Was wir von erfolgreichen Landwirtinnen und Landwirten lernen können! Ansätze für eine holistische Unternehmensführung in der Landwirtschaft

Leopold **Kirner** & Theresa **Eichhorn**

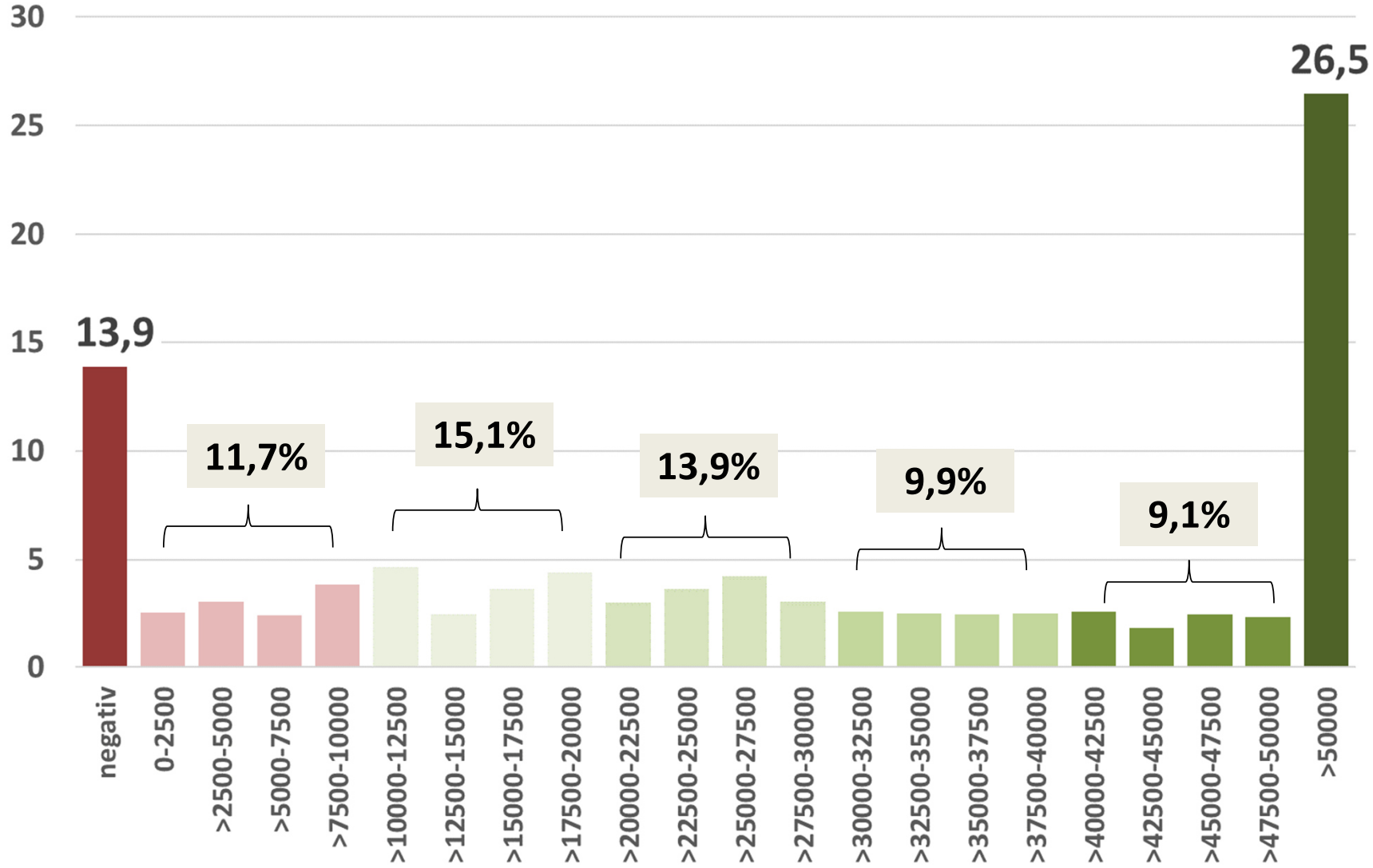
Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien, Angermayergasse 1, 1130 Wien

leopold.kirner@haup.ac.at; theresa.eichhorn@haup.ac.at

Unter Mitarbeit von: Franz **Fensl** & Florian **Schuster** (LBG Österreich), Gerhard **Gahleitner** (BAB), Franz **Hunger** (LK Oberösterreich, Otto **Hofer** (BMLUK)

HOCHSCHULE FÜR
Agrar- und Umweltpädagogik

Was verdienen Landwirtinnen und Landwirte in Österreich?



Einkünfte LuF + Personalaufwand je bAK 2022

Quelle: Kirner nach BML 2023

Material und Methoden

- **Literaturrecherche** zu Erfolgsfaktoren in der Landwirtschaft

- **Auswertung** der **Buchführungsbetriebe** im Rahmen des Grünen Berichts (Panel von 2017-21 => 1.475 Betriebe)
  1. Reihung der Betriebe nach dem Rentabilitätskoeffizienten
  2. Analyse von betrieblichen und persönlichen Merkmalen in Abhängigkeit des Rentabilitätskoeffizienten (nach Dezilen)
  3. Tiefergehende Datenanalyse der ausgewählten Betriebe für die Interviews (siehe nächster Punkt)

- **Qualitative Interviews** mit erfolgreichen Landwirt:innen
  - ✓ Auswahl von 26 Betrieben in Abstimmung mit der LBG (Auswahl nach Rentabilitätskoeffizenten und Betriebsausrichtung)
  - ✓ Face to Face Interviews vor Ort auf der Basis von Leitfragen
  - ✓ Auswertung nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015): deduktiv & induktiv

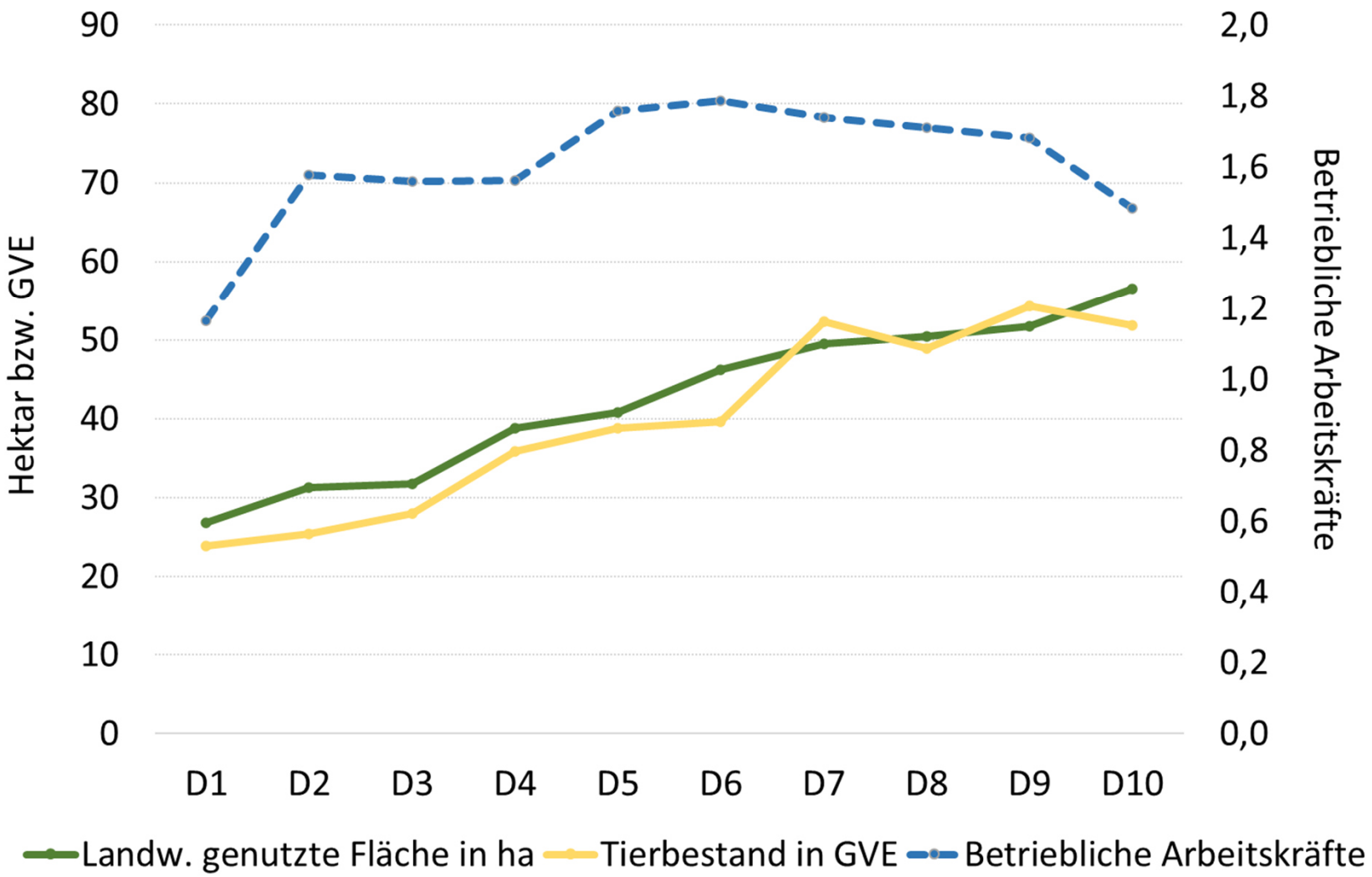
Panel 2017-21

Statistische Auswertung der identen Buchführungsbetriebe

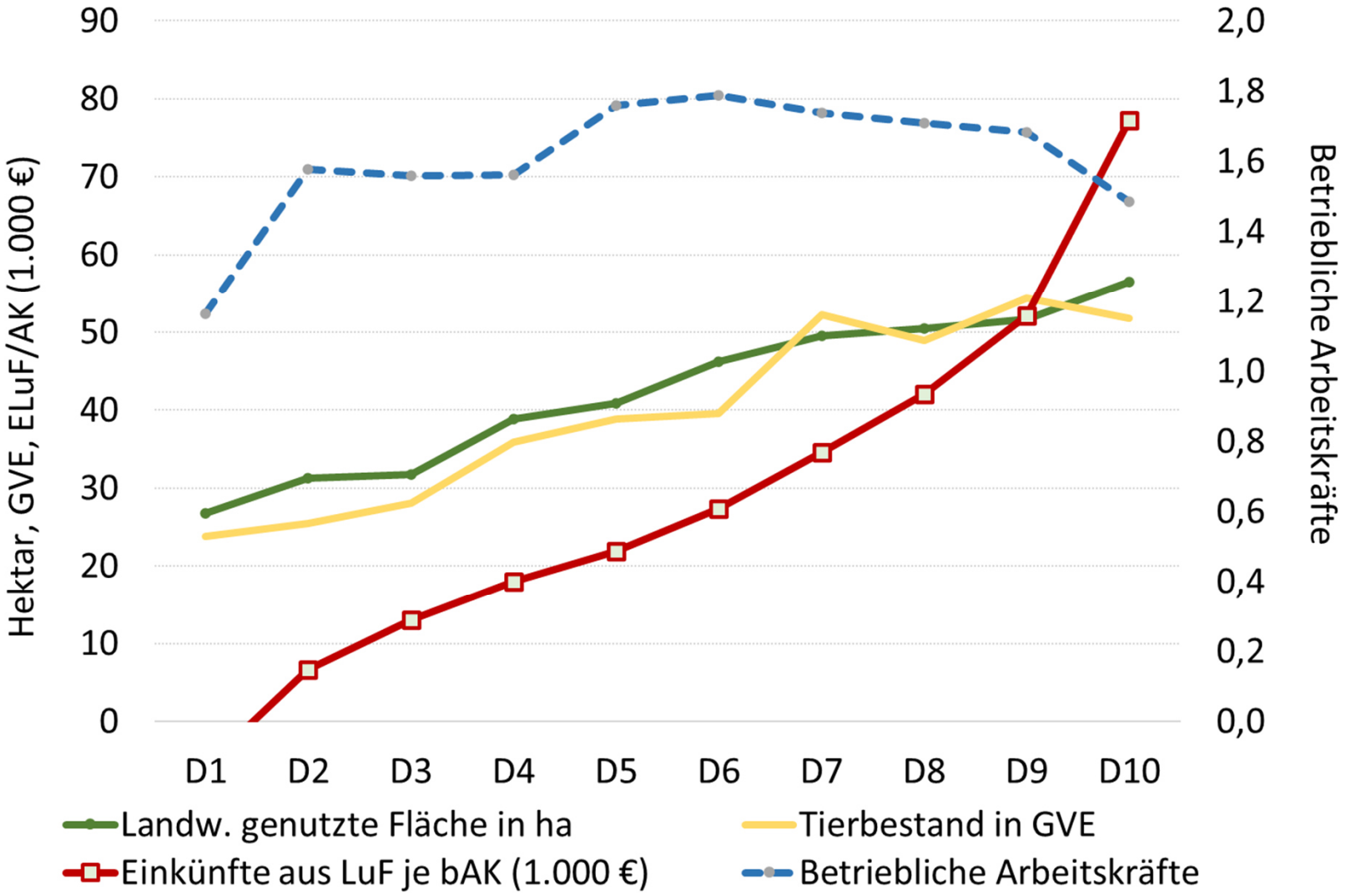
Merkmale der Betriebe und Betriebsleiter:innen im Panel (2017-21)

Kennzahl	Einheit	Mittelwert	Stand.abw.	Min.	Max.
Betriebe	Anzahl	1 475			
Biobetriebe	%	31,5			
Nicht-Bergbauernbetriebe	%	42,2			
Bergbauernbetriebe 1+2	%	46,9			
Bergbauernbetriebe 3+4	%	10,8			
Gesamt-Standardoutput	€	99 027	62 940	14 607	332 801
Landw. genutzte Fläche	ha	42,4	34,7	0,0	424,8
Tierbestand	GVE	39,0	27,7	0,0	150,3
Betriebliche Arbeitskräfte	bAK	1,60	0,75	0,11	7,07
Einkünfte aus LuF	**€/Betrieb**	**41 463**	**36 113**	**-54 204**	**293 849**
Einkünfte aus LuF je Arbeitskraft	€/bAK	28 737	26 020	-55 005	207 866
Rentabilitätskoeffizient	**Faktor**	**0,54**	**0,45**	**-1,74**	**3,77**
Alter Betriebsleitung	Jahre	50,2	9,8	23,0	77,0

Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Erfolg



Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Erfolg



Analyse der Buchführungs-ergebnisse

Größere Betriebe sind erfolgreicher als kleinere (Korr. von 0,388)

Wirtschaftsweise und Alter haben keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg

Betriebe in der Gunstlage signifikant erfolgreicher als Bergbauernbetriebe ($p<0,001$)

Landwirt:innen mit einer höheren Ausbildung wirtschaften erfolgreicher ($p<0,001$)

Schwache Korrelation mit Ackererträgen (0,267 bei Weizen)**, mittlere mit Milchleistung** (0,394)

=> Kennzahlen und Buchführungsergebnisse können nur einen Teil der Abweichungen beim Erfolg landwirtschaftlicher Betriebe erklären!

Qualitative Analyse (n=26)

Ausgewählte Betriebsbilder und konkrete Aussagen

Schweinemastbetrieb in Niederösterreich

Feinschliff im Schweinestall

- ✓ Oftmaliges Nachjustieren der Futtermenge
- ✓ Frühe Anmeldungen für den Schweineverkauf => hoher Anteil AMA-Gütesiegel Schweine
- ✓ Gute Sortierung der Schweine für den Verkauf
- ✓ Hohe Erträge im Ackerbau durch optimalen Wirtschaftsdüngereinsatz
- ✓ Aufzeichnungen und Kalkulationen

… „den Feinschliff mach ich, ich gehe drei Mal durch pro Fütterung. … da habe ich einen Schmierzettel auf dem Kalender, schreibe mit, was weiß ich, die kriegen 2% weniger, die 5% …“ (B3, Z. 1.269-1.075)

„… ich habe eine gute Sortierung und wenn ich […] ein Schwein hergebe, dann ist am Abend, ab 16, 17 Uhr sehe ich die Daten, jedes einzelne Schwein, wie schwer das war, das schaue ich mir wirklich am selben Tag noch an, dann kalibriere ich meine innere Uhr…“ (B3, Z. 1.506-1.510)

Bio-Milchviehbetrieb in Salzburg

Die Effizienten mit Goldstandard & zweitem Standbein

- ✓ Kontinuierliches Wachstum auf 60 Kühe
- ✓ Zusätzlich zur Milchproduktion Masthühner
- ✓ Bioheu von höchster Qualität durch Dachabsaugung und Hackschnitzelheizung
- ✓ Lukrative Milchvermarktung durch Bioheumilch und Goldstandard
- ✓ Gute Arbeitsorganisation, moderne Technik: Zwei Leute machen den Betrieb

„Aber sie [Eltern] haben mich da schon 97 Umstellung auf Bio, das ist auf meinem Mist gewachsen, das hätten sie nicht gemacht. Da haben sie mir freie Hand gelassen.“ (B24, Z., 13.848-13.849)

…“Schritt für Schritt größer geworden. Das merkst du schon, mehr ist mehr. Seit wir größer geworden sind, bleibt mehr Geld.“ (B24, Z. 13.901-13.902)

„Genau, wir haben ein zweites Standbein gesucht, wen dazu, zu den Kühen.“ (B24, Z., 13.607)

Legehennenbetrieb in Tirol

Eierproduktion direkt und im Kleinformat

- ✓ Effizienz in der Produktion (Auswahl Futter)
- ✓ Freude mit Hühnern
- ✓ Aufbau durch die Großeltern, schrittweise Vertiefung
- ✓ Alle Eier werden direktvermarktet, sehr gute Preise
- ✓ Jahrzehntelange Kund:innenpflege schon aus der Vorgeneration
- ✓ Zusammenhalt in der Familie

… „ja wirklich, Kundennähe, ich bemühe mich sehr auch um den Lebensmitteleinzelhandel, dort um die Geschäftsleute, ich habe mit denen eine sehr gute Beziehung“
(B25, Z. 14.122-14.124)

„Ich habe auf meinen 10er Schachteln das Foto von mir drauf, die Leute erkennen mich noch drinnen im Geschäft und das hat eine gewisse Wirkung.“ (B25, Z., 14.125-14.127)

Qualitative Analyse (n=26)

Synthese der Erfolgsfaktoren und abgeleitete Muster

Erfolgsfaktoren und ihrer Relevanz

- Frühe und gelungene **Hofnachfolge** mit **Freiräumen** und Entfaltungsmöglichkeiten
- **Kostenoptimierung** auf allen Ebenen, **Effizienz** in der Produktion und Arbeitswirtschaft
- **Netzwerke** und **Gemeinschaften**
- Stabile und sichere **Erträge** und **Erlöse,** durch Betriebsgröße und/oder hohe **Produktpreise** und **innovative Vermarktungswege**
- **Zusammenhalt** in der **Familie**
- **Wirtschaftliches Denken** & **Kalkulationen**
- **Fleiß** & **Genauigkeit**
- **…**

Betriebliche Faktoren

Strategische Faktoren

Soziale/persönliche Faktoren

Betriebliche Faktoren

Kostenbewusstsein & **Arbeitseffizienz** (21)

Optimierung der **Produktion** auch durch Fleiß und **Genauigkeit** (21)

Gute **Erlöse** durch stabile **Erträge** und tierische **Leistungen** (20)

Hohe und stabile **Produktpreise** (16)

Wirtschaftliches Denken & betriebswirtschaftliche **Kalkulationen** (16)

„… dass es nicht entscheidend ist, ob ich es mir leisten kann, sondern ob mir das wirtschaftlich in meinen Zahlen was bringt.“
(B13, Z. 7.177-7.184)

Strategische Faktoren

„Ja, da gibt's viele Feinheiten. Wie gesagt, das beginnt beim Anbau. Die Qualität der Kerne ist entscheidend, beim Waschen, Trocknen, die Lagerung der Kerne, deswegen haben wir ein eigenes Kühllager gebaut." (B19, Z., 10.624-10.626)

Betriebsgröße, Wachstum und Spezialisierung (15)

Vielfalt und **Diversifizierung** (9)

Erfolg in der Direktvermarktung durch **Qualität** und Kund:innenbindung (8)

=> Oberstes Prinzip: schrittweises & finanziell abgesichertes Wachstum mit wenig Risiken!

Soziale und persönliche Faktoren

Frühe und gelungene **Hofnachfolge** mit Freiräumen und Entfaltungsmöglichkeiten (21)

Netzwerke und Gemeinschaften (21)

Familiärer Zusammenhalt, Lebensqualität und Freude (18)

Wertschätzende und motivierende **Zusammenarbeit** (18)

„Ja und das Wichtigste ist trotzdem, ein vernünftiges Familienleben auch, in den Generationen zusammen.“
(B7, Z. 3.710-3.711)

„Wir haben freie Hand, also sie [die Eltern, Anm.] unterstützen uns voll, was wir gerne machen, ...“
(B19, Z., 11.097)

Diskussion & Schlussfolgerungen

Bestätigung bisheriger Erkenntnisse zum Betriebserfolg aus quantitativen Analysen *(u.a. Lips 2017, Kirner 2018)*

Elemente des **operativen Managements** werden oft simultan verfolgt:

Auf der operativen Ebene muss Betriebserfolg „täglich“ erarbeitet und gesichert werden, dieser Kontext ist erfolgreichen Landwirt:innen klar und sie handeln auch danach.

Häufig ist eine klare **Strategie** erkennbar: siehe Entwicklungspfade beim Wachstum oder beim Auf- und Ausbau der Diversifizierung

Eine zentrale Grundlage für Erfolg sind: **Persönlichkeit** und **Unternehmenskultur**: soziale, familiäre und persönliche Faktoren dürften den Unterschied ausmachen!

Was sich „hinter“ dem Erfolg verbirgt - eine These

L. Kirner 2025