

# Strategien und Risiken von Landwirtinnen und Landwirten und deren Implikationen für die Stabilität land- und forstwirtschaftlicher Betriebe

## Zusammenfassung

Die vorliegende Studie analysiert spezielle Strategien und Risiken in der Landwirtschaft und liefert Erkenntnisse zur Steigerung der Stabilität von landwirtschaftlichen Betrieben in Österreich. Grundlage dafür sind 1.804 Telefoninterviews mit Landwirtinnen und Landwirten unterschiedlicher Betriebsformen von Jänner bis März 2021. Österreichische Landwirtinnen und Landwirte favorisieren die Produktion im Rahmen von Qualitätsprogrammen, die Produktionsausweitung wird hingegen als weniger wichtig erachtet. Die zusätzliche Frage nach der langfristigen Ausrichtung als Folge der Covid-19-Pandemie belegt, dass nur 25 % der Befragten diesbezüglich eine Änderung plant. Die direkte und regionale Vermarktung ihrer Produkte wurde als häufigste Option genannt. Generell gehen die Befragten von einer hohen Stabilität ihrer land- und forstwirtschaftlichen Betriebe aus, wobei Kürzungen von Fördergeldern und ein Ausfall von Betriebsleiterinnen und Betriebsleitern als größte Risiken eingestuft werden. Maßnahmen zur Risikoabsicherung fordern die Landwirte und Landwirtinnen eher von der Öffentlichkeit ein und sehen weniger Handlungsbedarf in der eigenen Unternehmensführung.

**Schlagerworte:** Strategien, land- und forstwirtschaftliche Betriebe, Stabilität, Risiko, Covid-19

## Abstract

The study in hand analyses specific strategies and risks of agricultural farms in Austria and discusses key findings to increase their stability. To answer the research questions, 1,804 farmers from different farm types have been interviewed via telephone from January to March 2021. Farmers in Austria prefer production within quality programs, the expansion of production is less important for them. As a result of the Covid-19 pandemic, 25 % of the respondents intended changes on their farms, direct and regional marketing were mentioned most frequently. From farmers' perspectives, agricultural farms in Austria are rather stable and resilient. However, reductions of subsidies and a possible absence of operations managers can especially threaten farms substantially. More often, farmers request measures to shorten risks from the state sector than considering the need to take action by themselves.

**Keywords:** strategies, agricultural farms, stability, risk, Covid-19

## 1. Einleitung

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Landwirtschaft werden unberechenbarer, die Bewirtschaftung eines Betriebs komplexer. Seit dem EU-Beitritt Österreichs wurden die institutionellen Preise für die meisten Agrarrohstoffe durch diverse Reformen der Gemeinsamen Agrarpolitik schrittweise gesenkt, als Ausgleich dafür Direktzahlungen gewährt (Reeh, 2015, 25 ff). Die Liberalisierung der Agrarmärkte führte zu volatilen Produktpreisen bei gleichzeitig höheren Umweltauflagen. Auch gesellschaftliche Ansprüche wirken vermehrt auf die Landwirtschaft ein: Konsumentinnen und Konsumenten werfen einen zunehmend kritischeren Blick auf die agrarische Produktion, insbesondere auf jene von größeren und spezialisierten Betrieben (u. a. Vierboom et al., 2015; Schukat et al., 2019). Darüber hinaus wandeln sich die Verhältnisse in den bäuerlichen Familien und deren Betrieben. Die Betriebe werden laufend größer, gleichzeitig nimmt die Anzahl der Arbeitskräfte je Betrieb ständig ab (vgl. BMLRT, 2021, 66), oder Familienbetriebe stoßen zunehmend an Grenzen des Wachstums.

Neben schon bekannten Änderungen im landwirtschaftlichen Umfeld können Krisen wie die Covid-19 Pandemie zusätzlich Unsicherheit und Ungewissheit unter Landwirtinnen und Landwirten auslösen. Seit März 2020 befindet sich Europa in einer Pandemie, die durch das Virus Sars-CoV-2 ausgelöst wurde. Bis zum Frühling 2021 lassen sich drei Wellen der Corona Infektion für Österreich feststellen, mit Höhepunkten im März und November 2020 sowie März 2021 (AGES, 2021). Die Betroffenheit in der Land- und Forstwirtschaft durch eine solche zusätzliche Krise kann zum einen im persönlichen Umfeld liegen, etwa wenn ein Haushaltsmitglied erkrankt ist oder an den Folgen einer Erkrankung leidet. Zum anderen kann die land- und forstwirtschaftliche Produktion oder Vermarktung betroffen sein, wenn z. B. betriebliche Abläufe angepasst werden müssen, wichtige Vorleistungen nicht bereitgestellt oder die Produkte nicht abgesetzt werden können.

Gerade in Zeiten unsicherer Rahmenbedingungen sind strategische Überlegungen in den Betrieben für eine erfolgreiche Betriebsführung notwendig. Strategisches Management im Sinne von Gälweiler (2005) bedeutet, dass heutige und vor allem zukünftige Erfolgsfaktoren zu identifizieren sind, um wirtschaftlichen Erfolg und die Überlebensfähigkeit des Betriebs für die Zukunft zu sichern. Vor diesem Hintergrund beleuchtet der vorliegende Beitrag die strategischen Optionen land- und forstwirtschaftlicher Betriebe in Österreich und bewertet deren Stabilität und Risiken. Der vorliegende Beitrag nutzt den Datensatz aus dem Projekt „Resilienz: Corona-Krise und land- und forstwirtschaftliche Wertschöpfungsketten“, welches vom BMLRT finanziert wurde (BMLRT, 2021). Zusätzlich zu den coronabedingten Fragen wurden die Strategien und Risiken aus der Sicht von Landwirtinnen und Landwirten erhoben, um mögliche Ansätze zur Stärkung der Stabilität der Betriebe und der Resilienz bäuerlicher Haushalte zu diskutieren. Hinzukommt in dieser Arbeit, dass die strategische Ausrichtung unter den Bedingungen der Covid-19 Pandemie reflektiert wird und dass neben den bereits bekannten Strategien aus der Literatur mittels offener Fragen mögliche neue Ansätze zur künftigen Betriebsausrichtung erörtert werden.

## 2. Theoretischer Rahmen

In größeren Unternehmen werden Strategien von eigens dafür eingerichteten Teams im Rahmen von Strategieentwicklungsprozessen erarbeitet und dann von der Geschäftsführung genehmigt. In bäuerlichen Familienbetrieben dürfte dieser klassische Weg der Strategieentwicklung eher die Ausnahme sein. Die derzeit vorherrschende Strategieentwicklung in landwirtschaftlichen Betrieben folgt am ehesten dem von Mintzberg et al. (2008, 6) als Lern-Schule bezeichneten Prozess. Betriebsaktivitäten oder Betriebszweige entwickeln sich intuitiv und werden durch positive Erfahrungen der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter oder bestimmte Umwelteinflüsse (z. B. Marktpreise) verstärkt oder zurückgenommen. Die Entwicklung einer Strategie folgt also in der Regel nicht einem festgelegten Pfad, sondern stellt einen Prozess dar, welcher laufend durch eigene Ideen, Erfahrungen und Umwelteinflüsse adaptiert wird.

Generell ist eine Strategie dazu da, die längerfristige Überlebensfähigkeit eines Betriebs bzw. Unternehmens zu sichern. Konkret geht es darum, die Rentabilität, Stabilität und Liquidität über einen längeren Zeitraum sicherzustellen. In der freiwilligen Buchführung für den Grünen Bericht wird die Rentabilität durch die Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft ausgedrückt. Diese betragen 2020 im Durchschnitt 28.368€ pro Betrieb, die eingesetzten Faktoren für die familieneigene Arbeitszeit und das Eigenkapital konnten damit nur zu 42 % entlohnt werden (Rentabilitätskoeffizient von 0,42). Der Rentabilitätskoeffizient schwankte in Abhängigkeit von der Betriebsform zwischen 0,31 (Futterbaubetrieben) und 0,85 (Veredelungsbetriebe). Die Stabilität drückt aus, ob land- und forstwirtschaftliche Betriebe und Haushalte auch bei unvorhergesehenen Ereignissen weiterbestehen und Einkommen erwirtschaften. Im Rahmen des Grünen Berichts wird dafür die Kennzahl Überdeckung des Verbrauchs verwendet. Diese lag 2020 im Durchschnitt bei 5.887€, wobei 48 % der Betriebe eine Unterdeckung auswiesen (BMLRT, 2021, 194 ff).

Wenn es um Strategien und Entwicklungsmuster in landwirtschaftlichen Einzelbetrieben geht, muss die Vernetzung von Betrieb und Familie mit bedacht werden. In diesem System herrschen laut Reisch und Knecht (1995, 394 f) vielfältige Wechselbeziehungen: Familienmitglieder arbeiten teilweise oder ausschließlich im Betrieb und werden von diesem entlohnt, Einkommen wird erwirtschaftet und von der Familie verbraucht, Betrieb und Haushalt bilden und benötigen Kapital. Ein für bäuerliche Familienbetriebe schon vor längerer Zeit entwickeltes, hilfreiches Konzept liefern Dax und Oedl-Wieser (1996) sowie Dax (1993), indem sie unterschiedliche Entwicklungsstrategien gerade für landwirtschaftliche Haushalte ermitteln. Sie unterscheiden zwischen Professionalisierung, Stabilisierung und Marginalisierung. Die Autoren charakterisieren eine grundlegende Veränderung der Produktion auch als Professionalisierung, wie sie beispielsweise die Umstellung auf biologische Landwirtschaft darstellt.

Ein häufig verwendetes Strategiekonzept für Unternehmen allgemein liefert Porter (1992), indem er zwischen Kostenführerschaft, Differenzierung durch Qualität und Nischenstrategie unterscheidet. Als wirtschaftliche Gründe für Wachstum

gelten in erster Linie die möglichen Kosteneinsparungen durch Degressionseffekte. Modellkalkulationen von Kirner (2012, 27 ff) belegen hingegen, dass die Strategie der Differenzierung durch Qualität in der österreichischen Landwirtschaft ökonomisch zu reüssieren vermag. Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter in Österreich bevorzugen auch eher Qualitätsstrategien, wie Befragungen in Rinder- und Schweinebetrieben belegen (Kirner et al., 2019). Junge Hofübernehmerinnen und Hofübernehmer in Österreich wollten laut der österreichweiten Jugendstudie ebenso ihre Betriebe künftig mehr auf Qualitätsproduktion und weniger auf Wachstum ausrichten (Kirner, 2021). Ein anderes Strategiekonzept orientiert sich an der Veränderung von Output-Größen und differenziert zwischen Wachstums-, Stabilisierungs- und Schrumpfstategie (vgl. Bokelmann, 2000, 51).

Die Widerstandsfähigkeit vor unvorhergesehenen Ereignissen für Betriebe und Unternehmen wird häufig, wie oben bereits ausgeführt, mit dem Begriff der Stabilität und deren Kennzahlen beurteilt. In der jüngeren Diskussion hat sich dafür auch in der Unternehmensführung der aus der Psychologie kommende Begriff Resilienz etabliert. Holling (1973) betrachtet Resilienz als die Fähigkeit eines Systems, auch bei extremen Störungen kohäsiv zu bleiben und nicht auseinander zu brechen, während sich Stabilität auf den bekannten Begriff der Rückkehr zum Gleichgewicht bezieht. Valikangas (2010) findet u. a. folgende Eigenschaften essentiell für erfolgreiches Unternehmertum: Diversität, Einfallsreichtum, Robustheit und Antizipation, als die Fähigkeit, auf leise Signale zu achten, die Veränderungen ankündigen. Darnhofer et al. (2016) betonen in ihrer Forschung, dass es einen umfassenderen Ansatz zum Verständnis der Resilienz von Familienbetrieben braucht: Damit ein landwirtschaftlicher Familienbetrieb belastbar und resilient ist, muss er in der Lage sein, in Anpassungszyklen zu navigieren und laufend Strukturänderungen in die Betriebsführung einzuarbeiten. Eine hohe Resilienz wird laut Darnhofer (2005) hauptsächlich von drei Eigenschaften geprägt, die zueinander in Abhängigkeit stehen und sich daher beeinflussen: Pufferfähigkeit, Selbstorganisation und Anpassungsfähigkeit. Ziel ist es dabei nicht, den Betrieb in einem klar definierten optimalen Zustand zu halten, sondern fähig zu sein, trotz eines Schocks die Funktionalität zu behalten und sich nach der durch die Störung verursachten Änderung wieder zu reorganisieren. Der vorliegende Beitrag geht nicht explizit auf diese drei Eigenschaften der Resilienz ein, daher wird im Folgenden überwiegend von der Stabilität und nicht von der Resilienz der Betriebe gesprochen.

Durch externe Schocks wie die Corona Pandemie resultieren zusätzliche Risiken und Herausforderungen für die Stabilität und Resilienz von landwirtschaftlichen Betrieben. Beispielsweise belegen Meredith et al. (2020) aus ihrer Untersuchung der Auswirkungen der Corona-Pandemie in Irland, dass insbesondere Landwirtinnen und Landwirte sehr anfällig für nachteilige Folgen der Pandemie sind. Carey et al. (2020) verweisen aber auch auf damit einhergehenden Chancen, indem Landwirtinnen und Landwirte auf die Restriktionen der sozialen Kontakte und die Schließung von Märkten und Bauernmärkten mit der Verlagerung auf Online Verkäufe reagierten.

### 3. Methoden und Stichprobenbeschreibung

#### 3.1 Grundgesamtheit, Stichprobenplan und Telefoninterviews

Die Datenbasis für die Stichprobenziehung bildet der Datensatz aus der INVEKOS-Datenbank (Stand 2019), der vom Auftraggeber (BMLRT) bereitgestellt wurde. Der gesamte Datensatz umfasste insgesamt 109.455 Betriebe. Um in der Befragung berücksichtigt zu werden, mussten grundsätzlich mindestens fünf Hektar landwirtschaftliche Fläche selbst bewirtschaftet werden. Bei Betrieben mit Wein-, Obst- und Gemüseflächen wurden auch kleinere Betriebe mit weniger als fünf Hektar selbst bewirtschafteter Fläche berücksichtigt (mindestens ein Hektar). Aufgrund dieser Mindest-Hektargrenze verringerte sich der für die Stichprobenziehung herangezogene Datensatz auf 87.719 Betriebe. Diese Betriebe bewirtschafteten insgesamt 97,5 % der landwirtschaftlich genutzten Fläche in Österreich, für die bei der Agrarmarkt Austria ein Mehrfachantrag abgegeben wird.

Ein wichtiges Ziel der Erhebung bestand darin, ein möglichst aussagekräftiges Bild für verschiedene land- und forstwirtschaftliche Betriebsformen zu zeichnen. Die Betriebsform kennzeichnet die wirtschaftliche Ausrichtung eines Betriebs und somit seinen Produktionsschwerpunkt und Spezialisierungsgrad (BMLRT, 2021, 261). Um für die wichtigsten in Österreich vorkommenden Betriebsformen gültige Aussagen treffen zu können, wurde daher ein Stichprobenplan entwickelt, bei dem für jeden der zehn definierten Betriebsformen bzw. jede Spezialbetriebsform in dieser Studie eine Mindestanzahl an Interviews vorgegeben war. Diese Form der geschichteten Stichprobe erlaubt es, auch bei Betrachtung kleinerer Subgruppen zuverlässige Aussagen aus den Ergebnissen ableiten zu können. Möglich wurde dieser Stichprobenplan erst durch das Vorliegen der entsprechenden Informationen im bereitgestellten Datensatz. So enthielt der Datensatz Informationen zur geographischen Einordnung, zur bewirtschafteten Fläche, zur Bewirtschaftungsart (biologisch oder konventionell) und zur Betriebsform laut Grünem Bericht. Die Anzahl der Betriebe in der Grundgesamtheit und in der Stichprobe nach Betriebsform bzw. Spezialbetriebsform enthält Tabelle 1.

Betriebsform / Spezialbetriebsform	Grundgesamtheit	Stichprobe
Milchviehbetriebe	20.637	299
Rindermast- und Mutterkuhbetriebe	15.344	279
Geflügelbetriebe	1.031	95
Schweinebetriebe	3.170	152
Marktfruchtbetriebe	15.133	250
Gemüsebaubetriebe	4.676	121
Obstbaubetriebe	1.381	100
Weinbaubetriebe	3.584	151

Betriebsform / Spezialbetriebsform	Grundgesamtheit	Stichprobe
Landwirtschaftliche Gemischtbetriebe	12.271	209
Forstbetriebe	10.492	148
<b>Gesamt</b>	<b>87.719</b>	<b>1.804</b>

Tab. 1: Anzahl Betriebe in der Grundgesamtheit und in der Stichprobe nach Betriebsform







































Zusätzlich wurden in einem zweiten Schritt innerhalb von jeder Betriebsform verkreuzte Quotenzellen basierend auf den Merkmalen Bundesland (acht Ausprägungen; Niederösterreich inkl. Wien), bewirtschaftete Fläche (drei Ausprägungen) und Wirtschaftsweise (biologisch, konventionell) definiert. Die sich so ergebenden 480 Quotenzellen (48 Zellen je Betriebsform) wurden in einem nächsten Schritt durch Zusammenfassen besonders gering besetzter Zellen auf 257 Zellen reduziert. Auch in diesem zweiten Schritt wurde eine disproportionale Schichtung (nach bewirtschafteter Fläche) vorgenommen. Die endgültige Auswahl (innerhalb der Quotenzelle) erfolgte per Zufallsauswahl.

Entsprechend der Vorgangsweise bei der Stichprobenziehung erfolgte auch die Gewichtung der Ergebnisse in zwei Schritten. In einem ersten Schritt wurde für jede Betriebsform die Struktur nach den Merkmalen Bundesland, Flächenstufe und Bewirtschaftungsart ausgeglichen. Im zweiten Schritt wurde die Disproportionalität der zehn Betriebsformen ausgeglichen und wieder an die Grundgesamtheit angepasst.

Die Telefoninterviews wurde im CATI-Studio der Firma KeyQUEST Marktforschung GmbH in Garsten von speziell auf die Zielgruppe Landwirtinnen und Landwirte eingeschulten Interviewerinnen und Interviewern durchgeführt (insgesamt 14 Personen). Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 25. Jänner bis 8. März 2021. Ein Telefoninterview dauerte im Durchschnitt knapp 23 Minuten. Die theoretische Schwankungsbreite für eine Stichprobe mit 1.804 Interviews liegt im Fall einer reinen Zufallsauswahl bei 2,35 % (Signifikanzniveau 95 %, Anteilsschätzer  $p = 0,5$ ).

### 3.2 Betriebe in der Stichprobe nach ausgewählten Merkmalen

Der Datensatz basiert auf 1.804 Betrieben, die im Rahmen dieser Studie telefonisch interviewt wurden. Die nachfolgend dargestellte Struktur stammt, mit Ausnahme des Merkmals Betriebsform, zur Gänze von den Angaben in den Interviews und nicht aus dem INVEKOS-Datensatz. Die Anzahl der Betriebe sowie deren mit Gewichtungsfaktoren hochgerechnete Anteil je nach Merkmal lassen sich der Abbildung 1 entnehmen.

Merkmal der Befragten	Basis ungew.	Proz. gew.	% gew.	Merkmal der Befragten	Basis ungew.	Proz. gew.	% gew.
Stichprobe gesamt	n=1804	100					
Haupterwerb	n=1162	55		LF 5 bis 20 ha	n=748	50	
Nebenerwerb	n=642	45		LF >20 bis 50 ha	n=630	32	
				LF >50 ha	n=426	17	
Milchvieh	n=299	24		bis 34 Jahre	n=291	16	
Rindermast & Mutterkuh	n=279	18		35 bis 44 Jahre	n=442	23	
Geflügel	n=95	1		45 bis 54 Jahre	n=567	32	
Schweine	n=152	4		55 Jahre od. älter	n=504	30	
Marktfrucht	n=250	17		Burgenland	n=111	4	
Gemüsebau	n=121	5		Kärnten	n=142	9	
Obstbau	n=100	2		NÖ inkl. Wien	n=560	28	
Weinbau	n=151	4		OÖ	n=374	22	
Landw. Gemischtbetriebe	n=209	14		Salzburg	n=94	7	
Forstbetriebe	n=148	11		Steiermark	n=368	19	
Bio-Betrieb	n=553	29		Tirol	n=108	8	
Konv. Betrieb	n=1251	71		Vorarlberg	n=47	2	
Tierhaltung	n=1233	74		LW Praxis	n=366	24	
Keine Tierhaltung	n=571	26		LW Facharbeiter	n=886	50	
Männlich	n=1400	75		LW Meister	n=378	18	
Weiblich	n=404	25		LW Matura / Studium	n=174	8	

Abk.: gew. = gewichtet, ungew. = ungewichtet, LF = landwirtschaftlich genutzte Fläche

Abbildung 1: Anzahl und Anteil der Betriebe je nach Merkmal in der Stichprobe.

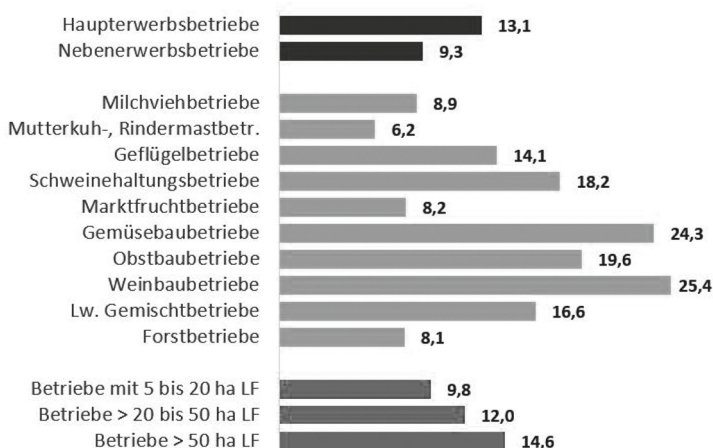
## 4. Ergebnisse

### 4.1 Strategische Ausrichtung der Landwirtinnen und Landwirte

Einerseits wurde danach gefragt, wie sich das Einkommen aus der Land- und Forstwirtschaft in den kommenden Jahren entwickeln wird. Damit sollte geprüft werden, welche Zukunftsperspektiven die Landwirtinnen und Landwirte in der Landwirtschaft generell sehen. Zum anderen wurden grundlegende strategische Optionen auf ihre Tauglichkeit für die Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter geprüft.

#### 4.1.1 Beabsichtigte Einkommensentwicklung in der Zukunft

Laut Angaben der Befragten wollten zum Zeitpunkt der Telefoninterviews etwa 11 % das Einkommen aus der Land- und Forstwirtschaft in Zukunft erhöhen. 46 % gaben ein in etwa gleichbleibendes, fast 36 % bekundeten, dass ihr Einkommen aus der Land- und Forstwirtschaft in den kommenden Jahren abnehmen wird. Die restlichen 7 % meinten, den land- und forstwirtschaftlichen Betrieb in der Zukunft aufgeben zu wollen. Aus Abbildung 2 lässt sich der Anteil von Betrieben ablesen, die ihr land- und forstwirtschaftliches Einkommen in den kommenden Jahren steigern wollen.



Zustimmung in %, gewichtete Stichprobe (n = 1.804)

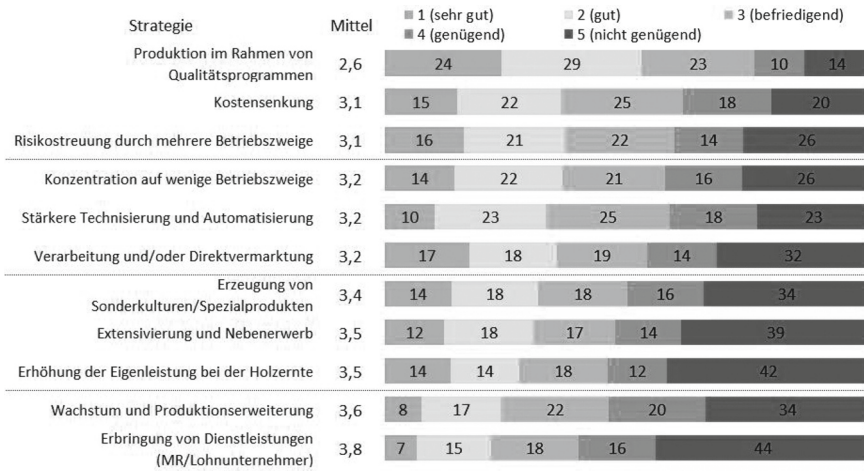
Abbildung 2: Anteil der Landwirtinnen und Landwirte mit Absicht zur künftigen Einkommenssteigerung in der Land- und Forstwirtschaft

Die Ergebnisse variierten zum Teil beträchtlich nach der Betriebs- und Erwerbsform sowie der Flächenausstattung. Unter den Haupterwerbsbetrieben lag der Anteil an Betrieben mit der Absicht, das Einkommen aus der Land- und Forstwirtschaft zu steigern, etwas höher als unter den Nebenerwerbsbetrieben. Mit zunehmender Flächenausstattung stieg ebenso der Anteil der Betriebe mit der Absicht, das Einkommen in Zukunft zu erhöhen etwas an. Besonders auffällig sind die Unterschiede zu dieser Frage nach Betriebsformen. Ein Viertel der Weinbaubetriebe, 24 % der Gemüsebaubetriebe und ein Fünftel der Obstbaubetriebe wollten zum Zeitpunkt der Telefoninterviews das land- und forstwirtschaftliche Einkommen in Zukunft erhöhen. Zum Vergleich: Im Durchschnitt waren es nur 11 %. Überdurchschnittlich hoch lag die Absicht der Landwirtinnen und Landwirte zur Einkommenssteigerung auch in den Schweinehaltungsbetrieben, den landwirtschaftlichen Gemischtbetrieben und Geflügelbetrieben. Bei den rinderhaltenden Betrieben, den Forstbetrieben und den Marktfruchtbetrieben hingegen wollten nur zwischen 6 % und 9 % das Einkommen aus der Land- und Forstwirtschaft in den kommenden Jahren erhöhen. Unter diesen Betriebsformen lag auch der Anteil an Betrieben, die das Einkommen in Zukunft verringern oder ganz aus der Land- und Forstwirtschaft aussteigen wollten, am höchsten. Beispielsweise beabsichtigten 38 % der Rinderbetriebe, das land- und forstwirtschaftliche Einkommen in der Zukunft zu verringern, weitere 11 % überlegten eine Betriebseinstellung.

#### 4.1.2 Strategien zur Absicherung des Betriebs

Welche konkreten Strategien unabhängig von der Corona-Pandemie zur künftigen Absicherung der Betriebe verfolgt werden, wurde in einer eigenen Frage erkun-

det. Im Fragebogen wurden elf häufig in der Land- und Forstwirtschaft vertretene Strategien aufgelistet; die Landwirtinnen und Landwirte konnten diese nach dem Schulnotensystem und ihrer Eignung zur Zukunftssicherung für ihren Betrieb einordnen (siehe Abbildung 3).



Zustimmung in %, gewichtete Stichprobe (n = 1.804)

Abbildung 3: Relevanz von Betriebsstrategien aus Sicht der Befragten bezüglich der Eignung zur Zukunftssicherung ihres Betriebs

Im Durchschnitt aller Betriebe wurde zum Zeitpunkt der Befragung die Produktion im Rahmen von Qualitätsprogrammen als wichtigste Strategie angesehen. Mehr als die Hälfte der Landwirtinnen und Landwirte stufte diese Strategie für ihren Betrieb als sehr gut oder gut ein. Eine außerordentlich hohe Zustimmung erfuhr die Qualitätsproduktion unter Weinbauern und Weinbäuerinnen (77 % mit sehr gut oder gut) und unter Schweinhalterinnen und Schweinehaltern (70 %). In größeren Betrieben und in Biobetrieben wurde diese Strategie häufiger verfolgt als in kleineren und konventionell wirtschaftenden Betrieben.

Etwas dahinter rangieren Kostensenkung und Risikostreuung durch mehrere Betriebszweige. Bei der Kostensenkung unterschieden sich die Einstufungen nach Betriebsformen nur geringfügig. Die Strategie der Risikostreuung wurde insbesondere von Gemüsebaubetrieben (63 %) als sehr wichtig oder wichtig bewertet. Auch Landwirtinnen und Landwirte von Betrieben mit mehr als 50 ha (55 %) und von Biobetrieben (45 %) stufen diese als überdurchschnittlich relevant ein.

Mit geringem Abstand folgen die Konzentration auf wenige Betriebszweige (sehr gut oder gut für 36 %), die stärkere Technisierung und Automatisierung (33 %) sowie die Verarbeitung und/oder Direktvermarktung (35 %). Für Weinbaubetriebe (60 %) und Schweinehaltungsbetriebe (51 %) war zum Zeitpunkt der Befragung die Konzentration auf wenige Betriebszweige deutlich wichtiger als für andere Betriebsformen. Bei dieser Strategie wichen die Einschätzungen nach der

Flächenausstattung und der Wirtschaftsweise kaum voneinander ab. Stärker technisieren und automatisieren wollten vor allem Gemüsebaubetriebe (55%), Weinbaubetriebe (51%) und Geflügelbetriebe (50%). Diese Strategie wird auch in größeren Betrieben häufiger verfolgt als in kleineren (47% versus 26%). Beträchtliche Abweichungen unter den Betriebsformen können für die Verarbeitung und/oder Direktvermarktung festgestellt werden, und zwar von 24% Zustimmung zu den ersten beiden Stufen der Skala (Milchviehbetriebe) bis 72% (Weinbaubetriebe). Deutlich über dem Durchschnitt mehr verarbeiten und/oder direkt vermarkten wollten zum Befragungszeitpunkt auch die Gemüsebaubetriebe (56%) und Obstbaubetriebe (55%).

Interviewte von Gemüsebau- und Obstbaubetrieben verfolgten die Erzeugung von Spezialkulturen und Spezialprodukten außerordentlich häufig (jeweils 73%), Extensivierung und Nebenerwerb wurden besonders oft von jenen mit Forstbetrieben (46%) und Rindermast- bzw. Mutterkuhbetrieben (40%) genannt. Landwirtinnen und Landwirte dieser beiden Betriebsformen wollten hingegen überdurchschnittlich häufig im Vergleich zu anderen die Eigenleistung bei der Holzernte erhöhen.

Das Wachstum und die Produktionserweiterung rangieren unter allen an vortzter Stelle, nur 8% befanden diese Strategie als sehr gut und weitere 17% als gut geeignet. Überdurchschnittlich oft wurde diese Strategie von Weinbau- (44%) und Gemüsebaubetrieben (36%) als wichtig eingestuft. Die Einstufungen der Strategie der Erbringung von Dienstleistungen unterschieden sich nur wenig nach Betriebsformen.

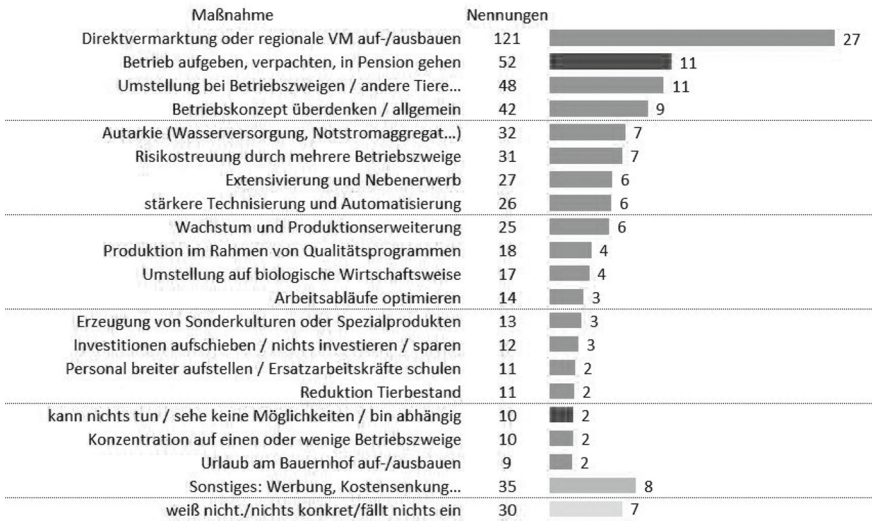
#### *4.2 Längerfristige Änderungen in der Betriebsorganisation aufgrund der Corona-Pandemie*

Zusätzlich zu den grundlegenden Betriebsstrategien wurden mögliche, längerfristige Anpassungen der Betriebsorganisation aufgrund der Covid-19 Pandemie erhoben. Zum Zeitpunkt der Befragung im ersten Quartal 2021 überlegten demnach 25% der Interviewten strategische Änderungen auf ihren Betrieben als Folge der Corona-Krise. Dieser durchschnittliche Wert für alle Betriebe in der Stichprobe weicht aber zum Teil beträchtlich in Abhängigkeit der Betriebsform ab. Interviewte aus Wein- und Obstbaubetrieben dachten mit einem Anteil von 44% und 36% am häufigsten über Veränderungen nach, gefolgt von Gemüsebau- und Schweinehaltungsbetriebe mit jeweils 29%. Am wenigsten überlegten Landwirtinnen und Landwirte mit Marktfrucht- und Milchviehbetrieben eine längerfristige Änderung auf ihren Betrieben vorzunehmen. Eine Erklärung könnte darin liegen, dass die Betriebszweige Milchviehhaltung und Ackerbau eher weniger von der Corona-Krise betroffen waren als Weinbau- oder Schweinehaltungsbetriebe.

Auch nach der Flächenausstattung können Unterschiede ausgemacht werden: Landwirtinnen und Landwirte mit einer größeren Flächenausstattung dachten zum Zeitpunkt der Befragung häufiger über strategische Änderungen nach als ihre Kollegen und Kolleginnen mit weniger Fläche: 28% in Betrieben mit 50 ha und mehr

versus 23 % in Betrieben bis 20 ha. In Biobetrieben wurde häufiger als in konventionellen Betrieben über längerfristige Maßnahmen nachgedacht (28 % vs. 24 %). Jüngere Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter waren ebenso offener für Veränderungen als Folge der Covid-19 Krise.

Jene Landwirtinnen und Landwirte, die über strategische Änderungen aufgrund der Corona-Krise nachdachten, wurden nach ihren beabsichtigten Maßnahmen gefragt. Die Antworten zu dieser offenen Frage wurden gruppiert und mit Begriffen versehen (kategorisiert). Abbildung 4 zeigt die Anzahl der Nennungen pro Kategorie und deren gewichteten Anteil an den Betrieben mit einer Antwort dazu.



Zustimmung in %, gewichtete Stichprobe. Nur Betriebe, die über längerfristige Änderungen aufgrund der Corona-Krise nachdachten (n = 452).

Abbildung 4: Überlegungen der Befragten zu längerfristigen Änderungen als Folge der Corona-Krise

Die mit großem Abstand häufigste Änderungsmaßnahme betraf den Auf- oder Ausbau der Direktvermarktung oder regionalen Vermarktung. 27 % der Betriebe nannten Maßnahmen in diese Richtung („Direktvermarktung ausbauen“, „Unabhängigkeit durch mehr Direktvermarktung“). Mit großem Abstand folgt eine Änderung, die in Richtung Aufgabe des Betriebs verweist: 11 % wollten den Betrieb aufgeben oder verpachten. Weitere 11 % überlegten die Umstellung von Betriebszweigen, 9 % wollten ihr Betriebskonzept überdenken. Für mehr Autarkie am Beispiel einer unabhängigen Wasser- oder Stromversorgung traten 7 % ein, ebenso 7 % dachten über eine Risikostreuung durch mehr Betriebszweige nach. Jeweils 6 % wollten extensivieren und den Betrieb im Nebenerwerb führen, die Produktion stärker technisieren und automatisieren oder die Produktion ausweiten. Alle weiteren Änderungsvorschläge erreichten einen Anteil von unter 5 %.

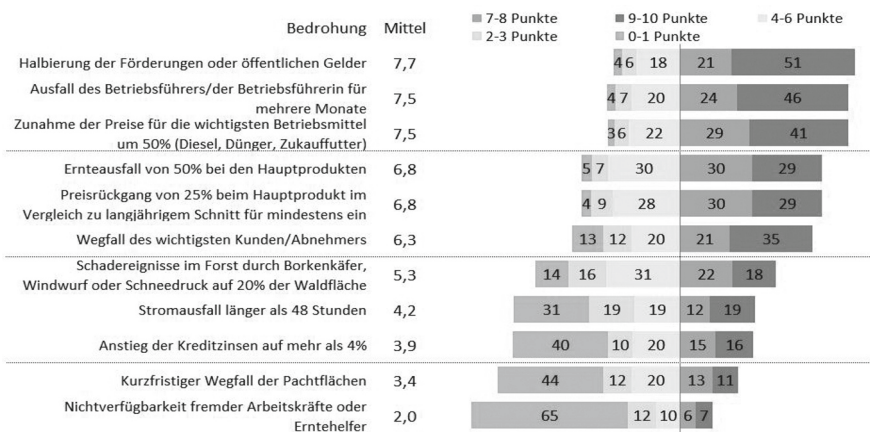
### 4.3 Stabilität und Risiken

#### 4.3.1 Einschätzungen zur Stabilität der Betriebe

Die Landwirtinnen und Landwirte wurden danach gefragt, wie stabil und krisenfest sie ihren land- und forstwirtschaftlichen Betrieb unabhängig von der Corona-Krise einschätzen. Dabei konnten sie die Stabilität ihres Betriebs von 0 („überhaupt nicht krisenfest“) bis 10 („sehr krisenfest“) einordnen. Für die gesamte Stichprobe errechnete sich ein Mittelwert von 6,7: 19% stuften ihren Betrieb als sehr krisenfest (9 bzw. 10 Punkte), weitere 42% als krisenfest (7 bis 8 Punkte) ein. 8% befanden, dass ihr Betrieb wenig krisenfest sei (0 bis 3 Punkte), der Rest lag zwischen diesen Polen. Die Einschätzungen zur Stabilität der Betriebe weichen je nach Betriebsform nur geringfügig voneinander ab. Am stabilsten stuften sich die Gemüsebaubetriebe ein, der Mittelwert beträgt 7,1. Dicht dahinter folgen die Schweinehaltungs-, Geflügel- und Weinbaubetriebe mit jeweils 7,0. Die geringste Stabilität attestierten sich die Obstbaubetriebe mit durchschnittlichen 6,3. Haupterwerbsbetriebe stuften sich etwas stabiler ein als Nebenerwerbsbetriebe (6,9 versus 6,6), ebenso Betriebe mit einer größeren Flächenausstattung gegenüber jenen mit weniger Fläche (7,0 versus 6,6).

#### 4.3.2 Einschätzungen zu Risiken in der Betriebsführung

Im Anschluss an die subjektiv eingeschätzte Stabilität wurden elf mögliche Risiken für land- und forstwirtschaftliche Betriebe erhoben, um das Gefährdungspotenzial von externen und internen Faktoren zu ermitteln. Jede von diesen konnte auf einer Skala von 0 („gar keine Bedrohung“) bis 10 („existenzbedrohend“) eingestuft werden (siehe Abbildung 5).



Zustimmung in %, gewichtete Stichprobe (je nach Item n = 1.804 bis 1.163). LF = landw. genutzte Fläche. Skala von 0 (gar keine Bedrohung) bis 10 (existenzbedrohend).

Abbildung 5: Einschätzungen der Befragten zu ausgewählten Risiken für ihren Betrieb

Als größtes Risiko wird im Durchschnitt aller Betriebe mit einem Mittelwert von 7,7 die Halbierung der öffentlichen Gelder angesehen: Für 51 % der Betriebe wäre ein solcher Schnitt sehr bedrohend (9 bis 10 Punkte), für weitere 21 % bedrohend (7 bis 8 Punkte). Nur 10 % der Betriebe meinten, dass die Halbierung der öffentlichen Gelder weniger bedrohend sei (0 bis 3 Punkte). Für Rinder haltende Betriebe sind die öffentlichen Gelder besonders relevant, denn 85 % der Rindermast- und Mutterkuhbetriebe und 76 % der Milchviehbetriebe stufen deren Halbierung als (sehr) bedrohend ein (7 bis 10 Punkte). Der entsprechende Wert für die Weinbaubetriebe liegt bei 37 %, der mit Abstand niedrigste Wert in Abhängigkeit von der Betriebsform. Nach Betriebsgröße und Wirtschaftsweise zeigten sich nur geringfügige Abweichungen.

Mit einem Mittelwert von 7,5 folgen Risiken, die durch den Ausfall der Betriebsleitung oder aufgrund steigender Betriebsmittelpreise ausgelöst würden. Die Einstufung für den Ausfall der Betriebsleiterin bzw. des Betriebsleiters variiert je nach Betriebsform von 57 % (Forstbetriebe) bis 79 % (Weinbaubetriebe). Höhere Betriebsmittelpreise bedrohen laut Aussagen der Landwirtinnen und Landwirte am ehesten Schweinehaltungsbetriebe (83 %) und Geflügelbetriebe (79 %).

Mit etwas Abstand folgen Risiken aufgrund fallender Produktpreise einerseits und Ernteauffälle andererseits, mit einem Mittelwert von jeweils 6,8 belegen sie Rang vier und fünf auf der Liste. Preisrückgänge im Ausmaß von 25 % beim Hauptprodukt werden besonders von Interviewten mit Obstbaubetrieben (71 %) und Geflügelbetrieben (68 %) als Bedrohung angesehen. Ein Ernteaufschlag von 50 % bei den Hauptprodukten wirkt nach eigenen Einschätzungen der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter bei Rindermast- und Mutterkuhbetrieben (68 %) sowie bei Gemüsebaubetrieben (67 %) am gefährlichsten.

Der Wegfall des wichtigsten Kunden folgt auf dem sechsten Platz mit einem Mittelwert von 6,3. Unter den Betriebsformen ragen bei dieser Bedrohung die Milchviehbetriebe mit einem Mittelwert von 8,1 deutlich hervor (78 % mit mind. 7 Punkten). Bei allen weiteren angeführten Risiken errechnet sich ein Mittelwert von deutlich unter 6,0. Ob diese als bedeutsame Bedrohung von den Landwirtinnen und Landwirten bewertet werden, hängt wesentlich von der Betriebsausrichtung ab. So stufen Interviewte mit Forstbetrieben die Bedrohung durch Schadereignisse im Forst durch Borkenkäfer, Windwurf oder ähnliches naturgemäß höher ein als jene mit anderen Betriebsformen (Mittelwert von 7,0 im Vergleich zu 5,3 in der gesamten Stichprobe). Besonders ausgeprägt waren die Abweichungen bei der Bedrohung durch die Nichtverfügbarkeit fremder Arbeitskräfte oder Erntehelferinnen und Erntehelfer. Während im Durchschnitt 14 % aller Betriebe diese Bedrohung als sehr gefährdend oder gefährdend einstufen (Mittelwert von 2,0), bewerteten 65 % der Obstbaubetriebe (Mittelwert von 6,8), 50 % der Weinbaubetriebe (6,0), 45 % der Gemüsebaubetriebe (4,8) und 27 % der Geflügelbetriebe (3,1) fehlende fremde Arbeitskräfte als gefährdend oder sehr gefährdend ein.

#### *4.4 Ansätze zur Stärkung der Stabilität der Betriebe*

Am Ende der Telefoninterviews wurden im Rahmen von zwei offenen Fragen die Ansätze zur Stärkung der Stabilität des eigenen Betriebs erkundet. Die Aussagen

wurden wieder gruppiert und mit einer Überschrift (Kategorie) versehen. Unterschieden wurde dabei zwischen Ansätzen, die von den Betriebsleiterinnen und Betriebsleitern selbst und eigenverantwortlich umgesetzt werden können und solchen, die vom Staat bzw. der öffentlichen Hand aus Sicht der Befragten zu lösen wären.

#### *4.4.1 Ansätze in der eigenen Unternehmensführung*

Die Möglichkeiten, die Stabilität des Betriebs durch Maßnahmen der eigenen Betriebsführung zu stärken, sind sehr vielfältig, wobei 36% der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter keine Ansätze nennen konnten oder wollten. Alle, auf Kategorien verdichtete Aussagen, wurden von weniger als 10% der Befragten angeführt. Am häufigsten wurden Ansätze in der Direktvermarktung bzw. regionalen Vermarktung genannt, am zweithäufigsten die horizontale Diversifizierung durch mehrere Betriebszweige. Maßnahmen zur Sicherung der eigenen Stromversorgung wie z. B. durch ein Notstromaggregat folgten daran anschließend. 5% der Betriebe sahen keine Möglichkeit für Ansätze, bei weiteren 5% wurde kein Bedarf für Maßnahmen gesehen. Die nächsten Ansätze betreffen die Sicherung der Liquidität, zum einen durch die Bildung von Rücklagen und Verschiebung von Investitionen und zum anderen durch die Reduktion von Fremdkapital. Weitere Ansätze wie die Produktionserweiterung, die Umstellung bei den Betriebszweigen, neue Vertriebswege, ein außerbetrieblicher Erwerb oder die Kostensenkung kamen auf einen Anteil von jeweils 3%.

#### *4.4.2 Ansätze des Staates bzw. der öffentlichen Hand*

Die Forderungen und Wünsche der Landwirtinnen und Landwirte an den Staat bzw. die öffentliche Hand zur Stärkung der Stabilität ihrer Höfe sind sehr vielfältig und zahlenmäßig häufiger als die Angaben zu eigenen Maßnahmen. 31% der Nennungen beziehen sich auf den Wunsch nach fairen und abgesicherten Produktpreisen, die mit Abstand zentrale Forderung. Danach folgt der Wunsch nach einer Erhöhung der öffentlichen Gelder (14%), wobei dieses Thema auch in anderen Kategorien wie Fördersicherheit (13% der Betriebe) oder gezielte Förderungen bei Alm- und Umweltprogrammen (4%) vorkommt. Zählt man die Nennungen dieser drei Kategorien zusammen, ergeben sich ebenso 31% der Betriebe für den Themenbereich Förderungen.

An dritter Stelle folgt der Wunsch nach geschlossenen Grenzen, wenn es um Agrarimporte geht; 12% der Nennungen beziehen sich auf dieses Thema. Weiter unten folgt mit 5% der Nennungen ein ähnlicher Ansatz, und zwar Billigimporte zu verbieten bzw. nur Importe zu gleichen Qualitätsstandards zuzulassen. 11% der Nennungen fordern eine bessere Werbung für heimische Produkte und die Unterstützung der Regionalität, weitere 5% der Nennungen beziehen sich auf die Herkunftsbezeichnung von Lebensmitteln. Weitere 10% wollen, dass die Kleinbetriebe besser unterstützt werden. Bei 8% der Nennungen wird das Image der Land-

wirtschaft thematisiert, das aus Sicht dieser Landwirtinnen und Landwirte gestärkt werden soll. 7 % fordern eine Verringerung der Sozialversicherungsprämien und/oder der Einheitswerte auf das Niveau vor dem Jahr 2015 und 5 % wollten, dass der bürokratische Aufwand abgebaut wird. Alle weiteren Themen machten weniger als 4 % aller Nennungen aus. Zahlreiche Einzelmeinungen sind noch in der Kategorie Sonstiges gesammelt, diese nehmen in Summe 29 % aller Nennungen ein.

## 5. Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Anzahl der erfassten Betriebe liegt mit über 1.800 sehr hoch. Um für alle wichtigen Betriebsformen zuverlässige Aussagen zu erhalten, wurde eine nach Betriebsform geschichtete Stichprobe verwendet. Damit sind nicht nur die Gesamtergebnisse (Schwankungsbreite  $\pm 2,3\%$ ), sondern auch die Aussagen für die einzelnen Betriebsformen statistisch gut abgesichert.

Österreichs Landwirtinnen und Landwirte setzen vor allem auf Nischen- und Qualitätsstrategien, nur etwa 15 % sehen die Produktionsausweitung als strategische Option. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch andere Studien in Österreich (u. a. Kirner et al., 2019; Kirner, 2021). Diese Strategien benötigen Engagement und Professionalität aller Beteiligten von der Produktion bis hin zur Vermarktung und eine hohe Affinität zu Innovation und Bedürfnissen von Kunden und Kundinnen. Die Studie von Kirner et al. (2021) verweist in diesem Zusammenhang auf die kritischen Erfolgsfaktoren in der Direktvermarktung. Um Qualitätsprogramme zu entwickeln, braucht es Kooperationen unter Landwirtinnen und Landwirten einerseits sowie zwischen der Landwirtschaft und anderen Sektoren andererseits. Wichtig ist, dass die Landwirtinnen und Landwirte hier selbst aktiv werden, natürlich mit Unterstützung des Agrarsystems und regionaler Einrichtungen. Schon in der Ausbildung junger Hofübernehmerinnen und Hofübernehmer soll das Bewusstsein gestärkt werden, dass nur besondere Produkte und innovative Ideen schließlich zu höheren Produktpreisen führen.

Der Einfluss der Corona-Pandemie auf die strategische Ausrichtung der landwirtschaftlichen Betriebe in Österreich dürfte hingegen gering sein, nur jeder Vierte macht sich Gedanken über längerfristige Änderungen als Folge der Corona-Krise. Maßnahmen zur Effizienzsteigerung oder Professionalisierung der Produktion wurden in dieser offenen Frage kaum genannt, in anderen Studien ohne Bezug zur Corona-Pandemie waren solche Anpassungen hingegen prominent vertreten (u. a. Kirner et al., 2019). Als zentrale Strategie wird in der vorliegenden Studie die Direktvermarktung angesehen, vor allem von Landwirtinnen und Landwirten, die heute schon vermarktungsorientiert agieren. Es stellt sich die Frage, wie produktionsorientierte Landwirtinnen und Landwirte, die überwiegend Agrarrohstoffe abliefern und somit wenig direkte Kontakte mit Endverbrauchern und Endverbraucherinnen haben, mehr Bewusstsein für das eigene Handeln, alternative Vermarktungsformen oder innovative Kooperationen und Kommunikationswege entwickeln können. Also die Frage, wie schon in „guten“ Zeiten Fähigkeiten für Anpassungen auf den Betrieben ausprobiert werden, um im Ernstfall wie in der

Corona-Krise gerüstet zu sein. Diese Kompetenzen sollten schon in der Ausbildung von jungen Hofnachfolgerinnen und Hofnachfolgern akzentuiert werden, damit sie diese bei späteren Krisen entsprechend anwenden zu können.

Die Landwirtinnen und Landwirte schätzen die Stabilität ihrer Betriebe hoch ein. Die Buchführungsergebnisse im Rahmen des Grünen Berichts bestätigen diese Einschätzung, denn fast 90 % des Gesamtkapitals sind Eigenkapital und die Betriebe werden überwiegend mit nicht entlohnten, familieneigenen Arbeitskräften geführt (BMLRT, 2021, 194). Andererseits hängt diese hohe Stabilität laut den interviewten Landwirtinnen und Landwirten stark von der öffentlichen Hand ab, auch diese Einschätzung wird durch die Ergebnisse im Grünen Bericht bestätigt. Laut dieser Befragung kommt hinzu, dass die Stabilität von Betrieben wesentlich von der Aktivität der Betriebsleiterfamilie abhängt, Ausfälle der Betriebsleitung werden als großes Risiko wahrgenommen, und zwar ähnlich wie steigende Betriebsmittelpreise und deutlich mehr als sinkende Produktpreise oder Ernteauffälle.

Aus den unterschiedlichen Passagen der Befragung lässt sich zudem der Schluss ziehen, dass das Unternehmertum unter Österreichs Landwirtinnen und Landwirte noch ausbaufähig ist und nur wenige von ihnen das Einkommen in der Land- und Forstwirtschaft steigern wollen. Wie das Bewusstsein für die Verantwortung der Landwirtinnen und Landwirte für die wirtschaftliche Absicherung des eigenen Betriebs gesteigert werden kann, ist nur eine von mehreren relevanten Fragen. Eine andere Frage lautet, wie Managementfähigkeit und Unternehmertum in der österreichischen Land- und Forstwirtschaft gesteigert werden können, vor allem in den eher produktionsorientierten Zweigen wie Nutztierhaltung oder Ackerbau. Landwirtinnen und Landwirte sind sehr kreativ und innovativ, wenn es um die Produktionseffizienz geht. Diese Kreativität fehlt zum Teil auf der Vermarktungsseite. Hier sehen sich die Landwirtinnen und Landwirte in einer passiven und ohnmächtigen Situation. Andererseits können Landwirtinnen und Landwirte auch voneinander lernen, denn in bestimmten Betriebsformen liegen hier schon mehr Erfahrungen vor. Diese stärken auch die Stabilität der Betriebe und die Resilienz der bäuerlichen Familien in Krisenzeiten. Auch hier ist ein Zusammenspiel aller Kräfte im österreichischen Agrarsystem erforderlich!

## Literatur

- Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit – AGES (2021). AGES Dashboard COVID19. AGES Dashboard COVID19. URL: <https://covid19-dashboard.ages.at/> [27.09.2021].
- Bokelmann, W. (2000). Strategische Unternehmensführung. In: Odening, M. & Bokelmann, W. (Hrsg.): Agrarmanagement. Landwirtschaft, Gartenbau. Eugen Ulmer: Stuttgart, 32–62.
- BMLRT (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Tourismus, Hrsg.) (2021). Grüner Bericht 2021. Wien: Selbstverlag.
- Carey, R., Murphy, M. & Alexandra, L. (2020). COVID-19 highlights the need to plan for healthy, equitable and resilient food systems. *Cities & Health* 202: 1–4. <https://doi.org/10.1080/23748834.2020.1791442>

- Darnhofer, I. (2005). Resilienz und die Attraktivität des Biolandbaus für Landwirte. In: Groier, M. & Schermer, M. (Hrsg.). Zwischen Professionalisierung und Konventionalisierung – BioLandbau in Österreich im internationalen Kontext. Forschungsbericht 55, Bundesanstalt für Bergbauernfragen Wien, 67–84.
- Darnhofer, I., Lamine, C., Stauss, A. & Mireille, N. (2016). The resilience of family farms: Towards a relational approach. *Journal of Rural Studies* 44: 111–122. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.01.013>
- Dax, T. (1993). Erwerbsskombination im regionalen Kontext. Zur Entwicklung landwirtschaftlicher Haushalte in Österreich. *Der Förderungsdienst*, 41. Jahrgang, 11/1993, 309–313.
- Dax, T. & Oedl-Wieser, T. (1996). Bäuerliche Verhaltensmuster im Wandel. *LBL Berater-Information*, 4, 20–22.
- Gälweiler, A. (2005). *Strategische Unternehmensführung*, 3. Aufl. Frankfurt, New York: Campus.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4: 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Kirner, L. (2012). Vollerwerb in Zeiten nicht geschützter Märkte – Modellkalkulationen für Milchviehbetriebe. Tagungsband der 39. Viehwirtschaftlichen Fachtagung des LFZ Raumberg-Gumpenstein, 27–33.
- Kirner, L., Payrhuber, A., Prodingner, M. & Hager, V. (2019). Professionalisierung der Weiterbildung und Beratung in der Rinder- und Schweinehaltung. Projektbericht der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien. URL: <https://www.haup.ac.at/publikation/professionalisierung-der-weiterbildung-und-beratung-in-der-osterreichischen-rinder-und-schweinehaltung/> [28.05.2020].
- Kirner, L. (2021). Lebenswelten und Werthaltungen von Jugendlichen in Österreich im agrarischen Schulwesen. StudienVerlag: Innsbruck.
- Kirner, L., Fensl, F., Glawischnig, G. & Hunger, F. (2021). Evaluierungsprojekt Wirtschaftlichkeit in der Diversifizierung in Österreich. Projektbericht der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien, LBG und LK Oberösterreich. URL: <https://www.haup.ac.at/publikation/evaluierungsprojekt-wirtschaftlichkeit-der-diversifizierung-in-oesterreich/> [29.04.2021].
- Meredith, D., McNamara, J., Doorn, D. van & Richardson, N. (2020). Essential and Vulnerable: Implications of Covid-19 for Farmers in Ireland. *Journal of Agromedicine* 25(4): 357–361. <https://doi.org/10.1080/1059924X.2020.1814920>
- Mintzberg, H. Ahrstrand, B. & Lampel, J. (2008). *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1992). *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy)*, 7. Aufl., Frankfurt/M., New York: Campus Verlag.
- Reeh, M. (2015). Entwicklung der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) mit Schwerpunkt Märkte und Direktzahlungen. In: Egartner, S. & Resl T. (Hrsg.): *Einblicke in Österreichs Landwirtschaft seit dem EU-Beitritt*. Schriftenreihe Nr. 108 der Bundesanstalt für Agrarwirtschaft: 121–154.
- Reisch, E. & Knecht, G. (1995). *Betriebslehre. Landwirtschaftliches Lehrbuch*. Stuttgart: Ulmer.

- Schukat, S., Ottmann, T. & Heise, H. (2019). Betriebswirtschaftliche Bewertung von Maßnahmen zur Steigerung des Tierwohls am Beispiel der Initiative Tierwohl aus der Perspektive konventioneller Schweinemäster. *Berichte über Landwirtschaft*, 98(2), 1–19.
- Valikangas, L. (2010). *The resilient organization: How adaptive cultures thrive even when strategy fails*. New York: McGraw-Hill.
- Vierboom, C., Härten, I. & Simons J. (2015). Kommunikation im Perspektivenwechsel – Eine Analyse der Chancen zum Dialog zwischen Landwirten und Verbrauchern. In: *Schriftenreihe der Rentenbank (Hrsg.): Die Landwirtschaft im Spiegel von Verbrauchern und Gesellschaft: 97–134*.

## AutorInnen

**HS-Prof. Priv.-Doz. Dipl.-Ing. Dr. Leopold Kirner** leitet das Institut für Unternehmensführung, Forschung und Innovation an der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik. Er forscht und lehrt zu sozioökonomischen Aspekten der Landwirtschaft und koordiniert die Forschung an der Hochschule.

leopold.kirner@haup.ac.at

**Mag. Johannes Mayr** ist Inhaber und Geschäftsführer der Firma KeyQUEST Marktforschung GmbH in Garsten/OÖ. KeyQUEST ist Spezialist für Agrarmarktforschung und führt pro Jahr rund 8.000 Interviews mit Betriebsleiterinnen und -leitern zu verschiedensten landwirtschaftlichen Themen durch.

j.mayr@keyquest.at

**Ing.<sup>m</sup> Monika Winzheim, BEd** ist freie Mitarbeiterin am Institut für Unternehmensführung, Forschung und Innovation und lehrt an der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik. Schwerpunkte sind Forschungs- und Entwicklungsprojekte zu Themen der Erwachsenenbildung und Nachhaltigkeit.

monika.winzheim@haup.ac.at