

Foto: Witthaya Prasongsin/Stock via Getty Images



Leopold Kirner

Innovative Pfade zum Betriebserfolg

In einer Welt der Superkomplexität, geprägt von Unsicherheit und Ambivalenz, sind neue Denkmuster und Ansätze notwendig. Das gilt gerade für die Landwirtschaft, um Betriebe auch in Zukunft wirtschaftlich auszurichten.

Die klassische landwirtschaftliche Betriebswirtschaftslehre kennt drei Zugänge für eine ökonomische Betriebsführung:

- die Optimierung der Produktionsverfahren,
- die optimale Kombination der Produktionsverfahren, also das optimale Produktionsprogramm und
- die optimale Investitions- und Finanzierungsentscheidung.

Schließlich müssen für eine nachhaltige Betriebsführung folgende drei Ziele erreicht werden: Rentabilität, Stabilität und Liquidität. Der Gewinn allein reicht für eine nachhaltige Betriebsführung somit nicht aus, denn ein Unternehmen muss auch bei unvorhergesehenen Ereignissen Einkommen und Liquidität sicherstellen.

Große Streubreite

Analysiert man landwirtschaftliche Betriebe nach wirtschaftlichen Kennzahlen sticht immer wieder die große Streubreite bei den Ergebnissen hervor. So erreichte das obere Drittel deutscher Haupterwerbsbetriebe von 2007/08 bis 2015/16 im Schnitt eine Nettoertragsrentabilität von über 100 Prozent, während diese im unteren Drittel je nach Wirtschaftsjahr zwischen 26 Prozent und 52 Prozent lag. Letztere konnten somit die familieneigenen Faktoren Arbeit und Kapital nicht vollständig entlohnen (Bahrs 2018).

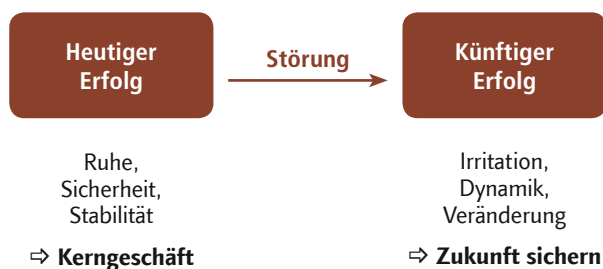
Oder ein anderes Beispiel aus Österreich (Kirner 2018). Die Vollkosten von 102 ausgewerteten Milchviehbetrieben im Jahr 2016 schwankten von 43 Ct/kg bis

122 Ct/kg Milch. Ebenso streute das kalkulatorische Betriebsergebnis enorm unter diesen Betrieben, und zwar von -42 Ct/kg bis +25 Ct/kg Milch.

Auch viele andere Studien beleuchten diese enorme Streubreite wirtschaftlicher Kennzahlen unter landwirtschaftlichen Betrieben. Die Zusammenschau all dieser Analysen verweist auf drei große Einflussfaktoren für die Wirtschaftlichkeit von landwirtschaftlichen Unternehmen: Betriebsgröße, Produktionstechnik und Management. Der Einfluss der Betriebsgröße und der Produktionstechnik kann mithilfe von statistischen Methoden gut herausgearbeitet werden. Anders die Situation für das Management, denn die Wirkung von Entscheidungen und Handlungen von Betriebsleiterinnen und Betriebsleitern können kaum objektiv bewertet werden. Dieser Beitrag geht von der Überlegung aus, dass das Management künftig noch mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor wird.

Viele Untersuchungen beleuchten den Betriebserfolg immer im Nachhinein oder bestenfalls zum jetzigen Zeitpunkt. Heutiger Betriebserfolg bedeutet aber keinesfalls automatisch künftigen Betriebserfolg. Heutiger Erfolg braucht Ruhe, Sicherheit und Stabilität, denn nur dadurch können Produkte und Dienstleistungen mit hoher Qualität geschaffen und ver-

Abbildung 1: Vom heutigen zum künftigen Betriebserfolg



Quelle: Kirner nach Weiss 2016

Abbildung 2: Den persönlichen Handlungsspielraum erweitern

Anregen und zulassen, dass der Handlungsspielraum ausgenutzt wird!

Der persönliche Handlungsspielraum ist oft viel kleiner!

Formale Grenzen und kulturelle Normen setzen einen Rahmen

Fragen: Werden Rollen im Betrieb verhandelt?
Wird auf Vertrauen oder Zwang gebaut?
Kenne ich die Wertvorstellungen der anderen?
Wird das Potenzial junger Menschen, Ehepartner/-innen genutzt? ...

Quelle: Kirner nach Weiss 2011

markt werden. Es braucht also Kontinuität.

Sollen jedoch neue Ideen entwickelt, Innovationen angestoßen oder neue Märkte erobert werden, wird genau das Gegenteil benötigt. Hier sind Irritation, Dynamik und Veränderung gefordert, um Entwicklungen rechtzeitig einzuleiten (s. Abbildung 1). Für den künftigen Betriebserfolg ist es somit notwendig, von Zeit zu Zeit aus der Komfortzone zu treten und gewohnte Pfade zu verlassen.

Strategische Optionen

In Anlehnung an die Wettbewerbsstrategien von Porter (1992) lassen sich für die Landwirtschaft drei strategische Optionen für die künftige Betriebsführung ableiten:

- **Wachstum und Kostenminimierung**, bei der Standardprodukte zu möglichst geringen Stückkosten produziert werden;
- **Erlösmaximierung**, bei der durch Differenzierung durch höhere Qualität und Fokussierung auf Nischenmärkte eine höhere Wertschöpfung angestrebt wird, und
- **Diversifizierung**, eine Strategie, die an Bedeutung gewonnen hat und ebenso das Ziel hat, bei begrenzter Flächenausstattung die Wertschöpfung zu steigern.

Befragungen von 1.550 Landwirtinnen und Landwirten mit Nutztierhaltung in Österreich im Jahr 2018 haben ergeben, dass qualitätsorientierte Strategien deutlich gegenüber dem betrieblichen

Wachstum bevorzugt werden (Kirner et al. 2019). Während zwei Drittel der Befragten die Beteiligung an Qualitätsprogrammen befürwortete, wollten je nach Betriebszweig nur 10 bis 14 Prozent ihre Produktion ausdehnen.

Was ist nun wirtschaftlich besser, auf Wachstum zu setzen oder Produkte differenzieren und bei kleinerem Angebot zu einem höheren Preis zu vermarkten? Natürlich gibt es hier keine allgemein gültige Antwort, denn das hängt von vielen Faktoren ab. Wichtig ist, dass die jeweilige Strategie zur jeweiligen Familien- und Betriebs-situation passt. Studienergebnisse weisen aber immer wieder darauf hin, dass qualitätsorientierte Strategien durchaus wettbewerbsfähig sind. Einige wissenschaftliche Belege dazu:

- **Low-Input Strategie:** In einer Längsschnittstudie in der Schweiz wurde diese Strategie in der Milchviehhaltung mit der Hochleistungsstrategie verglichen. Fazit: Das kalkulatorische Betriebsergebnis unterschied sich kaum, obwohl die Low-Input-Betriebe im Schnitt weniger als die Hälfte der Milch der Hochleistungsbetriebe erzeugten (Blättler et al. 2015).
- **Bio-Schweinehaltung:** Berechnungen in der Schweinehaltung in Österreich belegen, dass diese Haltungsform konkurrenzfähig ist gegenüber der konventionellen. Die spezialkostenfreie Leistung lag im Schnitt sowohl in der Ferkel-

produktion als auch in der Schweinemast unter biologischer Wirtschaftsweise tendenziell höher. Trotzdem werden nur etwa zwei Prozent des österreichischen Schweinebestands biologisch gehalten (Kirner und Bauer 2019).

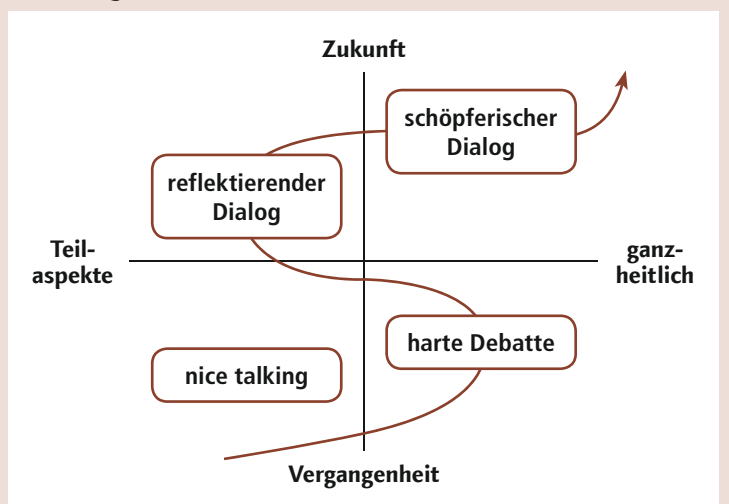
- **Diversifizierung:** Auswertungen von österreichischen Buchführungsdaten im Rahmen des Grünen Berichts verweisen auf das hohe wirtschaftliche Potenzial der Diversifizierung. Betriebe mit Diversifizierung erzielten im Schnitt auch bei deutlich höherem Arbeitseinsatz ein höheres Arbeitseinkommen und sie erzielten eine deutlich höhere Wertschöpfung pro Flächeneinheit (Kirner 2019).

Diese Beispiele belegen, dass neben dem Wachstum und der Spezialisierung noch viel Raum für alternative Pfade vorhanden ist und diese ökonomisch erfolgreich sein können. Um solche Strategien zu ergreifen, braucht es aber häufig die vorhin gezeigte Störung, also: Irritation, Dynamik und Veränderung, damit gewohnte Pfade verlassen werden können. Gerade die Beratung ist hier gefordert, neben gängigen Strategieoptionen Alternativen in der Landwirtschaft aufzuzeigen und solche Prozesse professionell zu begleiten.

Denn häufig wird auf herkömmliche Entwicklungspfade gesetzt, weil diese bekannt und in der Region häufig anzutreffen sind. Nicht immer werden diese Pfade die optimale Lösung sein. Hier braucht

Literatur
Bahrs, E. (2018): Wachstum und Spezialisierung: der erweiterte Familienbetrieb als Zukunftsmodell? Vortragsunterlage für die Tagung Perspektiven für bäuerliche Familienbetriebe an der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien. 20. März 2018.
Blättler, T., Durgiai, B., Knapp, L. und Haller, T. (2015): Projekt Optimilch: Wirtschaftlichkeit der Vollweidestrategie – Ergebnisse 2000 bis 2010. Agrarforschung Schweiz 6 (7–8), S. 345–361.
Kirner, L. (2018): Welche Faktoren beeinflussen die Wirtschaftlichkeit von spezialisierten Milchviehbetrieben in Österreich? Ber. Ldw., 96 (2), S. 1–19. URL: <http://buel.bmel.de/index.php/buel/article/view/197> (Abruf 28. 8. 2019).
Kirner, L., Payrhuber, A., Prodinger, M. und Hager, V. (2018): Professionalisierung der Weiterbildung und Beratung in der Rinder- und Schweinehaltung. Projektbericht der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien.

Abbildung 3: Formen der Kommunikation



Quelle: Kirner nach Scharmer 2018

es Information, Wissen und kreative Räume, um solche Pfadabhängigkeiten aufzubrechen und neue Wege einzuschlagen.

Nachfolgend werden drei Ansätze diskutiert, die Neues befördern und somit alternative Optionen für eine erfolgreiche Betriebsführung hervorbringen können. Basis dafür ist nicht der Betrieb mit seinen Hektaren oder Stallplätzen, sondern der Mensch mit seinen Interessen, Fähigkeiten und Motiven.

Spielraum nutzen

Zuallererst geht es darum, das eigene Potenzial bestmöglich zu entfalten. Um aktiv und innovativ zu sein, werden Freiräume benötigt. Oft ist der persönliche Handlungsspielraum aber beeinträchtigt, sei es, weil ungelöste Konflikte vorliegen, die Arbeit zu sehr in den Bann zieht und viele Möglichkeiten gar nicht wahrgenommen werden oder keine Außensicht zugelassen wird. Hier können gezielte Fragen (zum Beispiel in einem Beratungsgespräch) eine Hilfestellung bieten, wie der Handlungsspielraum von Landwirtinnen und Landwirten und ihren Familienmitgliedern erweitert werden kann. Ziel einer solchen Übung ist es, dass jeder und jede seine oder ihre Rolle im Betrieb findet und dadurch motivierter und freudvoller agiert (s. Abbildung 2).

Zudem bieten „Zeitfenster“ oder „Spielgeld“ die Chance, aus gewohnten Pfaden herauszutreten und Neues zu wagen: Zeitfenster könnten beispielsweise so aus-

sehen, dass ein Landwirt einmal im Monat mit seiner Partnerin auswärts frühstückt. Neue Gesprächsthemen können sich hier eher ergeben als in gewohnter Umgebung im Beisein anderer Familienmitglieder.

In der Landwirtschaft wird viel Geld in Maschinen oder Gebäude investiert, warum nicht auch einige Hundert Euro als Spielgeld reservieren. Dieses Spielgeld kann dazu ermuntern, neue Dinge anzuschaffen oder Aktivitäten durchzuführen, die man sich unter normalen Kriterien des Geldausgebens nicht gegönnt hätte.

Parallelsysteme

Wenn etwas völlig Neues auf einem Betrieb geschaffen werden soll, kann es hilfreich sein, diese neue Aktivität als Parallelsystem schrittweise umzusetzen. Vor allem dann, wenn eine neu zum Hof kommende Partnerin oder ein Hofnachfolger nach Absolvierung der Landwirtschaftsschule ein neues Betätigungs- und Geschäftsfeld aufbauen möchte.

Für innovative Zugänge ist es hilfreich, hier völlig losgelöst vom sogenannten Hauptsystem des Betriebs neue Wege beschreiten zu können. Selbstwirksamkeit, Verantwortlichkeiten und Autonomie befördern hier die Kreativität und Innovationskraft. Gerade in der Diversifizierung verweisen viele erfolgreiche Beispiele auf die Kraft solcher Parallelsysteme.

Kommunikation

Ein wesentlicher Faktor für Erfolg ist die Art und Weise wie Menschen in einem Betrieb/Unternehmen miteinander kommunizieren (s. Abbildung 3). Das gilt gerade für bäuerliche Familienbetriebe, wo Familie und Betrieb quasi eine Einheit bilden. Motiviert ein Gespräch, so werden neue Einsichten gewonnen und Ideen geboren. Es leuchtet ein, dass wertschätzende und offene Gespräche die Gesprächspartner eher motivieren und ihre Kreativität herausfordern als kontrovers angelegte Gespräche.

Solche Gespräche sind in der Lage, neue Ideen, neue Gedanken hervorzubringen. Laut Scharmer (zitiert von Weiss 2016) handelt es sich dabei um einen schöpferischen Dialog, die höchste Kunst der Kommunikation. Das Gegenteil davon ist das nette Gespäche (nice talking) und die harte Debatte; diese beiden Gesprächsformen sind in der Vergangenheit verhaftet, denn entweder bleibt es an der Oberfläche oder es geht darum, sich gegenüber anderen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern mit aller Kraft durchzusetzen. Keine guten Voraussetzungen für neue Erkenntnisse.

Fazit

In einer bewegten Zeit könnten heutige Erfolgsfaktoren nicht mehr ausreichen, den Erfolg in der Zukunft abzusichern. Künftige Erfolgspotenziale müssen frühgenug erkannt und entwickelt werden. Die Kunst liegt darin, diese in bestehenden Betriebsabläufen einzupflügen, ohne dabei den laufenden Betrieb zu stören oder gar zu gefährden. Innovative Projekte in der Urproduktion oder der Diversifizierung können nicht am Reißbrett entwickelt werden, sie entstehen im Tun. Grundlage dafür ist ein innovatives Klima auf einem Bauernhof, das erlaubt, Visionen zu entwickeln, Freiräume zu erlauben, Neues zuzulassen und schöpferische Dialoge zu führen. Wenn die Beratung ihre Landwirtinnen und Landwirte für einige dieser Elemente begeistert, hat sie schon ungemein viel für eine ökonomische Betriebsführung einschließlich einer höheren Lebensqualität für bäuerliche Familien in der Zukunft geleistet. ■

Literatur

- Kirner, L. (2019):** Relevanz und Perspektiven der land- und forstwirtschaftlichen Diversifizierung in Österreich. Ber. Ldw., 97 (1), S. 1–22. URL: <https://buel.bmel.de/index.php/buel/article/view/231> (Abruf 27.6.2019).
- Kirner, L. und M. Bauer (2019):** Sind Bio-Schweine eine wirtschaftliche Alternative? Landwirt, 14/2019, S. 34–37.
- Porter, M. E. (1992):** Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), 7. Auflage. Frankfurt/M., New York: Campus Verlag.
- Weiss, M. (2011):** Management in Skizzen. Die Kraft der Bilder im Change Management. Bern Stuttgart, Wien: Haupt-Verlag.
- Weiss, M. (2016):** Handlungskompetenz Innovation. Zugänge und Methoden für radikale Sprünge und Innovations-Managementssysteme. Bern: Haupt-Verlag.

Der Autor



Prof. Priv.-Doz. DI Dr. Leopold Kirner
Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien
leopold.kirner@agrar.umweltpaedagogik.ac.at