

ERFOLGSFAKTOREN LANDWIRTSCHAFTLICHER FAMILIENBETRIEBE IN NIEDERÖSTERREICH

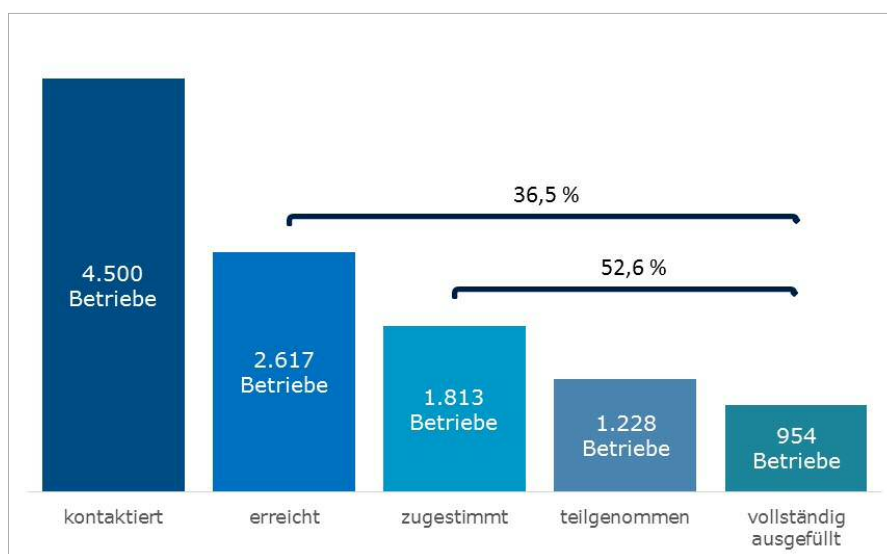
*Was braucht ein landwirtschaftlicher Familienbetrieb heute um erfolgreich zu sein?
Welche Strategien muss er entwickeln, um auch in Zukunft bestehen zu können?*

Diesen Fragen widmete sich die aktuelle Studie des Forschungsinstitutes für Familienunternehmen an der Wirtschaftsuniversität Wien, welche vom Land Niederösterreich, der Gutsverwaltung Hardegg und der Erste Bank Österreich unterstützt wurde. Das Ziel der Studie bestand darin, ein realistisches Bild der aktuellen Herausforderungen in der niederösterreichischen Landwirtschaft zu erhalten und einer breiten Öffentlichkeit zu vermitteln. Mit den Themen *Nachfolge*, *Innovationen* und *Nachhaltigkeit* setzte die Studie Schwerpunkte, die in Anbetracht der aktuellen Entwicklungen in der Landwirtschaft und den damit verbundenen Herausforderungen von großer praktischer bzw. wirtschaftspolitischer Bedeutung sind. An der Studie nahmen 954 landwirtschaftliche Familienbetriebe in Niederösterreich teil.

Durchführung der Erhebung

Die Befragung wurde unter 4.500 niederösterreichischen landwirtschaftlichen Familienbetrieben durchgeführt. Die Fälle wurden zufällig aus einer Datenbank der Agrarmarkt Austria gezogen, die 27.755 landwirtschaftliche Betriebe umfasst. Die 4.500 Betriebe im Zufallssample wurden im Zeitraum von 17. November 2015 bis 21. Dezember 2015 telefonisch kontaktiert, um eine Zustimmung zur Zusendung des Fragebogens zu erhalten, wovon 2.617 Betriebe erreicht wurden und 1.813 Betriebe zustimmten. Aufgrund der Zustimmungen wurden 1.405 elektronische Einladungen mit einem Link zum Online-Fragebogen und 408 Fragebögen auf postalischem Weg versendet. An jene Betriebe, die zugesagt hatten den Fragebogen elektronisch auszufüllen, wurden bis zu drei Erinnerungs-E-mails ausgeschildet. Während der zweimonatigen Befragungslaufzeit von 17. November 2015 bis 15. Januar 2016 nahmen insgesamt 1.228 Betriebe teil. 954 Fragebögen (801 online, 153 postalisch) wurden vollständig ausgefüllt und für die Auswertungen verwendet. Das entspricht einem Rücklauf von 52,6% der versendeten Fragebögen und 36,5% der erreichten Betriebe.

Die Erhebung



Stichprobenbeschreibung

Die Gesamtstichprobe umfasst 954 niederösterreichische Landwirtschaftsbetriebe, welche unterschiedlichen Größenklassen, Erwerbstypen (Haupt-/Nebenerwerb), Produktionsschwerpunkten und Bezirken zugehören.

- *Demographische Merkmale:* Das durchschnittliche Alter der ausfüllenden Personen liegt bei 45,2 Jahren. Etwa drei Viertel (72,2%) der Befragten sind männlich und etwa ein Viertel (27,8%) ist weiblich. Im Schnitt hat jede/r Befragte zwei Kinder, wobei 18,9% (noch) kein Kind haben. Als höchste abgeschlossene Schulbildung haben 7,1% der Befragten die Pflichtschule, 48,6% eine Lehre oder dreijährige Fachschule, 17,0% die Matura, 22,1% eine Meisterprüfung und 5,2% eine Hochschule absolviert. Bei knapp zwei Drittel (64,7%) der Befragten ist die Ausbildung auf den Gegenstand ihres Betriebes spezialisiert. Außerdem verfügt der Großteil über eine langjährige Berufserfahrung; nur 5,8% sind weniger als 5 Jahre im landwirtschaftlichen Bereich tätig.
- *Betriebliche Merkmale:* 60% der Betriebe werden im Haupterwerb (im Sinne der alleinigen Einkommensquelle des/der BetriebsleiterIn aus einer bezahlten Tätigkeit) und 40% im Nebenerwerb (d.h. der/die BetriebsleiterIn geht zusätzlich einer anderen bezahlten Tätigkeit nach) geführt. 91,3% der befragten Betriebe sind rein landwirtschaftliche Betriebe, 8,7% haben einen angeschlossenen Gewerbebetrieb. Für die statistischen Berechnungen wurden vier Kategorien von Betriebsarten auf Basis der dominierenden Flächennutzung bzw. Produktionsschwerpunkte gebildet. Daraus ergibt sich eine eindeutige Zuordnung der Betriebe zu Landwirtschaften mit Viehhaltung (45,5%), Landwirtschaften ohne Viehhaltung (d.h. Betriebe mit Schwerpunkt auf Marktfruchtbau, Obst- und Gemüsebau o.Ä.; 38,5%), Forstwirtschaften (9,5%) oder Weinbaubetrieben (6,5%). Die durchschnittlich bewirtschaftete Fläche aller erfassten Betriebe beträgt 49,7 Hektar, wobei forstwirtschaftliche Betriebe und Landwirtschaften ohne Viehhaltung im Mittelwert größere Flächen bewirtschaften (65,5 Hektar bzw. 61,8 Hektar). Landwirtschaftliche Betriebe mit Viehhaltung liegen mit 41,3 Hektar unter dem Mittelwert und Weinbaubetriebe sind mit 11,5 Hektar deutlich kleiner strukturiert.

Ergebnisse

- *Erfolgsfaktoren für Innovation:* Die Studie untersucht Innovationen auf zwei Arten – zum einen die Innovationsorientierung, d.h. die Absicht innovativ tätig zu sein, und zum anderen die tatsächlich gesetzten Innovationsmaßnahmen. Allgemein zeigt die Studie, dass die befragten Betriebe nur mäßig innovationsorientiert und umsetzungsfreudig in Bezug auf Innovationsmaßnahmen sind. Jedoch zeigen sich im Vergleich vor allem landwirtschaftliche Betriebe mit einem angeschlossenen Gewerbebetrieb, Weinbaubetriebe und landwirtschaftliche Betriebe ohne Viehhaltung vergleichsweise innovationsorientierter. Des Weiteren zeichnen sich innovative Betriebe dadurch aus, dass sie besonders proaktiv sind (d.h. jene, die Kundenwünsche erkennen bzw. Produkte/Dienstleistungen anbieten, noch bevor von Seiten der Kunden ein direkter Bedarf geäußert wird) eine höhere Risiko- und Marktorientierung aufweisen und einen Fokus auf die Erweiterung ihres Angebotes setzen. Erfolgreiche Betriebe und Betriebe mit einer hohen Marktorientierung sowie einer Strategie zur Ausweitung ihres Angebotes setzen eher Innovationsmaßnahmen um. Die Familie spielt in diesem Zusammenhang eine tragende Rolle. Betriebe, in denen sich Familienmitglieder besonders mit dem Betrieb identifizieren und sich stark mit dem Betrieb verbunden fühlen, sind innovationsorientierter und umsetzungsfreudiger.

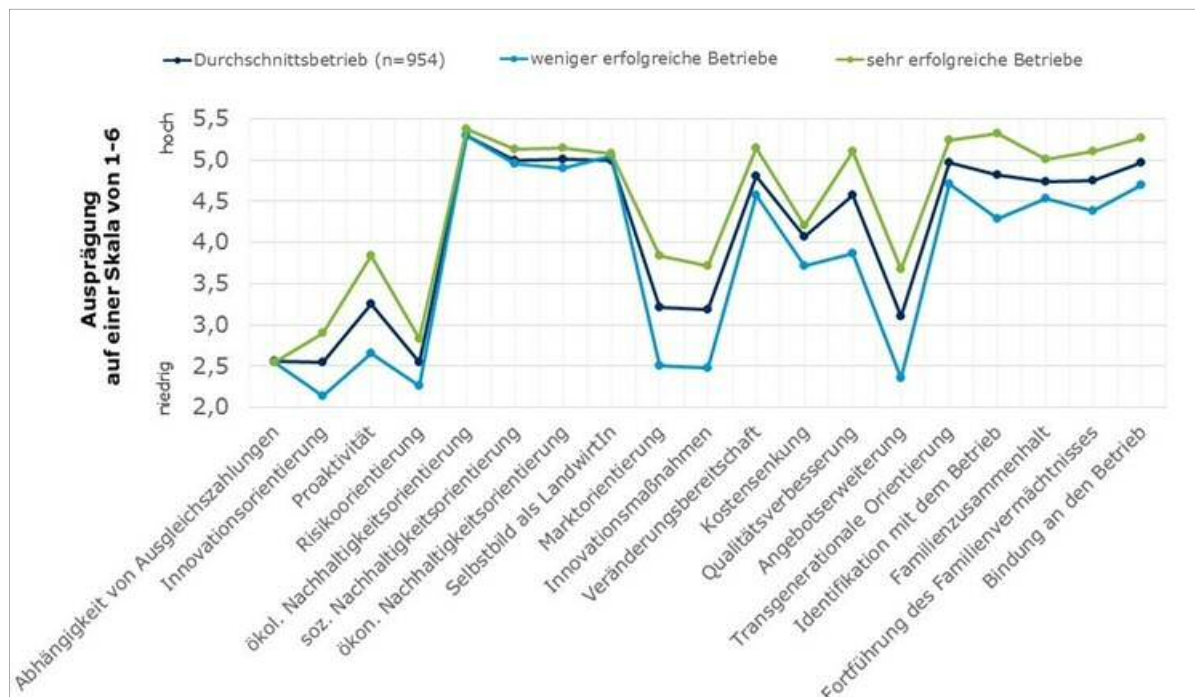
- *Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit:* Trotz der schwierigen Bedingungen haben landwirtschaftliche Familienbetriebe in Niederösterreich einen hohen Anspruch an die Qualität der Produkte: 40 Prozent der befragten Betriebe sind zertifiziert, mehr als die Hälfte davon mit einem Nachhaltigkeitszertifikat. Der Begriff Nachhaltigkeit wurde anhand von drei Dimensionen definiert: *ökonomische* (wirtschaftliches Handeln, das eine Weiterführung des Betriebes durch die nächste(n) Generation(en) ermöglicht), *soziale* (sozialer Umgang mit Mitarbeiter/innen und anderen Interessensgruppen) und *ökologische* (rücksichtsvoller Umgang mit der Natur) Nachhaltigkeit. Betriebe, die stark marktorientiert sind, zeigen eine hohe ökonomische Nachhaltigkeitsorientierung, handeln jedoch weniger sozial nachhaltig. Betriebe, die Veränderungen positiv gegenüberstehen, sind sozial und ökologisch nachhaltiger. Eine starke Identifikation und Verbundenheit der Familienmitglieder mit dem Betrieb geht mit hoher Nachhaltigkeit in allen drei Dimensionen einher. Betriebe, in denen der Wunsch den Familienbetrieb fortzuführen stärker ausgeprägt ist, sind weniger ökologisch nachhaltig.
- *Erfolgsfaktoren für Nachfolge:* Im Bereich der Nachfolge sind die Studienergebnisse durchaus beunruhigend: In der Altersgruppe 50 Plus können rund 45 Prozent der Befragten noch nicht abschätzen, ob der Betrieb von der nächsten Generation weitergeführt wird. Rund 10 Prozent haben sich bereits gegen eine Betriebsweiterführung entschieden. Schränkt man die Auswertung weiter auf die Altersgruppe 55 Plus ein, so setzt sich der Trend zur Betriebsschließung weiter fort. In rund 15 Prozent der Fälle ist davon auszugehen, dass der Betrieb nicht weitergeführt wird. Jedoch gibt es auch hier noch große Unsicherheiten – in immerhin einem Drittel der Betriebe kann die Nachfolge noch nicht abgeschätzt werden. Die beiden häufigsten Gründe dafür sind zum einen die als bedroht betrachtete wirtschaftliche Überlebensfähigkeit des Betriebes und zum anderen das fehlende Interesse der Kinder. Vor allem Nebenerwerbsbetriebe (d.h. jene Betriebe, in denen der/die Betriebsleiter/in zusätzlich einer anderen Erwerbstätigkeit nachgeht) werden meist nicht weitergeführt. In der Altersgruppe 55 Plus der Befragten macht bei den Nebenerwerbsbetrieben der Anteil jener Betriebe ohne Nachfolge immerhin 27% aus, während es bei Haupterwerbsbetrieben nur 9% sind. Vergleicht man über alle Befragten hinweg jene Betriebe mit und jene ohne geregelte Nachfolge, so haben Betriebe mit einer geringeren Abhängigkeit von Ausgleichszahlungen scheinbar bessere Nachfolgechancen. Außerdem werden Betriebe mit einer stärkeren Innovationsorientierung, einer stärkeren Tendenz zur Umsetzung von Innovationsmaßnahmen und einem höheren betrieblichen Erfolg eher an von der nächsten Generation übernommen. Betriebe, die sich schwerpunktmäßig auf Kostensenkung fokussieren, finden jedoch seltener eine/n Nachfolger/in. Der Wunsch, den Betrieb über Generationen hinweg erfolgreich weiterzuführen und das Familienvermächtnis zu erhalten sowie eine starke Identifikation der Familie mit dem Betrieb stehen in positivem Zusammenhang mit der Nachfolge.
- *Betriebsgröße als Erfolgsfaktor:* Größere landwirtschaftliche Betriebe sind eher auf eine generationsübergreifende Zusammenarbeit ausgerichtet und die Familienmitglieder identifizieren sich im Vergleich zu kleineren Betrieben stärker mit dem Betrieb, was die Bereitschaft zur Nachfolge stärkt. Erwartungsgemäß schätzen sich größere landwirtschaftliche Familienbetriebe im Vergleich zu anderen Betrieben hinsichtlich Erträge, Verfügbarkeit finanzieller Mittel und Qualität ihrer Produkte besser ein. Größere Betriebe haben eine höhere Veränderungsbereitschaft und setzen mehr Innovationen. Auch die Zufriedenheit mit der Entwicklung des Betriebes in den letzten fünf Jahren ist bei den größeren Betrieben höher. In Bezug auf die Unternehmensstrategie fällt auf, dass große landwirtschaftliche

Familienbetriebe eher planen zu wachsen, mittlere eher die Größe beizubehalten und kleinere eher weiter zu schrumpfen.

- *Finanzielle Situation:* In vielen landwirtschaftlichen Betrieben sind die finanziellen Ressourcen knapp. Beinahe die Hälfte der Betriebe kann mit den verfügbaren finanziellen Mitteln gerade einmal den laufenden Betrieb mit dazugehörigen kleineren Investitionen aufrechterhalten, für rund 11 Prozent ist selbst das kritisch. Unter diesen Bedingungen können notwendige Investitionen nicht getätigt werden, das wiederum bremst Innovation. Viele Familienunternehmen sind bestrebt die Unabhängigkeit des Betriebes zu wahren und stehen der Inanspruchnahme von Fremdkapital kritisch gegenüber. Dadurch wird der Spielraum für Investitionen verringert, obwohl landwirtschaftliche Betriebe aufgrund der verfügbaren Sicherheiten in der Regel als gute Kreditnehmer einzustufen sind.

Betrachtet man diese Ergebnisse, so zeigt sich deutlich, dass sich sehr erfolgreiche Betriebe von weniger erfolgreichen Betrieben insbesondere durch eine höhere Proaktivität, d.h. intensiveres Vorausplanen und zielgerichtetes Handeln (im Sinne des Aufspürens von Kundenwünschen sowie des Anbietens von Produkten und Dienstleistungen, noch bevor von Seiten der Kunden ein direkter Bedarf geäußert wird), eine höhere Marktorientierung (durch die Berücksichtigung wesentlicher Marktinformationen und die Schaffung eigener Absatzmöglichkeiten) und eine häufigere Umsetzung von Innovationsmaßnahmen unterscheiden. Ebenso sind die erfolgreicherer Betriebe auch jene, die auf eine Qualitätsverbesserungs- bzw. Angebotserweiterungsstrategie setzen. Außerdem sind die Identifikation der Familienmitglieder mit dem Betrieb sowie die familiäre Bindung an den Betrieb in erfolgreichen Betrieben höher und der Fortführung des Familienvermögens wird mehr Wichtigkeit beigemessen. Diese Unterschiede zwischen sehr erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben werden in nachfolgender Abbildung grafisch dargestellt.

Vergleich der sehr erfolgreichen mit den weniger erfolgreichen Betrieben



Schlussfolgerungen

Um die Zukunftsfähigkeit von landwirtschaftlichen Familienbetrieben zu stärken sollte die Nachfolge längerfristig geplant werden. Fehlt diese, werden oft auch die nötigen Investitionen und Innovationen mangels einer fehlenden Perspektive nicht getätigt. Wenn für die Realisierung von Investitionsprojekten Fremdkapital notwendig ist, ist es ratsam eine fachliche Beratung in Anspruch zu nehmen, um eine Außensicht zu erlangen, die dabei helfen kann, die betrieblichen Stärken und Schwächen als auch Chancen und Risiken zu beurteilen und darauf aufbauend Entscheidungen zu treffen.

Viele landwirtschaftliche Unternehmerfamilien sind trotz, oder gerade wegen, der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die „Kraftquelle“ für ihren Betrieb. Die emotionale Nähe der Familie zum Betrieb in Form von Identifikation bzw. Verbundenheit mit dem Betrieb fördert ein zukunftsorientiertes Denken und in weiterer Folge die Entwicklung und Erhaltung des Betriebes. In dieser Hinsicht ist auch darauf zu achten, den potentiellen NachfolgerInnen trotz der aktuell schwierigen Umstände auch die positiven Seiten der Landwirtschaft zu vermitteln, um eine entsprechende betriebliche Bindung zu fördern. Der teilweise sehr ausgeprägte Zukunftspessimismus lässt auf das Fehlen von öffentlich verfügbaren unternehmerischen Rollenvorbildern bzw. Rollenmodellen in der Landwirtschaft schließen. Diese sind aber zweifellos vorhanden, weil es erfolgreiche Betriebe in jedem Produktionsschwerpunkt gibt. Diesbezüglich können zwei Maßnahmen ergriffen werden: einerseits eine Erforschung von Good Practice Betrieben, die versuchen erfolgreiche Trends aufzugreifen und die im Rahmen der Ausbildung der NachfolgerInnen durch Publikationen zugänglich gemacht als auch in der Öffentlichkeit präsentiert werden können, und andererseits eine mehr an der unmittelbaren betrieblichen Praxis orientierte Vorgangsweise, die, ähnlich dem Wettbewerb der besten gewerblichen Familienbetriebe Österreichs, eine regelmäßige positive mediale Präsenz für die Landwirtschaft und die breite Öffentlichkeit schafft, um die Leistungen landwirtschaftlicher Familienbetriebe gebührend zu würdigen.



WIRTSCHAFTS
UNIVERSITÄT
WIEN VIENNA
UNIVERSITY OF
ECONOMICS
AND BUSINESS



FORSCHUNGSINSTITUT
FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN
RESEARCH INSTITUTE FOR
FAMILY BUSINESS

Forschungsinstitut für Familienunternehmen

WU Wirtschaftsuniversität Wien

Welthandelsplatz 1, 1020 Wien

Kontakt: fofu@wu.ac.at

Die Studienergebnisse werden im Herbst 2016 in Buchform publiziert:

Süss-Reyes, J./Fuetsch, E./Keßler, A/Frank, H: Erfolgsfaktoren landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich, Wien: Facultas Verlag, ca. 240 Seiten

Wichtiger Hinweis: Die AutorInnen dieser Studie lehnen jegliche Haftungen für Entscheidungen und deren Konsequenzen, die auf Basis dieser Studie getroffen wurden, ab. Eine Studie kann weder eine betriebsindividuelle Adaptierung noch den Einsatz einer professionellen Beratung ersetzen.