

# Was wir von erfolgreichen Landwirtinnen und Landwirten lernen können

**Leopold KIRNER** und **Theresa EICHHORN**, Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik

**Franz HUNGER**, Landwirtschaftskammer Oberösterreich

**Franz FENSL** und **Florian SCHUSTER**, LBG Österreich

**Gerhard GAHLEITNER**, Bundesanstalt für Agrarwirtschaft und Bergbauernfragen

**Otto HOFER**, Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft

Wien, im Mai 2024



**lk** Landwirtschaftskammer  
Oberösterreich



**Bundesanstalt für Agrarwirtschaft und Bergbauernfragen**

**Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft**

Mit Unterstützung von Bund und Europäischer Union

**Bundesministerium Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft**



### **Hinweis zur Berichtserstellung**

Der Forschungsbericht wurde ohne Zuhilfenahme von KI-Programmen wie ChatGPT verfasst!

### **Fotoquellen Titelblatt**

Foto links: Urlaub am Bauernhof Betrieb, Fotograf: Leopold Kirner, HAUP

Foto Mitte: Kühe im Stall, Fotograf: Rene Hemerka, BML, 4.3.2024

Foto rechts: Vierkanthof, Fotograf: Zeggl, BML, 15.7.2003

## Zusammenfassung

Die wirtschaftlichen Kennzahlen der Buchführungsbetriebe im Grünen Bericht variieren markant unter den Betrieben: Betriebe mit negativen oder geringen Einkünften aus der Land- und Forstwirtschaft zuzüglich Personalaufwand je betrieblicher Arbeitskraft stehen Betriebe mit entsprechenden Einkünften von mehr als 50.000 € gegenüber. Diese Streuung lässt sich zum Teil durch strukturelle Merkmale wie Betriebsgröße, der Betriebsform oder der natürlichen Erschwernis erklären. Die Literatur verweist aber auch darauf, dass neben diesen strukturellen Merkmalen weitere Faktoren wie die Persönlichkeit der Unternehmerinnen und Unternehmer, das Management oder die strategische Ausrichtung maßgeblich den betrieblichen Erfolg beeinflussen können.

Die Studie greift diese These auf und analysiert relevante Einflussfaktoren auf den wirtschaftlichen Erfolg von land- und forstwirtschaftlichen Betrieben, insbesondere auch jene, die über die strukturellen Merkmale hinausgehen. Zur Beantwortung der Fragestellung wurden zum einen basierend auf einem Panel von 1.475 buchführenden Betrieben (Zeitreihe 2017-2021) zehn Erfolgsgruppen auf der Basis des Rentabilitätskoeffizienten gebildet und Korrelationen zwischen dem ökonomischen Erfolg einerseits und betrieblichen und persönlichen Merkmalen andererseits geprüft. Anschließend wurden aus diesem Panel 26 besonders erfolgreiche Betriebe für qualitative Interviews ausgewählt. Die Interviews wurden von 3. Juli bis 7. September 2023 auf den Höfen der Landwirtinnen und Landwirte geführt und mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung ausgewertet.

Die Ergebnisse der quantitativen Analyse zeigen, dass größere Betriebe und jene mit Ackerbau und Schweinehaltung im Schnitt überdurchschnittliche Einkommen erzielen, die Rentabilität in der Gunstlage jene im Berggebiet übertrifft und eine höhere agrarische Ausbildung positiv mit der Wirtschaftlichkeit korreliert. Das Alter der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter oder die Wirtschaftsweise (biologisch vs. konventionell) zeigen hingegen keinen statistisch signifikanten Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg. Ein wesentlicher Baustein für Erfolg könnte hingegen die Arbeitswirtschaft und -organisation sein. Denn erfolgreiche Betriebe setzen trotz höherem Gesamt-Standardoutput ähnlich viele Arbeitskräfte ein wie weniger erfolgreiche Betriebe.

Aus den Ergebnissen der qualitativen Interviews konnten drei Überkategorien gebildet werden: betriebliche, strategische und soziale Erfolgsfaktoren. Die betrieblichen Erfolgsfaktoren umfassen insbesondere die Kategorien Kostenbewusstsein und Arbeitsorganisation, Optimierung der Produktion, gute Erlöse durch stabile Erträge bzw. tierische Leistungen und wirtschaftlich orientiertes Denken. Unter den strategischen Faktoren findet sich am häufigsten die Betriebsgröße als möglicher Erfolgsfaktor, in den meisten Fällen auf der Basis eines schrittweisen und finanziell abgesicherten Wachstums. Bei Betrieben mit Diversifizierung wurden neue Betriebszweige oder Geschäftsmodelle häufig schon in der Vorgeneration angelegt und diese dann entschlossen weiterentwickelt. Besonders auffällig im Bereich der sozialen Erfolgsfaktoren war, dass die Landwirtinnen und Landwirte außerordentlich früh die Verantwortung für ihre (Teil-)Betriebe übernommen haben und dabei ausreichend Spielraum und Unterstützung seitens ihrer Vorgängerinnen und Vorgänger erhielten. Weiters nehmen Netzwerke und Beziehungen, beispielsweise in Form von Austausch mit Berufskolleginnen und Berufskollegen, eine wichtige Rolle ein. Demnach sind vor allem die Menschen und ihre Entscheidungen, die den Unterschied ausmachen, so das zentrale Fazit der Studie. Das braucht vielfältige Attribute eines neuen und modernen Unternehmertums wie Gestaltungsspielräume, Innovation, Autonomie, Selbstverwirklichung auch im Rahmen einer gelungenen Hofübernahme oder Netzwerke.

## Abstract

The economic key figures of the farms in the Green Report (Grüner Bericht) vary significantly between the farms: Farms with negative or low income from agriculture and forestry (including personnel costs per agricultural and forestry worker) are contrasted with farms with corresponding income of more than €50,000. This variation can be partly explained by structural characteristics such as farm size, farm type or natural conditions. Previous research has indicated that, in addition to those structural characteristics, other factors such as the personality of the entrepreneur, the management or the strategic orientation can have a significant influence on the success.

The present study aimed to explore factors influencing the economic success of agricultural and forestry businesses, focusing on factors beyond structural characteristics. A combined qualitative and quantitative methodological approach was used to answer the research question. First, based on a panel of 1,475 bookkeeping farms (from 2017-2021), ten success groups were formed using the profitability coefficient. The relationships between the economic success and the operational and personal characteristics of the farms were examined using the Pearson correlation coefficient. In a second step, 26 particularly successful farms were selected from this panel for qualitative interviews. The interviews were conducted on the farms from July 3 to September 7, 2023 and analyzed using qualitative content analysis with inductive category formation.

The principal findings of the quantitative analysis show that larger farms, as well as arable and pig farms achieve an above-average income. In addition, the profitability of farms in favorable locations exceeds that of farms in mountainous areas. A higher level of agricultural education also correlates positively with profitability. No statistically significant correlation was found between the age of the farm manager or the farming method (organic vs. conventional) and the economic success. On the other hand, the management and organization of work could be a key factor, as successful farms employ a similar number of workers as less successful farms despite higher total standard output.

The qualitative interviews revealed three overarching categories: operational, strategic and social success factors. Within the operational factors the sub-categories of cost awareness and work organization, optimization of production, good revenues through stable yields or animal performance and economically oriented thinking are included. Among the strategic factors, farm size is mentioned most frequently, in most cases following the principle of progressive and financially secure growth. In farms that pursue a strategy of diversification, new branches of business or business models have often already been created in the previous generation and then systematically developed further. With regard to social success factors, it was particularly noticeable that the farmers took responsibility for their (sub-)farms at an exceptionally early age and received sufficient leeway and support from their predecessors. Networks and relationships, for example in the form of exchanges with professional colleagues, also play an important role. The results of this study support the view that it is above all people and their decisions that make the difference. This requires diverse attributes of a new and modern entrepreneurship such as creative freedom, innovation, autonomy, as well as self-actualization.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Ziele und Forschungsfragen .....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	2
<b>2 Ausgewählte Analysen zum Betriebserfolg in der Landwirtschaft</b> .....	<b>3</b>
<b>3 Methoden</b> .....	<b>7</b>
3.1 Entwicklung eines Panels von 1.475 Buchführungsbetrieben .....	7
3.2 Deskriptive Statistik der Buchführungsbetriebe im Panel .....	7
3.3 Qualitative Interviews mit erfolgreichen Landwirtinnen und Landwirten .....	7
<b>4 Analyse der Buchführungsbetriebe nach Erfolgsgruppen</b> .....	<b>11</b>
4.1 Übersicht .....	11
4.2 Ausgewählte Kennzahlen nach Erfolgsvierteln .....	11
<b>5 Ergebnisse der qualitativen Interviews</b> .....	<b>23</b>
5.1 Vorbemerkung zur induktiven Kategorienbildung.....	23
5.2 Betriebliche Faktoren .....	23
5.3 Strategische Faktoren.....	31
5.4 Soziale Faktoren .....	36
<b>6 Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen</b> .....	<b>41</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>45</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>47</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Ausgewählte Merkmale und Kennzahlen der Betriebe in der Stichprobe für die Interviews	9
Tabelle 2. Strukturmerkmale der identen Betriebe im Panel	11
Tabelle 3. Strukturmerkmale und Kennzahlen der identen Betriebe im Panel nach Erfolgsvierteln	12
Tabelle 4. Durchschnittlicher Rentabilitätskoeffizient der identen Betriebe nach Dezilen	14
Tabelle 5. Anteil der Biobetriebe nach Dezilen	15

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Fläche, Tierbestand und Arbeitskräfte der identen Betriebe nach Dezilen	15
Abbildung 2. Anteil der identen Betriebe nach Dezilen und natürlicher Erschwernis	16
Abbildung 3. Anteil der identen Betriebe nach Betriebsformen und Dezilen	17
Abbildung 4. Anteil der identen Betriebe nach Bundesländern und Dezilen	18
Abbildung 5. Anteil der identen Betriebe nach landwirtschaftlicher Ausbildung und Dezilen	19
Abbildung 6. Einkommen und Gewinnrate der identen Betriebe nach Dezilen	20
Abbildung 7. Anteil der öffentlichen Gelder am Ertrag und der Abschreibungen am Aufwand sowie Verschuldungsgrad der identen Betriebe nach Dezilen	21
Abbildung 8. Ausgewählte Kennzahlen des Unternehmerhaushalts der identen Betriebe im Panel nach Dezilen	22

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Jährlich werden die Ergebnisse der freiwillig buchführenden Betriebe in Österreich im Grünen Bericht publiziert und der Öffentlichkeit kommuniziert. Als Kennzahl für den Betriebserfolg werden die Einkünfte aus der Land- und Forstwirtschaft je Betrieb und je Arbeitskraft ausgewiesen (BML, 2022, S. 261f). Für die agrarpolitische Diskussion interessieren vor allem die Abweichungen zu den Vorjahren sowie Vergleiche nach Betriebsformen, Regionen oder natürlichen Standortbedingungen. Analysiert man aber die Verteilung der Betriebe nach Einkünften aus der Land- und Forstwirtschaft zuzüglich Personalaufwand je betrieblicher Arbeitskraft, fällt die extreme Streuung dieser betriebswirtschaftlichen Kennzahl auf. Im Kalenderjahr 2021<sup>1</sup> wiesen fast 18 % der Betriebe negative und weitere knapp 20% von 0 bis 10.000 € Einkünfte aus der Land- und Forstwirtschaft zuzüglich Personalaufwand je betrieblicher Arbeitskraft aus. Hingegen erzielten knapp 17% über 50.000 € (BML, 2022, S. 223).

Ein Teil dieser Streuung lässt sich durch Abweichungen nach der Betriebsgröße oder nach der Betriebsform erklären. So betrug die Spannweite bei der Kennzahl Einkünfte aus der Land- und Forstwirtschaft zuzüglich Personalaufwand je betrieblicher Arbeitskraft im Buchführungsjahr 2022 im Durchschnitt 29.134 € (Einkünfte von 38.465 € bei den größeren vs. 9.331 € bei den kleineren Betrieben). Unter den sechs Betriebsformen konnte die größte Spannweite zwischen Marktfruchtbetrieben (48.182 €) und Futterbaubetrieben (17.188 €) festgestellt werden (BML, 2022, S. 200). Die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse variieren auch nach der natürlichen Erschwernis, den Produktionsgebieten oder anderen Einteilungskriterien. Trotzdem lässt sich damit nicht die enorme Streuung ökonomischer Kennzahlen, wie zuvor gezeigt, erklären.

Die vorliegende Studie geht daher von der Überlegung aus, dass neben strukturellen Merkmalen wie der Betriebsgröße oder natürlichen Standortverhältnissen weitere Faktoren für den Erfolg von land- und forstwirtschaftlichen Betrieben maßgeblich sind oder vorige sogar in ihrer Relevanz übertreffen können. Die Literatur verweist immer wieder auf die große Bedeutung des Betriebsmanagements, der Persönlichkeit der Unternehmerinnen und Unternehmer oder die Qualität und Ausbildung der in der Landwirtschaft tätigen Arbeitskräfte (u.a. Heise & Theuvsen, 2014 oder Miloni & Ventura, 2018). Diese Ansätze sollen in dieser Studie dahingehend vertieft und verfeinert werden, indem detailliert herausgearbeitet wird, auf welche Art und Weise erfolgreiche Landwirtinnen und Landwirte ihren Vorsprung erarbeiten, wie sie ihre Betriebe konkret managen und wonach sie sich bei ihrer Betriebsführung orientieren. Auf diese Weise sollen allgemein konnotierte Begriffe aus der Literatur wie Unternehmertum, Betriebsmanagement oder Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter-Persönlichkeit mit expliziten und konkreten Narrativen vertieft und übersetzt werden.

---

<sup>1</sup> für das Kalenderjahr 2022 finden sich entsprechende Auswertungen nicht in der gedruckten, sondern nur in der online-Version ([www.gruenerbericht.at](http://www.gruenerbericht.at).)

## 1.2 Ziele und Forschungsfragen

Das vorliegende Projekt setzt sich zum Ziel, noch mehr Erkenntnisse im Sinne eines holistischen Ansatzes zur Frage des Betriebserfolges zu generieren. Also nach dem Motto, worauf kommt es wirklich an, um als Landwirtin und Landwirt einen Hof gut zu führen und somit in einem guten Zustand an die nächste Generation weiterzugeben? Daraus sollen konkrete Hinweise für die Agrarbildung und Agrarberatung gewonnen werden, um eine multifunktionale Landwirtschaft als Zielbild der österreichischen Landwirtschaft auch in der Zukunft weiterzuentwickeln (siehe Vision 2028+ des BML). Denn das alleinige Betriebswachstum kann die Zukunft vieler Höfe in Österreich nicht absichern. Zum einen bestehen in vielen Regionen wenige Möglichkeiten für betriebliches Wachstum, weil Flächen nicht verfügbar sind oder die Topographie eine Ausweitung erschwert. Zum anderen wollen viele (junge) Landwirtinnen und Landwirte den Betrieb nicht vergrößern, sondern sie setzen auf Qualität, wie diverse Befragungsstudien nahelegen (u.a. Kirner, 2021). Um bei ungefähr gleichbleibender Faktorausstattung den Betrieb längerfristig wirtschaftlich auszurichten, braucht es eben unternehmerische Kompetenz, innovative Ideen und generell eine hohe Professionalität in der Produktion.

Ausgangspunkt dieser Analyse sind freiwillig buchführende Landwirtinnen und Landwirte im Rahmen des Grünen Berichts, die sich durch eine besonders hohe Wirtschaftlichkeit auszeichnen. Von ihnen wollen wir lernen!

Folgende vier Forschungsfragen leiten sich für die Erhebung ab:

- Welche Merkmale weisen erfolgreiche Landwirtinnen und Landwirte bzw. Betriebe auf?
- Existieren unterschiedliche Muster und Typen von erfolgreichen Landwirtinnen und Landwirten? Wenn ja, wie sehen diese aus?
- Warum sind Landwirtinnen und Landwirte erfolgreich, also was ist ihr Erfolgsgeheimnis? Welche Rolle spielt dabei deren Persönlichkeit und Unternehmensführung?
- Welche Empfehlungen lassen sich daraus für eine zukunftsfähige, speziell multifunktionale Landwirtschaft in Österreich ableiten?

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung pflegt Kapitel 2 die Studie in einen theoretischen Rahmen ein und gibt einen Überblick über bisherige Analysen zu diesem Thema. Im darauffolgenden Kapitel werden die Methoden präsentiert, mit denen die oben angeführten Forschungsfragen beantwortet werden. In Kapitel 4 werden die Analysen zu ausgewählten Merkmalen von erfolgreichen Betrieben dargelegt, das daran anschließende Kapitel 5 listet die Ergebnisse zu den Erfolgsgeheimnissen der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter auf Basis problemzentrierter Interviews auf. Die Diskussion der Ergebnisse inklusive den Schlussfolgerungen erfolgt in Kapitel 5.

## 2 Ausgewählte Analysen zum Betriebserfolg in der Landwirtschaft

Nach Mußhoff und Hirschauer (2011, 24ff) ist die landwirtschaftliche Produktion zum einen geprägt von standortspezifischen Faktoren und zum anderen von betriebsspezifischen Verhältnissen. Die standortspezifischen Faktoren gliedern sich in natürliche (z.B. Boden, Klima, Topographie) und wirtschaftliche (z.B. Politik, Infrastruktur, Technologie) Faktoren. Die betriebsspezifischen Verhältnisse umfassen u.a. die Menge und die Qualität der Faktorausstattung, die finanzielle Situation, die innere Verkehrslage und die Managementfähigkeit der Betriebsleitung. Erfolg ist demnach das Ergebnis eines optimalen Zusammenwirkens dieser Faktoren und Verhältnisse. Ähnlich argumentieren Heise und Theuvsen (2014), die den Erfolg in erster Linie als Ergebnis von Umwelteinflüssen, Betriebsressourcen, Betriebsleiterpersönlichkeit und des Managements sehen.

In Bezug auf die Faktorausstattung können Vorteile durch Skaleneffekte und bessere Verhandlungsmöglichkeiten bei Absatz- und Bezugsmärkten festgestellt werden, andererseits aber auch höhere Transportkosten und steigende Transaktionskosten. Untersuchungen verschiedener Autoren bestätigen einen nahezu L-förmigen Verlauf der langfristigen Durchschnittskostenkurve bei zunehmender Betriebsgröße (z. B. Isermeyer, 1993), wobei der kostensenkende Effekt mit steigender Größe abnimmt. Den gegenteiligen Effekt ermittelten Hoop et al. (2015).

Auch die Analyse von Lips (2017) kommt zum Schluss, dass die Betriebsgröße einen positiven Einfluss auf den Erfolg der Betriebe im schweizerischen Buchführungssystem ausübt. Daneben beeinflusst auch die Betriebsform (Marktfrucht- und Veredelungsbetriebe schneiden besser ab als Milchvieh- und Mutterkuhbetriebe) nicht unerheblich das Betriebsergebnis. Schließlich verweist der Autor auch auf den Einfluss des Humankapitals: Bessere Betriebe erzielen höhere Leistungen bei gleichzeitig geringeren Stückkosten, zudem verfügen erfolgreiche Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter über einen höheren Ausbildungsgrad in der Landwirtschaft. Interessant: In Betrieben mit besonders geringen Einkommen lagen enorme Investitionen in Maschinen und Gebäuden vor.

Als einen zentralen Indikator für wirtschaftlichen Erfolg kennzeichnen verschiedene Autoren Erfahrung (z.B. Nuthall, 2009) und Motivation der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter (z.B. Gasson, 1973). Zudem wird die Bildung öfter in diesem Kontext genannt (z.B. Hannsson, 2008, Schaper et al., 2011). Die Persönlichkeit der Familien- und Lohnarbeitskräfte sind ebenso wichtig, hier wird auch von erfolgskritischen Eigenschaften der Betriebsleiterpersönlichkeit gesprochen (Hannsson, 2008, zitiert in Lips 2017). Weitere wichtige Eigenschaften sind: Risikobereitschaft, Innovationsbereitschaft sowie Marktorientierung (u.a. Schaper et al., 2011). Auch genannt werden die Verfolgung einer spezifischen Wettbewerbsstrategie sowie eine marktorientierte Unternehmensführung (Petersen, 2003).

Speziell auf die Unternehmensführung als Grundlage zur Erreichung von Unternehmenszielen zielte die Arbeit von Petersen (2003) ab. Aus Sicht des Autors lag bis zum damaligen Zeitpunkt keine allgemeingültige theoretische Lösung vor, ob die Unternehmensführung überhaupt einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg habe bzw. haben könnte. Aufgrund empirischer Analysen wird dieser Zusam-

menhang jedoch kaum bestritten. In der Arbeit werden zwei Basiskonzepte aufgegriffen: das ökonomische und das sozialwissenschaftliche Basiskonzept. Ersteres verfolgt idealtypische Annahmen, prüft die Abhängigkeit v.a. von den Faktorpreisen, Produktpreisen und technologischen Rahmenbedingungen zur Maximierung des Gewinns. Die Restvarianz solcher Analysen wird einerseits den Managementeffekten und andererseits zufälligen Störgrößen zugeschrieben. Die konkreten Bedingungen von realen Entscheidungssituationen werden nicht angesehen. Man geht hier von einem Allgemeingültigkeitsanspruch aus. Das sozialwissenschaftliche Basiskonzept hingegen zieht auch benachbarte Disziplinen in die Betrachtung ein. Sie (i) betont die Existenz vielfältiger und vollständiger Ursachen für den erklärenden Sachverhalt, (ii) streichen den Einfluss situativer Begleitumstände auf das Verhalten von Individuen und Organisationen heraus und (iii) berücksichtigen mehrere Theorien.

Persönliche und soziale Zugänge zum Unternehmertum folgerten Milone und Ventura (2018) aus ihrer Studie. Sie analysierten erfolgreiche Projekte von jungen Betriebsleiterinnen und Betriebsleitern in Italien, darunter auch Neugründungen von Betrieben. Augenscheinlich war die große Freude der jungen Menschen am Unternehmertum, die Passion für neue Wege, der Wunsch nach Autonomie und eine hohe Wertschöpfung je Hektar. Junge Landwirtinnen und Landwirte suchen laut dieser Studie nach Autonomie und Selbstverwirklichung, indem sie Beziehungen mit Kundinnen und Kunden und der Gesellschaft als Ganzes herstellen. Ihre Produkte sind unterscheidbar, wahrnehmbar und wettbewerbsfähig. Innovation, Autonomie und Erfolg gehen Hand in Hand, sind die Treiber dieses neuen Unternehmertums. Junge Landwirtinnen und Landwirte involvieren viele Gruppen in den vor- und nachgelagerten Bereichen, sie bilden also reichhaltig Netzwerke. Milone und Ventura (2018, S. 8) empfehlen diese Ansätze stärker im agrarpolitischen Diskurs zu promoten. Denn klassische Managerinnen und Manager sind nicht immer fähig, in unvorhergesehenen Situationen gut und richtig zu handeln bzw. all die Chancen gut zu nutzen. Es braucht den *sozialen Instinkt* und nicht nur konventionelle Kompetenzen und fachliches Wissen. Junge Landwirtinnen und Landwirte aus dieser Gruppe erfolgreicher Betriebe sind anpassungsfähig an neue Entwicklungen und von daher auch resilienter.

Die Zukunftsfähigkeit kleinerer Betriebe und deren Optionen für die nachhaltige Bewirtschaftung untersuchten Winter und Loble (2016) für das Vereinigte Königreich. Eine erfolgreiche Betriebsführung erfordert ihrer Ansicht nach zahlreiche Lebens-Kompetenzen (life-skills) und Fähigkeiten (aptitudes). Folgende werden dezidiert in der Studie genannt: (i) Scharfsinn (acumen) im Bereich des finanziellen Managements, (ii) technisches Wissen in der Produktionstechnik, (iii) Marketing und (iv) soziale, emotionale, familiäre Intelligenz und Aufmerksamkeit (awareness). Eine weitere Erkenntnis aus der Studie ist, dass wir viel über die Faktoren und Charakteristika, die mit unternehmerischem Erfolg einhergehen, wissen. Aber, so die Erkenntnis der Autorinnen und Autoren, wir wissen wenig über die kausalen Mechanismen, wie diese Erfolgsfaktoren untereinander interagieren. Schließlich werden mehrere Erfolgsfaktoren aufgelistet (von Bildung über die Nutzung mehrerer Vermarktungswege und der Aufmerksamkeit gegenüber Details bis hin zur wichtigen Rolle der Hofübernahme) und Empfehlungen für eine resilientere Ausrichtung der Betriebe ausgesprochen. Dazu zählen u.a. das

lebenslange Lernen, gute Managementfähigkeiten oder die Zusammenarbeit und Vernetzung mit anderen Landwirtinnen und Landwirten sowie Personen der Lieferketten.

Piedra-Muños et al. (2016) analysierten Gemeinsamkeiten und Gegenätze von Rentabilität und Nachhaltigkeit. Sie folgern, dass die Teilnahme an Vermarktungsk Kooperationen, das Vorhandensein von mehr spezialisierter und produktiver Arbeit, Größe sowie Aktivitäten bei Innovation und Forschung die Wirtschaftlichkeit verbessern. Zudem resultiert eine höhere Wirtschaftlichkeit in den Betrieben, wenn verbesserte Umweltpraktiken verfolgt werden und die Betriebe eine biologische oder integrierte Produktion ausüben. Demnach gäbe es laut den Autorinnen und Autoren keinen Zielkonflikt zwischen der Steigerung von Umweltleistungen einerseits und der Wirtschaftlichkeit andererseits. Sowohl die sozioökonomischen als auch die Komponenten der Umwelt-Innovationen führen zu einer höheren Wirtschaftlichkeit.

Die Studie von Kirner (2018) für die Milchviehhaltung belegt, dass die Herdengröße ein wichtiger Treiber für eine wirtschaftlich erfolgreiche Milchproduktion darstellt. Diese eröffnet ein zentrales Potenzial, die Arbeits- und Kapitalkosten je Produkteinheit deutlich zu reduzieren, wenn Systeme gut ausgelastet sind. Trotzdem können kleinere Betriebe erfolgreich sein, aber nur unter der Voraussetzung alternativer Ansätze wie Qualitäts- und Nischenproduktion oder kostenminimaler Weidehaltung. Im Gegensatz dazu dürfte die Milchleistung für die Wirtschaftlichkeit der Milchproduktion laut dieser Analyse teilweise überschätzt werden. Eine wesentliche Determinante für die Wirtschaftlichkeit stellt die Produktionseffizienz dar. Betriebe mit positiven wirtschaftlichen Kennzahlen setzen ihre Produktionsfaktoren produktiver ein und produzieren ihre Milch effizienter, egal ob biologisch oder konventionell wirtschaftend. Erfolgreichere Betriebe waren in sämtlichen Kennzahlen zur Produktionstechnik etwas besser als wirtschaftlich schwächere Betriebe. Daraus lässt sich die hohe Relevanz des Managements für eine wirtschaftliche erfolgreiche Milchproduktion ableiten.

Eine andere Studie widmete sich den Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit von erweiterten Familienbetrieben (Schaper et al., 2011). Sie verfolgten den Ansatz einer betriebswirtschaftlich-verhaltenswissenschaftlichen Perspektive. Bei der angewendeten Kontrastgruppenbildung zeigte sich, dass erfolgreiche Betriebe (wobei der Erfolg hier nur subjektiv festgestellt wurde) innovativer und aktiver waren. Als positive Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit konnten folgende Faktoren herausgearbeitet werden: Wachstumsmöglichkeiten, Kontinuitätsorientierung, verfügbare Finanzmittel. Demgegenüber waren u.a. eine stärkere Kooperationsneigung, Arbeitsentlastung durch entlohnte Arbeitskräfte oder Unentschlossenheit hemmend für den Betriebserfolg erweiterter Familienbetriebe.

Auch zur Wirtschaftlichkeit und möglichen Erfolgsfaktoren in der agrarischen Diversifizierung liegen einzelne Befunde vor. Kirner et al. (2021) prüften die Wirtschaftlichkeit der Direktvermarktung auf Ebene von Einzelbetrieben mit Hilfe einer Betriebszweigabrechnung auf Vollkostenbasis. Die Betriebe in der Stichprobe erwirtschafteten im Durchschnitt ein Einkommen von rund 10.600 € aus der Direktvermarktung, als Einkommensbeitrag pro Stunde errechneten sich etwa 14 €. Das kalkulatorische Betriebszweigergebnis in der Direktvermarktung war im Schnitt positiv und deutlich höher als

beim jeweiligen Hauptbetriebszweig in der Urproduktion. Jedoch schwankten die ökonomischen Kennzahlen in der Direktvermarktung beträchtlich unter den 16 analysierten Betrieben. Weder betriebliche Merkmale noch die Organisation der Direktvermarktung waren für den Erfolg entscheidend, sondern eine professionelle Unternehmensführung, außerordentliche Managementfähigkeiten und persönliches Engagement. Ähnliche Schlussfolgerungen konnten in einer vergleichbaren Studie von Kirner et al. (2022) für den Diversifizierungszweig Urlaub am Bauernhof (UaB) gezogen werden. Die Mehrheit der Betriebe verbesserte mit Hilfe von UaB die Einkünfte aus der Land- und Forstwirtschaft je Betrieb, wobei der Einkommensbeitrag ebenso beträchtlich unter den Betrieben variierte. Aus den Interviews der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter konnten zwar keine eindeutigen Erfolgsmuster identifiziert werden, jedoch dürften Arbeitsorganisation und Anzahl an Übernachtungen eine entscheidende Rolle für die Wirtschaftlichkeit bei Urlaub am Bauernhof spielen.

Schließlich stellt sich die Frage, wann ein landwirtschaftlicher Betrieb oder Betriebszweig ökonomisch erfolgreich ist. Hinweise dazu finden sich in großer Zahl in der Literatur. Übereinstimmung herrscht darüber, dass ein Betrieb dann erfolgreich wirtschaftet, wenn das landwirtschaftliche Einkommen die in der Gewinn- und Verlustrechnung noch nicht einbezogenen, im eigenen Besitz befindlichen Faktoren Arbeit, Boden und Kapital nach marktüblichen Ansätzen zu entlohnen vermag. O'Donoghue et al. (2016, S. 164) diskutieren mehrere Definitionen und Kriterien für eine erfolgreiche Betriebsführung in der Landwirtschaft. Laut Frawley und Commins (zitiert in O'Donoghue et al., 2016) ist ein lebensfähiger Betrieb fähig, die eingesetzte Arbeitszeit der Familienarbeitskräfte zu einem durchschnittlichen Lohn zu entlohnen und das eingesetzte Kapital ohne Land mit fünf Prozent zu verzinsen.

Die vorliegende Arbeit orientiert sich nach diesen Kriterien und verwendet den Rentabilitätskoeffizient als Kennzahl für die Wirtschaftlichkeit der land- und forstwirtschaftlichen Betriebe. Er berechnet sich, indem die Einkünfte aus der Land- und Forstwirtschaft je Betrieb durch die Summe der kalkulatorischen Kosten (Lohnansatz für nicht entlohnte Arbeitskräfte plus Zinsansatz für das im Betrieb eingesetzte Eigenkapital) dividiert werden. Ziel ist ein Wert von über eins, wodurch die Einkünfte alle familieneigenen Faktoren zu marktüblichen Preisen abzudecken vermögen. Im Kalenderjahr 2022 betrug der Rentabilitätskoeffizient im Durchschnitt aller Buchführungsbetriebe im Grünen Bericht 0,66 (BML, 2023, S. 66).

## 3 Methoden

### 3.1 Entwicklung eines Panels von 1.475 Buchführungsbetrieben

Grundlage der vorliegenden Studie sind die Buchführungsbetriebe im Rahmen des Grünen Berichts. Pro Jahr enthält dieser Datensatz rund 1.950 Betriebe. Im Projektteam wurde vereinbart, mehrere Kalenderjahre in die Analyse einzubeziehen, um Ausreißer einzelner Jahre zu verhindern. Da ein Anteil an Buchführungsbetrieben jährlich aus diesem Sample ausscheidet und neue Betriebe hinzukommen, verringert sich die Anzahl der Betriebe, wenn daraus ein Panel von identen Betrieben für mehrere Jahre etabliert wird. Schließlich wurde im Projektteam vereinbart, die Kalenderjahre 2017-21 für diese Analyse heranzuziehen, also fünf Jahre zu berücksichtigen. Auf der Basis konnte ein Panel von 1.475 identen Betrieben für diesen Zeitraum entwickelt werden. Die Datenbank dieser 1.475 Betriebe umfasst einerseits die wesentlichen Strukturmerkmale wie Region, Standortverhältnisse, Wirtschaftsweise oder Produktionsgebiet. Andererseits wurden die betrieblichen Merkmale wie die Flächenausstattung, der Tierbestand oder die Arbeitskräfte sowie die ökonomischen Kennzahlen wie die Einkünfte aus der Land- und Forstwirtschaft oder der Rentabilitätskoeffizient für den Durchschnitt der Jahre 2017-21 berechnet. Dieser Datensatz bildet die Grundlage aller weiteren Analysen.

### 3.2 Deskriptive Statistik der Buchführungsbetriebe im Panel

In einem ersten Schritt erfolgt eine deskriptive Analyse der 1.475 identen Buchführungsbetriebe. Dazu wurden die Betriebe in Gruppen nach ihrem Erfolg gegliedert: Zum einen in Quartile (vier Erfolgsgruppen) und in Dezile (zehn Erfolgsgruppen). Als Kriterium für den Erfolg der Betriebe dient der Rentabilitätskoeffizient, der ausdrückt, wie viel der kalkulatorischen Kosten (Lohnansatz für die nicht entlohnte Arbeitszeit und Zinsansatz für das eingesetzte Eigenkapital) durch die Einkünfte aus der Land- und Forstwirtschaft je Betrieb (ELuF) abgedeckt werden (siehe auch Kapitel 2). Diese Analyse gewährt Einblicke in mögliche strukturelle Muster von erfolgreichen Betrieben: Welche Betriebsformen sind tendenziell häufiger unter erfolgreichen Betrieben zu finden, verfügen diese eher über eine bessere Faktorausstattung oder weisen erfolgreiche Landwirtinnen und Landwirte eine höhere agrarische Ausbildung auf? Für die Gruppenbildung wurden Quartile (vier Gruppen) und Dezile (zehn Gruppen) gebildet. Die Quartile enthalten drei Mal 369 und einmal 368 Betriebe. Die Dezile umfassen je zu Hälfte 148 und 147 Betriebe. Zum Unterschied von statistischen Auswertungen beinhaltet Dezil 1 die erfolgreichsten und Dezil 10 die am wenigsten erfolgreichen Betriebe. Diese Vorgehensweise wurde aus Gründen der besseren Lesbarkeit gewählt.

### 3.3 Qualitative Interviews mit erfolgreichen Landwirtinnen und Landwirten

#### 3.3.1 Auswahl und Eckdaten der 26 Betriebe

Die 1.475 Buchführungsbetriebe im Panel wurden auf der Basis des Rentabilitätskoeffizienten geordnet, somit ergab sich ein Ranking vom erfolgreichsten bis hin zum am wenigsten erfolgreichen Betrieb im Datensatz. Sofort fiel die gehäufte Anzahl an Marktfrucht- und Veredelungsbetrieben unter

den erfolgreicheren Betrieben auf. Daher wurde nicht der Versuch unternommen, die besten Betriebe unabhängig ihrer Betriebsausrichtung auszuwählen. Sondern es sollten für jede relevante Betriebsform bzw. Spezialbetriebsform zwei bis vier Betriebe für die Interviews ausgewählt werden. Kriterium für die Auswahl war, dass der jeweilige Betrieb von 2017-21 einen durchschnittlichen Rentabilitätskoeffizienten von mindestens 0,75 erreichte. Auch wurde bei der Auswahl darauf geachtet, dass es sich überwiegend um Haupterwerbsbetriebe handelt.

Die direkte Ansprache und Auswahl der Betriebe auf Basis der oben zitierten Kriterien führte die LBG Österreich mit Hilfe ihres bundesweiten Netzwerks an Betreuerinnen und Betreuern durch. Die Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter potenzieller Betriebe wurden telefonisch kontaktiert und über die Inhalte und Ziele der Studie aufgeklärt. Naturgemäß willigten nicht alle Landwirtinnen und Landwirte für ein Interview ein, sodass nicht nur die herausragendsten Betriebe in die Untersuchung einbezogen werden konnten. Trotzdem erfüllten alle beteiligten Betriebe die vorab definierten Kriterien zur Wirtschaftlichkeit. Insgesamt wurden 26 Betriebe aus sechs Bundesländern in die Interviews einbezogen. Übersicht 1 präsentiert auf Basis der Buchführungsabschlüsse (Schnitt 2017-21) die wichtigsten Merkmale der Betriebe, Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter. Aus Gründen des Datenschutzes enthält die Tabelle keine Angaben zum Bundesland oder Bezirk eines Betriebs.

Die Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter waren zum Zeitpunkt des Interviews im Durchschnitt 46 Jahre alt (von 28 bis 59 Jahre) und sie verfügten über eine überdurchschnittlich gute Ausbildung in der Land- und Forstwirtschaft. Sie übernahmen ihre Betriebe im Schnitt mit rund 27 Jahren, in 16 der 26 interviewten Betriebe übernahmen die Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter mit weniger als 30 Jahren. Der durchschnittliche Unternehmerhaushalt zählte 3,9 Personen (von einer Person bis sechs Personen). Die 26 Betriebe verteilen sich wie folgt auf Betriebs- und Spezialbetriebsformen: fünf spezialisierte Schweinebetriebe, fünf spezialisierte Milchviehbetriebe, vier Marktfruchtbetriebe, drei spezialisierte Rindermast- und Rinderaufzuchtbetriebe, drei landwirtschaftliche Gemischtbetriebe, zwei Forstbetriebe, zwei spezialisierte Geflügelbetriebe und zwei spezialisierte Weinbaubetriebe.

Die Betriebe in der Stichprobe waren deutlich größer als alle Buchführungsbetriebe im Grünen Bericht. Der Gesamt-Standardoutput betrug im Schnitt der Jahre 2017-21 knapp 150.800 €, jener aller Buchführungsbetriebe lag im Schnitt dieses Zeitraums bei knapp unter 72.100 € (BML, 2022, S. 198). Auch für die landwirtschaftlich genutzte Fläche kann eine große Abweichung festgestellt werden: 48,9 ha in der Stichprobe gegenüber 32,8 ha unter allen Buchführungsbetrieben (ebenda) bzw. 42,2 ha bei den identen Betrieben im Panel. Der Arbeitskräftebesatz hingegen unterschied sich nicht zwischen Stichprobe und Gesamtheit aller Buchführungsbetriebe im Grünen Bericht (1,41 vs. 1,42 betriebliche Arbeitskräfte). Sieben Betriebe in der Stichprobe wirtschafteten biologisch (27%), zwölf Betriebe befanden sich im Berggebiet (46%). Besonders große Abweichungen verzeichnen die Kennzahlen der Rentabilität: Während im Grünen Bericht für den Fünfjahresschnitt durchschnittliche Einkünfte aus der Land- und Forstwirtschaft von 29.440 € pro Betrieb ausgewiesen werden (BML, 2022 S. 198), lag der entsprechende Wert in der Stichprobe mit 99.364 € fast 3,4 Mal höher. Der Rentabilitätskoeffizient variierte zwischen 1,31 in der Stichprobe und 0,47 im Grünen Bericht.

Tabelle 1. Ausgewählte Merkmale und Kennzahlen der Betriebe in der Stichprobe für die Interviews im Schnitt der Jahre 2017-21

Be- trieb	Datum Interview	Jahr- gang BL	BL seit	Ausbil- dung <sup>1</sup>	Haus- halt <sup>2</sup>	BF <sup>3</sup>	GSO, €	LF, ha	Wald, ha	Tierbe- stand in GVE	bAK	Bio seit	EP	ELuF je Betrieb, €	RK	Rang <sup>4</sup>
B-1	6.09.	1995	2015	4	1	MF	77.535	56,2			1,82	2012		72.073	1,65	28
B-2	13.07.	1986	2008	4	4	DK-W	79.939	8,3	7,7		2,47	2021		88.205	0,99	204
B-3	30.06.	1977	2011	3	6	V-SCH	179.640	38,6	53,0	55,9	1,41			79.167	1,86	14
B-4	7.07.	1990	2014	4	4	GEM	101.659	63,3	2,8	25,4	1,51			86.003	1,29	79
B-5	7.07.	1971	1999	4	6	V-SCH	208.745	35,1	3,2	46,7	1,14			78.097	0,98	210
B-6	18.07.	1977	2016	3	4	FB-R	78.434	20,1	1,8	56,7	0,58			26.542	0,75	421
B-7	18.07.	1981	2014	2	3	GEM	173.498	68,5	0,2	29,4	1,15			98.837	1,46	43
B-8	5.07.	1967	2000	4	2	V-SCH	229.151	59,4	4,5	87,7	1,29			141.636	1,12	142
B-9	5.07.	1964	1997	4	2	MF	57.034	75,9	3,1		0,84	2012	38	84.784	1,62	30
B-10	3.07.	1973	1988	4	6	FB-M	138.338	69,0	10,1	56,7	1,53		68	111.866	1,10	148
B-11	22.8.	1973	2001	4	4	MF	160.033	85,5	8,6	34,9	1,2		100	118.451	1,31	73
B-12	3.07.	1991	2020	4	4	V-GE	201.619	41,3	23,4	40,8	1,95	2009	66	159.593	1,45	44
B-13	21.07.	1975	2000	4	4	FB-R	55.535	33,5	21,4	44,3	0,62		76	50.848	1,03	179
B-14	20.07.	1978	2003	4	6	FB-M	251.450	71,4	4,7	131,8	1,63			131.822	1,31	71
B-15	13.07.	1964	1988	4	4	FB-M	304.555	72,1	24,8	137,6	2,62		28	189.316	1,36	62
B-16	13.07.	1964	1996	3	4	FB-M	191.307	65,8	9,3	86,3	1,82			128.972	1,35	63
B-17	25.07.	1980	2001	4	4	FO	220.273	36,9	185,9	17,3	1,45		33	103.963	1,49	41
B-18	10.07.	1967	1983	3	1	DK-W	88.943	8,6	2,6		1,73	2001	112	48.887	1,12	141
B-19	11.07.	1979	2008	4	4	GEM	100.278	31,0	13,6	29,8	1,15			88.538	1,66	27
B-20	10.07.	1986	2020	4	5	V-SCH	271.841	30,0	1,50	84,5	1,55			133.802	1,56	35
B-21	10.07.	1973	2005	4	6	V-SCH	212.206	40,2	14,6	77,8	1,58		38	130.989	1,32	70
B-22	26.07.	1964	1994	4	4	FO	78.916		202,0		1,12			83.436	0,87	296
B-23	24.07.	1985	2015	4	2	FB-R	31.731	12,5	9,8	20,0	0,95		25	38.905	0,96	223
B-24	24.07.	1973	1998	4	4	FB-M	219.039	57,8	4,9	85,8	1,41	1997		165.193	1,90	13
B-25	17.07.	1983	2012	3	4	V-GE	80.684	4,6	7,0	10,2	1,27		201	60.247	0,97	217
B-26	7.09.	1986	2006	4	4	MF	79.044	137,9	6,7		0,91	2007	25	83.282	1,61	31

Abk. und Hinweise: BL=Betriebsleiter:in, BF=Betriebsform bzw. Spezialbetriebsform, GSO=Gesamt-Standardoutput, LF=landwirtschaftlich genutzte Fläche, GVE=Großvieheinheiten, bAK=betriebliche Arbeitskräfte, EP=Erschwernispunkte, RK=Rentabilitätskoeffizient. Die meisten metrisch skalierten Daten betreffen den Durchschnitt der Jahre 2017-21.

<sup>1</sup> 2 = keine landw. Ausbildung | 3 = abgeschlossene landw. Ausbildung | 4 = landw. Meister, Matura, Universität. <sup>2</sup> Anzahl der im Unternehmerhaushalt lebenden Personen.

<sup>3</sup> MF = Marktfruchtbetrieb | DK-W = Dauerkultur - Spezialisierter Weinbaubetrieb | V-SCH = Veredelung - spezialisierter Schweinehaltungsbetrieb | GEM = Landw. Gemischtbetrieb | FB-R = Futterbau - spezialisierter Rinderaufzucht- und Mastbetrieb | FB-M = Futterbau – spezialisierter Milchviehbetrieb | V-GE = Veredelung – spezialisierter Geflügelbetrieb | FO = Forstbetrieb

<sup>4</sup> Reihung der Betriebe nach dem Rentabilitätskoeffizienten von 2017-21 von allen 1.475 identen Betrieben in der Datenbank

### 3.3.2 Durchführung und Transkription der Interviews

Für die Interviews wurde ein Leitfaden entwickelt, die Betriebsdaten stammen aus den Buchführungsabschlüssen. Am Beginn wurden die Hofübernahme und die weitere Entwicklung der Betriebe thematisiert. Danach wurde gefragt, warum der Betrieb aus Sicht der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter überdurchschnittlich erfolgreich bewirtschaftet wird. Durch exmanentes Nachfragen wurden weitere, für den Erfolg wichtige, Hinweise generiert: Darunter Aspekte wie Ziele und Strategien, Informationsquellen, Technikeinsatz und Digitalisierung, Vermarktungswege oder die Einstellung zur Agrarpolitik. Auch soziale Aspekte wie die Zusammenarbeit in der Familie oder die persönlichen Kraftquellen wurden in eigenen Leitfragen aufgegriffen. Den Abschluss bildete die Frage, was Landwirtinnen und Landwirte als das Wichtigste für den Betriebserfolg einstufen. Die Interviews wurden von 3. Juli bis 7. September 2023 auf den Höfen der Landwirtinnen und Landwirte durchgeführt (siehe Tabelle 1). Die ersten zwei Interviews bewerkstelligten Leopold Kirner und Franz Hunger gemeinsam, um eine ähnliche Vorgehensweise bei den weiteren Interviews zu gewährleisten. Die restlichen 24 Interviews wurden jeweils von einer Person umgesetzt, davon 15 durch Leopold Kirner und neun von Franz Hunger. Die Dauer der Interviews variierte von rund 50 bis 80 Minuten. Alle Interviews wurden im Auftrag der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik von der Firma "Transkribieren.at" verschriftlicht. Insgesamt umfasst das Transkript 484 Seiten, 15.004 Zeilen und 1.090.771 Zeichen (inkl. Leerzeichen). Für das gesamte Transkript wurden die Textzeilen (von 1 bis 15.004) nummeriert, in den Ergebnissen sind diese nach dem Betriebskürzel angegeben.

### 3.3.3 Auswertung der Interviews

Als Methode dient die qualitative Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung nach Mayring (2015). Als Selektionskriterium fungieren jene Aussagen, die einer erfolgreichen Betriebsführung förderlich erscheinen. Dabei zielte die Auswertung auf konkrete Verhaltens- und Herangehensweisen ab (Abstraktionsniveau). Auf Basis dieses Selektionskriteriums und des Abstraktionsniveaus wurde das Material bearbeitet und daraus Kategorien gebildet. Die Bildung der Kategorien orientiert sich an den Vorschlägen von Mayring (2015, 85ff) zur induktiven Kategorienbildung. Die in den Ergebnissen beschriebenen Kategorien leiten sich direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess ab, ohne sich auf vorab formulierte Theorien zu beziehen. Das Thema der Kategorienbildung wird durch das oben beschriebene Selektionskriterium definiert, das bestimmt, welches Material Ausgangspunkt der Kategoriendefinition sein soll. Unwesentliche, ausschmückende oder vom Thema abweichende Inhalte werden ausgeschlossen. Wird das Selektionskriterium zum ersten Mal erfüllt, wird möglichst nahe am entsprechenden Text unter Beachtung des Abstraktionsniveaus die erste Kategorie als Begriff oder als kurzer Satz eingeführt. Wird bei einer anderen Textstelle das Selektionskriterium wieder erfüllt, wird entschieden, ob dieser Text unter die bereits gebildete Kategorie fällt (Subsumption) oder eine neue Kategorie gebildet wird. Das Kategoriensystem wird nach Durcharbeit eines größeren Teils geprüft und bei Bedarf überarbeitet. Das Ergebnis dieses Prozesses bildet ein System an Kategorien zu bestimmten Themen, verbunden mit konkreten Aussagen der Interviewten.

## 4 Analyse der Buchführungsbetriebe nach Erfolgsgruppen

### 4.1 Übersicht

Grundlage der folgenden Analyse in diesem Kapitel sind die identen 1.475 Buchführungsbetriebe im Panel von 2017-21. Die Mittelwerte und die Streuung zentraler Kennzahlen dieser Betriebe fasst Tabelle 1 zusammen. Unter den Betrieben wirtschafteten in diesem Zeitraum 31,5 % biologisch und 57,7 % im Berggebiet. Der Gesamt-Standardoutput betrug im Durchschnitt rund 99.000 €, er variierte von 14.607 € bis 332.801 €. Im Durchschnitt wurden 42,4 ha landwirtschaftliche Fläche bewirtschaftet und 31 GVE gehalten. Der Arbeitseinsatz betrug im Mittel 1,60 betriebliche Arbeitskräfte, wobei dieser je nach Betrieb von 0,11 bis 7,07 variierte. Die Betriebe erwirtschafteten im Durchschnitt der fünf Jahre Einkünfte aus der Land- und Forstwirtschaft von 41.463 € je Betrieb und 28.737 € je betrieblicher Arbeitskraft. Der Rentabilitätskoeffizient betrug im Durchschnitt 0,54, d.h., das Einkommen deckte etwas mehr als die Hälfte des Lohnansatzes für die Familienarbeitskräfte und des Zinsansatzes für das Eigenkapital. Wobei, wie aus der Tabelle zu entnehmen ist, Einkommen und Rentabilitätskoeffizient enorm streuten. Das durchschnittliche Alter der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter betrug rund 50 Jahre, die Spannbreite lag zwischen 23 und 77 Jahre.

Tabelle 2. Strukturmerkmale der identen Betriebe im Panel

Kennzahl	Einheit	Mittelwert	Stand.abw.	Min.	Max.
Betriebe	Anzahl	1 475			
Biobetriebe	%	31,5			
Nicht-Bergbauernbetriebe	%	42,2			
Bergbauernbetriebe 1+2 <sup>1</sup>	%	46,9			
Bergbauernbetriebe 3+4 <sup>2</sup>	%	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 <sup>3</sup>	€/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

<sup>1</sup> bis 180 Erschwerungspunkte (EP), <sup>2</sup> > 180 EP, <sup>3</sup> Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft zuzüglich Personalaufwand dividiert durch die betrieblichen Arbeitskräfte

### 4.2 Ausgewählte Kennzahlen nach Erfolgsvierteln

Tabelle 2 listet ausgewählte Kennzahlen der 1.475 Betriebe nach vier gleich großen Erfolgsvierteln auf der Grundlage des Rentabilitätskoeffizienten auf. Das Alter der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter in den vier Erfolgsvierteln weicht nur unwesentlich von den durchschnittlichen 50,2 Jahren in allen Betrieben ab.

Kennzahlen, welche die Faktorausstattung der Betriebe kennzeichnen, wie z.B. Flächen oder Tiere, nehmen mit abnehmender Rentabilität deutlich ab. So bewirtschafteten Betriebe im ersten Viertel im Durchschnitt eine landwirtschaftlich genutzte Fläche von 54,4 ha, im vierten Viertel waren es weniger als die Hälfte. Für den Zusammenhang von Fläche und Rentabilitätskoeffizienten wurde eine

Korrelation nach Pearson von 0,25 ausgewiesen. Ähnliches gilt für die Anzahl an Nutztieren (Korrelation von 0,33). Die Korrelation zwischen dem Rentabilitätskoeffizienten und der Anzahl an Milchkühen (berechnet für die 524 Betriebe der Spezialbetriebsform Milchviehhaltung) ergab 0,46. Die Milchviehbetriebe im vierten Viertel hielten im Schnitt der fünf Jahre 20 Kühe, jene im ersten Viertel 42. Die Korrelation zwischen dem Rentabilitätskoeffizienten und dem Gesamt-Standardoutput, der zentralen Kennzahl für die Betriebsgröße aller Betriebe, lag mit 0,38 dazwischen: Der Gesamt-Standardoutput variierte von knapp 132.800 € im ersten bis rund 60.700 € im vierten Viertel. Für den Arbeitseinsatz lässt sich hingegen kein eindeutiger Zusammenhang mit der Rentabilität erkennen, darauf verweist auch die Korrelation nach Pearson mit 0,07. Das heißt, der Arbeitseinsatz sinkt in den unteren Vierteln nicht oder deutlich weniger als die Fläche oder die Anzahl an Tieren.

Tabelle 3. Strukturmerkmale und Kennzahlen der identen Betriebe im Panel nach Erfolgsvierteln

Kennzahl	Betriebe	Einheit	Erfolgsviertel nach Rentabilitätskoeffizient			
			1	2	3	4
Alter Betriebsleiter:in	1 474	Jahre	50,7	50,4	49,4	50,4
Gesamt-Standardoutput	1 475	€	132 779	115 468	87 027	60 730
Landw. genutzte Fläche	1 475	ha	54,4	47,4	38,0	29,8
Tierbestand gesamt	1 172	GVE	52,4	46,1	35,8	25,1
Milchkühe <sup>1</sup>	524	St.	42,0	32,8	22,3	20,0
Betriebliche Arbeitskräfte	1 475	bAK	1,61	1,75	1,65	1,39
Biobetriebe	465	%	30,1	32,0	32,2	31,8
Nicht-Bergbauernbetriebe	623	%	65,6	44,2	30,6	28,5
Bergbauernbetriebe 1+2 <sup>2</sup>	692	%	32,5	48,2	53,7	53,3
Bergbauernbetriebe 3+4 <sup>3</sup>	160	%	1,9	7,6	15,7	18,2
Einkünfte aus LuF je Betrieb	1 475	€/Betrieb	82 766	51 113	27 821	4 052
Einkünfte aus LuF je Arbeitskraft <sup>4</sup>	1 475	€/bAK	60 511	32 850	18 891	2 624
Gewinnrate	1 475	%	35,8	30,3	23,4	2,8
Rentabilitätskoeffizient <sup>5</sup>	1 475	Faktor	1,12	0,64	0,38	0,03
Ertrag Winterweizen	708	kg/ha	5 823	5 926	5 483	5 098
Ertrag Körnermais	560	kg/ha	9 976	9 996	10 063	9 626
Ertrag Zuckerrübe	211	kg/ha	75 526	77 148	74 593	67 303
Ertrag Winterraps	171	kg/ha	2 955	2 930	2 873	2 637
Milchlieferleistung <sup>1</sup>	524	kg/Betrieb	335 430	251 731	158 583	141 356
Milchleistung <sup>1</sup>	524	kg/Kuh	7 842	7 431	6 864	6 505
Anteil öffentliche Gelder am Ertrag	1 475	%	14,1	15,5	18,6	22,7
Anteil sonstige Erträge am Ertrag	1 475	%	10,2	9,5	11,2	12,9
Verschuldungsgrad	1 475	%	10,7	9,9	11,9	15,2
Abschreibungen	1 475	€/Betrieb	28 297	27 122	22 531	20 471
Abschreibungsgrad	1 475	%	61,2	60,5	59,6	59,2
Anteil Abschreibungen am Aufwand	1 475	%	18,7	21,3	23,6	25,6
Anlagevermögen	1 472	€/ha	20 042	16 468	18 581	19 760
SVS-Beiträge	1 475	€/Betrieb	14 473	12 272	10 200	7 576
Privatverbrauch	1 475	€/Betrieb	47 234	39 949	36 337	35 121
Überdeckung des Verbrauchs	1 475	€/Betrieb	34 942	13 179	-297	-9 867

<sup>1</sup> Spezialbetriebe Milchviehhaltung. <sup>2</sup> Bis 180 Erschwernispunkte (EP), <sup>3</sup> > 180 EP. <sup>4</sup> Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft zuzüglich Personalaufwand dividiert durch die betrieblichen Arbeitskräfte <sup>5</sup> Gruppierungsvariable.  
Abk.: LuF = Land- und Forstwirtschaft.

Während der Anteil der Biobetriebe in den Erfolgsvierteln nahezu gleich hoch liegt (Pearson Qui-Quadrat von 0,920), weicht jener nach der natürlichen Erschwernis höchst signifikant voneinander

ab. Nicht-Bergbauernbetriebe befinden sich überproportional häufig in den beiden oberen Erfolgsvierteln, Bergbauernbetriebe hingegen, vor allem jene mit sehr hoher Erschwernis, weitaus öfter in den unteren beiden Erfolgsvierteln. Zur Illustration am Beispiel der Betriebe mit über 180 Erschwernispunkten wird dies gezeigt: Diese nehmen in der gesamten Stichprobe knapp elf Prozent ein, im ersten Viertel lag ihr Anteil bei knapp zwei Prozent, im vierten Viertel bei über 18%.

Der nächste Block der Tabelle 2 weist die Rentabilitätskennzahlen der Buchführungsbetriebe auf. Der Rentabilitätskoeffizient diente als Variable für die Aufteilung in die vier Erfolgsvierteln. Für das erste Erfolgsviertel wird ein Wert von 1,12 ausgewiesen, im vierten Viertel beträgt der entsprechende Wert 0,03: Eine Bandbreite von 1,09. Die weiteren hier aufgelisteten Kennzahlen der Rentabilität korrelieren naturgemäß eng mit dem Rentabilitätskoeffizienten ( $> 0,70$ ). Die Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft je Betrieb verringern sich von knapp 82.800 € im ersten auf rund 4.050 € im vierten Viertel, oder die Gewinnrate nimmt von 35,8 auf 2,8 ab. Während also im ersten Viertel 35,8% vom Ertrag als Einkommen verbleibt, sind es im vierten Viertel 2,8%.

Die Erträge ausgewählter Feldkulturen verweisen auf keinen signifikanten Zusammenhang mit dem ökonomischen Erfolg. Die Korrelationen mit dem Rentabilitätskoeffizienten liegen bei allen unter 0,10. Etwas anders die Situation bei der Milchleistung: Diese korreliert geringfügig mit dem Rentabilitätskoeffizienten (0,24 nach Pearson). Im obersten Viertel wurden im Schnitt 7.842 kg je Kuh und Jahr erzielt, um über 400 kg mehr als im zweiten und knapp 1.340 kg mehr als im untersten Viertel.

Der vorletzte Block listet Kennzahlen auf, die auf mögliche Gründe für die Abweichungen bei der Rentabilität der Betriebe verweisen könnten. Der Anteil der öffentlichen Gelder am Ertrag steigt mit abnehmender Rentabilität der Betriebe (Korrelation von -0,28 nach Pearson). Im ersten Erfolgsviertel beträgt dieser Anteil 14,1%, im vierten 22,7%. Erfolgreichere Betriebe wirtschaften häufiger mit größerer Faktorausstattung und in der Gunstlage (siehe weiter oben), die Umsatzerlöse spielen daher eine bedeutend größere Rolle als die finanziellen Mittel aus der Gemeinsamen Agrarpolitik. Auch eine geringe Korrelation errechnet sich für den Verschuldungsgrad (-0,26). Dieser nimmt tendenziell mit sinkender Rentabilität zu. Der Anteil des sonstigen Ertrags weicht kaum zwischen den vier Erfolgsgruppen ab. Diese Position beinhaltet insbesondere Erträge aus Aktivitäten zur Diversifizierung (u.a. Direktvermarktung, UaB), somit dürfte die Diversifizierung in allen Erfolgsvierteln eine ungefähr gleich hohe Relevanz besitzen. Geringe Korrelationen lassen sich für die anderen, in diesem Block enthaltenden Kennzahlen, feststellen. Drei weitere Kennzahlen widmen sich den Abschreibungen. Die Abschreibung pro Betrieb liegt zwar in erfolgreichen Betrieben höher als in weniger erfolgreichen (Korrelation von 0,25 nach Pearson), beim Anteil der Abschreibungen am Aufwand ist es aber umgekehrt (-0,14). Der Abschreibungsgrad unterscheidet sich kaum in Abhängigkeit vom Erfolgsviertel (0,04). Für das Anlagevermögen pro Hektar kann keine eindeutige Tendenz herausgelesen werden.

Abschließend informiert die Tabelle noch über Kennzahlen zum Unternehmerhaushalt. Aufgrund obiger Ergebnisse liefern diese keine Überraschungen. Die SVS-Beiträge sind in den erfolgreichen Betrieben am höchsten und nehmen mit sinkender Rentabilität ab (Korrelation von 0,33 nach Pear-

son). Eine Folge der abnehmenden Betriebsgröße und steigender Standortnachteile. Die Überdeckung des Verbrauchs streut enorm je nach Erfolgsviertel (0,70): von 34.942 € bis -9.867 €, eine Spannweite von rund 44.800 €. Der Privatverbrauch sinkt ebenso mit fallender Rentabilität, eine Folge der abnehmenden finanziellen Möglichkeit in den unteren Erfolgsvierteln (0,47).

## 4.2 Ausgewählte Kennzahlen nach Dezilen

Um Unterschiede bei Merkmalen und Kennzahlen noch schärfer herauszuarbeiten, wurden die identen Betriebe auf Basis des Rentabilitätskoeffizienten nach Dezilen gereiht. Dezil 1 (D1) enthält die erfolgreichsten und Dezil 10 (D10) die am wenigsten erfolgreichen Betriebe (siehe Kap. 3). Die Gesamtheit der vorliegenden Auswertungen finden sich in den Tabellen A1 und A2 im Anhang. Nachfolgend werden insbesondere jene Merkmale und Kennzahlen grafisch aufbereitet, die schon bei der Auswertung nach Erfolgsvierteln Zusammenhänge mit der Rentabilität der Betriebe aufwiesen. Zusätzlich werden Auswertungen nach Betriebsformen, Bundesland, Alter und Bildungsgrad der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter nach Dezilen vorgenommen.

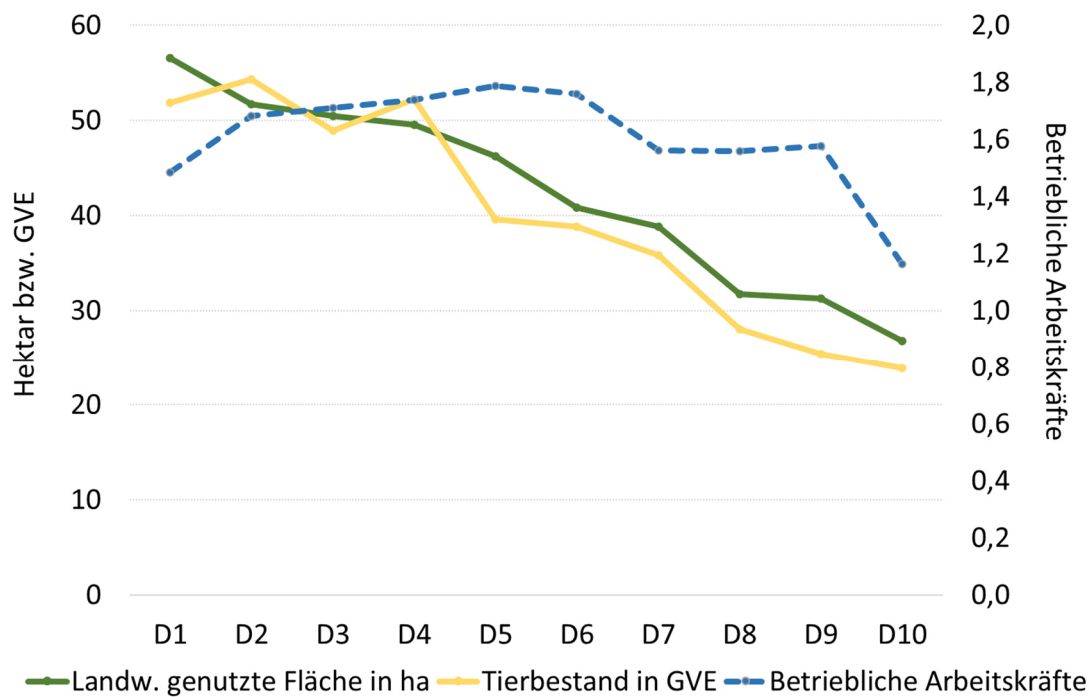
Die Durchschnittswerte der Gruppierungsvariable Rentabilitätskoeffizient in den einzelnen Dezilen zeigt Tabelle 3. Der Bogen spannt sich von 1,42 im ersten bis -0,15 im zehnten Dezil. Die Dezile umfassen je zu Hälfte 148 und 147 Betriebe. Damit konnte die Gesamtzahl von 1.475 Betrieben nahezu gleichmäßig auf die zehn Gruppen aufgeteilt werden.

Tabelle 4. Durchschnittlicher Rentabilitätskoeffizient der identen Betriebe nach Dezilen

Kennzahl	Dezile										Alle Betriebe
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	
Anzahl Betriebe	148	147	148	147	148	147	148	147	148	147	1.475
Rentabilitätskoeffizient	1,42	0,97	0,79	0,67	0,55	0,45	0,36	0,25	0,12	-0,15	0,54

### 4.2.1 Faktorausstattung

Die Auswertung der Flächenausstattung und Tierhaltung nach Dezilen in Abbildung 1 verdeutlicht die sinkende Faktorausstattung mit sinkender Rentabilität. Die Betriebe des obersten Dezils (Rentabilitätskoeffizient von 1,42) bewirtschafteten im Schnitt der Jahre 2017-21 durchschnittlich 56,6 ha landwirtschaftlich genutzte Fläche (LF), die Betriebe mit Nutztieren hielten im Schnitt 51,8 Großvieheinheiten (GVE). Im Dezil mit den am wenigsten erfolgreichen Betrieben (als Rentabilitätskoeffizient wurden -0,15 ausgewiesen) lagen die entsprechenden Werte bei 26,8 ha LF und 23,9 GVE. Gleiches gilt für den Gesamt-Standardoutput (in der Grafik nicht dargestellt): Dieser sinkt von 133.732 € im obersten auf 52.669 € im untersten Dezil. Bei der Anzahl an betrieblichen Arbeitskräften ist die Tendenz, wie weiter oben schon ausgeführt, nicht einheitlich. Die Anzahl der Arbeitskräfte steigt sogar vom ersten bis zum fünften Dezil von 1,48 auf 1,79 an und sinkt danach mal stärker (vor allem vom neunten auf das zehnte Dezil), mal schwächer ab oder verbleibt auf ungefähr demselben Niveau (vom siebten bis zum neunten Dezil).



D1 bis D10 = Dezile 1 bis 10: D1 = Dezil mit den erfolgreichsten Betrieben

Abbildung 1. Fläche, Tierbestand und Arbeitskräfte der identen Betriebe nach Dezilen

#### 4.2.2 Anteil Biobetriebe und Bergbauernbetriebe

Der Anteil der Biobetriebe zeigt laut Tabelle 4 auch nach Dezilen keine einheitliche Tendenz und schwankt zwischen 24,5% (D2) und 37,2% (D1). Der Zusammenhang ist statistisch nicht signifikant.

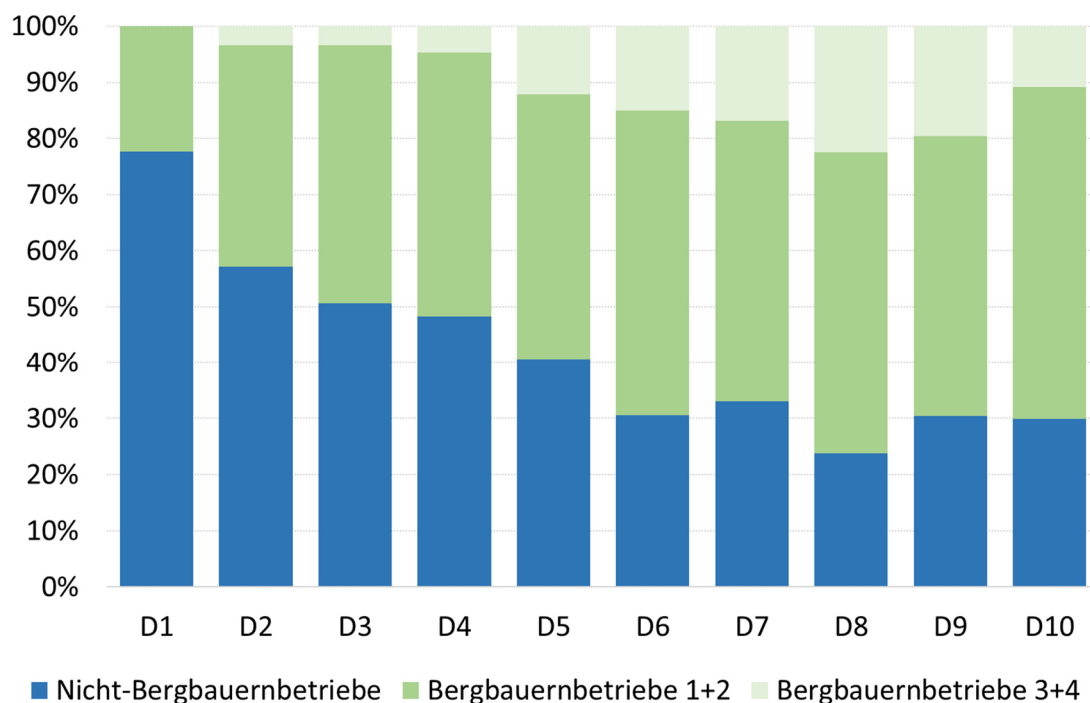
Tabelle 5. Anteil der Biobetriebe nach Dezilen

Kennzahl	Dezile										Alle Betriebe
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	
Anzahl Betriebe	148	147	148	147	148	147	148	147	148	147	1.475
Biobetriebe in Prozent	37,2	24,5	29,7	27,2	36,5	36,1	32,4	29,9	34,5	27,2	31,5

D1 bis D10 = Dezile 1 bis 10: D1 = Dezil mit den erfolgreichsten Betrieben

Nach der natürlichen Erschwernis zeigt sich folgendes Bild: Rund 42% wirtschafteten als Nicht-Bergbauernbetriebe, knapp 47% als Bergbauernbetriebe mit Erschwernispunkten bis 180 und knapp 11% als Bergbauernbetriebe mit mehr als 180 Erschwernispunkten. In den ersten vier Dezilen sind die Nicht-Bergbauernbetriebe über- und die Bergbauernbetriebe unterrepräsentiert, in den weiteren Dezilen ist es genau umgekehrt, wie Abbildung 2 illustriert. Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang an den Rändern: Im ersten Dezil der zehn Prozent rentabelsten Betriebe befanden sich knapp 78% Nicht-Bergbauernbetriebe und rund 22% Bergbauernbetriebe mit maximal 180 Erschwernispunkten. Bergbauernbetriebe mit mehr als 180 Erschwernispunkten gibt es nicht im obersten Dezil. Letztere finden sich überproportional häufig in den Dezilen fünf bis neun, der Rentabilitätskoeffizient bewegt sich hier zwischen 0,55 und 0,12. Vom sechsten bis zum zehnten Dezil beträgt

der Anteil an Nicht-Bergbauernbetrieben rund 30%. Die Bergbauernbetriebe mit bis zu 180 Erschwernispunkten sind in den ersten drei Dezilen deutlich unterrepräsentiert, danach mal mehr mal weniger überrepräsentiert.

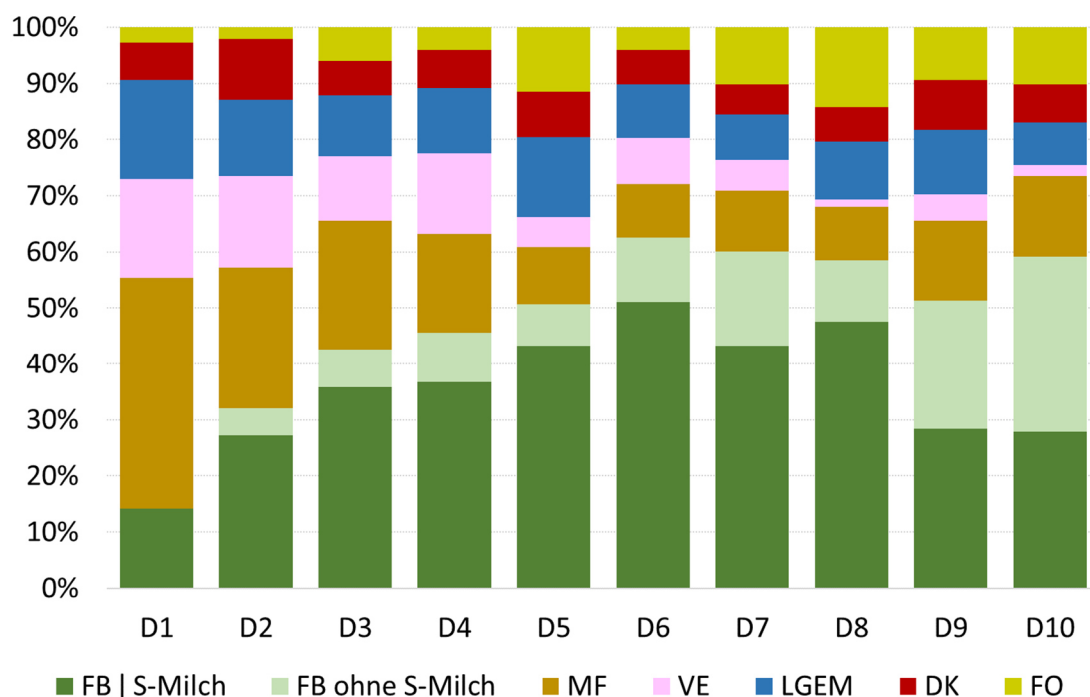


D1 bis D10 = Dezile 1 bis 10. Bergbauernbetriebe 1+2 = bis 180 Erschwernispunkte (EP), 3+4 = ab 180 EP  
 Abbildung 2. Anteil der identen Betriebe nach Dezilen und natürlicher Erschwernis

### 4.2.3 Anteil der Betriebe nach Betriebsformen

Der Anteil der Betriebe nach Betriebsformen weicht statistisch höchst signifikant in Abhängigkeit der Dezile ab (siehe Abbildung 3). Insbesondere Marktfrucht- und Veredelungsbetriebe sind in den oberen Dezilen deutlich überrepräsentiert, sie zählen also häufiger zu den erfolgreichen Betrieben als jene anderer Betriebsformen. So wären im Durchschnitt 26 Marktfruchtbetriebe pro Dezil zu erwarten, wenn diese gleichmäßig auf die zehn Gruppen verteilt wären. Im obersten Dezil finden sich mit 61 mehr als doppelt so viele, im zweiten und dritten sind es 37 bzw. 34. Den beiden unteren Dezilen neun und zehn wurden jeweils 21 Marktfruchtbetriebe zugeordnet, etwas mehr als in den mittleren Dezilen. Ähnliches gilt für die Veredelungsbetriebe: 26 Betriebe im ersten und 24 Betriebe im zweiten Dezil, bei gleichmäßiger Verteilung wären rund 13 Betriebe zu erwarten gewesen. Die Landwirtschaftlichen Gemischtbetriebe sind auch in den oberen Dezilen etwas öfter vertreten, der Zusammenhang ist jedoch deutlich weniger ausgeprägt als bei Marktfrucht- und Veredelungsbetrieben. Bei den Forst- und Futterbaubetrieben ohne Spezialbetriebe Milch ist es genau umgekehrt. Diese ordnen sich deutlich häufiger in den weniger erfolgreichen Dezilen ein. Nur sieben von 110 Forstbetrieben kommen in den ersten beiden Dezilen vor, bei den Futterbaubetrieben ohne Spezialbetriebe Milch findet sich kein einziger Betrieb im ersten Dezil (D1), während 46 Betriebe im untersten Dezil (D10) vorkommen.

Für die Spezialbetriebe Milchviehhaltung, die den überwiegenden Anteil der Futterbaubetriebe ausmachen, zeigt sich folgendes Muster: unterdurchschnittliche Anteile an den äußersten Rändern, überdurchschnittliches Vorkommen in den mittleren Erfolgsdezilen. Der überwiegende Anteil der Milchviehbetriebe weist somit eine durchschnittliche Rentabilität aus. Für die Dauerkulturbetriebe kann so gut wie kein Zusammenhang mit den zehne Erfolgsgruppen festgestellt werden, die Betriebe verteilen sich relativ gleichmäßig auf die definierten Dezile.



D1 bis D10 = Dezile 1 bis 10: D1 = Dezil mit den erfolgreichsten Betrieben

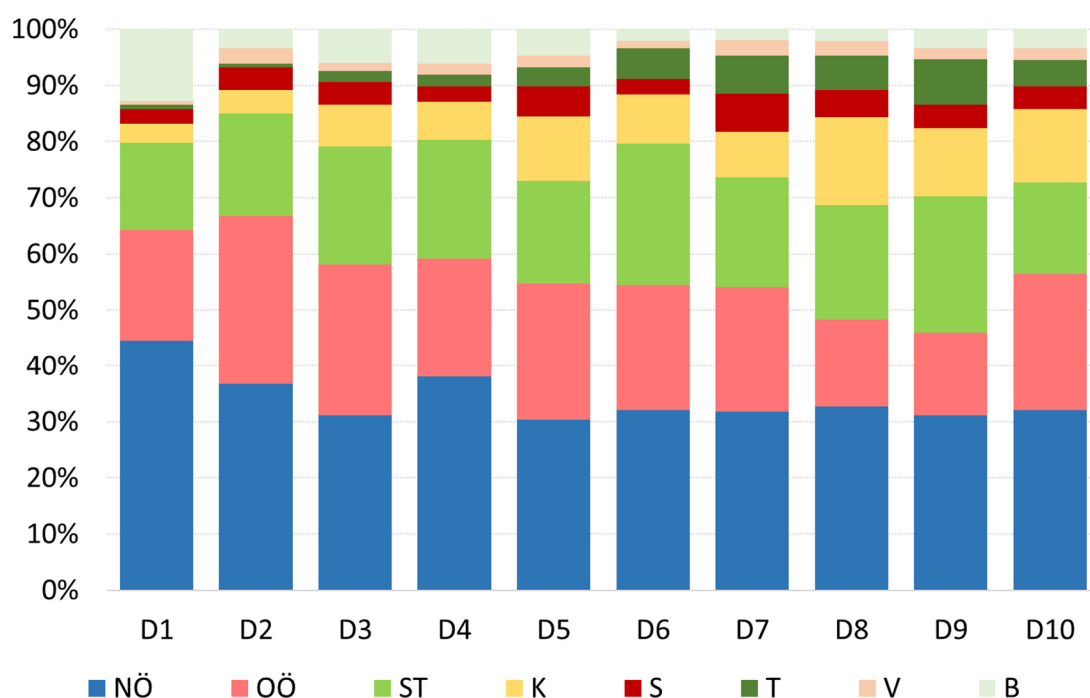
Abk.: FB | S-Milch = Futterbaubetriebe - Spezialbetriebe Milch, MF = Marktfruchtbetriebe, VE = Veredelungsbetriebe, LGEM = Landw. Gemischtbetriebe, DK = Dauerkulturbetriebe, FO = Forstbetriebe

Abbildung 3. Anteil der identen Betriebe nach Betriebsformen und Dezilen

#### 4.2.4 Anteil der Betriebe nach Bundesländern

Auch der Zusammenhang zwischen Rentabilität der Betriebe und dem Bundesland ist statistisch höchst signifikant, auf die grafischen Abweichungen nach Dezilen verweist die Abbildung 4. Betriebe in Niederösterreich, Oberösterreich und dem Burgenland sind häufiger in den oberen Erfolgsvierteln anzutreffen als Betriebe aus anderen Bundesländern. Besonders ausgeprägt ist dieser Sachverhalt für das Burgenland. In diesem Bundesland befinden sich alleine im ersten Dezil 19 von 68 Betrieben, genauso viele wie in Summe der Dezile sechs bis zehn. In Niederösterreich und Oberösterreich versammeln sich rund 44% in den ersten vier Dezilen und rund 38% (NÖ) bzw. 35% (OÖ) in den untersten vier Dezilen. Für die Bundesländer Steiermark, Salzburg und Vorarlberg zeigt sich kein einheitliches Muster, diese sind tendenziell in den mittleren Erfolgsgruppen etwas stärker vertreten. Für Betriebe in Kärnten und Tirol hingegen ist der Zusammenhang eindeutig. Ihr Anteil nimmt in den unteren

Dezilen deutlich zu. Auf die beiden oberen Dezile entfallen nur rund drei (Tirol) bzw. acht (Kärnten) Prozent aller Betriebe in Tirol bzw. Kärnten.



D1 bis D10 = Dezile 1 bis 10: D1 = Dezil mit den erfolgreichsten Betrieben

Abk.: NÖ = Niederösterreich, OÖ = Oberösterreich, ST = Steiermark, K = Kärnten, S = Salzburg, T = Tirol, V = Vorarlberg, B = Burgenland

Abbildung 4. Anteil der identen Betriebe nach Bundesländern und Dezilen

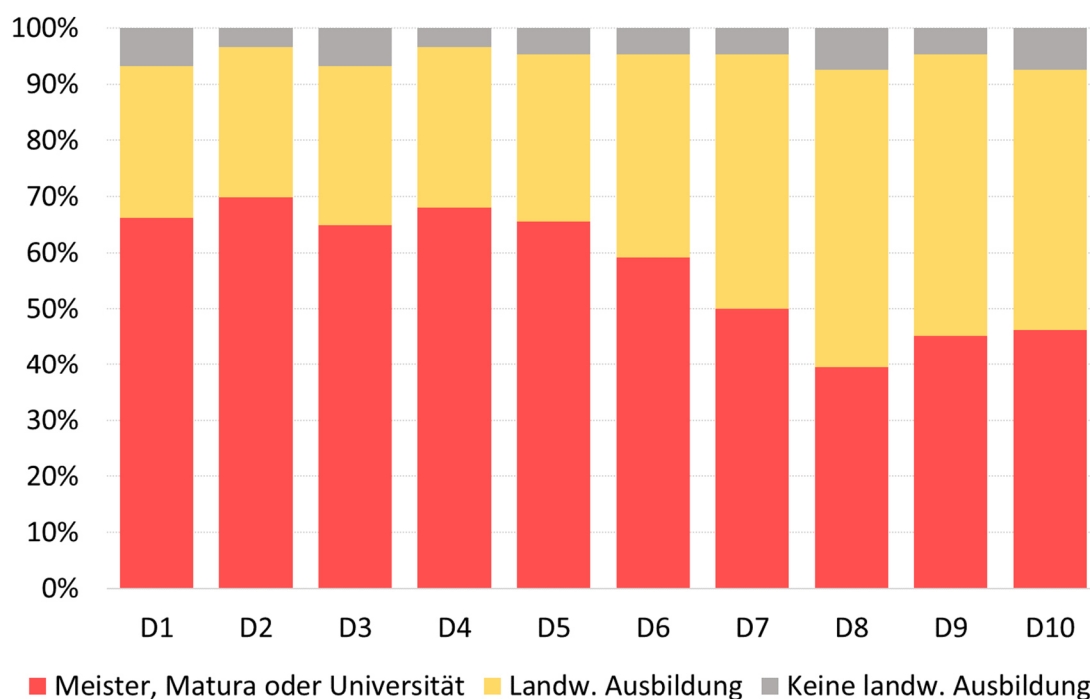
#### 4.2.5 Alter und Ausbildung der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter

Das durchschnittliche Alter der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter weicht nur unwesentlich in Abhängigkeit von den Erfolgsvierteln ab und variiert zwischen 48,4 (Dezil 6) und 51,2 (Dezil 4) Jahre. Der Zusammenhang mit der Erfolgsgruppe ist statistisch nicht signifikant.

Anders die Situation bei der land- und forstwirtschaftlichen Ausbildung (siehe Abbildung 5): Die Abweichungen nach Erfolgsgruppen sind statistisch höchst signifikant. Über zumindest eine Meisterausbildung verfügten im Durchschnitt des Panels knapp 58% der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter. In den obersten fünf Erfolgsgruppen (D1-D5) hatten rund zwei Drittel von ihnen eine Meisterausbildung oder einen höheren Bildungsabschluss (land-, forstwirtschaftliche Matura, Hochschule oder Universität). In den drei unteren Gruppen (D8-D10) waren es weniger als 50%.

Eine land- und forstwirtschaftliche Fachausbildung ohne Meisterausbildung war im Schnitt bei rund 37% der Betriebe zu beobachten. Bei der Verteilung dieses Ausbildungsniveaus verhielt es sich genau umgekehrt wie bei der höheren land- und forstwirtschaftlichen Ausbildung. Der Anteil steigt von unter 30% in den oberen Dezilen (niedrigster Wert mit 26,7% in D2) auf rund 50% in den unteren Dezilen (Höchstwert mit 53,1% in D8). Der Anteil an Betriebsleiterinnen und Betriebsleitern ohne

eine landwirtschaftliche Ausbildung betrug im Durchschnitt aller Betriebe rund fünf Prozent, die Schwankungsbreite nach Dezilen bewegt sich zwischen 3,4% (D2) und 7,5% (D8).



D1 bis D10 = Dezile 1 bis 10: D1 = Dezil mit den erfolgreichsten Betrieben

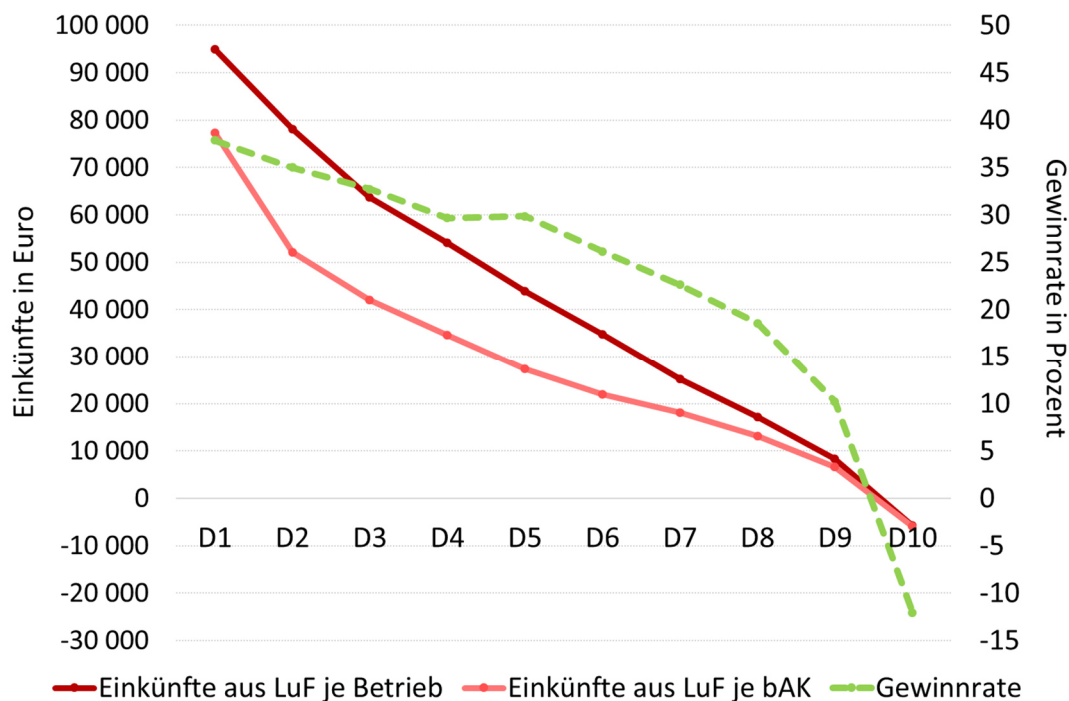
Landw. Ausbildung = bis maximal Facharbeiterprüfung

Abbildung 5. Anteil der identen Betriebe nach landwirtschaftlicher Ausbildung und Dezilen

#### 4.2.6 Ausgewählte ökonomische Kennzahlen für Betrieb und Haushalt

Die 1.475 Betriebe im Panel erzielten im Durchschnitt der Jahre 2017-21 Einkünfte aus der Landwirtschaft in Höhe von 41.463 € je Betrieb bzw. 28.737 € je betrieblicher Arbeitskraft. Als durchschnittlicher Rentabilitätskoeffizient wurden 0,54 für diese Stichprobe in diesem Zeitraum ausgewiesen. Da der Rentabilitätskoeffizient das Sortierkriterium für diese Analyse darstellte, weichen die Kennzahlen der Rentabilität statistisch höchst signifikant je nach Erfolgsgruppe ab, wie Abbildung 6 illustriert.

Betriebe des obersten Dezils (D1) erzielten im Schnitt der fünf Jahre knapp 95.000 € Einkünften aus der Land- und Forstwirtschaft je Betrieb, sie lagen somit mehr als doppelt so hoch wie im Durchschnitt aller Buchführungsbetriebe im Panel. Im untersten Dezil (D10) war der entsprechende Wert negativ. Oder die Gewinnrate variierte von knapp 38% im ersten bis 10,2% im neunten Dezil. Im Durchschnitt der Betriebe wurden 23,1% ausgewiesen. Im untersten Dezil war sie negativ, da auch das Einkommen negativ war. Auffallend ist, dass die Gewinnrate insbesondere ab dem achten Dezil besonders stark sinkt: 18,6% im Dezil 8, 10,2% im Dezil 9 und ein negativer Wert in Dezil 10. Die Einkünfte aus der Land- und Forstwirtschaft je Betrieb hingegen nahmen über alle Dezile hinweg relativ gleichmäßig ab.



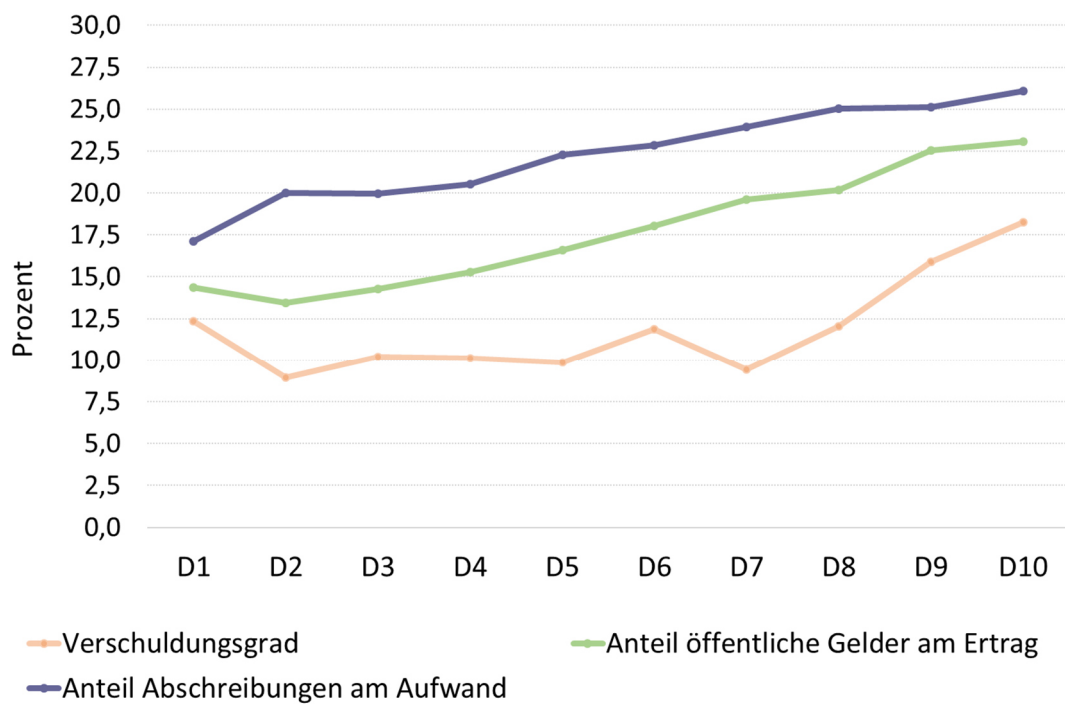
D1 bis D10 = Dezile 1 bis 10: D1 = Dezil mit den erfolgreichsten Betrieben. Einkünfte aus LuF je bAK = Einkünfte zuzüglich Personalaufwand dividiert durch die bAK

LuF = Land- und Forstwirtschaft, bAK = betriebliche Arbeitskraft

Abbildung 6. Einkommen und Gewinnrate der identen Betriebe nach Dezilen

Weitere ökonomische Kennzahlen zum land- und forstwirtschaftlichen Betrieb präsentiert die Abbildung 7. Der Anteil der öffentlichen Gelder am Ertrag betrug im Panel im Durchschnitt 17,7%, der Anteil der Abschreibungen am Aufwand machte im Schnitt 22,3% aus. Bis auf wenige Ausnahmen steigt der Anteil dieser beiden Kennzahlen mit abnehmender Rentabilität an. Der Anteil der öffentlichen Gelder erhöhte sich von 14,4% (D1) auf 23,1% (D10), jener der Abschreibungen am Aufwand erhöht sich von 17,1% auf 26,1%. Das heißt, weniger erfolgreiche Betriebe erhalten höhere öffentliche Gelder im Verhältnis zum Ertrag als erfolgreichere Betriebe. Zum einen liegt der Anteil an Bergbauernbetrieben in dieser Gruppe höher, zum anderen erwirtschaften weniger erfolgreiche Betriebe geringere Erträge. In Bezug auf den Anteil der Abschreibungen kann gefolgert werden, dass erfolgreichere Betriebe einer geringeren Fixkostenbelastung ausgesetzt sind, vor allem auch, weil sie eher in der Lage sind, Investitionen in Gebäude und Maschinen durch eine größere Faktorausstattung besser verteilen zu können.

Beim Verschuldungsgrad hingegen ist der Trend nicht so einheitlich. Dieser beträgt für das oberste Dezil (D1) 12,4%, im untersten Dezil (D10) lag der entsprechende Wert auf 18,4%. Von D1 bis D7 weicht der Verschuldungsgrad nur wenig voneinander ab, er bewegt sich hier zwischen knapp neun und zwölf Prozent. Ab dem achten Dezil (D8) steigt er jedoch deutlich und gleichmäßig an bis er den Wert von 18,4% im D10 erreicht. Ein Hinweis darauf, dass die am wenigsten erfolgreichen Betriebe mit höheren Schuldenlasten wirtschaften (müssen).

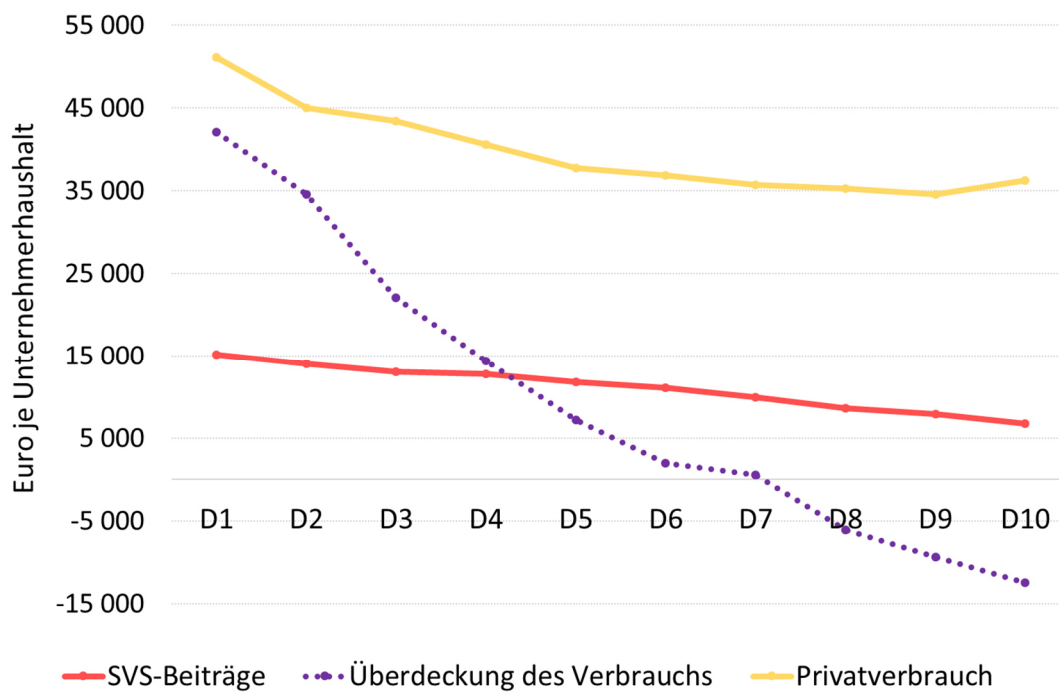


D1 bis D10 = Dezile 1 bis 10: D1 = Dezil mit den erfolgreichsten Betrieben.

Abbildung 7. Anteil der öffentlichen Gelder am Ertrag und der Abschreibungen am Aufwand sowie Verschuldungsgrad der identen Betriebe nach Dezilen

Schließlich informiert Abbildung 8 über die wirtschaftliche und finanzielle Situation in den Unternehmerhaushalten der 1.475 identen Betriebe. Dafür ausgewählt wurde die Kennzahl Überdeckung des Verbrauchs (Gesamteinkommen abzüglich Verbrauch), die Beiträge der bäuerlichen Sozialversicherung (SVS-Beiträge) sowie der Privatverbrauch. SVS-Beiträge und Privatverbrauch bilden zusammen den Verbrauch einer bäuerlichen Familie.

Im Durchschnitt der Stichprobe wird eine Überdeckung des Verbrauchs in Höhe von 9.502 € berechnet. Diese Kennzahl variiert enorm in Abhängigkeit von der Erfolgsgruppe. Die erfolgreichsten Betriebe erzielten im Schnitt der Jahre 2017-21 rund 42.000 €. Im siebten Dezil (D7) rutschte der entsprechende Wert auf 500 €, ab dem achten Dezil (D8) war er negativ. Das heißt, in den Erfolgsgruppen D8-D10 wurde für diesen Zeitraum Eigenkapital abgebaut oder anders ausgedrückt, diese Betriebe bzw. Unternehmerhaushalte lebten von der bisher gebildeten Substanz. Die Sozialversicherungsbeiträge machten im Schnitt dieser Betriebe 11.133 € aus. Das diese Beiträge vom Einheitswert (bei Pauschalierung) oder vom Überschuss bzw. Gewinn eines Betriebes abhängig sind, sinken sie mit abnehmender Rentabilität. Aber, wie aus Abbildung 6 ersichtlich, deutlich weniger als die Einkünfte aus der Land- und Forstwirtschaft. Im obersten Dezil (D1) betragen die SVS-Beiträge etwa 15.200 €, im untersten belaufen sie sich auf knapp 6.800 €. Auch der Privatverbrauch verhält sich ähnlich: er sinkt mit abnehmender Rentabilität, und zwar von rund 51.000 € im obersten Dezil (D1) auf rund 36.000 € im untersten Dezil (D10). Der Privatverbrauch korreliert somit ebenso geringfügig mit der Rentabilität. Dieser Effekt dürfte weniger mit der Haushaltsgröße oder dem Lebenszyklus der Familien zusammenhängen als mit dem Umstand, dass Haushalte mit einem höheren Einkommen und höherer Überdeckung des Verbrauchs sich auch mehr für private Zwecke leisten (können).



D1 bis D10 = Dezile 1 bis 10: D1 = Dezil mit den erfolgreichsten Betrieben. SVS = Sozialversicherung der Selbständigen

Abbildung 8. Ausgewählte Kennzahlen des Unternehmerhaushalts der identen Betriebe im Panel nach Dezilen

#### 4.2.7 Naturalerträge und tierische Leistungen

Generell lässt sich feststellen, dass die Erträge der ausgewählte Ackerkulturen Weizen, Mais, Sojabohne und Raps tendenziell vom ersten (D1) bis zum zehnten Dezil (D10) sinken, aber bei weitem nicht einheitlich. Bei Winterweizen bspw. steigt der durchschnittliche Hektarertrag vom ersten zum zweiten Dezil um rund 500 kg (von 5,6 auf 6,1 t/ha) und sinkt danach leicht, um im sechsten Dezil (D6) einen ähnlich hohen Ertrag auszuweisen wie beim ersten Dezil. Beim zehnten Dezil lag der Ertrag im Schnitt bei knapp 5.000 kg pro Hektar, um knapp 600 kg weniger als im obersten und um 1.100 kg weniger als im zweitem Dezil, jenem mit dem höchsten Durchschnittsertrag. Bei Körnermais wird der höchste Ertrag im achten Dezil (D8) mit über 10.700 kg pro Hektar ausgewiesen, im untersten Dezil (D10) betrug derselbe rund 9.000 kg. Auch bei Winterraps und Sojabohne sind die Verläufe nicht einheitlich, auch hier erzielten nicht die rentabelsten Betriebe die höchsten Erträge. Dennoch lässt sich ein leichter Trend nach unten mit abnehmender Rentabilität der Betriebe feststellen. Für die Milchleistung je Kuh und Jahr lässt sich hingegen ein offenkundiger Trend ablesen. Vom ersten zum zweiten Dezil steigt zwar die durchschnittliche Milchleistung der Spezialbetriebe Milch, ab dem dritten Dezil geht diese aber bis auf kleinere Ausreißer mehr oder weniger eindeutig nach unten. Betriebe des zweiten Dezils erzielten 8.108 kg, jene des zehnten Dezils 6.402 kg pro Kuh und Jahr.

## 5 Ergebnisse der qualitativen Interviews

### 5.1 Vorbemerkung zur induktiven Kategorienbildung

Das vorhandene Transkript wurde auf all jene Hinweise durchgearbeitet, die einer erfolgreichen Betriebsführung förderlich erschienen (siehe Kap. 3). Im vorliegenden Projektbericht werden die zwölf am häufigsten genannten Kategorien näher beschrieben und mit Zitaten belegt. Diese zwölf Kategorien werden vorab drei Überbegriffen zugeordnet und in dieser Reihenfolge in diesem Kapitel präsentiert. Die Zahl in Klammer gibt jeweils an, in wie vielen von den 26 Interviews die jeweilige Kategorie angesprochen wurde.

#### 1) Betriebliche Faktoren

Kostenbewusstsein und 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 und betriebswirtschaftliche Kalkulationen (16)

#### 2) Strategische Faktoren

Betriebsgröße, Wachstum und Spezialisierung (15)

Vielfalt und Diversifizierung (9)

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

#### 3) Soziale 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)

### 5.2 Betriebliche Faktoren

#### Kostenbewusstsein und Arbeitseffizienz

Nennungen zur Kostenoptimierung und Arbeitseffizienz wurden auf einer Kategorie gesammelt, weil es hier um Ansätze zur Strategie der Kostenführerschaft geht. Um die einzelnen Optionen besser zu differenzieren, erfolgt eine getrennte Besprechung für die daraus abgeleiteten Unterkategorien: Maschinen- und Technikeinsatz, Investitionen, Fütterung und Arbeitswirtschaft.

#### *Maschinen- und Technikeinsatz*

Sämtliche Möglichkeiten, die Kosten der Mechanisierung durch die gemeinsame Nutzung von Maschinen zu senken, beschrieb bereits die Kategorie Netzwerke und Gemeinschaften.

Mehrere Landwirtinnen und Landwirte legen großen Wert auf einen sparsamen Maschineneinsatz in der Außenwirtschaft und ergreifen dafür konkrete Maßnahmen. Zum einen, indem sie auf teure und spezielle Technik verzichten, zum anderen, dass diese dann im Betrieb gut ausgelastet und durch umsichtige Wartung und Pflege lange genutzt werden. Dazu zwei Aussagen:

*„... von der Größe her, eher untere Grenze und es rennt jede Maschine wirklich, ist ausgelastet. Ist rentabel, viele Maschinen rentabel.“* (B-15, Z. 8087-8089)

*„ ... ich tue es gut warten, für mich wichtig, schmieren, oberstes Gebot. Also die Maschinen, ist ein Punkt bei mir, wo ich, ich brauche keine Hightech Maschine.“* (B-16, Z. 8901-8902)

Bei einem Betrieb repariert der Bruder in seiner Profession als Landmaschinenmechaniker die Maschinen. Auch in einem größeren Forstbetrieb wird auf spezielle Forstmaschinen verzichtet.

Ein Milchbauer verfolgt diese Strategie auch in der Innenwirtschaft, wie folgende Aussage zeigt:

*„... und mir ist wichtig, dass ich gesunde Kühe, problemlose Kühe, die ohne viel Technik funktionieren, das ist mein Ding“* (B-10, Z. 4983-4985)

### *Investitionen*

Bei drei Interviews wurden geringe Investitionskosten in der Tierhaltung als ein Erfolgsfaktor ins Treffen geführt, zwei Aussagen dazu:

*„... man muss schauen, dass wir billig gekauft haben, die Halle und alles, bei den Tieren auch, den Rinderstall, da haben wir 92 adaptiert, dann beim Hühnerstall auch wieder, das macht auch immer was aus.“* (B-12, Z. 6156-6158)

*„Genau, weil damals habe ich es schon geschafft, die Stallbaukosten pro Kuhplatz bei 30 Kühen auf 18.000 Schilling und da haben schon die ersten geschaut, wie das geht.“* (B-16, Z. 8394-8395)

Einige Aussagen verweisen auch darauf, dass die Landwirtinnen und Landwirte in der Stichprobe vorsichtig und somit mit einem hohen Anteil an Eigenkapital investierten:

*„Die Maschinen haben wir grundsätzlich mit Eigenkapital gemacht und ja, außer beim Grund kaufen ...“* (B-15, Z. 8025-8026)

Ein anderer Betriebsleiter hinterfragt genau Sinn und Mehrwert einer Investition:

*„... ich habe das zumindest bei jeder Investition, habe ich im Hinterkopf, wenn ich denke, brauche ich das jetzt wirklich? Das reduziert wirklich nur mein Einkommen. Wegen dem, ich meine, das sage ich jetzt zum Junior auch immer, sage ich, wir kriegen für das Rindfleisch gleich viel, wenn wir es mit dem neuen oder alten Traktor heimführen, schaffen tun wir es jetzt auch.“* (B-13, Z. 7172-7176)

## *Fütterung*

Ein Landwirt mit Schweinehaltung fokussiert sich besonders auf die Futterkosten. Die Technik liefert die Grundlage für die Optimierung der Fütterung, aber der „Feinschliff“ und somit die optimale Zuteilung der Futtermenge erfolgt über den Landwirt selber. Auf der Basis wird dann die Einstellung des Futterautomaten laufend angepasst und optimiert:

*„Der [Sensor, Anm.] nimmt mir sehr viel ab, aber nur 80%, den Feinschliff mache ich, ich gehe drei Mal durch pro Fütterung [...], schaue, ob jedes Schwein frisst und dann nach dem Füttern, Viertelstunde später muss aufgefressen sein, dann schaue ich, ob der Computer richtig korrigiert. Weil die Technik kann alleine viel, aber nicht alles.“* (B-3, Z. 1269-1274)

*„... ich würde sagen, das macht sau viel Geld aus.“* (B-3, Z. 1278)

## *Arbeitswirtschaft*

Die Arbeitsorganisation und Arbeitswirtschaft wird häufig von den Interviewten angesprochen. Einige Landwirtinnen und Landwirte nennen eine gute und moderne Technik in der Außenwirtschaft oder einen getakteten Rhythmus in der Tierhaltung als Grundlage für eine hohe Arbeitseffizienz. Diese ist die Voraussetzung, dass die Betriebe ohne entlohnte Arbeitskräfte bewirtschaftet werden können.

Einige Landwirtinnen und Landwirte planen und organisieren bewusst ihre Arbeitsabläufe und versuchen diese laufend zu verbessern, wie folgendes Zitat beispielhaft belegt:

*„Also Arbeitsorganisation ist das A und O. Das ist schon was, ich meine, man kann nicht einen Tag komplett durchplanen, gerade in der Landwirtschaft, aber das ist schon wichtig. Ja, ich habe überall meine Zettel, wo ich rausschreibe, durchstreiche, es gibt Sachen, die habe ich schon zwei Jahre auf dem Programm, aber die sind auf einer Liste.“* (B-14, Z. 7476-7480)

## **Optimierung der Produktion auch durch Fleiß und Genauigkeit**

„Ohne Fleiß kein Preis“: Dieses Zitat wurde auch von einigen Landwirtinnen und Landwirten in den Interviews erwähnt. Darin kommt zum Ausdruck, dass sie ihren Erfolg jeden Tag erarbeiten (müssen) und, wie es auch häufig genannt wurde, „man Dahinter-Sein muss“. Dieses Dahinter-Sein erfolgt auf allen Ebenen des Betriebs, sei es bei der Maschinenpflege, im Ackerbau oder in der Tierhaltung. Eine wichtige Grundlage dafür ist die ständige Beobachtung und Kontrolle. Damit einher gehen höhere oder zumindest stabile Erträge oder geringere Kosten. Dazu einige Beispiele aus den Interviews:

*„Beim Schmieren, da sind wir schon sehr genau. Ich meine, das Grundding ist Genauigkeit.“* (B-7, Z. 3330-3331)

*„... von der Qualität ist es auch gut, da tut er nachstreuen, dass ja nie nass ist drinnen. Da hat er so einen Ehrgeiz, hebt die Füße, reibt, das kann ich auch nicht mehr tun, dass ja nichts anliegt am Boden, dann nimmt er wieder die Schere, er ist unmöglich, wirklich.“* (B-7, Person 1 über Person 2 am Betrieb, Z. 3353-3355)

*„Ich fahr um die Zeit eigentlich fast jeden Tag eine Runde und schaue mir das [die Ackerkulturen, Anm.] an. Aber nicht nur jetzt meines, sondern bei Kollegen, wenn ich was sehe, das ist besonders, wie hat der das gemacht.“ (B-9, Z. 4297-4299)*

Mehrere Ansätze in der Produktion sichern die Erträge im Pflanzenbau und/oder die Leistungen in der Tierhaltung, wie in der Kategorie sichere und stabile Erträge und tierische Leistungen eingehend behandelt wird. Darüber hinaus finden sich noch weitere, spezielle Ansätze zur Optimierung der Produktion. Ein Betriebsleiter schwört auf Gerstenstroh in der Futtermittelration, gleichzeitig wird Kraftfutter teilweise durch eigenen Klee ersetzt, wodurch auch gute Milchleistungen bei geringeren Inputkosten resultieren:

*„Und auf einmal geht die Leistung rauf auf 9.000 Kilo, obwohl ich weniger Eiweiß gefüttert habe.“ (B-16, Z. 8580-8581)*

In der Schweinehaltung zählen ein streng geregelter Wochenrhythmus, ein gutes Management und eine hohe Futterqualität zu zentralen Erfolgsfaktoren in der Produktion:

*„Also da finde ich schon, dass wir ein gutes Management haben. [...] Ja natürlich musst du gerade bei der Zuchtsau, da musst du dahinter sein, da geht's so schnell, dass du an Leistungen verlierst. Oder arbeitsmäßig auch, ja, ins Trudeln kommen könntest“ (B-20, Z., 11266-11272)*

*„... jährlich tun wir Futterproben machen und analysieren die und schauen, ob die Fütterungen schon passen.“ (B-6, Z. 2947-2948)*

Bei einem anderen Schweinehaltungsbetrieb wird das große Arbeitspensum auch dadurch verdeutlicht, dass trotz großem Tierbestand die Frau zusätzlich noch auswärts arbeitet.

*„Ja, in der Früh, um halb sechs stehen wir auf, um dreiviertel sieben sind wir dann meistens, wenn wir zu dritt gehen wieder herein und tun miteinander frühstücken. Meine Frau fährt dann in die Arbeit, die geht 22 Stunden arbeiten auch.“ (B-5, Z. 2316-2318)*

Auch in der Rinder- und Hühnerhaltung werden laut mehreren Interviews Maßnahmen gesetzt, um die Fütterung zu optimieren und die Tierverluste gering zu halten. Ein Hühnerhalter drückt betont, dass auch bei größeren Beständen das einzelne Tier nicht vergessen werden darf:

*„... das ist eine Massentierhaltung, aber trotzdem geht's darum, wie du selber zu den Viechern reingehst [...] ich will, dass es denen [Hühnern, Anm.] gut geht, dann habe ich einen Erfolg im Stall.“ (B-7, Z. 3486-3489)*

Ein anderer Landwirt stellt ebenso Parallelen zwischen dem Augenmerk auf die Tiere und dem betrieblichen Erfolg her:

*„Ja, ich habe das gelassen, ich mag, dass es ihnen [Kühen, Anm.] gutgeht. Und im Endeffekt ist der Effekt so gekommen, den Kühen ist es immer besser gegangen und haben dann auch mehr Leistung gemacht.“ (B-16, Z. 8631-8633)*

Den Vorteil einer Kooperation zum Aufkäufer seiner Ferkel nennt ein anderer als Erfolgsgeheimnis. Er beliefert immer die gleichen Mäster und sie stehen in einem offenen Austausch zueinander:

*„Das ist glaube ich auch mit ein Punkt, warum wir Erfolg haben, ein kurzgeschlossener Betrieb. [...] Und auch, wie soll ich sagen, sie sind bereit, etwas mehr zu bezahlen ...“ (B-20, Z., 11314-11318)*

Für einen anderen Betriebsleiter ist die lange Erfahrung und auch große Liebe zu seinem Produkt eine Grundlage dafür, dass viel probiert und am Produkt optimiert wird:

*„Wir tun alles [...], um ein gutes Kürbiskernöl zu erzeugen, ist es wichtig, dass das Ausgangspunkt passt, das ist der Kürbiskern, also der Anbau, die Lagerung, der Abbau vom Kürbiskern, das ist, da gibt's schon viele kleine Details, die man da zu beachten hat und da kommt es schon ein bisschen auf eine Routine an und Erfahrung, die man hat und wir bleiben nicht stehen, wir bilden uns immer weiter, wir probieren Sachen aus.“ (B-19, Z., 10568-10574)*

Ein Forstwirt nannte eine klare Strategie im Bereich der Eigen- und Fremdmechanisierung als eine Grundlage für den Erfolg auf seinem Betrieb. Und die Pflegearbeiten werden mit hohem Qualitätsanspruch selbst gemacht, um die richtigen Schritte für die Zukunft zu setzen:

*„... die ganzen Forstpflgekosten, das machen wir schon selbst, das Ganze ausschneiden, das machen wir zielgerichtet.“ (B-22, Z., 12398-12400)*

*„Dickungspflege machen wir natürlich.“ (B-22, Z., 12432)*

Darüber hinaus werden gezielte Maßnahmen zur Bodenverbesserung unternommen:

*„Und düngen diese Standorte auf, die Erfolge sind aber gigantisch. Und kommen dann auf eine Bonität von zwölf, 13, wo zuerst vielleicht ein Drittel da war.“ (B-22, Z., 12598-12600)*

### **Stabile Erträge und tierische Leistungen**

In mehreren Interviews konnte festgestellt werden, dass für die jeweilige Region bzw. Wirtschaftsweise überdurchschnittliche Erträge im Ackerbau erzielt werden. Häufig resultieren hohe Erträge in Kombination mit der Schweinehaltung und dem daraus resultierenden Wirtschaftsdüngereinsatz:

*„Wir haben jetzt 7000 [kg Weizenertrag, Anm.] gehabt, das war schlecht, ich will immer über acht sein, Spitze waren wir mal zehn.“ (B-21, Z., 11813-11814)*

Auch die meisten interviewten Bio-Ackerbauern erzielen stabile und überdurchschnittliche Erträge. In einem Fall durch die Möglichkeit einer Bewässerung, in einem anderen Fall durch eine abgestimmte Fruchtfolge mit hohem Anteil an Luzerne (diese kann an eine Trocknungsanlage verkauft werden) sowie einer intensiven Bodenbearbeitung.

*„... das Einzige, was man wirklich in der Hand hat, ist einerseits die Luzerne und das andere ist einfach eine oftmalige Bodenbearbeitung.“ (B-9, Z. 4328-4329)*

Eine andere Quelle für stabile Erträge am Beispiel des Bio-Weinbaus liefert das Erfahrungswissen:

*„... weil ich dann versucht habe, einen Weg zu finden, um die Pflanzen zu stärken quasi und so wenig wie möglich zu tun, mit wenig Einsatz, aber dass das System Bio-Weinbau trotzdem funktioniert. Und das funktioniert auch sehr gut, aber mit dem Hintergrund, dass man eben ganz viel Wissen braucht.“ (B-18, Z., 9944-9947)*

*„Genau, also die Natur pendelt sich ein, das merkt man auch am Ertrag, es ist jedes Jahr so ziemlich derselbe Ertrag. Es gibt eigentlich nicht ein schwieriges Jahr, sondern die Pflanzen sind abgehärteter, werden stärker ...“ (B-18, Z., 10146-10148)*

Für die Schweinehaltung lässt sich auch ein gutes Leistungsniveau in Form von hohen Tageszunahmen in der Schweinemast und überdurchschnittlich abgesetzte Ferkeln je Zuchtsau feststellen. In zwei Zuchtsauenbetrieben wurden in den vergangenen Jahren im Schnitt rund 30 Ferkel pro Sau und Jahr abgesetzt. Auch die Legeleistung der Legehennenbetriebe lag tendenziell über dem Schnitt. Einige der Betriebe sind oder waren auch in den betreffenden Arbeitskreisen dabei und konnten auf der Weise ihre Produktionseffizienz verbessern. Die interviewten Milchbauern und Milchbäuerinnen verfügten ebenso über solide Milcherträge je Kuh, wobei diese aber wegen des großen Kostenbewusstseins nicht ausgereizt werden, weil wie folgendes Beispiel beweist:

*„9.300, ja, guter Durchschnitt, da gibt's weit bessere. Die Kosten, glaube ich, haben wir schon im Griff. Wir sind zwar sehr gut mechanisiert, aber ich glaube, dass wir auch nicht über das Ziel rauschießen, also vom Maschinenbesatz und so.“ (B-14, Z. 7467-7468)*

### **Überdurchschnittliche Produktpreise**

Nicht nur in der Direktvermarktung, sondern auch in der Großvermarktung besteht Spielraum für etwas höhere Produktpreise, der von einigen der interviewten Bauern und Bäuerinnen auch genutzt wird. Einerseits ist es eine glückliche Fügung, weil ein Großabnehmer vor Ort bessere Preise für Trauben bezahlt oder in einem anderen Fall ein regionaler Aufkäufer Preiszuschläge gewährt. Zum anderen wird der Mehrerlös durch die Landwirtinnen und Landwirte täglich erarbeitet. In einem Fall durch einen sehr hohen Anteil an AMA-Gütesiegelschweinen, weil der Gewichtsselektion der Tiere besonderes Augenmerk geschenkt wird:

*„..., streiche die an, die passen und ich habe eine gute Sortierung [...] 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...“ (B-3, Z. 1506-1510)*

Außerdem meldet er sich zeitgerecht beim Vermarkter, damit die Tiere zum besten Zeitpunkt abgeholt werden können, wodurch das für das AMA-Gütesiegel optimale Gewicht eher erreicht wird.

Ein anderer Landwirt sichert sich stabile Produktpreise durch eine vorab Mindestpreisabsicherung bei den Marktfrüchten:

*„Wir haben einen Händler, mit dem Händler einen Vertrag, also zumindest einen Mengenvertrag. [...] Wir haben eine Mindestpreisgarantie und ja.“ (B-11, Z. 5715-5717)*

Wieder ein anderer lagert seine geernteten Marktfrüchte ein und versucht diese dann bei höheren Tagespreisen zu verkaufen, Voraussetzung dafür sind die am Betrieb geschaffenen Lagerkapazitäten:

*„Ich habe eigentlich fast nie bei der Ernte verkauft, [...], aber sonst bin ich immer steigend gewesen. [...], wenn ich ein bisschen mehr habe als ich Bankzinsen habe, das kannst du aber nur tun, wenn du das Geld nicht brauchst.“* (B-7, Z. 3456-3460)

### **Wirtschaftliches Denken und betriebswirtschaftliche Kalkulationen**

Diese Kategorie sammelt zum einen Aussagen zur wirtschaftlichen Denke der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter und zum anderen Hinweise zu betriebswirtschaftlichen Kalkulationen.

#### *Wirtschaftliches Denken*

Auffallend ist, dass viele der interviewten Landwirtinnen und Landwirte in sämtlichen Bereichen Optimierungspotenziale erkennen. Ein Landwirt mit starker Marktorientierung bringt es wie folgt auf den Punkt:

*„... man muss überall schauen, an welchen Schräubchen kann man drehen, was möchte der Markt, wo dreht er sich hin, was möchte der Konsument.“* (B-1, Z. 467-469)

Dazu passend eine These eines Betriebsleiters für deren Betriebserfolg:

*„Unsere These ist, es sind viele, viele Kleinigkeiten, die das gesamt ausmachen.“* (B-14, Z. 7507)

Wirtschaftliches Denken bedeutet unter anderen, die Folgen von Entscheidungen für den Betrieb früh genug zu erkennen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Beispielsweise die Frage, welche Folgen eine Investition für die Abschreibungen im Betrieb hat:

*„Das Bewusstsein, was bewirkt eine Investition. Ja, die Investition, ich meine, das ist ja leichtgemacht, ich schaue mir das an, das gefällt mir, das kaufe ich, das ist heute kein Problem. [...] Aber was bewirkt diese Aktion? Was bewirkt diese Aktion auf lange Sicht gesehen?“* (B-10, Z. 4944-4948)

Ein anderer Betriebsleiter unterscheidet zwischen Finanzierbarkeit und Rentabilität und betont seine Strategie der niedrigen Kosten:

*„... dass es nicht entscheidend ist, ob ich es mir leisten kann, sondern ob mir das wirtschaftlich in meinen Zahlen was bringt. [...] Mir ist ganz klar, ich mache unser Ergebnis nicht über die Einnahmen hauptsächlich, sondern über die wenigen Ausgaben.“* (B-13, Z. 7177-7184)

Ähnlich denkt ein anderer Landwirt:

*„Ja, ich schaue, dass ich mit [...] dem geringsten Aufwand viel raushole“* (B-10, Z. 5031-5032)

Ein Landwirt hält seine männlichen Kälber aufgrund der deutlich höheren Wertschöpfung etwas länger am Hof:

*„... und meine komplette männliche Nachzucht wird als Fresser verkauft, so mit vier bis fünf Monaten. Fresser, weil da habe ich doch noch beachtlichen Erlös von den männlichen Kälbern auch im Betrieb.“ (B-10, Z. 4726-4728)*

### *Betriebswirtschaftliche Kalkulationen*

Wie die betriebswirtschaftliche Kalkulation das wirtschaftliche Denken und Handeln zu unterstützen vermag, konkret am Beispiel der Buchführung, zeigt folgendes Zitat eines Landwirts:

*„... und das ist auch ein Schluss aus der Buchhaltung, ich bin einfach extrem sparsam, auch bei den Maschinen. Wenn ich einen Traktor kaufe, denke ich, das reduziert ja mein Einkommen und ich brauche nichts anderes. [...] Und ich habe mir gedacht, ja, wenn ich Geld habe, was tue ich damit. Ich kaufe mir nicht irgendwas, das ich nicht brauche.“ (B-13, Z. 6828-6834)*

Viele interviewte Landwirtinnen und Landwirte führen neben der freiwilligen Buchführung weitere Aufzeichnungen und/oder betriebswirtschaftliche Berechnungen durch, entweder herkömmlich mit Stift und Zettel, mit dem Mobiltelefon oder mit Hilfe des Tabellenkalkulationsprogramms Excel. Präzise werden Daten über Maschineneinsatz oder Arbeitsstunden erfasst, aufbereitet und für weitere Berechnungen und Entscheidungen festgehalten.

*„... ich schreibe mir grundsätzlich in unseren Jahreskalender jeden Tag auf, was ich getan habe. Und wenn das Maschinenstunden sind, dann schreibe ich das dazu.“ (B-13, Z. 6890-6892)*

*„Ich kann jetzt nachschauen, was ich [...] vor fünf Jahren gearbeitet habe an dem Tag.“ (B-21, Z., 11825-11827)*

*„ ... und ich sage aber immer, wenn sich die Rechnung nicht ausgeht, dann macht es keinen Sinn.“ (B-23, Z., 13148-13149)*

Es werden umfangreiche Kalkulationen auf Excel gemacht, die Produktion wird genau kontrolliert:

*„... da habe ich eigentlich die Legelisten eigentlich alle in Excel-Dateien rein programmiert und sehr aufwendig gestaltet, was habe ich für tägliche Produktionsleistung pro Stall und Monat und über die gesamte Legeperiode ...“ (B-25, Z., 14182-14184)*

*„... ich rechne bei jedem Stier aus, also bis 2016 weiß ich zurück, was ich pro Tag Einnahmen gehabt habe.“ (B-23, Z., 13172-13173)*

Einige Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter nutzen ihre Aufzeichnungen und Berechnungen für weitere Optimierungen am Betrieb. Dazu zählen Optimierungen der Fruchtfolge, die Frage, ob sich die Option auf Regelbesteuerung rechnet oder wie mit Hilfe von fundierten Aufzeichnungen und Berechnungen bessere Kreditkonditionen bei der Bank erreicht werden:

*„... aber ich weiß mal, was bleibt pro Stück und dann schaue ich mir ganz genau an, kaufe ich Viecher, die schwerer sind, älter, welche Rasse ...“ (B-23, Z., 13176-13178)*

*„... wir haben zweimal optiert, [...], aber ja, wenn man keine Zahlen hat, keine Buchhaltung macht, dann kannst auch nicht optieren.“ (B-14, Z. 7509-7514)*

*„Aber das gefällt mir, wenn ich zur Bank gehe und ich mal, wie wir Grund gekauft haben, haben wir mal verhandelt wegen Kredit. [...] Ja, ich brauche von dir Daten. [...] Meinem Berater ist fast die Lade runtergefallen, sowas [eine Art selbst erstelltes Betriebskonzept, Anm.] haben wir noch nie gesehen. Blättert durch, das ist ja tip top hat er gesagt.“ (B-21, Z., 12150-12155)*

Ein Direktvermarkter berechnet immer wieder die Kosten seiner Produkte und leitet aus den Ergebnissen seine Produktpreise ab:

*„Ständig, ja, Preiskalkulationen, was den Einkauf betrifft, von Flaschen, wie gesagt, wir kaufen auch vor. Wir schauen immer, wie – voriges Jahr war das noch immer, sind ja alle Rohstoffpreise angestiegen, extrem. Und da haben wir schon früh genug reagiert.“ (B-19, Z., 10693-10696)*

### 5.3 Strategische Faktoren

#### Betriebsgröße, Wachstum und Spezialisierung

Die Buchführungsdaten legen nahe, dass die Mehrheit der interviewten Landwirtinnen und Landwirte überdurchschnittlich große Betriebe bewirtschaftete, aber es waren auch Betriebe mit geringerer Faktorausstattung in der Stichprobe. Gemessen am Gesamt-Standardoutput (GSO) der jeweiligen Betriebsform bzw. Spezialbetriebsform laut Buchführungsergebnisse im Grünen Bericht bewirtschafteten 15 Betriebe einen überdurchschnittlich großen Betrieb. Deren GSO übertraf den Mittelwert des durchschnittlichen GSO der jeweiligen Betriebsform bzw. Spezialbetriebsform. In sechs Betrieben lag der GSO der interviewten Betriebe spürbar unter dem Durchschnitt der jeweiligen Betriebsform bzw. Spezialbetriebsform, bei fünf Betrieben wurde ein ähnlicher GSO festgestellt.

In den Interviews wurden Genese und Entwicklung der Betriebe eingehend beleuchtet. Gerade bei den überdurchschnittlich großen Betrieben konnte eine spürbare Dynamik in der Betriebsentwicklung festgestellt werden, zum einen in Form von Umstellungen und Neuausrichtungen der Betriebsführung und zum anderen durch Vergrößerung und Spezialisierung der verbleibenden und/oder neuen Betriebszweige.

Die Milchvieh- und Schweinebetriebe in der Stichprobe waren unisono größer als der Durchschnitt aller Milchvieh- bzw. Schweinehaltungsbetriebe im Grünen Bericht. Gerade diese Betriebe vergrößerten und spezialisierten sich in der laufenden Generation. Dazu zwei Zitate, in denen die Betriebsleiter schrittweise (typisch für mehrere Betriebe in der Stichprobe) ihren Tierbestand laufend aufgestockt haben: von rund 20 auf 90 Milchkühe bzw. von rund 20 auf 150 Zuchtsauen:

*„Genau, Stiere aufgegeben, rein auf Kühe, dann Bio, dann haben wir aber wieder mit Bio aufgehört [...]. Und dann haben wir 2005 den Stall erweitert auf ja, sagen wir 70 Kühe. Und 2009 haben wir einen Melkroboter eingebaut.“ (B-15, Z. 7870-7873)*

*„... in den Anfang 80er Jahren [...] investiert für 20 Zuchtsäue, dann haben wir aufgestockt auf 40 [...]. Dann mit dem EU Beitritt [...] sind auf 60, bei 70 Zuchtsäue gekommen und der letzte große Schritt war dann, wie eben angestanden ist, die Tierhaltungsverordnung [...]. (B-20, Z. 11230-11235)*

Das folgende Zitat eines Landwirts mit Milchkühen bringt die Strategie der laufenden Ausdehnung auf den Punkt:

*„Wir haben da eigentlich, bis jetzt, jedes Jahr mehr Milch geliefert wie das Jahr davor.“ (B-24, Z., 13647)*

Ein Grund für das beschleunigte und auch einfachere Wachstum in der Milchviehhaltung ist auch der Abkehr von der EU-weiten Milchquotenregelung im Jahr 2015 geschuldet, wie folgendes Zitat bildhaft veranschaulicht:

*„Die Ergebnisse sind besser geworden, wie die Kontingentierung dann weg war, weil wir haben das ganze Jahr spekulieren müssen, kaufen wir, leasen wir.“ (B-15, Z. 7899-7901)*

Einige Betriebe haben aber auch die Milchviehhaltung aufgegeben und stattdessen auf andere Betriebszweige (Mutterkuhhaltung, Legehennenhaltung) umgestellt oder sich in die Rindermast vertieft, wie folgendes Beispiel belegt:

*„..., ursprünglich war es ein Mischviehbetrieb mit zehn, zwölf Kühen. Haben daneben immer schon Rindermast, Stiermast gehabt und gute 20 Jahre haben wir mit den Kühen aufgehört, haben komplett auf Rindermast umgestellt. Das hat der Vater noch gemacht.“ (B-6, Z. 2762-2764)*

Neben den Tierbeständen wurden in mehreren Betrieben auch die Flächen ausgedehnt, bei einigen unter ihnen auch durch erhebliche Grundkäufe:

*„Laufend gekauft. Unseren Betrieb gibt's, ich bin die vierten Generation jetzt. Und der Großvater hat glaube ich angefangen mit nicht mal fünf Hektar. (B-8, Z. 3930-3931)*

*„Wir haben übernommen mit weiß nicht, 22 ha Eigengrund und was haben wir gepachtet gehabt? 15-20 ha haben wir gepachtet gehabt dazumal. Jetzt haben wir eigentlich 62 ha Eigengrund. (B-11, Z. 5544-5547)*

Auffällig ist, dass trotz teilweise großer Wachstumsschritte überwiegend mit Eigenkapital finanziert wurde, um das Risiko zu senken:

*„... also das weite Hinauslehnen, wie es bei uns auch welche machen und diskutiert wird, finanziell hinauslehnen, also das wäre nicht das Meine gewesen. Also, wenn ich einen Wachstumsschritt setze, dann kann ich schon mal mit einem Fremdkapital arbeiten. Aber, das muss überschaubar sein ...“ (B-10, Z. 4910-4914)*

*„Ich habe nie einen Kredit gebraucht zum Glück. Das ist glaube ich ein Erfolg von den Eltern gewesen und der Großvater schon, wir haben nie einen Kredit aufgenommen. (B-8, Z. 4028-4029)*

In einem Milchviehbetrieb wurde trotz überdurchschnittlichem Viehbestand ein zusätzlicher Tierhaltungszweig etabliert, und zwar Masthühner:

*„Genau, wir haben ein zweites Standbein gesucht, wen dazu, zu den Kühen.“ (B-24, Z., 13607)*

Mit guter Produktionstechnik und hohem Eigenkapitalanteil konnte durch die Vergrößerung auch mehr an Einkommen erwirtschaftet werden, wie folgende Aussage beweist:

*„... so ist es eigentlich Schritt für Schritt größer geworden. Das merkst du schon, mehr ist mehr. Seit wir größer geworden sind, bleibt mehr Geld.“ (B-24, Z., 13901-13902)*

Interessant: Unter den Dauerkultur- oder Direktvermarktungsbetrieben in der Stichprobe konnten keine vergleichbaren Wachstumsschritte beobachtet werden.

### **Vielfalt und Diversifizierung**

Einige Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter verfolgten gezielt die Strategie, auf mehreren Einkommensstandbeinen zu stehen. In einem Betrieb wird Bioabfall gesammelt und daraus Kompost erzeugt, mehrere Betriebe haben nebenbei eine PV-Anlage, wieder andere Betriebe diversifizieren ihre Ackerkulturen oder haben neben einem Hauptbetriebszweig noch eine untergeordnete Tierhaltung. Aber nicht nur in der Landwirtschaft wird diversifiziert, auch die Forstbetriebe in der Stichprobe vermarkten vielfältige Produkte:

*„... und auch alles zu vermarkten, was geht, sage ich mal. Vom Brennholz bis zu den Christbäumen und ja. Da haben wir schon in der Durchforstung, dass man wirklich schaut, dass die Bäume schnell dick werden.“ (B-13, Z. 7099-7102)*

Ein Landwirt hat sich etwas ganz Besonderes als Zusatzeinkommen ausgedacht und ist damit sehr zufrieden:

*„Nein, ich dresche den Rotklee, weil das ist wieder ein Zusatzeinkommen, was schon ein richtiges Einkommen ist. Das haben wir früher mit dem Holz nicht erarbeitet.“ (B-16, Z. 8810-8811)*

Der Nebenerwerb kann nicht nur als Zusatzbelastung, sondern auch als Bereicherung und Ausgleich zur Landwirtschaft angesehen werden, wie folgende Aussage zeigt:

*„... ich mache es mit einer Freude und Überzeugung [außerbetr. Tätigkeit, Anm.] und für mich ist das ein Superausgleich zu meinem Arbeitsalltag, also für mich ist das keine Belastung, ich mache das richtig gerne.“ (B-23, Z., 13144-13146)*

Bei einem Legehennenbetrieb kann ein Teil der Eier ohne größeren Aufwand direkt vermarktet werden, auch weil es in der Umgebung kaum Betriebe mit Bioeiern gibt:

*„Also die Direktvermarktung geht mit eigentlich geringerem Aufwand.“ (B-12, Z., 6164)*

Einige Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter setzen auf die Tierhaltung, obwohl diese in ihrer Region stark zurückgeht. Sie gehen somit einen alternativen Weg als die meisten Ihrer Berufskolleginnen und Berufskollegen. Dies kann auch als eine Art Vielfalt und Diversifizierung angesehen werden, als Folge daraus sind sie weniger gezwungen, ihre Flächen zu erweitern:

*„..., man darf nicht immer das machen, was die anderen sagen oder was eh alle machen. Man muss ein bisschen einen eigenen Weg gehen.“ (B-8, Z. 3914-3915)*

*„Bei uns ist es, was die meisten machen, viel pachten, zu hohen Preisen und dann Getreide anbauen und hoffen, dass was übrigbleibt.“ (B-8, Z. 3921-3922)*

Ein anderer Betriebsleiter profitiert davon, dass in seiner Region die Nutztierhaltung ebenso stark abnimmt und er dadurch günstige Flächen für seine Tierhaltung erwerben kann:

*„Die Betriebe haben alle Viecher rausgehaut, Grünlandfläche hast du relativ leicht wiedergekriegt und was mache ich mit den Flächen?“ (B-10, Z. 4988-4990)*

### **Erfolgreiche Direktvermarktung durch Qualität und Kund:innenbindung**

Die Direktvermarktung ist kein Selbstläufer, die zentrale Grundlage darin dürften laut den vorliegenden Interviews eine hervorragende Qualität, oft in Verbindung mit einem speziellen Zusatznutzen, und eine enge Kund:innenbeziehungen sein. Ein Landwirt erreicht seine Kundinnen und Kunden durch die Kombination aus biologischen Produkten, durchgängiger Regionalität auf allen Ebenen sowie der Einzigartigkeit seines Angebots. Ein authentisches Konzept, das von den Menschen geschätzt und angenommen wird.

*„Genau, ich bin ja Biobuschenschank auch noch, meine Produkte sind nur Bioprodukte, wo ich auch nur von anderen Biobetrieben die Produkte einkaufe. Da gibt's auch ein Netzwerk im Hintergrund, wo ich andere Betriebe unterstütze.“ (B-18, Z., 9979-9981)*

*„Genau, also das Authentische ist ganz wichtig auch, für mich die Positionierung, z.B. Sie sind da in die Gegend gekommen und es gibt ja Hausnummer 1000 Buschenschänke, aber für was steht ein Betrieb oder Mensch? Also die Positionierung ist das Wichtigste ...“ (B-18, Z., 10090-10092)*

Für einen anderen Betrieb stellt die Qualität seines Produkts das Alleinstellungsmerkmal dar. Es wird alles unternommen, um den höchsten Genuss mit dem Produkt zu erzielen und

*„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.“ (B-19, Z., 10624-10626)*

*„Wir pressen wöchentlich frisch.“ (B-19, Z., 10634)*

*„Wir erhitzen die Kerne, die werden dann gemahlen und wir rösten die Kerne, dadurch kommt der Geschmack rein. Die nussigen Aromen, die kriegen wir mit der Röstung rein und je nachdem, wie man die Röstung macht, wie lange man das ausreizt, desto besser wird das Kürbiskernöl.“ (B-19, Z., 10656-10659)*

Auch innovative Verpackungen werden als Träger von Werbebotschaften genutzt:

*„Ich habe auf meinen Zehner Schachteln das Foto von mir drauf, die Leute erkennen mich noch drinnen im Geschäft und das hat eine gewisse Wirkung.“ (B-25, Z., 14125-14127)*

*„Normale Blechdose, mit einem Verschluss, ist einfacher zum Verschicken. [...] unser Kernöl verschicken wir bis Kanada, Australien, Sardinien.“ (B-19, Z., 10727-10728)*

Die Landwirte in der Stichprobe, die ihre Produkte direkt vermarkten, zeichnen sich durch eine sehr enge Beziehung zu den Kundinnen und Kunden aus. Diese Beziehung wird laufend gepflegt und gelebt:

*„Wichtig ist in dem Fall, also das Persönliche, weil ich meine, meine Kundschaften in [...], das sind schon bald Freunde. ... und sie kennen de facto meine Lebensgeschichte und ich kenne ihre, ja, bei den Jüngeren sowieso. Und bei den Hotels ist es das gleiche, also wenn du mal wo drinnen bist und man lernt sich einfach kennen [...].“ (B-17, Z. 9393-9397)*

*„Ja, mir ist immer wichtig, dass ich mit den Kunden in Kontakt bin, man kann erzählen, was man macht, warum man das macht. Das ist etwas, was einen Erfolg ausmacht, die Leute sind neugierig, informieren sich auch sehr gut und aus dem heraus kriegt man natürlich auch wieder Kundenbindung zusammen.“ (B-18, Z., 10265-10268)*

Zu den größten Stärken eines Legehennenhalters zählt laut eigener Ansicht die Kundenbeziehung, die über Jahrzehnte gewachsen ist und die laufend verfeinert wird. Dadurch wird es Nachahmern schwermgemacht, diesen Markt zu erobern:

*„Zeugt für mich einfach von ja, wirklicher Kundennähe, ich bemühe mich sehr auch um den Lebensmitteleinzelhandel, dort um die Geschäftsleute, ich habe mit denen eine sehr gute Beziehung, wir sind alle per du, sind auch alles ganz normale Personen und ich bin auch immer wieder im Geschäft, in jedem Geschäft drinnen und kaufe dort was ein.“ (B-25, Z., 14122-14125)*

Die Direktvermarkterinnen und Direktvermarkter in der Stichprobe verfügen auch häufig über vielfältige Kundengruppen, dadurch können auch größere Mengen im Direktverkauf abgesetzt werden. Beispielsweise setzt ein Landwirt die gesamte Eiproduktion direkt ab, und zwar 60% direkt in den Lebensmitteleinzelhandel, 35% über Haushalte und 5% über die Gastronomie. Ähnlich breit aufgestellt ist ein Kernölproduzent, der zudem moderne Medien für das Marketing einsetzt:

*„... wir haben einen ziemlich großen Kundenstock, der reicht von Buschenschank bis Gasthöfen, dann haben wir einen 24 Stunden Hofladen gemacht. [...] das war eigentlich das Beste, das uns hat passieren können.“ (B-19, Z., 10575-10579)*

*„Dann kann man damit natürlich Werbung machen, wir nutzen die Kanäle, Social Media, der Online Shop muss top sein, [...] aber im Endeffekt ist das Mundpropaganda.“ (B-19, Z., 10611-10615)*

Ein anderer Landwirt versuchte zum Zeitpunkt des Interviews, neben seinem Hauptbetriebszweig in der Urproduktion mit Freilandhühnern, in die Direktvermarktung einzusteigen und diese schrittweise auszubauen. Auch ein Beispiel über das schrittweise Hineinwachsen in neue Betriebszweige und in die Direktvermarktung:

*„Ja, gestartet haben wir mal für uns, dann haben die Nachbarn angefangen und Verwandtschaft und ja, also – über Mundpropaganda, auf der einen Seite, aber ich versuche schon ein bisschen aktiv die Werbetrommel zu rühren, was sich halt ressourcentechnisch ausgeht, wir arbeiten da mit WhatsApp Status, Facebook und Instagram Seiten.“ (B-23, Z., 13205-13208)*

## 5.4 Soziale Faktoren

### Frühe und gelungene Hofnachfolge mit Freiräumen und Entfaltungsmöglichkeiten

Bei einem Großteil der Betriebe sind die Landwirtinnen und Landwirte früh in die Verantwortung des land- und forstwirtschaftlichen Betriebs hineingewachsen (siehe Kap. 3) und viele von ihnen haben den Betrieb oder einen Teilbetrieb davon sehr früh übernehmen können, dazu zwei Aussagen:

*„Ich bin seit dem 22. Lebensjahr voll am Betrieb und voll verantwortlich. Das reicht. Ich war sehr jung, wie ich das Ganze habe machen können ...“* (B-22, Z., 12796-12797)

*„1999 habe ich übernommen, führen tue ich eigentlich schon seit ich heimgekommen bin von der Schule, weil der Vater war schon 62 Jahre, der hat gesagt, da, mach.“* (B-5, Z., 2171-2172)

Bei einigen Betrieben war der Auslöser für die frühe Hofübernahme ein früher Tod oder eine schwere Krankheit des Vaters. Die Option einer zeitigen Hofübernahme wurde von vielen Interviewten sehr geschätzt und stärkte die Motivation für die Betriebsführung, wie folgendes Zitat belegt:

*„... und da bin ich meinen Eltern sehr dankbar, dass sie mir so früh die Möglichkeit gegeben haben, einen Betrieb zu führen, weil da ist eine andere Motivation dahinter.“* (B-26, Z., 14523-14525)

Laut den vorliegenden Interviews war der Prozess der Übergabe häufig geprägt von einem guten Einvernehmen zwischen den Generationen und die Übergeberinnen und Übergeber unterstützten die nachfolgende Generation, wie folgende Zitate es auf den Punkt bringen:

*„Wir haben freie Hand, also sie [die Eltern, Anm.] unterstützen uns voll, was wir gerne machen, ...“* (B-19, Z., 11097)

*„Wie gesagt, Übergabe gute zehn Jahre, da merkt man halt dann schon, was dann alles eingespielt ist und man ist halt als junger Betriebsübernehmer natürlich sehr gut vorbereitet danach auf die Zeit.“* (B-2, Z. 937-939)

Aus der guten Erfahrung der frühen und gelungenen Hofübernahme möchten einige der Interviewten ihren Kindern ebenso eine frühe Übernahme ermöglichen, auch vor der eigenen Pensionierung:

*„Das ist auch, was ich mir denke mit meinen Kindern, ich überlege, was ich machen werde, also ich will, dass meine Kinder möglichst früh übernehmen, zumindest mal den Stammbetrieb.“* (B-17, Z. 9770-9771)

Besonders hervorgehoben werden bei einigen die Leistungen und der Fleiß der Vorgeneration. In den meisten Fällen konnte auf eine solide Basis oder frühere Innovationen aufgebaut werden, wie folgende Aussagen beweisen:

*„Ich meine, wir haben den Betrieb sehr gut, also in einem guten Zustand schon übernommen [...] wir haben uns nur vergrößert und noch mehr spezialisiert.“* (B-14, Z. 7394-7397)

*„Eigentlich müssten wir einmal im Jahr meiner Oma eine Messe halten. Meine Oma, die Mutter von meiner Mutter, die war sehr innovativ, die hat alles angefangen ....“* (B-17, Z. 9356-9358)

## Netzwerke und Gemeinschaften

Netzwerke und Gemeinschaften als wichtige Grundlage für Betriebserfolg werden in mehr als 20 Interviews in der einen oder anderen Art thematisiert. Zum einen werden Netzwerke zum Erfahrungsaustausch unter Kolleginnen und Kollegen und damit zum Erwerb von Wissen und Informationen genutzt.

*„Ja, eh und dass man mit anderen redet, der erzählt wieder, das haben wir gehabt, ist auch so gegangen.“ (B-21, Z., 11932-11933)*

Schule, Meisterkurse oder Landjugend werden häufig in diesem Zusammenhang als wichtige Quelle für Netzwerke genannt. Ein anderer Aspekt betrifft Kooperation bei landwirtschaftlichen Maschinen, mehrere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner erkennen darin eine zentrale Chance zur Einsparung von Maschinenkosten, wie es ein Zitat beispielhaft ausdrückt:

*... Maschinenkooperation oder Gemeinschaften haben wir relativ viel. Das ist sicher ein Thema von der Wirtschaftlichkeit, einfach von den Maschinenkosten, der Abschreibung, die von meinem Gefühl her geringe Abschreibungen haben.“ (B-6, Z. 2858-2861)*

Viele Facetten in Bezug auf den Maschineneinsatz konnten beobachtet werden: von einzelnen Maschinen, die zusammen mit anderen Betrieben eingesetzt werden (häufig ist es ein Traktor) bis hin zu Betrieben, die fast jede Maschine in einer Gemeinschaft betreiben.

Netzwerke stellen auch im Rahmen erfolgreicher Vermarktungsinitiativen und -wegen eine große Bereicherung dar, besonders in der Direktvermarktung. Ein Beispiel dazu von der Vermarktung von Kürbisprodukten über Bekannte und Verwandte aus unterschiedlichen Regionen:

*„ ... wir haben schon ein großes Netzwerk, das haben meine Eltern schon gemacht, die ganzen Verwandten-Teams, das ist weit verbreitet bei uns in der [...], die verkaufen das dann für uns quasi auch ab Hof. Und das ist natürlich ein großer Vorteil.“ (B-19, Z., 10663-10668)*

Ein gutes Einvernehmen mit dem Tierarzt nennen zwei Landwirte als wichtig für den Erfolg in der Schweinehaltung. Besonders hervorgehoben wird hier das gegenseitige Vertrauensverhältnis.

Netzwerke dienen aber auch dazu, Arbeitsspitzen besser zu bewältigen und mit weniger entlohnten Arbeitskräften auszukommen. Freunde, die bei der Ernte helfen, Verwandte, die beim Silieren helfen oder Nachbarn, die bei unterschiedlichen Arbeiten spontan einspringen.

*„Jetzt haben wir eine Praktikantin gehabt und der Nachbar hilft uns mit dem Eingrasen. Und der Bub von meiner Schwester, der ist auch recht engagiert.“ (B-24, Z., 13881-13883)*

## Familiärer Zusammenhalt, Lebensqualität und Freude

### *Familiärer Zusammenhalt*

Diese Kategorie betrifft zum einen die Beziehung in der Partnerschaft. Einzelne Landwirtinnen und Landwirte betonen dezidiert die wichtige Bedeutung einer guten Partnerschaft:

*„... dann brauchen wir gar nicht viel darüber reden, weil ich da Vertrauen habe, dass das passt. Wir tun ja miteinander arbeiten, nicht gegeneinander, von dem her.“ (B-4, Z. 2055-2057)*

*„Meine Kraftquelle ist meine Frau. Das stimmt ja, nein, es ist schon [Mann]. Ja, dass man weiß, dass man zusammenhilft. Dass wir zu zweit sind [Frau].“ (B-11, Z. 5907-5908)*

Ein anderer Aspekt betrifft den Zusammenhalt unter den Generationen. Nur auf der Weise können laut Einschätzung mehrerer Landwirtinnen und Landwirte die Herausforderungen einer Betriebsführung gut gemeistert werden:

*„Ja und das Wichtigste ist trotzdem, ein vernünftiges Familienleben auch, in den Generationen zusammen.“ (B-7, Z. 3710-3711)*

*„Haben sie [die Eltern, Anm.] uns beide sehr tatkräftig unterstützt, war vieles leichter, muss man auch sagen.“ (B-14, Z. 7685-7686)*

Eine Aussage unterstreicht die hohe Relevanz des Zusammenhalts in der Familie am konkreten Beispiel der Kartoffelernte:

*„Das alle mithelfen und jeder seinen Teil dazu beiträgt.“ (B-11, Z. 5674)*

Als weiterer Erfolgsfaktor wird in einem Betrieb vermerkt, dass das kontinuierliche und gemeinsame Arbeiten einen großen Mehrwert darstellt:

*„Und was bei uns auch ein Wunder ist, dass wir seit 20 Jahren zu dritt sind, das ist nicht bei jedem Betrieb so.“ (B-15, Z. 7917-7918)*

Gute Beziehungen und wertschätzender Umgang in der Familie eröffnen neue Optionen, weil Potenziale der Menschen eher genutzt werden können, wie am folgenden Beispiel abzulesen ist:

*„Ja, angefangen, also, Hendel haben wir, begonnen hat das Ganze, also meine liebe Lebensgefährtin hat das mit am Hof genommen, [...] ich habe das bei der Schwiegermutter gesehen und dachte, boah, das hat was ...“ (B-23, Z., 13273-13277)*

### *Lebensqualität*

Mit dem Thema Familie werden häufig auch Bezüge zur Lebensqualität von den Betriebsleiterinnen und Betriebsleitern hergestellt. Zum einen die Begrenzung der Arbeitszeit, damit ausreichend Freizeit bleibt, um auch gesund zu bleiben (im folgenden Zitat nicht mehr gesondert angeführt):

*„Um sechs ist Schluss, am Sonntag wird auch nicht gearbeitet, ich weiß nicht, was andere arbeiten, aber es reicht schon für uns.“ (B-15, Z. 7992-7993)*

Zum anderen richten sich manche Familien ihren Wohn- und Freizeitraum bewusst ein, um sich darin wohlfühlen und auf der Weise wieder Kraft für ihren Beruf zu tanken:

*„Und man muss schon sagen, wir haben schon geschaut, wir haben im Haus drinnen relativ viel hergerichtet und renoviert, das war uns schon wichtig, dass das auch passt. Nicht nur draußen [...], sondern, dass das Wohlfühlen einfach da ist.“ (B-16, Z. 9113-9116)*

*„Darum ist auch der Pool da, das gehört dazu irgendwo.“ (B-16, Z. 9128)*

Auch dieser Landwirt setzt auf Lebensqualität und der eigene Pool unterstützt das:

*„Das ist nicht mein Zugang, dass ich sage, ich muss rund um die Uhr arbeiten. [...] ich will mein Leben auch genießen, ich meine, wir haben vor, ich glaube, mittlerweile das dritte Jahr, wir haben einen Pool gebaut... Da muss ich schon ehrlich sagen, das war schon eine von den besten [...] besten Investitionen ...“ (B-17, Z. 9801-9806)*

#### *Freude in und mit der Landwirtschaft*

Etliche Landwirtinnen und Landwirte nennen die Freude mit ihrer Arbeit und ihrem Betrieb als einen Grund für ihren Betriebserfolg. Viele von ihnen bezeichnen ihre Tätigkeit als Traumberuf und sie vereinen Beruf und Hobby, wie folgende Zitate beispielhaft wiedergeben:

*„Ich bin mal mit Leib und Seele Landwirt, ich mache das gerne, ich bin nicht gezwungen worden und nichts, einfach mein Traumberuf...“ (B-3, Z. 1231-1232)*

*„Ich glaube, dass man mit dem sagen kann, ich habe das Glück und habe Beruf und Hobby vereinen können.“ (B-7, Person 2, Z. 3334-3335)*

*„Ich brauche glaube ich von Haus aus weniger, das hat den Hintergrund, dass das, was ich mache, Spaß macht. Das heißt, wenn ich das mache, das ist keine richtige Arbeit, sondern ich habe eine Freude, ich kann mich da rein tigern ...“ (B-1, Z. 491-493)*

Einige Interviewpartner und Interviewpartnerinnen verweisen darauf, dass sie schon sehr früh wussten, den Betrieb der Eltern einmal zu übernehmen.

*„Mir hat die Arbeit immer schon Freude gemacht, ich habe schon in der Volksschule gewusst, was ich werden möchte. Und das hat mir immer getaugt und wenn es sich rentiert, dann macht man es gerne.“ (B-8, Z. 4200-4202)*

Eine wesentliche Quelle der Freude für den Beruf auch besteht darin, in und mit der Natur zu arbeiten und Fortschritte des eigenen Tuns beobachten zu können:

*„... ein bisschen im Wald spazieren gehen, schauen, die Bäume, die wir gesetzt haben, wie die wachsen oder am Feld spazieren gehen und sehen, was geschieht, was wächst und ja, das ist eigentlich das, was mich erfüllt. Wenn ich das sehe, was ich geschaffen habe, was da wächst und Ding ist.“ (B-10, Z. 5270-5273)*

*„... die Natur ist für mich eine Kraftquelle, also durch das, dass ich biologisch wirtschaftete, habe ich große Freude, wenn ich reingehe, sehe Schmetterlinge oder Marienkäfer oder sehe die Vögel fliegen, das gibt mir irrsinnig viel Kraft ...“ (B-18, Z., 10406-10409)*

Ein Landwirt bringt seine Freude mit den Tieren wie folgt auf den Punkt:

*„..., aber wenn ich durchgehe, dann bleibe ich stehen und schaue zu, ist auch oft schön, weil sie lieb sind.“ (B-7, Z. 3480-3482)*

Und die Freude und Wertschätzung sollte auch gegenüber den eigenen Kindern vorgelebt werden, damit diese auch einmal gerne den Hof übernehmen:

*„... ich würde jedem empfehlen, von den Eltern, vor den Kindern ja nicht jammern.“ (B-16, Z. 8787-8788)*

### *Kraftquellen*

Eine separate Unterfrage sammelte Hinweise zu den Kraftquellen der interviewten Landwirtinnen und Landwirte. Ergebnis: Familie und Freude mit dem Beruf als Landwirtin und Landwirt sind die mit Abstand wichtigsten Kraftquellen. Weitere betreffen Hobbys oder Urlaube, aber mit einer deutlich geringeren Nennung und Relevanz.

### **Wertschätzende und motivierende Zusammenarbeit auf dem Betrieb**

In den Betrieben wird der überwiegende Anteil der Arbeit durch nicht entlohnte, familieneigene Arbeitskräfte geleistet. Aber in jenen Betrieben, in denen entlohnte Arbeitskräfte eingesetzt werden, wird den Mitarbeitenden viel Energie und Aufmerksamkeit geschenkt, wodurch diese eine hohe Bindung und motivierte Arbeitseinstellung für den Betrieb zeigen. Die Mitarbeitenden sind hier Teil der Familie, wie folgende Aussagen eines Interviewten mit Buschenschank ausdrücken:

*„... das sind unsere Helfer, die helfen uns ja wirklich in der Zeit und so funktioniert es auch.“ (B-2, Z. 728-731)*

*Das sind Kleinigkeiten, z.B. bei der Weinlese, [...] eine Wurstsemmel um neun Uhr mit einem Kaffee, dann Mittagessen, dann um drei Uhr wieder Jause mit Kaffee, Wein, Kuchen. Das ist ein gewisser Aufwand, gerade für die Mama in der Vorbereitung, aber man weiß das schon zu schätzen.“ (B-2, Z. 739-742)*

Neben der menschlichen Seite wird die hohe Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch durch eine großzügige Entlohnung ausgedrückt, wie ein Landwirt es auf den Punkt bringt:

*„... ich bezahle meine Angestellten, glaube ich, relativ gut und sie bekommen auch das gesamte Trinkgeld von mir. [...] die kommen schon seit sieben bis acht Jahren zu mir, auch die ganze Familie hilft da mit, die Tochter, die Mutter, die Schwester, die helfen lange, ich habe da eigentlich gar keinen Wechsel in der Küche. [...] weil ich auch sehr großzügig bin bei der Entlohnung“ (B-18, Z., 10065-10071)*

## 6 Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die vorliegende Studie greift ein für die Agrarökonomie zentrales Thema auf, und zwar die Analyse zu möglichen Einflussfaktoren auf den Erfolg land- und forstwirtschaftlicher Betriebe. Darin wird der Versuch unternommen, mittels quantitativer und qualitativer Methoden ergänzende Erkenntnisse zur existierenden Literatur zu generieren. Die Arbeit ist von der These geleitet, dass persönliche und soziale Faktoren neben betrieblichen und strategischen Gesichtspunkten einen großen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit von Betrieben ausüben. Gestützt wird diese These in der Literatur, in dem vergleichbare Studien immer wieder auf die hohe Relevanz des Unternehmertums und des Betriebsmanagements verweisen (u.a. Gasson, 1973, Schaper et al., 2011, Theuvsen, 2014). Mit Hilfe der Interviews im Rahmen der Studie konnten konkrete Hinweise für diese häufig als Schlagworte verwendeten Begriffe herausgearbeitet werden. Auf der Weise liefert sie einen Beitrag zur Operationalisierung des Unternehmertums und des Managements in der Landwirtschaft.

Die Analyse des Datensatzes der freiwillig buchführenden Betriebe in Österreich bestätigt im Großen und Ganzen vorhandene Erkenntnisse zum Betriebserfolg in der Landwirtschaft. Größere Betriebe erzielen im Schnitt bessere Einkommen, die Rentabilität in der Gunstlage übertrifft jene im Berggebiet oder eine höhere agrarische Ausbildung korreliert positiv mit der Wirtschaftlichkeit (u.a. Lips, 2017 für die Schweiz oder Kirner, 2018 für Milchviehbetriebe in Österreich). Bestätigt werden auch Beobachtungen von Lips (2017), dass die am wenigsten erfolgreichen Betriebe übermäßig in Maschinen oder Gebäude investieren und eine überproportionale Verschuldung sowie eine hohe Abhängigkeit von öffentlichen Geldern aufweisen. Das Alter der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter oder die Wirtschaftsweise (biologisch vs. konventionell) hingegen zeigen keinen Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Betriebe. Interessant ist jedoch der Umstand, dass Naturalerträge im Ackerbau nur einen geringen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit ausüben dürften. Der Einfluss tierischer Leistungen wie am Beispiel der Milchleistung gezeigt, könnte höher liegen, trotzdem dürfte auch hier der Erklärungsanteil begrenzt sein. Ein wesentlicher Baustein laut der quantitativen Analyse der freiwillig buchführenden Betriebe im Panel (1.475 Betriebe) für die Wirtschaftlichkeit könnte hingegen die Arbeitswirtschaft und Arbeitsorganisation sein. Denn erfolgreiche Betriebe setzen trotz zum Teil deutlich höherem Gesamt-Standardoutput als zentrale Kennzahl für die Betriebsgröße ähnlich viele Arbeitskräfte ein wie weniger erfolgreiche Betriebe. So wiesen die zehn Prozent besten Betriebe im Panel bis auf eine Ausnahme den geringsten Arbeitskräftebesatz aus, nur die am wenigsten erfolgreichen Betriebe hatten weniger betriebliche Arbeitskräfte. Dieses Faktum lässt auf den großen Einfluss des Managements und der Persönlichkeit der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter schließen, worauf u.a. schon bei Hannson (2008) oder Theuvsen (2014) hingewiesen wurde.

Die qualitativen Interviews schärfen substanziell nach. Dieser Teil der Analyse orientiert sich vorwiegend am sozialwissenschaftlichen Basiskonzept laut Petersen (2003): Dabei geht es nicht um idealtypische Annahmen zur Beurteilung von Erfolg, sondern dieses Konzept verfolgt die Existenz vielfältiger Ursachen zur Erklärung von Sachverhalten und streicht den Einfluss situativer Begleitumstände

auf das Verhalten von Individuen und Organisationen hervor. Zunächst konnten aus den zwölf destillierten Erfolgsfaktoren drei Überkategorien entwickelt werden, diese kennzeichnen betriebliche, strategische und soziale Faktoren. Daraus lässt sich zweierlei ableiten: Diese Faktoren sind schon in der evidenzbasierten Literatur fest verankert und sie verdeutlichen, dass für betrieblichen Erfolg alle drei dieser Überkategorien zusammenwirken müssen. Aber um nähere Hinweise auf konkrete Ansätze für den Betriebserfolg zu erhalten, muss man tiefer in die einzelnen Kategorien einsteigen.

Die betrieblich relevanten Kategorien beinhalten gängige Ansätze für Erfolg und sie können dem operativen Management laut Gälweiler (2005) zugerechnet werden. Zu den vielversprechendsten Zugängen zählen laut den Interviews Kostenbewusstsein und Arbeitsorganisation, Optimierung der Produktion, die Hebel dafür sind auch Fleiß und Genauigkeit, gute Erlöse durch stabile Erträge und tierische Leistungen oder wirtschaftlich orientiertes Denken unterstützt durch betriebswirtschaftliche Kalkulationen. Bei Ersteren werden häufig auch die Potenziale zur Kostensenkung durch Gemeinschaften (vor allem bei Maschinen) genannt. Die häufige Erwähnung dieser Aspekte verweist darauf, dass diese von vielen Betriebsleiterinnen und Betriebsleitern laufend und auch simultan verfolgt werden. Auf der operativen Ebene muss Betriebserfolg „täglich“ erarbeitet und gesichert werden, dieser Kontext ist erfolgreichen Landwirtinnen und Landwirten klar und sie handeln auch danach.

In den Interviews wurden auch Aspekte der ökologischen Nachhaltigkeit wie die Teilnahme am österreichischen Umweltprogramm, die Anwendung bodenschonender Verfahren im Pflanzenbau oder der Einsatz spezieller Tierwohlmaßnahmen erhoben. Es zeigt sich kein bestimmter Trend. Es kann somit aus dieser Analyse kein Zusammenhang oder ein Trade off zwischen Rentabilität und Umweltwirkung postuliert werden, wie bspw. in der Studie von Piedra-Muños (2016). Für tiefergehende Aussagen bräuchte es hier aber auch einen erweiterten Forschungsansatz.

Unter den strategischen Faktoren findet sich am häufigsten die Betriebsgröße als möglicher Erfolgsfaktor. Wie in der Methodenbeschreibung angeführt, waren die Betriebe der interviewten Landwirtinnen und Landwirte überdurchschnittlich groß. Die Wirkung von Skaleneffekten ist unbestritten und findet sich schon längere Zeit als häufiges Argument für Betriebserfolg in der Literatur (u.a. Isermeyer, 1993). Bedeutsam ist aber nicht nur der Zusammenhang von Betriebsgröße und Erfolg, sondern der Entwicklungspfad der Betriebe hin zu einer größeren Faktorausstattung. Ein größerer Anteil der interviewten Landwirtinnen und Landwirte mit Schwerpunkt Urproduktion erweiterte laufend ihre Betriebe, um nachhaltig Einkommen zu generieren, was auf eine offenkundige Strategie schließen lässt. Oberstes Prinzip: schrittweises und finanziell abgesichertes Wachstum mit wenig Risiken.

Auch die Landwirtinnen und Landwirte mit abweichender strategischer Ausrichtung hin zu mehr Diversifizierung und Direktvermarktung verfolgten eine konsequente Strategie. Häufig wurden neue Betriebszweige oder Geschäftsmodelle schon in der Vorgeneration angelegt und diese dann entschlossen weiterentwickelt. Die hohe Wertschätzung gegenüber Eltern und Großeltern schlägt hier bei vielen Interviews durch. Daraus lässt sich schließen, dass betrieblicher Erfolg auch als „Generationsprojekt“ bezeichnet werden kann, denn in den meisten Fällen konnten die interviewten Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter auf die Leistungen ihrer Vorgeneration aufbauen. Somit dürfte

ein Erfolgsfaktor darin liegen, einmal eingeschlagene Wege konsequent weiter zu verfolgen um diese schließlich zu perfektionieren ohne aus den Augen zu verlieren, nach weiteren vielversprechenden Optionen zu suchen. Einige der interviewten Landwirtinnen und Landwirte zeigen uns, wie das beispielsweise in der Direktvermarktung erreicht werden kann. Um diese Wertschöpfungsstrategien nachhaltig erfolgreich auszurichten, braucht es daher, wie Milone und Ventura (2018) folgern, einen sozialen Instinkt, um Trends rechtzeitig zu erkennen, unterscheidbare Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und in unvorhergesehenen Situationen gut und richtig zu handeln.

Schließlich dürften persönliche, familiäre und soziale Faktoren den Ausschlag für längerfristigen Betriebserfolg darstellen. Zum einen liegt es auf der Hand, dass sowohl operatives als auch strategisches Management eine Folge menschlichen Entscheidens und Handelns sind. Ohne entsprechende Erfahrung oder Motivation werden in der Regel weniger zukunftsweisende Aktionen gesetzt. Zum anderen wurden diese weichen Faktoren auffällig häufig von den Betriebsleiterinnen und Betriebsleitern thematisiert. Und zwei Aspekte, gesammelt in Kategorien, haben dabei besonders überrascht. Zum einen das Faktum, dass die Landwirtinnen und Landwirte in den Interviews außerordentlich früh die Verantwortung für ihre Betriebe oder Teilbetriebe übernommen haben: im Schnitt mit 27 Jahren. Dadurch konnten sie bereits sehr früh und ausgestattet mit jugendlicher Kraft in ihre Betriebe hineinwachsen. Wichtiger erscheint aber der Umstand zu sein, dass die Interviewten ausreichend Spielraum und Unterstützung seitens ihrer Vorgänger erhielten, um rasch betriebliche Akzente zu setzen. Der Terminus „kumulative Kultur“, entlehnt aus der Archäologie, dürfte dieses Phänomen gut beschreiben: Denn davon spricht man, wenn Informationen, Kenntnisse oder Fähigkeiten bewusst von einer auf die nächste Generation weitergegeben werden (Conard, zitiert in der ZEIT, 2024, S. 35). Landwirtinnen und Landwirte mit dieser positiven Erfahrung von ihrem Elternhaus würdigten diese Chance als zentral für die Entwicklung ihrer Betriebe. Demnach sollte alles unternommen werden, dass junge Menschen früh in betriebliche Entscheidungen hineinwachsen, Verantwortung übernehmen dürfen und einen großen Handlungsspielraum von der Vorgeneration erhalten. Eine Möglichkeit wären Parallelsysteme (siehe bei Weiss, 2016), bei denen ein neues Geschäftsmodell neben dem Hauptbetrieb etabliert werden kann, wobei der Hofnachfolger oder die Hofnachfolgerin die alleinige Verantwortung dafür trägt. Eine andere Option bestünde darin, dass die ältere Generation schon vor der Pensionierung aus der Verantwortung für den Betrieb aussteigt und die alleinige Entscheidungshoheit der jüngeren Generation vorzeitig übergibt. Diesen Weg wollen zwei der interviewten Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter gehen.

Zum anderen dürften Netzwerke und Beziehungen eine herausragende Bedeutung für Betriebserfolg verkörpern. Sie ermöglichen den Austausch mit Berufskolleginnen und Berufskollegen sowie anderen Expertinnen und Experten innerhalb und außerhalb des Agrarsystems und erhöhen auf der Weise den Informationsfluss. Auch federn sie Arbeitsspitzen besser ab und sind auch wesentlicher Bestandteil bei direkten Vermarktungsinitiativen. Auch in der neueren Literatur zur Unternehmensführung werden Netzwerke und Kooperationen häufiger angesprochen als in früheren Studien, ein Hinweis darauf, dass diese Aspekte scheinbar wichtiger geworden sind. Milone und Ventura (2018) verweisen in ihrem Artikel öfter auf die Rolle von Netzwerken in Zusammenhang mit Innovationen

und stellen fest, dass diese im agrarpolitischen Diskurs besser verankert werden sollen. Damit einhergeht eine hohe soziale Kompetenz von erfolgreichen Landwirtinnen und Landwirten, vor allem von jenen mit Wertschöpfungsstrategien außerhalb der Urproduktion. Die gute Beziehung zu ihren Kundinnen und Kunden wird außerordentlich hervorgehoben und scheint lebendig gelebt zu werden. Auch die hohe Wertschätzung für die entlohnten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vorwiegend in den Buschenschankbetrieben anzutreffen, fällt in diesem Zusammenhang deutlich auf. Erfolgreiche Landwirtinnen und Landwirte nutzen das Potenzial ihrer Mitmenschen innerhalb und außerhalb der Familie und achten darauf, dass sie auch ihren Anteil erhalten und dass es ihnen gut geht.

Schließlich und unabhängig von der Betriebsstrategie dürfte die Freude der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter mit der Landwirtschaft den Unterschied ausmachen. Die Freude und die damit einhergehende Motivation schafft zum einen die Voraussetzung dafür, dass sich Landwirtinnen und Landwirte tiefer einlassen, mehr ausprobieren oder eher neue Wege einschlagen als vielleicht üblich. Damit lässt sich u.a. erklären, warum bspw. der eine Landwirt in der Stichprobe immer wieder durch den Stall geht und seine Tiere präzise und auch liebevoll beobachtet und somit beste Bedingungen für deren Wohlergehen schafft oder bei Problemen rasch einschreiten kann. Solche Fälle finden wir zuhauf in den Interviews. Zum anderen wird die Freude selbst durch die betriebliche Arbeit gespeist, weil die Tätigkeit in und mit Natur für viele eine Erfüllung verkörpert. Daher zählt nicht der Urlaub oder die Freizeit als wichtigsten Kraftquelle für die Landwirtinnen und Landwirte, sondern eben die Freude mit ihrem landwirtschaftlichen Betrieb. Nicht zu unterschätzen sind in diesem Zusammenhang der familiäre Zusammenhalt, der Bauernhof als Lebensraum und damit einhergehende empfundene Lebensqualität: Einige von ihnen haben ihren Wohnraum bewusst als Wohlfühlort gestaltet.

Der deutsche Soziologe Hartmut Rosa (zitiert in der ZEIT, 2024, S. 47) bringt diese Gewissheit treffend in seiner zentralen These zur sozialen Energie auf den Punkt: Anstrengung führe dann zu Energiegewinn, wenn ihr subjektiver Fokus auf der Tätigkeit selbst, also im Geschehen selbst und damit jenseits von Input und Output liegt. Daraus könnte man folgern, dass erfolgreiche Landwirtinnen und Landwirte wegen ihrer Freude im Umgang mit Pflanzen und Tiere nicht Energie für ihre Arbeit am Hof verbrauchen, sondern ganz im Gegenteil aus ihr Kraft und Dynamik schöpfen. Natürlich nicht zu jeder Stunde, die Interviews lassen aber erahnen, dass diese Grundhaltung vorherrschen könnte.

Die zentrale Conclusio dieser Forschungsarbeit lässt sich somit wie folgt zuspitzen: Es sind die Menschen und ihre Entscheidungen, die den Unterschied ausmachen! Soll in Österreich auch in Zukunft und im Sinne der Vision 2028 des Österreichischen Landwirtschaftsministeriums (siehe unter: <https://www.landwirtschaft.at/vision2028/>) eine bäuerliche, vitale und multifunktionale Landwirtschaft erhalten und weiter entwickelt werden, muss genau hier angesetzt werden. Das braucht vielfältige Attribute eines neuen und modernen Unternehmertums wie Gestaltungsspielräume, Innovation, Autonomie, Selbstverwirklichung auch im Rahmen einer gelungenen Hofübernahme, Netzwerke, Wertschätzung auf allen Ebenen, sozialer Instinkt und schließlich soziale Energie. Als Folge daraus entwickeln und professionalisieren sich die betrieblichen und strategischen Erfolgsfaktoren von weiter oben. Politik, Forschung, Bildung und Beratung, Verwaltung, Organisationen des Agrarsystems und viele andere müssen hier zusammenwirken, um dieser Vision näher zu kommen.

## Literatur

- BML – Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft (2023): Grüner Bericht 2023. Selbstverlag.
- Conard, N. (2024): Unterscheidet sich der Mensch wirklich vom Tier, Herr Conard? Die ZEIT, Nr. 3/2024, S. 35.
- Gälweiler, A. (2005): Strategische Unternehmensführung. Band 1. Campus-Verlag: Frankfurt, New York.
- Gasson, R. (1973): Goals and values of farmers. *Journal of Agricultural Economics*, 24(3), 521-542.
- Hansson, H. (2008): How can farmer managerial capacity contribute to improved farm performance? A study of dairy farms in Sweden, *Acta Agriculturae Scandinavica, Section C - Food Economics* 5(1), 44-61.
- Heise, H. und Theuvsen, L. (2014): Erfolgsfaktoren in der Landwirtschaft: Status Quo und Bedeutung der IZ für die Wirtschaftlichkeit der Betriebe. In: Clasen, M., Hamer, M., Lehnert, S., Petersen, B. und Theuvsen, B. (Hrsg.): IT-Standards in der Agrar- und Ernährungswirtschaft Fokus: Risiko und Krisenmanagement Referate der 34. GIL-Jahrestagung, 24.-25. Februar 2014 in Bonn. Köllen, Bonn, 77-80.
- Hoop, D., Zorn, A., Lips, M. und Gazzarin, C. (2015): Determinants of full costs of dairy production in Switzerland – a comparison of two disproportionate joint costs allocations, 20th International Farm Management Congress, 12-17 July, Québec City.
- Isermeyer, F. (1993): Chancen und Risiken der Milchproduktion in unterschiedlich großen Beständen. Arbeitsbericht 1/93 der FAL Braunschweig-Völkenrode.
- Milone, P. and Ventura, F. (2018): New generation farmers: Rediscovering the peasantry. *Journal of Rural Studies*.
- Mußhoff, O. und Hirschauer, N. (2011): Modernes Agrarmanagement. 2. Auflage. München: Vahlen.
- Lips, M. (2017): Wirtschaftliche Heterogenität auf Stufe Betrieb und Betriebszweig. *Agroscope Science*, Nr. 53.
- Kirner, L. (2018): Welche Faktoren beeinflussen die Wirtschaftlichkeit von spezialisierten Milchviehbetrieben in Österreich? *Ber. Ldw.*, 96 (2), 1-19. URL: <http://buel.bmel.de/index.php/buel> [17.12.2022].
- Kirner, L., F. Fensl, G. Glawischnig und F. Hunger (2021): Integrale Analyse der Wirtschaftlichkeit und der subjektiven Erfahrungen in der Direktvermarktung am Beispiel von Milchviehbetrieben in Österreich. Tagungsband der 61. GEWISOLA Jahrestagung vom 22.-24.09.2021. URL: <https://ageconsearch.umn.edu/record/317048?ln=en> [7.02.2024].
- Kirner, L. (2022): Wie tickt die agrarische Jugend? Lebenswelten und Werthaltungen junger Menschen im land- und forstwirtschaftlichen Schulwesen in Österreich. *Ber. Ldw.*, 100 (1), 1-30. URL: <https://buel.bmel.de/index.php/buel/article/view/388> [26.02.2024].
- Kirner, L., F. Fensl, G. Glawischnig und F. Hunger (2022): Wirtschaftlichkeit von und persönliche Erfahrungen mit Urlaub am Bauernhof am Beispiel von Österreich. *Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies*. Volume 31/2022, 107-114. URL: [https://oega.boku.ac.at/fileadmin/user\\_upload/Tagung/2021/AJARS31/IT\\_AJARS\\_31.pdf](https://oega.boku.ac.at/fileadmin/user_upload/Tagung/2021/AJARS31/IT_AJARS_31.pdf) [7.02.2024].

Nuthall P. L. (2009): Managerial factors in primary production: data from a sample of New Zealand farmers with emphasis on experience as a factor in success. Research Report No. 315, AERU Research Unit, Lincoln University, Lincoln.

O'Donoghue, C., Devisme, S., Ryan, M., Conneely, R., Gillespie, P. and Vrolijk, H. (2016): Farm economic sustainability in the European Union: A pilot study. *Studies in Agricultural Economics* 118, 163-171.

Petersen, V. (2003): Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, *German Journal of Agrarwirtschaft* 52(2): 107-117.

Piedra-Muños, L., Galdeano-Gomez, E. and Pérez-Mesa (2016): Is Sustainability Compatible with Profitability? An Empirical Analysis on Family Farming Activity. *Journal for Sustainability* 2016, 8, 893.

Roesch, A. (2015): Impact of the SO Threshold on the Statistics of Economic Variables for the Swiss Agricultural Sector, *German Journal of Agricultural Economics*, 64(1): 33-41.

Rosa, H. (2024): Was ist soziale Energie? Sinn & Verstand: die philosophische Seite. *Die ZEIT*, Nr. 3/2024, S. 47.

Schaper, C., Deimel, M. und Theuvsen, L. (2011): Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. *GJAE* 60 (2011), 1, 36-51.

Weiss, M. (2016): *Handlungskompetenz Innovation. Zugänge und Methoden für radikale Sprünge und Innovations-Managementsysteme*. Haupt: Bern.

Winter, M. and Lobley, M. (2016): Is there a future for the small family farm in the UK? Report to The Prince's Countryside Fund, London: Prince's Countryside Fund. ISBN 978-902746-36-7.

## Anhang

Tabelle A1: Strukturmerkmale und ausgewählte Kennzahlen der 1.475 Betriebe im Panel nach Dezilen

Kennzahl	Einheit	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10
Anzahl der Betriebe	Zahl	148	147	148	147	148	147	148	147	148	147
Alter Betriebsleiter:in	Jahre	50,2	50,6	50,5	51,2	50,2	48,4	49,5	51,0	50,3	50,1
Gesamt-Standardoutput	1.000 €	133,7	135,4	122,8	128,3	100,5	96,7	82,8	70,8	66,5	52,7
Landw. genutzte Fläche	ha	56,6	51,7	50,5	49,5	46,2	40,8	38,9	31,8	31,2	26,8
Tierbestand gesamt	GVE	51,8	54,3	48,9	52,3	39,6	38,8	35,8	28,0	25,4	23,9
Milchkühe <sup>1</sup>	St.	47,2	40,8	36,4	37,8	28,1	23,1	23,4	19,3	20,5	19,9
Betriebliche Arbeitskräfte	bAK	1,48	1,68	1,71	1,74	1,79	1,76	1,56	1,56	1,58	1,16
Biobetriebe	%	37,2	24,5	29,7	27,2	36,5	36,1	32,4	29,9	34,5	27,2
Nicht-Bergbauernbetriebe	%	77,7	57,1	50,7	48,3	40,5	30,6	33,1	23,8	30,4	29,9
Bergbauernbetriebe 1+2 <sup>1</sup>	%	22,3	39,5	45,9	46,9	47,3	54,4	50,0	53,7	50,0	59,2
Bergbauernbetriebe 3+4 <sup>2</sup>	%	-	3,4	3,4	4,8	12,2	15,0	16,9	22,4	19,6	10,9
Einkünfte aus LuF/Betrieb	1.000 €	94,9	78,1	63,7	54,0	43,9	34,7	25,1	17,2	8,4	-5,7
Einkünfte aus LuF/bAK	1.000 €	77,3	52,2	42,0	34,6	27,3	21,9	18,0	13,1	6,7	-5,8
Gewinnrate	%	37,9	35,0	32,7	29,7	29,9	26,2	22,6	18,6	10,2	-12,1
Rentabilitätskoeffizient <sup>3</sup>	Faktor	1,42	0,97	0,79	0,67	0,55	0,45	0,36	0,25	0,12	-0,15
Ertrag Winterweizen	t/ha	5,6	6,1	5,9	6,0	5,8	5,5	5,6	5,4	5,0	5,0
Ertrag Körnermais	t/ha	9,8	10,2	9,9	10,4	9,6	9,9	9,9	10,7	9,8	9,0
Ertrag Zuckerrübe	t/ha	73,8	79,0	77,2	76,0	75,7	73,0	75,2	76,5	63,0	65,2
Ertrag Raps	kg/ha	2 980	3 010	2 874	3 090	2 399	3 238	2 627	2 631	2 768	2 489
Milchlieferleistung <sup>4</sup>	t/Betrieb	374,8	330,3	282,9	299,7	208,4	158,3	174,6	134,3	148,2	139,6
Milchleistung <sup>4</sup>	kg/Kuh	7 615	8 108	7 552	7 592	7 265	6 826	7 029	6 588	6 646	6 402
Anteil öffentliche Gelder	%	14,4	13,5	14,3	15,3	16,6	18,0	19,6	20,2	22,5	23,1
Abschreibungsgrad	%	63,2	60,2	60,2	59,5	61,3	58,6	61,3	60,1	58,9	58,1
Sonstige Erträge am Ertrag	%	10,2	10,2	10,5	8,4	9,9	10,9	10,3	12,6	12,9	13,5
Verschuldungsgrad	%	12,4	8,9	10,2	10,1	9,9	11,9	9,4	12,1	15,9	18,3
Abschreibungen Betrieb	1.000 €	27,3	29,7	27,6	29,4	24,6	23,8	21,8	21,0	21,6	19,3
Anteil Abschreibungen	%	17,1	20,0	20,0	20,5	22,3	22,9	23,9	25,0	25,1	26,1
Anlagevermögen	1.000	27,5	15,7	15,6	15,9	16,7	16,2	16,1	23,8	20,1	19,7
SVS-Beiträge	1.000 €	15,2	14,0	13,0	12,8	11,8	11,1	9,9	8,6	8,0	6,8
Privatverbrauch	1.000 €	51,1	45,0	43,4	40,6	37,8	36,9	35,7	35,3	34,5	36,3
Überdeckung Verbrauch	1.000 €	42,0	34,6	22,1	14,4	7,2	2,0	0,5	-6,1	-9,4	-12,4

D1 bis D10 = Dezile 1 bis 10: D1 = Dezil mit den erfolgreichsten Betrieben.

<sup>1</sup> Bis 180 Erschwernispunkte, <sup>2</sup> > 180 Erschwernispunkte. <sup>3</sup> Gruppierungsvariable, <sup>4</sup> Spezialbetriebe Milchviehhaltung (n=524).

Abk.: LuF = Land- und Forstwirtschaft

Tabelle A2: Anteil der 1.475 Betriebe im Panel nach Betriebsformen, Bundesländern, Alter und landwirtschaftlicher Ausbildung der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter

Kennzahl	Einheit	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10
Anzahl der Betriebe	Zahl	148	147	148	147	148	147	148	147	148	147
FB   S-Milch	%	14,2	27,2	35,8	36,7	43,2	51,0	43,2	47,6	28,4	27,9
FB ohne S-Milch	%	-	4,8	6,8	8,8	7,4	11,6	16,9	10,9	23,0	31,3
Marktfruchtbetriebe	%	41,2	25,2	23,0	17,7	10,1	9,5	10,8	9,5	14,2	14,3
Veredelungsbetriebe	%	17,6	16,3	11,5	14,3	5,4	8,2	5,4	1,4	4,7	2,0
Landw. Gemischtbetriebe	%	17,6	13,6	10,8	11,6	14,2	9,5	8,1	10,2	11,5	7,5
Dauerkulturbetriebe	%	6,8	10,9	6,1	6,8	8,1	6,1	5,4	6,1	8,8	6,8
Forstbetriebe	%	2,7	2,0	6,1	4,1	11,5	4,1	10,1	14,3	9,5	10,2
Niederösterreich	%	44,6	36,7	31,1	38,1	30,4	32,0	31,8	32,7	31,1	32,0
Oberösterreich	%	19,6	29,9	27,0	21,1	24,3	22,4	22,3	15,6	14,9	24,5
Steiermark	%	15,5	18,4	20,9	21,1	18,2	25,2	19,6	20,4	24,3	16,3
Kärnten	%	3,4	4,1	7,4	6,8	11,5	8,8	8,1	15,6	12,2	12,9
Salzburg	%	2,7	4,1	4,1	2,7	5,4	2,7	6,8	4,8	4,1	4,1
Tirol	%	0,7	0,7	2,0	2,0	3,4	5,4	6,8	6,1	8,1	4,8
Vorarlberg	%	0,7	2,7	1,4	2,0	2,0	1,4	2,7	2,7	2,0	2,0
Burgenland	%	12,8	3,4	6,1	6,1	4,7	2,0	2,0	2,0	3,4	3,4
Bis 39 Jahre	%	14,2	16,4	14,2	15,0	19,6	25,2	17,6	15,0	15,5	13,6
40 bis 54 Jahre	%	50,0	43,8	48,0	36,7	35,1	35,4	52,0	44,9	48,0	52,4
55 Jahre und älter	%	35,8	39,7	37,8	48,3	45,3	39,5	30,4	40,1	36,5	34,0
Meister, Matura, Uni	%	66,2	69,9	64,9	68,0	65,5	59,2	50,0	39,5	45,3	46,3
Landw. Ausbildung	%	27,0	26,7	28,4	28,6	29,7	36,1	45,3	53,1	50,0	46,3
Keine landw. Ausbildung	%	6,8	3,4	6,8	3,4	4,7	4,8	4,7	7,5	4,7	7,5

D1 bis D10 = Dezile 1 bis 10: D1 = Dezil mit den erfolgreichsten Betrieben.

FB = Futterbaubetriebe, S-Milch = Spezialbetriebe Milchviehhaltung.