

# Einflussfaktoren auf die Strategiefindung von Grünland- und Viehwirtschaftsbetrieben

Univ.-Doz. Dr. Leopold KIRNER

Leiter der Abteilung Markt- und Ernährungswirtschaft, Bundesanstalt für Agrarwirtschaft, Wien

Durch geänderte wirtschaftliche und globale Rahmenbedingungen oder Änderungen von Konsumgewohnheiten sind bäuerliche Familien gezwungen, ihre Situation und Wirtschaftsweise öfter zu überdenken. Sie müssen sich immer wieder neu orientieren, wenn sie in der Landwirtschaft arbeiten und verbleiben wollen. Bislang gelebte Familien- und Betriebskonzepte auf dem landwirtschaftlichen Betrieb vermögen unter Umständen den Anforderungen der Zeit nicht zu genügen.

In den kommenden Jahren ändern sich die Rahmenbedingungen für Grünland- und Viehwirtschaftsbetriebe in Österreich markant, insbesondere durch die laufende Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik und das Ende der EU-Milchquotenregelung. Hilfreich für die Bewältigung der kommenden Herausforderungen sind Überlegungen der BetriebsleiterInnen, wie ihr Betrieb in Zukunft ausgerichtet werden soll; also die Frage der künftigen Strategie. Strategien sollen helfen, nachhaltig Erfolgsquellen und Potenziale für eine wirtschaftliche Betriebsführung zu sichern.

Im Wesentlichen stehen drei grundlegende Strategien für Grünland- und Viehwirtschaftsbetriebe offen: Kostenführerschaft, Differenzierung und Nischenstrategie. Die Strategie der Kostenführerschaft geht von der Erzeugung von Standardprodukten (Agrarrohstoffen, also Milch an die Molkerei) aus und versucht, diese mit den niedrigsten Kosten zu produzieren. Der Großteil der heimischen Betriebe verfolgt diese Strategie, wobei dies auf unterschiedlichste Art und Weise erfolgen kann (Hochleistungsstrategie, Low-input-Strategie etc.), der Wettbewerb wird hier über die Kosten geführt. Die Strategie der Differenzierung und die Nischenstrategie zielen auf bestimmte Produkt- und Marktsegmente ab mit dem Ziel eines höheren Produktpreises und einer entsprechend höheren Wertschöpfung. Dazu zählen beispielsweise die Heumilchproduktion oder die Veredelung von Produkten im Rahmen der Direktvermarktung. Darüber hinaus existiert noch die Strategie der Diversifizierung, in der Landwirtschaft auch häufig als Erwerbsskombination bezeichnet.

Viele Wege führen nach Rom! Es gibt nicht die eine Strategie, mit der sich eindeutig das beste betriebswirtschaftliche Ergebnis erzielen lässt. Wie das Beispiel in *Abbildung 1* belegt, erreichen drei Milchviehbetriebe aus den Bezirken Kitzbühel, Scheibbs und Vöcklabruck fast einen identischen, leicht positiven, kalkulatorischen Gewinn; und das bei sehr unterschiedlicher Betriebsgröße und abweichendem Produktionssystem. Der Betrieb in Kitzbühel hält 18 Kühe, wirtschaftet biologisch mit Heumilchproduktion, weidet bzw. alpt alle Rinder und liefert etwas über 5 Tonnen Milch je Kuh und Jahr an die Molkerei. Der konventionelle Be-

trieb in Vöcklabruck hält 75 Kühe, hat weder Weide noch Almwirtschaft und liefert rund 7,5 Tonnen Milch je Kuh und Jahr an die Molkerei. Der Betrieb in Scheibbs liegt in etwa zwischen diesen beiden Polen. Der Heumilchbetrieb weist zwar deutlich höhere Kosten aus als die anderen beiden Betriebe, kompensiert dies aber mit deutlich höheren Erlösen aus Milch und Rindern sowie aus öffentlichen Geldern (Differenzierung bzw. Nischenstrategie). Die Stärke des Betriebs mit 75 Kühen liegt hingegen auf der Seite der Kosten (Strategie der Kostenführerschaft).

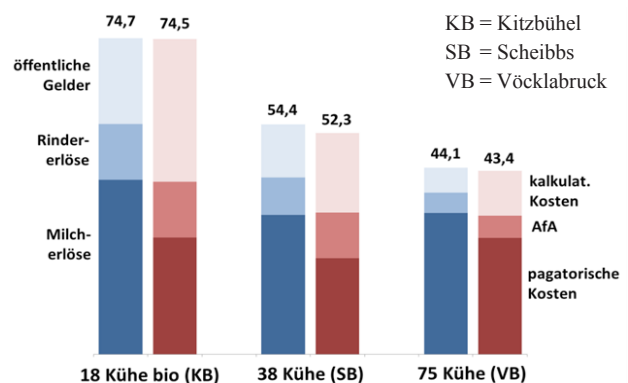


Abbildung 1: Leistungen (jeweils linke Säule) und Kosten (jeweils rechte Säule) in Cent je kg Milch für drei Milchkuhbetriebe in Österreich (Durchschnitt aus 2010 und 2011)

Damit die konkrete Strategie auf einem Betrieb entwickelt und umgesetzt werden kann, müssen zwei Fragen beantwortet werden:

- „wohin wollen wir?“ und  $\longrightarrow \bigcirc$
- „wie kommen wir dorthin?“

Es braucht somit Ziele, Maßnahmen und Ressourcen, um Strategien erfolgreich umsetzen zu können. Ein gutes Zusammenspiel von persönlichen, familiären und betrieblichen Aspekten ist dafür die Basis. In der Praxis handelt es sich in der Regel nicht um festgelegte Pfade betrieblicher Strategien, sondern um Prozesse, die laufend durch Umwelteinflüsse oder geänderte Sichtweisen beeinflusst und auch adaptiert werden.

Die Wahl der Strategie wird im Wesentlichen durch die drei folgenden Faktoren

- Umfeld (Politik, Märkte, gesellschaftliche Trends etc.),
- Ausgangssituation des Betriebs (Flächen, Stallplätze, Leistungsniveau etc.) sowie
- handelnde Personen (Interessen, Fähigkeiten, etc.) beeinflusst.



Neben der Agrarpolitik entscheidet das Umfeld über Preis- und Kostenrelationen (z.B. Verhältnis von Milchpreis zu Futterpreisen), das Liquiditätsmanagement (Volatilität auf den Märkten) oder Art und Weise einer Qualitätsproduktion. Wesentlich für die Ausgangssituation eines Betriebes ist die Frage, welche Produktionsfaktoren knapp sind und somit bestmöglich verwertet werden sollen. Ist beispiels-

weise die Arbeit auf dem Betrieb knapp, müssen Produktionssysteme in die Überlegung einbezogen werden, welche den Faktor Arbeit bestmöglich verwerten.

Die handelnden Personen und ihre Wünsche sowie Einstellungen sind das Rückgrat der strategischen Überlegung, wobei die Bedürfnisse aller Betroffenen einzubeziehen sind.