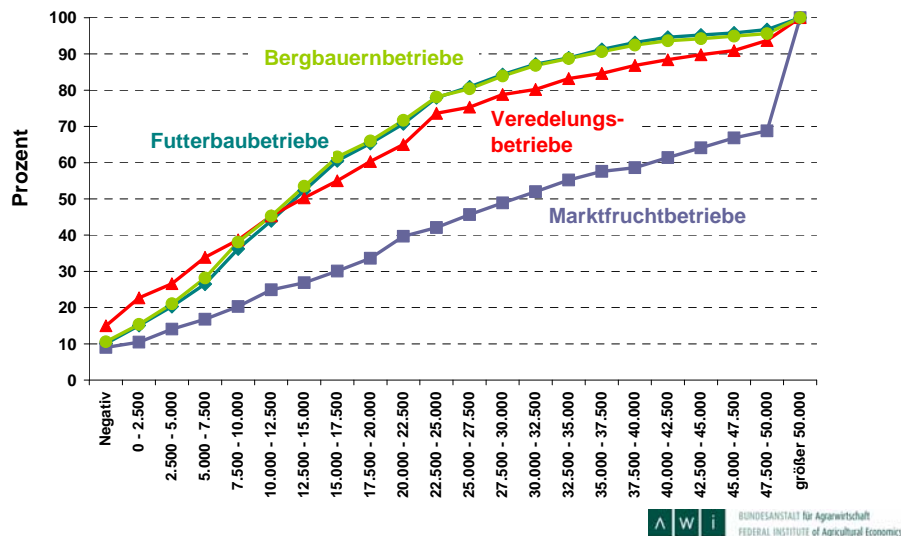
Verteilung der Unternehmerhaushalte nach den Einkünften aus LW+FW je nAK (LBG 2008)



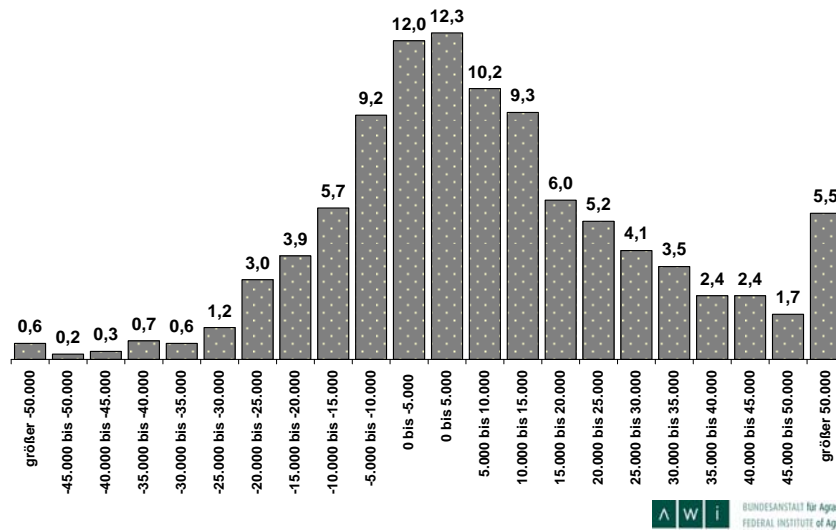
Verteilung der Unternehmerhaushalte nach den Einkünften aus LW+FW je nAK (LBG 2008)



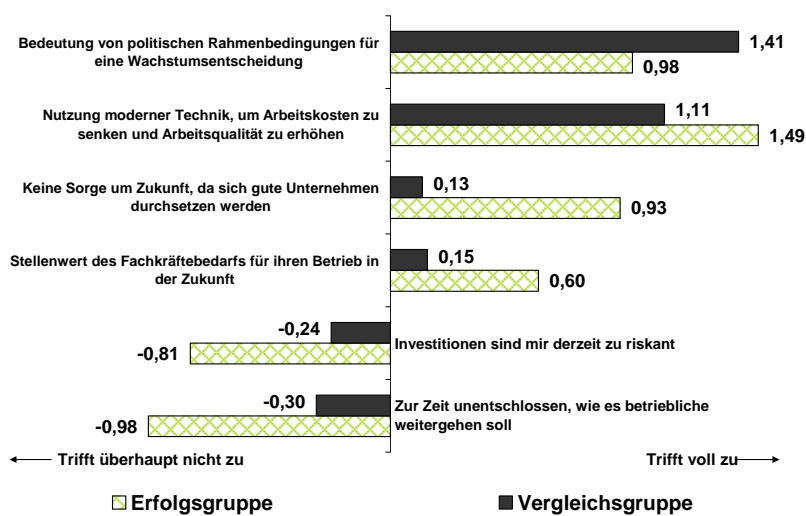
Verteilung der Unternehmerhaushalte nach den Einkünften aus LW+FW je nAK (LBG 2008)



Verteilung der Unternehmerhaushalte nach ihrer Eigenkapitalbildung (LBG 2008)



Einschätzungen von Betriebsleitern in D (Schaper et al. 2009, n=103)





Künftige Rahmenbedingungen für bäuerliches Wirtschaften

- **Mehr Wettbewerb** (Globalisierung, Liberalisierung)
- **Neue Agrarpolitik nach 2013**
- **Schwierigere Prognosen für Agrarmärkte** (Volatilität)
- **Schrumpfen in peripheren ländlichen Räumen**
- **Weiterhin steigende Lebenshaltungskosten**
- **Ungebrochener technologischer Fortschritt** (Motor des agrarstrukturellen Wandels)
- **Mehr Selbstbestimmung der Frauen** (geänderte Rollen der Bäuerinnen)
- **Klimawandel, Abnahme der Biodiversität**

Überlegungen zur Unternehmensform des bäuerlichen Familienbetriebs

- **Charakteristika des bäuerlichen Familienbetriebs**
- **Stärken**
 - Flexibilität, geringe Transaktionskosten, geringeres Risiko
 - Zusammenhalt durch das Band der Familie
 - Bauer/Bäuerin kennt alle Prozesse am Hof
- **Schwächen**
 - Dominante Familienmitglieder können die Weiterentwicklung bremsen: „In keiner anderen Organisationsform kann irrationales Verhalten so lange geduldet werden“.
 - Familiäre Probleme wirken in den Betrieb und umgekehrt
 - Skaleneffekte weniger nutzbar
 - Kaum Möglichkeiten zur Arbeitsteilung

Handlungsorientierung im bäuerlichen Familienbetrieb

- **Familienbetriebliches Wirtschaften folgt nicht ausschließlich der ökonomischen Rationalität**
 - Pfleglicher Umgang mit Boden und Tieren (emotionale Bindung)
 - Vorsichtiger Umgang mit Risiken (Erhaltung des Betriebs)
 - Sinnstiftung durch die Tätigkeit mit Natur und Tieren
- **Tradierte Wertesysteme und automatisierte Verhaltensweisen sind wichtige Determinanten**
- **Entscheidungen und Handlungsmuster geschehen in sozialen Kontexten**
- **Herausforderung für die Zukunft:** „Bislang gelebte Familien- und Betriebskonzepte vermögen unter Umständen den Anforderungen der Zeit nicht zu genügen“.

Teil III

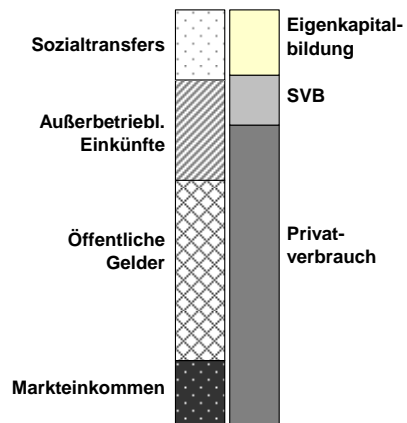
Zur Kunst der Synthese von Mensch und Betrieb für die strategische Ausrichtung



Eine These am Beginn

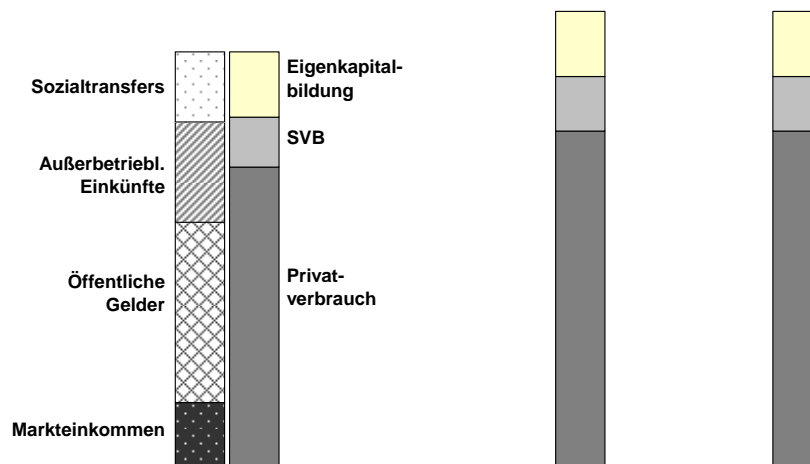
***„Für den Erfolg in bäuerlichen
Familienbetrieben stellen **Entscheidungen**
und **Handlungen** der **Menschen** die
Schlüsselfaktoren dar“!***

Warum wir auch in Zukunft mehr Einkommen erwirtschaften müssen!

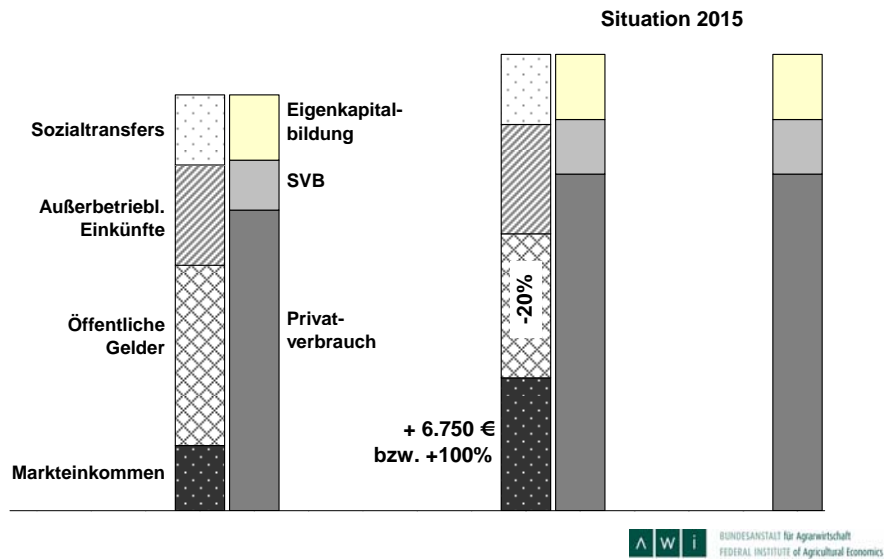


Warum wir auch in Zukunft mehr Einkommen erwirtschaften müssen!

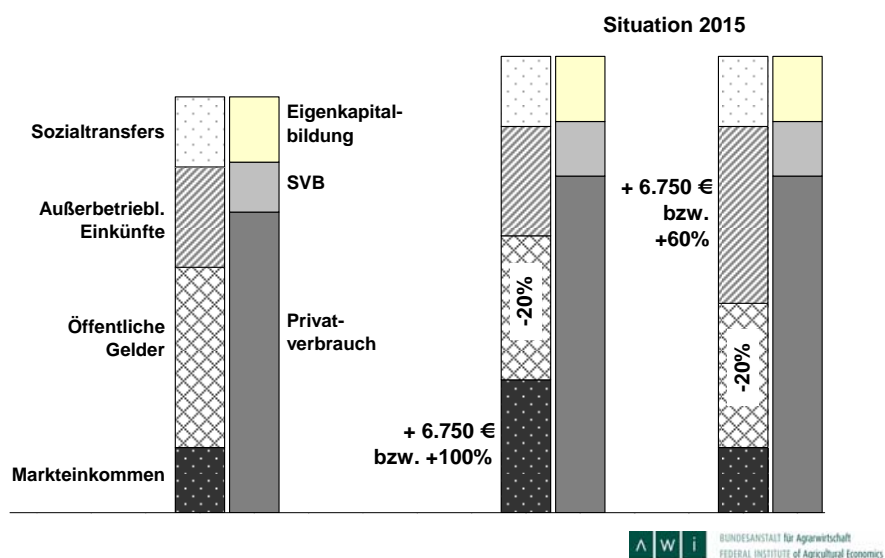
Situation 2015



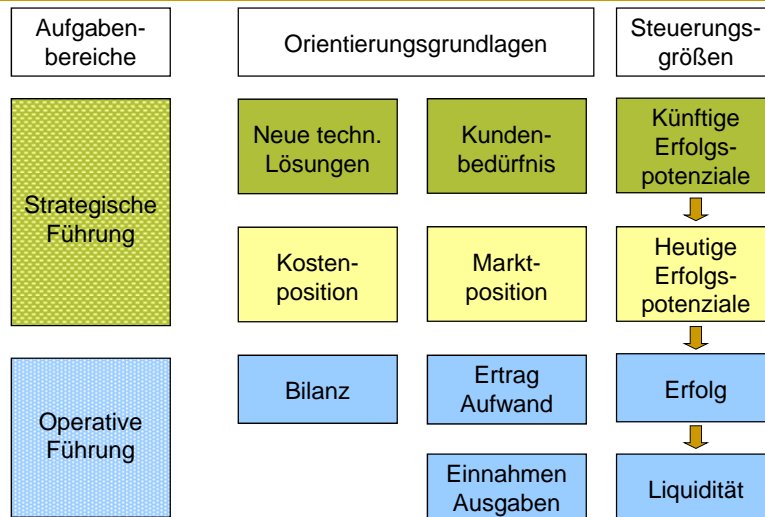
Warum wir auch in Zukunft mehr Einkommen erwirtschaften müssen!



Warum wir auch in Zukunft mehr Einkommen erwirtschaften müssen!



Operative und strategische Führung (verändert nach Gälweiler 2005)



An welchen Schrauben kann gedreht werden: innerhalb oder außerhalb des Betriebs?

Auf Ebene des Betriebs gilt:

$$\text{Menge} \times \text{Preis} + \text{Direktzahlungen} - \text{Kosten} = \text{Gewinn LW}$$

Auf Ebene des Unternehmerhaushalts gilt:

$$\text{Gewinn LW} + \text{außerbetr. Einkünfte} + \text{Sozialtransfers} = \text{Gesamteinkommen}$$

Welche Strategie will ich verfolgen? in Anlehnung an Porter 1992

- **Mehr Menge (Kostenführerschaft)**
 - Betriebliches Wachstum, technologischer Fortschritt
 - Wettbewerb wird auf der Kostenseite entschieden!
 - *Stagnierende bis tendenziell sinkende Produktpreise!*
- **Besondere Produkte (Differenzierung)**
 - Fokussierung auf bestimmte Märkte und/oder Abheben von der Konkurrenz (Biomilch, Heumilch etc.)
 - *Nur diese Strategie sichert höhere Produktpreise!*
- **Mehrere Standbeine (Diversifizierung)**
 - Kombinationen innerhalb und außerhalb des Betriebs

Erfolg braucht Unternehmenskultur!

- **Verantwortung für Beziehungen übernehmen (P. Drucker)**
 - Bauen wir auf Vertrauen oder auf Zwang?
 - Welche Wertvorstellungen, Stärken ... habe ich, welche du?
- **Rollen im Betrieb flexibel vergeben**
 - Rollen im Betrieb verhandeln (Unternehmenskultur)
 - Gleichberechtigung oder Gleichwürdigkeit?
- **Aufbrechen von verriegelten Verhaltensmustern**
 - Potenzial junger Menschen (HofübernehmerInnen) nutzen
 - Innovationen von neu auf den Hof kommenden PartnerInnen annehmen (wichtige Rolle der Frauen)!
 - Außensicht durch Bildung und Beratung zulassen
- **Betriebsentwicklung und Familienlebenszyklus synchronisieren**

Resümee für eine erfolgreiche Unternehmensführung im bäuerlichen Familienbetrieb

- **Wertschätzende Unternehmenskultur leben!**
- **Heutige Erfolgspotenziale erkennen und künftige ausfindig machen!**
- **Die geeignete Strategie ergreifen („die richtigen Dinge tun“)!**
- **Optimale Produktion („die Dinge richtig tun“)!**

„Tradition soll ein Sprungbrett sein, aber kein Ruhekissen“!

(Maurice Harold Macmillan 1894 bis 1986, britischer Politiker)