

Controlling der landwirtschaftlichen Unternehmen in Österreich

Besonderheiten und Handlungsempfehlungen

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business (MA)

Fachhochschule Vorarlberg
Accounting, Controlling und Finance

Betreut von
Prof (FH) Dipl. Vw. Edmund Maier

Vorgelegt von
Inna Graier

Dornbirn, 07.07.2023

Kurzreferat

Controlling der landwirtschaftlichen Unternehmen in Österreich

Die Nutzung des Controllings als zentrales Instrument zur Unternehmenssteuerung in der landwirtschaftlichen Branche in Österreich zeigt eine uneinheitliche Ausprägung. Während größere Betriebe das Controlling zur effektiven Steuerung einsetzen und dabei die Planung, Umsetzung und Anpassung betonen, vernachlässigen kleinere und mittlere Betriebe häufig die Nutzung von Controlling oder generellen Aufzeichnungen.

Die Verwendung von Werkzeugen und Führungsinstrumenten variiert entsprechend den spezifischen Bedürfnissen und Rahmenbedingungen der Betriebe. Im Ackerbau spielt die langfristige Planung eine zentrale Rolle, während Gemüseanbaubetriebe Instrumente wie Liquiditätsplanung und Marktbeobachtung einsetzen. Tierhaltungsbetriebe führen interne Kalkulationen und Kostenabschätzungen durch. Auch die Planungsebenen und die Auswahl finanzieller Leistungskennzahlen unterscheiden sich in den landwirtschaftlichen Betrieben.

Die Messung der wirtschaftlichen Ergebnisse erfolgt mittels verschiedener Methoden wie Gewinn- und Verlustrechnung, doppelter Buchhaltung und Einnahmen-Ausgaben-Rechnung. Externe Faktoren wie Wetterbedingungen, Marktpreise und politische Veränderungen beeinflussen die Geschäftstätigkeit landwirtschaftlicher Unternehmen. Es bestehen sowohl verschiedene Herausforderungen für die zukünftige Unternehmensführung als auch Chancen in den Bereichen Effizienzsteigerung, Smart Farming, Direktvermarktung und Anpassung an den Klimawandel und regionale Märkte. Landwirte zeigen eine Bereitschaft zur Innovation und Offenheit für neue Lösungsansätze.

Schlagwörter: Controlling, Unternehmenssteuerung, Führungsinstrumente, Werkzeuge, Planung, Umsetzung

Abstract

Management accounting of agricultural companies in Austria

The use of management accounting as a central tool for corporate management in the agricultural sector in Austria shows inconsistent patterns. While larger companies utilize controlling for effective control and emphasize planning, implementation, and adjustment, smaller and medium-sized companies often neglect its use or general record-keeping.

The use of tools and management instruments varies based on the specific needs and contextual conditions of the companies. In arable farming, long-term planning plays a pivotal role, whereas vegetable growers employ instruments such as liquidity planning and market observation. Livestock farms conduct internal calculations and cost estimates. Additionally, planning levels and the selection of financial key performance indicators differ among agricultural enterprises.

Economic results are assessed through diverse methods, including profit and loss accounts, double-entry bookkeeping, and income-expenditure statements. External factors such as weather conditions, market prices, and political changes influence the business activities of agricultural companies. There are several challenges for future company management, alongside opportunities in enhancing efficiency, implementing smart farming practices, engaging in direct marketing, and adapting to climate change and regional markets. Farmers demonstrate a readiness for innovation and openness to new approaches.

Keywords: management accounting, corporate management, management tools, planning, implementation

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Darstellungsverzeichnis | 6 |
| 1 Einleitung | 7 |
| 1.1 Problemstellung | 7 |
| 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen | 8 |
| 1.3 Aufbau der Arbeit | 9 |
| 2 Theoretische Grundlagen des Controllings | 11 |
| 2.1 Begriffsdefinition | 11 |
| 2.2 Historische Entwicklung des Controllings | 12 |
| 2.3 Aufgaben des Controllings | 14 |
| 2.4 Controlling und Unternehmensführung | 16 |
| 2.5 Controlling-Instrumente | 16 |
| 2.6 Operatives Controlling | 19 |
| 2.6.1 Planung und Budgetierung | 19 |
| 2.6.1.1 Klassische Budgetierungsverfahren | 21 |
| 2.6.1.2 Better Budgeting (Advanced Budgeting) | 22 |
| 2.6.1.3 Beyond Budgeting | 23 |
| 2.6.2 Abweichungsanalyse | 23 |
| 2.6.3 Deckungsbeitragsrechnung | 24 |
| 2.6.4 Investitionsrechnung | 27 |
| 2.6.5 Cashflow | 30 |
| 2.6.6 Kennzahlen | 31 |
| 2.6.6.1 Finanzkennzahlen | 33 |
| 2.6.6.2 Nichtfinanzielle Kennzahlen | 41 |
| 2.7 Strategisches Controlling | 43 |
| 2.7.1 SWOT-Analyse | 43 |
| 2.7.2 Szenarioanalyse | 45 |
| 2.7.3 Balanced Scorecard | 45 |
| 2.7.4 Benchmarking | 47 |
| 3 Landwirtschaftliche Unternehmen | 49 |
| 3.1 Zukunftsherausforderungen in der Agrarwirtschaft | 49 |
| 3.2 Agrarsektor in Österreich | 50 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 3.3 | Förderungen | 51 |
| 3.4 | Digitalisierung und Nachhaltigkeit | 52 |
| 4 | Empirische Untersuchung | 53 |
| 4.1 | Stand der Forschung | 53 |
| 4.2 | Untersuchungsmethoden | 54 |
| 4.3 | Stichprobenbildung | 56 |
| 4.4 | Limitationen | 57 |
| 4.5 | Ergebnisinterpretation | 58 |
| 5 | Handlungsempfehlungen | 74 |
| 6 | Fazit und Ausblick | 75 |
| 6.1 | Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse | 75 |
| 6.2 | Empfehlungen für zukünftige Forschung | 78 |
| | Literaturverzeichnis | 80 |
| | Anhang | 87 |
| | Eidesstattliche Erklärung | 191 |

Darstellungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Szenarien (mögliche zukünftige Situationen) für das Jahr 2050..... | 8 |
| Abbildung 2: Das Leitbild für Controller | 14 |
| Abbildung 3: Controlling als Schnittmenge zwischen Manager und Controller..... | 15 |
| Abbildung 4: Unterschiede zwischen operativem und strategischem Controlling..... | 18 |
| Abbildung 5: Interne und externe Gründe der Abweichungen | 24 |
| Abbildung 6: Einstufige Deckungsbeitragsrechnung | 26 |
| Abbildung 7: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung | 27 |
| Abbildung 8: Verfahren der Investitionsrechnung | 29 |
| Abbildung 9: Cash-Flow-Methoden..... | 31 |
| Abbildung 10: Cashflow ‚Praktiker-Ansatz‘ | 31 |
| Abbildung 11: SWOT-Matrix | 44 |
| Abbildung 12: Balanced Scorecard nach dem Grundmodell von Kaplan und Norton | 46 |
| Abbildung 13: Arten der Benchmarking-Partner | 47 |
| Abbildung 14: Sechsstufiges Auswertungsverfahren nach Mühlfeld et al. | 55 |
| Abbildung 15: Aufschluss über die befragten Personen | 57 |
| Abbildung 16: Chancen und Herausforderungen der Landwirtschaft | 71 |

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Landwirtschaft und die Forstwirtschaft stellen aufgrund ihrer umfangreichen Flächennutzung wesentliche Akteure in der Umweltgestaltung dar. Die Landwirtschaft als wirtschaftlicher und sozialer Bereich besitzt einen hohen und einzigartigen Stellenwert. Die landwirtschaftliche Produktion beschäftigt knapp die Hälfte aller weltweit tätigen Arbeitskräfte. Berücksichtigt man hierbei sowohl die vor- als auch die nachgelagerten Bereiche, so sind nahezu zwei Drittel aller Beschäftigten in der Land- und Ernährungswirtschaft tätig. Die bedeutende Rolle, die die Landwirtschaft in der globalen Wirtschaft einnimmt, wird auch in Zukunft nicht zu unterschätzen sein (Dabbert; Braun 2012, S. 7f).

Die Herausforderungen, denen sich die Landwirtschaft und das Agribusiness weltweit gegenübersehen, sind vielschichtig und umfassen die Gewährleistung der Ernährungssicherheit und Qualität, die Berücksichtigung der sozialen Anforderungen an Produkte und Produktionsmethoden sowie insbesondere eine nachhaltige und effiziente Nutzung von Ressourcen (Doluschitz; Morath; Pape 2011, S. 14).

Die Landwirtschaft stellt eine bedeutende Stütze der österreichischen Wirtschaft dar und ist von zentraler Bedeutung für die Sicherung der Nahrungsmittelversorgung der Bevölkerung. Durch die Bereitstellung von Nahrungsmitteln bildet sie eine essenzielle Grundlage für das menschliche Leben. Die Erfüllung weiterer Bedürfnisse wie Gesundheit, soziale Sicherheit und materieller Wohlstand bauen auf dieser Basis auf und können erst gewährleistet werden, wenn die Grundbedürfnisse der Ernährung befriedigt sind (Winkler 2022).

Der von Russland begonnene Krieg gegen die Ukraine und die drohende Ernährungskrise haben nicht nur die Entwicklung des Agrarsektors in Österreich beeinträchtigt, sondern auch weltweit. Das österreichische Landwirtschaftsministerium ist besorgt über diese Situation und teilt seinen Bürgerinnen und Bürgern mit, dass es plant, den Agrarsektor weiterzuentwickeln, um als Land in Zukunft in der Lage zu sein, alle seine Bürgerinnen und Bürger selbstständig mit Agrar- und Lebensmittelprodukten zu versorgen (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft 2022).

Wie viele andere Branchen steht auch die Landwirtschaft vor Herausforderungen wie steigenden Produktionskosten und sich ändernden Marktanforderungen, die die Umsetzung ihrer Ziele erschweren können (Landwirtschaftskammer Tirol 2023). Die landwirtschaftliche Produktion in Österreich ist von hoher Qualität, gekennzeichnet durch Transparenz, Nachhaltigkeit und vorbildliche Standards in Bezug auf das Tierwohl. Um die langfristige Versorgung der

Bevölkerung mit diesen hochwertigen Erzeugnissen zu gewährleisten, ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Republik Österreich den kommenden Herausforderungen der nächsten drei Jahrzehnte proaktiv begegnet. Es ist notwendig, dass Strategien und Maßnahmen entwickelt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit der landwirtschaftlichen Produktion zu erhöhen sowie die Anpassung an den Klimawandel und den Schutz der Umwelt zu gewährleisten. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit von Regierung, Landwirtschaft und Wissenschaft (Kibala 2022, S. 4).

Anhand der Analyse von Megatrends können vier mögliche Szenarien für die zukünftige Entwicklung der österreichischen Landwirtschaft im Jahr 2050 und darüber hinaus identifiziert werden, wie in der tabellarischen Abbildung 1 dargestellt.

| | |
|------------|-------------------------------------|
| Szenario 1 | Post-Landwirtschaft 2050 |
| Szenario 2 | Stadt-Landwirtschaft 2050 |
| Szenario 3 | Biologische Landwirtschaft 2050 |
| Szenario 4 | Robuste, smarte Landwirtschaft 2050 |

Abbildung 1: Szenarien (mögliche zukünftige Situationen) für das Jahr 2050

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kibala 2022, S. 5

Eine vergleichende Analyse zeigt, dass die Balance zwischen Ernährungssicherheit, Umweltgesundheit und hochwertigen Produkten nur durch einen technologisch fortschrittlichen, hoch digitalisierten und nachhaltigen Agrarsektor erreicht werden kann. Um sicherzustellen, dass diese Vision einer smarten und robusten Landwirtschaft im Jahr 2050 nicht unrealistisch bleibt, bedarf es der Reaktion von Politik, Gesellschaft und (Agrar-)Wirtschaft auf die vier agrarischen Handlungsempfehlungen bereits in der Gegenwart. Dies erfordert eine proaktive Herangehensweise, um sicherzustellen, dass die erforderlichen Maßnahmen ergriffen werden, um die Vision einer nachhaltigen, digitalisierten und technologisch fortschrittlichen Agrarwirtschaft in naher Zukunft zu verwirklichen (Kibala 2022, S. 5).

Angesichts dieser schwierigen Bedingungen spielt das Controlling eine entscheidende Rolle bei der Erfüllung der Anforderungen an den Finanzbereich von Unternehmen, die durch anspruchsvolle wirtschaftliche Bedingungen, technologische Innovationen und sich ändernde Rollenbilder verursacht werden (Müller 2017, S. 2f).

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Das Forschungsziel dieser Arbeit besteht darin, eine umfassende Untersuchung der aktuellen Controlling-Praktiken in landwirtschaftlichen Unternehmen durchzuführen. Es soll dabei eine detaillierte Analyse der tatsächlichen Situation des Controllings erfolgen, um Erkenntnisse und Einsichten in diesem spezifischen Bereich zu gewinnen. Dabei werden Experten aus

verschiedenen Betriebsgrößen und Branchen sowie Beratungsstellen einbezogen. Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit werden konkrete Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Controlling-Praxis oder zur Integration der Controlling-Tätigkeiten entwickelt. Die zentrale **Forschungsfrage** dieser Arbeit lautet:

„Was sind die Besonderheiten des Controllings in landwirtschaftlichen Unternehmen in Österreich und welche Handlungsempfehlungen lassen sich ableiten?“

Zur Beantwortung dieser Frage werden mehrere Teilaspekte behandelt: *„Welche operativen Instrumente des Controllings wurden integriert?“*, *„Welche strategischen Instrumente des Controllings wurden integriert?“*, *„Welche Kennzahlen werden berücksichtigt?“*.

Es erfolgt eine Untersuchung der Instrumente, Methoden, Verfahren und finanziellen Leistungskennzahlen des Controllings, die in landwirtschaftlichen Unternehmen in Österreich integriert sind, und ihre Rolle im Controlling-Prozess. Zudem wird die Integration nicht-finanzieller Leistungskennzahlen des Controllings, Förderungen und Zukunftsaussichten analysiert. Darüber hinaus werden die Herausforderungen und Probleme des Controllings in der österreichischen landwirtschaftlichen Branche betrachtet, um potenzielle Ansatzpunkte für Verbesserungen zu identifizieren.

Es ist jedoch bedeutend, die Abgrenzung der Arbeit zu klären. Allgemeine theoretische Grundlagen des Controllings, die nicht spezifisch für landwirtschaftliche Unternehmen in Österreich relevant sind, werden nicht behandelt. Ebenso wenig wird die Wirtschaftlichkeit einzelner landwirtschaftlicher Betriebe oder Betriebszweige im Detail untersucht. Ein detaillierter Vergleich von Controlling-Methoden und -Instrumenten verschiedener Wirtschaftszweige oder Länder außerhalb Österreichs findet nicht statt. Die Arbeit beschränkt sich vielmehr auf die Untersuchung der Besonderheiten des Controllings in landwirtschaftlichen Unternehmen in Österreich, und darauf basierend werden Handlungsempfehlungen abgeleitet.

1.3 Aufbau der Arbeit

In diesem Kapitel wird der Aufbau der Arbeit beschrieben, um einen Überblick über den Inhalt zu geben. Die Arbeit gliedert sich in sechs Hauptkapitel.

Im **ersten** Kapitel der vorliegenden Arbeit erfolgt eine Einführung in das Forschungsthema, wobei verschiedene Aspekte analysiert werden. Zu Beginn wird die Problemstellung präsentiert, um die Relevanz und den Kontext der Forschung deutlich zu machen. Anschließend werden die spezifischen Zielsetzungen und Forschungsfragen definiert, die in der Arbeit behandelt und beantwortet werden sollen. Dies dient dazu, den Fokus und den Umfang der

Forschung zu konkretisieren. Zudem wird der Aufbau der Arbeit skizziert, um dem Leser einen Überblick über die Kapitelstruktur und den Zusammenhang der einzelnen Abschnitte zu geben.

Im **zweiten** Kapitel der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen des Controllings untersucht. Dabei werden Begriffsdefinitionen und die historische Entwicklung des Controllings behandelt. Es erfolgt die Erläuterung der Aufgaben des Controllings, der Verbindung zum Unternehmensmanagement und der verschiedenen Controlling-Instrumente. Dabei werden operative Methoden wie Planung und Budgetierung, Deckungsbeitragsrechnung, Investitionsrechnung, Cashflow-Analyse und Kennzahlen betrachtet. Zudem wird eine Untersuchung der strategischen Ansätze wie die SWOT-Analyse, Szenarioanalyse, Balanced Scorecard und Benchmarking angestellt. Das Kapitel dient dazu, ein umfassendes Verständnis des Controllings und seiner Bedeutung für Unternehmen zu vermitteln.

Im **dritten** Kapitel der Arbeit wird eine umfassende Analyse verschiedener Aspekte landwirtschaftlicher Unternehmen durchgeführt. Es beginnt mit der Untersuchung der Zukunftsherausforderungen in der Agrarwirtschaft, um ein Verständnis für aktuelle Aufgabenstellungen und Trends zu entwickeln. Anschließend wird der Agrarsektor in Österreich erläutert, um Einblicke in seine Struktur und Merkmale zu gewinnen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem Thema Förderungen, wobei die unterschiedlichen Formen finanzieller Unterstützung für landwirtschaftliche Unternehmen eingehend betrachtet werden. Zudem wird die Bedeutung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit in der Landwirtschaft analysiert, um zu untersuchen, wie diese Bereiche das Management und die Leistung landwirtschaftlicher Unternehmen beeinflussen.

Im **vierten** Kapitel der Arbeit steht die empirische Untersuchung im Fokus. Es werden der Stand der Forschung zusammengefasst, die angewandte Untersuchungsmethode erläutert, die Stichprobenbildung beschrieben sowie die Limitationen diskutiert. Abschließend erfolgt die Interpretation der Ergebnisse. Das Kapitel trägt zur Beantwortung der Forschungsfragen bei und liefert einen Beitrag zur Erkenntnisgewinnung.

Im **fünften** Kapitel werden Handlungsempfehlungen vorgestellt und im **sechsten** Kapitel erfolgt eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse sowie ein Ausblick für zukünftige Forschungen.

Das Literaturverzeichnis und der Anhang folgen im Anschluss an die Hauptkapitel. Am Ende der Arbeit befindet sich die eidesstattliche Erklärung.

2 Theoretische Grundlagen des Controllings

2.1 Begriffsdefinition

Controlling stellt als Bestandteil der Unternehmensführung eine unverzichtbare Funktion in Unternehmen jeglicher Größenordnung und Branchenzugehörigkeit dar. Auch in der öffentlichen Verwaltung sowie in anderen Institutionen ist das Controlling von hoher Relevanz und lässt sich nicht vernachlässigen (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 3).

Die betriebswirtschaftliche Fachsprache verwendet den Begriff ‚Controlling‘, der jedoch weit entfernt von der Bedeutung des allgemeinen Sprachgebrauchs ist. Weder die deutsche Bedeutung (Kontrolle/Prüfung) noch die englische Bedeutung (Steuerung/Leitung/Führung) sind korrekt. Obwohl ‚Kontrolle‘ oft durch ‚Controlling‘ ersetzt wird, bedeutet dies keinen Bedeutungswandel. In den USA wird die Abteilung, in der Controller arbeiten, manchmal als Controlling bezeichnet, wohingegen die Tätigkeit selbst unter dem Begriff Controllershhip steht. Manager betreiben ‚Controlling‘, während Controller ‚Controllershhip‘ ausüben (Troßmann 2013, S. 6).

Der betriebswirtschaftliche Begriff des Controllings, einschließlich des Controllershhips, weist eine unklare Definition auf. In theoretischer als auch praktischer Hinsicht manifestiert sich eine Diversität an Begrifflichkeiten und Konzeptualisierungen. Empirische Studien belegen eine breite Diversität in Bezug auf die Aufgaben der Controller sowie unterschiedliche Ansichten hinsichtlich der Inhalte des Controllings (Weber; Schäffer 2020, S. 3).

Es zeigt sich in der Literatur, dass die Thematik des Controllings auf höchst unterschiedliche Weise behandelt werden kann. Im Folgenden werden drei Definitionen aufgeführt:

„Controlling ist – funktional gesehen – dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt. Controlling stellt damit eine Unterstützung der Führung dar: Es ermöglicht ihr, das Gesamtsystem ergebniszielorientiert an Umweltänderungen anzupassen und die Koordinationsaufgaben hinsichtlich des operativen Systems wahrzunehmen. Die wesentlichen Probleme der Controllingarbeit liegen an den Systemschnittstellen.“ (Preißner 2010, S. 22f zitiert nach Horvath 2008, S. 153)

„Controlling ist die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient; es ist eine rechnungswesen- und vorsystemgestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung.“ (Preißner 2010, S. 23 zitiert nach Reichmann 2006, S.13)

„Management accounting is a profession that involves partnering in management decision making, devising planning and performance management systems, and providing expertise in financial reporting and control to assist management in the formulation and implementation of an organization’s strategy.“ (Preißner 2010, S. 23 zitiert nach Institute of Management Accountants 2008).

In der wissenschaftlichen Literatur wird deutlich, dass das Controlling durch eine breite Vielfalt an Schwerpunkten und Systematiken geprägt ist. Horvath (2008) fokussiert auf die Koordination der Informationsversorgung, während Reichmann (2006) den Einsatz von Kennzahlen in den Funktionsbereichen betont. Das US-amerikanische Institute of Management Accountants betont die Unterstützung des Managements und identifiziert Planung, Entscheidungsunterstützung und Finanzberichterstattung als zentrale Arbeitsfelder (Preißner 2010, S. 23).

Im deutschen Fachsprachgebrauch wird der Begriff Controlling sowohl für die Funktion der Planung, Steuerung und Überwachung als auch für die institutionelle Einheit verwendet, die diese Funktionen ausführt (Troßmann 2013, S. 6).

Die Definition des Controllingbegriffs von Wiltinger, Heupel und Deimel basiert auf verschiedenen Konzeptionen und lautet wie folgt: *„Controlling ist ein Subsystem der Führung, das Planung, Kontrolle und Informationsversorgung zielorientiert und rationalitätssichernd koordiniert. Controlling umfasst eine Gestaltungs-, Nutzungs- und Unterstützungsaufgabe.“* (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 7). Die vorliegende Definition stimmt mit der überwiegend anwendungsorientierten Perspektive des Controllings überein, die vom Internationalen Controller Verein (ICV) in seinem überarbeiteten Controller-Leitbild von 2013 wie folgt festgelegt wurde: *„Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation.“* (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 7)

2.2 Historische Entwicklung des Controllings

Die Historie des unternehmerischen Controllings reicht lediglich etwas über 100 Jahre zurück. Heute wird die Funktion des Controllings bis in die Zeit des Pyramidenbaus im alten Ägypten zurückverfolgt. Die Vorläufer der Controller überwachten damals die Materialverwendung beim Bau der Pyramiden (Preißner 2010, S. 19).

Der gegenwärtige Begriff ‚Controlling‘ hat seine etymologischen Wurzeln in der lateinischen Sprache, war jedoch in vergangenen Epochen nicht gebräuchlich. Vielmehr entstand die Bezeichnung im Mittelalter durch die Verbindung der lateinischen Wörter ‚contra‘ (gegen) und ‚rolutus‘ (Schriftrolle) im 13. Jahrhundert, was zur Bildung des Begriffs ‚Contrarolutus‘ (Gegenverrechnung) führte. In jener Zeit wurde eine Überprüfung der tatsächlichen Geld- und Güterbestände mit den schriftlichen Aufzeichnungen durch eine ‚Gegenrechnung‘ vorgenommen, die heute dem Aufgabenbereich einer Revision entsprechen würde. Der Posten des

‚Contrarotularius‘ war in europäischen Königshöfen und Klöstern für diese Kontrolltätigkeit zuständig (Schultz 2021, S. 15).

Die historischen Anfänge des Controllings im staatlichen Bereich reichen bis in das 15. Jahrhundert zurück, als am englischen Königshof Stelleninhaber unter der Bezeichnung ‚Controller‘ für die Aufzeichnung ein- und ausgehender Gelder und Güter zuständig waren. In den USA wurde seit 1778 die Kontrollfunktion des Staatsbudgets und der Staatsausgaben von einem ‚Comptroller‘ übernommen. Weitere historische Wurzeln des Controllings im öffentlichen Sektor sind der ‚Controller of the Currency‘ ab 1863 und der ‚Comptroller General‘ ab 1921. Die beiden zentralen Aufgabenbereiche von Controllern, nämlich das Rechnungswesen und die Kontrollfunktion, die in diesen historischen Wurzeln zum Ausdruck kommen, haben bis heute ihre zentrale Bedeutung bewahrt (Weber; Schäffer 2020, S. 5).

In der Privatwirtschaft erschienen Controller erstmals im Jahr 1880 bei dem Transportunternehmen Atchison, Topeka & Santa Fe Railway. Der Controller, damals noch als ‚Comptroller‘ bezeichnet, hatte überwiegend finanzwirtschaftliche Aufgaben. Der Wandel im wirtschaftlichen Kontext, der mit höherem Wettbewerbsdruck und Größenwachstum von Unternehmen einherging, führte zur Etablierung von Controller-Stellen. Die ergebnisorientierte Planung nimmt dabei eine zentrale Stellung ein, weshalb Informationen für Planung und Kontrolle unverzichtbar sind. Um die Umsetzung der Planung effektiv zu überwachen, ist eine regelmäßige Kontrolle erforderlich. Demnach spielen Informationen eine entscheidende Rolle in der Planung und Kontrolle von Unternehmen (Weber; Schäffer 2020, S. 5f).

Der Begriff des Controllers blieb im deutschen Sprachraum lange Zeit unbekannt, obwohl es in den Fünfzigerjahren durch Reiseerfahrungen in den USA erste Diskussionsbeiträge dazu gab. Allerdings fanden zwei Artikel über den US-Controller, die Mitte der Sechzigerjahre in der Zeitschrift „Blick durch die Wirtschaft“ veröffentlicht wurden, zunächst wenig Beachtung und stießen auf Ablehnung und Unverständnis. Erst durch den Kostendruck und die zunehmende Notwendigkeit, zukunftsorientierte Analysen durchzuführen, änderte sich dies allmählich (Weber; Schäffer 2020, S. 8f)

Die Begrifflichkeit des ‚Controlling‘ konnte im deutschsprachigen Raum erst in den 1970er-Jahren eine zunehmende Relevanz verzeichnen. Sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der akademischen Diskussion wurde dieser Trend deutlich erkennbar (Troßmann 2013, S. 7) Im Vergleich zum US-amerikanischen Unternehmensumfeld ist der Begriff ‚Controlling‘ hierzulande weit verbreitet und gilt als zentrales Instrument zur Steuerung und Überwachung von Geschäftsprozessen. Dennoch fällt auf, dass die Diskussionen und Fragestellungen, die im deutschen Sprachraum unter dem Begriff ‚Controlling‘ geführt werden, im anglo-amerikanischen Kontext eher unter dem Begriff ‚Managerial Accounting‘ zu finden sind (Schultz 2021, S. 18).

Neben der unterschiedlichen Bezeichnung existieren auch inhaltliche Differenzen zwischen dem Controlling im deutschen Sprachraum und den USA, insbesondere hinsichtlich der Aufgabenfelder (Schultz 2021, S. 17f).

2.3 Aufgaben des Controllings

Das Controlling stellt eine essenzielle Säule und Kernfunktion jeder Unternehmensführung dar. Nahezu alle Angestellten in den meisten Unternehmen fungieren als direkte Empfänger von Controlling-Informationen und nutzen diese zur Optimierung ihrer Tätigkeiten. Aufgrund der Entscheidungsfindung auf Basis von Controlling-Berichten besteht für sie zumindest indirekt eine Betroffenheit, da diese Entscheidungen potenzielle Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben können (Behringer 2021, S. VI). In der DACH-Region agiert das Controlling häufig unabhängig vom Finanzwesen und greift auf eigenständige Daten zurück anstatt auf Buchhaltungs- und Bilanzdaten (Preißner 2010, S. 27). Die International Group of Controlling (IGC) hat ein Leitbild formuliert und klar definierte Aufgabenbereiche für Controller identifiziert (IGC 2013):

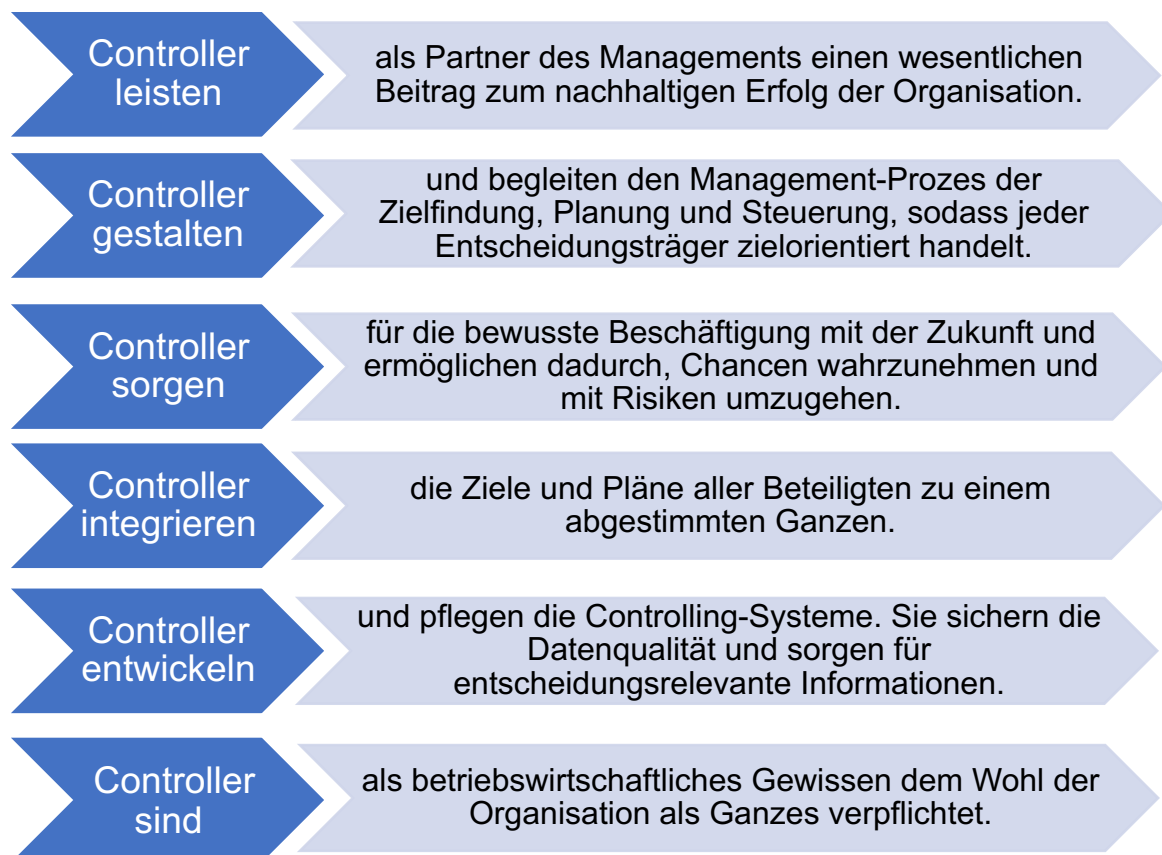


Abbildung 2: Das Leitbild für Controller

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an International Group of Controlling 2013

Der Controller als Berufsstand hat das Konzept des Business-Partnerings in sein Leitbild aufgenommen. Dabei geht dieses über die bisherige Beratungsfunktion des Controllers hinaus. In seiner Rolle als Business-Partner fungiert der Controller nicht nur als Experte im Rechnungswesen, sondern besitzt auch umfassende Branchenkenntnisse und ist in der Lage, fundierte Standpunkte zu geschäftlichen Fragestellungen einzunehmen (Behringer 2021, S. 3). Controlling kann als eine multidimensionale Aufgabe betrachtet werden, die sowohl eine Funktion als auch einen Funktionsträger – den Controller – umfasst. Die Steuerung von Prozessen stellt eine grundlegende Aufgabe des Managements dar, bei der jeder Manager auch Controlling-Funktionen ausübt. Das Controlling als Prozess und Denkweise entsteht durch die Zusammenarbeit von Managern und Controllern, die eine Art Schnittmenge bilden. Hierbei ist der Controller als wesentlicher Akteur am Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung beteiligt. Dabei unterstützt er Entscheidungen durch die Bereitstellung von Informationen und die Schaffung von Transparenz sowie durch die Moderation der Planung. Manager und Controller tragen gemeinsam die Verantwortung für den Controlling-Prozess. Die Abbildung 3 illustriert den Zusammenhang zwischen der Führungsaufgabe des Managers, dem Controlling und den Aufgaben des Controllers in diesem Prozess (Horvath & Partners 2016, S. 3):

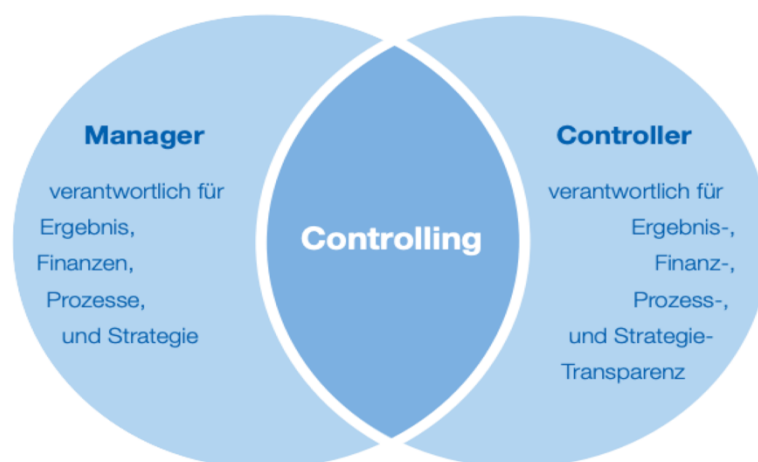


Abbildung 3: Controlling als Schnittmenge zwischen Manager und Controller

Quelle: Internationaler Controller Verein e.V. 2021, S. 9

Die praktischen Tätigkeiten von Controllern sind äußerst vielfältig und unterscheiden sich stark voneinander. Während einige Controller vornehmlich Aufgaben im Bereich der Buchhaltung wahrnehmen, übernehmen andere eine Beraterrolle für das Top-Management und haben dabei erheblichen Einfluss auf die faktische Umsetzung der Unternehmensführung. Viele der Aufgaben des Controllers wie Berichtswesen, Kostenrechnung und ein Großteil der Planungsaufgaben sind notwendig, um eine qualifizierte Beratung des Managements zu ermöglichen.

Diese eher technischen und formalen Tätigkeiten stehen jedoch oft im Widerspruch zur Rolle als Business-Partner. Oftmals wird der Controller in der Praxis immer noch als reiner Erbsenzähler wahrgenommen, was auch das Image dieser Tätigkeit geprägt hat. Jedoch sind viele dieser Tätigkeiten mittlerweile durch Automatisierung und Digitalisierung vereinfacht worden (Behringer 2021, S. 3f).

Die tatsächliche Rolle des Controllers sowie der Einsatz von Controllinginstrumenten hängen weiterhin stark von der spezifischen Situation, der Unternehmenskultur und der finanziellen Lage des Unternehmens ab (Behringer 2021, S. 5).

2.4 Controlling und Unternehmensführung

Das Controlling hat sich inzwischen erfolgreich als eigenständige wissenschaftliche Disziplin etabliert und findet sowohl im akademischen Bereich als auch in der praktischen Anwendung in Unternehmen breite Anerkennung (Alter 2019, S. 15). Obwohl die Begriffsbestimmung nicht einheitlich ist, herrscht Konsens darüber, dass Controlling eng mit der Unternehmensführung verbunden ist (Vanini; Krolak; Langguth 2019, S. 29).

Unternehmensführung kann als der Prozess definiert werden, bei dem einige Individuen im Unternehmen die Aufgaben von anderen koordinieren, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen (Hungenberg; Wulf 2021, S. 19). Eine erfolgreiche Unternehmensführung ist der entscheidende Faktor für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Als Synonym für das Management geht sie mit einer zielorientierten Ausrichtung auf Resultate einher. Eine kontinuierliche Anpassung und die Fortentwicklung des Unternehmens sind unerlässlich, um auch zukünftig am Markt bestehen zu können (Alter 2019, S. 4ff).

Die Versorgung des Unternehmens mit relevanten Informationen zur Führung stellt eine bedeutende Funktion des Controllings dar. Fehlen entsprechende Informationen, ist es nicht möglich, das Unternehmen zielgerichtet zu steuern oder weitere Controlling-Aufgaben durchzuführen. Daher bilden Instrumente zur Informationsbeschaffung die Basis für sämtliche unternehmerischen Aktivitäten (Schultz 2021, S. 31).

2.5 Controlling-Instrumente

Das Controlling kann als System betrachtet werden, das dem Management eines Unternehmens die notwendigen Informationen zur Verfügung stellt (Schultz 2021, S. 2). Im Bereich des Controllings sind individuelle Aufgaben von einem oder mehreren Aufgabenträgern schrittweise zu erfüllen, wobei während des Prozesses gegebenenfalls Controlling-Instrumente zum Einsatz kommen. Zur Vereinfachung der Vielfalt konkreter Aufgaben können diese in

grundlegende Funktionen gegliedert werden, die auf die Verwirklichung spezifischer Ziele ausgerichtet sind (Becker; Ulrich 2022, S.90).

Die Definition von Controlling-Instrumenten hängt maßgeblich von dem konzeptionellen Verständnis des Betrachters ab. Unterschiedliche Perspektiven auf das Controlling können zu unterschiedlichen Instrumenten führen, die als relevant erachtet werden (Becker; Ulrich 2022, S.91 zitiert nach Lingnau und Koffler 2013, S. 394– 395). Die Controlling-Instrumente setzen sich aus betriebswirtschaftlichen sowie informationstechnischen Instrumenten zusammen. In diesem Zusammenhang fungiert der Begriff ‚Instrument‘ als Sammelbegriff und gilt sowohl als Oberbegriff als auch als Synonym für eine Reihe von Termini, einschließlich Methoden, Verfahren, Techniken, Modellen, Systemen, Tools und Applikationen (Baltzer 2013, S. 62).

Hinsichtlich des Zeitrahmens, der für die vorzubereitenden Entscheidungen erforderlich ist, werden operative und strategische Controlling-Instrumente unterschieden (Schultz 2021, S. 27). Das taktische Controlling, das sich im mittelfristigen Bereich zwischen dem kurzfristigen und langfristigen Kontext bewegt, stellt eine komplexe Herausforderung bei der klaren Abgrenzung der verschiedenen Kontrollbereiche dar. In der Praxis und in zahlreichen Fachpublikationen wird daher vermieden, den expliziten Begriff ‚taktisches Controlling‘ zu verwenden. Stattdessen werden sämtliche Aktivitäten, die innerhalb eines Zeitraums von bis zu zwei Jahren durchgeführt werden, dem operativen Controlling zugeordnet. Sobald der Zeithorizont die Grenze von zwei Jahren überschreitet, fallen diese Aktivitäten in den Zuständigkeitsbereich des strategischen Controllings (Schultz 2021, S. 22f).

Die wesentlichen Differenzierungsmerkmale zwischen dem operativen und strategischen Controlling wurden übersichtlich in der tabellarischen Abbildung 4 dargestellt.

| Controllingebene Vergleichskriterium | Operatives Controlling | Strategisches Controlling |
|---|--|--|
| Zeitlicher Horizont | Kurzfristig (max. 2 Jahre) | Langfristig (ab 2 Jahre) |
| Fragestellung | „Die Dinge richtig tun“ | „Die richtigen Dinge tun“ |
| Betroffene hierarchische Stufe | Alle Führungsebenen mit einem Schwerpunkt in der mittleren Führungsebene | Oberste Führungsebene |
| Rahmenbedingungen gesetzt durch | Festgelegte Strategien des Unternehmens | Unternehmensphilosophie, Unternehmensleitbild |
| Aufgabenbereich | Alltagsgeschäft | Grundlegende Entscheidungen |
| Schwerpunkt der Ausrichtung der Aktivitäten | Innenbereich des Unternehmens | Unternehmensumwelt |
| Verfolgte unternehmenspolitische Ziele | Liquiditätssicherung | Existenzsicherung durch Erschließung von Erfolgspotenzialen |
| Betrachtete Dimensionen | Aufwand/Ertrag Kosten/Erlös | Chancen/Risiken Stärken/Schwächen |
| Art der Informationen | Quantitativ/monetär | Meist qualitativ |
| Problemcharakteristik | Gut strukturierte Probleme häufig quantitativ lösbar eingeschränktes Alternativenspektrum Niedrige Unsicherheit | Schlecht strukturierte Probleme Unschärf abgegrenzt Weites Alternativenspektrum Hohe Unsicherheit |
| Umfang | Alle funktionellen Bereiche und Teilpläne | Konzentration auf übergeordnete Problemstellungen |

Abbildung 4: Unterschiede zwischen operativem und strategischem Controlling

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schultz 2019, S. 23

Verschiedene Studien kommen überein, dass operative Controlling-Instrumente in mittelständischen Unternehmen deutlich intensiver genutzt werden als strategische Controlling-Instrumente (Becker; Ulrich 2022, S.91 zitiert nach Krol und Wömpener 2009, S. 17–20). Um ein effektives Controlling-System zu gewährleisten, sollte jedes Unternehmen gezielt diejenigen Instrumente auswählen, die den größten Erfolg versprechen. Wenn zu viele Controlling-Instrumente eingesetzt werden, riskiert man im besten Fall, dass einige davon unbeachtet bleiben. Im ungünstigsten Szenario kann der Einsatz überflüssiger Instrumente im Controlling zu einer Bindung von personellen und finanziellen Ressourcen führen, was die Komplexität dieser Funktion erhöht. Daher ist es bedeutsam, eine ausgewogene Auswahl an Controlling-Instrumenten zu treffen (Becker; Ulrich 2022, S.100).

2.6 Operatives Controlling

Die operative Planung und Kontrolle sind wesentliche Bestandteile des Controlling-Funktionsbereichs und stellen eine routinemäßig durchzuführende Praxis dar (Schultz 2021, S. 107). Die operative Planung ermöglicht die Umsetzung der strategischen Ziele in konkrete Handlungen. Durch die Transformation in messbare Jahresziele wird der Entwicklungsverlauf des Unternehmens für den Planungszeitraum präzise aufgezeigt. Eine betriebswirtschaftlich fundierte Vorgehensweise sichert die erfolgreiche Umsetzung der strategischen Ziele und fokussiert insbesondere die Planung und Steuerung des Geschäftserfolgs sowie die Sicherung der Liquidität (Prell-Leopoldseder 2021, S. 9). Das operative Planungs- und Kontrollsystem stellt zweifellos einen hochentwickelten und detaillierten Aufgabenbereich des Controllings dar. Nahezu jedes Unternehmen mit einer Größe von etwa 20 Mitarbeitern verfügt heutzutage über operative Planungs- und Kontrollprozesse (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 27).

Operatives Controlling ist Teil des Controllings mit kurz- bis mittelfristigem Fokus auf quantitative Messgrößen und historische Daten zur operativen Umsetzung von Unternehmenszielen. Im Rahmen des operativen Controllings lassen sich diverse Abgrenzungsmerkmale identifizieren: Planungshorizont, Controllingfunktion, Regelkreisläufe, Zielsetzungen, normative Verbindlichkeit, Controllingorganisation, Planungsfunktion, Orientierung, Informationssicherheit und -qualität, Unternehmensstruktur. Operatives Controlling überwacht betriebliche Prozesse und Kennzahlen, um Abweichungen frühzeitig zu erkennen und geeignete Korrekturmaßnahmen zu ergreifen. Das operative Controlling ist eng mit anderen betriebswirtschaftlichen Kreisläufen verknüpft und zielt auf die kurz- bis mittelfristige Umsetzung der Unternehmensstrategie ab (Buchholz 2019, S. 35ff).

Im Bereich des Controllings stehen eine breite Palette an Instrumenten zur Verfügung, um Unternehmen operativ zu steuern. Im folgenden Unterkapitel werden einige wesentliche Controlling-Instrumente vorgestellt, die sich insbesondere für operative Aufgaben eignen. Dabei erfolgt eine knappe und prägnante Darstellung der Instrumente.

2.6.1 Planung und Budgetierung

Das Zitat des römischen Philosophen Seneca – „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige“ – verdeutlicht die essenzielle Rolle von Zielsetzung und Planung im Leben und im geschäftlichen Umfeld (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 29).

Die erfolgreiche Führung eines Unternehmens erfordert eine komplexe und unverzichtbare Aufgabe: die Planung. Bei einer präzisen Planung erfolgt eine methodische Reflexion und Festlegung von langfristigen Unternehmenszielen, Verhaltensweisen und Maßnahmen, wobei das übergeordnete Unternehmensziel als zentraler Leitfaden dient. Dieser Ansatz ermöglicht eine strategische Ausrichtung und eine zielgerichtete Entscheidungsfindung für die Zukunft.

Als Methode der Willensbildung basiert die Planung auf einer gründlichen Analyse von Informationen und der Prognose zukünftiger Entwicklungen. Es handelt sich um einen systematischen Entscheidungsprozess, der darauf abzielt, die Treffsicherheit von Entscheidungen zu erhöhen. Allerdings beruht die Planung auf Annahmen über künftige Unternehmenssituationen, die aufgrund der Dynamik des Umfelds und der Unsicherheit der Zukunft häufig unvollständig oder unsicher sind. Trotzdem bildet die Planung die Basis für zielorientiertes Handeln und Entscheiden in Unternehmen, insbesondere bei der Auswahl von Handlungsalternativen. Der Plan als Ergebnis des Planungsprozesses bewertet alternative Maßnahmen und wählt die beste Alternative für einen dauerhaften Erfolg aus. Eine umsichtige Planung ist daher unerlässlich, um das Risiko von Fehlentscheidungen zu minimieren und die Chance auf eine erfolgreiche Umsetzung von Unternehmensstrategien zu maximieren (Prell-Leopoldseder 2021, S. 5).

Die fundamentale Bedeutung von Planung für Unternehmen wird bei der Betrachtung eines Szenarios ohne Planung ersichtlich. In diesem Fall wären die Entscheidungsträger gezwungen, auf jede Veränderung innerhalb des Unternehmens oder im Umfeld nur spontan zu reagieren und somit stets zu improvisieren. Des Weiteren könnten sich die einzelnen Unternehmenseinheiten in unterschiedliche Richtungen entwickeln und ihre Maßnahmen nicht untereinander abstimmen, was wiederum die Verfolgung einer langfristigen Vision oder Strategie erschweren würde. Eine sorgfältige Planung hingegen eröffnet Handlungsspielräume und stellt sicher, dass das Unternehmen, seine Abteilungen sowie Führungskräfte und Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind. In diesem Zusammenhang fungiert das Controlling als Koordinator der Planungs- und Kontrollprozesse aller Kostenstellen, Abteilungen oder Unternehmensteile und schafft einen gemeinsamen Instrumenten- und Organisationsrahmen für diese Prozesse. Somit kann ein abgestimmter Gesamtplan aus vielen Einzelplänen entstehen (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 32).

Die Zuweisung von formalen Zielvorgaben für jeden Verantwortlichen, die innerhalb eng gesteckter Grenzen bindend sind, ist bekannt als Budgetierung. Etymologisch lässt sich der Ursprung des Begriffs ‚Budget‘ auf das altfranzösische Wort ‚bougette‘ zurückführen, was übersetzt „kleine Geldbörse“ bedeutet (Weber; Schäffer 2020, S. 303). Die Budgetierung stellt das zentrale Element der operativen Planung dar und zählt zu den bedeutendsten Steuerungsinstrumenten von Organisationen (Prell-Leopoldseder 2021, S. 34).

Die Budgetierung bezeichnet die operative Jahresplanung (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 58). Die Anwendung der Budgetierung erlaubt eine transparente Aufdeckung der finanziellen Auswirkungen von Maßnahmen für sämtliche Bereiche innerhalb eines Unternehmens. Ferner ist die Budgetierung auf das Ziel der Erreichung von Erfolg ausgerichtet und vermag es, Vorhersagen über den künftigen Finanzbedarf zu generieren (Prell-Leopoldseder 2021, S. 34).

Es gibt unterschiedliche Vorgehensweisen zur Erstellung eines Budgets. Einige davon werden im Folgenden aufgeführt.

2.6.1.1 Klassische Budgetierungsverfahren

Es gibt vier verschiedene Abstimmungsverfahren für den klassischen Budgetierungsprozess: die Fortschreibungsbudgetierung, die retrograde Budgetierung (Top-Down-Budgetierung), die progressive Budgetierung (Bottom-Up-Budgetierung) und das Gegenstromverfahren (Schultz 2021, S. 149ff).

- **Fortschreibungsbudgetierung**

Die Fortschreibungsbudgetierung nutzt vergangene Werte und Korrekturfaktoren zur Berücksichtigung von Preissteigerungen und Konjunkturlinflüssen. Dieses einfach anwendbare Verfahren wird sowohl in der Unternehmenspraxis als auch bei öffentlichen Haushalten häufig genutzt (Schultz 2021, S. 150).

Vorteile: Die Fortschreibungsbudgetierung zeichnet sich durch eine hohe Simplität und schnelle Budgetermittlung aus, was in der jährlich wiederkehrenden Routinetätigkeit begründet liegt (Scharer 2000).

Nachteile: Die Fortschreibungsbudgetierung vernachlässigt Strukturveränderungen und Unwirtschaftlichkeiten, was zu einer ungenauen Kostenverursachung führt und die Kontrolle erschwert. (Scharer 2000).

- **Retrograde Budgetierung (hierarchische Budgetierung)**

Die retrograde Budgetierung, auch Top-Down-Budgetierung genannt: Das Top-Management gibt die Rahmenbedingungen vor, die von den Führungsebenen an die untergeordneten Stellen weitergeleitet werden (Uskova; Schuster 2020, S. 19).

Vorteile: Durch die retrograde Budgetierung werden die globalen Unternehmensziele und die Vorgaben der Unternehmensleitung in den Budgets auf allen Ebenen berücksichtigt und fließen in das Gesamtbudget ein, was zu einer ganzheitlichen Planung und Ausrichtung der Ressourcen führt (Schultz 2021, S. 150f).

Nachteile: Fehlende Berücksichtigung komplexer Strukturen und Zusammenhänge auf unteren Budgetierungsebenen kann zu erheblichen Fehlplanungen führen und die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen beeinträchtigen (Schultz 2021, S. 150f).

- **Progressive Budgetierung**

Die progressive Budgetierung, auch Bottom-Up-Budgetierung genannt, beginnt auf unteren Führungsebenen und wird stufenweise zusammengefasst (Uskova; Schuster 2020, S. 19).

Vorteile: Durch die Einbindung aller Organisationseinheiten in den Budgetierungsprozess können die Kenntnisse der Mitarbeiter genutzt werden, was zu einer realistischeren Planung führt und die Motivation steigert (Schultz 2021, S. 151).

Nachteile: Das Gesamtbudget ist realitätsnah, jedoch besteht die Möglichkeit, dass es aufgrund mangelnder Abstimmung zwischen den Einzelbudgets zu groß im Vergleich zu den Zielen des Top-Managements wird (Uskova; Schuster 2020, S. 19).

- **Gegenstromverfahren**

Das Gegenstromverfahren kombiniert die retrograde und progressive Budgetierung. Es gibt Rahmendaten und Budgetziele vor, während die Budgetplanung von den Unternehmensbereichen selbstständig durchgeführt und an höhere Ebenen weitergeleitet wird. Falls Ziel- und vorgeschlagene Budgets nicht übereinstimmen, werden Verhandlungen geführt. Dieses Verfahren fördert den Abgleich von Unternehmenszielen und die Motivation der Mitarbeiter (Uskova; Schuster 2020, S. 19).

2.6.1.2 Better Budgeting (Advanced Budgeting)

Die traditionelle Budgetierung ist eine langjährig etablierte Methode in Unternehmen (Weber; Schäffer 2020, S. 305). Diese wird oft wegen hoher Zeit- und Kostenbelastung, unzureichender Verknüpfung mit Steuerungsinstrumenten, Inflexibilität, Ineffizienz und Inputorientierung kritisiert. Als Konsequenz wird eine Verbesserung des Budgetierungsprozesses (Better Budgeting, Advanced Budgeting, Zero-Based Budgeting) oder sogar dessen vollständige Abschaffung (Beyond Budgeting) gefordert (Schultz 2021, S. 151).

Das Konzept des Better Budgeting umfasst eine Vielzahl von Ansätzen, darunter die Integration, die Zielfokussierung, die Komplexitätsreduktion und die Kontinuität. Die Integration bezieht sich auf das grundlegende Prinzip, Teilplanungen zu verbinden, um ein umfassenderes Verständnis für die Zusammenhänge zu erlangen. Die Zielfokussierung beinhaltet das Setzen von Budgets mit einem klaren Zielcharakter, um die Effektivität der Ressourcenallokation zu erhöhen. Die Komplexitätsreduktion zielt darauf ab, die Budgettiefe zu verringern, um die Übersichtlichkeit zu verbessern. Das Prinzip der Kontinuität bezieht sich auf die Flexibilisierung des Budgets, um Veränderungen im Geschäftsumfeld effektiv zu berücksichtigen (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 59f).

Vorteile: Durch die Anwendung von Better Budgeting kann die Strategieumsetzung erheblich verbessert werden, indem eine intensivere Auseinandersetzung mit zukünftigen Entwicklungen angeregt wird. Dies trägt dazu bei, den Nutzen der Planung zu erhöhen und eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 60).

Nachteile: Better Budgeting erfordert ausreichende Ressourcen für die Planung, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Die Integration von Strategie und Budgetierung erfordert einen erheblichen Aufwand (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 60).

2.6.1.3 Beyond Budgeting

Sowohl das Better-Budgeting- als auch das Beyond-Budgeting-Konzept betonen die Notwendigkeit einer Dezentralisierung von Entscheidungen, eine Orientierung an den Marktanforderungen und die Etablierung eines kontinuierlichen Prognoseprozesses. Im Gegensatz zum Better Budgeting setzt das Beyond-Budgeting-Modell jedoch auf eine radikale Abkehr von herkömmlichen Budgetierungspraktiken und hinterfragt das Primat der Plankoordination. Statt auf ‚klassische‘ Budgets zu setzen, wird von Beyond Budgeting ein flexibles Steuerungskonzept angestrebt, das durch eine Selbstabstimmung der Akteure und die Implementierung interner Märkte geprägt ist. Ein weiteres wesentliches Merkmal des Beyond Budgeting Konzepts ist die Forderung nach einer klaren Trennung von Prognose- und Motivationsfunktionen sowie von Forecasting und Zielsetzung (Weber; Schäffer 2020, S. 315).

Vorteile: Statt individuelle Vorgaben auf Basis fester Zielsetzungen zu entwickeln, wird im genannten Konzept die flexible Vergütung am relativen Erfolg einer Einheit ausgerichtet, wobei teambasierte Vergütungen zum Einsatz kommen. Eine Abkehr von der klassischen Zielvorgabenorientierung zugunsten einer relativen Leistungsbeurteilung wird somit angestrebt (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 62).

Nachteile: Das Konzept des Beyond Budgeting wird von einigen Unternehmen skeptisch betrachtet. Unternehmen, die auf eine Budgetierung verzichten, stoßen auf Herausforderungen bei der Koordination von Unternehmensbereichen und der Liquiditätssicherung. Daher ist dieses Konzept für Unternehmen mit einem hohen Bedarf an Koordination eher ungeeignet (Schultz 2021, S. 159).

2.6.2 Abweichungsanalyse

Die Planung erfolgt in einem Zustand der Unsicherheit, da die Informationen über die zukünftigen Ereignisse zum Zeitpunkt der Budgetierung unvollständig sind, wodurch Abweichungen von den geplanten Ergebnissen zur Regel werden (Bleiber, 2022, S. 75).

Die Budgetsätze dienen als Referenz- und Vergleichsgrößen für die Leistungsbeurteilung. Nach Abschluss der Periode werden die ursprünglich geplanten Erlöse, variablen Kosten und Aufwendungen anhand der tatsächlich realisierten Beschäftigung in Soll-Erlöse, Soll-Kosten und Soll-Aufwendungen umgewandelt. Der Begriff ‚Abweichung‘ bezeichnet grundsätzlich jede Differenz zwischen dem tatsächlichen Ist-Zustand und dem entsprechenden Soll-Zustand (Eschenbach; Siller, 2019, S. 292f).

Die Abweichungsanalyse zielt darauf ab, die Ursachen von Abweichungen zu identifizieren und zu analysieren (Schultz, 2021, S. 163). Ein regelmäßiger und zeitnaher Vergleich zwischen den geplanten Sollwerten und den tatsächlich erreichten Istwerten ist von Bedeutung und empfehlenswert. Die Präzision und Detailgenauigkeit der Abweichungsanalyse und Ursachenermittlung werden maßgeblich durch die sorgfältige Planung bestimmt (Eschenbach; Siller, 2019, S. 292f).

Die Analyse von Abweichungen und die Ursachenforschung sind äußerst vielschichtig und individuell, weshalb eine vollständige Beschreibung an dieser Stelle nicht möglich ist. Eine grundlegende Unterteilung erfolgt jedoch in interne und externe Gründe, die zur Erkenntnisgewinnung beitragen (Bleiber, 2022, S. 93).

| |
|--|
| <p><u>Interne Gründe</u></p> <ul style="list-style-type: none">- eine unzureichende Planung seitens des verantwortlichen Mitarbeiters;- Fehleinschätzungen des Marktes oder des menschlichen Verhaltens;- ungenügende Berücksichtigung von Mitarbeiter-/Maschinenleistung in der Planung. |
| <p><u>Externe Gründe</u></p> <ul style="list-style-type: none">- eine Fehlplanung;- die Experten und das Controlling sollen Entwicklungen vorhersehen;- die Berücksichtigung nur eines Szenarios;- unvollständige Informationsgrundlage der Planung. |

Abbildung 5: Interne und externe Gründe der Abweichungen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bleiber 2022, S. 93f

2.6.3 Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung ist eine betriebswirtschaftliche Methode der Erfolgsrechnung, die den Teilkostenansatz verwendet. Bei dieser Methode werden nur die Kosten, die für Entscheidungen relevant sind, direkt dem Kostenträger zugeordnet. Hierbei handelt es sich um die variablen Kosten, während die fixen Kosten zu einem späteren Zeitpunkt berücksichtigt werden (Schultz 2021, S. 131). Die Deckungsbeitragsrechnung leistet als Instrument der kurzfristigen Erfolgsrechnung einen Beitrag zur Minimierung der Unternehmensverluste (Dietrich; Georg 2022, S. 22).

Die verschiedenen Methoden der Deckungsbeitragsrechnung weisen Unterschiede hinsichtlich ihres Umfangs und ihrer Vorgehensweise bei der Kostenzuordnung auf die Produkte auf. Der Deckungsbeitrag wird durch Subtraktion der variablen Kosten von den Erlösen ermittelt und stellt den Beitrag einer Produktart zur Deckung der Fixkosten dar. Beim Bruttodeckungsbeitrag werden sämtliche Erlöse und variablen Kosten einer Periode einbezogen (Schultz

2021, S. 131f). Der Deckungsbeitrag kann sowohl positiv als auch negativ sein oder den Wert null annehmen. Ein positiver Deckungsbeitrag lässt darauf schließen, dass die Kostenstruktur eines Unternehmens in der Weise gestaltet ist, dass die generierten Erlöse die variablen Kosten übersteigen und somit einen Überschuss zur vollständigen oder teilweisen Deckung der fixen Kosten generieren. Ein negativer Deckungsbeitrag hingegen deutet darauf hin, dass die variablen Kosten den festgelegten Verkaufspreis nicht vollständig decken können. In diesem Fall entsteht eine Deckungslücke. Es besteht die Notwendigkeit, die Kostenstruktur oder den Verkaufspreis anzupassen, um eine ausreichende Deckung zu erreichen. Wenn der Deckungsbeitrag den Wert null erreicht, bedeutet dies, dass die Erlöse genau den variablen Kosten entsprechen. Dabei können lediglich die variablen Kosten gedeckt werden, während die fixen Kosten ungedeckt bleiben. Für eine positive Deckung sind Maßnahmen zur Erlössteigerung oder Kostensenkung erforderlich (Hutmann 2022, S. 355).

Es gibt zwei Arten von Deckungsbeitragsrechnungen: die einstufige und die mehrstufige Variante. Beide Ansätze nutzen Informationen aus verschiedenen Bereichen der Kostenrechnung wie den Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern. Im weiteren Verlauf werden sowohl die einstufige als auch die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung kurz und präzise erläutert (Schultz 2021, S. 131f).

Einstufige Deckungsbeitragsrechnung

Die einstufige Deckungsbeitragsrechnung wird auch als Direct Costing bezeichnet, was dem englischen Ausdruck entspricht (Mußhoff; Hirschauer 2020, S. 126). Das Konzept der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung erweist sich aufgrund seiner präzisen und unkomplizierten Struktur als überzeugend. In diesem einfachen Szenario wird der Deckungsbeitrag (DB) als Differenz aus Erlösen und variablen Kosten der Bezugsobjekte (z. B. Produktarten) berechnet. Durch Abzug der fixen Kosten ergibt sich das Betriebsergebnis (Dietrich; Georg 2022, S. 22). Die Vorgehensweise lässt sich anhand der tabellarischen Abbildung 6 an einem Beispiel veranschaulichen.

| Produkt | A | B | C |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Erlöse | 3.500 | 6.000 | 7.500 |
| - Variable Kosten | 1.500 | 3.000 | 4.000 |
| = Produkt-Deckungsbeitrag | 2.000 | 3.000 | 3.500 |
| | | | |
| = Gesamt-Deckungsbeitrag | 8.500 | | |
| - Fixkostenblock | 4.000 | | |
| = Betriebsergebnis | 4.500 | | |

Abbildung 6: Einstufige Deckungsbeitragsrechnung

Quelle: Eigene Darstellung nach Schultz 2021, S. 132

Vorteile: Die einstufige Deckungsbeitragsrechnung findet Anwendung bei der Bewertung individueller Produktarten und der Entscheidungsfindung bezüglich des Produktprogramms. Sie ermöglicht direkte Einblicke in den spezifischen Beitrag eines Produkts zum Gesamtergebnis (Schultz 2021, S. 133).

Nachteile: Die unzureichende Differenzierung und mangelnde Verursachungsgerechtigkeit bei der Zuordnung der Fixkosten (Schultz 2021, S. 133).

Zur Überwindung der festgestellten Nachteile wurde eine alternative Methode entwickelt, die als mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung bezeichnet wird (Schultz 2021, S. 133).

Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung ist bekannt als Fixkostendeckungsbeitragsrechnung (Schultz 2021, S. 133). Die Anwendung der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung ermöglicht Unternehmen eine umfassende und präzise Analyse ihrer Erfolgsbilanz. Durch diese Methode können detaillierte Informationen darüber gewonnen werden, in welchem Umfang ein bestimmtes Produkt zur Deckung der allgemeinen Fixkosten und somit zum Gesamtbetriebsergebnis beiträgt. Dieses Vorgehen erlaubt es Unternehmen, eine fundierte Entscheidungsgrundlage für ihre Produktpolitik zu schaffen, indem sie gezielt jene Produkte auswählen, die die relevanten Herstellungskosten decken können. Auf diese Weise können langfristige rentable Geschäftsmodelle entwickelt und unrentable Produkte aus dem Sortiment ausgesondert werden. Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung erweist sich folglich als ein wirksames Instrument zur Verbesserung der Unternehmensleistung (Hutmann 2022, S. 356).

Vorteile: Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung gewährt einen ausführlichen Einblick in die interne Rentabilität. Sie ermöglicht die Analyse der Rentabilität von einzelnen Produkten, Produktgruppen oder Unternehmensbereichen unter Berücksichtigung sämtlicher anfallender Kosten. Bei Anwendung der mehrstufigen Variante bleiben bedeutsame Informationen über Teilbereiche erhalten (Kienitz 2021).

Nachteile: bietet keine unmittelbare Unterstützung für spezifische Entscheidungen (Mußhoff; Hirschauer 2020, S. 127). Darüber hinaus erfordert die Anwendung der mehrstufigen Fixkostendeckungsrechnung einen erhöhten administrativen Aufwand. Dies kann zu einem zusätzlichen zeitlichen und personellen Aufwand führen, der möglicherweise nicht in allen Fällen gerechtfertigt ist. Es ist daher entscheidend, den Nutzen und die Kosten sorgfältig abzuwägen, bevor man sich für die Anwendung der mehrstufigen Fixkostendeckungsrechnung entscheidet (Kienitz 2021). Die Vorgehensweise kann mithilfe der tabellarischen Abbildung 7 dargestellt werden.

| Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung | |
|--------------------------------------|--|
| | Erlöse |
| - | variable Kosten |
| = | Deckungsbeitrag I |
| | Summe der Deckungsbeiträge I |
| - | Produktfixkosten |
| = | Deckungsbeitrag II |
| | Summe der Deckungsbeiträge II |
| - | Produktgruppenfixkosten |
| = | Deckungsbeitrag III |
| | Summe der Deckungsbeiträge III |
| - | Bereichsfixkosten |
| = | Deckungsbeitrag IV (= Betriebsergebnis) |

Abbildung 7: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

Quelle: Eigene Darstellung nach Kienitz 2021

2.6.4 Investitionsrechnung

Die Investitionstätigkeit eines Unternehmens, die sowohl die Allokation als auch die Akquisition von liquiden Mitteln umfasst, stellt eine fundamentale Kernfunktion dar (Guserl; Pernsteiner; Brunner-Kirchmair 2022, S. 317). Investitionsentscheidungen zählen zu den herausforderndsten und bedeutsamsten strategischen Entscheidungen im Management. Sie binden in der Regel beträchtliche finanzielle Ressourcen über einen langen Zeithorizont. Die Irreversibilität dieser Entscheidungen ist hoch, was bedeutet, dass diese nur schwer rückgängig gemacht werden können. Investitionen haben eine signifikante Auswirkung auf die Kosten- und

Ertragsstruktur eines Unternehmens und spielen eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung seiner Wettbewerbsfähigkeit. Durch die Definition der zukünftigen finanziellen Aufwendungen und Erträge beeinflussen Investitionen maßgeblich die langfristige Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens (Losbichler 2019, S. 133).

Investitionen sind definiert als die Verwendung von Unternehmensliquidität für langfristige Vermögenswerte wie Sachanlagen und immaterielle Anlagen sowie die Transformation von liquiden Mitteln in Finanzanlagen. In der Regel sind Bestandteile des Umlaufvermögens nicht in diesen Prozess einbezogen. Investitionen sind mit antizipierten Cashflow-Rückflüssen verbunden. Eine Investition wird positiv bewertet, wenn sie eine Wertsteigerung des Unternehmens zur Folge hat. Im Falle einer erwarteten Wertminderung sollte die Investition aus finanzwirtschaftlicher Perspektive vermieden oder sorgfältig geprüft werden (Guserl; Pernsteiner; Brunner-Kirchmair 2022, S. 314). Aufgrund der immensen Bedeutung von Investitionsentscheidungen ist es für Unternehmen unerlässlich, über eine gut strukturierte Investitionsrechnung zu verfügen (Losbichler 2019, S. 133).

Die Investitionsrechnung ist eine methodische Herangehensweise, die sowohl für volkswirtschaftliche Fragestellungen, betriebliche Probleme als auch private Projekte angewendet werden kann. Sie ermöglicht eine systematische Analyse und Bewertung von Investitionsvorhaben. Die Investitionsrechnung spielt sowohl aus strategischer als auch aus operativer Perspektive eine wesentliche Rolle für Unternehmen (Poggensee 2022, S. 2).

Das Hauptziel der Investitionsrechnung besteht primär darin, die Entscheidung über die Durchführung einer Investition zu begründen und gegebenenfalls die Auswahl der optimalen Alternative zu treffen. Im Rahmen dessen erfolgt eine Gegenüberstellung der erwarteten Einnahmen, die durch das Investitionsobjekt erzielt werden können, mit den entsprechenden Investitionsausgaben (Schultz 2021, S. 138). Dabei gibt es verschiedene Ansätze, die sich grob in statische und dynamische Investitionsverfahren einteilen lassen, ohne dass ein einheitliches System oder eine bestimmte Rechenmethodik als Grundlage für die Entscheidungsfindung dienen (Guserl; Pernsteiner; Brunner-Kirchmair 2022, S. 317). Die zentralen Verfahren der Investitionsrechnung sind in Abbildung 8 veranschaulicht.

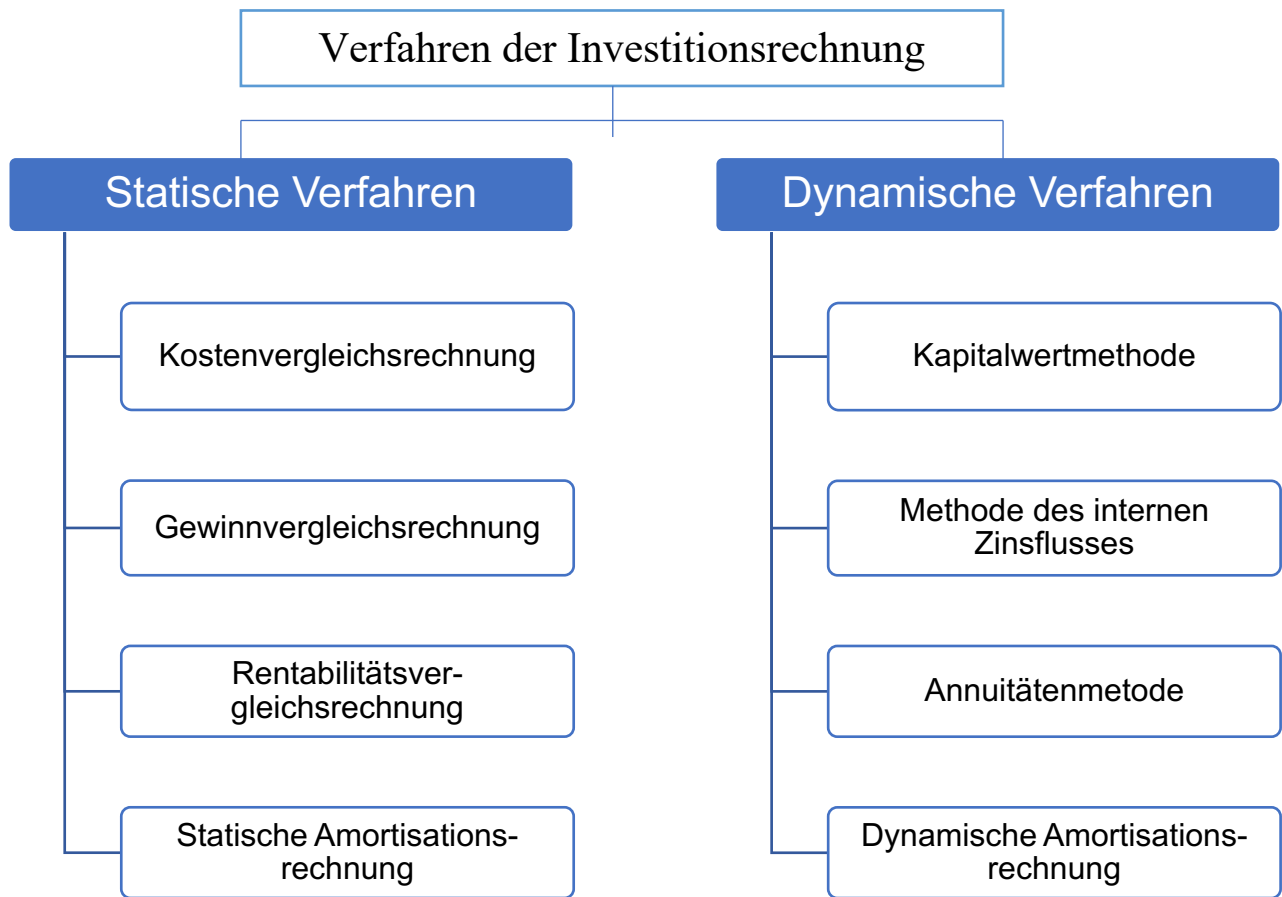


Abbildung 8: Verfahren der Investitionsrechnung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Guserl; Pernsteiner; Brunner-Kirchmair 2022, S. 317

Die **statischen Verfahren** der Investitionsanalyse beinhalten die Umrechnung aller relevanten Ein- und Auszahlungen, die einem Investitionsobjekt zugeordnet werden können, in durchschnittliche Periodenkosten und -erträge, ohne die zeitliche Dimension zu berücksichtigen. Dies hat zur Folge, dass der Anschaffungswert einer Investition gleichmäßig über die gesamte Abschreibungsdauer verteilt wird. Ein wesentlicher Vorteil der statischen Verfahren besteht in ihrem vergleichsweise geringen Informationsbedarf und ihrer vereinfachten Betrachtungsweise, was zu ihrer beträchtlichen Beliebtheit in der praktischen Anwendung führt. Die **dynamischen Verfahren** der Investitionsanalyse streben danach, die Schwächen der statischen Verfahren zu vermeiden. Sie berücksichtigen den zeitlichen Faktor der Ein- und Auszahlungen, die einem Investitionsobjekt zugeordnet werden können, über den gesamten Kapitalbildungszeitraum hinweg durch Anwendung von Ab- und Aufzinsung. Dadurch wird eine präzisere Berücksichtigung der zeitlichen Wertentwicklung ermöglicht. Zudem kann das Risiko einer Investition anhand der Höhe des Kalkulationszinssatzes beurteilt werden. Dieser Ansatz erlaubt eine genauere Analyse und Bewertung von Investitionsprojekten hinsichtlich ihrer Rentabilität und des damit verbundenen Risikos (Eschenbach; Siller 2019, S. 306f).

Im Controlling hat sich gezeigt, dass statische Verfahren keine verlässlichen Informationen über die Wirtschaftlichkeit, Finanzierbarkeit und das Risiko von Investitionen liefern. Daher werden dynamische Verfahren bevorzugt, die eine Vielzahl von Verfahren, Annahmen und Investitionsszenarien berücksichtigen. Eine präzise Planung der zukünftigen Cashflows ist von entscheidender Bedeutung, da sie sich aus der Anfangsauszahlung, den laufenden Cashflows und dem Liquidations- bzw. Verkaufserlös zusammensetzen (Eschenbach; Siller 2019, S. 307).

2.6.5 Cashflow

„Cash ist nicht alles, aber ohne Cash ist alles nichts.“ (Alter 2016, S. 1)

Liquidität stellt eine unverzichtbare Ressource für Unternehmen dar, ungeachtet ihrer Branchenzugehörigkeit oder Größe. Sie bildet einen entscheidenden Faktor für das Fortbestehen eines Unternehmens oder dessen potentiellen Weg in die Insolvenz. Vergleichbar mit einem Flugzeugabsturz infolge von Treibstoffmangel kann ein Unternehmen nur existieren, wenn ausreichende liquide Mittel zur Verfügung stehen. Der Liquiditätsbestand setzt sich zusammen aus den verfügbaren Zahlungsmitteln und leicht verwertbaren Finanzanlagen. Die Höhe des Liquiditätsbestandes eines Unternehmens ist das Resultat zuvor getroffener Entscheidungen auf verschiedenen Ebenen und Funktionsbereichen, die sich in Zuflüssen und Abflüssen von liquiden Mitteln niederschlagen. Der Cashflow wiederum ergibt sich aus der Gesamtheit dieser Zuflüsse und Abflüsse (Alter 2016, S. 1f).

Der Cashflow bildet den Ausgangspunkt für die Analyse der internen Finanzierung (Metzler 2010, S. 532). Der Cashflow ist eine wesentliche Kennzahl in der Finanzwirtschaft und spielt insbesondere bei kurzfristigen Entwicklungen eine entscheidende Rolle, um den Beitrag eines Produkts oder Kunden zur Liquidität zu bewerten (Preißner 2010, S. 271f).

Der Cashflow fungiert als Indikator für die finanzielle Eigenkapitalbildung eines Unternehmens (Wild 2022, S. 186). Die grundlegende Konzeption einer Kapitalflussrechnung besteht darin, eine Bewegungsanalyse durchzuführen, bei der bestimmte finanzielle Mittel in einer betrachteten Einheit konsolidiert werden, um den Umfang der Veränderungen im Unternehmen darzustellen und die Ursachen für diese Veränderungen zu erläutern (Metzler 2010, S. 532). Er wird definiert als der positive Nettozufluss an liquiden Mitteln, der sich aus den betrieblichen Aktivitäten während eines bestimmten Geschäftsjahres ergibt (Wild 2022, S. 186).

Der Cashflow erfüllt einerseits eine retrospektive Kontrollfunktion zur Bewertung der finanziellen Zielerreichung und andererseits eine prospektive Planungsfunktion als Indikator für die Ertragsstärke. Aufgrund der Tatsache, dass der Cashflow den Gewinn nicht umfassend widerspiegelt, ist es von Bedeutung, ihn als eigenständige Kennzahl in der

Unternehmensanalyse zu betrachten und nicht als vollständigen Ersatz für den Gewinn. Die Unterscheidung zwischen Cashflow und Gewinn ist von hoher Relevanz (Schawel; Billing 2018, S. 69).

Bei der Ermittlung des Cashflows können grundsätzlich zwei methodische Ansätze angewendet werden: direkte Methode und indirekte Methode. Die Vorgehensweise kann mithilfe einer tabellarischen Abbildung 9 veranschaulicht werden.

| | Direkte Methode | | Indirekte Methode |
|---|--|---|--|
| + | Einzahlungen aus Geschäftstätigkeit (Kunde, Zinsen, Dividenden) | + | Jahresergebnis/Reingewinn |
| | | - | Nicht zahlungswirksame Aufwände |
| - | Auszahlungen aus Geschäftstätigkeit (Personal, Lieferanten, Zinsen, Steuern) | + | Abschreibungen |
| | | + | Rückstellungsbildungen |
| = | Cash-Flow Operativ (CFO) | - | Gewinne aus Anlagenverkauf |
| | | + | Zunahmen/Abnahmen im Nettoumlaufvermögen |
| | | = | Cash-Flow Operativ (CFO) |

Abbildung 9: Cash-Flow-Methoden

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schawel; Billing 2018, S. 70

Die direkte Methode, obwohl weniger verbreitet in der Verwendung durch Unternehmen, gewährt Zugang zu den geldflussbezogenen monetären Daten eines Unternehmens, die sich auf Einzahlungen und Auszahlungen auswirken (Klempien 2023).

In der praktischen Anwendung genügt in den meisten Fällen der nachfolgende, stark vereinfachte ‚Praktiker-Ansatz‘, der als adäquate Methode betrachtet werden kann (Wild 2022, S. 186). Die Vorgehensweise wird in der tabellarischen Abbildung 10 veranschaulicht.

| | |
|-----|--|
| | Ergebnis vor Steuern |
| + | Afa |
| +/- | Dotierung/Auflösung Abfertigungs- und Pensionsrückstellung |
| = | Cashflow |

Abbildung 10: Cashflow ‚Praktiker-Ansatz‘

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wild 2022, S. 186

2.6.6 Kennzahlen

Die ökonomischen Verflechtungen innerhalb eines Unternehmens sind äußerst komplex und von einer Vielzahl an intransparenten Verbindungen gekennzeichnet. Die umfassende Beobachtung und Kontrolle sämtlicher Entwicklungen stellt eine anspruchsvolle Herausforderung dar. Eine effektive Unternehmenssteuerung erfordert ein tiefgreifendes Verständnis der

relevanten Sachverhalte in allen Abteilungen. Eine zielgerichtete Fokussierung auf jene Bereiche, in denen Abweichungen von den vorgegebenen Plänen auftreten, trägt zur Steigerung der Effizienz auf der Leitungsebene bei (Bleiber 2022, S. 137). Es herrscht ein weitgehender wissenschaftlicher und praktischer Konsens darüber, dass Kennzahlen eine unverzichtbare Rolle als Steuerungsinstrumente in Unternehmen zukommt (Probst 2012, S. 7).

Sie bilden die essenzielle Basis für praktisch alle zentralen Controlling-Prozesse wie beispielsweise die Planung, Steuerung und Kontrolle (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 104). Die Verwendung von Kennzahlen zielt darauf ab, bei der Ursachenanalyse in einem Unternehmen praktisch fundierte Unterstützung zu bieten, indem zunächst ein identifiziertes Problem mithilfe von Kennzahlen präzise analysiert wird, um die zugrundeliegenden Ursachen zu beschreiben (Steger 2014, S. 3). Obwohl Kennzahlen oft mit Bilanzanalysen und betriebswirtschaftlichen Auswertungen in Verbindung gebracht werden, können sie in jedem Bereich eines Unternehmens eingesetzt werden, sei es in der Beschaffung, im Personalwesen oder vor allem im Marketing und Vertrieb. Jeder Bereich kann von aussagekräftigen Kennzahlen profitieren, die zur Analyse und Steuerung genutzt werden. Somit steht jedem Bereich die Möglichkeit offen, mit wertvollen Kennzahlen unterstützt zu werden und deren Vorteile zu nutzen (Probst 2012, S. 55).

Kennzahlen sind quantitative Maße, die komplexe Sachverhalte auf eine prägnante Zahl abbilden (Probst 2012, S. 55). Sie nehmen eine zentrale Rolle bei der Informationsbereitstellung über betriebswirtschaftliche Sachverhalte ein und erfüllen somit bedeutende Funktionen in sämtlichen Etappen des unternehmerischen Entscheidungsprozesses. Darüber hinaus ermöglichen sie eine präzise Selektion von Daten, indem sie relevante Informationen von unwichtigen Aspekten trennen und somit eine qualifizierte Datenfilterung erlauben (Barth; Barth; Nassadil; Werner 2014, S. 21). Die Ermittlung der Kennzahlen erfolgt durch komplexe rechnerische Verfahren, die einen unterschiedlichen Grad an Aufwand erfordern (Bleiber 2022, S. 137). Die Erfassung von Kennzahlen ist erst dann praktisch relevant, wenn sie einer fundierten Auswertung unterzogen werden, um ein tieferes Verständnis und aussagekräftige Erkenntnisse zu gewinnen (Groll 2000, S. 20). Die Entwicklung und Eigenschaften einer Kennzahl werden maßgeblich durch den Informationsbedarf des Analysten oder Entscheidungsträgers bestimmt (Barth; Barth; Nassadil; Werner 2014, S. 22).

Arten von Kennzahlen

Die Klassifizierung von Kennzahlen kann anhand verschiedener Kriterien vorgenommen werden (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 105). Unter Verwendung mathematisch-statistischer Abgrenzungskriterien lassen sich Kennzahlen wissenschaftlich in **absolute** Kennzahlen, die einen festen Wert repräsentieren, und **relative** Kennzahlen, die in Bezug auf eine Bezugsgröße interpretiert werden, klassifizieren (Barth; Barth; Nassadil; Werner 2014, S. 22).

Absolute Zahlen oder Grundzahlen können auf zwei unterschiedliche Arten ermittelt werden: durch direkte und indirekte Methoden. Durch die direkte Methode werden Grundzahlen unmittelbar aus dem Rechnungswesen oder anderen Informationsquellen entnommen, wodurch sie die genaue Höhe einer Bestands- oder Bewegungsgröße widerspiegeln. Durch die indirekte Methode werden Grundzahlen oder absolute Zahlen aus verschiedenen Größen wie der Gewinn- und Verlustrechnung, der Finanz- oder Kapitalflussrechnung abgeleitet, indem Addition, Subtraktion oder die Berechnung von Mittelwerten angewendet wird (Steger 2014, S. 3).

Relative Kennzahlen, auch als Verhältniszahlen bezeichnet, werden durch die divisionale Relation von Grundzahlen konstruiert und umfassen in der wissenschaftlichen Literatur typischerweise Gliederungszahlen, Beziehungszahlen sowie Indexzahlen (Messzahlen) (Steger 2014, S. 3f).

Eine geläufige Differenzierung besteht in der Einteilung von Kennzahlen in **finanzielle** und **nichtfinanzielle** Kategorien, wobei die Abgrenzung oft durch die Definition Ersterer vorgenommen wird (Merz; Smart; Trjanin; von Rotz; Waser 2020). Bis Mitte der 1980er-Jahre wurden zur Messung der Leistung in Unternehmen hauptsächlich finanzielle Kennzahlen herangezogen (Merz; Smart; Trjanin; von Rotz; Waser 2020 zitiert nach Sandt, 2005, S. 429). Angesichts der wachsenden Kritik an etablierten Kennzahlen hat sich in jüngster Zeit der Vorschlag entwickelt, auch nichtfinanzielle Kennzahlen als Instrument zur Steuerung von Organisationseinheiten einzubeziehen (Merz; Smart; Trjanin; von Rotz; Waser 2020 zitiert nach Gladen, 2002, S. 5). Gemäß der wissenschaftlichen Literatur kann allein mit finanziellen Kennzahlen die Überprüfung der Strategieumsetzung nicht ausreichend erfolgen (Merz; Smart; Trjanin; von Rotz; Waser 2020 zitiert nach Trachsel; Gysler 2012, S. 442). Die ganzheitliche und ausgewogene Leistungsmessung eines Unternehmens erfordert die Integration sowohl finanzieller als auch nichtfinanzieller Kennzahlen in den Steuerungsprozess (Merz; Smart; Trjanin; von Rotz; Waser 2020 zitiert nach Lelke, 2005, S. 25).

In den anschließenden Unterkapiteln werden einige der wesentlichen finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen verstärkt betrachtet.

2.6.6.1 Finanzkennzahlen

Die monetären Kennzahlen, die das Ergebnisziel betreffen, nehmen im Kontext des Controllings eine vorrangige Stellung ein, da sie in der betrieblichen Praxis als wesentliche Instrumente für Planung und Kontrolle dienen und nach verschiedenen Gesichtspunkten differenziert werden können (Steger 2014, S. 3). Die Abbildung der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen eines Unternehmens erfolgt durch die Nutzung von Bilanzgrößen sowie Größen aus der Gewinn- und Verlustrechnung (Steger 2014, S. 5).

Gewinnmaximierung zählt zu den vorrangigen Zielen eines Unternehmens, das durch den Kapitaleinsatz unter Unsicherheit erzielt wird. Zur Bewertung des Unternehmenserfolgs

spielen sowohl der Gewinn als auch das eingesetzte Kapital eine entscheidende Rolle, wobei eine höhere Rentabilität durch einen größeren Gewinn bei einer geringeren Kapitalbasis angestrebt wird. Dabei dienen verschiedene Rentabilitätskennzahlen als grundlegende Instrumente der Unternehmensbewertung (Schmidlin 2020, S. 41).

Im weiteren Verlauf werden Rentabilitätskennzahlen, Kapitalstrukturkennzahlen, Liquiditätskennzahlen und Erfolgskennzahlen näher untersucht.

A. Rentabilitätskennzahlen:

Eigenkapitalrendite

Die Eigenkapitalrendite fungiert als zentrale Rentabilitätskennzahl für Eigenkapitalgeber (Schmidlin 2020, S. 45). Die *Eigenkapitalrendite* eines Unternehmens misst den prozentualen Ertrag des eingesetzten Eigenkapitals und wird durch die Division des Gewinns durch das Eigenkapital berechnet (Bleiber 2022, S. 176).

$$\text{Eigenkapitalrendite} = \text{Gewinn} / \text{Eigenkapital} \times 100$$

Die erzielte Rendite korreliert mit der Verzinsung des eingesetzten Kapitals. Ein geringer Wert der Eigenkapitalrendite deutet darauf hin, dass das Kapital nicht effizient genutzt wird oder dass die Vermögenswerte überbewertet sind. Eine hohe Eigenkapitalrendite hingegen kann nicht nur auf eine starke operative Leistung, sondern auch auf finanzielle Entscheidungen zurückzuführen sein (Schmidlin 2020, S. 43-45).

Fremdkapitalrendite

Die *Fremdkapitalrendite* eines Unternehmens wird durch die Division des Zinsaufwands, der in der Gewinn- und Verlustrechnung oder im neutralen Ergebnis erfasst wird, durch das eingesetzte Fremdkapital ermittelt (Bleiber 2022, S. 176).

$$\text{Fremdkapitalrendite} = \text{Fremdkapitalzinsen} / \text{Fremdkapital} \times 100$$

Gesamtkapitalrendite

Die *Gesamtkapitalrendite* stellt das Verhältnis zwischen dem Reingewinn, den gezahlten Zinsen und dem gesamten eingebrachten Kapital von Fremd- und Eigenkapitalgebern dar und dient als Maß für die Rentabilität des Kapitaleinsatzes (Schmidlin 2020, S. 52).

$$\text{Gesamtkapitalrendite} = (\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}) / \text{Gesamtkapital} \times 100$$

Die Gesamtkapitalrendite ermöglicht eine unverfälschte Bewertung der Rendite aller Kapitalgeber, indem sie die Fremdkapitalzinsen als Ertrag der Fremdkapitalgeber hinzurechnet und somit von finanzpolitischen Effekten unbeeinflusst ist (Schmidlin 2020, S. 52).

Umsatzrentabilität

Die *Umsatzrentabilität* bezieht den Gewinn auf den Umsatz anstelle des eingesetzten Kapitals (Bleiber 2022, S. 177). Die Umsatzrentabilität quantifiziert den prozentualen Gewinnanteil in Relation zum Umsatz und ermöglicht somit eine Einschätzung der Ertragsfähigkeit eines Unternehmens auf Basis des Umsatzerlöses (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 113).

$$\text{Umsatzrentabilität} = \text{Gewinn} / \text{Umsatz} \times 100$$

Return on Investment (ROI)

Der *Return on Investment* (ROI) stellt in seiner grundlegenden Form das Verhältnis zwischen dem erzielten Gewinn und dem investierten Kapital dar und ermöglicht somit eine Bewertung der Rentabilität einer Investition (Bleiber 2022, S. 177). Diese Kennzahl zeigt eine enge Verwandtschaft zur Gesamtkapitalrendite, unterscheidet sich jedoch in der Berechnung dadurch, dass sie die Fremdkapitalzinsen nicht einbezieht (Probst 2012, S. 80).

$$\text{ROI} = \text{Ergebnis der Investition} / \text{Kapitalbedarf der Investition} \times 100$$

Der Return on Investment (ROI) findet Anwendung in der Evaluierung von verschiedenen Investitionsmöglichkeiten. Dennoch unterliegt der ROI in differenzierten Anwendungen erheblichen Einschränkungen, da er als statische Kennzahl ausschließlich den Erlös einer Periode betrachtet und in seiner traditionellen Verwendung die Buchwerte der investierten Vermögenswerte berücksichtigt. Trotz dieser Limitationen erweist sich der ROI als nützlich für eine schnelle und unkomplizierte Bewertung (Bleiber 2022, S. 177f).

B. Kapitalstrukturkennzahlen

Eigenkapitalquote

Die *Eigenkapitalquote*, auch unter dem Begriff der Eigenkapitalintensität oder Equity Ratio bekannt, stellt das Verhältnis des Eigenkapitals zum Gesamtkapital dar. Eine hohe Eigenkapitalquote bedeutet mehr Unabhängigkeit, Stabilität und Innenfinanzierungspotenzial, während eine niedrige Quote das Risiko und die Abhängigkeit von Fremdkapital erhöht (Steger 2014, S. 32).

$$\text{Eigenkapitalquote} = \text{Eigenkapital} / \text{Gesamtkapital} \times 100$$

Die Eigenkapitalquote beeinflusst das Rating eines Unternehmens und hat Auswirkungen auf den Zugang und die Konditionen von Krediten. Sie variiert branchenabhängig, wobei eine Quote über 30 % generell als positiv angesehen wird. Die Interpretation der Eigenkapitalquote ist jedoch problematisch aufgrund möglicher Verzerrungen durch stille Reserven und falsche Bewertungen der Vermögenswerte (Steger 2014, S. 33).

Fremdkapitalquote

Die Fremdkapitalquote wird auch unter den Bezeichnungen Debt Ratio oder Anspannungsgrad geführt (Steger 2014, S. 34). Die *Fremdkapitalquote* bezieht sich auf den Anteil des Fremdkapitals in Relation zum Gesamtkapital (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 107).

$$\text{Fremdkapitalquote} = \text{Fremdkapital} / \text{Gesamtkapital} \times 100$$

Eine hohe Fremdkapitalquote geht mit geringerer Kreditfähigkeit und höherer Belastung durch Fremdkapitalzinsen einher. Ein hoher Fremdkapitalanteil resultiert in einem Kostennachteil im Vergleich zur Konkurrenz und beeinträchtigt gleichzeitig die unternehmerische Unabhängigkeit. Eine höhere Gewichtung des langfristigen Fremdkapitals im Verhältnis zum Gesamtfremdkapital geht mit einer erhöhten finanziellen Stabilität einher, jedoch auf Kosten einer geringeren unternehmerischen Handlungsfreiheit (Steger 2014, S. 34f).

Die Eigenkapitalquote und die Fremdkapitalquote sind zwei komplementäre Kennzahlen, deren Summe stets 100 % ergibt. Durch die Kombination beider Quoten kann eine umfassende Einschätzung der Kapitalstruktur eines Unternehmens vorgenommen werden (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 107).

$$\text{Eigenkapitalquote} + \text{Fremdkapitalquote} = 100 \%$$

Verschuldungsgrad (Gearing)

Der *Verschuldungsgrad* wird auch als *Gearing* oder Verschuldungskoeffizient bezeichnet (Steger 2014, S. 37). Er gilt als entscheidende Kennzahl zur Bewertung der finanziellen Stabilität (Schmidlin 2020, S. 69).

Der Verschuldungsgrad dient als ergänzende Kennzahl zur Eigen- und Fremdkapitalquote (Steger 2014, S. 37). Er bildet das Verhältnis des Fremdkapitals zum Eigenkapital ab und ermöglicht somit eine Beurteilung der Kapitalstruktur eines Unternehmens. Durch die Integration wesentlicher Bilanzbestandteile wie Finanzverbindlichkeiten, liquide Mittel und Eigenkapital liefert diese Kennzahl eine umfassende Einschätzung der finanziellen Stabilität (Schmidlin 2020, S. 69).

$$\text{Verschuldungsgrad (Gearing)} = \text{Fremdkapital} / \text{Eigenkapital}$$

oder

$$\text{Verschuldungsgrad (Gearing)} = \text{Nettofinanzverbindlichkeiten} / \text{Eigenkapital}$$

$$\text{Nettofinanzverbindlichkeiten} = \text{Finanzverbindlichkeiten} - \text{liquide Mittel}$$

Im Vergleich zur Eigenkapitalquote, die implizit sämtliche Verbindlichkeiten einbezieht, legt das Gearing den Fokus ausschließlich auf die zinstragenden Fremdverbindlichkeiten (Schmidlin 2020, S. 69).

Umlauf- und Anlagenintensität

Die *Umlaufintensität*, definiert als das Verhältnis des Umlaufvermögens zum Gesamtvermögen eines Unternehmens, ist von Bedeutung und sollte bei der Interpretation entsprechend berücksichtigt werden (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 107).

$$\text{Umlaufintensität} = \text{Umlaufvermögen} / \text{Gesamtvermögen} \times 100 \%$$

Ein größerer Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen zeigt eine gesteigerte Flexibilität des Unternehmens. Aufgrund der kurzfristigen Kapitalbindung des Umlaufvermögens ermöglicht eine höhere Umlaufintensität eine verstärkte Anpassungsfähigkeit (Schmidlin 2020, S. 85).

Die *Anlagenintensität* gibt den Anteil des Anlagenvermögens am Gesamtvermögen an und hat Auswirkungen auf die Fixkostenlast eines Unternehmens (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 107).

$$\text{Anlagenintensität} = \text{Anlagenvermögen} / \text{Gesamtvermögen} \times 100 \%$$

Eine hohe Anlagenintensität kann zu erhöhten Kosten führen, während eine geringe Anlagenintensität auf veraltete Anlagen hinweisen kann (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 107).

C. Erfolgskennzahlen

EBT (Earnings Before Taxes)

Die Kennzahl EBT (*Earnings Before Taxes*), auch bekannt als ‚Ergebnis vor Steuern‘, wurde im Rahmen der IAS/IFRS-Rechnungslegung eingeführt. Die Kennzahl wird ermittelt, indem das Jahresergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung um den Steuerbetrag angepasst wird (Steger 2014, S. 38).

Jahresüberschuss oder Fehlbetrag

+ Steuern von Einkommen und Ertrag / (- Steuererstattung)

= EBT (Earnings Before Taxes)

Die Anwendung der Kennzahl EBT trägt zur Steigerung der Vergleichbarkeit im Zeitverlauf und zwischen unterschiedlichen Unternehmen bei. Um die Aussagekraft dieser Kennzahl zu optimieren, kann sie in Beziehung zum Umsatz oder anderen relevanten Kapitalgrößen gesetzt werden (Steger 2014, S. 39).

Die Ertragssteuern beeinflussen die EBT und reduzieren sie auf den Jahresabschluss (Nettoeinkommen), der als verfügbares Ergebnis für den Unternehmer dient und für Ausschüttungen, Rücklagenbildung oder Reinvestitionen im Unternehmen genutzt werden kann (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 108).

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)

Die Kennzahl EBIT (*Earning Before Interest and Taxes*) ist auch bekannt als ‚Ergebnis vor Zinsen und Steuern‘. Das Jahresergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung wird zur Ermittlung der Kennzahl durch die Berücksichtigung der Steuerzahlungen auf Einkommen und Ertrag sowie der Zinsaufwendungen angepasst (Steger 2014, S. 39).

Jahresüberschuss oder Fehlbetrag

+ Steuern vom Einkommen und Ertrag / (- Steuererstattung)

= EBT (Earnings Before Taxes)

+ Zinsaufwand

= EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)

EBIT ist eine geeignete Kennzahl zur Vergleichbarkeit von Geschäftsbereichen in Großunternehmen und wird häufig in der Segmentberichterstattung verwendet (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 108).

EBITA (Earnings Before Interest, Taxes and Amortization)

Die Kennzahl EBITA (*Earning Before Interest, Taxes and Amortization*) ist auch bekannt als ‚Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte‘. Für die Berechnung der Kennzahl EBITA wird das EBIT um die Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände, einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte, angepasst (Steger 2014, S. 40).

Jahresüberschuss oder Fehlbetrag

+ Steuern vom Einkommen und Ertrag / (- Steuererstattung)

= EBT (Earnings Before Taxes)

+ Zinsaufwand

= EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)

+ Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände

einschl. der Geschäfts- oder Firmenwert

= EBITA (Earnings Before Interest, Taxes and Amortization)

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

Die Kennzahl EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Amortization and Depreciation*) ist auch bekannt als ‚Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und auf Sachanlagevermögen‘ (Steger 2014, S. 41).

Für die Ermittlung der Kennzahl EBITDA wird das EBIT um die Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände, einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte, sowie um die Abschreibungen auf Sachanlagevermögen korrigiert. Dadurch werden potenzielle Einflüsse der Abschreibungen auf das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen eliminiert (Steger 2014, S. 41).

| |
|--|
| Jahresüberschuss oder Fehlbetrag |
| <u>+ Steuern vom Einkommen und Ertrag / (- Steuererstattung)</u> |
| = EBT (Earnings Before Taxes) |
| + Zinsaufwand |
| = EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) |
| + Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände |
| Einschl. der Geschäfts- oder Firmenwert |
| = EBITA (Earnings Before Interest, Taxes and Amortization) |
| + Abschreibungen auf Gegenstände des Sachanlagevermögens |
| = EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) |

EBITDA wird aufgrund der Fähigkeit, aus der Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitet zu werden und eine starke Verbindung zum Cashflow aufzuweisen, weitgehend bevorzugt (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 108).

D. Liquiditätskennzahlen

Neben dem Erfolg stellt die genaue Überwachung und strategische Gestaltung der gegenwärtigen und zukünftigen Liquidität eine essenzielle Komponente für die Unternehmenssteuerung dar (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 108). Die Aufrechterhaltung einer angemessenen Liquidität bildet eine wesentliche Prämisse für das Fortbestehen eines Unternehmens (Bleiber 2022, S. 179). Im Rahmen der Jahresabschlussanalyse werden liquiditätsorientierte Kennzahlen herangezogen, um die Liquiditätssituation eines Unternehmens zu bewerten. Sie geben Aufschluss darüber, wie gut kurzfristige Verbindlichkeiten durch verfügbare Mittel gedeckt sind (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 108).

Liquidität 1. Grades

Die *Liquidität 1. Grades* wird auch als Cash Ratio oder Barliquidität bezeichnet (Steger 2014, S. 61). Die Kennzahl zeigt das Verhältnis zwischen verfügbaren Zahlungsmitteln (wie Bankguthaben und Kassenbeständen) und kurzfristigen Verbindlichkeiten (wie

Lieferantenverbindlichkeiten, kurzfristigen Krediten und Rückstellungen) auf (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 109).

Liquidität 1. Grades =

$$= \text{Zahlungsmittel} / \text{kurzfristige Verbindlichkeit} \times 100 \%$$

Eine Liquiditätsquote im ersten Grad von 30 % zeigt an, dass 30 % der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch sofort verfügbare liquide Mittel gedeckt werden können. Es wird allgemein anerkannt, dass eine Liquiditätsquote im ersten Grad zwischen 20 % und 30 % angemessen ist (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 109).

Liquidität 2. Grades

Die *Liquidität 2. Grades* wird auch als Quick Ratio bezeichnet. Die Kennzahl quantifiziert das Verhältnis zwischen liquiden Mitteln, kurzfristigen Forderungen und kurzfristigem Fremdkapital und ermöglicht die Bewertung der Deckung des Letzteren durch Erstere (Steger 2014, S. 61).

Liquidität 2. Grades =

$$= (\text{liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}) / \text{kurzfristige Verbindlichkeiten} \times 100 \%$$

Ein angemessener Wert für die Liquidität 2. Grades liegt idealerweise bei 100 %, wohingegen Werte darunter auf potenzielle Liquiditätsprobleme hinweisen können (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 110).

Liquidität 3. Grades

Die *Liquidität 3. Grades* wird auch als Current Ratio bezeichnet. Diese Kennzahl misst die relative Sicherheit der kurzfristigen Verbindlichkeiten eines Unternehmens durch die Verfügbarkeit von liquiden Mitteln, kurzfristigen Forderungen und Vorräten. Eine höhere Liquidität 3. Grades deutet auf eine bessere Fähigkeit hin, Verbindlichkeiten zu erfüllen (Steger 2014, S. 63).

Liquidität 3. Grades =

$$= (\text{liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}) / \text{kurzfristige Verbindlichkeiten} \times 100 \%$$

Die Liquidität 3. Grades berücksichtigt die Vorräte und ermöglicht eine umfassendere Bewertung der Sicherheit. Eine hohe Kennzahl ist erstrebenswert, jedoch sollten zu hohe Vorräte vermieden werden, da sie das Kapital unnötig binden und die potenzielle Wertminderung bei

einer kurzfristigen Veräußerung der Lagerbestände unberücksichtigt bleibt (Bleiber 2022, S. 180).

Das Working Capital

Das *Working Capital* (WC), das auch unter den Bezeichnungen Betriebskapital oder Arbeitskapital bekannt ist, repräsentiert die Differenz zwischen dem Umlaufvermögen und dem kurzfristigen Fremdkapital eines Unternehmens. Es stellt ein Messinstrument für die finanzielle Leistungsfähigkeit eines Unternehmens dar und verdeutlicht den Umfang, in dem das Unternehmen in der Lage ist, seine kurzfristigen Verpflichtungen aus internen Mitteln zu erfüllen (Steger 2014, S. 63).

Working Capital (WC) = Umlaufvermögen – kurzfristiges Fremdkapital

Ein positives Working Capital zeigt die vollständige Abdeckung des kurzfristigen Fremdkapitals durch gleichfalls kurzfristig gebundene Vermögenswerte an, während ein negatives Working Capital darauf hinweist, dass das Anlagevermögen teilweise durch kurzfristiges Fremdkapital finanziert wurde, was die Nichteinhaltung der Goldenen Bilanzregel signalisiert. Im Allgemeinen deutet ein erhöhtes Working Capital normalerweise auf eine verbesserte Liquidität des Unternehmens hin (Steger 2014, S. 63).

Die Kennzahl wird in der Regel durch eine Begrenzung auf eine Restlaufzeit von weniger als einem Jahr definiert. In der Praxis erfolgt die Berechnung des Working Capitals oft auf Basis spezifischer Bilanzpositionen anstatt einer zeitlichen Betrachtung. Dabei umfasst das Working Capital die Lagerbestände, die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (einschließlich erhaltener Anzahlungen) sowie etwaige nicht verzinsliche, kurzfristige Verbindlichkeiten (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 110).

Working Capital (WC) = Vorräte + Forderungen LuL – Verbindlichkeiten LuL

Bei der effizienten Gestaltung des Working Capitals in der Unternehmenspraxis stehen die Reduzierung der Bestände an Lagerhaltung und die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Vordergrund, während gleichzeitig eine Steigerung der kurzfristigen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen oder anderen nicht zinstragenden Verbindlichkeiten angestrebt wird (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 111).

2.6.6.2 Nichtfinanzielle Kennzahlen

In den 1990er-Jahren erfuhr die Unternehmenssteuerung eine erhebliche Veränderung, da neben den traditionell dominierenden finanziellen Kennzahlen auch nichtfinanzielle Kennzahlen an Bedeutung gewannen (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 104). Aufgrund ihrer Fähigkeit, die Erfüllung der Interessen verschiedener Unternehmen zu erfassen, können

nichtfinanzielle Kennzahlen in verschiedenen internen Steuersystemen wie beispielsweise der Mitarbeitervergütung, dem Customer-Relationship-Management, der Produktentwicklung sowie im Marketing und Vertrieb von Vorteil sein). Knauer; Hermanns; Schwering; Winkelmann 2020) Im Folgenden werden einige dieser Kennzahlen kurz und prägnant betrachtet.

Kundenzufriedenheit

Im Zeitalter des Customer-Relationship-Managements (CRM) wird die Steigerung der Kundenzufriedenheit als wesentliches Ziel betrachtet, das sowohl in Budgetvereinbarungen als auch in der Balanced Scorecard eine herausragende Rolle spielt (Bleiber 2022, S. 153).

Das Konzept der Kundenzufriedenheit steht in engem Zusammenhang mit dem C/D-Paradigma, das die Bestätigung (Confirmation) oder Nichtbestätigung (Disconfirmation) der Kundenwahrnehmung im Vergleich zur erwarteten Leistung betrachtet. Bei Übereinstimmung zwischen wahrgenommener und erwarteter Leistung entsteht Kundenzufriedenheit, während bei Abweichungen Unzufriedenheit auftritt (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 291).

Die Messung der Kennzahl für Kundenzufriedenheit ist eine anspruchsvolle Aufgabe, für die das Controlling keine einheitliche Lösung bieten kann. Die Kennzahl setzt sich aus messbaren quantitativen Parametern und subjektiven nicht quantifizierbaren Faktoren zusammen. Insbesondere die individuellen Anpassungen der nicht quantifizierbaren Aspekte der Kundenzufriedenheit spielen eine entscheidende Rolle (Bleiber 2022, S. 153). Die operative Umsetzung des Konzepts der Kundenzufriedenheit erfolgt häufig durch Kunden- oder Konsumentenbefragungen, bei denen den Teilnehmenden Fragebögen zur Verfügung gestellt werden. Diese Fragebögen berücksichtigen diverse Dimensionen der Kundenzufriedenheit, einschließlich der Relevanz spezifischer Kriterien und dem Vergleich zwischen den Kundenerwartungen und der tatsächlichen Leistungserbringung durch Produkte oder Dienstleistungen. Die Antworten der Kunden werden anhand einer Gewichtung der Fragen und der einzelnen Parameter zu einer Durchschnittsnote zusammengefasst, die als Indikator für die Kundenzufriedenheit dient (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 291).

Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist eine bedeutende Kennzahl, die direkte Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hat. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit geht mit einer Verringerung des Krankenstands und der Fluktuation einher und erleichtert die Gewinnung neuer Mitarbeiter, da sie auch außerhalb des Unternehmens positive Signale sendet (Bleiber 2022, S. 149).

Die objektive Bewertung der Mitarbeiterzufriedenheit als Kennzahl gestaltet sich schwierig, da sie hauptsächlich auf subjektiven Einschätzungen basiert. Fluktuation und Krankenstand werden oft als einzige messbare Werte einbezogen. Die individuelle Zufriedenheit der Mitarbeiter

erfordert Befragungen. Bewertungsportale im Internet können bei der Entwicklung einer eigenen Kennzahl zur Mitarbeiterzufriedenheit helfen. Arbeitgeberbewertungen im Internet sollten ernst genommen werden, da sie hauptsächlich von unzufriedenen Mitarbeitern geprägt sind (Bleiber 2022, S. 150).

2.7 Strategisches Controlling

Das strategische Controlling umfasst im Rahmen des allgemeinen Controllingkonzepts die Abstimmung der strategischen Planung, die Informationsbeschaffung über interne und externe Rahmenbedingungen sowie die Analyse und Überwachung der strategischen Pläne und ihrer Voraussetzungen. Zunächst hatte das strategische Controlling lediglich die Aufgabe, die Gültigkeit der Unternehmensannahmen über die Zukunft zu überprüfen. Später wurde erkannt, dass die strategische Planung als integraler Bestandteil des strategischen Controllings betrachtet werden sollte (Buchholz 2019, S. 42).

Die strategische Planung im Kontext des Controllings ist eine inhaltliche Ebene, die neben der allgemeinen Planung und der operativen Planung besteht. Das Ziel ist die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens durch das Erschließen von Erfolgspotenzialen im externen Marktumfeld wie Kunden, Konkurrenten und Technologien. Die grundlegenden, langfristigen und allgemeinen Planungen dienen als Rahmen für die nachfolgenden Planungen. Die Umsetzung erfolgt indirekt durch die nächstniedrigere Ebene, um strategische Pläne durch operative Maßnahmen umzusetzen. Eine strategische Planung ohne operative Komponente und Budgetierung bleibt unverwirklicht (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 70).

Eine breite Palette an unterschiedlichen strategischen Instrumenten steht zur Verfügung. Die Auswahl der passenden Werkzeuge hängt von verschiedenen Faktoren ab, darunter die Größe des Betriebs, die Art der Produktion sowie die individuellen Ziele und Bedürfnisse des Unternehmens. Im nachfolgenden Abschnitt werden einige bedeutende Werkzeuge vorgestellt.

2.7.1 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist eine Methodik, die sich auf die Abkürzung der englischen Termini ‚Strengths‘ (Stärken), ‚Weaknesses‘ (Schwächen), ‚Opportunities‘ (Chancen) und ‚Threats‘ (Risiken) stützt (Weber; Schäffer 2020, S. 415). Sie stellt ein Werkzeug dar, das als Hilfsmittel in der strategischen Planung von Unternehmen eingesetzt wird, um eine umfassende Analyse von internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens mit einer Analyse externer Chancen und Risiken zu kombinieren und somit die Entscheidungsfindung auf strategischer Ebene zu unterstützen (Kaufmann 2021, S. 289).

Die SWOT-Analyse stellt eine methodische Herangehensweise dar, bei der eine Matrix mit vier Feldern verwendet wird, um die internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens mit den externen Chancen und Risiken zu analysieren und somit den strategischen Entscheidungsprozess zu unterstützen (Schultz 2021, S. 229). Abbildung 11 illustriert diese Matrix.


| | Positiv | Negativ |
|------------|---|---|
| Innensicht | Stärken/Strengths  Relevante Resultate aus <ul style="list-style-type: none"> ○ Interviews ○ Lebensfähigkeitsanalyse ○ etc. | Schwächen/Weaknesses  Relevante Resultate aus <ul style="list-style-type: none"> ○ Interviews ○ Lebensfähigkeitsanalyse ○ etc. |
| Aussicht | Chancen/Opportunities  Relevante Resultate aus <ul style="list-style-type: none"> ○ Megatrend- und Technologieanalyse ○ Mitbewerberanalyse ○ etc. | Risiken/Threats  Relevante Resultate aus <ul style="list-style-type: none"> ○ Megatrend- und Technologieanalyse ○ Mitbewerberanalyse ○ etc. |

Abbildung 11: SWOT-Matrix

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaufmann 2021, S. 290

Das Ziel der SWOT-Analyse liegt in der Erfassung der gegenwärtigen Umweltbedingungen eines Unternehmens, um darauf aufbauend potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten zu identifizieren (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 88). Die Ermittlung der Stärken und Schwächen eines Unternehmens stellt eine wesentliche Aufgabe des Managements dar und gilt als grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensführung (Schultz 2021, S. 226). Die Stärken-Schwächen-Analyse zählt hierbei zu den elementaren Instrumenten der strategischen Planung und findet eine breite Anwendung in der Praxis der Unternehmensführung (Weber, Schäffer 2020, S. 415). Dennoch besteht ein bedenklicher Trend: Die SWOT-Analyse wird aufgrund mangelnder Kompetenz oft fehlerhaft angewendet und ihr Potenzial kann somit nicht vollständig ausgeschöpft werden (Kaufmann 2021, S. 289).

2.7.2 Szenarioanalyse

Das Wort ‚Szenario‘ hat seinen Ursprung im Griechischen und ist von dem Begriff ‚Szene‘ oder ‚Szenarium‘ abgeleitet. In seiner ursprünglichen Bedeutung bezieht es sich auf den Schauplatz einer Handlung oder das Fragment eines Bühnenstücks. Im englischsprachigen Raum wird dieser Begriff als ‚scenario‘ verwendet (Claus; Hermann; Manitz 2021, S. 79).

Die Szenarioanalyse stellt ein Evaluationsinstrumentarium dar, das mögliche künftige Entwicklungen identifiziert und bewertet, sich jedoch von Prognosen abhebt. Während beide Methoden zukunftsorientiert sind, präsentieren Prognosen wahrscheinliche Ereignisse, während Szenarien verschiedene zukünftige Möglichkeiten beschreiben. Sie finden Anwendung in Situationen, in denen die Wahrscheinlichkeit künftiger Ereignisse unbekannt ist (Dabbert; Braun 2012, S. 261). Es gibt globale und unternehmensspezifische Szenarien. Letztere betrachten die Zukunft des Unternehmens oder seines Umfeldes aus der Perspektive des Unternehmens. Globale Szenarien haben einen breiteren Blickwinkel und sind für viele Unternehmen, Verbände und staatliche Institutionen relevant. Sie beschäftigen sich beispielsweise mit der Entwicklung von Wirtschaftsbranchen und -regionen (Claus; Hermann; Manitz 2021, S. 80).

Die Szenarioanalyse verdeutlicht, dass das Unternehmen je nach Marktentwicklung unterschiedliche Herausforderungen zu bewältigen hat. Bei der Auswahl einer passenden Strategie aus den verschiedenen Zukunftsbildern kommt es auf die Entscheidungen auf unternehmerischer Ebene an, für die es keine eindeutigen Regeln gibt. Dank der Szenariotechnik werden nicht nur bevorzugte Szenarien des Unternehmens berücksichtigt, sondern die gesamte Bandbreite möglicher Entwicklungen, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu schaffen (Dabbert; Braun 2012, S. 265).

2.7.3 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard, das meistverbreitete und am häufigsten referenzierte wissenschaftliche Instrument des Controllings, wurde in den 1990er-Jahren von Kaplan und Norton entwickelt (Wiltinger; Heupel; Deimel 2022, S. 215). Sie ist ein leistungsbezogenes Management-Tool, das Unternehmen dabei unterstützt, ihre strategischen Ziele in messbare Ergebnisse umzuwandeln und dadurch die Investitionsplanung oder die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen zu verbessern (Kühnapfel 2019, S. 2).

Das Grundmodell der Balanced Scorecard besteht aus vier Perspektiven: der Finanzperspektive, der Kundenperspektive, der Perspektive der internen Prozesse und der Entwicklungsperspektive. In Abbildung 12 sind die Kennzahlen und Indikatoren jeder Perspektive dargestellt (Schultz 2021, S. 89).

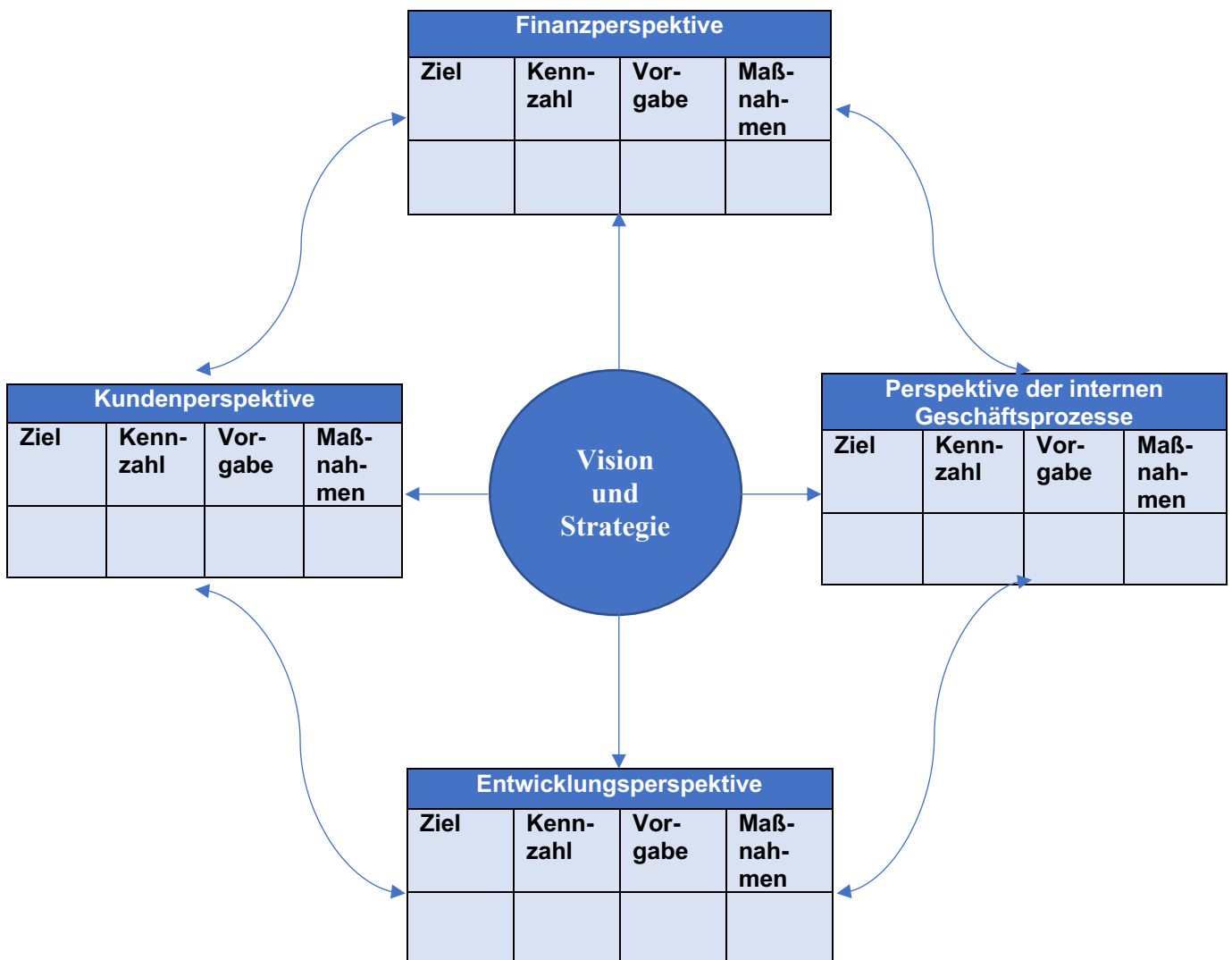


Abbildung 12: Balanced Scorecard nach dem Grundmodell von Kaplan und Norton
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schultz 2021, S. 90

Die vier primären Dimensionen der Balanced Scorecard können branchenspezifisch angepasst werden. Innerhalb jeder Dimension sind in der Regel fünf bis sieben Indikatoren definiert, die sich auf finanzielle Ziele und die strategischen Zielsetzungen des Unternehmens beziehen. Die dadurch erzeugte Scorecard stellt ein zielgerichtetes System dar, anstatt eine bloße Zusammenstellung isolierter Größen zu sein (Schultz 2021, S. 89f).

Die Balanced Scorecard ermöglicht eine anpassungsfähige Ausgestaltung an die spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse eines Unternehmens. Eine individuelle Auswahl von Instrumenten und Kennzahlen unterstützt die Erreichung strategischer Ziele. Dadurch wird gewährleistet, dass die Balanced Scorecard auf die spezifischen Bedürfnisse und Gegebenheiten des Unternehmens zugeschnitten ist und eine optimale Leistungsüberwachung ermöglicht (Schultz 2021, S. 92). Kurz gesagt ist die Balanced Scorecard ein informationsorientiertes

Managementwerkzeug, das auf Kennzahlen als Grundlage für die Messung und Bewertung von Leistungen und Zielen beruht (Schultz 2021, S. 88).

2.7.4 Benchmarking

Bei der Suche nach einer geeigneten Vergleichsgruppe für das Management von Innovationsideen ist es üblich, als ersten Schritt die Branche der Organisation als Vergleichskriterium heranzuziehen (Landmann; Schat 2019, S. 36). Die systematische Untersuchung und Analyse des eigenen Unternehmens im Vergleich zu führenden Unternehmen in der Branche wird als strategisches Instrument bezeichnet und heißt Benchmarking (Preißner 2010, S. 337).

Benchmarking ist eine bewährte Methode, mit der Unternehmen ihre eigenen Prozesse, Leistungen oder Produkte systematisch und vergleichend mit anderen Unternehmen in der gleichen oder einer anderen Branche analysieren können. Doch geht es hierbei nicht nur um die reine Informationsgewinnung, sondern um einen fairen und gleichberechtigten Datenaustausch, sofern dies nicht als Vorwand für legale Spionage missbraucht wird. Es gibt verschiedene Arten von Benchmarking, die individuell auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sein sollten, um konkrete Verbesserungen erzielen zu können (Preißner 2010, S. 337). Die Wahl des passenden Benchmarking-Partners kann oft eine Herausforderung darstellen. Für ein strategisches Benchmarking ist es nicht unbedingt erforderlich, dass der Partner aus derselben Branche stammt (Buchholz 2019, S. 165).

Es gibt drei Arten von Benchmarking-Partnern zur Auswahl, branchenorientiertes, branchenfremdes und internes Benchmarking, die in einer Matrix dargestellt werden können. Die Ergebnisse des Benchmarkings sollten als individuelle Erfahrungen und Impulse für das eigene Unternehmen betrachtet werden und nicht als allgemeingültige Aussagen (Preißner 2010, S. 337f).

| Benchmarking-Partner | Benchmarking-Objekt | | |
|----------------------|---------------------|----------|----------|
| | Leistungen | Prozesse | Produkte |
| branchenorientiert | + | + | + |
| branchenfremd | | + | |
| intern | | + | |

Das Pluszeichen kennzeichnet jeweils die Hauptanwendungsgebiete.

Abbildung 13: Arten der Benchmarking-Partner

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Preißner 2010, S. 338

Die Abbildung 13 verdeutlicht, dass branchenorientiertes Benchmarking aufgrund der direkten Vergleichsmöglichkeiten besonders attraktiv ist (Preißner 2010, S. 338).

Jeder Benchmarking-Prozess hat das Ziel, unabhängig von seiner Art, von den Besten zu lernen und das eigene Unternehmen dadurch zu verbessern. Jedoch hat jeder

Marktteilnehmer eine eigene Vorstellung davon, von welchem Unternehmen er am meisten lernen kann (Buchholz 2019, S. 165).

3 Landwirtschaftliche Unternehmen

3.1 Zukunftsherausforderungen in der Agrarwirtschaft

Die Agrarwirtschaft ist ein primärer Wirtschaftssektor, der durch die gezielte Nutzung natürlicher Ressourcen in enger Interaktion mit der natürlichen Umwelt Güter produziert (Ökosoziales Forum Österreich, 2013). Der Sektor beschäftigt knapp die Hälfte aller Arbeitskräfte weltweit in der Produktion von landwirtschaftlichen Rohprodukten. Zusammen mit den vor- und nachgelagerten Bereichen bildet sie nahezu zwei Drittel aller Arbeitskräfte weltweit. Obwohl eine Abnahme dieser Anteile in den kommenden Jahrzehnten erwartet wird, bleibt die Landwirtschaft auch in Zukunft eine bedeutende Branche (Dabbert; Braun 2012, S. 7f).

Die Agrarwirtschaft ist ein komplexes System, das eng mit vorgelagerten und nachgelagerten Wirtschaftsbereichen verbunden ist. Zu den vorgelagerten Bereichen gehören Unternehmen, die Landtechnik, Düngemittel und Pflanzenschutzmittel herstellen. Die nachgelagerten Bereiche umfassen die Erfassung, Lagerung, Verarbeitung und Vermarktung von landwirtschaftlichen Produkten. Die Zusammenfassung der Landwirtschaft und ihrer Partner in diesen Bereichen wird als ‚Agrar- und Ernährungswirtschaft‘ oder ‚Agribusiness‘ bezeichnet (Dabbert; Braun 2012, S. 8).

Die stetige Zunahme der Weltbevölkerung auf geschätzte neun Milliarden Menschen bis 2050 wird zweifellos zu einer erheblichen Steigerung der Nachfrage nach Nahrungsmitteln führen. Allerdings wird bei der Erschließung neuer landwirtschaftlicher Flächen an Grenzen gestoßen, da bereits alle hochwertigen Böden genutzt werden. Die weitere Umwandlung natürlicher Biotope wie tropischer Regenwälder in landwirtschaftlich genutzte Flächen würde schwerwiegende Konsequenzen für die Biodiversität und das Klima mit sich bringen. Zusätzlich stellt die globale Wasserknappheit eine Herausforderung dar, da die landwirtschaftliche Produktion einen beträchtlichen Wasserbedarf aufweist (Dabbert; Braun 2012, S. 8f).

Die Landwirtschaft und das Agribusiness sind globalen Herausforderungen ausgesetzt, die die Sicherstellung der Ernährung und Nahrungsmittelsicherheit, die Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen hinsichtlich Produkte und Produktionsmethoden sowie eine effiziente Nutzung von Ressourcen umfassen (Doluschitz; Morath; Pape 2011, S. 14). Die Landwirtschaft unterliegt einem ständigen Wandel und strebt eine leistungsfähige, marktorientierte und nachhaltige Entwicklung an (Lochner; Breker 2019, S. 484).

Die Landwirtschaft ist ein ökonomischer Sektor, der oft eine unterschätzte Bedeutung aufweist. Es ist anzunehmen, dass dieser Sektor in absehbarer Zukunft erheblich an Relevanz zunehmen wird (Dabbert; Braun 2012, S. 8).

3.2 Agrarsektor in Österreich

Die Landwirtschaft in den österreichischen Alpen spielt eine bedeutende Rolle in Bezug auf ihre ökonomischen, soziokulturellen und ökologischen Funktionen. Sie trägt wesentlich zur Gewährleistung der Ernährungssicherheit bei, bietet Schutz vor Naturgefahren, reguliert das Klima, beeinflusst den Wasserhaushalt, schafft Lebensräume, erhält die Biodiversität, stellt Nährstoffe bereit, fördert die Erholungsfunktion und bewahrt kulturelle Werte. Die Alpenlandwirtschaft erfüllt somit eine umfassende Palette an essentiellen Aufgaben, die das Ökosystem und die Gesellschaft nachhaltig beeinflussen (Stolze; Weisshaidinger; Bartel; Schwank; Müller; Biedermann 2018, S. 13).

Die Landwirtschaft in Österreich hat seit den 1960er-Jahren erhebliche negative Auswirkungen auf die Ökosysteme und natürlichen Ressourcen verursacht. Als Reaktion darauf erfolgte in den 1990er-Jahren eine grundlegende agrarpolitische Veränderung, nicht nur auf nationaler, sondern auch auf europäischer Ebene, insbesondere in der Europäischen Union (EU). Statt einer rein marktorientierten Ausrichtung wurden vermehrt agrarökologische Ansätze verfolgt, um ökologischen Herausforderungen zu begegnen und eine nachhaltige Landwirtschaft zu fördern. Diese Veränderung spiegelt das Bestreben nach ökologischer Stabilität, Ressourcenschonung und langfristiger Nachhaltigkeit in der Landwirtschaft wider (Stolze; Weisshaidinger; Bartel; Schwank; Müller; Biedermann 2018, S. 13).

Gemäß den Ergebnissen der Agrarstrukturerhebung 2020 in Österreich ist eine zunehmende Konsolidierung des landwirtschaftlichen Sektors zu beobachten. Die Anzahl der Betriebe hat in den letzten zehn Jahren um 11 % abgenommen, während die durchschnittliche Betriebsgröße auf 44,9 Hektar angestiegen ist. Dieser Trend zur Größenzunahme spiegelt sich ebenfalls in der Tierhaltung wider, wo eine höhere Anzahl von Tieren pro Betrieb festgestellt wird. Familienbetriebe bilden nach wie vor das Grundgerüst der Agrarwirtschaft, während der ökologische Landbau an Bedeutung gewinnt. Im Jahr 2020 wurden insgesamt 24 809 Betriebe nach ökologischen Richtlinien bewirtschaftet, was einem Anstieg von 17 % gegenüber 2010 entspricht. Die Gesamtfläche der ökologisch bewirtschafteten Flächen belief sich auf 682 345 Hektar, wobei jeder Biobetrieb im Durchschnitt eine Fläche von 27,5 Hektar bewirtschaftete (Statistik Austria 2020).

Gemäß den aktuellen Erkenntnissen des Bundesministeriums in Österreich verzeichnete das reale landwirtschaftliche Einkommen im Jahr 2021 einen Anstieg um 3,3 %. Dieser Anstieg geht mit einer Steigerung des Gesamtproduktionswerts der Landwirtschaft um 10,3 % auf etwa 8,5 Milliarden Euro einher. Die pflanzliche Erzeugung verzeichnete dabei einen bemerkenswerten Anstieg um 21,0 %, während der Produktionswert in der Tierhaltung um 6,3 % zurückging (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft, Zahlen und Fakten 2022, S. 22).

3.3 Förderungen

Das österreichische Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft stellt großzügige finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten in Form von umfangreichen Fördermitteln bereit. Mit dem Inkrafttreten der aktuellen Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP 2020) zum 1. Januar 2015 wurden klare Schwerpunkte gesetzt, darunter die Förderung einer marktorientierten Landwirtschaft sowie die Unterstützung von Innovationen und dem Wachstum im ländlichen Raum. Die GAP umfasst dabei zwei wesentliche Bereiche, die allgemein als ‚Säulen der GAP‘ bekannt sind und entsprechend geregelt werden (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft 2023).

Erste Säule: Direktzahlungen (DZ)

Die erste Säule der EU-Agrarpolitik regelt die Produktion und den Handel landwirtschaftlicher Erzeugnisse. Öffentliche Marktinterventionen, Beihilferegulungen, Quoten, Vermarktungs- und Produktionsnormen sowie der Handel mit Nicht-EU-Ländern sind Bereiche, die von den gemeinsamen Vorschriften für Agrarmärkte betroffen sind. Direktzahlungen werden an Landwirte geleistet, die bestimmte Kriterien erfüllen, wie die Bewirtschaftung von Flächen und die Einhaltung von Standards. Die Zahlungen umfassen eine Basisprämie pro Hektar und eine Greening-Prämie. Junglandwirte und Kleinerzeuger erhalten zusätzliche Unterstützung (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft 2023).

Zweite Säule: Ländliche Entwicklung

Die ländliche Entwicklung als zweite Säule der GAP spielt eine zentrale Rolle in Österreichs Agrarpolitik. Investitionen von 7,7 Milliarden Euro aus EU-, Bundes- und Landesmitteln fördern den ländlichen Raum bis 2020. Das ÖPUL-Programm unterstützt umweltgerechte Landwirtschaft, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit durch gezielte Maßnahmen wie Agrarumwelt- und Klimamaßnahmen, biologische Landwirtschaft, Tierschutz und Naturschutz (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft 2023).

Neue Förderung: 100 Millionen Euro für energiestarke Bauernhöfe

Ab dem 15.02.2023 startet das Förderprogramm „Versorgungssicherheit im ländlichen Raum - Energieautarke Bauernhöfe“, das land- und forstwirtschaftliche Betriebe bei der Umstellung auf erneuerbare Energien und der Steigerung der Eigenversorgung unterstützt. Das Programm umfasst Förderungen für Stromspeicher, LED-Beleuchtung, Photovoltaik, Biomassekessel, E-Mobilität und Gesamtenergiekonzepte. Es stehen insgesamt 100 Millionen Euro aus den Mitteln des Klimaschutzministeriums zur Verfügung (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft 2023).

3.4 Digitalisierung und Nachhaltigkeit

Angesichts des weltweiten Bevölkerungswachstums und des begrenzten verfügbaren Ackerlandes pro Person ist es notwendig, die landwirtschaftliche Produktivität zu steigern, um langfristig eine ausreichende Ernährungssicherheit zu gewährleisten (Global 2022).

Das Konzept der Nachhaltigkeit in der Landwirtschaft zielt darauf ab, die aktuellen Bedürfnisse der Gesellschaft zu erfüllen, ohne dabei die Fähigkeit kommender Generationen zu beeinträchtigen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Es handelt sich um einen multidimensionalen Ansatz, der ökologische, soziale und ökonomische Aspekte berücksichtigt. Die ökologische Dimension befasst sich mit dem schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen, einschließlich Boden, Wasser und Luft, sowie dem Schutz der Biodiversität und der Erhaltung natürlicher Ökosysteme. Die soziale Dimension umfasst den Schutz der Arbeitsbedingungen und Rechte der Beschäftigten in der Landwirtschaft, die Förderung von Gemeinschaften und den Erhalt landwirtschaftlicher Betriebe. Die ökonomische Dimension bezieht sich auf die Sicherstellung wirtschaftlicher Stabilität und Rentabilität landwirtschaftlicher Betriebe durch effiziente Produktionsmethoden und langfristige Rentabilität. Eine nachhaltige Landwirtschaft erfordert eine integrierte Herangehensweise, um die verschiedenen Dimensionen miteinander in Einklang zu bringen und eine ausgewogene Entwicklung des Agrarsektors zu gewährleisten. Durch die Vereinigung ökologischer Verantwortung, sozialer Gerechtigkeit und wirtschaftlicher Stabilität kann eine nachhaltige Zukunft für die Landwirtschaft geschaffen werden, die die Bedürfnisse sowohl der aktuellen als auch zukünftiger Generationen erfüllt (Bundesinformationszentrum Landwirtschaft 2023).

Die Digitalisierung der Landwirtschaft wird als vielversprechender Ansatz zur effizienten und nachhaltigen Nutzung der Ressourcen betrachtet. Durch den Einsatz digitaler Technologien können Landwirte umweltschonende Maßnahmen ergreifen, um das volle Potenzial der landwirtschaftlichen Flächen auszuschöpfen (Global 2022). Die Digitalisierung ermöglicht eine effizientere Organisation von Prozessen und eine optimale Arbeitsteilung in der Landwirtschaft. Landwirtschaftliche Betriebe können durch den Einsatz digitaler Technologien ihre Produktionsverfahren verbessern und Kosten senken (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, Deutschland 2022).

Die Digitalisierung hat die Landwirtschaft in Österreich bereits in vielen Bereichen erfasst und verändert. Sie ermöglicht eine effizientere Verwaltung, Buchhaltung und Förderantragstellung. Neue Technologien bieten vielfältige Chancen für eine nachhaltigere und präzisere Bewirtschaftung von Ackerflächen und Grünland. Das Ministerium engagiert sich aktiv dafür, diese positiven Entwicklungen zu fördern und eine breite Zugänglichkeit für alle landwirtschaftlichen Betriebe zu gewährleisten (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft 2023).

4 Empirische Untersuchung

4.1 Stand der Forschung

Es ist bedauerlich festzustellen, dass das Thema des Controllings in landwirtschaftlichen Unternehmen in der Mainstream-Literatur unzureichend vertreten ist, was zu erheblichen Einschränkungen hinsichtlich der Verfügbarkeit relevanter Informationen führt. Diese Diskrepanz weist auf eine deutliche Lücke in der wissenschaftlichen Forschung zu diesem Thema hin, wodurch nur eine begrenzte Anzahl von Studien zu diesem Thema verfügbar ist.

Um diese Forschungslücke zu schließen, werden in dieser Studie die Ergebnisse zweier vorheriger Studien herangezogen, um einen fundierten Rahmen für unsere eigene empirische Untersuchung zu schaffen. Die erste Studie, durchgeführt von Leopold Kirner (2009), mit dem Titel **„Controlling als Grundlage für Strategien und Entscheidungen im Milchviehbetrieb“**, führte eine umfassende Analyse über den Nutzen des Controllings als essentielles Instrument der Unternehmensführung in landwirtschaftlichen Betrieben durch, insbesondere im Kontext von Milchviehbetrieben.

Die Ergebnisse dieser quantitativen Studie verdeutlichen eindrucksvoll, dass das Controlling einen substanziellen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leistet, indem es Informationen bereitstellt, die von entscheidender Bedeutung sind. Angesichts der häufigen Organisationsstruktur von landwirtschaftlichen Betrieben als Familienbetriebe gestaltet sich die Implementierung einer dedizierten Controlling-Stelle in der Regel als herausfordernd. Daher liegt die Verantwortung für die eigenständige Organisation der erforderlichen Informationen und die Nutzung vorhandener Informationsquellen in den Händen der Betriebsleiter selbst.

Im Kontext des strategischen Controllings fokussiert sich die Studie von Kirner auf die präzise Definition von Zielen für die Betriebsführung und die daraus resultierende Ableitung zukünftiger Strategien. Um einen strukturierten Prozess zu gewährleisten, erweist sich das Betriebskonzept im Rahmen des Programms ‚Ländliche Entwicklung‘ als äußerst hilfreich. Durch eine kontinuierliche Überwachung der festgelegten Ziele wird eine effektivere Umsetzung ermöglicht. Besonders für bäuerliche Milchviehbetriebe erweist sich das Controlling als äußerst nützliches Konzept, da es ihnen ermöglicht, ihre Betriebsführung effizienter zu gestalten und somit die angestrebten Ziele erfolgreicher zu erreichen. Die Erkenntnisse aus dieser Studie bieten wertvolle Einblicke und dienen als Grundlage für zukünftige Entscheidungen im Agrarsektor.

Die Studie von Sinclair Richard Ndemewah, Kevin Menges und Martin R. W. Hiebl (2019) mit dem Titel **„Management Accounting Research on Farms: What is Known and What Needs Knowing?“** widmet sich der Untersuchung der Controlling-Praktiken in der

Landwirtschaft aufgrund der begrenzten bisherigen Forschung zu diesem Thema. Das Forscherteam führte eine systematische Analyse von 41 relevanten Artikeln durch, um einen umfassenden Rahmen für diese Praktiken zu entwickeln.

Die Praxis des Controllings in der Landwirtschaft steht vor Herausforderungen in Form von Informationsproblemen und dem Mangel an theoretischen Erklärungen. Die vorliegende Studie liefert Erkenntnisse, die darauf hinweisen, dass diverse Faktoren wie die betriebliche Struktur als Familienbetrieb, staatliche Politik, Wettbewerb auf dem Markt, technologischer Wandel sowie jahreszeitliche und klimatische Bedingungen einen signifikanten Einfluss auf die Umsetzung von Controlling-Praktiken in der Landwirtschaft ausüben.

Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass Vorsicht geboten ist, wenn die gewonnenen Erkenntnisse auf andere Organisationsformen in der Landwirtschaft übertragen werden sollen. Die Besonderheiten landwirtschaftlicher Betriebe und die einzigartigen Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind, erfordern eine differenzierte Betrachtung und Anpassung der Controlling-Praktiken.

Diese Erkenntnisse verdeutlichen die Komplexität und Vielschichtigkeit des Controllings in der Landwirtschaft und betonen die Notwendigkeit weiterer Forschung, um ein fundiertes Verständnis dieser Praktiken zu entwickeln und geeignete Lösungsansätze für die spezifischen Anforderungen dieses Sektors zu finden. Die Integration der Erkenntnisse aus vorherigen Studien in unsere eigene empirische Untersuchung trägt dazu bei, den aktuellen wissenschaftlichen Kontext zu erweitern und neue Erkenntnisse zu gewinnen.

4.2 Untersuchungsmethoden

In dieser Studie erfolgt die empirische Untersuchung der Forschungsfrage mittels Experteninterviews. Dabei wird eine qualitative Forschungsmethode angewendet, wobei der Fokus auf landwirtschaftlichen Betrieben in Österreich liegt. Dieser Ansatz ermöglicht eine offene Diskussion über Controlling-Praktiken in diesem spezifischen Bereich.

Die Entscheidung für ein qualitatives Forschungsdesign zur Untersuchung des Einsatzes des Controllings in landwirtschaftlichen Betrieben in Österreich wurde aufgrund der begrenzten Verfügbarkeit ausreichender Literatur und Forschung in diesem spezifischen Fachgebiet getroffen (Döring; Bortz 2023, S. 187).

Das Ziel der qualitativen Forschung besteht darin, offene Forschungsfragen zu beantworten, indem sie sich an den Untersuchungsgegenstand anpasst und zur Theoriebildung beiträgt. Sie zeichnet sich durch Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aus (Döring; Bortz 2023, S. 186). Das qualitative Forschungsdesign stellt im Allgemeinen die methodische Vorgehensweise einer Studie dar (Döring; Bortz 2023, S. 184). In dieser Arbeit beinhaltet es eine umfassende Untersuchung verschiedener Aspekte des Controllings, einschließlich der Identifikation von

Chancen und Herausforderungen im Betrieb, der Nutzung von Tools, Methoden und Verfahren. Um eine maximale Informationsbeschaffung zu garantieren, wurden strukturierte Experteninterviews durchgeführt. Die erhobenen Daten wurden durch das Mühlfeld-Bewertungsverfahren interpretiert und bewertet, um ein tiefgreifendes Verständnis der Besonderheiten des Controllings in landwirtschaftlichen Betrieben in Österreich zu gewinnen.

Das Verfahren nach Mühlfeld repräsentiert eine pragmatische Methodik, die im Vergleich zu hermeneutischen Verfahren eine geringere zeitliche Beanspruchung aufweist. Bei der Interpretation liegt der Schwerpunkt primär auf den evidenten und unverschleierte Kommunikationsinhalten. Das Mühlfeld-Modell umfasst insgesamt sechs aufeinanderfolgende Stufen (Mayer 2022, S. 46). Die Veranschaulichung des Mühlfeld-Modells ist in Abbildung 14 dargestellt.

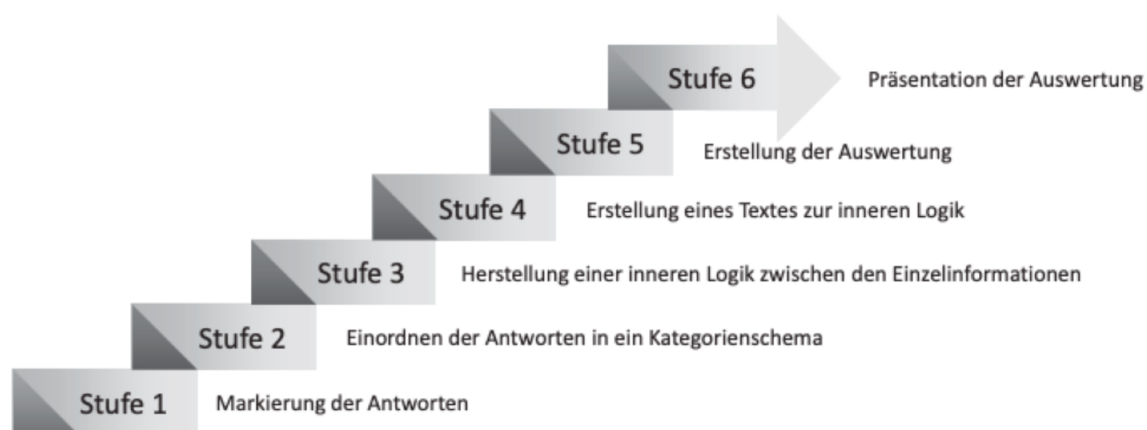


Abbildung 14: Sechsstufiges Auswertungsverfahren nach Mühlfeld et al.

Quelle: Schmieja, 2014, S.87

In dieser Forschungsarbeit werden folgende Aspekte berücksichtigt: die Einbeziehung der Expertenmeinungen, die Bewahrung der Originalität der Redebeiträge und die Gewährleistung einer klaren Strukturierung des Materials sowohl für die Forscher als auch für die Leser. Die Vorgehensweise zur Stichprobenbildung wurde im anschließenden Abschnitt ausführlich erläutert. Im Anhang befindet sich ein Interviewleitfaden.

Die Planung des Experteninterviews erfolgte mittels einer E-Mail-Korrespondenz, bei der zur Durchführung des Interviews das Kommunikationsmittel Microsoft Teams verwendet wurde. Einige Experten stimmten einer Durchführung des Interviews in einer Online-Umgebung nicht zu, weshalb ihnen ein alternatives Angebot in Form eines Offline-Interviews unterbreitet wurde.

Die erhobenen Daten wurden zunächst durch die Zuordnung der markierten Antworten zu verschiedenen Kategorienschemata bearbeitet, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu identifizieren und systematisch zu erfassen. Anschließend wurde eine innere Struktur zwischen den einzelnen Informationen hergestellt.

Als abschließender Schritt erfolgte die Präsentation und Interpretation der abgeleiteten Strukturen als Analyseergebnisse, anhand derer konkrete Handlungsempfehlungen formuliert wurden.

4.3 Stichprobenbildung

Im Rahmen dieser qualitativen Forschungsarbeit wurde eine sorgfältige und umfassende Probenziehung vorgenommen, um eine diversifizierte und repräsentative Expertengruppe zu gewinnen. Die Auswahl der Stichprobe erfolgte mit Bedacht, um sicherzustellen, dass verschiedene Aspekte des untersuchten Themas in der Landwirtschaft aus einer umfassenden Perspektive betrachtet werden können.

Hierbei erfolgte ein Vorgehen in mehreren Schritten. Zunächst wurden Kontakte zu relevanten Institutionen wie der Landwirtschaftskammer und Statistik Austria hergestellt, um potenzielle Experten zu identifizieren. Statistik Austria konnte jedoch keine geeigneten Personen vermitteln und empfahl daher, sich an die Landwirtschaftskammer, LBG (Landwirtschaftliche Buchführungsgesellschaft) und das BOKU-Institut (Universität für Bodenkultur) zu wenden.

Bei der Kontaktaufnahme mit der Landwirtschaftskammer wurden Datenschutzbeschränkungen festgestellt, die eine direkte Weitergabe von Kontakten von Landwirtschaftsbetrieben untersagten. Trotz dieser Einschränkung konnten jedoch zwei Experteninterviews mit Vertretern der Landwirtschaftskammer durchgeführt werden, um zumindest teilweise Einblicke in die Perspektive der Landwirtschaft zu erhalten.

Die Anfrage an die LBG blieb unbeantwortet. Aus diesem Grund wurde entschieden, im Internet nach Landwirtschaftsexperten zu suchen. Dabei stellte sich heraus, dass es schwierig war, Kontakte von Urproduktionsbetrieben zu finden, da nur wenige Betriebe über eine eigene Webseite verfügen. Zudem existieren nur wenige Portale, die eine gezielte Suche nach Urproduktionsbetrieben ermöglichen.

Ein zusätzliches Hindernis ergab sich aus der Tatsache, dass viele kleine landwirtschaftliche Urproduktionsbetriebe Familienbetriebe sind und nur begrenztes Interesse an wissenschaftlichen Forschungsprojekten zeigen. Dies führte zu einer Einschränkung bei der Auswahl potenzieller Experten.

Trotz dieser Herausforderungen gelang es, eine vielfältige Expertengruppe zusammenzustellen. Die Stichprobe umfasste zwei Großbetriebe im Bereich Ackerbau, um Einblicke in Betriebe mit großem landwirtschaftlichen Flächenumfang und umfangreichen Ressourcen zu gewinnen. Zwei Mittelbetriebe im Bereich Gemüseanbau wurden zur Abdeckung diverser Erfahrungen und Praktiken ausgewählt. Zwei kleine Betriebe wurden in die Stichprobe aufgenommen, um die spezifischen Herausforderungen und Besonderheiten in der Tierhaltung angemessen zu berücksichtigen.

Zusätzlich erfolgte die Einbeziehung zweier Experten der Landwirtschaftskammer zur Betrachtung ihrer institutionellen Perspektive. Schließlich wurde ein Professor mit Expertise im Bereich Ökonomie und Landwirtschaft hinzugezogen, um eine theoretische und wissenschaftliche Perspektive einzubringen.

Die vorliegende tabellarische Abbildung 15 gibt Aufschluss über die befragten Personen:

| Experte | Position | Branche | Kodierung |
|----------------|--|----------------------------|------------------|
| 1 | Der Leiter des Finanzbereichs | Ackerbaubetrieb | 1-Exp.A |
| 2 | Der Berater der Landwirtschaft | Landwirtschaftskammer NÖ | 2-Exp.L |
| 4 | Die Beraterin für Familienbetriebe in der Landwirtschaft | Landwirtschaftskammer Stmk | 4-Exp.L |
| 5 | Der Landwirt | Gemüseanbaubetrieb | 5-Exp.G |
| 6 | Der Leiter des Controllings | Ackerbaubetrieb | 6-Exp.A |
| 7 | Der Landwirt | Tierhaltungsbetrieb | 7-Exp.T |
| 8 | Der Landwirt | Tierhaltungsbetrieb | 8-Exp.T |
| 9 | Der Professor für Ökonomie in der Landwirtschaft | Universität, Forschung | 9-Exp.P |
| 10 | Der Landwirt | Gemüseanbaubetrieb | 10-Exp.G |

Abbildung 15: Aufschluss über die befragten Personen

Quelle: Eigene Darstellung

Durch die sorgfältige Auswahl und Kombination dieser Expertengruppe wurde angestrebt, eine breite Palette von Standpunkten, Erfahrungen und Fachgebieten abzudecken. Dies trägt zur Validität und Aussagekraft der Forschungsergebnisse bei, auch wenn möglicherweise nicht alle potenziell relevanten Experten in die Stichprobe einbezogen werden konnten.

4.4 Limitationen

Bei jeder wissenschaftlichen Forschungsarbeit sind die gewonnenen Erkenntnisse durch verschiedene Einschränkungen begrenzt. Diese Einschränkungen definieren den Rahmen für die Datenerhebung und die Interpretation der Ergebnisse. Im Kontext der vorliegenden Forschungsfrage sind folgende Einschränkungen zu berücksichtigen:

Erstens erfolgt die Datenerhebung durch standardisierte Interviews mit einer einheitlichen Fragenstruktur. Dies gewährleistet die Vergleichbarkeit der Ergebnisse innerhalb der Stichprobe. Allerdings kann dies die Möglichkeit einschränken, spezifische Aspekte oder individuelle Perspektiven vollständig abzudecken.

Zweitens liegt der Fokus der Arbeit ausschließlich auf qualitativer Forschung, wodurch keine quantitativen Analysemethoden angewendet werden. Dies beschränkt die Möglichkeiten statistischer Verallgemeinerung und quantitativer Auswertungen, erlaubt jedoch eine tiefgehende und kontextuelle Betrachtung der Phänomene.

Drittens werden die erhobenen Daten ausschließlich mithilfe des Mühlfeld-Bewertungsverfahrens interpretiert und ausgewertet. Dieses spezifische Verfahren hat bestimmte Annahmen und Grenzen, die sich auf die Ergebnisse auswirken können. Andere Interpretationsansätze oder Analysemethoden könnten alternative Perspektiven liefern.

Viertens wird in dieser Arbeit die Unternehmensgröße nicht berücksichtigt, da die Mehrheit der landwirtschaftlichen Betriebe als kleine oder mittlere Unternehmen eingestuft wird. Dadurch besteht die Möglichkeit, Unterschiede oder spezifische Herausforderungen im Zusammenhang mit verschiedenen Unternehmensgrößen nicht vollständig zu berücksichtigen.

Fünftens wurden jeweils zwei Unternehmen aus den Bereichen Ackerbau, Tierhaltung und Gemüseanbau befragt, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Diese Begrenzung der Stichprobe kann jedoch bestimmte Merkmale und die Vielfalt innerhalb der betrachteten Bereiche unberücksichtigt lassen.

Schließlich wurden Interviews mit einem Vertreter und einer Vertreterin der Landwirtschaftskammer, einem Universitätsprofessor für Ökonomie in der Landwirtschaft, durchgeführt, um möglichst umfassende Informationen zu erhalten. Dennoch könnte diese Auswahl bestimmte Perspektiven bevorzugen und möglicherweise andere relevante Stimmen oder Interessen ausschließen.

Es ist von Bedeutung, diese Einschränkungen zu berücksichtigen, um die Reichweite und Gültigkeit der Forschungsergebnisse angemessen zu interpretieren und mögliche Implikationen oder Empfehlungen kritisch zu bewerten.

4.5 Ergebnisinterpretation

Im nachfolgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der qualitativen Forschungsarbeit unter Berücksichtigung des zuvor festgelegten Interviewleitfadens in verschiedene thematische Blöcke aufgeteilt:

1. Controlling-Funktion und Führungsinstrumente im Unternehmen:

- Controlling als zentrales Instrument zur Unternehmenssteuerung

Die durchgeführten Experteninterviews eröffnen wertvolle Einblicke in die Nutzung des Controllings als Instrument zur Unternehmenssteuerung. Eine nähere Betrachtung der erhobenen

Meinungen der Experten verdeutlicht die Vielfalt an Standpunkten, die in Bezug auf dieses Thema existieren. Die Bandbreite der Meinungen spiegelt die heterogene Natur der landwirtschaftlichen Betriebe wider und zeigt, dass die Einschätzung zur Nutzung des Controllings als zentrales Instrument zur Unternehmenssteuerung von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich ausfällt. In größeren landwirtschaftlichen Betrieben manifestiert sich eine Tendenz zur Implementierung eines Controllings als Instrument zur effektiven Steuerung:

„Ja, würde ich bei uns auf jeden Fall so sehen. Was versteht man unter Controlling? Nämlich, dass man plant, dann umsetzt, das Ganze hinterfragt und unter Umständen dann Adaptierungen durchführt.“ (1-Exp.A)

„Ja, sonst wäre ich redundant. Es betrifft jetzt Landwirtschaft und Forstwirtschaft, immer wieder Kontrollen der Plan-Ist-Abweichungen. Wo stehen wir? Wo gibt es Ausreißer? Warum gibt es diese Ausreißer? Aber auch Investitionscontrolling, der Klassiker ist Plan-Ist-Abweichung.“ (6-Exp.A)

Ein Berater der Landwirtschaftskammer NÖ erklärte, dass bei kleineren und mittleren Betrieben die Nutzung von Controlling oder generellen Aufzeichnungen vernachlässigt wird: *„In Österreich ist es so, dass diese Betriebe keine Aufzeichnungen führen müssen. Die sind pauschaliert. Somit gibt es oft auch keine Aufzeichnungen.“ (2-Exp.L)*

Diese Behauptung wird auch von zwei kleinen Tierhaltungsbetrieben bestätigt, die erklären:

„Nein, es wird kein Controlling genutzt.“ (8-Exp.T)

„Gewünscht wird es, aber es spricht sich in der Landwirtschaft wenig herum. Da wird viel per Kopf und Bauch, nach Deckungsbeitrag und betrieblich selbst gerechnet.“ (7-Exp.T)

Ein weiterer Berater der Landwirtschaftskammer Stmk stellte fest: *„Controlling wird in unterschiedlichem Ausmaß genutzt. Ich möchte nicht behaupten, dass es das zentrale Instrument ist, beziehungsweise wird in weiterer Folge die Frage sein: Was versteht man konkret unter Controlling?“ (4-Exp.L)*

Ein Gemüseanbauer gab an: *„Nicht direkt, nein. Es kommt sicher immer darauf an, was man unter Controlling versteht. Wir machen auch Analysen für unsere Umsätze und Produktionsströme.“ (5-Exp.G)*

Eine weitere Bestätigung dieser Aussage erfolgt durch einen weiteren Gemüseanbauer, der Folgendes angibt: *„Ja. Es wird unter anderem genutzt, nicht als zentrales Instrument, aber es*

ist dabei. Es kommt darauf an, ob Sie das bezüglich rein finanzieller Hinsicht, im Finanzsektor, oder komplett meinen. Wir haben Controlling als zentrale Steuereinheit, aber nicht nur, was die Finanzen betrifft, sondern auch die Produktion. Welche Stückzahl wir ernten, um zu reagieren, wenn irgendetwas eintrifft. Also würde ich ja sagen.“ (10-Exp.G)

- Konkrete Werkzeuge und Führungsinstrumente, die bei der betrieblichen Planung zum Einsatz kommen

Im Zuge der Analyse der Werkzeuge und Führungsinstrumente wurde eindeutig festgestellt, dass in diversen landwirtschaftlichen Betrieben unterschiedliche Werkzeuge und Führungsinstrumente verwendet werden. Die Experten äußerten dabei vielfältige Meinungen bezüglich der konkreten Werkzeuge und Führungsinstrumente, die in der landwirtschaftlichen Praxis genutzt werden.

Die Interviews mit den Experten ergaben, dass die Planung eine zentrale Rolle in der Landwirtschaft spielt. Die Ackerbaubetriebe nutzen eine langfristige Planung, die bis zu drei Jahre im Voraus reicht. Sie budgetieren sorgfältig und verwenden Kennzahlen wie Finanz- und Produktionskennzahlen, um ihre Entscheidungen zu unterstützen. Bodenanalysen und Düngelplanungen werden regelmäßig durchgeführt, um die Bodenqualität und den Nährstoffbedarf der Pflanzen zu überwachen. Die Fruchtfolgeplanung ist ebenfalls ein wesentlicher Aspekt.

„Wir budgetieren sehr genau für das jährliche Budget und schauen drei Jahre im Vorhinein. Das heißt, eine kurzfristige Planung für das nächste Jahr und dann eine Planung für das zweite und dritte Jahr.“ (1-Exp.A)

„Das Budget wird erstellt, darüber wird beschlossen, dann beginnt das Jahr. Nach spätestens einem Quartal werden die Investitionen eruiert, weil diese werden vor der landwirtschaftlichen Saison getätigt.“ (6-Exp.A)

„Wir verwenden Kennzahlen. Natürlich Finanzkennzahlen, aber auch Produktionskennzahlen. Was wird angebaut? Wie viel Kilogramm Saatgut wird verwendet? Was wird dann geerntet? Welcher Dünger wird eingesetzt?“ (1-Exp.A)

„Wir machen alle drei Jahre Bodenanalysen, um zu sehen, was der Boden benötigt, was die Pflanzen benötigt. Und darauf aufbauend machen wir dann auch die Düngelplanung. Düngelplanung ist in dem Fall auch dann über drei Jahre zu sehen.“ (1-Exp.A)

„Und was natürlich noch dazu kommt, ist die ganze Fruchtfolgeplanung. Sie wissen ja, dass man in der Landwirtschaft nicht zehn Jahre hintereinander Essen anbauen kann und soll,

sondern da gibt es dann eine Fruchtfolgeplanung, die vier bis fünf Jahre dann dauern kann.“
(1-Exp.A)

Die Berater der Landwirtschaftskammer verwenden Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung, um Betriebe mit Aufzeichnungen zu unterstützen: *„Wir verwenden sehr viel mit der Vollkostenrechnung und mit der Teilkostenrechnung. Das können wir aber nur bei Betrieben machen, die Aufzeichnungen haben. Deckungsbeitrag und so ist auch ein Thema.“* (2-Exp.L)

Für Betriebe ohne Aufzeichnungen oder mit Pauschalierung steht das Betriebskonzept zur Verfügung: *„Es gibt (...) im Internet Deckungsbeitragsrechner (...) Es ist deswegen online, weil es auch für die Betriebe zu Hause ist. Die können sich daraus auch eine Planung machen. Und weil es in Österreich so viele Betriebe gibt, die keine Aufzeichnungen haben, nutzen die das Betriebskonzept sehr häufig, um Betriebsplanungen zu machen und die Betriebe bei Investitionen auch zu unterstützen.“* (2-Exp.L) Dieses Betriebskonzept dient den Betrieben als Orientierungshilfe für Investitionsentscheidungen und betriebliche Planungen.

Eine weitere Expertin der Landwirtschaftskammer bestätigt, dass die Anwendung von Werkzeugen und Methoden in landwirtschaftlichen Betrieben unterschiedlich ist. Dabei werden betriebliche Aufzeichnungen in verschiedener Weise geführt und ausgewertet, um sowohl finanzielle Aspekte als auch produktionsbezogene Kennzahlen zu berücksichtigen:

„Kostenrechnungen im Sinne von Vollkostenrechnung, beziehungsweise Teilkostenrechnung werden bei den Betrieben teilweise gemacht (...) In diesem Zusammenhang werden teilweise die Kennzahlen dazu ermittelt, wie es mit der Rentabilität der Arbeitswirtschaft aussieht.“ (4-Exp.L) *„Investitionsrechnungen sind ein Thema, wenn es um größere Investitionsentscheidungen in der Planungsrechnung geht. Da wird der Gesamtdeckungsbeitrag des Betriebes ermittelt, anschließend die Fixkosten und Gemeinleistungen dazugerechnet und über diesen Weg ermittelt, ob die Investition wirtschaftlich und finanzierbar ist. Budgetplanungen sind weniger gebräuchlich, im Sinne davon, dass wir Budget je Konto errechnen. Vorwiegend bei Investitionen, bei größeren Entwicklungsschritten.“* (4-Exp.L)

Im Bereich Tierhaltung werden interne Kalkulationen und Abschätzungen der Kosten durchgeführt, um einen Überblick über die betrieblichen Ausgaben zu erhalten: *„Es ist meistens so, dass ich im Betrieb selber rechne, was ungefähr wie viel kostet. Das ist nicht auf den Cent genau, sondern eher überschlagen. Auf den Cent genau können wir es nicht berechnen, weil wir die Zeit dafür nicht haben, so genau rechnen zu können.“* (7-Exp.T) *„Kalkulationen machen wir schon.“* (8-Exp.T)

In einem Gemüseanbaubetrieb werden Werkzeuge wie die Liquiditätsplanung und Rentabilitätsanalyse angewendet. Die Kostenrechnung wird ebenfalls eingesetzt, wenn auch noch nicht in großem Umfang. Die Marktbeobachtung und die Reaktionen der Kunden spielen eine bedeutende Rolle, obwohl sie nicht explizit aus dem Bereich des Controllings oder der Finanzen stammen (5-Exp.G).

Der zweite Gemüseanbaubetrieb nutzt Instrumente wie die Überwachung des Umsatzes, der Produktionsmenge und der Marktsituation, um seine Betriebsabläufe zu optimieren. Durch die interne Produktion von Jungpflanzen und die flexible Anpassung der Anbaufläche konnte eine Überproduktion vermieden werden. Eine kontinuierliche Marktbeobachtung und ein motivierender Führungsstil sind wesentliche Faktoren für den Erfolg des Betriebs (10-Exp.G).

- **Planungsebenen des Betriebs**

In den meisten Betrieben existieren sowohl operative als auch strategische Planungsebenen, die je nach Betriebsgröße und -art unterschiedlich ausgeprägt sind.

In Ackerbaubetrieben werden sowohl kurzfristige als auch langfristige Planungen durchgeführt, wie der Interviewpartner erläutert:

„Wir budgetieren sehr genau für das jährliche Budget und schauen drei Jahre im Vorhinein.“ (1-Exp.A) *„Das wird schon auf beiden Bereichen geplant.“* (6-Exp.A)

Ein Berater der Landwirtschaftskammer empfiehlt den Betrieben, sowohl operative als auch strategische Planungen durchzuführen. Er betont: *„Eine operative, ganz klar, die für mich bis zu zwei, drei, höchstens fünf Jahre geht. Und ab fünf Jahren einen strategischen Bereich.“* (2-Exp.)

Eine weitere Beraterin der Landwirtschaftskammer, deren Fachgebiet Familienbetriebe sind, stellt fest, dass in der praktischen Umsetzung bei Familienbetrieben keine eindeutige Trennung zwischen operativer und strategischer Planung erfolgt (4-Exp.T).

Der BWL-Professor verweist darauf, dass kleine Unternehmen üblicherweise keine differenzierte Unterscheidung zwischen den verschiedenen Planungsebenen vornehmen (9-Exp.P).

Der Tierhaltungsbetrieb implementiert sowohl kurzfristige als auch langfristige Planungen. Der Interviewpartner äußert sich dazu wie folgt: *„Ich kann in meinem Fall sagen, seit Februar hat sich bei mir wieder alles in der Vermarktung gedreht, weil wir in Wien Supermärkte dazu*

bekommen und in dem gleichen Zeitraum einen Standort eröffnet haben, wo noch zwei Automaten zum Verkauf stehen.“ (7-Exp.T)

Ein weiterer Tierhaltungsbetrieb bestätigt das Vorhandensein von operativer und strategischer Planung, insbesondere bei Gebäuden und Investitionen (8-Exp.T).

Der Gemüseanbaubetrieb führt jährliche Treffen durch, bei denen strategische Entscheidungen für das nächste Jahr diskutiert werden (5-Exp.G).

Ein anderer Gemüseanbaubetrieb führt gegenwärtig eine Planung für einen zweijährigen Zeitraum durch. Diese Feststellung wird durch die folgende Aussage des Interviewpartners unterstützt: *„Im Moment planen wir zwei Jahre.“ (10-Exp.G)*

2. Wirtschaftliche Ergebnisse:

- Finanzielle Leistungskennzahlen

Finanzielle Leistungskennzahlen spielen eine essenzielle Rolle in landwirtschaftlichen Betrieben, da sie einen signifikanten Einfluss auf Entscheidungsfindung und Kontrolle haben. Die Ergebnisse der durchgeführten Interviews verdeutlichen, dass die Auswahl und Anwendung spezifischer Kennzahlen von den individuellen Zielen und Anforderungen der Betriebe abhängig sind. Dies unterstreicht die Bedeutung einer maßgeschneiderten Kennzahlenauswahl für eine effektive betriebliche Steuerung.

Ein Ackerbaubetrieb nutzt verschiedene finanzielle Leistungskennzahlen zur Entscheidungsfindung und Kontrolle. Gemäß dem Interview werden folgende Kennzahlen verwendet: *„Die Umsatzrentabilität haben wir. [...] Dann die GuV mit den entsprechenden Zahlen.“ (1-Exp.A)* Dies bestätigt die Verwendung der Umsatzrentabilität und der Gewinn- und Verlustrechnung als Kontrollinstrumente. *„Und dann haben wir auch KPIs, die wir eben verwenden. Erlöse, Erlöse pro Mitarbeiter, haben wir, Umsatzrentabilität, et cetera.“ (1-Exp.A)* Auf die Frage nach dem Return on Investment wurde bestätigt, dass diese Kennzahl berücksichtigt wird: *„Ja.“*

Ein anderer Ackerbaubetrieb betont die Bedeutung dieses Aspekts: *„Ein zentraler Punkt ist die Entscheidung zwischen Eigenbewirtschaftung und Verpachtung.“ (6-Exp.A)* Diese Entscheidung basiert auf einem Vergleich der Pachtsätze, der Kosten der Eigenbewirtschaftung sowie den damit verbundenen Erträgen. Bei der Betrachtung der finanziellen Leistung werden im Hinblick auf die Flächenverwendung insbesondere die Liquiditätskennzahlen berücksichtigt. Die Eigenkapitalquote hingegen spielt keine maßgebliche Rolle: *„Die Eigenkapitalquote*

wird nicht berücksichtigt, da der Stiftungszweck höher liegend ist. Es geht primär darum, ob Liquidität vorhanden ist.“ (6-Exp.A) Entscheidungen über die Verwendung der Flächen werden somit stark von der Liquidität des Betriebs beeinflusst. Weitere finanzielle Leistungskennzahlen wie der Verschuldungsgrad für den betrachteten Ackerbaubetrieb sind nicht von Bedeutung: „Der Verschuldungsgrad betrifft uns nicht. Aufgrund der übergeordneten Stiftung schlägt der Stiftungszweck durch, dem wir unterworfen sind.“ (6-Exp.A)

In Bezug auf finanzielle Leistungskennzahlen äußerte der Berater der Landwirtschaftskammer NÖ in dem Experteninterview die Bedeutung des Einkommens und des Cashflows: „Das Einkommen. Cashflow ist sicher ein Thema. Cashflow ist sogar ein sehr großes Thema. [...] Aber ich denke, Einkommen und Cashflow sind die zwei Hauptkennzahlen.“ (2-Exp.L)

Darüber hinaus wurden in Niederösterreich der Aufwandsgrad und die Kapitaldienstgrenzen als relevante Kennzahlen genannt. Die Umsatzrentabilität wurde dabei als eine Form des Aufwandsgrades betrachtet: „Bei uns bekommen die Betriebe immer Auswertungen. Bei uns ist das durchaus ein Thema. Aber Umsatzrentabilität ist für uns diese Aufwandsrate.“ (2-Exp.L)

Nur wenige Betriebe in Niederösterreich nutzen das Controlling der Landwirtschaftskammer. Schätzungsweise zwischen 160 und 200 von rund 40 000 Betrieben nehmen diesen Service in Anspruch. Dabei handelt es sich oft um kleinere Betriebe, bei denen die Landwirtschaft entweder ein Nebenerwerb ist oder das Einkommen des Betriebs nicht entscheidend ist (2-Exp.L) Hinsichtlich des Verschuldungsgrades wurde festgestellt, dass dieser bei der Erstellung des Controllings zwar für die Betriebe ausgewertet wird, aber in den Diskussionen oft weniger Beachtung findet: „Es wird oft nicht so sehr diskutiert, was da jetzt herauskommt bei der Verschuldungsrate. Es ist eine Kernausswertung.“ (2-Exp.L)

In Bezug auf finanzielle Leistungskennzahlen betonte die Beraterin der Landwirtschaftskammer Stmt, dass die Schwerpunkte der einzelnen Familienbetriebe unterschiedlich sind. Sie erklärte: „Es ist ein Unterschied, ob ein Betrieb in einem größeren Umfang Kapitaldienst zu bedienen hat, wo es um die Frage der Finanzierbarkeit geht, oder ob die Arbeitswirtschaft ein Thema ist, wo es darum geht, wie ich die Arbeitszeit möglichst rentabel einsetzen kann.“ (4-Exp.L) Sie betonte die Bedeutung der Vollkostenauswertung zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit und des Einkommens eines Betriebs, sei es auf Betriebszweckebene oder durch gesamtbetriebliche Aufzeichnungen. Die Beraterin erwähnte auch, dass es Unterschiede im betriebswirtschaftlichen Sinne gibt und dass einige Betriebe alternative Aufzeichnungsmethoden nutzen, die nicht den standardisierten Systemen entsprechen, aber dennoch für den jeweiligen Betrieb ausreichend sind. Des Weiteren stellte sie fest: „Der Begriff Cashflow wird bei uns in

der Landwirtschaft wenig verwendet. Die Betriebe haben keine Unternehmensberichte zum Belegen, zum Beispiel.“ (4-Exp.L)

Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Analyse wird festgestellt, dass ein Gemüseanbaubetrieb die Umsatzrentabilität als niedrig bewertet und ihre Aussagekraft als begrenzt ansieht: *„Umsatzrentabilität ist ein Thema, wobei die in der Landwirtschaft generell schlecht ist. Die bringt auch nicht so viel, muss man sagen.“ (5-Exp.G)* Die Eigenkapitalrentabilität wird als ein wesentlicher Punkt betrachtet. Da die Landwirtschaft im Allgemeinen sehr eigenkapitalintensiv ist, gibt es gemäß des Interviewten kaum Betriebe, die einen Fremdkapitalanteil von über 25 % haben. Er erklärt weiter: *„Landwirtschaft ist generell sehr eigenkapitalintensiv. Ich kenne kaum Betriebe, die einen Fremdkapitalanteil über 25 Prozent haben.“ (5-Exp.G)*

Des Weiteren werden als bedeutende Aspekte operative Kennzahlen aufgeführt. Der Experte erwähnt: *„Ansonsten sind natürlich Themen: Umsatz pro Arbeitsstunde, Mitarbeiterkosten pro Produkt. Das sind Punkte, die wichtig sind, die jetzt allerdings in der strategischen Planung nicht vorkommen. Das sind eher operative Geschichten.“ (5-Exp.G)*

Der zweite Experte des Gemüseanbaubetriebs hebt die Bedeutung hervor, eine umfassende Kontrolle über die Ausgabenseiten zu wahren und sicherzustellen, dass die entsprechenden Einnahmen generiert werden. Er erörtert: *„Ich habe meine Ausgabenseiten gut im Blick und muss immer schauen, dass ich die hereinbekomme. Also welcher Wareneinsatz kostet mich im Stück wie viel? Es wird pro Stück berechnet.“ (10-Exp.G)*

Auf die Frage nach der Überprüfung finanzieller Kennzahlen wie der Eigenkapitalquote oder der Umsatzrentabilität erklärt der Interviewte, dass er auch den Cashflow berücksichtigt. *„Nein, ich überprüfe auch den Cashflow. Bis zum Jahresende ist der Cashflow wichtig, weil wir eine lange Vorlaufzeit haben [...] Das heißt, wir arbeiten nach Cashflow.“ (10-Exp.G)* Der Experte betont auch die Bedeutung der Bilanzkontrolle mit dem Ziel, sicherzustellen, dass ausreichend Kapital vorhanden ist, um den Zeitraum bis zum Eintreffen der nächsten Einnahmen zu überbrücken.

Bei der Berechnung finanzieller Kennzahlen suchen kleine Tierhaltungsbetriebe die Unterstützung der Landwirtschaftskammer. *„Das ist bei uns wieder die Kammer.“ (7-Exp.T)*

- Nichtfinanzielle Leistungskennzahlen

In einem Ackerbaubetrieb werden neben den finanziellen Leistungskennzahlen auch nichtfinanzielle Kennzahlen wie die Erträge pro Hektar, die Qualität der Produkte und der Zustand

des Bodens als wesentliche Faktoren betrachtet: *„Wenn Sie damit die Erträge pro Hektar ... meinen. Dann kommt dazu noch die Qualität der Produkte ... Der Boden ist ein wichtiger Produktionsfaktor ... wie sich die Grundnährstoffe Phosphor, Kalium im Boden entwickeln? Steigt der Humusgehalt? Und solche Dinge werden auch berücksichtigt.“* (1-Exp.A) Darüber hinaus werden auch Mitarbeiterkennzahlen wie die Arbeitsstunden pro Hektar und der Ressourcenverbrauch wie der Dieserverbrauch berücksichtigt.

Ein weiterer Ackerbaubetrieb legt besonderen Wert auf die Berücksichtigung anderer nichtfinanzieller Leistungskennzahlen: *„Der Klassiker ist in der Landwirtschaft aktuell das Wasserthema.“* (6-Exp.A)

Ein Berater der Landwirtschaftskammer in NÖ hebt die Effizienzsteigerung und den Zeitaufwand in der Tiermast als nichtfinanzielle Leistungskennzahlen hervor. Die Arbeitskräfteknappheit in der Landwirtschaft spielt dabei eine entscheidende Rolle (2-Exp.L).

Ein Berater der Landwirtschaftskammer in Stmk betont die Bedeutung von Auswertungen im Produktionsbereich, wie beispielsweise die Menge an Milch pro Kuh oder die Getreideernte pro Hektar (4-Exp.K).

In einem Gemüseanbaubetrieb besitzen Kundenfeedback und Kundenzufriedenheit einen hohen Stellenwert als nichtfinanzielle Leistungskennzahlen. Direkter Kontakt zu den Kunden und die Qualität der Produkte sind für den Erfolg des Betriebs von großer Bedeutung: *„Kundenfeedback ist für uns extrem wichtig.“* (5-Exp.G)

In einem weiteren Gemüseanbaubetrieb erfolgt eine ganzheitliche Analyse von Kennzahlen, die über finanzielle Aspekte hinausgeht. Dabei wird auch die Lebensqualität für das Unternehmen und seine Mitarbeiter bei Investitionsentscheidungen in Betracht gezogen (10-Exp.G).

Kleine Tierhaltungsbetriebe legen ihren Fokus darauf, die Wünsche ihrer Kunden zu erfüllen: *„Wenn die Kunden Wünsche haben, schauen wir, dass wir die Wünsche erfüllen können.“* (7-Exp.T)

- Nachmessung der wirtschaftlichen Ergebnisse

Die Messung der wirtschaftlichen Ergebnisse in den untersuchten Betrieben erfolgt durch verschiedene Methoden. Die Ackerbaubetriebe nutzen die Gewinn- und Verlustrechnung zur Erfassung der finanziellen Ergebnisse, insbesondere des Deckungsbeitrags pro Hektar für verschiedene Kulturen. Die Gemüseanbaubetriebe verwenden die doppelte Buchhaltung, um Umsätze, Kosten und Gewinne nach Kulturen zu erfassen und führen einen Soll-Ist-Vergleich

durch, um Abweichungen zu überwachen. Einige Betriebe nutzen spezifische Excel-Tabellen für detaillierte Kalkulationen. Die Tierhaltungsbetriebe verwenden die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung zur Messung der wirtschaftlichen Ergebnisse. Die Landwirtschaftskammern setzen unterschiedliche Gewinnermittlungsarten wie Teilpauschalierung, Einnahmen- und Ausgabenrechnung sowie Bilanzierung ein, wobei die doppelte Buchhaltung als besonders aussagekräftige Methode zur finanziellen Analyse hervorsteicht (1-Exp.A; 2-Exp.L; 4-Exp.K; 5-Exp.G; 6-Exp.A; 7-Exp.T; 8-Exp.T; 10-Exp.G).

- Überwachung der ökonomischen Ergebnisse

Die Überwachung der ökonomischen Ergebnisse und die Maßnahmen zur Korrektur von Zielabweichungen variieren je nach Betrieb und den spezifischen Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind.

In einem Ackerbaubetrieb erfolgt eine monatliche Auswertung der Kosten und Erlöse, die mit dem Budget verglichen werden, um Abweichungen zu identifizieren. Bei festgestellten Abweichungen werden Analysen durchgeführt, um die Gründe dafür zu ermitteln, z. B. Veränderungen in den Betriebsmittelpreisen oder Transportkosten (1-Exp.A).

Ein weiterer Ackerbaubetrieb betont die hohe Abhängigkeit von klimatischen Bedingungen und die anspruchsvolle Überwachung der ökonomischen Ergebnisse, da Variablen wie Niederschlag und marktbedingte Veränderungen die Erträge maßgeblich beeinflussen können. Unter diesen Umständen kann die Entscheidungsfindung auf fundierten langfristigen Beobachtungen beruhen (6-Exp.A).

In Gemüseanbaubetrieben spielt der Soll-Ist-Vergleich eine Rolle, um Abweichungen zu erkennen, und es werden Liquiditätspläne verwendet, um Kontostände und finanzielle Veränderungen zu verfolgen (5-Exp.G).

In einem anderen Gemüseanbaubetrieb erfolgt eine kontinuierliche Marktüberwachung, um Preisanpassungen vorzunehmen (10-Exp.G).

Bei einem Tierhaltungsbetrieb werden Preise angepasst, insbesondere bei Futterkosten, um auf Veränderungen zu reagieren. Insgesamt variieren die Überwachungs- und Korrekturmaßnahmen je nach Betriebstyp und den spezifischen Bedingungen, denen sie ausgesetzt sind (8-Exp.T).

In einem anderen Tierhaltungsbetrieb stellt die Überwachung der ökonomischen Ergebnisse aufgrund der Wetterabhängigkeit eine komplexe Herausforderung dar, wodurch eine vorausschauende Planung nicht realisierbar ist (7-Exp.T).

Die Landwirtschaftskammern nutzen verschiedene Ansätze wie operative und strategische Entscheidungen, um Zielabweichungen zu korrigieren (2-Exp.L).

- **Interne Preisermittlungsmethoden**

Die Mehrheit der befragten landwirtschaftlichen Betriebe verzichtet auf interne Preisermittlungsmethoden und ist stattdessen von globalen Marktpreisen abhängig. In einigen Fällen erfolgt die Preisgestaltung in der Direktvermarktung oder bei verarbeiteten Produkten auf Basis der Kostenkalkulation, ergänzt um einen Aufschlag. Die volatilen Marktbedingungen und die Wetterabhängigkeit erschweren eine vorausschauende Planung. Preisentscheidungen basieren oft auf externen Faktoren wie Konkurrenzpreisen, dem regionalen Markt und Verbrauchererwartungen. Die Unsicherheit bezüglich Preisschwankungen und Ernteergebnissen erschwert eine genaue interne Preisermittlung, wodurch Flexibilität und Anpassungsfähigkeit seitens der Betriebe erforderlich sind (1-Exp.A; 2-Exp.L; 4-Exp.K; 5-Exp.G; 6-Exp.A; 7-Exp.T; 8-Exp.T; 10-Exp.G).

- **Bedeutung von Förderungen**

Förderungen spielen eine entscheidende Rolle für Unternehmen in der Landwirtschaft und tragen wesentlich zur finanziellen Stabilität und Realisierung von Investitionen bei. Sie werden von den Interviewpartnern als bedeutend eingeschätzt. Die Gewährung von Förderungen erfolgt jedoch nicht automatisch, sondern basiert auf bestimmten Kriterien und Voraussetzungen. Die Art der Förderungen variiert je nach Betrieb, wobei Flächenförderungen sowie Förderungen für Umweltschutz, Tierschutz oder Bildungsaktivitäten vergeben werden. Die Höhe der Förderungen ist abhängig von Faktoren wie Flächengröße und durchgeführten Maßnahmen. Einige Interviewpartner äußern Kritik an den Förderungen und präferieren faire Preise für ihre Produkte statt einer Abhängigkeit von Förderungen. Dennoch betonen sie die Notwendigkeit von Förderungen für bestimmte Aufgaben wie die Pflege der Kulturlandschaft oder den Umweltschutz, da diese ansonsten nicht finanziert werden könnten (1-Exp.A; 2-Exp.L; 4-Exp.K; 5-Exp.G; 6-Exp.A; 7-Exp.T; 8-Exp.T; 10-Exp.G).

3. Interne und externe Einflüsse auf das Unternehmen:

- Rolle der Mitarbeiter

Ein Berater der Landwirtschaftskammer in NÖ bestätigt, dass die Mehrheit der landwirtschaftlichen Betriebe keine Mitarbeiter beschäftigt (2-Exp.L).

Gemäß Aussagen anderer Experten, die in landwirtschaftlichen Betrieben Mitarbeiter beschäftigen, spielt die Mitarbeiterbeschäftigung eine bedeutende Rolle (1-Exp.A; 5-Exp.G; 6-Exp.A; 7-Exp.T; 8-Exp.T; 10-Exp.G).

- Produktivität und Rentabilität

Die Unterscheidung zwischen Produktivität und Rentabilität wird von den Interviewpartnern verschiedenartig wahrgenommen.

Ein Ackerbaubetrieb legt großen Wert auf Produktivitätskennzahlen wie den Ertrag pro Hektar und den Einsatz von Betriebsmitteln. Durch regelmäßige Analysen und Vergleiche mit anderen Betrieben werden Stärken und Schwächen ermittelt (1-Exp.A).

Ein Berater der Landwirtschaftskammer NÖ erwähnt die Auswertung von Faktorkosten und die Ermittlung von Ertrags- und Einkommenswerten bei gesamtbetrieblichen Aufzeichnungen (2-Exp.L).

Ein Gemüseanbauer betont die Bedeutung von Qualität und Preisgestaltung (5-Exp.G).

Weitere Interviewpartner geben keine spezifische Auskunft zur Unterscheidung zwischen Produktivität und Rentabilität.

- Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen

Alle Experten, die befragt wurden, bestätigen die positive Zusammenarbeit und die gute Bewertung zwischen den Landwirtschaftsunternehmen. Die Zusammenarbeit wird als effektiv und kooperativ wahrgenommen. Dies deutet darauf hin, dass die Landwirtschaftsbetriebe in der Lage sind, erfolgreich zusammenzuarbeiten und voneinander zu profitieren (1-Exp.A; 2-Exp.L; 4-Exp.K; 5-Exp.G; 6-Exp.A; 7-Exp.T; 8-Exp.T; 10-Exp.G).

- Externe Einflüsse und Faktoren

Die Meinungen der Experten bezüglich der Einflüsse auf das Geschäft der Unternehmen sind unterschiedlich ausgeprägt.

Ein Ackerbaubetrieb äußert: *„Die maßgeblichen Einflüsse sind sicher die Getreidemärkte, und die Märkte für andere landwirtschaftliche Produkte ...“* (1-Exp.A)

Ein weiterer Ackerbaubetrieb vertritt eine alternative Auffassung: *„Was wir nicht steuern können, ist der Weltmarkt mit seinen Preisen und natürlich das Wetter ...“* (6-Exp.A)

Die Ansichten der kleineren Tierhaltungsbetriebe weisen Gemeinsamkeiten auf:

„Wetter. Jetzt Krieg. Der Krieg in der Ukraine ... Wenn die Politik jammert, ‚Die Leute haben kein Geld‘ ...“ (7-Exp.T)

„Wetterabhängig sind wir nicht. Politik ist wichtig wegen der Regionalität ...“ (8-Exp.T)

Ein Gemüseanbaubetrieb äußert: *„Einmal das Wetter, das ist der wichtigste Arbeitsfaktor überhaupt ... Wir sind von der Geopolitik auch nicht verschont.“* (5-Exp.G)

Ein weiterer Gemüseanbaubetrieb hebt hervor: *„Das sind die Mitbewerber in England, da sind die Mitbewerber im Ausland ... Und in der Landwirtschaft ist es auch sehr stark das Wetter.“* (10-Exp.G)

Der BWL-Prof. sagt: *„Wetter, Seuchen, Preisentwicklungen auf den Märkten, Politikänderungen sind die wichtigsten Faktoren.“* (9-Exp.P)

Der Berater der Landwirtschaftskammer NÖ äußert: *„Das Wetter, würde ich sagen, und die Marktpreise ...“* (2-Exp.L)

4. Zukunftsaussichten:

- Chancen und Herausforderungen in Bezug auf die zukünftige Unternehmensführung

Die bedeutendsten Aspekte, die aus den Aussagen der Experten hervorgehen, können in der folgenden tabellarischen Abbildung 16 erfasst werden:

| Inter-view | Herausforderungen | Chancen |
|------------|--|--|
| 1 | - Mitarbeiterbedarf | - Rationelle Bewirtschaftung |
| | - Klimawandel | - Nutzung von Smart Farming und Innovationen |
| 2 | - Betriebswachstum | - Effizienzsteigerung durch Investitionen |
| | - Fachkräftemangel | - Direktvermarktung und regionale Produkte |
| 3 | - Bekanntheit und Transparenz | - Steigende Bedeutung des Vereins |
| 4 | - Unsicherheit bei Markt- und Klimaentwicklungen | - Bewusstes regionales Einkaufen |
| | - Politische Rahmenbedingungen | - Potenzial in Direktvermarktung und Tourismus |
| 5 | - Fusion und rechtliche Herausforderungen | - Anpassung an den Klimawandel und neue Anbauprozesse |
| | - Klimawandel und Moor-Standorte | - Diversifizierung des Anbaus und Kundenstruktur |
| 6 | - Wetterentwicklung und Bodenqualität | - Flächenmanagement und strategische Entscheidungen |
| 7 | - Größenanpassung und Nachfrage | - Regionalität und Potenzial im Geflügelsektor |
| 8 | - Schlachtungslogistik und Produktqualität | - Wachsende Nachfrage nach Geflügelfleisch |
| 9 | - Kosten und Betriebsausscheidungen | - Bevölkerungswachstum als Nachfragechance |
| 10 | - Energiekrise und Umweltveränderungen | - Stabilität der Landwirtschaft und Arbeitsplatzsicherheit |

Abbildung 16: Chancen und Herausforderungen der Landwirtschaft

Quelle: Eigene Darstellung

- **Betrachtung anderer Lösungsansätze**

Laut einer Aussage eines BWL-Professors zeigen Landwirte eine hohe Innovationsbereitschaft und Offenheit gegenüber neuen Lösungsansätzen (9-Exp.P). Die vorliegende Aussage wird von sämtlichen interviewten Experten im Bereich der Landwirtschaft bestätigt.

- **Überlegungen zur Modifizierung der derzeitigen Berechnungsmethoden in Zukunft**

Die Aussagen der Experten liefern unterschiedliche Perspektiven auf dieses Thema. Ein Ackerbaubetrieb gibt an, dass er regelmäßig mit seiner Muttergesellschaft neue Berechnungsmethoden einführt oder umsetzt, insbesondere im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit. Es wurde eine CO²-Bilanz erstellt, um den Verbrauch und die Speicherung von CO² zu ermitteln: „Ja, da sind wir gerade auch in Abstimmung mit unserer Muttergesellschaft [...] immer wieder gefordert, neue Berechnungsmethoden einzuführen oder umzusetzen.“ (1-Exp.A)

Ein anderer Ackerbaubetrieb betont die Bedeutung von Vergleichen mit ähnlichen Betrieben und der Notwendigkeit, zukünftig mehr und bessere Daten zu erfassen, um frühzeitig reagieren zu können. *„Ja, auf jeden Fall. Das ist genau dort, wo das Projekt eingreift, das wir aktuell läuft mit einem deutschen Beratungsunternehmen. Wie stehen wir im Vergleich zu ähnlichen Betrieben da? Wo können wir noch etwas rausholen?“* (6-Exp.A)

Ein Berater der Landwirtschaftskammer NÖ erwähnt, dass es ständige Anpassungen der Auswertungen an aktuelle Entwicklungen gibt, er aber keine generelle Notwendigkeit sieht, das System zu ändern (2-Exp.L).

Ein Tierhaltungsbetrieb fordert eine verstärkte Digitalisierung in der Landwirtschaft und eine schnellere Verfügbarkeit von relevanten Zahlen, um flexibler auf Marktanforderungen reagieren zu können (7-Exp.T).

Ein anderer Tierhaltungsbetrieb beabsichtigt derzeit, keine Modifikationen vorzunehmen (8-Exp.T).

Ein Gemüseanbaubetrieb plant bedeutende Änderungen in der Kennzahlenanalyse, um die Produktionskosten und Erlöse besser zu verstehen und die betriebliche Steuerung zu optimieren (5-Exp.G).

Ein anderer Gemüseanbaubetrieb gibt an, dass sie derzeit zufrieden mit ihrer Berechnungsmethode, aber offen für deren Weiterentwicklung sind (10-Exp.G).

- Trends der Digitalisierung und Nachhaltigkeit

Alle landwirtschaftlichen Betriebe setzen sich aktiv mit den aktuellen Trends auseinander. Die Bestätigung erfolgt sowohl seitens der landwirtschaftlichen Betriebe selbst als auch durch die Berater und Beraterinnen der Landwirtschaftskammer.

Ackerbaubetriebe:

„Ich glaube, da sind wir voll drinnen, ja. Digitalisierung, Steuerung der Maschinen mit GPS, automatische Steuerung der Maschinen je nach Produkt und zu erwarteten Ernteerträgen. Da steuert sich die Maschine selbst [...] Da sind wir jetzt gerade konkret auch dabei, erstmals für die [...] Gruppe einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen.“ (1-Exp.A)

„Definitiv ja. Als Biobetrieb und Leitbetrieb in der Region haben wir da Verantwortung. Deshalb haben wir der Biodiversität auch mehr Fläche als notwendig zur Verfügung gestellt.“ (6-Exp.A)

Gemüseanbaubetriebe:

„Ja, aber Nachhaltigkeit ist für mich kein Trend. Das machen wir schon seit 60 Jahren.“ (5-Exp.G)

„Nachhaltigkeit auf jeden Fall. Wir bauen uns immer weiter aus und schauen, dass wir einsparen. [...] Also, Digitalisierung auf jeden Fall, aber nur bis zu einem gewissen Grad.“ (10-Exp.G)

Experte der Landwirtschaftskammer:

„Ja, auf alle Fälle. Digitalisierung lässt sich nicht aufhalten. Es ist jedes Jahr etwas anderes [...].“ (2-Exp.L)

„[...] wenn man Nachhaltigkeit auf die Langfristigkeit der Planung sieht, dann würde ich das unterschreiben und sagen, das ist auch kein Thema. Das machen wirklich Einzelne, aber nicht der überwiegende Teil oder kein großer Teil. Ich denke, die Landwirtschaft ist ohnehin ein sehr nachhaltiger Wirtschaftszweck, generell gesehen.“ (2-Exp.L)

„Das kann ich mit einem klaren Ja beantworten.“ (4-Exp.L)

Tierhaltungsbetriebe:

Ausschließlich die Tierhaltungsbetriebe äußern, dass sie in Bezug auf Nachhaltigkeit noch nicht sämtliche Fortschritte erzielt haben.

„Digitalisierung auf jeden Fall. Da arbeiten wir viel mit Instagram und Facebook und mit Automaten. Wir haben sechs Automaten in Betrieb. Nachhaltig würde ich gerne. Die meisten Produkte bei mir, Wurst oder so, musst du sowieso vakuumieren. Funktioniert nicht anders, weil es Automaten sind. Glasflaschen wären das Ziel, nur ist der Kunde noch nicht so weit, mir die Flasche zurückzubringen.“ (7-Exp.T)

„Ja, Digitalisierung. [...] An der Nachhaltigkeit, da sind wir dran, aber das wird alles noch wachsen.“ (8-Exp.T)

5 Handlungsempfehlungen

Basierend auf den resultierenden Erkenntnissen der durchgeführten Analyse manifestiert sich die erfolgreiche Implementierung des Controllings als zentrales Instrument der Unternehmenssteuerung in großen Landwirtschaftsbetrieben. Infolgedessen werden in diesem Kapitel einige Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere landwirtschaftliche Betriebe abgeleitet. Angesichts der komplexen Natur der landwirtschaftlichen Bewirtschaftung, die sowohl finanzielles Verständnis als auch Kenntnisse des landwirtschaftlichen Prozesses erfordert, werden allgemeine Handlungsempfehlungen präsentiert, die darauf abzielen, das Managementniveau von landwirtschaftlichen Unternehmen zu verbessern und somit die Rentabilität und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu steigern. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen sind auf einem dreistufigen Vorgehensmodell begründet:

1. Schritt → Weiterbildung:

Eine empfohlene Maßnahme besteht in der gezielten Weiterbildung im Bereich Management und Finanzwesen, insbesondere in den Bereichen Buchhaltung, Kostenrechnung und Unternehmensführung. Durch den Erwerb dieses Wissens sind Landwirte in der Lage, betriebswirtschaftliche Aspekte besser zu verstehen und zu analysieren. Darüber hinaus ermöglicht es ihnen, fundierte Entscheidungen im Hinblick auf die Steuerung ihres Betriebs zu treffen und langfristige strategische Ziele zu verfolgen.

2. Schritt → professionelle Finanzberatung:

Eine äußerst effektive Maßnahme zur Steigerung des Managementniveaus landwirtschaftlicher Unternehmen besteht darin, gezielt auf professionelle Finanzberatung zurückzugreifen, insbesondere durch spezialisierte Unternehmensberatungen, die ausschließlich auf Landwirtschaftsbetriebe spezialisiert sind. Durch eine solche Beratung wird ein optimiertes Betriebskonzept entwickelt, bei dem relevante Kennzahlen ermittelt und sorgfältig mit anderen Betrieben im gleichen Sektor verglichen werden. Dieser strukturierte Ansatz befähigt die Landwirte, fundierte Entscheidungen von außergewöhnlicher Qualität in Bezug auf die Betriebsführung zu treffen und gleichzeitig eine konsequente Verfolgung langfristiger strategischer Ziele sicherzustellen.

3. Schritt → Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen durch Finanzberater:

Die Implementierung der empfohlenen Maßnahmen durch Finanzberater erweist sich folglich als förderlich für die finanzielle Stabilität, Rentabilität und Wirtschaftlichkeit von landwirtschaftlichen Unternehmen.

6 Fazit und Ausblick

6.1 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

Die durchgeführten Experteninterviews zeigen, dass die Nutzung des Controllings als zentrales Instrument zur Unternehmenssteuerung in der landwirtschaftlichen Branche uneinheitlich ist. Während größere Betriebe tendenziell das Controlling zur effektiven Steuerung einsetzen und die Planung, Umsetzung und Adaptierung betonen, vernachlässigen kleinere und mittlere Betriebe häufig die Nutzung von Controlling oder generellen Aufzeichnungen. Es wird darauf hingewiesen, dass in einigen Betrieben Kontrollen der Plan-Ist-Abweichungen und Investitionscontrolling durchgeführt werden, während andere Betriebe hauptsächlich auf Erfahrung und Bauchgefühl setzen. Die Definition und der konkrete Umfang des Controllings werden ebenfalls unterschiedlich interpretiert.

Die landwirtschaftlichen Betriebe sind vielfältig in der Nutzung von Werkzeugen und Führungsinstrumenten. Die präzisen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der Betriebe nehmen eine entscheidende Rolle bei der Auswahl und Anwendung der Instrumente ein. Eine individuelle und angepasste Herangehensweise ist entscheidend, um den betrieblichen Erfolg zu fördern.

Zum Beispiel spielt die Planung eine zentrale Rolle, insbesondere bei Ackerbaubetrieben, die langfristige Planungen durchführen und Kennzahlen wie Finanz- und Produktionskennzahlen verwenden, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Bodenanalysen, Düngeplanungen und Fruchtfolgeplanungen werden regelmäßig durchgeführt, um die Bodenqualität und den Nährstoffbedarf der Pflanzen zu überwachen.

Die Verwendung von Werkzeugen wie Vollkostenrechnung, Teilkostenrechnung und Betriebskonzepten wird bei Betrieben mit Aufzeichnungen unterstützt, während Betriebe ohne Aufzeichnungen oder mit Pauschalierung auf das Betriebskonzept als Orientierungshilfe zurückgreifen. Die Durchführung interner Kalkulationen und Abschätzungen der Kosten sind gängige Praktiken in der Tierhaltung, um einen Überblick über die betrieblichen Ausgaben zu erhalten. Gemüseanbaubetriebe setzen Werkzeuge wie Liquiditätsplanung, Rentabilitätsanalyse, Kostenrechnung und Marktbeobachtung ein, um ihre Betriebsabläufe zu optimieren und auf Veränderungen im Markt zu reagieren.

Die Planungsebenen in landwirtschaftlichen Betrieben sind von signifikanter Heterogenität geprägt und unterliegen der Einflussnahme verschiedener Faktoren wie der Betriebsgröße und der spezifischen Betriebsart. Die Planungszeiträume können je nach Betrieb sowohl ein- als auch mehrjährig sein. In Großbetrieben werden üblicherweise sowohl operative als auch strategische Planungsebenen etabliert. Im Gegensatz dazu erfolgt in Familienbetrieben und Kleinbetrieben häufig keine klare Abgrenzung zwischen operativer und strategischer Planung.

Die Auswahl und Anwendung finanzieller Leistungskennzahlen in landwirtschaftlichen Betrieben sind individuell und abhängig von den Betriebszielen. Eine maßgeschneiderte Kennzahlenauswahl ist entscheidend für eine effektive Steuerung. Umsatzrentabilität, Gewinn- und Verlustrechnung, Return on Investment, Liquiditätskennzahlen und Cashflow spielen eine entscheidende Rolle. Die Eigenkapitalquote wird nicht immer berücksichtigt, andere Aspekte können vorrangig sein. Berater der Landwirtschaftskammer betonen die Bedeutung von Kennzahlen wie Einkommen, Cashflow, Aufwandsgrad und Kapitaldienstgrenzen. Gemüseanbaubetriebe bewerten Umsatzrentabilität als begrenzt, Eigenkapitalrentabilität ist wichtiger. Operative Kennzahlen wie Umsatz pro Arbeitsstunde und Mitarbeiterkosten pro Produkt werden beachtet. Kleine Tierhaltungsbetriebe suchen Unterstützung bei finanziellen Kennzahlen von der Landwirtschaftskammer.

In landwirtschaftlichen Betrieben sind neben den finanziellen Leistungskennzahlen auch nicht-finanzielle Kennzahlen von Bedeutung. Im Bereich des Ackerbaus werden Erträge pro Hektar, Produktqualität und Bodenzustand als wesentliche Faktoren betrachtet. Mitarbeiterkennzahlen und Ressourcenverbrauch werden ebenfalls berücksichtigt. Besonders aktuell sind Wasserthemen von großer Relevanz. In der Tierhaltung werden Effizienzsteigerung und Zeitaufwand als bedeutende Kennzahlen betrachtet, wobei die Verfügbarkeit von Arbeitskräften eine entscheidende Rolle spielt. In Gemüseanbaubetrieben sind Kundenfeedback und Kundenzufriedenheit ausschlaggebend für den Erfolg, wobei direkter Kundenkontakt und Produktqualität im Fokus stehen. Einige Betriebe führen eine ganzheitliche Kennzahlenanalyse durch, bei der auch die Lebensqualität des Unternehmens und seiner Mitarbeiter bei Investitionsentscheidungen berücksichtigt wird. Des Weiteren konzentrieren sich Tierhaltungsbetriebe darauf, die Wünsche ihrer Kunden zu erfüllen.

Die analysierten landwirtschaftlichen Betriebe setzen zur Messung ihrer wirtschaftlichen Ergebnisse verschiedene Methoden ein wie beispielsweise die Gewinn- und Verlustrechnung, die doppelte Buchhaltung und die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung. Die Überwachung der ökonomischen Ergebnisse und die Bewältigung von Zielabweichungen variieren je nach Betrieb und spezifischen Herausforderungen. Kosten- und Erlösauswertungen, Soll-Ist-Vergleiche, Liquiditätspläne und Marktüberwachung werden genutzt, um Abweichungen zu erkennen und anzupassen. Die Maßnahmen sind individuell auf Betriebstyp und Bedingungen abgestimmt.

Die meisten landwirtschaftlichen Betriebe sind stark von globalen Marktpreisen abhängig und verwenden keine internen Preisermittlungsmethoden. Die Volatilität der Marktbedingungen und die Wetterabhängigkeit erschweren eine präzise Planung, wodurch Preisentscheidungen oft auf externen Faktoren beruhen. Die Unsicherheit in Bezug auf Preisschwankungen erfordert von den Betrieben Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, um den Herausforderungen gerecht zu werden.

Förderungen spielen eine bedeutende Rolle für landwirtschaftliche Unternehmen, indem sie zur finanziellen Stabilität und Umsetzung von Investitionen beitragen. Die Art der Förderungen variiert je nach Betrieb und umfasst Flächenförderungen, Umweltschutzmaßnahmen und mehr. Obwohl einige Kritik äußern und faire Preise bevorzugen, betonen sie dennoch die Notwendigkeit von Förderungen für bestimmte Aufgaben wie Kulturlandschaftspflege und Umweltschutz.

Die Beschäftigung von Mitarbeitern spielt eine bedeutende Rolle in landwirtschaftlichen Betrieben. Während die Mehrheit der Betriebe keine Mitarbeiter beschäftigt, betonen Experten die Wichtigkeit der Mitarbeiterbeschäftigung. Es ist offensichtlich, dass Mitarbeiter in verschiedenen landwirtschaftlichen Bereichen wie Ackerbau, Gemüseanbau und Tierhaltung einen wesentlichen Beitrag leisten.

Die Wahrnehmung und Bedeutung von Produktivität und Rentabilität in der Landwirtschaft variieren. Während einige Betriebe den Fokus auf Produktivitätskennzahlen wie Erträge und Ressourceneinsatz legen, schreiben andere Betriebe der Qualität und Preisgestaltung einen höheren Wert zu.

Die Zusammenarbeit zwischen den Landwirtschaftsunternehmen wird von allen befragten Experten positiv und effektiv wahrgenommen. Es besteht eine gute Bewertung der Kooperation. Experten haben unterschiedliche Meinungen über externe Einflüsse und Faktoren, die das Geschäft landwirtschaftlicher Unternehmen beeinflussen. Einige betonen die Bedeutung der Märkte, insbesondere der Getreidemärkte, während andere auf die Unkontrollierbarkeit des Weltmarktes und des Wetters hinweisen. Einigkeit besteht darin, dass das Wetter ein entscheidender Faktor ist, der die Landwirtschaft stark beeinflusst. Zudem werden politische Veränderungen, regionale Aspekte und geopolitische Situationen als relevante Einflussfaktoren genannt. Diese Meinungen verdeutlichen die Bedeutung externer Faktoren wie Wetterbedingungen, Marktpreise, politische Veränderungen und geopolitische Situationen für landwirtschaftliche Unternehmen und ihre Geschäftstätigkeit.

Experten identifizieren diverse Herausforderungen für die zukünftige Unternehmensführung in der Landwirtschaft wie z. B. den Bedarf an Arbeitskräften, den Klimawandel, politische Rahmenbedingungen und Kosten. Gleichzeitig erkennen sie Chancen in der Effizienzsteigerung, dem Smart Farming, der Direktvermarktung, der Anpassung an den Klimawandel und regionalen Märkten. Die Landwirtschaft muss sich auf diese Herausforderungen einstellen und die Chancen nutzen, um erfolgreich zu sein.

Die Experten sind einstimmig der Ansicht, dass Landwirte eine ausgeprägte Innovationsbereitschaft und Offenheit für neue Lösungsansätze zeigen.

Sie vertreten verschiedene Ansichten hinsichtlich der Modifizierung der aktuellen Berechnungsmethoden in der Landwirtschaft. Einige Betriebe haben bereits neue Methoden eingeführt und führen regelmäßige Berechnungen durch, während andere den Fokus auf den

Vergleich mit ähnlichen Betrieben und die Erfassung zusätzlicher Daten für frühzeitige Reaktionen legen. Es gibt Betriebe, die mit der bestehenden Berechnungsmethode zufrieden sind, während andere offen für Weiterentwicklungen bleiben. Der Berater der Landwirtschaftskammer empfiehlt eine kontinuierliche Anpassung an aktuelle Entwicklungen, sieht jedoch keine generelle Notwendigkeit für eine umfassende Änderung des Systems.

Landwirtschaftliche Betriebe sind aktiv an den Trends der Digitalisierung und Nachhaltigkeit beteiligt. Die Digitalisierung wird von allen Betrieben als bedeutend erachtet, während die Einschätzung zur Nachhaltigkeit variiert. Ackerbaubetriebe nutzen digitale Technologien und erstellen Nachhaltigkeitsberichte, Gemüseanbaubetriebe betonen ihre langjährige Nachhaltigkeitsverpflichtung, während Tierhaltungsbetriebe noch Fortschritte in diesem Bereich machen müssen.

6.2 Empfehlungen für zukünftige Forschung

Vor dem Hintergrund der dynamischen und stetig wandelnden Natur landwirtschaftlicher Unternehmen ist eine kontinuierliche Anpassung der Controlling-Tätigkeiten von entscheidender Bedeutung. Die Empfehlungen dieses Kapitels bieten einen Ausblick auf potenzielle Forschungsrichtungen, um das Verständnis und die Praxis des Controllings in diesem spezifischen Kontext zu erweitern. Ziel der zukünftigen Forschung ist es, neue Erkenntnisse zu generieren, bestehende Wissenslücken zu schließen und praxisorientierte Impulse zur Verbesserung des Controllings landwirtschaftlicher Unternehmen in Österreich zu liefern.

1. Untersuchung der Herausforderungen kleiner landwirtschaftlicher Betriebe:

Die spezifischen Herausforderungen und Bedürfnisse kleiner landwirtschaftlicher Betriebe verdienen besondere Aufmerksamkeit. Eine zukünftige Forschung sollte sich darauf konzentrieren, geeignete Controlling-Strategien und -Instrumente zu identifizieren, die den begrenzten Ressourcen und der organisatorischen Komplexität kleinerer Betriebe gerecht werden.

2. Entwicklung von Risikomanagementstrategien für landwirtschaftliche Unternehmen:

Eine weitere wichtige Forschungsrichtung besteht darin, Risikomanagementstrategien für landwirtschaftliche Unternehmen zu entwickeln, die den Zufallsfaktor Wetter berücksichtigen. Dies könnte die Untersuchung von Versicherungslösungen, Absicherungsinstrumenten oder anderen finanziellen Instrumenten umfassen, die den Landwirten helfen, sich gegen die finanziellen Auswirkungen von extremen Wetterereignissen abzusichern. Die Entwicklung maßgeschneiderter Risikomanagementstrategien könnte dazu beitragen, die Resilienz und langfristige Stabilität landwirtschaftlicher Unternehmen zu verbessern.

3. Entwicklung von Kostenrechnungssoftware:

Da die landwirtschaftliche Produktion stark von Wetterbedingungen abhängig ist, ist es entscheidend, dass die Kostenrechnungssysteme in der Lage sind, diese Unsicherheiten zu berücksichtigen. Eine vielversprechende Ausrichtung für zukünftige Forschungstätigkeiten besteht in der Entwicklung und Anpassung von spezifischer Kostenrechnungssoftware für landwirtschaftliche Unternehmen, die den Zufallsfaktor Wetter berücksichtigt. Die Integration dieser Softwarelösungen kann dazu beitragen, die Genauigkeit der Kostenberechnung zu verbessern, indem die Auswirkungen wetterbedingter Variablen auf die Produktion und Erträge berücksichtigt werden. Durch die Berücksichtigung des Wetterfaktors können landwirtschaftliche Unternehmen effektivere Entscheidungen treffen, Ressourcen optimieren und ihre finanzielle Leistungsfähigkeit steigern.

Diese Empfehlungen sollen als Anregungen dienen und dazu beitragen, weitere Forschungsaktivitäten auf dem Gebiet des Controllings landwirtschaftlicher Unternehmen in Österreich zu inspirieren. Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung des Wissens und die Implementierung praxisorientierter Ansätze können landwirtschaftliche Unternehmen in Österreich ihre Controlling-Tätigkeiten verbessern, neue Controlling-Instrumente integrieren und langfristig erfolgreich sein.

Literaturverzeichnis

Andreas, Preißner (2010): Praxiswissen Controlling. Grundlagen - Werkzeuge – Anwendungen. 6. Aufl. München: Carl Hasner.

Björn, Balzer (2013): Einsatz und Erfolg von Controlling- Instrumenten. Begriffsbestimmung, empirische Untersuchung und Erfolgsbeurteilung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bundesinformationszentrum Landwirtschaft (2023): Was ist nachhaltige Landwirtschaft? Online im Internet: URL: <https://www.landwirtschaft.de/landwirtschaft-verstehen/wie-funktioniert-landwirtschaft-heute/was-ist-nachhaltige-landwirtschaft> (Zugriff am 12.06.2023)

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, Deutschland (2022): Digitalisierung in der Landwirtschaft. Chancen nutzen – Risiken minimieren. Online im Internet: URL: https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/digitalpolitik-landwirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=9 (Zugriff am 12.06.2023)

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft (2022): Neue Herausforderungen auf globalen Agrarmärkten durch den Krieg in der Ukraine. Online im Internet: URL: <https://info.bml.gv.at/themen/landwirtschaft/ukraine-russland/neue-herausforderungen.html> (Zugriff am 05.02.2023)

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft (2022): Zahlen und Fakten 2022. Wien: BML. Online im Internet: URL: <https://info.bml.gv.at/service/publikationen/allgemeine-themen/zuf2022.html> (Zugriff am 26.06.2023)

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft (2023): Förderungen für Land- und Forstwirtschaft, Ländliche Entwicklung und Fischerei. Online im Internet: URL: <https://info.bml.gv.at/service/foerderungen/foerderungsübersicht-land-forstwirtschaft.html> (Zugriff am 12.06.2023)

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft (2023): Neue Förderung: 100 Millionen Euro für energieautarke Bauernhöfe. Online im Internet: URL: <https://info.bml.gv.at/themen/landwirtschaft/landwirtschaft-in-oesterreich/klimawandel-luftreinhaltung/neue-foerderung-100-millionen-euro-fuer-energieautarke-bauernhoefe.html> (Zugriff am 12.06.2023)

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft (2023): Digitalisierung und Landwirtschaft. Online im Internet: URL: <https://info.bml.gv.at/im-fokus/digitalisierung/digitalisierung-landwirtschaft.html> (Zugriff am 12.06.2023)

Christian, Schawel; Fabian, Billing (2018): Top 100 Management Tools. 6. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-18917-4> (Zugriff am 29.05.2023)

Dana, Klempien (2023): Cash-Flow: Einführung und Überblick über Cashflow-Berechnungsarten. Online im Internet: URL: <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Cash-Flow-Einfuehrung-und-Ueberblick-ueber-Cashflow-Berechnungsarten.html> (Zugriff am 29.05.2023)

David Müller (2017): Controlling für kleine und mittlere Unternehmen. 2. Aufl. Berlin: Walter de Gruyter.

Ernst, Troßmann (2013): Controlling als Führungsfunktion. Eine Einführung in die Mechanismen betrieblicher Koordination. München: Franz Vahlen.

Etienne Dietrich; Stefan, Georg (2022): Controlling in der Luftfahrt. Ausgewählte Instrumente für den Mittelstand. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: URL: <https://link-1springer-1com-10qbtgq4b057b.vlb-portal.vorarlberg.at/book/10.1007/978-3-658-38488-3> (Zugriff am 21.05.2023)

Global (2022): Digitale Landwirtschaft fördert Nachhaltigkeit. Online im Internet: URL: <https://www.bayer.com/de/news-stories/digitale-landwirtschaft-nachhaltigkeit> (Zugriff am 12.06.2023)

Hans-Jürgen Probst (2012): Kennzahlen. 3. Aufl. München: Redline Verlag.

Harald, Hungenberg; Torsten, Wulf (2021): Grundlagen der Unternehmensführung. 6. Aufl. Berlin: Springer Gabler. Online im Internet: URL: <https://link-1springer-1com-10qbtgq11075a.vlb-portal.vorarlberg.at/book/10.1007/978-3-658-35423-7> (Zugriff am 01.05.2023)

Heimo, Losbichler (2019): Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung. Band III: Cashflow, Investition und Finanzierung. 4. Aufl. Wien: Linde Verlag.

Horst, Lochner; Johannes Breker; Christian Beckmann (2019): Grundstufe Landwirt. 6. Aufl. München: Eugen Ulmer.

Horst, Otto, Mayer (08.02.2022): Qualitative Forschungsmethoden. Folien (Vorlesung).

Horvath & Partner (2016): Das Controlling-konzept. Die Gestaltung eines wirkungsvollen Controllingsystems. 8. Aufl. München: dtv.

International Group of Controlling (2013): Das Leitbild für Controller. Online im Internet: URL: <https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller-de-2013.pdf> (Zugriff am 30.04.2023)

Internationaler Controller Verein e.V (2021): Controlling Competence. Come together. Work together. Grow together. Online im Internet: URL: https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein_Dateien/Image_Broschuere/ICV_Imagebroschuere_deutsch_2021.pdf (Zugriff am 30.04.2023)

Jakob Kibala (2022): Die Zukunft der Landwirtschaft. Landwirtschaft in Österreich 2050+. Online im Internet: URL: [oehv Trendstudie Zukunft der Landwirtschaft Web.pdf \(hagel.at\)](https://www.oehv.at/Dateien/2022/04/04_2022_Landwirtschaft_Zukunft_Web.pdf) (Zugriff am 23.04.2023)

Johann, Steger (2014): Kennzahlen und Kennzahlensysteme. 2. Aufl. Herne: NWB Verlag.

Johannes Hutmann (2022): Kostenrechnung im Studium. 100 Beispiele für eine erfolgreiche Prüfung. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: URL: <https://link-1.springer-1.com-10qbtgq4b057b.vlb-portal.vorarlberg.at/book/10.1007/978-3-658-34849-6> (Zugriff am 21.05.2023)

Jörg B, Kühnapfel (2019): Balanced Scorecard im Vertrieb. 2 Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-25133-8> (Zugriff am 12.05.2023)

Josef, Metzler (2010): Unternehmerische Finanzierungsinstrumente: Recht - Markt - Information – Risiko. Wien: LindeDigital. Online im Internet: URL: https://www-1.lindedigital-1at-16m1anxr001d.vlb-portal.vorarlberg.at/#id:fb-finanzinstr_teil_d_kv_1 (Zugriff am 29.05.2023)

Jürgen, Weber; Utz Schäffer (2020): Einführung in das Controlling. 16. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kai Wiltinger; Thomas Heupel; Klaus Deimel (2022): Controlling. 2. Aufl. München: Franz Vahlen

Karl-Heinz Groll (2000): Das Kennzahlensystem zur Bilanzanalyse. Wien: Carl Hanser Verlag.

Kay, Poggensee (2022): Investitionsrechnung. Grundlagen – Aufgaben – Lösungen. 4 Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: URL: <https://link-1springer-1com-10qbtgqrk002d.vlb-portal.vorarlberg.at/book/10.1007/978-3-658-37226-2> (Zugriff am 29.05.2023)

Landwirtschaftskammer Tirol (2023): Herausforderungen und Chancen. Online im Internet: URL: <https://tirol.lko.at/herausforderungen-und-chancen+2400+3736257> (Zugriff am 16.04.2023)

Liane, Buchholz (2019): Strategisches Controlling. Grundlagen – Instrumente – Konzepte. 3 Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Margarita, Uskova; Thomas Schuster (2020): Finanzplanung, Investitionscontrolling und Finanzcontrolling. Lehr- und Übungsbuch für das Master-Studium. Wiesbaden: Springer. Online im Internet: URL: <https://link-1springer-1com-10qbtgq110ad0.vlb-portal.vorarlberg.at/book/10.1007/978-3-658-18601-2> (Zugriff am 07.05.2023)

Mario Winkler (2022): Studie des Zukunftsinstituts im Auftrag der österreichischen Hagelversicherung. Online im Internet: URL: [Neue Studie: Zukunft der Landwirtschaft in Österreich 2050+ | Österreichische Hagelversicherung VVaG, 25.03.2022 \(ots.at\)](https://www.ots.at/neue-studie-zukunft-der-landwirtschaft-in-oesterreich-2050-|-oesterreichische-hagelversicherung-vva-g-25-03-2022) (Zugriff am 23.04.2023)

Matthias, Stolze; Rainer, Weissshaidinger; Andreas, Bartel; Othmar, Schwank; Adrian, Müller; Roger, Biermann (2018): Chancen der Landwirtschaft in den Apenländern. Wege zu einer raufuterbasierten Milch- und Fleischproduktion in Österreich und der Schweiz. Zürich: Bristol-Stiftung.

Michael Scharer (2000): Standardbudgetierung. Online im Internet: URL: http://nosnos.synology.me/MethodenlisteUniKarlsruhe/imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nstandardbudgetierung_b.html (Zugriff am 07.05.2023)

Nicola, Döring; Jürgen Bortz (2023): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 6 Aufl. Berlin: Springer Verlag. Online im Internet: URL: <https://link-1springer-1com-10qbtgqw0583.vlb-portal.vorarlberg.at/book/10.1007/978-3-662-64762-2> (Zugriff am 26.06.2023)

Nicolas, Schmidlin (2020): Unternehmensbewertung & Kennzahlenanalyse. 3. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen.

Ökosoziales Forum Österreich (2013): Nachhaltigkeit in Zahlen und Fakten. Die österreichische Land- und Forstwirtschaft im internationalem Vergleich. Online im Internet: URL: <https://vlb-content.vorarlberg.at/fulldoc/001032485.pdf> (Zugriff am 06.05.2023)

Oliver, Mußhoff; Norbert, Hirschauer (2020): Modernes Agrarmanagement. Betriebswirtschaftliche Analyse- und Planungsverfahren. 5. Aufl. München: Franz Vahlen.

Philipp, Schmieja (2014): Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation: Eine Untersuchung zur organisationalen. Wiesbaden: Springer Verlag. Online im Internet: URL: <https://vlb-browser.vorarlberg.at/?q=cashflow> (Zugriff am 26.06.2023)

Reiner, Doluschitz; Clemens, Morath; Jens, Pape (2011): Agrarmanagement. Grundwissen Bachelor. Stuttgart: Eugen Ulmer.

Reiner, Doluschitz; Clements, Morath; Jens, Pape (2011): Agrarmanagement. Unternehmensführung in Landwirtschaft und Agribusiness. Stuttgart: Eugen Ulmer.

Reinhard, Bleiber (2022): Crashkurs Controlling. 2. Aufl. Freiburg: Haufe-Lexware.

Richard, Guserl; Helmut, Pernsteiner; Thomas, Brunner-Kirchmair (2022): Finanzmanagement. Grundlagen - Konzepte – Umsetzung. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Grabler. Online im Internet: URL: <https://link-1springer-1com-10qbtgqrk0034.vlb-portal.vorarlberg.at/book/10.1007/978-3-658-37757-1> (Zugriff am 29.05.2023)

Roland Alter (2019): Strategisches Controlling. Unterstützung des strategischen Managements. 3. Aufl. Berlin/Boston: Walter de Gruyter. Online im Internet: URL: <https://www-1degruyter-1com-19z3mw5110a0e.vlb-portal.vorarlberg.at/document/doi/10.1515/9783110584493/html> (Zugriff am 05.05.2023)

Roland, Alter (2016): Cashflow – Management. Berlin: Schäffer-Poeschael.

Rolf, Eschenbach; Helmut, Siller (2019): Controlling professionell. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Stefan Beringer (2021): Controlling. 2. Aufl. Wiesbaden. Springer Gabler. Online im Internet. URL: <https://link-1springer-1com-10qbtgq11075b.vlb-portal.vorarlberg.at/book/10.1007/978-3-658-32744-6> (Zugriff am 30.04.2023)

Stephan, Dabbert; Jürgen Braun (2012): Landwirtschaftliche Betriebslehre. Grundwissen Bachelor. 3. Aufl. Stuttgart: Eugen Ulmer.

Stephan, Dabbert; Jürgen, Brun (2012): Landwirtschaftliche Betriebslehre. Grundwissen Bachelor. 3. Aufl. Stuttgart: Eugen Ulmer.

Thomas, Barth; Daniela, Barth; Julian, Nassadil; Fabian, Werner (2014): Jahresabschlussanalyse mit Bilanzkennzahlen. München: UVK Verlagsgesellschaft.

Thorben, Kienitz (2021): WHK. Einstufige oder mehrstufige Deckungsbeitrags-Rechnung? Online im Internet: URL: <https://www.whk-controlling.de/wissen/einstufiger-mehrstufiger-db#:~:text=Ein%20Punkt%2C%20den%20man%20bei,zu%20einem%20großen%20Aufwand%20werden> (Zugriff am 28.05.2023)

Thorsten, Claus; Frank, Herrmann; Michael, Manitz (2021): Produktionsplanung und -steuerung. 2 Aufl. Berlin: Springer Gabler. Online im Internet: URL: <https://link-1springer-1com-10qbtgq4b002a.vlb-portal.vorarlberg.at/book/10.1007/978-3-662-64291-7> (Zugriff am 12.05.2023)

Thorsten, Knauer; Martin, Hermanns; Anja, Schwering; Sandra, Winkelmann (2020): Stand und Entwicklung nichtfinanzieller Kennzahlen im Rahmen der Unternehmenssteuerung und ihre Rolle im Steuerungssystem der Vorstandsvergütung. Online im Internet: URL: https://web.archive.org/web/20220304064022id_/https://www.beck-elibrary.de/10.15358/0935-0381-2020-3-59.pdf (Zugriff am 11.06. 2023)

Traute, Kaufmann (2021): Strategiewerkzeuge aus der Praxis. Analyse und Beurteilung der strategischen Ausgangslage. Berlin: Springer Gabler. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-63105-8> (Zugriff am 11.05.2023)

Ute, Vanini; Thomas, Krolak; Heike, Langguth (2019): Controlling. Grundlage einer entscheidungsorientierten Unternehmensführung. 2. Aufl. Wien: UVK. Online im Internet: URL: <https://elibrary-1utb-1de-1njaci21106fb.vlb-portal.vorarlberg.at/doi/10.36198/9783838587325-28-83> (Zugriff am 30.04.2023)

Volker, Schultz (2021): Controlling. Basiswissen für die Praxis. 3. Aufl. München: Dtv Verlagsgesellschaft.

Wolfgang, Wild (2022): Bilanzen lesen für Juristen. Wien: LindeDigital. Online im Internet: URL: https://www-1lindedigital-1at-19ier5wrk0020.vlb-portal.vorarlberg.at/#id:fb-bilanzen-lesen_9-4-8-1 (Zugriff am 29.05.2023)

Wolfgang, Becker; Patrick, Ulrich (2022): Handbuch Controlling. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-26431-4> (Zugriff am 30.04.2023)

Yvonne, Merz; Oliver, Smart; Admir, Trjanin; Sabrina, von Rotz; Sibylle, Waser (2020): Nicht-finanzielle Kennzahlen. Online im Internet: URL: https://wiki.hslu.ch/controlling/Nicht-finanzielle_Kennzahlen#Autoren (Zugriff am 10.06.2023)

Anhang

Einverständniserklärung

Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Titel der Masterarbeit:

Controlling landwirtschaftlicher Unternehmen in Österreich. Besonderheiten und Handlungsempfehlungen.

Forschungsfragen:

- Welche operative Instrumente des Controllings sind integriert?
- Welche strategische Instrumente des Controllings sind integriert?
- Welche Kennzahlen sind berücksichtigt?

Interviewerin: Inna Graier, Studentin FH Vorarlberg, Master Betriebswirtschaft Vertiefung Accounting Controlling & Finance, Abschluss Sommersemester 2023

Die Interviews dauern maximal 60 Minuten und werden mit einem Aufnahmegerät (Laptop, Microsoft Teams) aufgezeichnet und von der Studentin in Schriftform gebracht. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person oder des Unternehmens führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt. Nach der Transkription und Analyse der Interviews werden diese gelöscht. Personenbezogene Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert und nach Fertigstellung der Masterarbeit gelöscht. Die Teilnahme an den Interviews ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, ein Interview abzubrechen, weitere Interviews abzulehnen und Ihr Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des/der Interviews zurückziehen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Ich bin damit einverstanden, im Rahmen der genannten Masterarbeit an einem Interview/ an mehreren Interviews teilzunehmen.

ja nein

Vorname; Nachname und Berufsbezeichnung (Druckschrift)

Ort, Datum / Unterschrift

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Interviewleitfaden für Betriebe

| Nr. | Fragenkatalog zum Thema „Controlling landwirtschaftlicher Unternehmen“ |
|---|---|
| <u>I. Controlling-Funktion und Führungsinstrumente im Unternehmen</u> <i>(hiermit wird untersucht, ob Controlling aktiv genutzt ist bzw. welche Führungs- und Planungsinstrumente überwiegend genutzt sind)</i> | |
| 1. | Wird Controlling als zentrales Instrument zur Unternehmenssteuerung genutzt? |
| 2. | Welche konkreten Werkzeuge und Führungsinstrumente werden verwendet? |
| 3. | Welche Verfahren, Methoden bzw. Instrumenten kommen bei der betrieblichen Planung zum Einsatz? |
| 4. | Existieren im Betrieb unterschiedliche Planungsebenen, beispielsweise operative und strategische Planung, oder gibt es ausschließlich eine Ebene der Planung? |
| <u>II. Wirtschaftliche Ergebnisse</u> <i>(es wird untersucht, durch welche Maßstäbe wirtschaftliche Ergebnisse gemessen werden)</i> | |
| 5. | Welche finanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? |
| 6. | Welche nicht-finanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? |
| 7. | Auf welche Weise messen Sie Ihre wirtschaftlichen Ergebnisse nach? |
| 8. | Wie erfolgt die Überwachung der ökonomischen Ergebnisse und welche Maßnahmen werden ergriffen, um Zielabweichungen zu korrigieren? |
| 9. | Verwenden Sie eine interne Preisermittlungsmethode? |
| 10. | Angenommen der Produktpreis würde sinken, wie würde Ihre Reaktion darauf aussehen? |
| 11. | In welchem Maße sind Förderungen für Ihr Unternehmen von Bedeutung und wie häufig werden diese in Anspruch genommen? |
| 12. | Welche Art von Informationen halten Sie für am relevantesten, wenn Sie eine Investition tätigen möchten? |
| <u>III. Interne und externe Einflüsse auf das Unternehmen:</u> <i>(hier wird untersucht, welche Faktoren das Unternehmen beeinflussen)</i> | |
| 13. | Wie bewerten Sie die Rolle Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? |
| 14. | Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter so produktiv wie möglich arbeiten können und welche Informationen sind dabei die wichtigsten, die kommuniziert werden müssen? |
| 15. | Wie wird die Unterscheidung zwischen Produktivität und Rentabilität wahrgenommen? |
| 16. | Arbeiten Sie mit anderen Unternehmen zusammen, wie bewerten Sie diese Zusammenarbeit? |

| | |
|--------------------------------------|---|
| 17. | Welche externen Einflüsse und Faktoren beeinflussen das Geschäft des Unternehmens? |
| <u>IV. Zukunftsaussichten</u> | |
| 18. | Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie in Bezug auf die zukünftige Leitung Ihres Unternehmens? |
| 19. | Können Sie sich durch die Betrachtung anderer Lösungsansätze inspirieren lassen, um Ihre eigenen zu entwickeln? |
| 20. | Gibt es Überlegungen oder Diskussionen, die derzeitigen Berechnungsmethoden in Zukunft zu modifizieren oder zu erweitern? |
| 21. | Verfolgt Ihr Unternehmen die Trends der Digitalisierung und Nachhaltigkeit? |
| <u>V. Sonstiges</u> | |
| 22. | Gibt es noch weitere Aspekte, die Ihrer Meinung nach wichtig sind und die bisher nicht angesprochen wurden? |

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Interviewleitfaden für Beratung

| Nr. | <u>Interviewleitfaden zum Thema</u> <i>„Controlling landwirtschaftlicher Unternehmen“</i> |
|-----|---|
| | <u>I. Controlling-Funktion und Führungsinstrumente im Unternehmen</u> <i>(hiermit wird untersucht, ob Controlling aktiv genutzt ist bzw. welche Führungs- und Planungsinstrumente überwiegend genutzt sind)</i> |
| 1. | Wird Controlling als zentrales Instrument zur Unternehmenssteuerung genutzt? |
| 2. | Welche konkreten Werkzeuge und Führungsinstrumente werden verwendet? |
| 3. | Welche Verfahren, Methoden bzw. Instrumenten kommen bei der betrieblichen Planung zum Einsatz? |
| 4. | Existieren in Betrieben unterschiedliche Planungsebenen, beispielsweise operative und strategische Planung, oder gibt es ausschließlich eine Ebene der Planung? |
| | <u>II. Wirtschaftliche Ergebnisse</u> <i>(es wird untersucht, durch welche Maßstäbe wirtschaftliche Ergebnisse gemessen werden)</i> |
| 5. | Welche finanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? |
| 6. | Welche nicht-finanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? |
| 7. | Auf welche Weise messen landwirtschaftliche Unternehmen ihre wirtschaftlichen Ergebnisse nach? |
| 8. | Wie erfolgt die Überwachung der ökonomischen Ergebnisse und welche Maßnahmen werden ergriffen, um Zielabweichungen zu korrigieren? |
| 9. | Verwenden landwirtschaftliche Betriebe eine interne Preisermittlungsmethode? |
| 10. | Angenommen der Produktpreis würde sinken, wie würden landwirtschaftliche Betriebe darauf reagieren? |
| 11. | In welchem Maße sind Förderungen für landwirtschaftliche Betriebe von Bedeutung und wie häufig werden diese in Anspruch genommen? |
| 12. | Welche Art von Informationen halten die Betriebe für am relevantesten, wenn sie eine Investition tätigen möchten? |
| | <u>III. Interne und externe Einflüsse auf das Unternehmen:</u> <i>(hier wird untersucht, welche Faktoren das Unternehmen beeinflussen)</i> |
| 13. | Wie bewerten die Betriebe die Rolle ihrer Mitarbeiter in ihrem Unternehmen? |
| 14. | Wie stellen landwirtschaftliche Betriebe sicher, dass ihre Mitarbeiter so produktiv wie möglich arbeiten können und welche Informationen sind dabei die wichtigsten, die kommuniziert werden müssen? |
| 15. | Wie wird die Unterscheidung zwischen Produktivität und Rentabilität wahrgenommen? |

| | |
|--------------------------------------|---|
| 16. | Arbeiten die Betriebe mit anderen Unternehmen zusammen, wie bewerten sie diese Zusammenarbeit? |
| 17. | Welche externen Einflüsse und Faktoren beeinflussen das Geschäft des Unternehmens? |
| <u>IV. Zukunftsaussichten</u> | |
| 18. | Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie in Bezug auf die zukünftige Leitung der landwirtschaftlichen Unternehmen? |
| 19. | Lassen sich landwirtschaftliche Betriebe durch die Betrachtung anderer Lösungsansätze inspirieren, um ihre eigenen zu entwickeln? |
| 20. | Gibt es Überlegungen oder Diskussionen zwischen landwirtschaftlichen Betrieben bezüglich zukünftiger Modifikationen oder Erweiterungen der derzeitigen Berechnungsmethoden? |
| 21. | Verfolgt landwirtschaftliche Unternehmen die Trends der Digitalisierung und Nachhaltigkeit? |
| <u>V. Sonstiges</u> | |
| 22. | Gibt es noch weitere Aspekte, die Ihrer Meinung nach wichtig sind und die bisher nicht angesprochen wurden? |

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

1 – Experteninterview (1-Exp.A, 13.04.2023)

B: Alles klar, dann starten wir. #00:00:02-2#

I: Meine erste Frage ist : wird Controlling als zentrales Instrument zur Unternehmenssteuerung genutzt? #00:00:10-7#

B: Ja, würde ich bei uns auf jeden Fall so sehen. Was versteht man unter Controlling? Nämlich, dass man plant, dann umsetzt, das Ganze hinterfragt und unter Umständen dann Adaptierungen durchführt. Und so weiter und so fort. #00:00:31-0#

I: Und welche konkreten Werkzeuge und Führungsinstrumente werden verwendet? #00:00:38-5#

B: Das ist jetzt die Frage, was Sie da genau meinen. Wir budgetieren sehr genau für das jährliche Budget und schauen drei Jahre im Vorhinein. Das heißt, eine kurzfristige Planung für das nächste Jahr und dann eine Planung für das zweite und dritte Jahr. Dann gibt es natürlich auch längerfristige Planungen bei den Maschinen. Zum Beispiel, wie lange der Traktor eingesetzt wird und wann bei den Fahrzeugen oder Gebäuden getauscht werden sollte. Das ist eine noch viel längere Planung. Und von den Führungsinstrumenten her, weiß ich nicht, was Sie da konkret ansprechen. #00:01:29-5#

I: Bei den Führungsinstrumenten meine ich die Planungsinstrumente und die Budgetierung, und ob Sie Kennzahlen verwenden. #00:01:44-8#

B: Wir verwenden Kennzahlen. Natürlich Finanzkennzahlen, aber auch Produktionskennzahlen. Was wird angebaut? Wie viel Kilogramm Saatgut wird verwendet? Was wird dann geerntet? Welcher Dünger wird eingesetzt? Wir machen alle drei Jahre Bodenanalysen, um zu sehen, was der Boden benötigt, was die Pflanzen benötigt. Wie entwickelt sich der Humusgehalt, wie entwickelt sich der Phosphor-Kali-Gehalt? Magnesium, et cetera. Und darauf aufbauend machen wir dann auch die Düngeplanung. Düngeplanung ist in dem Fall auch dann über drei Jahre zu sehen. Für die Grundnährstoffe und für die Stickstoffdüngung ist es eher ein jährlicher Plan. Es hängt dann von der Fruchtart ab. Und was natürlich noch dazu kommt, ist die ganze Fruchtfolgeplanung. Sie wissen ja, dass man in der Landwirtschaft nicht zehn Jahre hintereinander Essen anbauen kann und soll, sondern da gibt es dann eine Fruchtfolgeplanung, die vier bis fünf Jahre dann dauern kann. #00:03:01-8#

I: Ja. #00:03:05-6#

B: Und da gibt es auch diverse Vorgaben von der Politik, wie viel man maximal, zum Beispiel, Getreide anbauen darf. Und wie viel Mais. Und wie viele Alternativen man braucht. Und wie viel Prozent man an Biodiversitätsflächen und Bracheflächen braucht. Auch das ist dann bei der Planung natürlich zu berücksichtigen. #00:03:24-7#

I: Die vierte Frage ist schon auch beantwortet, wegen operativer und strategischer Planung. In dem Fall haben Sie zwei Ebenen der Planung, kurzfristige und langfristige. Welche finanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidung und Kontrolle herangezogen? #00:03:51-5#

B: Wir haben ganz eine normale Buchhaltung im Betrieb, auch mit eigenem Buchhalter. Wir verwenden das BMD-Programm, also professionelles Buchhaltungsprogramm. Und von den Leistungskennzahlen? Sie meinen jetzt Kosten, Erlöse und diese ganzen Sachen? #00:04:13-6#

I: Ja, Eigenkapitalquote, Umsatzrentabilität, oder so. #00:04:20-4#

B: Die Umsatzrentabilität haben wir. Wir haben eine normale GLV, aktiv und passiv, das ist klar. Dann die GLV mit den entsprechenden Zahlen. Und dann haben wir auch KPIs, die wir eben verwenden. Erlöse, Erlöse pro Mitarbeiter, haben wir, Umsatzrentabilität, et cetera. #00:04:44-9#

I: Return on investment? #00:04:54-5#

B: Ja. #00:04:54-9#

I: Und welche nicht finanziellen Leistungskennzahlen verwenden Sie zur Entscheidung und Kontrolle? #00:05:05-3#

B: Die finanziellen Leistungskennzahlen, da sind wir ganz normal, wenn Sie damit die Erträge pro Hektar, wie viele Kilogramm pro Hektar Winterweizen geerntet werden, Mais, Raps, Sonnenblume, was auch immer, meinen. Dann kommt dazu noch die Qualität der Produkte. Erreiche ich 14 Prozent Protein? Erreiche ich 42 Prozent Ölgehalt beim Raps, zum Beispiel? Dann natürlich ist für uns der Boden ein wichtiger Produktionsfaktor, wie ich Ihnen gesagt habe. Da wird dann alle drei Jahre untersucht, wie sich die Grundnährstoffe Phosphor, Kalium im Boden entwickeln? Steigt der Humusgehalt? Und solche Dinge werden auch berücksichtigt. #00:05:55-8#

I: Und Mitarbeiterkennzahlen? Produktivitäten? #00:06:00-4#

B: Mitarbeiterkennzahlen haben wir natürlich auch. Wie viele Stunden wird ein Mitarbeiter pro Hektar eingesetzt, wenn wir Weizen produzieren? Das wissen wir sehr genau, weil jede Stunde, die der Mitarbeiter arbeitet, zum Beispiel am Weizenfeld, aufgezeichnet wird. Das gleiche auch für die Traktorstunden oder Mähdrescherstunden. Und wir wissen dann, dass so und so viele Stunden Traktorstunden am Hektar eingesetzt wurden. So und so viele Mitarbeiterstunden, so und so viel Diesel wird pro Hektar verbraucht. Der Mähdrescher braucht für einen Hektar 20 Minuten, oder so. Das wird alles aufgezeichnet. #00:06:46-4#

I: Und auf welche Weise messen Sie Ihre wirtschaftlichen Ergebnisse danach? #00:06:58-0#

B: Auf welche Weise? Machen wir mit der GLV. Mit der Gewinn- und Verlustrechnung bekommen wir die genauen Ergebnisse. Wir wissen dann auch den Deckungsbeitrag pro Hektar Winterweizen in

einem Jahr. Wenn ich einen Winterweizen angebaut habe, dann weiß ich am Ende des Jahres, dass ich pro Hektar Winterweizen so und so viel Geld verdient habe. Oder pro Hektar Sonnenblumen habe ich so und so viel Geld verdient. #00:07:28-7#

I: Und Kostenrechnung haben Sie auch? #00:07:32-9#

B: Kostenrechnung natürlich voll. Kostenstellen auch entsprechende. Transportkosten, Kosten in der Werkstätte, Kosten für Lagerung, alles das wird genau aufgezeichnet. #00:07:52-1#

I: Wie erfolgt die Überwachung der ökonomischen Ergebnisse? Und welche Maßnahmen werden ergriffen, um Zielabweichungen zu korrigieren? #00:08:03-6#

B: Wir machen jetzt monatlich die Auswertungen. Das heißt, Kosten und Erlöse werden monatlich ausgedruckt und analysiert. Wir budgetieren quartalsweise, das heißt, am Ende des ersten Quartals vergleichen wir die Ist-Zahlen mit dem Budget und wissen dann, wie wir entsprechend unterwegs sind. Haben wir mehr verkauft als geplant? Haben wir weniger verkauft? Wie haben sich die Preise entwickelt? Das ist eher dann im Quartalsrythmus zu sehen. Aber grundsätzlich machen wir monatliche Auswertungen, wie die Kosten und Erlöse sind. Und wenn es dann Abweichungen gibt, dann muss man natürlich überlegen, wie man dagegen steuern kann. Da gibt es dann eine Analyse der Abweichungen. Was sind die größten Abweichungen? Warum ist das so? Weil die Betriebsmittel billiger oder teurer geworden sind oder die Transportkosten gestiegen sind. Oder der Diesel teurer geworden ist. Oder die Düngepreise sich verändert haben. Das wird dann mit dem Budget verglichen und immer mit dem Vorjahr auch. #00:09:15-2#

I: In dem Fall haben Sie Soll-Ist-Vergleich, oder? #00:09:18-1#

B: Genau. #00:09:22-4#

I: Und verwenden Sie eine interne Preisermittlungsmethode? #00:09:26-4#

B: Was meinen Sie mit Preisermittlungsmethode? #00:09:30-0#

I: Vielleicht orientieren Sie sich an anderen Betrieben? Und intern, also nicht auf Markt, sondern ermitteln intern. Wenn Sie sagen: "Laut Kostenrechnung, es müsste so viel kosten, und wir werden mit dem Preis verkaufen." #00:09:53-0#

B: Wir wissen was uns die Produktion von einer Tonne Winterweizen kostet. Das wird genau aufgezeichnet. Und es ist so, dass wir die Preise nicht wirklich intern ermitteln können und dann auf den Markt gehen, sondern wir sind total abhängig vom Weltmarkt. Natürlich Lokalmarkt, aber der Weltmarkt. Und der Weizenpreis in Österreich ist natürlich vom Weltmarktpreis beeinflusst. Wenn die Preise an der Börse in Paris steigen, dann steigen in der Regel auch die Preise in Österreich. Und wenn die Preise fallen in Paris oder in Chicago, dann hat es auch Auswirkungen auf den österreichischen Markt. Man kann da nicht sagen: "Wir wollen für Winterweizen 200 Euro die Tonne haben, weil

wir uns das so vorgestellt haben und den Preis so ermittelt haben." Sondern das ist eigentlich alles vorgegeben vom Weltmarkt oder vom Markt generell. #00:10:57-3#

I: Aber es kann dann sein, dass Sie nicht rentabel sind, oder? #00:11:02-4#

B: Könnte theoretisch sein, ja. Haben wir auch schon Jahre gehabt, als die Preise am Markt niedriger waren als die Entstehungskosten. Zwar eine Ausnahme, aber auch das hat es schon gegeben. Oder, wenn Sie eine schlechte Ernte haben. Wenn Sie statt acht Tonnen Weizen, nur drei Tonnen Weizen ernten, weil eben eine Trockenperiode war, dann haben Sie sehr hohe Kosten pro Tonne, und die können Sie dann vielleicht am Markt gar nicht abdecken. Richtig? #00:11:38-5#

I: Und angenommen der Produktpreis würde sinken, wie würde Ihre Reaktion darauf aussehen? Das ist genau dieser Fall. #00:11:51-1#

B: Die Frage ist, wenn jetzt einzelne Produkte im Preis sich verändern würden oder sinken würden, dann würden wir überlegen vielleicht andere Produkte anzubauen. Wenn jetzt zum Beispiel der Rapspreis stark sinkt und die Rentabilität da nicht mehr in der Form gegeben ist, wie wir uns das vorstellen, dann wird im nächsten Jahr weniger Raps oder kein Raps mehr angebaut. Das wäre eine Reduktion, dass ich einfach die Fruchtfolge ändere. Eine andere Möglichkeit wäre, dass ich versuche, die Kosten zu reduzieren, wenn die Preise für das Produkt sinken. #00:12:31-8#

I: Und in welcher Maßnahme sind Förderungen für Ihr Unternehmen von Bedeutung? Und wie häufig werden diese in Anspruch genommen? #00:12:46-0#

B: In der Landwirtschaft in Europa ist so, dass jeder landwirtschaftliche Betrieb Förderungen in der Regel in Anspruch nimmt. Ich würde mal annehmen 99 Prozent. Wir sind in einem europäischen System der Landwirtschaft. Da gibt es ja diese Ausgleichszahlungen für die Mitgliedsländer der europäischen Union. Da ist für jedes Land festgelegt, wieviel Euro pro Hektar ein Landwirt bekommt. Und diese Förderungen nehmen wir natürlich auch in Anspruch von der EU. Und zusätzlich gibt es noch nationale Förderungen, wenn man jetzt spezielle ökologische Maßnahmen umsetzt. Und wir sind hier im Weinviertel doch ökologisch teilweise in einem sensiblen Gebiet und da nehmen wir dann an verschiedenen ökologischen Programmen teil, und dafür gibt es entsprechende Ausgleichszahlungen oder Förderungen. #00:13:50-9#

I: Wie bewerten Sie die Rolle Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? #00:13:59-8#

B: Könnte es sein, dass wir die Frage zwölf ausgelassen haben? Oder haben Sie die bewusst gelassen? #00:14:07-2#

I: Entschuldigung, ich habe sie übersehen. Welche Art von Informationen halten Sie am relevantesten, wenn Sie eine Investition tätigen möchten? Das ist eine sehr wichtige Frage. #00:14:20-2#

B: Das ist der technologische Fortschritt. Wenn ich jetzt eine landwirtschaftliche Maschine überlege zu kaufen, dann schaue ich mir an, wie der aktuelle technologische Standard ist. Kann ich da zum Beispiel mit Satellitensteuerung fahren? Wie ist der Treibstoffverbrauch? Wie sind die Wartungsintervalle? Also Informationen im Zusammenhang mit Technologiefortschritt und Kosten natürlich auch. #00:14:51-9#

I: Ja. #00:14:52-0#

B: Wenn ich jetzt ein Getreidelager bauen möchte, was wir in den letzten 15 Jahren auch schon zwei, dreimal gemacht haben, ist es wichtig zu wissen, wie der Return on Investment ist, wenn ich so eine Investition tätige? Das ist der Unterschied zwischen Ersatzinvestitionen und Neuinvestitionen. Oder wenn ich jetzt eine Photovoltaikanlage auf das Hallendach einer landwirtschaftlichen Halle bauen möchte, dann schauen wir uns an: welche Strompreise sind zu erwarten? Wie hoch sind die Kosten? Und welcher Return ist zu erwarten, wenn ich so eine Investition tätige? #00:15:35-2#

I: Machen Sie da in dem Fall Vorberechnungen? #00:15:39-7#

B: Bitte? #00:15:40-1#

I: Machen Sie in diesem Fall Vorberechnungen, damit Sie dann ausrechnen können? #00:15:43-7#

B: Ja, richtig. Investitionsrechnung wird dargestellt, wie eine Investition. Was das kosten wird und welche Erlöse und Kosten wir dann durch diese Investition erwarten. Und wenn der Return attraktiv ist, wenn wir jetzt konkret über eine Photovoltaikanlage sprechen, dann wird investiert. #00:16:04-5#

I: Und die Frage Nummer 13: wie bewerten Sie die Rolle Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? #00:16:11-8#

B: Sehr wichtig. Wir sind ja ein Lohnarbeitsbetrieb in der Landwirtschaft mit insgesamt circa 15 Mitarbeitern, wo jeder einzelne Mitarbeiter dringend benötigt wird. Das heißt, der braucht das Knowhow einen Traktor bedienen zu können, am Acker die richtigen Pflanzen, und bauliche Maßnahmen zu setzen. Und da ist uns sehr wichtig, dass die Mitarbeiter entsprechend gut ausgebildet sind, motiviert sind, sich auskennen. Und jetzt vielleicht nur am Rande, was nicht immer selbstverständlich ist, wir decken circa 95 Prozent der Arbeit mit eigenen Mitarbeitern ab. Und nur 5 Prozent, im Ausnahmefall, werden dann Unternehmen oder Dienstleister zugekauft. Da gibt es also auch landwirtschaftliche Unternehmer, die vielleicht 80 Prozent der Dienstleistung zukaufen. Wir haben die Strategie, dass wir möglichst viele eigene Mitarbeiter, wenn möglich aus der Region, bei uns beschäftigen können. #00:17:17-0#

I: Und wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter so produktiv wie möglich arbeiten können? Und welche Informationen sind dabei die wichtigsten, die kommuniziert werden müssen? #00:17:29-1#

B: Wichtig ist, dass sie sich entsprechend fortbilden. Wir machen auch betriebsinterne Sofortbildungskurse oder schicken sie auf externe Schulungen. Ein wichtiger Punkt ist dann noch auch die Arbeitssicherheit, dass da keine Unfälle passieren. Es gibt im Betrieb eine Sicherheitsvertrauensperson, die quasi für alle Mitarbeiter in Summer eine gewisse Verantwortung hat und beobachten soll, dass da keine Risiken für Arbeitsunfälle auftauchen. Die Einbindung der Mitarbeiter auch bei diversen Entscheidungen. Warum wird dieser Traktor gekauft? Oder kommt dieser Mähdrescher zum Einsatz? Damit sie das auch verstehen und informiert sind. Damit sie das auch mittragen und dann entsprechend motiviert sind. #00:18:26-4#

I: Haben Sie auch sogenannte Mitarbeitergespräche? #00:18:30-9#

B: Gibt es auch, in der Regel jährlich. Auf den im Prinzip drei Hierarchien mit den Traktorführern, Verwalter und Büro, und auch ich selbst mache auch ein Mitarbeitergespräch mit meinem Vorgesetzten. #00:18:50-9#

I: Und wie wird der Unterschied zwischen Produktivität und Rentabilität wahrgenommen? #00:18:59-2#

B: Wie wird das wahrgenommen? Die Produktivität, wenn ich das richtig verstehe, sind die Erträge pro Hektar, die wir erzielen können in der Landwirtschaft. Wie ich gesagt habe. Welche Menge kann pro Hektar geerntet werden? #00:19:17-5#

I: Und wie schnell? #00:19:19-1#

B: Und die Rentabilität ist dann: was verdiene ich mit dieser Frucht in Summe? Oder wenn ich fünf Tonnen Winterweizen ernte? Die Ernte kann eine nette Zahl sein, aber es heißt noch lange nicht, dass ich damit ein Geld verdienen. #00:19:35-0#

I: Ja. #00:19:37-6#

B: Da wird schon sehr unterschieden zwischen den Produktivitätskennzahlen, Ertrag pro Hektar, Betriebsmitteleinsatz pro Hektar. Wie viel Euro werden pro Hektar für Düngemittel ausgegeben, für Pflanzenschutzmittel, für Maschineneinsatz, für Arbeit? Da machen wir auch bei einem deutschen Beratungsunternehmen mit. Die kommen einmal im Jahr zu uns und analysieren diese ganzen Kennzahlen. Und dann vergleichen wir uns mit west- und ostdeutschen Betrieben. Wo sind unsere Stärken und wo sind unsere Schwächen? Und auch mit österreichischen Betrieben. Das wird einmal im Jahr genau analysiert und da bekommen wir dann entsprechende Auswertungen. #00:20:24-6#

I: Und in Österreich gibt es keine solche Beratung, die sich mit Landwirtschaft beschäftigt? #00:20:32-4#

B: In dieser Professionalität und mit diesem Überblick? Nein. Es ist ein privates betriebswirtschaftliches Büro in Göttingen in Deutschland und die betreuen so 200, 300 landwirtschaftliche Betriebe in

Deutschland, Ost-, Westdeutschland, Österreich, teilweise auch Tschechien, Ungarn, aber hauptsächlich in Deutschland und Österreich. Und in diesem Betriebsvergleich sind wir auch eingebunden, bekommen dann unsere eigenen Zahlen, vergleichen uns mit den anderen Betrieben und wissen, wo wir unsere Stärken und Schwächen haben. #00:21:05-0#

I: Interessant. Und arbeiten Sie mit anderen Unternehmen zusammen? Und wenn ja, wie bewerten Sie diese Zusammenarbeit? #00:21:17-7#

B: Wir bieten unsere Dienstleistung anderen Betrieben an und bewirtschaften, zum Beispiel, einen 200 Hektar großen Nachbarbetrieb komplett mit. Das heißt, wir machen von der Anbauplanung bis zum Verkauf der Produkte alles mit und verkaufen quasi unsere Dienstleistung an diesen Betrieb. Zusammen mit anderen Betrieben. Was könnte dann auch hineinpassen? Dass man sich mit anderen Betrieben immer wieder abstimmt: wie ist die Preisentwicklung? Welche Produkte sind interessant? Welche Maschinen bewähren sich? Also da gibt es schon eine lose Kooperation mit den anderen größeren Betrieben in Österreich, und vereinzelt auch in Deutschland. #00:22:09-1#

I: Und welche externen Einflüsse und Faktoren beeinflussen das Geschäft des Unternehmens? #00:22:20-2#

B: Die maßgeblichen Einflüsse sind sicher die Getreidemärkte, und die Märkte für andere landwirtschaftliche Produkte. Und da spielt ein Ukraine Krieg sehr hinein. Und ob dann Getreide über das Schwarzmeer exportiert wird in aller Welt. Da spielt auch mit hinein, ob in den USA eine große Maisernte oder Sojabohnenernte ansteht. Oder ob in Brasilien oder Argentinien eine große oder kleine Sojabohnenernte ansteht. Oder ob es in einzelnen Regionen der Welt Trockenheit gibt. Das heißt, ist das Angebot niedriger, dann steigen die Preise. Also was unser Geschäft, das Unternehmen schon wesentlich beeinflussen, sind eben diese Märkte für Getreide, die mehr oder weniger vom Weltmarkt beeinflusst sind. Natürlich immer mit Transportkosten, Korrekturfaktoren, das ist klar. Aber trotzdem, das sind schon für uns die wesentlichen Faktoren. Und wenn jetzt aufgrund der hohen Gaspreise nur mehr sehr teurer Dünger angeboten wird, oder kein Dünger mehr produziert wird, oder kein Dünger mehr aus Russland, zum Beispiel, nach Europa kommt, dann sind wir massiv davon betroffen. Das Beispiel, wir haben im letzten Jahr für den Dünger ungefähr den drei- bis vierfachen Preis bezahlt, als drei Jahre davor. Aber das ist der Weltmarkt. #00:23:56-3#

I: Frage Nummer 18: welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie in Bezug auf die zukünftige Leistung Ihres Unternehmens? #00:24:11-2#

B: Ich glaube, dass wir insgesamt gut aufgestellt sind in unserem Betrieb, sowie rationelle Bewirtschaftung. Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Thema bei uns im Betrieb. Wir haben eigene Nachhaltigkeitsindikatoren, die beachtet werden. Wir machen mit bei einem Zertifikat für nachhaltige Landwirtschaft. Das wird von der deutschen Landwirtschaftsgesellschaft angeboten. Da machen wir als

Betrieb mit. Und ich glaube, wenn man sich diesen Zahlen bewusst ist und das auch immer wieder hinterfragt, ob man auf dem richtigen Weg ist und wie man sich verbessern kann, dass man dann einfach bessere Aussichten für die Zukunft hat. Und wichtig ist auch, dass man neue Entwicklungen, die es in der Landwirtschaft gibt wahrnimmt. Das heißt jetzt mit Smart Farming GPS-Steuerung teilflächenspezifische Düngung, et cetera, wenn man diese innovativen Möglichkeiten entsprechend wahrnimmt und im Betrieb umsetzt, dass man dann eigentlich eine gute Chance hat für die Zukunft. #00:25:37-4#

I: Und können Sie sich durch die Betrachtung anderer Lösungsansätze inspirieren lassen, um Ihre eigene zu entwickeln? #00:25:50-1#

B: Auf jeden Fall. Wenn ich beobachte, dass andere Betriebe in Photovoltaik investieren, entweder am Dach oder auch an Freiflächen, dann bleiben die auch für uns entsprechend ab, dass wir vielleicht in diesem Sektor auch tätig werden. Oder Windräder ist ein Thema. Der Verpachtung von Flächen für Windräder, oder dass man auch in eigene Windräder investiert. Das ist durchaus auch vorstellbar. Oder wenn jetzt Nachbarbetriebe aufgrund der Trockenheit in Zukunft mehr auf Bewässerung setzen, dann werden wir auch drüber nachdenken, ob wir in diese Richtung gehen sollen, investieren sollen, et cetera. Sie wissen, dass in Österreich Biobetriebe relativ einen Bodenanteil haben für wirtschaftende Betriebe. Und wir haben vor zwei Jahren einen eigenen Biobetrieb gegründet, die Flächen aus dem Stammbetrieb herausgenommen und einen eigenen Biobetrieb gegründet. Und da haben wir uns auch eben von dieser allgemeinen Entwicklung und von Nachbarn inspirieren lassen, auch in diese Richtung uns zu gut aufzustellen. Und auch das Knowhow für Biobetriebe auch in den Betrieb zu bekommen, mit einem eigenen Betrieb, mit einem eigenen Verwalter, der das managt. Also da sind wir auch dabei. #00:27:20-0#

I: Gibt es Überlegungen oder Diskussionen, die derzeitigen Berechnungsmethoden in Zukunft zu modifizieren oder zu erweitern? #00:27:33-3#

B: Die derzeitigen Berechnungsmethoden für die finanziellen Kennzahlen oder Produktivitätskennzahlen? #00:27:43-7#

I: Genau. #00:27:43-8#

B: Ja, da sind wir gerade auch in Abstimmung mit unserer Muttergesellschaft, mit der Liechtenstein Gruppe, immer wieder gefordert neue Berechnungsmethoden einzuführen oder umzusetzen. Kommt natürlich immer was Neues, und Kennzahlen manchmal dazu. (unv. #00:28:11#) Sie haben dann in der nächsten Frage drin das Thema Nachhaltigkeit. Das spielt bei uns eine wichtige Rolle, wo wir jetzt da eben auch die Berechnungsmethoden Richtung Nachhaltigkeit stärker einführen. Was ist der Input? Was ist der Output? CO² Footprint? Und jetzt haben wir, zum Beispiel, im letzten Jahr gemacht,

eine CO²-Bilanz für den für den Landwirtschaftsbetrieb. Wie viel CO² wird verbraucht, sozusagen? Und wie viel wird gespeichert? Und man hat eine entsprechende Bilanz gemacht. #00:28:44-8#

I: Und verfolgt Ihr Unternehmen den Trend der Digitalisierung? #00:28:52-2#

B: Ich glaube, da sind wir voll drinnen, ja. Digitalisierung, Steuerung der Maschinen mit GPS, automatische Steuerung der Maschinen je nach Produkt und zu erwarteten Ernteerträgen. Da steuert sich die Maschine selbst. Teilflächenspezifische Düngung ist ein Thema. Das entsprechend dokumentieren und aufzeichnen, Nachvollziehbarkeit von dem Ganzen. Da gibt es auch durchaus Kunden, die das jetzt schon einfordern, diese Dokumentation. Denke eine Mühle in Deutschland, in Bayern braucht das für spezielle Nahrungsmittel. Eine Kooperation mit Barilla Italien, das ist ein Nudelproduzent, geht in diese Richtung. Da sind wir sehr gut dabei, glaube ich. Die ganzen Aufzeichnungen, die ganzen Betriebskarten, die man dafür verwendet, digitale. Und Nachhaltigkeit sowieso, weil für uns als Land- und Forstwirtschaftsbetriebe am Rande die Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema ist. Und das versuchen wir in der Öffentlichkeitsarbeit auch immer wieder zu forcieren und uns da weiterzuentwickeln. Und nachdem wir jetzt seit zwei Jahren hinter Liechtenstein Gruppe Aktiengesellschaft eingegliedert sind als Tochterunternehmen, gibt es dann die ganzen Vorgaben der Politik Nachhaltigkeitsberichte, zum Beispiel, zu erstellen. Da sind wir jetzt gerade konkret auch dabei, erstmals für die Liechtenstein Gruppe einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. #00:30:38-1#

I: Gibt es sonst noch weitere Aspekte, die Ihrer Meinung nach wichtig sind und bisher nicht angesprochen wurden? #00:30:49-4#

B: Ich glaube, wichtig ist, wenn Sie jetzt konkret über landwirtschaftliche Betriebe, Controlling Landwirtschaft, wie Unternehmen schreiben, dass dieses Instrument des Controllings und der ganzen finanzwirtschaftlichen Instrumente, dass es wichtig ist, dass diese Instrumente auch vermehrt in kleinere landwirtschaftliche Unternehmen Einfluss und Eingang finden. Damit die Betriebe eben wissen, wo sie stehen. Wie sind die finanziellen Ergebnisse? Wie sind die Produktivitätskennzahlen? Und wie kann ich die verwenden, damit ich meinen Betrieb positiv weiterentwickeln kann? Wir sind jetzt der größte österreichische Landwirtschaftsbetrieb und sind da natürlich sehr professionell aufgestellt, aus meiner Sicht. Wichtig wäre, dass diese Professionalität zum Teil auch, natürlich nicht wie für einen großen Betrieb, aber doch vermehrt auch von kleineren landwirtschaftlichen Unternehmen umgesetzt werden. Damit der Landwirt, die Landwirtin am Ende des Jahres weiß, dass sie mit dem Landwirtschaftsbetrieb so und so viel Geld verdient oder verloren hat. Und welche Produkte haben dazu mehr oder weniger beigetragen? Das wäre wichtig, dass diese Sensibilität und diese Umsetzung auch für kleinere landwirtschaftliche Unternehmen vermehrt zum Einsatz kommt. #00:32:18-3#

I: Ja, ich vermute, es ist bis jetzt noch nicht so weit, dass die kleinen Betriebe in Österreich Controlling haben, oder? #00:32:28-9#

B: So ist es, ja. #00:32:30-1#

I: Die planen. #00:32:30-9#

B: Es kommt auch noch die steuerliche Komponente dazu, dass viele Betriebe sogenannte pauschalierte Unternehmen sind. Das heißt, die zahlen nur eine pauschale Steuer, die nicht sehr hoch ist, und dadurch sind sie gar nicht gezwungen jetzt genauere Aufzeichnungen zu führen. Und das wäre zu hinterfragen, ob man diesen Betrieb nicht irgendwie einen Anreiz geben könnte, sich mehr mit diesen Instrumenten, die wir jetzt diskutiert haben, auseinanderzusetzen. Einfach um für die eigene Zukunft besser aufgestellt zu sein. #00:33:03-3#

I: Aber es gibt diese Pauschalierungsbetriebe, ganz viele, die ganz schlechte Ergebnisse haben, oder? Weil die ermitteln nicht wirklich ihr eigene Leistung, sondern einfach den Umsatz mal 17 Prozent oder je nachdem, was für eine Pauschalierungsmethode sie nutzen und dann das war es. Und sie analysieren die finanziellen Ergebnisse nicht. Oder? #00:33:30-2#

B: Genau. Die wirtschaften aus einer Tradition heraus. Irgendwie bleibt vielleicht was über, oder vielleicht wird von einem Nebeneinkommen noch sogar in die Landwirtschaft hineingesteckt, weil es halt so Tradition ist. Aber dass man sich konkret damit auseinandersetzt: "Wie kann ich auch einen kleineren landwirtschaftlichen Betrieb auf selbstständige, finanzielle Beine stellen?" Das wird aus meiner Sicht sicher zu wenig noch, auch in den Schulen, in den landwirtschaftlichen Schulen und von der Interessensvertretung, DK, et cetera propagiert. #00:34:02-6#

I: Und wenn sie keine wirkliche Analyse machen, dann können sie nicht langfristig planen. Und Thema Nachhaltigkeit ist für diese Betriebe auch nicht relevant, oder? Obwohl wir alle sprechen heutzutage über Nachhaltigkeit und, dass wir alle müssen bis 2030 Jahr. #00:34:27-7#

B: Wobei es durchaus ein politisches Ziel sein kann, dass sich diese Betriebe das nicht so genau ansehen, damit sie vielleicht weiter in irgendeiner Form wirtschaften und das Ganze nicht verpachten oder verkaufen, oder was auch immer. Das kann durchaus auch eine politische Komponente sein, die man da nicht vergessen darf. #00:34:49-8#

I: In diesem Fall vielen, vielen Dank für die Teilnahme. #00:34:57-1#

B: Bitte, sehr gerne. #00:34:57-1#

2 – Experteninterview (2-Exp.K, 14.04.2023)

I: Und die erste Frage: Wird Controlling als zentrales Instrument zur Unternehmenssteuerung genutzt? #00:00:09-6#

B: Wie Sie es schon vorher gesagt haben: Bei kleineren Betrieben oder mittleren ist die Frage, wo grenzt man diese ab, ist wahrscheinlich Controlling oder Aufzeichnungen generell vernachlässigt worden. In Österreich ist es so, dass diese Betriebe keine Aufzeichnungen führen müssen. Die sind pauschaliert. Somit gibt es oft auch keine Aufzeichnungen. Aber bei größeren Betrieben ist meine Erfahrung schon, dass es eine Kontrolle gibt, oft im Nachhinein. Man schaut sich das letzte Jahr immer im Ganzen an, so zwischendurch. Oder auch Planungen. Aber zwischendurch wird es das eher selten geben, so zwischen Kalkulationen unter dem Jahr oder so etwas. #00:01:03-6#

I: Kostenrechnung, Kalkulationen? #00:01:06-5#

B: Das gibt es auch, ja. Das gibt es von Teilrechnungen bis zu den Vollkosten. Vollkosten ist etwas, was wir sehr, sehr häufig anbieten. Was man vielleicht auch noch sagen muss, ist: Beim Controlling in der Landwirtschaft gibt es ja sehr viele Sparten, Ausprägungen. Und wir arbeiten mit biologischen Kennzahlen. Beim Milchviehbetrieb sind das natürlich die produzierten Liter Milch, die hier wichtig sind. Bei den Ackerbauern sind es natürlich Erträge. Und da ist es schon so, dass die einzelnen Betriebe für sich selber ein System haben, das ist viel mehr als eine Buchhaltung, um daraus dann Daten zu gewinnen. Da gibt es für Milchviehbetriebe auch den LKV, der hier sehr viel bereitstellt. Und im Ackerbaubereich sind das Schlagkarteien, die von den Betrieben auch genutzt werden. Ja. Und das ist zwar jetzt kein Controlling, das ich jetzt in meinem Job auswerte, aber in der Beratung wird das genutzt, um biologische Kennzahlen zu definieren. Da gibt es auch Zielgrößen und so weiter, um das zu überprüfen, ob das passt, ob diese Leistungen dann passen. #00:02:26-0#

I: Dann die nächste Frage: Welche konkreten Werkzeuge und Führungsinstrumente werden verwendet? #00:02:34-2#

B: Es ist die Frage, wie man das sieht. Wir verwenden sehr viel mit der Vollkostenrechnung und mit der Teilkostenrechnung. Das können wir aber nur bei Betrieben machen, die Aufzeichnungen haben. Deckungsbeitrag und so ist auch ein Thema. Für Betriebe, die pauschaliert sind, oder die keine Aufzeichnungen führen, arbeiten wir auch mit einem Betriebskonzept. Es gibt, und das ist auch öffentlich zugänglich, im Internet Deckungsbeitragsrechner. Das ist dieser IDB. Der wurde jetzt aktualisiert und heißt jetzt IDB2. Für die gängigsten Sparten oder Kulturen gibt es hier Zahlen, die man dann für die Planung verwenden kann. Es ist deswegen online, weil es auch für die Betriebe zu Hause ist. Die können sich daraus auch eine Planung machen. Und weil es in Österreich

so viele Betriebe gibt, die keine Aufzeichnungen haben, nutzen die das Betriebskonzept sehr häufig, um Betriebsplanungen zu machen und die Betriebe bei Investitionen auch zu unterstützen. Obwohl es natürlich meinerseits keine Empfehlung ist, natürlich. Ich empfehle jedem Betrieb eigene Aufzeichnungen zu machen. #00:03:59-2#

I: Und was ist ein Betriebskonzept? Ist das für jeden Betrieb eine eigene Kostenrechnung oder eine (Preiseinplanung?) #00:04:09-7#

B: Ja. Genau. Ein Betrieb kann zu der Kammer gehen und dort kann er ein Betriebskonzept anfordern. Und dann setzt man sich einen halben Tag mit dem Betrieb zusammen. Er sagt, was er arbeitet, wie groß er ist und so weiter. Und dann, nachdem aber keine Aufzeichnungen vorhanden sind, macht man mit Hilfe dieses IDB2 aus dem Internet eine Planung. Wir nennen das Betriebskonzept. Und dafür gibt es von der Kammer ein eigenes Tool, wie man das berechnet. Und nach der Dienstleistung bekommen das die Betriebe mit nach Hause und haben dann etwas, wo sie nachschauen können wie sich eine Investition zum Beispiel bei ihnen auswirken würde. #00:05:04-8#

I: Nächste Frage: Welche Verfahren, Methoden beziehungsweise Instrumente kommen bei der betrieblichen Planung zum Einsatz? #00:05:22-7#

B: Wenn wir jetzt in Zukunft denken, verwenden die Betriebe bei der betrieblichen Planung, langfristig bei uns einen Finanzplan. Ich sage jetzt einmal zum Beispiel, um die fünf Jahre oder mehr. Aber so um die fünf Jahre wird dann die Grenze sein. Da gibt es einen Finanzplan. Hier werden grob die Jetzt-Daten in die Zukunft projiziert, aber nur wirklich sehr grob, weil in fünf Jahren ja die Abschätzung, wie sich da die Zahlen entwickeln, nicht ganz so einfach ist. Für kurzfristigere Planungen werden diese biologischen Kennzahlen oft verwendet, oder auch Deckungsbeitragsrechnungen werden verwendet. Die haben meist für die Kammer einen Liquidplan erstellt, für einjährige Planungen. Da können Betriebe buchhalterisch mit den Programmen die Aufzeichnungen führen. In Österreich, beziehungsweise in Niederösterreich haben wir zwei Hauptprogramme, die verwendet werden. Das sind der Money Maker und das LPG Business. Da können auch die Betriebe unter dem Jahr einen Soll-Ist-Vergleich darstellen, wenn die Unternehmer Aufzeichnungen machen. Das bieten wir als Kammer auch an. Es gibt Ertragswertanalysen, fällt mir da noch ein. Und wie gesagt, bis zu fünf Jahren arbeiten wir mit Finanzplan. Wir haben es schon probiert, mit einer Art Balance Score Card oder mit einer Ansoff-Matrix-Analyse zu arbeiten. Mit Ansoff-Matrix-Analysen hätte das durchaus Potenzial, wird aber in der Praxis eher selten verwendet. #00:07:30-2#

I: Und Balance Score Card? #00:07:34-5#

B: Balance Score Card, würde ich sagen, auch eher. Wir haben es in der Dienstleistung. Zum Anbieten wird es eher wenig verwendet. Es ist eigentlich eher sehr, sehr wenig, dass das die Betriebe machen. Obwohl ich es schon einmal präsentiert hatte, mit den Betrieben, dass man so etwas macht. Aber es wird wenig verwendet. Ja. #00:08:01-9#

I: Besteht kein Interesse, oder ist es unproduktiv, solche Strategien zu verwenden? #00:08:10-0#

B: Ich würde sagen, ein Thema in der Landwirtschaft ist, dass sehr viel vom Marktpreis abhängt. Sehr viele Betriebe haben Kostenmanagement. Sie bemühen sich, Kosten zu senken in der Produktion, weil sie die Verkaufspreise oft nicht selber lenken können. Es geht sehr viel darum: Was kann man machen, um billiger zu produzieren, um effizienter zu werden? Nicht nur billiger oder zumindest auch an der Arbeitszeit reduzieren zu können. Da gibt es viele Überlegungen in die Richtung. Aber ertragsseitig kann man den Preis nicht beeinflussen. Oder nur sehr wenige können den Preis selber beeinflussen. Das schränkt sicher die Controlling-Instrumente ein, die man verwenden kann oder könnte. #00:09:14-4#

I: Und dann nächste Frage: Existieren im Betrieb unterschiedliche Planungsebenen, beispielsweise operative und strategische Planung oder gibt es ausschließlich eine Ebene der Planung? #00:09:33-9#

B: Ja. Wie viele Betriebe so etwas verwenden, kann ich jetzt nicht sagen. Aber im Gespräch mit den Betrieben sage ich ihnen schon immer, man sollte mehrere Ebenen haben. Eine operative, ganz klar, die für mich bis zu zwei, drei, höchstens fünf Jahre geht. Und ab fünf Jahren einen strategischen Bereich, wo man Strategieplanungen möglichst diskutiert. Wir haben in der Strategieplanung Stärken-Schwächenanalyse, Umfeldanalyse. Ich habe vor zwei, drei Jahren einen Schwerpunkt in diese Richtung gesetzt. In dem Zusammenhang habe ich auch diese Ansoff-Matrix-Analyse und diese Balance Score Card vorgestellt und probiert, diese bei Betrieben einzusetzen. Wie gesagt, da war die Resonanz eher gering. Operativ ganz klar: Jeder Betrieb muss seine Produktionskennzahl immer im Auge behalten. Dort hat man Kostenrechnungen, sehr viel Vollkostenrechnungen, die Berechnungen, Ertragswertanalysen. Und das immer auf Basis der Aufzeichnungen, wenn natürlich vorhanden. Ich arbeite meistens mit den Betrieben zusammen, die Aufzeichnungen haben. Das muss ich auch klar sagen. Ja. Obwohl das wahrscheinlich ein kleinerer Teil wird, wenn man die Anzahl der Betriebe herannimmt. #00:11:06-7#

I: Und planen alle Betriebe mehr als über ein Jahr oder nur Großbetriebe? #00:11:14-3#

B: Ich würde sagen nur Großbetriebe. #00:11:16-8#

I: Nur Großbetriebe. #00:11:18-0#

B: Oder wenn das Betriebsführern von kleinen Betrieben auch wichtig ist. Aber da ist es eher so, dass über dem Schnitt die Kleineren das nicht machen, die Größeren schon, ja. Würde ich schon sagen. Ja. #00:11:37-1#

I: Okay. Welche finanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidung und Kontrolle herangezogen? #00:11:50-3#

B: Das Einkommen. Cashflow ist sicher ein Thema. Cashflow ist sogar ein sehr großes Thema. Wir in Niederösterreich arbeiten noch sehr viel mit Aufwandsgrad. Oder aber mit Kapitaldienstgrenzen, auch in dem Bereich. Aber ich denke, Einkommen und Cashflow sind die zwei Hauptkennzahlen. #00:12:31-0#

I: Und Umsatzrentabilität oder Verschuldungsgrad? Sind die relevant? #00:12:36-9#

B: Bei uns bekommen die Betriebe immer Auswertungen. Bei uns ist das durchaus ein Thema. Aber Umsatzrentabilität ist für uns diese Aufwandsrate. Das ist von der anderen Seite gesehen keine Gewinnrate, sondern das ist so etwas Ähnliches. Und der Verschuldungsgrad wird für unsere Betriebe schon immer ausgewertet, wenn wir ein Controlling erstellen. Aber es variiert sehr stark bei den Betrieben. Und es wird oft nicht so sehr diskutiert, was da jetzt herauskommt bei der Verschuldungsrate. Es ist eine Kernauswertung. Ich mache das zum Beispiel immer. Es gibt bei uns die Arbeitskreisunternehmensführung. Das heißt, im Prinzip sind das unsere Kunden. Und da betreue ich über das Jahr 50 Betriebe. Und die 50 Betriebe bekommen eine Controlling-Auswertung. Und in dieser Hauptauswertung, die jedes Jahr gleich bleibt, ist die Verschuldung gerade auch immer dabei. Aber es wird bei der Präsentation oder bei der Übergabe eher selten über diese Kennzahl diskutiert. #00:14:09-4#

I: Und gibt es viele Betriebe, die das Controlling bei Landwirtschaftskammer erstellen lassen? #00:14:16-8#

B: Nein, viele sind es nicht. Ich schätze, insgesamt haben wir in Niederösterreich unter 200, zwischen 160 und 200. #00:14:31-7#

I: Wieviel Prozent sind das? #00:14:33-9#

B: Es gibt 40.000 MFA-Anträge in Niederösterreich. Es kann aber sein, dass ein Betriebsführer mehrere Betriebe hat. Da sind aber auch ganz kleine Betriebe auch dabei, für die es eigentlich ein Nebenerwerb ist, oder dies für das Einkommen des Betriebes nicht relevant ist für den Erhaltung einer Familie oder so etwas. Wo es nicht wirklich Entwicklungspläne und so weiter gibt, sondern wo das hobby-mäßig auch nebenbei weitergeführt wird. #00:15:12-3#

I: Okay. Und welche nicht-finanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? #00:15:22-6#

B: Mit dem Thema Effizienzstärkung sicher zum Beispiel im Bereich der Arbeitskraft. Es gibt Auswertungen, zum Beispiel bei der Rindermast. Bei den Vollkosten ist das ein Thema. Es gibt Betriebe, die schaffen es vom Kalb bis zum fertigen Stier. Das sind fünf, sechs, sieben Stunden Zeitaufwand pro Rind. Und es gibt Betriebe, die brauchen 18 Stunden, 17 Stunden dafür. Das heißt, zehn Stunden Unterschied pro Stier. Und wenn das jetzt ein Betrieb ist, mit 100 Stieren, sind das 1.000 Stunden. Das ist fast eine halbe Arbeitskraft. Und ich schätze, das ist sicher ein großer Teil, den man investiert, wenn man Geld in die Hand nimmt, oder Entscheidungen trifft, im Hinblick auf Effizienzsteigerung, Arbeitskräfte einzusparen. Die Arbeitskräfte in der Landwirtschaft werden auch immer weniger. Ja. Das ist sicher eines der Hauptthemen, wieviel man pro Stunde schafft und so weiter. #00:16:34-5#

I: Okay. Und auf welche Weise messen die Unternehmen wirtschaftliche Ergebnisse nach? #00:16:42-5#

B: Unterschiedlich. In Österreich haben wir vier Gewinnermittlungsarten. Obwohl man ja bei der Vollpauschalierung im Prinzip nicht alles misst. Es bleiben drei über: Eine Teilpauschalierung, Einnahmen- und Ausgabenrechnung und die Bilanzierung. Jetzt ist die Frage, was dann mehr Sinn macht. Und da macht natürlich die doppelte Buchhaltung am meisten Sinn, die Bilanzierung. Aber es wird auch genügend Betriebe geben, die mit der Einnahmen- und Ausgabenrechnung oder mit eigens zusammengestellten Excel-Dateien hier Auswertungen probieren zu erstellen. Aber unsere Betriebe, die wir betreuen, arbeiten an eine doppelte Buchhaltung angelehnt. Es ist zwar keine, aber ist daran angelehnt. #00:17:47-3#

I: Okay. Und wie erfolgt die Überwachung der ökonomischen Ergebnisse? Und welche Maßnahmen werden ergriffen, um Zielabweichungen zu korrigieren? #00:18:01-2#

B: Das ist unterschiedlich. Bei den Milchviehbetrieben ist es zum Beispiel so, dass die etwa einen Roboter im Einsatz haben. Der sieht haargenau, wenn jetzt in der Früh bei einem Rind etwas nicht passt. Wenn da die produzierte Milch herabgeht oder absinkt oder Inhaltsstoffe nicht passen, sieht der das sofort und kann gleich hinterher Maßnahmen ergreifen. Bei Ackerkulturen oder bei Betrieben ist es eher schwierig. Wir haben in Niederösterreich teilweise Probleme mit Niederschlag, dass es bei uns zu wenig Niederschlag gibt. Und der sich natürlich auf dann auf den Ertrag und dadurch auf den Umsatz auswirkt. Das ist aber ein Problem, dem der Betrieb nicht entgegensteuern kann, insofern er keine Bewässerung hat. Mit einer Bewässerung würde es gehen. Da gibt es auch neue Entwicklungen, die bei Blattgrün erkennen, ob eine Pflanze jetzt zum Beispiel

Trockenstress hat und wann es ein guter Zeitpunkt wäre, zu bewässern. Aber wenn das nicht möglich ist, ist es doch schwierig. Da ist es im Prinzip nur über jahrelanges Beobachten der Einkommenssituation möglich, Entscheidungen zu treffen, in welcher Hinsicht sich ein Betrieb entwickelt. Aber kurzfristig ist es hier ganz schwer einzugreifen. #00:19:37-3#

I: Okay. Und verwenden die Betriebe Preisermittlungsmethoden? #00:19:55-0#

B: Nur in der Vollkostenrechnung. Das gibt es bei uns schon. In der Vollkostenrechnung ist ersichtlich, welche Verkaufspreise erzielt werden müssen, um kostendeckend zu wirtschaften. Das machen schon einige, aber aufs große Ganze gesehen, sind das sehr wenige. #00:20:21-8#

I: Und orientieren sich die Betriebe am Marktpreis? Wenn ich zum Beispiel Gurken anbaue und ich sehe: Auf dem Markt verkauft man die für acht Euro pro Kilogramm. Werde ich dann genau den gleichen Preis nehmen? #00:20:41-1#

B: Das habe ich nicht ganz verstanden. Wie meinen Sie das? #00:20:47-3#

I: Wie wird der Preis ermittelt, wenn ich zum Beispiel Ackerbau habe und ich will meinen Weizen verkaufen. Mit welchem Preis werde ich das tun? Muss ich das nicht berechnen, wie viel mich das kostet? #00:21:09-5#

B: Nein. Da gibt es einen Weltmarktpreis. Und ich meine, jetzt ist es gerade so, dass die Preise fallen. Man hört, dass von der Ukraine alles derzeit mit dem Zug nach Westen kommt und jetzt auch auf unsere Preise drückt. Und du hast einen Preis, den du kaum halten kannst. Du erntest den Weizen. Du kannst jetzt den Weizen zu Hause lagern. Und du kannst warten und du fragst: „Wer bietet wieviel“? Und du kannst sagen: „Okay, zu dem Preis verkaufe ich nicht.“ Aber dann kannst du ihn zu Hause lagern und wartest ab, ob der Weltmarktpreis sich entweder nach oben oder nach unten entwickelt. Und du kannst dann einen Käufer suchen. Aber es ist nicht so, dass du sagst: „Okay, ich verkaufe meinen Weizen hier jetzt zu 400 Euro.“ Es orientiert sich einfach an den Weltmarktpreisen. #00:22:13-7#

I: Aber Lagern kostet auch Geld, oder? #00:22:17-4#

B: Lagern kostet auch Geld. Ja. Entweder oder. #00:22:20-7#

I: Und Weizen kann man vielleicht ein, zwei Jahre lagern, aber man kann ihn nicht fünf Jahre aufbewahren. Es geht dann kaputt, denke ich. #00:22:29-3#

B: Ja genau. Je länger man es aufheben muss, desto mehr Risiko besteht, dass Käfer reinkommen oder die Ware einfach kaputtgeht. #00:22:37-0#

I: Und wie ist das mit Gemüse? Das muss man so oder so verkaufen. Das kann man nicht aufbewahren. #00:22:44-8#

B: Ja, bei Gemüse gibt es aber Verträge, sofern ich das weiß. Aber bei Gemüse bin ich jetzt nicht der Spezialist, muss ich sagen. Bei Gemüse kommt es darauf an, um welches es sich handelt. Aber da kann ich gar nicht so viel dazu sagen, bei den Gemüsebetrieben. #00:23:00-8#

I: Und mit dem Milchpreis? #00:23:04-7#

B: Bei der Milch ist es auch so. Genau. Bei Milch orientiert es sich auch am Weltmarktpreis. Und der variiert. Und man muss einfach schauen, dass man im Betrieb so günstig wie möglich produziert, damit die Spanne gleich bleibt. Oder dass die Spanne hoch ist, sozusagen der Preis gleich bleibt, aber der Gewinn hoch ist. Ja. #00:23:24-8#

I: Betriebe können nur auf den Preis keinen Einfluss haben, sondern in diesem Fall nur die Aufwandskosten reduzieren, oder? #00:23:34-7#

B: Genau. Außer, sie fangen an, direkt zu vermarkten, dass sie sich selber Kunden suchen. Aber die meisten Betriebe sind keine Direktvermarkter, sondern liefern an eine Molkerei. Und die Molkerei gibt den Preis vor. #00:23:51-4#

I: Okay. Und dann angenommen, der Produktpreis würde sinken. Wie würde der Betrieb darauf reagieren? #00:24:08-4#

B: Kurzfristig wird es wahrscheinlich keine Reaktion geben. Man muss nur schauen, ob das Tief durchtauchen kann. Weil zum Beispiel ein Milchviehbetrieb ja nicht einfach was anderes machen kann. Der muss es einfach durchstehen, auch wenn das längere Zeit dauert. Bei den Marktfrüchten sieht man schon, wenn einzelne Marktfrüchte einen höheren Preis erzielen, dass diese dann im nächsten Jahr mehr angebaut werden. Da kann man schon reagieren. Wenn man sieht: Keiner will jetzt mehr für Roggen etwas zahlen, dann probiert man im nächsten Jahr, wenn man die Möglichkeit hat, etwas anderes anzubauen. Aber auch hier ist es so, dass kurzfristig eine Veränderung immer schwierig ist. Und wenn es natürlich über lange Zeit nicht der Preis ist, den ich haben will, dann muss ich mir die Frage stellen, ob ich aufhöre oder etwas anderes mache. #00:25:08-5#

I: Okay. In welcher Maßnahme sind Förderungen von Unternehmen von Bedeutung? Und wie häufig werden diese in Anspruch genommen? #00:25:19-5#

B: Ja. Die sind sehr, sehr wichtig. Jetzt bin ich nicht sicher, auf welche Förderungen Sie abzielen. Ich weiß es nicht genau, ob das Investitionsförderungen oder diese Direktzahlungen sind. Es gibt aber Förderungen, die der Betrieb jährlich erhält und es gibt bei bestimmten Investitionen auch

Förderungen für diese Investition. Aber ich sehe beide als wichtig an. Wenn Investitionen gefördert werden, dann hilft das einfach, um wirtschaftlich zu sein. Wenn ich nur 20 Prozent meiner Investitionskosten verringern kann, ist das einfach ein enormer Hebel. Bei diesen jährlichen Förderungen für Direktzahlungen, für Ausgleichszahlungen oder Umweltmaßnahmen ist es insofern wichtig, als dass jetzt zum Beispiel der grüne Bericht zeigt, dass der Schnitt jetzt der letzten Jahre zeigt, dass oft nur die Förderungen das Einkommen des Betriebes sind. Insofern sind für die Landwirtschaft so Förderungen extrem wichtig, um das zu erhalten, wie es jetzt ist. #00:26:44-8#

I: Okay. Und ist es nicht besser, vielleicht steuerliche Erleichterungen für Betriebe zu machen, statt Förderungen? #00:26:58-8#

B: Ja. Ich kenne die Diskussionen, ob Förderungen gut sind, aber ich wüsste dazu leider keine Alternative. Ich wüsste nicht, wie man dieses System umbauen kann, um es besser zu machen, sagen wir es so. Ja. #00:27:23-2#

I: Okay. Und bekommen alle Unternehmen diese Förderungen? Das heißt, alle landwirtschaftlichen Betriebe, die sich bewerben? #00:27:32-4#

B: Nicht alle, die sich bewerben. Es kommt immer darauf an. Bei einer Investitionsförderung gibt es gewisse Punkte, die man erreichen muss. Wenn man diese einhält, bekommt man das. Und bei diesen Geldern aus der ersten und zweiten Säule ist es auch so, dass man einen MFA-Antrag abgeben muss, dass man bestimmte Sachen einhalten muss, damit man die Förderungen bekommt. Aber nicht alle Betriebe bekommen Förderung. Ja. #00:28:06-8#

I: Sogar bei denen, die sich bewerben, kann es sein, dass sie die nicht bekommen, oder? #00:28:12-3#

B: Bei einer Investitionsförderung zum Beispiel schon. Ja. #00:28:14-0#

I: Okay. Welche Art von Informationen halten Unternehmen für am relevantesten, wenn sie eine Investition tätigen möchten? #00:28:28-1#

B: Vermutlich die Wirtschaftlichkeit der Investition. Die Wirtschaftlichkeit, die Kosten vor allem und dann, ob sie viel Fremdkapital brauchen oder nicht. Wenn viel Kapital notwendig ist, schrecken sie natürlich zurück. Und wenn man dann noch viel Fremdkapital aufnehmen muss, ist da natürlich auch eine große Hemmschwelle. #00:29:06-0#

I: Okay. Und wie bewerten die Betriebe die Rolle der Mitarbeiter im Unternehmen? #00:29:15-7#

B: Ich habe jetzt keine Zahlen dazu, aber die meisten Landschaftsbetriebe haben keine Mitarbeiter.
#00:29:25-7#

I: Keine Mitarbeiter? #00:29:27-2#

B: Keine Mitarbeiter. #00:29:28-4#

I: Sogar Großbetriebe? #00:29:31-3#

B: Naja, die Großbetriebe schon. Aber das ist nicht der Durchschnitt. Der Durchschnitt der niederösterreichischen Betriebe hat keine Mitarbeiter, nur Familienmitglieder, die im Betrieb arbeiten. Da arbeiten zwei, drei Leute oder so, aber die sind nicht extern. Und für Großbetriebe haben natürlich die Angestellten eine extreme Bedeutung, weil der Arbeitsmarkt natürlich sehr stark mit anderen Branchen konkurriert. Es ist nicht leicht, jemanden zu finden. Und wenn jetzt jemand einen Mitarbeiter hat, der sehr gut ist, dann muss man den natürlich auf Händen tragen, dass man den nicht verliert. #00:30:24-2#

I: Motivieren in diesem Fall offenbar. #00:30:28-0#

B: Ja. Genau. #00:30:28-7#

I: Okay. Und wie stellen Unternehmen sicher, dass ihre Mitarbeiter möglichst produktiv arbeiten können? Und welche Informationen müssen sie dafür kommunizieren? #00:30:45-2#

B: Dazu kann ich eigentlich keine Auskunft geben. Das ist nicht mein Themengebiet. #00:30:55-9#

I: Okay. Dann nächste Frage. Arbeiten die Betriebe mit anderen Unternehmen zusammen? Und wie bewerten Sie diese Arbeit, zum Beispiel im Ackerbau mit einem anderem Ackerbaubetrieb oder Tierhaltungsbetriebe? #00:31:25-9#

B: Ja. Wenn man es von der Vogelperspektive ansieht, arbeiten sehr viele Betriebe zusammen. Für mich ist es schon eine Zusammenarbeit, wenn ein Betrieb einen Mähdrescher hat, und der fährt dann bei den anderen Betrieben auch. Natürlich wird dafür Geld gezahlt. Ja. Aber so Maschinengemeinschaften sind ein ganz wesentliches Thema in Niederösterreich und werden sehr häufig verwendet. Und das ist auch wichtig, weil die Betriebe oft nicht die benötigte Größe haben, um eine Maschine auszulasten. Somit gibt es einen, der mehrere Mähdrescher hat und dann bei sehr vielen fährt. Und das haben wir sehr oft bei so Anbaugeräten, dass die in Gemeinschaften gekauft werden. #00:32:14-6#

I: Okay. Welche externen Einflüsse und Faktoren beeinflussen das Geschäft des Unternehmens?
#00:32:29-4#

B: Das Wetter, würde ich sagen, und die Marktpreise. Diese zwei Faktoren sind eigentlich die größten. Wetter, Umwelt und die Preise, die man nicht selber bestimmen kann. #00:32:55-2#

I: Und Schädlinge, zum Beispiel für Ackerbau oder für Gemüsebau? #00:33:00-8#

B: Ja. Teilweise schon. Aber Schädlinge, wie ich das jetzt bewerten kann, ich bin ja kein Pflanzenbauer, treten auch sehr oft dann auf, wenn es zu trocken ist. Vielleicht kann man noch Gesetzgebung dazuschreiben. Wenn Pflanzenschutzmittel verboten werden, dass sich das auch auswirkt. Aber nicht so sehr, denke ich, wie generell das Wetter und der Marktpreis. #00:33:38-8#

I: Okay. Und welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie in Bezug auf die zukünftige Führung von landwirtschaftlichen Betrieben? Was kann kommen? #00:33:56-9#

B: Als Herausforderung sehe ich sehr stark, dass die Betriebe immer wachsen. Es wird immer mehr. Manche Betriebe hören auf und andere wachsen. Deshalb ist die Herausforderung, dass viele Betriebe jetzt an die Grenze kommen, dass sie Mitarbeiter brauchen. Oft ist es aber so, wenn man ein, zwei Mitarbeiter hat, dann ist das so eine kritische Grenze. Weil im Prinzip dann der Betriebsführer so eine Art Trouble Shooter ist, der immer nur das macht, was dann nicht so funktioniert. Sehr viele Betriebe werden da jetzt hinkommen, in diesem Bereich erst einmal Mitarbeiter zu bekommen. Das ist eine Herausforderung. Es ist auch so, dass sehr viele ältere Personen mithelfen. Ich denke, dass das eben aber dann zukünftig weniger sein wird. Das kann man so zusammenfassen, dass Arbeitskräfte immer mehr benötigt werden. Und die Betriebe sind gezwungen, diese Arbeitskräfte erstmal zu finden. Und wie kann man dann effizient fremde Arbeitskräfte einsetzen? Das sehe ich als Herausforderung. Auch den Klimawandel sehe ich als sehr starke Herausforderung. Wir merken das in Niederösterreich, im Osten sehr stark. Es gibt einige Jahre, wo es wirklich niederschlagsarm ist. Das ist eine sehr große Herausforderung. Das würde ich erst einmal so sehen. Wo sehe ich Chancen? Chancen sehe ich in der Steigerung der Effizienz der Betriebe noch, dass mit bestimmten Investitionen einfach Arbeitszeit und Kosten eingespart werden können. Da sehe ich eigentlich das größte Potenzial. Vielleicht auch in kleineren Bereichen. Bei Betrieben, aber nur im kleineren Bereich, da gibt gar nichts groß zu reden. Im Bereich Direktvermarktung oder wenn sie selber probieren, ihre Produkte zu vermarkten. Das könnte für einige, nicht für alle, wenige Betriebe auch eine Strategie sein, um wirtschaftlich oder erfolgreich zu wirtschaften. #00:36:48-7#

I: Können sich die Betriebe durch die Betrachtung anderer Lösungsansätze inspirieren lassen und um ihre eigene Lösungsansätze zu entwickeln? #00:37:06-7#

B: Lösungsansätze anderer landwirtschaftliche Betriebe, oder? #00:37:14-4#

I: Genau. #00:37:15-6#

B: Auf alle Fälle. Wir bieten im Sommer immer so Exkursionen an, zu verschiedenen Betrieben, und sehen das als sehr wichtigen Bereich, dass man sich andere Betriebe anschaut und sich damit beschäftigt. Wie lösen andere Betriebe gleiche Probleme? Das sehe ich als sehr wichtigen Teil an. #00:37:37-1#

I: Und gibt es Überlegungen oder Diskussionen, die derzeitigen Berechnungsmethoden in Zukunft zu modifizieren oder zu erweitern? #00:37:49-9#

B: Es gibt Überlegungen. Aber diese Auswertungen, die wir in Niederösterreich machen, haben immer wieder andere Schwerpunkte. Wir probieren, diese immer an aktuelle Entwicklungen anzupassen. Aber eine generelle Änderung würde ich nicht sehen. Bei uns in Niederösterreich ist es so, dass wir im Arbeitskreis, so heißt bei uns die Arbeit, immer wieder andere Schwerpunkte haben. In den letzten zwei Jahren waren etwa Maschinenkosten sehr viel ein Thema in der Außenwirtschaft, wo wir probiert haben, Auswertungen zu machen. Aber generell gesehen, ob eben das andere jetzt wichtig ist oder ob man das System ändern sollte, würde ich jetzt sagen, nein, da sehe ich jetzt keine Notwendigkeit. #00:38:52-9#

I: Und verfolgen landwirtschaftliche Betriebe die Trends der Digitalisierung und Nachhaltigkeit? #00:39:04-8#

B: Ja, auf alle Fälle. Digitalisierung lässt sich nicht aufhalten. Es ist jedes Jahr etwas anderes. Es gibt ja sehr viele Firmen, die dazu Forschungsarbeit betreiben. Und es ändert sich viel. Ja. Es ändert sich zum Beispiel dahingehend, dass man einen Traktor mit GPS verwendet, der selbstständig dann die Fahrspur nachfährt. Und ich sehe auch, dass die Betriebe das nutzen. Natürlich kostet das Geld. Aber wenn man jetzt einen neuen Traktor kauft, dann wird das oft schon mitgekauft. Es wird sich viel ändern, es ändert sich viel und geht in diese Richtung. #00:40:01-2#

I: Und wie es mit dem Thema Nachhaltigkeit? Wie ich weiß, braucht Nachhaltigkeit strategische Planung, und zwar strategische die Planung nicht für ein Jahr, sondern für mehrere Jahre. Und kleine und mittelständische Betriebe, die planen nicht so weit im Voraus. Ist bei diesen Betrieben in diesem Fall Nachhaltigkeit noch kein Thema? Oder stimmt das nicht? #00:40:32-1#

B: Nein. Würde ich auch sagen. Da ist es im Schnitt so, wenn man Nachhaltigkeit auf die Langfristigkeit der Planung sieht, dann würde ich das unterschreiben und sagen, das ist auch kein Thema. Das machen wirklich Einzelne, aber nicht der überwiegende Teil oder kein großer Teil. #00:40:56-5#

I: Ist es nicht ein Problem von dieser Nachhaltigkeitsstrategie, was jetzt in der ganzen Welt verfolgt wird, denn alle Länder haben dieses Ökologie- und Nachhaltigkeitsproblem. Die wollen alle bis 2050 ohne CO2 arbeiten. Und alles nachhaltig. Und wenn wir so viele kleine Betriebe haben, die noch nicht bereit sind. Und für nachhaltige Arbeit braucht man nicht ein Jahr, sondern mehrere Jahre, bis man umsteigt. Dass wir in 2050 gar nicht so weit mit diesem Ökologie- und Nachhaltigkeitsproblem sein werden. #00:41:49-5#

B: Ich denke zu wissen, auf was du hinaus willst. Aber ich sehe das Thema in der Landwirtschaft nicht so. Ich denke, die Landwirtschaft ist ohnehin ein sehr nachhaltiger Wirtschaftszweck, generell gesehen. Man kann natürlich darüber sprechen: Wie könnte man einen Traktor oder eine Maschine mit anderer Energie speisen? Aber die Entwicklungsarbeit würde nicht bei den Landwirten liegen, sondern da müsste der Markt effiziente Maschinen bereitstellen. Und solange es das nicht gibt: Was soll der einzelne Landwirt machen? Der wird nicht selber einen Traktor entwickeln, um hier nachhaltiger zu sein. #00:42:42-1#

I: Und wie ist es mit den Düngemitteln? #00:42:47-8#

B: Düngemittel, ja. #00:42:57-0#

I: Die verschmutzen teilweise. Weil das Chemie ist. Die verschmutzen die Erde. #00:43:01-8#

B: Die Entwicklung, würde ich sagen, geht in diese Richtung. Wie kann ich das dann ableiten? Wenn ich die Bio-Betriebe in Niederösterreich anschau, die ja eine biologische Wirtschaftsweise verfolgen, dann erkennt man an den Zahlen, dass diese immer steigen. Und man könnte diese Antwort mit dieser Steigerung sehen, dass Betriebe diese Wirtschaftsweise vermehrt betreiben. #00:43:39-7#

I: Okay. Und dann noch die letzte Frage: Gibt es sonst noch weitere Aspekte, die Ihrer Meinung nach wichtig sind und bisher nicht angesprochen wurden, zum Thema Controlling in landwirtschaftlichen Betrieben? #00:44:03-4#

B: Ich denke, wichtig ist die Ausbildung. Wie Sie gesagt haben: Für viele Betriebe ist das nicht das große Thema. Ich denke, wenn man sich in der Ausbildung mehr diesen Themen widmen würde oder mehr probiert, das einzubauen, dann wäre es auch ein größeres Thema. Ich denke, das könnte ein Hebel sein, wie man Betriebe mehr in diesen Bereich kommen lässt oder Interesse weckt. #00:44:54-0#

I: Und die in der Ausbildung für Bauern, oder? #00:44:59-9#

B: Buchhaltung. #00:44:59-9#

I: Ach so, Buchhaltung. #00:44:59-9#

B: Ja. Genau. Weil da vieles geschehen muss. Es gibt den landwirtschaftlichen Meister, Fachmeister. Da wird das schon gemacht. Aber natürlich könnte man hier noch mehr in dieser Richtung anbieten. #00:45:13-0#

I: Okay. In diesem Fall vielen, vielen Dank für das Gespräch und für das Interview. #00:45:23-4#

B: Passt, freut mich. Und ich wünsche Ihnen alles Gute für Ihre Arbeit. #00:45:31-8#

I: Dankeschön. #00:45:33-3#

B: Wiederhören! #00:45:36-5#

I: Wiederhören, schönen Tag! #00:45:37-6#

B: Ebenfalls. Danke sehr. #00:45:39-5#

4 – Experteninterview (4-Exp.L, 21.04.2023)

I: Meine erste Frage: Wird Controlling als zentrales Instrument zur Unternehmenssteuerung genutzt? #00:00:26-5#

B: Controlling wird in unterschiedlichem Ausmaß genutzt. Ich möchte nicht behaupten, dass es das zentrale Instrument ist, beziehungsweise wird in weiterer Folge die Frage sein: Was versteht man konkret unter Controlling? Ich nehme an, im Laufe der nächsten Fragen wird sich einiges klären. #00:00:47-0#

I: Controlling meine ich als Controlling-Tätigkeit. Welche Werkzeuge und Führungsinstrumente werden verwendet in Landwirtschaftsbetrieben? #00:01:10-3#

B: Alle Werkzeuge und Methoden, die ich anführe, werden in unterschiedlichem Ausmaß angewendet. Das heißt nicht, dass das bei jedem Betrieb angewendet wird, aber es ist ein Thema, dass betriebliche Aufzeichnungen in unterschiedlichem Maße geführt und ausgewertet werden. Damit meine ich einerseits Geldbewegungen, die Ermittlung von Erträgen und Aufwänden im betriebswirtschaftlichen Sinn. Betriebswirtschaftlich sage ich im Unterschied zu steuerlichen Aufzeichnungen, weil wir die vielfach nicht haben, weil viele Betriebe vollpauschaliert sind. Andererseits haben wir viele Kennzahlen aus dem Produktionsbereich, wo es um Produktionstechnik geht. Die Auswertung dieser Ergebnisse. #00:02:02-8#

I: Ich habe mit Werkzeugen und Führungsinstrumenten gemeint, ob sie die Unternehmen verwenden. Kostenrechnung, ABC-Analyse. #00:02:23-9#

B: Kostenrechnungen im Sinne von Vollkostenrechnung, beziehungsweise Teilkostenrechnung werden bei den Betrieben teilweise gemacht. Arbeitsanalyse im engeren Sinne ist mir weniger vertraut. Wenn die Vollkostenrechnung erstellt wird, wird auch der Arbeitsertrag je Stunde ermittelt. In diesem Zusammenhang werden teilweise die Kennzahlen dazu ermittelt, wie es mit der Rentabilität der Arbeitswirtschaft aussieht. Falls Sie Arbeitsanalyse in Richtung entlohnte Arbeitskräfte meinen, muss man vorher die Verfassung sehen, dass der Großteil unserer Betriebe familiengeführte Arbeitskräfte sind. Familiengeführte Betriebe sind ohne entlohnte Arbeitskräfte. #00:03:20-5#

I: Budgetierung, Investitionsrechnung, Soll-Ist-Vergleich verwenden die Betriebe? #00:03:28-1#

B: Investitionsrechnungen sind ein Thema, wenn es um größere Investitionsentscheidungen in der Planungsrechnung geht. Da wird der Gesamtdeckungsbeitrag des Betriebes ermittelt, anschließend die Fixkosten und Gemeinleistungen dazugerechnet und über diesen Weg ermittelt, ob die Investition wirtschaftlich und finanzierbar ist. Budgetplanungen sind weniger gebräuchlich, im Sinne davon, dass wir Budget je Konto errechnen. Vorwiegend bei Investitionen, bei größeren Entwicklungsschritten. #00:04:26-5#

I: Nächste Frage: Welche Verfahren, Methoden beziehungsweise Instrumente kommen bei der betrieblichen Planung zum Einsatz? #00:04:37-7#

B: Das habe ich vorweggenommen. Die Ermittlung des Gesamtdeckungsbeitrages abzüglich Fixkosten, zusätzlich Gemeinleistungen. Da das vorwiegend Familienbetriebe sind, wird abzüglich Privatverbrauch und zusätzlich außerlandwirtschaftlichen Einkommens &, um diese Eigenkapitalbildung zu ermitteln. Und die Berücksichtigung der bereits vorhandenen Kapitaldienste und eventuell neue Kapitaldienste, die aufgrund von Investitionen zu bedienen sind. #00:05:15-8#

I: Existieren im Betrieb unterschiedliche Planungsebenen, beispielsweise operative und strategische Planung, oder gibt es ausschließlich eine Ebene der Planung? #00:05:28-5#

B: Wenn ich bei den Familienbetrieben bleibe, denke ich nicht, dass das unterschieden wird. Ich kann das für andere Betriebe nicht ausschließen, oder wie Sie es mit größeren Betrieben beschrieben haben, aber bei Familienbetrieben werden diese Unterschiede in der Praxis nicht angewendet. #00:05:53-6#

I: Unter operativer und strategischer Planung meine ich kurzfristige und langfristige Planung. Familienbetriebe planen kurzfristig, habe ich das richtig verstanden? #00:06:12-5#

B: Nein, ich würde nicht sagen, dass Familienbetriebe kurzfristig planen. Ich denke, dass sie langfristig planen, von Generation zu Generation. Sie haben kurzfristig laufende Entscheidungen zu treffen, im operativen Bereich. Gleichzeitig ist dieses Thema, dass die Betriebe wieder an die nächste Generation weitergegeben werden, langfristig ausgerichtet. #00:06:42-8#

I: Welche finanziellen Leistungskennzahlen werden zu Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? #00:06:55-9#

B: Wo die Schwerpunkte der einzelnen Betriebe sind, ist unterschiedlich. Es ist ein Unterschied, ob ein Betrieb in einem größeren Umfang Kapitaldienst zu bedienen hat, wo es um die Frage der Finanzierbarkeit geht, oder ob die Arbeitswirtschaft ein Thema ist, wo es darum geht, wie ich die Arbeitszeit möglichst rentabel einsetzen kann. Dann ist die Auswertung aus der Vollkostenauswertung interessant, um diese Wirtschaftlichkeit, sprich das Einkommen vom Betrieb, zu ermitteln. Das auf Betriebszweckebene mit einer Vollkostenauswertung je Betriebszweck machen ist eine Möglichkeit. Eine Möglichkeit wären gesamtbetriebliche Aufzeichnungen. Im betriebswirtschaftlichen Sinne, nicht im steuerlichen Sinne. Da haben wir einiges an Unterschied. Und manche Betriebe haben andere Formen der Aufzeichnungen, die nicht in diesen standardisierten Systemen, wie wir es kennen, angewendet werden, aber für den jeweiligen Betrieb trotzdem ausreichend sind. #00:08:11-0#

I: Verwenden die Betriebe Cashflow? #00:08:17-0#

B: Der Begriff Cashflow wird bei uns in der Landwirtschaft wenig verwendet. Die Betriebe haben keine Unternehmensberichte zum Belegen, zum Beispiel. #00:08:28-9#

I: Geht es nur um die Familienbetriebe, oder geht es um ganze Landwirtschaftsbetriebe? #00:08:39-4#

B: Ich spreche nie für alle, weil es auch andere geben wird. Darum sage ich immer dazu: Manche verwenden diese Methoden, andere nicht. Das ist so. Es ist keine gesetzliche Verpflichtung, dass sie das machen müssen, sondern nur für den eigenen Betrieb. Sobald sie für sich selber einen Nutzen daraus ziehen, werden sie es machen. Wenn der Nutzen nicht ausreichend sichtbar im Verhältnis zu dem ist, wie viel Aufwand es ist, diese Ergebnisse und Sachen auszuwerten, werden sie es nicht machen, sondern auf andere Methoden oder Teile davon zurückgreifen. Das verstehe ich ohne Wertung, weil es für die jeweiligen Betriebe passen muss. #00:09:31-5#

I: Welche nicht-finanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? #00:09:37-9#

B: Die Auswertungen aus dem Produktionsbereich. Ein Beispiel: Wie viel Kilogramm Milch können je Milchkuh verkauft werden? Der klassische Kernzweck. Wie viel Kilo Getreide werden je Hektar geerntet? #00:09:59-0#

I: Auf welche Weise messen die Betriebe wirtschaftliche Ergebnisse nach? #00:10:12-1#

B: Sichere Methode ist die Auswertung von gesamtbetrieblichen Aufzeichnungen und Auswertung. Vollkostenauswertung, Teilkostenauswertung. #00:10:30-2#

I: GuV, Pauschalierung auch, oder? #00:10:36-1#

B: Pauschalierung ist pauschal. Gewinn- und Verlustrechnung verstehe ich in dem Sinne unter gesamtbetriebliche Aufzeichnungen, aber mit dem Unterschied, dass wir nicht von der steuerlichen Gewinnermittlung sprechen. Daher verwende ich diese Begriffe weniger, weil man sonst glaubt, dass es eine steuerliche Buchhaltung ist, und das haben diese nicht. Es gibt Betriebe, die eine steuerliche Buchhaltung haben. Auf der anderen Seite haben wir eingeschränkte Formen der Methoden. #00:11:09-1#

I: Wie erfolgt die Überwachung der ökonomischen Ergebnisse, und welche Maßnahmen werden ergriffen, um Zielabweichungen zu korrigieren? #00:11:20-0#

B: Welche Maßnahmen ergriffen werden, um die Zielabweichung zu korrigieren, kann ich nicht pauschal beantworten. Da muss jeder Betrieb für sich selber Lösungen finden, aber es können Lösungen im operativen Bereich sein. In der Produktionstechnik, dass Anpassungen nötig sind. Wenn in der Vermarktung etwas angepasst werden kann, soweit möglich. Auf der anderen Seite in strategischen Entscheidungen, Änderungen von Betriebszweigen, Wachstumsschritte zu machen oder Betriebszweige aufzugeben bis hin zur Betriebsaufgabe. Operative, strategische Entscheidungen. Das ist verschieden. #00:12:11-7#

I: Verwenden die Betriebe eine interne Preiseermittlungsmethode? #00:12:20-3#

B: Ja und nein. Das kann man. Es gibt alle Varianten. Vielfach würde ich sagen, die Betriebe verwenden es nicht. Preiseermittlung ist vertreten im Bereich der Direktvermarkter. Direktvermarktungsbetriebe, die versuchen, Preise zu kalkulieren. Die Betriebe, die bei uns im Massenmarkt unterwegs sind, sprich ihre Urprodukte an Großhändler verkaufen, können die Preise nur bedingt gestalten. Sie können teilweise entscheiden, an wen sie es verkaufen, und auch das vielfach nicht kurzfristig, weil Verträge langfristig gemacht werden. Über die Vollkostenauswertung haben wir eine Kostenermittlung von Produkten. Über diesen Weg kann es gemacht werden, aber das macht nicht jeder Betrieb. #00:13:29-9#

I: Wie würde der Tierhaltungsbetrieb reagieren, wenn der Produktpreis sinken würde? #00:13:41-0#

B: Tatsache ist, dass die Preise ständig steigen und sinken. Das heißt, wir haben schwankende Märkte. Wir haben schwankende Preise. Beispiel tierhaltender Betrieb. Wenn man an einen Milchvieh-Betrieb denkt & Kurzfristig kann man kaum darauf reagieren. Die Investitionen sind getätigt. Die Anlagen sind vorhanden. Die Tiere sind im Stall. Das Produkt ist eingelagert. Kurzfristige Maßnahmen sind oft schwer möglich, weil die Perspektive ist, dass langfristig die Preise zu gering sind, um die Kosten abzudecken, und dann ist die Frage von strategischen Entscheidungen zu treffen. #00:14:29-4#

I: In welchem Maße sind Förderungen von Unternehmen von Bedeutung, und wie häufig werden diese in Anspruch genommen? #00:14:41-4#

B: In der österreichischen Landwirtschaft nehmen wir den Begriff der Ausgleichszahlungen, weil es vielfach um Gelder geht, wo Leistungen dahinter stehen. Ein Beispiel: das österreichische Programm für Umwelt und Landwirtschaft. Entsprechende Umweltleistungen werden dort von den Bäuerinnen und Bauern durchgeführt, und dafür kriegen sie Ausgleichszahlungen. Diese Zahlungen sind wichtig und werden angenommen. Es gibt noch andere Beispiele für Ausgleichszahlungen oder Förderungen. Aber wie in anderen Branchen auch: Man muss sich damit beschäftigen, welche Angebote für den einzelnen Betrieb interessant sind. #00:15:27-8#

I: Welche Art von Informationen halten die Betriebe für am relevantesten, wenn sie eine Investition tätigen möchten? #00:15:39-6#

B: Ich kann nicht pauschal beantworten, dass es die eine Information gibt. In solchen Planungsphasen sind umfassende Informationen einzuholen, und das Gesamtbild wird die Entscheidungsgrundlage sein. Das eine sind Kalkulationsdaten im Sinne in einer Planungsrechnung. Ein anderes Thema ist die Preis-Marktperspektive, die mit entsprechenden Abnahmen und Preisen in den kommenden Jahren zu berechnen ist. Ein weiteres Thema ist die Flächenverfügbarkeit, zum Beispiel, wenn Pachtflächen gebraucht werden. Ob die verfügbar sind. Ein weiteres Thema ist die Arbeitswirtschaft, Beispiel Familienbetriebe. Sind ausreichend Arbeitskräfte am Hof vorhanden, oder möchte man einen weiteren Schritt gehen, zu entlohnten Arbeitskräften? Ob das für den einzelnen Betrieb passt. Da gibt es mehrere Entscheidungsparameter. #00:16:44-4#

I: Wie bewerten die Betriebe die Rolle der Mitarbeiter im Unternehmen? #00:16:55-5#

B: Sofern Mitarbeiter vorhanden sind. Es sind überwiegend Familienbetriebe ohne entlohnte Arbeitskräfte. Wo es mehr ist, ist zum Beispiel im Bereich der Nachbarschaftshilfe, Kooperationen. Das sind im engeren Sinne nicht entlohnte Mitarbeiter, sondern andere Formen, wo man sich gegenseitig mit arbeitswirtschaftlichen Tätigkeiten unterstützt. Diese Frage möchte ich nicht weiter beantworten. #00:17:36-4#

I: Wie stellen Unternehmen sicher, dass ihre Mitarbeiter möglichst produktiv arbeiten können, und welche Informationen müssen sie daraus kommunizieren? #00:17:49-8#

B: Wenn Sie *_Mitarbeiter_* sagen, meinen Sie immer die entlohten Mitarbeiter, nicht die familieneigenen Arbeitskräfte. Sofern entlohnte Mitarbeiter vorhanden sind, denken wir nichts anderes als bei anderen Unternehmen: dass die Personen wissen, was ihre Tätigkeiten sind, dass eine Arbeitsumgebung geschaffen wird, wo die Personen gut arbeiten können, dass die Kommunikation auf eine positive Weise erfolgt, dass die Personen wissen, um was es geht, was ihre Tätigkeiten sind, was ihr Beitrag zum Unternehmen ist. Sinn zu stiften in der Tätigkeit, die Zeit gut zu nutzen. #00:18:41-1#

I: Wie wird der Unterschied zwischen Produktivität und Rentabilität wahrgenommen? #00:18:53-9#

B: Wenn Sie unter Produktivität verstehen, dass die Arbeitszeit als Kapital verwendet wird, spricht die Faktorkosten, diese Auswertung wird bei der Vollkostenauswertung gemacht. Diese Faktorkosten zu ermitteln. Und Rentabilität. Ertrags- und Einkommensermittlung haben wir bei der Auswertung von gesamtbetrieblichen Aufzeichnungen und bei dem Methodenteil Kostenauswertung, Vollkostenauswertung. #00:19:34-9#

I: Arbeiten die Betriebe mit anderen Unternehmen zusammen und wie bewerten die Unternehmen die Zusammenarbeit? #00:19:52-9#

B: Zusammenarbeiten gibt es im unterschiedlichsten Ausmaß. Das kann die Nachbarschaftshilfe sein, das können Maschinenkooperationen sein. Es gibt umfassendere Kooperationen bis hin dazu, dass gemeinsam Ställe gebaut und betrieben werden. Das können Vermarktungskooperationen sein. Das können Einkaufskooperationen sein. Viele verschiedene Facetten sind es da. Und wie bewerten sie es? Wenn es um Maschinenkooperationen geht, geht es vielfach auch um betriebswirtschaftliche Themen. Sich die Investitionskosten aufzuteilen, um nicht alles selber investieren zu müssen, eine entsprechende Schlagkraft zu haben, in der

Außenwirtschaft zum Beispiel, oder im anderen Markt Marktvorteile zu erreichen. Entsprechende Vorteile müssen für den Betrieb ersichtlich sein, damit er das macht. #00:21:02-1#

I: Nächste Frage: Welche externen Einflüsse und Faktoren beeinflussen die Landwirtschaftsbetriebe? #00:21:15-4#

B: Viele. Ich werde das beispielhaft aufzählen. Das wird nicht vollständig sein, was mir einfällt. Es ist der Markt, sprich der Einkauf. Der Einkauf von Produkten, der Einkauf von Energie betrifft es genauso wie andere Unternehmen. Der Verkauf. Welchen Produkterlös können sie erwirtschaften? In der Landwirtschaft ist die Witterung ein starkes Thema. Regen, Dürre, Trockenheit, Hitze, Frost. Wie auch die andere Wirtschaft, ist die Landwirtschaft genauso drinnen. Konsumentenentscheidungen. Was wird im Supermarkt gekauft? Werden im Supermarkt neben österreichischen Lebensmitteln ausländische Lebensmittel gelistet? Umfassend. Agrarpolitik auf EU-Ebene hat einen starken Einfluss. Beispielhaft. #00:22:28-4#

I: Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie in Bezug auf die zukünftige Führung von landwirtschaftlichen Betrieben? #00:22:40-6#

B: Viele. Auch mit Herausforderungen. Grundsätzlich werden Lebensmittel immer gebraucht werden. Der Bedarf an Lebensmitteln ist vorhanden, und der Bedarf ist weltweit steigend, weil die Weltbevölkerung weltweit steigt. Wir sind, vor allem im Massenmarkt gesehen, auch im internationalen Markt tätig. Bei den Getreidepreisen zum Beispiel, wie sich international die Märkte entwickeln. Auch das Thema Klimawandel, wie sich das weiterentwickelt. Unsicherheit bei Naturkatastrophen, wenn Ernten zerstört werden. Unsicherheiten, wenn die Kaufkraft des Menschen zurückgeht. Kaufen sie österreichische Lebensmittel, kaufen sie ausländische Lebensmittel? Aber auf der anderen Seite auch Chancen, wie es uns die Covid-Pandemie gezeigt hat. Chancen, dass die Konsumenten bewusst regional einkaufen, bewusst bei dem Bauern im Ort einkaufen wollen. Chancen bei dem Bauernhofbetrieb, wenn die Menschen bei kleinstrukturierten Anbietern einen Urlaub machen, ihren Kindern etwas zeigen wollen. Große Frage seitens EU-Politik. Welchen Wert hat dort die Landwirtschaft? Wie werden dort politische Rahmenbedingungen gelegt? Flächenverfügbarkeit ist mitunter eine Frage, Beispiel Diskussion der Wölfe in Österreich. Welche Auswirkungen haben politische Entscheidungen für unsere Landwirte mit Weidehaltung? Gesetzliche Rahmenbedingungen, die sich ändern. Aufzeichnungsverpflichtungen sind oft ein Thema. Dass viel Wissen gebraucht wird, um diesen Beruf des Landwirtes, der Landwirtin machen zu können. Umfassende Chancen, aber viele Sachen, die zu bedenken sind, und jede Investition ist mit einem Risiko verbunden. Jeder

Betrieb muss für sich entscheiden, ob das passt, ob die Chancen überwiegen, um dabei zu bleiben. #00:25:27-0#

I: Können sich die Betriebe durch die Betrachtung anderer Lösungsansätze inspirieren lassen, um ihre eigenen Lösungsansätze zu entwickeln? #00:25:42-4#

B: Angebote gibt es in dieser Richtung umfassend. In welchem Ausmaß kann ich nicht sagen. In jeder Fachzeitschrift werden Beispiele, Informationen gegeben, was es neues gibt. Was gibt es neues an Technik? Was gibt es neues bei anderen Betrieben? Was gibt es neues international? Informationsbereitstellung in diesem Bereich ist vorhanden. #00:26:14-6#

I: Gibt es Überlegungen oder Diskussionen, die derzeitigen Berechnungsmethoden in Zukunft zu modifizieren oder zu erweitern? #00:26:27-4#

B: Kann ich schwer beantworten. Ich glaube, das lasse ich lieber. #00:26:42-4#

I: Verfolgen landwirtschaftliche Betriebe die Trends der Digitalisierung und Nachhaltigkeit? #00:26:52-9#

B: Ja. Das kann ich mit einem klaren Ja beantworten. #00:26:58-0#

I: Letzte Frage: Gibt es noch weitere Aspekte, die Ihrer Meinung nach wichtig sind und die bisher nicht angesprochen wurden? #00:27:13-5#

B: Wir haben heute viel angesprochen, mit Begriffen, mit Schlagwörtern, mit Beispielen. Vollständigkeit wird man in so einem Interview nicht erreichen, aber es passt. #00:27:32-0#

I: Vielen Dank für das Gespräch. #00:27:40-5#

B: Bitte. Gerne. #00:27:43-0#

5 – Experteninterview (5-Exp.G, 25.04.2023)

I: Danke, dass du dir die Zeit genommen hast. Erste Frage: Wird Controlling als zentrales Instrument zur Unternehmenssteuerung genutzt? #00:00:13-3#

B: Nicht direkt, nein. Es kommt sicher immer darauf an, was man unter Controlling versteht. So, wie ich das verstanden habe, ist das ein relativ breiter Begriff. Wir machen auch Analysen für unsere Umsätze und Produktionsströme. Aber jetzt direkt, dass wir uns sehr strikt an speziellen Kennzahlen orientieren, das machen wir eigentlich nicht. Wir bemühen uns gerade, dass wir ein bisschen Struktur hineinbekommen, damit wir das auch machen können. Wir sind bei einer Beratungsfirma, die müsste sich demnächst wieder melden. Das ist ein bisschen ein Problem in unserer Branche, wir können uns nicht auf Kennzahlen stützen, weil es nichts Vergleichbares gibt für Biolandwirtschaft, die direkt vermarktet in Vorarlberg. Es gibt Kollegen in Deutschland, die haben Kennzahlen, aber die haben ganz andere Löhne, ganz andere Vertriebsstrukturen. Das ist für uns immer ein bisschen schwierig. Jetzt sind wir bei Frau H., die soll uns weiterhelfen. Das ist ein Thema, wir wollen das. Es ist momentan für uns nur sehr schwierig, hineinzukommen. #00:01:44-4#

I: Zweite Frage: Welche konkreten Werkzeuge oder Führungsinstrumente werden verwendet? #00:01:55-3#

B: Wir verwenden Liquiditätsplanung, um monatlich abzugleichen: Welche Einnahmen und Ausgaben haben wir uns vorgestellt, die auf uns zukommen in diesem Monat, und wie war es tatsächlich? Das kann man rückwirkend auch als Rentabilitätsanalyse verwenden, beziehungsweise für eine doppelte Buchhaltung. Das machen wir leider erst seit zwei Jahren. Das heißt, die Zahlen sind noch nicht so belastbar, aber das wird immer besser. Das sind die zwei großen Werkzeuge. Kostenrechnung kommt als Thema dazu, wobei wir noch nicht so tief darin sind. Was wir sonst viel tun, ist, dass wir uns generell am Markt orientieren. Wie machen das andere? Wie reagieren die Kunden? Das sind jetzt keine dezidierten Werkzeuge, die ich persönlich aus dem Controlling oder Financebereich kenne. #00:03:11-5#

I: Welche Verfahren, Methoden beziehungsweise Instrumente kommen bei der betrieblichen Planung zum Einsatz? #00:03:23-9#

B: Da muss man ein bisschen unterscheiden zwischen operativer und strategischer Planung. Es ist gar nicht so einfach zu beantworten. Im täglichen Geschäft ist die Liquiditätsplanung

natürlich ein großes Hilfsmittel, weil wir einfach schauen müssen. Wir lassen zum Beispiel Alkohol produzieren. Aus unseren Produkten wird in einer Brennerei Alkohol gemacht, und wenn wir diesen Alkohol zu uns zurückholen, dann wird direkt Alkoholsteuer fällig, bevor wir irgendetwas verkauft haben. Das heißt, das Konto, von dem wir diese Steuer zahlen, muss entsprechend gedeckt sein, sonst können wir diesen Alkohol gar nicht zurückholen. Das gehört auch zur Planung dazu. Nicht nur, dass wir ausreichende Mengen an Kartoffeln liefern, sondern das Konto muss das auch mitmachen. #00:04:23-6#

B: Ansonsten haben wir eine Personalplanung. Wir schauen, dass wir über das Jahr die Arbeitslast bewältigen. Wir haben natürlich von Frühjahr bis Anfang Herbst relativ hohe Arbeitsspitzen, im Winter ist es immer ein bisschen ruhiger, aber ich habe genug Arbeit. Aber auch nicht zu viel im Sommer, sonst ist im Winter niemand da wegen zu vieler Überstunden. Andere Werkzeuge? Die Dame, die für uns die Buchhaltung macht, hat natürlich einen ganz anderen Blick auf wiederkehrende Kosten, laufende Kosten. Die erinnert uns manchmal daran, dass noch irgendein Vertrag weiterläuft, der beendet sollte. Das kommt auch dazu. Sachen wie Stärken-Schwächen-Analyse, das ist in unserem Bereich einfach ein bisschen schwierig, da muss ich wieder auf die Frau H. verweisen. Die sind daran, und die machen das für uns. Uns fehlt es ein bisschen an der Expertise und auch vor allem an der Zeit, weil wir einfach in den Jahreszeiten viel draußen sind, wenn es nicht gerade so viel regnet, wie die letzten Tage. #00:05:53-5#

I: Existieren im Betrieb unterschiedliche Planungsebenen, beispielsweise operative und strategische Planung, oder gibt es ausschließlich eine Ebene der Planung? #00:06:07-1#

B: Nein. Wir trennen nicht extrem strikt, aber es wird schon getrennt. Einmal im Jahr treffen sich alle Mitarbeiter vom Betrieb irgendwo außerhalb, und dann wird über das nächste Jahr diskutiert: Was wollen wir weitermachen, was wollen wir nicht mehr weitermachen? Bei neuen Sachen: Was war gut, was war schlecht, was muss man verbessern? Das sind schon auch viele strategische Geschichten. Es sind auch Langzeitsachen dabei: Wohin wollen wir uns orientieren? Wir haben vor zwei Jahren mit unserer Rinderherde aufgehört, wir haben jetzt gar keine Tiere mehr im Betrieb, sondern nur noch Gemüse. #00:06:55-7#

B: Das ist natürlich auch ein strategischer Schritt in eine gewisse Richtung. Das hat mit der täglichen, wöchentlichen und monatlichen Planung nichts mehr zu tun. Operativ gesehen, haben wir einmal am Tag eine kurze Besprechung. Wir haben einmal in der Woche einen Jour fixe, wo man alle einzelnen Bereiche vom Betrieb durchgeht. Was gerade passiert, was man noch machen soll, was wichtig ist, und auch ein bisschen den Blick in die Zukunft richtet, was

in den nächsten Wochen und Monaten passiert. Generell ist es bei uns auch personal technisch getrennt. Mein Bruder macht eher die strategischen Sachen, ich mache eher die operativen Sachen. Er ist betrieblich mehr nach außen orientiert, ich mache die internen Geschichten. #00:07:52-1#

I: Welche finanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? Vielleicht Umsatzrentabilität oder Eigenkapitalrentabilität? #00:08:12-6#

B: Umsatzrentabilität ist ein Thema, wobei die in der Landwirtschaft generell schlecht ist. Die bringt auch nicht so viel, muss man sagen. Eigenkapitalrentabilität ist ein wichtiger Punkt. Landwirtschaft ist generell sehr eigenkapitalintensiv. Ich kenne kaum Betriebe, die einen Fremdkapitalanteil über 25 Prozent haben. Zumindest in der verarbeitenden Branche kenne ich das eigentlich nicht. Eine wichtige Kennzahl für uns sind Zinslasten, Deckungslasten pro Jahr, verglichen mit dem Umsatz, der aus Fremdkapital generiert wird. Was für uns immer planungstechnisch extrem wichtig ist, sind Sachen wie die Tagesumsätze vom Hofladen und dem Markt, den wir besuchen, weil man daraus sehr schöne Statistiken machen kann. Am Samstag, wenn das Wetter gut, aber nicht zu gut und kein Feiertag in der Nähe ist, dann sind die Umsätze meistens relativ hoch. Das heißt, man muss mehr Material mitnehmen. An einem verregneten Samstag braucht man natürlich weniger. Das heißt, man muss ein bisschen auf diese Sachen achten. Ansonsten sind natürlich Themen: Umsatz pro Arbeitsstunde, Mitarbeiterkosten pro Produkt. Das sind Punkte, die wichtig sind, die jetzt allerdings in der strategischen Planung nicht vorkommen. Das sind eher operative Geschichten. #00:10:07-2#

I: Welche nicht finanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? #00:10:15-4#

B: Am Schluss des Tages ist irgendwo alles eine finanzielle Leistungskennzahl. Aber was bei uns sehr wichtig ist, ist Kundenfeedback. Wir verkaufen, das kann man schon sagen, 99 Prozent unserer Waren direkt an Endkunden, sei das ein Privatkunde, sei das eine Gastronomie oder ein Abonnementkunde unserer Kiste. Das heißt, Kundenfeedback ist für uns extrem wichtig. Weil, wenn wir am Kunden vorbei produzieren, dann können wir nichts verkaufen. Das heißt, eine der wichtigsten Sachen, auf die wir jede Woche achten ist: Gibt es Reklamationen von den Abonnementkunden, von der Gastronomie? Passt irgendetwas an einem Produkt nicht? Ich kann nicht jedes Produkt probieren, das ich verkaufe. Das funktioniert nicht. Ich kann es nur verkaufen. #00:11:13-9#

B: Wir arbeiten noch mit anderen Betrieben zusammen. Gerade die Logistik für die Gastronomie, das macht ein Lebensmittelpediteur. Ich sehe die Ware nur, bis ich sie bei ihm abgebe. Die muss dann irgendwie zum Kunden. Wenn dazwischen etwas passiert, muss mir der Kunde das sagen, weil der Logistiker würde es mir nicht sagen. Das heißt, das ist für uns extrem wichtig, dass die Qualität nicht nur bis zu unserer Tür passt, sondern bis zum Kunden. Das sind Sachen, auf die wir sehr viel achten. Bei der Abonnementkiste sind es 700 Kisten in der Woche. Wenn es mehr als zwei Reklamationen für dasselbe Produkt gibt, dann stimmt etwas nicht. Weil, man sagt, immer von zehn Leuten meldet sich eine Person. Das heißt, wenn zwei zurückschreiben, dann hast du 20 Mal ein schlechtes Produkt gehabt, das ist jetzt unsere interne Rechnung. Dann muss man etwas machen. #00:12:16-1#

I: Auf welche Weise messen Sie Ihre wirtschaftlichen Ergebnisse nach? #00:12:26-2#

B: Wir haben eine doppelte Buchhaltung, die ist schon sehr aussagekräftig. Unser Steuerberater misst auch noch einmal am Ende des Fiskaljahres. Das ist jetzt gleich so weit. Ende März geht unser Fiskaljahr zu Ende, und dann sollten wir demnächst die fertige Jahresbilanz bekommen. Im Nachhinein kann man nicht mehr viel ändern. Das sind schon wichtige Zahlen für uns. Es ist durch die doppelte Buchhaltung sehr schön aufgestückelt, wie viel Umsatz wir machen mit den Gewächshäusern, mit dem Freiland? Wie viel verteilt sich auf Kartoffeln, wie viel auf Karotten? Dann kann man auch viel besser ausrechnen, ob das ein Kulturgemüse ist, das wir anbauen, weil der Kunde das möchte, oder verdienen wir auch etwas damit? Das muss man immer ein bisschen unterscheiden. Es gibt Sachen, die sind ganz nett und sehen super aus, aber man verdient nicht wirklich damit. Das brauchst du, damit der Kunde bei dir bleibt. #00:13:36-8#

I: Wie erfolgt die Überwachung der ökonomischen Ergebnisse, und welche Maßnahme werden ergriffen, um Zielabweichungen zu korrigieren? #00:13:52-6#

B: Wir machen relativ viel mit dem Liquiditätsplan, weil der alle 30 oder 31 Tage aktualisiert wird. Man sieht relativ gut, wie sich die Kontostände verändern, und kann schon aktiv gegenlenken. Es gibt gewisse Sachen, da können wir nichts ändern. Wenn wir Pflanzen bestellen bei unserem Jungpflanzenproduzenten, kann ich dem nicht eine Woche vorher sagen: *„Ich brauche es doch nicht.“* Denn ich bestelle sie ein halbes Jahr vorher. Die Pflanzen sind dann schon so groß, die muss ich kaufen. Das wäre auch blöd, wenn ich sie nicht kaufe, weil ich mit denen meinen Umsatz mache. #00:14:33-2#

B: Aber es gibt Sachen, bei gewissen Renovierungsarbeiten, Reparaturen, wo man sagt: Stopp, das machen wir im Winter. Vielleicht machen wir es selbst, wenn wir die Zeit dafür haben. Ganz oft sind es auch Investitionsüberlegungen. Das kommt später auf der Liste, aber das sind die Themen. Wir haben sehr viele Projekte im Kopf, die wir gerne machen würden. Die sind teilweise auch schon fertig geplant. Es fehlt immer an der Finanzierung. Da jonglieren wir immer ein bisschen. Das heißt, wenn es ein gutes Wirtschaftsjahr ist, kann man davon ausgehen, dass im Folgejahr etwas Neues gebaut oder geplant wird. #00:15:25-1#

I: Verwenden Sie eine interne Preisermittlungsmethode? #00:15:32-3#

B: Nicht bei allen Sachen, aber bei vielen. Was bei uns sehr wichtig ist: Wir produzieren sehr viel Sachen in Gläsern oder Flaschen, Sirup, eingelegtes Gemüse. Da wird bei uns sehr wohl knallhart der Preis kalkuliert. Wenn wir Rotebeete Sirup machen, sind so und so viel Kilo Rote Beete in der Flasche oder so und so viel Gramm. Das kostet das, plus Zucker, plus Arbeit, Gewürze, Flasche. Am Schluss hat man einen Preis, und darauf kommt noch die Marge, das funktioniert. Beim Frischgemüse selbst ist es ein bisschen schwieriger. Wir produzieren mit dem Wetter. Das heißt, ein Salatkopf kann, wenn es Schlechtwetter gibt, einfach mehr Kosten in der Produktion, weil er länger braucht, weil man ihm mehr helfen muss, mehr Unkraut jäten. #00:16:37-7#

B: Aber ich kann nicht jede Woche meine Preise verändern. Da spielt der Kunde nicht mit. Das heißt, es wird eher extern geschaut. Was verlangen andere Betriebe, was verlangt der Großhandel, wie sieht es in Süddeutschland aus, was verlangen die Schweizer Kollegen? Wir nehmen nicht den Durchschnitt, wir sind schon in einem höheren Segment unterwegs, aber wir haben unsere eigene Berechnung. Es ist nicht immer, aber es ist schon oft auch so, dass wir überlegen, machen wir 2 oder 20? Das funktioniert dann. #00:17:15-2#

B: Es gibt Kulturen, wo man das gut kalkulieren kann. Die Kartoffel zum Beispiel ist ein wunderbares Produkt. Die baust du einmal im Jahr an, die wird einmal geerntet, und dann ist sie da. Du weißt, was sie gekostet hat, und du hast so und so viel Tonnen geerntet pro Hektar. Das kann man wunderbar kalkulieren. Ein Kopfsalat, der alle zwei Wochen neu gepflanzt wird, aufwächst. Dann regnet es wieder zu viel, die Hälfte vergammelt. Gute Buchhalter tun sich schwer, das zu kalkulieren, und da muss man eben mit einem Standardpreis arbeiten. #00:17:48-5#

I: Angenommen, der Produktpreis würde sinken. Wie würde Ihre Reaktion darauf aussehen? #00:17:57-1#

B: Das kommt darauf an, wieso er sinkt, finde ich. Der Rest vom Handel oder der Preis jetzt bei mir? #00:18:08-7#

I: Allgemein, generell. #00:18:10-7#

B: Ich würde sagen, das hängt vom Grund ab. Warum sinkt er? Wenn Düngemittel billiger werden, werden wir wahrscheinlich auch günstiger werden. Wenn das andere Gründe hat, wie gerade bei den Kollegen in Deutschland, Thema Mindestlohn. Wenn jetzt der Mindestlohn, rein hypothetisch, sinken würde, würden wir nicht mitspielen. Wir liegen sowieso über dem Kollektivvertrag bei unseren Mitarbeitern. Aber man kann schon sagen, wenn es eine ausgezeichnete Ernte gibt, nehmen wir wieder die Kartoffeln als Beispiel, wenn alle in Vorarlberg zu viel Kartoffeln ernten, dann bleiben unsere Preise gleich. #00:18:58-7#

B: Weil, wir müssen auch immer ein bisschen auf unsere Kollegen aufpassen, nicht im Sinne von Konkurrenz, sondern wir arbeiten noch viel mit anderen Bauern in der Region zusammen. Wenn ich meine Kartoffeln billiger verkaufe als der Kollege, dann hat der keine Freude, und ich habe keine Freude, weil ich weniger Umsatz mache. Man könnte behaupten, dass es wie ein Kartell funktioniert, aber wir sprechen uns zumindest nicht ab. Ich möchte auch nicht meinen eigenen Markt kannibalisieren. Das ist mir wichtig. Auch wenn der Ertrag höher ist als geplant, es ist immer noch gleich viel Arbeit gewesen. Rein rechnerisch müsste man es billiger verkaufen. Aber das tun wir eigentlich nicht. Das ist, wie gesagt, von Produkt zu Produkt unterschiedlich. #00:19:52-6#

B: Es gibt Jahre, wo wir so viele Zucchini haben, dass wir nicht wissen, wohin damit. Dann verkauft man sie vielleicht über die Gastronomie ein bisschen günstiger, wenn sie es in größeren Mengen abnehmen. Aber so in der Direktvermarktung ... Bei den Abonnementkisten merken wir es schon. Der Kunde bezahlt einen Fixpreis pro Kiste, wir bestimmen den Inhalt. Wenn wir von etwas viel zu viel haben, dann bekommt der Kunde ... Vor drei Wochen hatten wir ganz viel Spinat geerntet, der musste weg, Platz machen für Tomaten. Dann haben alle Kunden zusätzliche Portionen Spinat bekommen, ohne dass wir es verrechnen, praktisch ein Ostergeschenk an den Kunden, damit der Kunde auch bei uns bleibt. Dann haben alle Freude damit. Deswegen haben wir die Preise nicht gesenkt. Es ist alles gleich geblieben, nur eben mehr für denselben Preis. #00:20:51-5#

I: In welchem Maße sind Förderungen für Ihr Unternehmen von Bedeutung, und wie häufig werden diese in Anspruch genommen? #00:21:01-1#

B: Dadurch, dass wir ein landwirtschaftliches Unternehmen sind, das Flächen bewirtschaftet, bekommen wir natürlich auch die Förderungen aus der gemeinsamen Agrarpolitik der Europäischen Union. Das ist allerdings bei uns, dadurch, dass wir im Gemüsebau tätig sind zum Beispiel folgendermaßen: Wir haben zwölf Hektar, auf denen wir Gemüse anbauen. Die Förderung pro Hektar liegt bei 350 Euro im Jahr, dann kommt noch ein bisschen etwas dazu, weil wir verarbeiten. Aber die Förderung, die wir von der gemeinsamen Agrarpolitik bekommen, die bezahlt mir keinen einzigen Mitarbeiter. Das ist okay, ich möchte auch nicht von der Förderung abhängig sein. Was sehr wohl ein Thema bei uns ist, sind Investitionsförderungen, sei es vom Staat Österreich, vom Land Vorarlberg, da greifen wir gerne zu. Daraus sind einige Projekte entstanden. Wir haben eine Fotovoltaikanlage gebaut aus diesen Geldern, wir haben eine Wasseraufbereitung für Regenwasser gebaut. Das war auch das Ziel der Förderung, dass Betriebe ein bisschen unabhängiger werden, weil wir sonst das Wasser von der Gemeinde kaufen müssten. Wir brauchen viel Wasser. #00:22:31-7#

B: Dann haben wir noch - das sind auch nicht kleine Beträge - einen geschützten Arbeitsplatz bei uns, der Mitarbeiter ist natürlich auch gefördert. Man ist schon immer wieder auf der Suche nach solchen Sachen. Wir haben jetzt, glaube ich, eine Lehrlingsdame, deren Ausbildung bezahlt wird aus einem Staatsförderprogramm. Ich glaube, wenn man alle Förderungen zusammenrechnet, ohne Investitionsförderung, nur die Blankoförderungen mit Energiekostenzuschuss, ergibt das zwei, drei Prozent vom Umsatz. Mehr ist es nicht. Es ist nicht wenig, es ist nicht so, dass ich nein sage, das Geld passt gut. Aber es ist jetzt nicht wie bei den Kollegen, die Milch produzieren, dass wir von der Förderung leben. #00:23:32-7#

I: Welche Art von Informationen halten Sie für am relevantesten, wenn Sie eine Investition tätigen möchten? #00:23:44-0#

B: Erst einmal: Brauchen wir das? Es geht meistens um Gerätschaften oder Gebäude, ergibt das überhaupt einen Sinn? Nur weil es gefördert ist, müssen wir es nicht kaufen. Bei uns sind das oft solche Sachen wie Fotovoltaikanlagen. Wir haben einen sehr hohen Stromverbrauch im Sommer, weil wir große Kühlanlagen haben für das Gemüse. Da ergibt es Sinn, dann habe ich den Strom genau dann, wenn ich ihn brauche. Wasseraufbereitung war auch ein Thema wegen der Gewächshäuser, weil wir einfach viel Wasser brauchen und viel Dach haben. Ansonsten, technische Neuerungen sind auch wichtig. In der Landwirtschaft passiert momentan sehr viel, was Technik angeht und Modernisierung. #00:24:43-1#

B: Die meisten neuen Autos schauen schlecht aus gegen den Computer, der bei uns im Traktor steckt. Auch preislich ist das eine ganz andere Welt. Da ist es schon relevant. Man muss bei einem Traktorkauf nicht so gut aufpassen, wie bei einem Autokauf, weil die ihren Wert behalten. Der Traktor ist nach fünf Jahren immer noch fast gleich so viel wert wie an dem Tag, an dem ich ihn gekauft habe. Beim Auto geht das herunter. Das ist ein Werkzeug. Ein Schraubenschlüssel ist nach fünf Jahren immer noch gut, der Traktor genauso, wenn man darauf aufpasst. Sonst ist natürlich so, dass wir auch darauf achten, ob es zufällig gerade ein Förderprogramm für diese Sache gibt. Das ist ja die ganze Idee dahinter vom Staat. Sie geben die Fotovoltaikförderung aus, damit Leute mehr Fotovoltaikanlagen bauen. #00:25:40-2#

B: Sonst ist es auch oft so, dass uns Leute darauf hinweisen, nicht nur aus Nächstenliebe und weil sie es gern machen, sondern ... Wir haben jetzt einen konkreten Fall, dass wir eine Fläche drainagieren, also entwässern. Das Unternehmen, das diese Gräben baut, hat gesagt: _Du, da gibt es übrigens eine Förderung vom Land Vorarlberg._ Das ergibt für ihn auch Sinn, weil dann kauft man es lieber bei ihm, weil er mich auch darauf hinweist, dass wir es günstiger kriegen. Aber ansonsten sind es vor allem interne Geschichten. Es sind oft Projekte, die wir schon lange vorgehabt haben. Dann kommt vielleicht eine Förderung heraus, und dann packen wir das Projekt in die Förderung hinein und machen das. #00:26:32-5#

I: Wie bewerten Sie die Rolle Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? #00:26:42-8#

B: Ausgezeichnete Frage. Es würde gar nicht funktionieren, ohne meine Mitarbeiter. Das ist auch eine Sache, wo ich extrem dankbar und auch stolz bin. Ich kenne mittlerweile viele Betriebe im Land. Ich glaube schon, dass wir die besten Leute haben. Es sicher auch noch andere Leute, die gut sind. Aber ich kann mit gutem Gewissen zwei Wochen in Urlaub gehen. Ich weiß, dass alles funktioniert. Genauso können die das. Meine Anbauschächchen für das Gewächshaus ist jetzt 14 Tage im Urlaub. Das passt, das funktioniert, auch wenn Hauptsaison ist, kein Thema. Wir schauen, dass wir unsere Mitarbeiter insofern ausbilden, damit sie selbstständig arbeiten können, dass sie die Probleme auch sehen, und die Arbeit, die zu machen ist. #00:27:41-7#

B: Wir haben keine Saisonarbeitskräfte. Bei uns sind alle fest angestellt, das ganze Jahr. Bis auf zwei bis drei Praktikanten im Sommer, die wir immer von den Hochschulen, Universitäten oder Fachhochschulen anstellen. Uns ist wichtig, dass auch ein Praktiker angestellt ist. Ich war auch einmal Student. Es gibt, glaube ich, nichts Gemeines, als wenn man ein unbezahltes Praktikum machen muss, denn du arbeitest so oder so. Es ist viel Arbeit, jemanden auszubilden und zu trainieren. Aber das zahlt sich auch aus, die sind dann auch mit Herzblut dahinter.

Mich haben die Mitarbeiter angerufen, sie gehen am Sonntag auf das Feld und machen das und das, weil es am Montag regnet, dann geht es nicht mehr. Ich kann nur sagen: _Wenn du sagst, das passt für dich, dann machst du das._ Ich mische mich da nicht ein. In die Gewächshäuser schaue ich selbst nie hinein. Die sind in guten Händen, das funktioniert. #00:28:50-8#

I: Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter so produktiv wie möglich arbeiten können, und welche Informationen sind dabei die wichtigsten, die kommuniziert werden müssen? #00:29:04-1#

B: Wir haben für jeden Bereich, den es bei uns auf dem Hof gibt, Gewächshaus, Freiland, die Lagerhalle, haben wir eine Haupt-zuständige Person. Die Personen sind dafür zuständig, dass die Leute, die dort arbeiten, ihre Arbeit auch richtig machen. Das heißt nicht nur, dass das Produkt am Schluss passt, sondern dass auch die einzelnen Schritte passen. Wir haben vor zwei Jahren eine Dame zu Besuch gehabt, Frau Dr. S. aus Deutschland, Renate Spraul heißt sie. Sie ist Arbeitswirtschaftlerin. Die macht genau solche Sachen. Sie bringt Leuten bei, wie man richtig und effizient arbeitet. Aber auch für den eigenen Körper, weil bei uns schon ein Thema ist, was einem alles weh tut am Abend, arbeitet. Man wird ein bisschen nervös, wenn eine Dame mit einem Klemmbrett neben einem steht und immer mitschreibt, was man so macht. Dann fragt sie: _Wieso fasst du das zweimal an? Fasse es mit beiden Händen einmal an, dann kannst du es gleich. #00:30:15-1#

B: Das sind oft solche Sachen, die sieht man selbst gar nicht. Du hast es so gelernt, oder du machst es schon immer so. Wenn Außenstehende kommen, die nicht vom Fach sind, nicht aus der Landwirtschaft kommen, die kopieren das dann. So ziehst du den Fehler immer weiter. Dann ergibt es Sinn, wenn man zum Beispiel die Frau Dr. S. holt, die sich hinstellt und sagt: _Macht das anders. Macht es, wie ihr wollt. Aber besser wäre es, ihr macht es so. Das hat uns sehr viel gebracht in den letzten Jahren, auch dass wir die Produktivität pro Arbeitsstunde extrem gesteigert haben. #00:30:56-0#

B: Was natürlich ein Thema ist, sind technische Hilfsmittel. Wir haben draußen eine Waage, um Gemüse zu portionieren, die ist halb automatisch. Das Rechnen übernimmt der Computer. Der Mensch muss nur noch Gemüse in einzelne Schalen legen, und dann wird vom Computer zusammengerechnet, welche Schalen ein halbes Kilo ist, und dann geht es weiter. Dann hast du Förderbänder. Ein Förderband gibt immer einen Rhythmus an. Du kannst auch gar nicht langsam arbeiten, weil, dann steht alles. Es ist natürlich viel angenehmer, wenn man einfach den Kopf ausschalten kann, wenn man stundenlang nur Karotten auf ein Förderband legt. Ansonsten ist es schon Eigenverantwortung. Das erwarten wir auch. Aber bis jetzt war das

nie wirklich ein Problem. Das merkst du schon, wir haben sehr viel junge Leute, die sind alle mit Begeisterung dabei. #00:32:11-3#

I: Wie wird die Unterscheidung zwischen Produktivität und Rentabilität wahrgenommen? #00:32:22-0#

B: Es ist, wie ich vorhin erklärt habe. Es gibt Produkte, die baut man an, damit man den Kunden zufriedenstellt, und es gibt Produkte, die baut man an, um Umsatz oder Gewinn zu machen, am Schluss. Das bringt mich wieder zu meinem Kartoffelbeispiel zurück. Wenn ich viel zu viele Kartoffeln ernte, dann heißt es nicht, dass ich automatisch mehr Umsatz und Gewinn habe. Es ist auch Arbeit. Wenn du zu viel hast, für deine Strukturen und es nicht mehr in den Kühlraum bekommst, dann hast du ein Problem. Insofern unterscheiden wir das schon. #00:33:06-0#

B: Wenn ich den Spinat nehme, der wächst langsam und hat dafür schöne, kompakte Blätter, das mag der Kunde gern. Vor allem der Österreicher liebt es. Dafür habe ich nicht so viel Kilogramm. Das heißt, ich habe eine niedrige Produktivität, aber meine Rentabilität ist wesentlich höher. Ich kann langsamer schneiden, muss nicht so schnell schneiden, die ganze Zeit. Es ist das gleiche Problem mit dem Wetter. Wenn ab heute 14 Tage die Sonne scheint, rein hypothetisch, fängt jeder Kopfsalat, den ich habe, extrem schnell an, zu wachsen. Dann haben wir in 14 Tagen 6.000 Kopfsalate, ich weiß aber nur, wo 3.000 hin müssen. Was mache ich mit dem Rest? Ich hätte wohl Produktivität, habe aber nur die Hälfte von der Rentabilität, die ich eigentlich hätte, wenn das Wetter halbwegs normal bleibt. #00:34:07-1#

I: Arbeitet ihr mit anderen Unternehmen zusammen, und wie bewertet ihr diese Zusammenarbeit? #00:34:21-1#

B: Ja, und sehr gut. Wir lassen drei Kollegen für uns Gemüse produzieren: Spezialkulturen, Kürbisse, Knoblauch, Süßkartoffeln. Wir haben um die Jahreszeit, wenn die reif sind, einfach keine Arbeitskapazität mehr übrig, dass wir uns auch noch darum kümmern könnten. Mit denen ist die Zusammenarbeit extrem gut. Wir kaufen auch gemeinsam Maschinen ein, die man nicht so viel benötigt, aber halt ein, zweimal im Jahr braucht. Wir kooperieren mit einer Lebensmittellogistik, wie ich vorhin schon gesagt habe. Das funktioniert eigentlich auch immer sehr gut. Es gab auch schon Fälle, wo es nicht gut funktioniert hat, bei anderen Unternehmen. Das muss man halt ausprobieren. Wir lassen auch viel von unseren verarbeiteten Produkten an anderen Orten verarbeiten. Wir brennen unseren Alkohol nicht selbst, sondern das macht die Brennerei Lustenau. Unsere Tomatensauce wird in Lochau gekocht, weil da eine große

Kochfirma steht. Wir haben viel Kooperation, das ist auch wichtig, damit man miteinander einen Austausch hat. #00:35:37-4#

I: Welche externen Einflüsse und Faktoren beeinflussen das Geschäft des Unternehmens? #00:35:45-9#

B: Einmal das Wetter, das ist der wichtigste Arbeitsfaktor überhaupt. Wir sind von der Geopolitik auch nicht verschont. Inflation ist ein Thema bei uns. Die Düngerpreise der letzten Jahre waren nicht lustig. Corona war für uns umsatztechnisch gar nicht so schlecht, weil viele Leute selbst gekocht haben. Aber wir haben es in der Produktion schon gemerkt. Wenn du ewig auf Sachen warten musst, die du brauchst, um zu produzieren, die die letzten Jahre nie ein Thema war, das ist dann nicht lustig. Das war schon ein Problem. Aber ich meine, niemand ist eine Insel. Wir brauchen auch Strom, Wasser, ein bisschen Gas zum Kochen. Wir heizen mit Holz, haben aber selbst keinen Wald. Ich mache meine Jungpflanzen nicht selbst, mein Saatgut nicht selbst. Wenn es für längere Zeit Stromausfälle gibt, überleben wir die schon paar Wochen, aber dann wird es hier auch kalt. #00:37:03-1#

I: Einige letzte Fragen: Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie in Bezug auf die zukünftige Leitung ihres Unternehmens? #00:37:15-6#

B: Es sind momentan zwei Betriebe. Auf der einen Seite die Landwirtschaft und auf der anderen Seite die vetterhof KG, ein Handelsunternehmen. Weil Gemüsebox, also Abonnementbox zustellen, das darf eine Landwirtschaft nicht, nach dem österreichischen Gesetz. Jetzt sind wir dabei, beide Unternehmen zu fusionieren und in eine GmbH umzuwandeln. Es ist dann auch einfacher ist, die Anteile zu regeln, weil mein Bruder und ich die Firma führen. Das ist momentan ein bisschen schwierig, das vor dem Staat und vor allem vor dem Finanzamt (unv. #00:38:07-1#) zu argumentieren, wie das jetzt funktioniert. Das ist eine Chance auf der einen Seite, kann natürlich auch eine Schwäche auf der anderen Seite sein. Das weiß man nicht so genau. #00:38:17-7#

B: Ein großes Problem für die Zukunft ist auf jeden Fall der Klimawandel. Da kommt man nicht drumherum. Wir merken jetzt schon, wie nass das Frühjahr ist. Letztes Jahr war es extrem trocken. Das wechselt jetzt anscheinend immer wieder. Bei uns wird es immer mehr ein Thema, mit eingeschleppten Unkrautarten, Schädlingen, Krankheiten für Gemüsekulturen. Auch wenn es wärmer wird, überleben sie den Winter besser. Es kann allerdings eine Chance sein. Wir haben vor vier Jahren zum letzten Mal probiert, Ingwer anzubauen. Vielleicht probieren wir es wieder. Wenn es ein nass-warmer Sommer wird, dann funktioniert es. Wenn es

zu trocken wird, wie vor zwei Jahren, dann haben wir ein Problem. Bei der Kundenstruktur finde ich folgendes sehr spannend: Wir haben vor zwei Jahren mit der Tierhaltung aufgehört. Die Kunden haben das eigentlich ganz gut akzeptiert. Manche haben sich aufgeregt, dass wir kein Fleisch mehr haben, aber so durch die Bank war es eigentlich gut. #00:39:37-3#

B: Jetzt schauen wir, dass wir ein bisschen weiter in die Richtung gehen. Wir probieren dieses Jahr, mehr Erbsen und Bohnen anzubauen, auch Sojabohnen. Wir werden jetzt keinen Tofu produzieren, aber vielleicht geht es in die Richtung. Das sehe ich als großes Potenzial. Auch weil es für den Gemüsebau viel Sinn ergibt, diese Verschränkung von Erbsen und Gemüse. Für den Boden ist das ausgezeichnet. Ein großes Risiko, das ist bei uns ein Thema, ist der Hof. Das Gebäude und die Flächen drumherum, das ist alles eigentlich ein Moor-Standort. Es gibt von der Europäischen Union relativ starke Bewegungen in die Richtung, dass man auf Moor-Standorten nichts mehr machen sollte. Man muss schauen, was passiert. Aber es ist natürlich für uns ... Das liest man nicht so gerne. Ich habe mich in meinem Studium mit solchen Sachen beschäftigen. Ich kann verstehen, wieso sie das machen. Aber es ist natürlich für mich als jemanden, der da wohnt, nicht so toll. #00:40:50-0#

I: Nächste Frage: Könnt ihr euch durch die Betrachtung anderer Lösungsansätze inspirieren lassen, um eure eigenen zu entwickeln? #00:41:08-7#

B: Ja. Mein Vater hat das immer sehr gut formuliert. Du kannst nicht 20 Jahre das Gleiche machen und meinen, dass es funktioniert, dann kannst du gleich aufhören. Das ist auch bei uns eine stetige Weiterentwicklung. Sich anschauen, was andere machen. Es gibt für mich nichts Lustigeres oder Spannenderes, als auf einem Bauerntag andere Bauern zu treffen. Man fängt sofort an, sich auszutauschen: Wie macht ihr das? Was machst du genau? Man ist auch ganz offen miteinander. Das finde ich auch sehr spannend. Das gibt es, glaube ich, in anderen Branchen nicht so oft. Wir orientieren uns auch viel an anderen Betrieben, so ist es nicht. Es steht kaum ein Produkt bei uns im Hofladen, das wir uns nicht irgendwo abgeschaut haben. Nicht alle, aber wir haben das Gemüse auch nicht erfunden. Wir züchten auch nicht selbst, da müssen schon andere ihre Kreativität beisteuern. #00:42:15-8#

I: Gibt es Überlegungen oder Diskussionen, die derzeitige Berechnungsmethoden in Zukunft zu modifizieren oder zu erweitern? #00:42:27-4#

B: Ja. Doppelte Buchhaltung kommt demnächst, die zweite Jahresbilanz. Dann hat man zwei Bilanzen, und kann anfangen, zu vergleichen. Wir sind mit Herrn und Frau H. daran, dass sie uns belastbare Kennzahlen liefern. Eine Stärken-Schwächen-Analyse bekommen wir auch

noch von ihnen. Dann sieht die Welt natürlich ganz anders aus. Man muss dann selbst herausfinden, wie oft man das macht. Aber, dass man sich vielleicht einmal im Halbjahr die wichtigsten Zahlen anschaut. Was für mich jetzt wichtig ist, sind die einzelnen Produktkategorien, Karotten et cetera. Es muss keine eiserne, starke Preiskalkulation sein. Aber ich würde gerne wissen, was kostet mich die Produktion und was bekommen ich dafür? Es für alle Kulturen zu machen, ist schwierig, weil wir haben 60, 70 verschiedene Kulturen. Da wird man nicht fertig, bis die nächste Kultur da ist. Aber, ich glaube, für die Hauptkulturen wäre es ganz wichtig. #00:43:47-1#

I: Verfolgt Ihr Unternehmen die Trends der Digitalisierung und Nachhaltigkeit? #00:43:57-9#

B: Ja, aber Nachhaltigkeit ist für mich kein Trend. Das machen wir schon seit 60 Jahren. #00:44:05-0#

I: Was spricht man in den letzten Jahren? #00:44:06-8#

B: Klares ja bei beiden. Digitalisierung. Alle unsere Kunden von Abonnementkisten haben einen online Zugang, wo sie selbst einstellen können, wo sie die Kiste haben möchten, in welchen Lieferintervallen. Alle 14 Tage, große Kiste, kleine Kiste. Das kann der Kunde alles selbst am Computer oder Handy machen. Wir haben eine Rezept-Datenbank, mit mittlerweile 600 Rezepten. Das ist für uns auch ein Thema. Viele von unseren Kunden sind junge Familien, und die jungen Leute kochen mit dem Tablet, also die haben die Rezepte auf dem Tablet. Wir haben früher immer DIN A4-Zettel mitgeliefert, die verschwinden irgendwo. #00:44:58-5#

I: Oder Handy. #00:44:58-5#

B: Auf dem Tablet hat man alles schön beieinander. Du kannst dazu Musik hören. Da sind wir schon hinterher. Bei der Gastronomie genauso. Wir haben eigene Software programmieren lassen für unsere Gastronomiekunden, damit die besser bestellen können. Der heutige Koch hat kein Büro in seiner Küche, sondern der bestellt mit Handy oder Tablet. Vielleicht hat er noch irgendwo einen kleinen Computer stehen. Aber dann muss es auch schnell gehen. Ich kann vom Kunden nicht erwarten, dass er sich die Zeit nimmt, das Telefon herauszuholen. Oder mit mir zehn Minuten lang telefoniert, um herauszufinden, was ich ihm verkaufen kann, und ich herausfinden kann, was er von mir kaufen möchte. Das muss schneller und einfacher gehen. #00:45:44-5#

B: Wir haben jetzt viel Zeit und Geld investiert. Das funktioniert auch ganz gut. Nachhaltigkeit, ich bin so großgezogen worden. Klar, es ist schon ein Thema. Wir haben mit unserem Jungpflanzenhersteller telefoniert, dass er weniger Torf verwenden soll für unsere Setzlinge, weil das auch ein Thema ist. Wasseraufbereitungsanlage, Solaranlage, effizientere Kühlaggregate. Wir haben einen Traktor aufgerüstet mit einem GPS-System, wo auch die Datenbuchhaltung integriert ist. Er schreibt mit, wo, wie viel Stunden, Meter gefahren worden sind. Dann hat man gleich Zahlen dazu, die man auslesen kann. Das kommt immer mehr. #00:46:42-4#

B: Was natürlich bei uns nachhaltigkeitsstechnisch der Schlusstrich ist: Wir liefern 70, 80 Prozent unserer Abonnementkisten mit Elektroautos aus. Weil es Sinn ergibt. In Dornbirn oder Lustenau, wo wir maximal 400, 500 Meter fahren müssen bis zur nächsten Kundschaft, da wirst du wahnsinnig, wenn du immer den Dieselmotor starten musst. Es ist viel angenehmer, du setzt dich hinein, drückst das Gas und er fährt schon. Es geht schneller, ist nicht laut, stinkt nicht. Das merkt der Kunde auch. Wenn ich um 5:00 Uhr durch Dornbirn fahre, muss das nicht mit einem lauten Auto sein. Klar, Landwirtschaft ist umwelttechnisch eine schwierige Branche, weil wir viel eingreifen in große Flächen. Der Staat gibt mittlerweile auch sehr viele Sachen vor. Bioflächen, Naturschutzräume, Biotop auf einem Feld bauen. Riesige Themen, sehr wichtig, es gibt noch ganz viel Luft nach oben. #00:47:59-0#

I: Letzte Frage. Gibt es sonst noch weitere Aspekte, die Ihrer Meinung nach wichtig sind und die bisher nicht angesprochen wurden? #00:48:10-8#

B: Ich habe selbst die Handelsakademie absolviert in Lustenau. Buchhaltung verstehe ich ganz gut. Ich finde das immer spannend. Ich habe mit meinem Steuerberater geredet, der auf Landwirtschaft spezialisiert ist. Diese klassische Kostenrechnung ist im Produktionsbetrieb. Du hast eine Halle. Vorne kommt der LKW, bringt etwas, hinten geht ein Produkt hinaus. Da ist es einfach. Du machst so und so viele Stunden pro Produkt, und kannst das einfach kalkulieren. In der Landwirtschaft ist das ein bisschen anders, weil wir diesen Zufallsfaktor Wetter haben. #00:49:01-0#

B: Es fließen ganz viele Industriezweige zusammen, in der Landwirtschaft. Ich hätte schon seit Jahren gerne eine vernünftige Buchhaltung, Kontrolllegung, Kostenrechnung, Software für Landwirtschaft, aber ich finde nichts. Das finde ich spannend. Ich habe der Universität einen Professor für Umwelt und Landwirtschaftsbuchhaltung gehabt. Der war schon nahe daran, aber es war nicht perfekt. Das war mehr für die Wiener Umgebung, da hast du schon anderes Wetter. Das funktioniert vielleicht besser. So etwas würde ich mir wünschen. Falls du das im PhD oder Master vorhast, gerne. Sonst habe ich nichts mehr. #00:49:55-9#

I: Gut, in diesem Fall, vielen Dank für das Interview. #00:50:00-7#

6 – Experteninterview (6-Exp.A, 10.05.2023)

I: Meine erste Frage ist: Wird Controlling als zentrales Instrument zur Unternehmenssteuerung in Ihrem Unternehmen genutzt? #00:00:07-9#

B: Ja, sonst wäre ich redundant. Es betrifft jetzt Landwirtschaft und Forstwirtschaft, immer wieder Kontrollen der Plan-Ist-Abweichungen. Wo stehen wir? Wo gibt es Ausreißer? Warum gibt es diese Ausreißer? Aber auch Investitionscontrolling, der Klassiker ist Plan-Ist-Abweichung. Aber auch vorab schon Berechnungen, dass wir eben wissen, was kostet das Ganze? Was bringt uns das Ganze? Die ganzen Szenarien durchkalkuliert. Das gibt es für große Projekte laufend und sonst auch Ad-hoc-Auswertungen, wenn es von der Geschäftsführung, von der Direktion heißt, dieses und jenes. Wie schaut es da aus? Wo stehen wir? Was bringt uns das? Ein großes Thema ist zum Beispiel die neue GAP, die ab diesem Jahr gilt. Weil jetzt ist die Frage, sollen wir beim Reinhaltverband, bei den Wassernaßnahmen dabei bleiben, ja oder nein? Was kostet es uns? Was bringt es uns, weil es mit Maßnahmen verbunden ist? Da haben wir festgestellt, es ist gut. Es zahlt sich aus, dass wir dabei bleiben und höhere ÖPUL-Zahlungen dadurch erhalten. Der Mehraufwand ist geringer als das Mehr an Fördergeldern, die wir bekommen. Wir machen da weiter mit. #00:01:41-8#

I: Welche konkreten Werkzeuge und Führungsinstrumente werden verwendet, vor allem in der Landwirtschaft? #00:01:54-9#

B: Konkrete Werkzeuge. Haben Sie da ein Beispiel für mich? #00:02:01-1#

I: Zum Beispiel Break-even-Analyse oder Kostenrechnung, Budgetierung. #00:02:12-8#

B: Ja, Budgetierung ist ein Prozess, der beginnt im Juni, Juli für das kommende Jahr. Das Problem ist, dass das Wirtschaftsjahr vom landwirtschaftlichen Jahr abweicht. Das hat man meistens, wenn es eine GmbH ist, die nicht nur einen landwirtschaftlichen Betrieb hat. Das Wirtschaftsjahr weicht da ab. Deshalb beginnen wir im Juni, Juli mit dem Budget für das kommende Jahr. Wir haben zwei Teile, auf der einen Seite die Investitionen und auf der anderen Seite das laufende Budget. Das Budget wird erstellt, darüber wird beschlossen, dann beginnt das Jahr. Nach spätestens einem Quartal werden die Investitionen eruiert, weil diese werden vor der landwirtschaftlichen Saison getätigt. Gerätschaften, die man braucht für die landwirtschaftliche Saison, für die Aussaat, für die Mahd et cetera. Die werden schon im ersten Quartal angeschafft, weil später bringen sie wenig. Was bringt mir ein Anhänger, der im August

kommt, wenn das ganze Sommergetreide schon geerntet wurde? Das ist im ersten Quartal, sonst tut sich da relativ wenig. Dann wird schon mit der laufenden Hochrechnung begonnen. Wir haben auch die Vorgabe von der Stiftung, dass eine Hochrechnung einmal im Jahr zu erstellen ist. Das ist auch in Abstimmung mit den Niederlassungsleitern in der Landwirtschaft. #00:04:06-6#

I: Verwenden Sie klassische Budgetierung oder Better Budgeting? Es gibt verschiedene Arten von Budgetierung, aber die meisten verwenden klassische Budgetierung. #00:04:29-2#

B: Ja, ganz klassisch. Welche Aufwendungen haben wir? Welche Erträge? Wir kennen die Anlagen, die wir haben und kennen die Nutzungsdauer für die AfA. Wir wissen aus den Fachbereichen, wie viel Diesel wir brauchen. Dieses und jenes Saatgut wird im Spätherbst gesät beziehungsweise im Frühjahr, April, Mai. Da wissen wir, das kostet so viel aktuell. Wohin entwickeln sich der Preis und die Personalkosten der Mitarbeiter? Da wir alles gesammelt vermarkten, wo steht der Preis? Wo geht der Preis hin? Welche Qualität erwarten wir uns vom Getreide aufgrund diverser Maßnahmen? Wird bewässert, wird nicht bewässert? Wie ist der Proteingehalt von diversen Getreiden? Ich würde sagen, das ist klassisch. #00:05:35-4#

I: Welche Verfahren, Methoden beziehungsweise Instrumente werden bei der betrieblichen Planung zum Einsatz kommen? #00:05:47-8#

B: Erfahrungswerte fließen auf jeden Fall mit ein, weil die Niederlassungsleiter in der Landwirtschaft, die da zuarbeiten, der eine ist bereits über 30 Jahre im Unternehmen, haben natürlich Erfahrung. Auch wenn es nicht empirisch belegbar ist, die hat schon Wert. Das darf man nie vergessen. Für die Förderung haben wir gesagt: Gut, wir haben diese und jene Flächen, produzieren folgende Früchte darauf, legen einen Teil still. Dann kommt quasi ein neues Regime der GAP. Das klingt jetzt blöd, aber wie können wir möglichst viel Förderung generieren? Weil ohne Förderung muss man ganz klar sagen, geht es in der Landwirtschaft schwer. Wenn da ein kleinerer Bauer auch seinen eigenen Unternehmerlohn zugrunde legen würde, kann sich das nicht rechnen. Wenn er dann noch an die Raiffeisen verkauft, hat er keine Chance. #00:07:03-3#

I: Kommt bei der betrieblichen Planung Forecasting zum Einsatz oder nur Budgetierung? #00:07:12-3#

B: Ja, Forecasting auch. Die Mehrjahresplanung habe ich letzte Woche fertiggestellt für 2024 bis 2026. Da sind auch die Faktoren, die GAP bleibt die Gleiche, aber wie verändern sich die

Flächen? Wir haben Flächen in Pacht gegeben. Nehmen wir die zurück? Ja oder nein? Das schauen wir uns auch auf einzelne Flächen bezogen an: Sollen wir alles zurücknehmen? Sollen wir nur einen Teil zurücknehmen? Sollen wir andere Flächen dafür in die Verpachtung abgeben und nicht selbst bewirtschaften, weil die Entfernung vom Hof zwei Traktor-Stunden entfernt ist? Zahlt sich das überhaupt kostenrechnerisch aus, dass wir die Flächen selbst bestellen oder sollen wir sie für diesen und jenen Betrag verpachten? Und der Forecast ist 2024 bis 2026. Der Letzte war 2022 bis 2024. Ich schätze, spätestens 2026 bis 2028, aber wahrscheinlich schon früher, kommt ein neuer Forecast. #00:08:25-4#

I: Existieren im Betrieb unterschiedliche Planungsebenen? Zum Beispiel operative oder strategische? Oder gibt es ausschließlich nur eine Ebene der Planung? #00:08:42-0#

B: Das wird schon auf beiden Bereichen geplant. Mein Input ist zahlenmäßig, operativ, aber auch von der Geschäftsführung her. Wohin geht der Weg? Sollen wir mehr Rinder zukaufen, einen weiteren Rinderstall bauen? Sollen wir nicht nur einen Hühnerstall haben, sondern zwei oder drei Hühnerställe? Das sind auch strategische Fragen. Wir haben einen schönen Standort in Donnerskirchen. Soll der nur landwirtschaftlich genutzt sein oder auch touristische Nutzung erfahren? Das sind die Fragen der strategischen Planung abseits von rein nur auf die Landwirtschaft schauend, sondern mit breitem Blick und offenen Augen durch die Welt gehen und sagen: Hey, der Standort ist schön. Tourismus kann funktionieren. Probieren wir es! Dann wird es natürlich in Zahlen unterlegt und nicht einfach ins Blaue hinein etwas hingestellt. Da ist schon der Gedanke im Vordergrund. #00:09:54-1#

I: Welche finanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidungsfindung, zur Kontrolle herangezogen? #00:10:05-8#

B: Da ist auf jeden Fall der wichtigste Punkt, Eigenbewirtschaftung versus Verpachtung. Sprich, auf einen Hektar bekommen wir Pachtsatz X. Eigenbewirtschaftung kostet uns Y und bringt uns Erträge von Z. Dann schaut man, zahlt es sich aus, das selbst zu bewirtschaften oder wird es vergeben? Man schaut sich nicht jede Fläche an. Das sind die großen Überlegungen, wenn Fläche zurückgeht oder eben Fläche weit entfernt ist. Zum Teil kommen die Angebote von lokalen Landwirten, die die Fläche vergrößern wollen. Dann sagt man: Gut, der bietet uns Hausnummer, 300 Euro pro Hektar. Verpachten oder selbst bewirtschaften? Das ist die zentrale Größe, um die es sich dreht, Eigenbewirtschaftung oder Fremdvergabe. #00:11:12-2#

I: Gibt es noch weitere finanzielle Leistungskennzahlen? Eigenkapitalquote zum Beispiel?
#00:11:24-0#

B: Nein. Auf die wird gar nicht geschaut, weil der Stiftungszweck höher liegend ist. Der ist quasi das omnipräsente Überziel. Da geht es nicht um die Eigenkapitalquote, sondern rein darum, ob Liquidität vorhanden ist. Wenn ja, ist es gut. Dann überlegen wir wie wir mit den Flächen verfahren? #00:12:03-5#

I: Der Verschuldungsgrad spielt auch keine Rolle? #00:12:08-3#

B: Nein. Das sind Kennzahlen, die uns nicht betreffen. Es ist kein klassischer landwirtschaftlicher Betrieb, weil eben die Stiftung darüber steht. Nachdem die Stiftung darüber steht, schlägt der Stiftungszweck durch. Dem sind wir unterworfen. #00:12:29-4#

I: Welche nicht finanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidung und Kontrolle herangezogen? #00:12:39-4#

B: Der Klassiker ist in der Landwirtschaft aktuell das Wasserthema. Bewässern, ja, nein? Hat es Auswirkungen auf die Qualität der Marktfrüchte? Wenn man die Bewässerung aufdreht, muss man wissen, man sieht manchmal auf Google Maps, das sind Riesenanlagen, die mehrere 100 Meter lang sind. Wenn das jetzt zum Beispiel so eine Bewässerung ist, die sich kreisförmig bewegt, muss die einmal komplett 360 Grad laufen, dass alle Pflanzen darunter bewässert sind. Bis das durchgelaufen ist, das dauert nicht fünf Minuten, zehn Minuten, fünf Stunden, zehn Stunden. Das dauert weit über einen Tag. Da ist die Frage, wie ist die Witterung in der Zukunft, in den nächsten 48 Stunden, dass es sich überhaupt lohnt, die aufzudrehen? Dann kommen noch Anrufe aus der Bevölkerung: _Hey, es wird mitten am Tag bewässert._ Darauf antwortet man: _Wir sind es nicht._ Wir haben zum Glück ganz wenig Bewässerung. Das ist so eine Sache. Wie viel Kubik Wasser wird ausgetragen und hat es positiven Einfluss gehabt? Oder lassen wir es im kommenden Jahr bleiben? Schafft es die Pflanze ohnehin selbst? #00:14:27-2#

I: Spielt Kundenzufriedenheit auch eine Rolle als nicht finanzielle Leistungskennzahl?
#00:14:40-4#

B: Die ergibt sich aus der Qualität der Ware. Die Leute wissen, sie bekommen dieses und jenes Getreide mit den Spezifika, Proteingehalt, Feuchtigkeitsgehalt beziehungsweise Trockenheit in jener Qualität. Ist das eine Mahlqualität? Ist das Brotqualität? Wir haben

langjährige Geschäftsbeziehungen mit diversen Mühlen und Abnehmern. Das wird so nicht gemessen. Das ist eher auf direktem Wege. Wir haben nicht ganz viele kleine Kunden, sondern aus der Landwirtschaft gesehen primär zu den Mühlen hin, mit Geschäftsbeziehungen, die auch aktiv betreut werden. #00:15:40-9#

I: Auf welche Weise messen Sie Ihr wirtschaftliches Ergebnis nach? #00:15:47-7#

B: Wie weisen wir das wirtschaftliche Ergebnis nach? #00:15:55-0#

I: Ja. #00:15:56-1#

B: Klassisch über den Jahresabschluss, aber auch über die Erträge, die der Stiftung zugute kommen aus der landwirtschaftlichen Urproduktion heraus. Die wichtige Größe ist, wie viel positiver Cashflow konnte generiert werden in der Landwirtschaft. #00:16:23-7#

I: Wie erfolgt die Überwachung der ökonomischen Ergebnisse? Welche Maßnahmen werden ergriffen, um Zielabweichungen zu korrigieren? #00:16:36-2#

B: Da sind wir leider Gottes Wind und Wetter ausgesetzt. Darauf kann man in der Landschaft relativ wenig Einfluss nehmen, abgesehen von der Bewässerung, sofern genügend Grundwasser vorhanden ist. Wie gesagt, im ersten Quartal tut sich relativ wenig. Die erste landwirtschaftliche Hochrechnung kommt nach der Ernte vom Sommergetreide. Da wissen wir, ob gut budgetiert war, dass wir hier und dort stehen, je Getreideart, je Marktfrucht. Bei der einen Marktfrucht bekommen wir 450 Euro die Tonne, bei der anderen 800 Euro die Tonne oder 700 Euro die Tonne. Was haben wir wirklich im Durchschnitt an Erlösen generiert? Lohndrusch ist auf die Fläche heruntergebrochen und die Stunden in der Budgetierung. Wie viele Stunden waren es wirklich? Ist der Lohndrusch teurer geworden? Müssen wir nachverhandeln? Allzu viel Spielraum ist ohnehin nicht, denn man kann nicht einfach sagen: Gut, wir erhöhen die Preise, sondern man braucht auch immer einen Abnehmer. Außerdem ist die Vorgabe ist auch, kein Lager aufzubauen. #00:18:09-8#

I: Interessant. #00:18:12-1#

B: Es mangelt auch an eigenen Lagerflächen für normales Getreide. Wenn man mehrere Tonnen Getreide ablagern muss, müsste man wieder Miete zahlen et cetera. Da schauen wir, dass es zu einem möglichst guten Preis verkauft wird. Aus der Erfahrung vom ersten Halbjahr und der Sommerernte folgt die Hochrechnung der Hackfrüchte im Herbst. Bleibt es, wie es

budgetiert ist? Gibt es Änderungen nach oben oder nach unten? Letztes Jahr zum Beispiel standen wir nach dem Sommergetreide relativ gut da. Das ist von verschiedenen Faktoren abhängig, zum einen bio, gute Qualität, zum anderen aber natürlich auch der Weltmarktpreis, um den man am Ende des Tages nicht herumkommt. Die Abnehmer sagen: Gut, der Weltmarktpreis ist X. Es ist mir vielleicht ein bisschen mehr wert, weil es bio ist und eine gute Qualität hat. Es gibt eine lange Geschäftsbeziehung. Vielleicht können sie das veredelte Produkt, das Mehl, dann selbst schon zu einem höheren Preis verkaufen. Sonst ist der Spielraum relativ gering. #00:19:46-4#

I: Verwenden Sie eine interne Preisermittlungsmethode? #00:19:53-3#

B: Nachdem der Preis für Getreide vom Weltmarkt kommt und einen großen Einfluss hat, ermitteln wir den Preis nicht selbst. Man ist dem Markt dahingehend leider Gottes ohnehin stark ausgeliefert. #00:20:19-0#

I: Wie ist es im Tierhaltungsbereich? Spielt da der Markt eigentlich keine Rolle? #00:20:33-0#

B: Bei der Tierhaltung ist der Weltmarkt nicht so präsent, weil die Produkte eher regional vertrieben werden. Die Eier werden über die eigenen Vertriebskanäle veräußert. Da gibt es die Kalkulation, was kostet uns ein Ei in der Produktion? Wir wissen, wir brauchen so und so viel Einstreu, Schrot, Futter, Arbeitszeit, die da natürlich auch hineinfließt, die Abschreibung vom Hühnerstall et cetera. Ich muss den Vertrieb auch mit einem Aufschlag finanzieren. Aber auf der anderen Seite, was ist der Markt bereit zu zahlen? Also nicht der Weltmarkt, sondern was sind die Leute bereit, für so ein Ei zu zahlen? Da weiß man sehr wohl über Gurkerl.at, die Leute zahlen einen Euro für ein Ei. Nicht überall, aber in dem Fall zahlen die Leute den Preis. Warum sollten wir also jetzt das Ei für 50 Cent dort verkaufen, wenn ja Gurkerl auch noch einen Aufschlag daraufschlägt? Wir selbst kriegen keinen Euro. Aber man weiß eben, wenn man sich so umschaute, die Leute zahlen tatsächlich einen Euro für ein Bio-Ei. #00:22:16-8#

I: Und wenn ein Euro für ein Bio-Ei zu wenig ist, was ist dann? #00:22:25-1#

B: Ja, wir selbst bekommen keinen Euro für das Ei. Das verlangt Gurkerl. Die haben eine Spanne oben darauf. Wir bekommen da schon merklich weniger über diesen Vertriebskanal. Auf anderen Vertriebskanälen, die wir selbst bespielen, kostet ein Ei aktuell 60 Cent. #00:22:52-3#

I: Angenommen der Produktpreis würde sinken. Wie würde Ihre Reaktion darauf aussehen?
#00:23:06-5#

B: Angebaut ist schon. Die Ernte wird trotzdem eingeholt. Es hat nachher nur Auswirkungen in den Folgejahren. Baut man das Getreide wieder an? Baut man ein anderes Getreide an? Baut man weniger von dem Getreide an? Wir haben zum Beispiel einen Vertrag, dass wir so und so viele Tonnen liefern müssen und den Vertrag zu erfüllen haben. Aber dann erfüllen wir nur den Vertrag und nicht mehr. Im Jahr selber kann man nicht mehr eingreifen, wenn einmal angebaut ist. Dann kann man nur für die kommenden Jahre eben sehen, wird das Getreide weiter gehen? Gibt es Interesse an Kürbis, Sonnenblumen aus dem Burgenland? Fällt uns ein Abnehmer weg zum Beispiel für Braugerste, wenn eine Brauerei insolvent ist? Das ist jetzt nur ein Beispiel, es ist nicht der Fall. Aber zum Beispiel, wenn ein Abnehmer eine Brauerei ist und die insolvent wird, wird in den Folgejahren natürlich weniger Braugerste angebaut und stattdessen ein anderes Getreide, das trotzdem für den Boden passend ist. Man plant nicht nur das Jahr selber, sondern hat einen gewissen Plan, was in den kommenden Jahren angebaut wird, dass die Nährstoffe im Boden vorhanden sind. Man laugt ihn sonst aus. Wenn du jedes Jahr bei einem Biobetrieb das Gleiche anbaust, ist der Boden komplett ausgelaugt. Als konventioneller Betrieb kann man natürlich nachhelfen und klassisch spritzen. Aber das geht im Biobetrieb nicht, dass man dem Boden, die Nährstoffe künstlich gibt sondern er muss natürlich generieren. Darauf wird schon geachtet in der Fruchtfolge. Dieses Jahr war das angebaut, das heißt, es wird mit Bodenproben bestätigt, der Boden hat diese und jene Spezifika. Da passt nächstes Jahr sehr gut eine andere Frucht darauf. #00:25:28-8#

I: In welchen Maßnahmen sind Förderungen für Ihr Unternehmen von Bedeutung und wie häufig werden diese in Anspruch genommen? #00:25:41-2#

B: Ohne Förderungen geht es in der Landwirtschaft schwer. Es gibt die AMA-Förderung und ÖPUL-Förderung mit den besonderen Maßnahmen. Es wird natürlich darauf geachtet, dass da ein Maximum generiert wird. Wir haben trotzdem einen Rückgang von 15 Prozent aufgrund der neuen GAP. Wir passen förderungstechnisch immer auf, dass wir alles auf dem Schirm haben. Aktuell ein Thema ist der energieautarke Bauernhof. Auch wenn die Förderung, meiner Meinung nach, relativ klein und witzig ist, vor allem was den Stromspeicher betrifft und was man tun muss, damit man die Förderung bekommt. Es gibt vier Stufen beim energieautarken Bauernhof: In der Stufe eins geht es um Photovoltaik. Das ist größtenteils schon vorhanden. Von dem her fällt die Stufe weg. Dann braucht man einen Energieberater, der einem sagt: Dieses und jenes macht Sinn. Da fällt schon das Meiste raus, weil doch schon viel investiert wurde, vor allem auch förderungstechnisch unter Hilfenahme von der AWS-Investitionsprämie

aufgrund der Corona-Pandemie. Ich glaube, die wurde vor zwei Jahren oder so, damals von der Bundesregierung ausgerufen, wo eben 7 Prozent beziehungsweise 14 Prozent vom Investitionsvolumen, das gemeldet wurde, gefördert werden. Da wurde schon investiert. In der Landwirtschaft ist es meistens 7 Prozent, weil die 14 Prozent für Digitalisierungsmaßnahmen waren. Die 7 Prozent sind nicht nichts. Das war damals weit mehr, als wenn man zusätzlich fremdfinanziert. So hat man es automatisch bekommen. Jetzt wird es viele Unternehmen, nicht zwingend in der Landwirtschaft, aber in anderen Bereichen aufstellen, weil die Fremdkapitalkosten natürlich stark steigen durch variable Krediten. AMA- und ÖPUL-Zahlungen sind Förderung eins und Punkt zwei war das große Thema, AWS-Investitionsprämie aufgrund von Corona. #00:28:41-0#

I: Und die Ausgleichszahlungen? #00:28:43-5#

B: Die Ausgleichszahlungen sind die AMA-Zahlungen. Die sind immer flächenmäßig, frucht-
mäßig berechnet. Da wird auch geschaut, machen wir eine gewisse Maßnahme mit, ja oder
nein? Was kostet es uns, die Maßnahme mitzumachen? Was haben wir dafür an höherer
Förderung? Wenn da über dem Strich null steht und das Sinn macht fürs Unternehmen, ma-
chen wir natürlich die höherwertige Maßnahme mit und haben vielleicht mehr Blühstreifen.
Durch die aktuelle GAP muss man einen gewissen Prozentsatz der Fläche außer Nutzen stel-
len und für Biodiversität zur Verfügung stellen. Wir haben auch als Leitbetrieb gesagt: Gut, wir
machen nicht nur so viel, wie wir gesetzlich müssen, dass wir da in der Maßnahme sind,
sondern wir stellen 30 oder 40 Prozent mehr Fläche außer Nutzen für Biodiversität, als die
Vorgabe ist. Weil wir eben sagen: Das ist wichtig. Das ist richtig. Es ist ein Gewinn für die
andere Fläche und wenn nicht, ist es ein Gewinn in der Jagd, weil mehr Wildtiere auf den
Flächen dann anzutreffen sind. #00:30:20-4#

I: Welche Art von Informationen halten Sie für am relevantesten, wenn Sie eine Investition
tätigen möchten? #00:30:32-1#

B: Ganz einfach. Was kostet es und was bringt es? Sprich: Anschaffungskosten, welchen
Mehrwert hat das Gerät? Zum Beispiel, was bringt eine Einzelkornsämaschine, die aber noch
ein Prototyp ist, gegenüber einer anderen Sämaschine, die jetzt nicht Korn für Korn ins Erd-
reich legt, sondern wo sie unkontrollierter aus dem Teig kommen. Vielleicht brauchen wir dann
weniger an Saatgut durch die optimalere Verteilung. Was heißt das für den Ertrag? Man kann
schon sehr gut steuern und man weiß, auf diesen und jenen Flächen ist der Boden schlechter.
Deshalb muss ich mehr Korn ausbringen, dass die gleiche Menge in entsprechender Qualität
rauskommt, wie auf einem sehr guten Boden, wo ich das anders steuern muss. #00:31:44-6#

I: Machen Sie eine Investitionsrechnung? #00:31:49-2#

B: Ja, das schon. #00:31:54-5#

I: Wie bewerten Sie die Rolle Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? #00:32:02-1#

B: Landwirtschaft ist ein manueller Betrieb. Ohne die Leute auf der Fläche draußen geht es nicht. Nicht jeder, der Auto fahren kann, kann auch einen Traktor lenken, weil der ist mit Joystick und GPS gesteuert. Das geht nur mit den Mitarbeitern, die geschult sind. Bei uns gibt es ein eigenes Fahrsicherheitstraining mit dem Traktor, weil es kann immer etwas passieren. Das Arbeitsgerät für unsere Mitarbeiter*innen auf der Fläche draußen ist der Traktor. Da ist ganz wichtig, dass vor Ort dann die Mitarbeiterführung passt und dass das ein Team ist. Das ist kein Nine-to-five-Job, wo man um 08:00 Uhr auf die Fläche hinausgeht und um 17:00 Uhr, 16:30 Uhr sagt: Feierabend! Die Arbeit ist für heute erledigt. Fertig. Wir gehen nach Hause. Das beginnt früher. Das dauert länger. Vor allem, wenn der Drusch kommt, wenn das Getreide geholt wird, sind sie lange unterwegs. Das muss eine Truppe sein, da muss es passen. Wenn man dann sagt: Oh nein. Ich habe heute schon acht Stunden gearbeitet. Ich gehe nach Hause und außerdem will ich nicht so arbeiten. Das funktioniert nicht. #00:33:42-3#

I: In dem Fall spielen die Mitarbeiter eine wichtige Rolle im Unternehmen? #00:33:49-6#

B: Ja, sehr, sehr wichtig. Das können nur Menschen machen. Das kann keine Maschine ersetzen. Man kann es vielleicht ein bisschen maschinell steuern durch GPS-Steuerung von den Traktoren, dass eben das Optimum aus dem Boden herausgeholt wird. Aber du brauchst trotzdem den Mitarbeiter, der den Traktor steuert und in heiklen Situationen die richtigen Entscheidungen trifft. Auch eine Fruchtfolge kann nur vom Mitarbeiter kommen, der den Boden schon sehr lange kennt und die aktuellen Bodenproben kennt. Künstliche Intelligenz bringt da recht wenig. Es ist und bleibt eine manuelle Tätigkeit. #00:34:39-1#

I: Macht in der Zukunft künstliche Intelligenz vielleicht noch mehr? #00:34:48-4#

B: Ja, aber auf dem Feld draußen? Gut, der Traktor kann selber fahren. Es gibt mittlerweile Traktoren, die sind selbstfahrend. Da steht der Mitarbeiter draußen und schaut quasi nur noch zu. Dennoch überwiegen die Tätigkeiten, für die man den Mitarbeiter braucht. Zum Beispiel beim Unkraut schröpfen. Welche Maschine macht das? Wenn es die Maschine gäbe, die auch erkennt, was eine gute Pflanze ist und was eine schlechte Pflanze ist. Das ist Ragweed zum

Beispiel und das andere ist die Marktfrucht. Die Maschine haut da zu viel zusammen. Da gehen auf einem Feld fünf Leute durch und scheren das Unkraut raus. Das geht nicht maschinell. Das geht nur manuell. #00:35:46-2#

I: Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter so produktiv wie möglich arbeiten können? Welche Informationen sind dabei die wichtigsten, die kommuniziert werden müssen? #00:36:00-4#

B: Das erfolgt primär draußen auf dem Feld über die Niederlassungsleiter. Das Wichtigste ist das Wetter, das da reinspielt. Wann kann ich die Aussaat machen? Ist der Boden feucht genug, dass das Korn gleich antreibt? Ist der Boden gar zu feucht, wenn ich mit Traktor hineinfahre, dass ich kleben bleibe, einen Schlamm habe und wichtige Erde vom Boden wegnehme? Bei der Ernte ist auch das Wetter am wichtigsten, dass man überhaupt ernten kann. Aber auch die Bestimmung, ob der Feuchtigkeitsgehalt passt, beziehungsweise die Trockenheit der Pflanze. Ist der Proteingehalt optimal, so dass wir möglichst viel Marktfruchterlöse generieren, weil wir es zu einem besseren Preis verkaufen können? Das wird alles bestimmt, bevor ausgesät und geerntet wird. Man kennt den landwirtschaftlichen Jahreskreis. Dass ein Mitarbeiter sagt, er geht Anfang Juli zwei Wochen in Urlaub, das geht nicht. Aber auf die Idee kommen die Leute auch nicht, weil sie eben wissen, ein landwirtschaftlicher Angestellter hat im Frühjahr Aussaat. Dann ist die Ernte vom Sommergetreide und die Ernte der Hackfrüchte. Zwischendurch werden die Felder vorbereitet beziehungsweise bestellt. Im Winter tut sich recht wenig. Da sind sie natürlich sehr wenig unterwegs. Da sind die meisten auf Urlaub. Es ist etwas Eingespieltes, was man in dem Bereich schon von der Pike auf mitbekommt. Sonst ist man da als Mensch falsch und wäre nicht landwirtschaftlicher Arbeiter geworden. #00:38:23-1#

I: Wie wird die Unterscheidung zwischen Produktivität und Rentabilität wahrgenommen? #00:38:31-3#

B: Nicht im Konkreten. Auf Mitarbeiter bezogen? #00:38:48-6#

I: Ja. #00:38:48-6#

B: Das wird auf Mitarbeiter nicht berechnet. Das Wichtige ist, ob die Arbeit passt? Ist alles getan? Ja oder nein? Wenn ja, Feierabend. Wenn nein, noch eine Stunde auf dem Feld tätig sein, wenn es die Witterung erlaubt. #00:39:14-3#

I: Arbeiten Sie mit anderen Unternehmen zusammen? Wie bewerten Sie diese Zusammenarbeit? #00:39:26-7#

B: Vertikale oder horizontale Zusammenarbeit? Sprich, landwirtschaftliche Betriebe oder Zulieferer und Abnehmer? #00:39:39-5#

I: Eher landwirtschaftliche Betriebe. #00:39:41-6#

B: Nicht zwingend, weil wir selbst ausreichend Fläche zu bewirtschaften haben. Die Zusammenarbeit ist eher beschränkt auf den Austausch bei diversen Veranstaltungen und Interessensvertretern. Auf der anderen Seite haben wir das sehr wohl. Nicht zwingend horizontal, aber für Lohndrusch haben wir keinen Drescher selbst, sondern das macht ein Unternehmen für uns. Den Grünschnitt macht auch ein Unternehmen. Das verarbeitet dann die Luzerne, die sie schneidet. Wir bekommen dann natürlichen Dünger zurück. Wir sind ein Biobetrieb. Die sind ein Biobetrieb. Sonst würde das von der AMA her nicht funktionieren. Er hat zu wenig Fläche, dass er für seine Rinder genug Futter hat. Er nimmt das Futter von uns. Auf der anderen Seite haben wir zu wenig Rinder, dass wir ausreichend natürlichen Dünger ausbringen können. Das ist schon ein Miteinander, weil Gegeneinander hat dort nie etwas gebracht. #00:41:25-0#

I: Welche externen Einflüsse und Faktoren beeinflussen das Geschäft des Unternehmens? #00:41:34-0#

B: Was wir nicht steuern können, ist der Weltmarkt mit seinen Preisen und natürlich das Wetter. So gern man es steuern würde, es geht nicht. Man ist der Witterung ausgeliefert und muss damit leben. Man kann nur gering eingreifen bei der Bewässerung beziehungsweise bei der Wahl des Saatguts davor schon. Wenn es mal ausgebracht ist, kann man maximal bewässern oder anschließend nach der Ernte trocknen. Wenn zum Beispiel Kürbiskerne, Mais et cetera zu feucht sind, weil der Herbst schon ins Land gezogen ist und das Saatgut, also die geernteten Marktfrüchte zu feucht sind, kann man korrigierend eingreifen, indem man es trocknet. Das ist wieder mit Kosten verbunden, aber da übersteigt in der Regel schon der Nutzen die Kosten. #00:42:46-5#

I: Spielt Politik auch eine Rolle? Beeinflusst sie das Geschäft? Oder nicht wirklich? #00:42:54-5#

B: Politik auf welcher Ebene? #00:43:01-4#

I: Österreichische Politik oder vielleicht EU-Politik? #00:43:05-2#

B: Das wird durch die GAP beeinflusst. Durch die Agrarpolitik ist es automatisch beeinflusst. Wie schaut es mit Förderungen aus? Wie geht es weiter? Was wird gefördert? Da hat die Landwirtschaft eine starke Interessensvertretung. Die EU-Vorgaben für die Förderung kommen. Da gibt es noch die österreichischen Spezifika. Das ist am Ende des Tages alles politisch bestimmt worden, von dem her sind wir da abhängig. #00:43:59-3#

I: Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie in Bezug auf die zukünftige Leitung Ihres Unternehmens? #00:44:09-7#

B: Da bin ich jetzt vielleicht der falsche Ansprechpartner? Die Frage ist nur, wie geht es mit dem Wetter weiter? Wie entwickelt sich die Bodenqualität? Man muss eben immer am Radar haben, was jetzt die ideale Frucht und Fruchtfolge für das kommende Jahr, für die laufenden Jahre ist, aber auch, ob wir Flächen vielleicht zurücknehmen. Verpachten wir bestimmte Flächen? Da versuchen wir ein flächenbezogenes Controlling aufzusetzen, aufgrund der Datenlage, die wir haben. Bestenfalls wird es auf eine Fläche heruntergebrochen. Die Fläche hat fünf Hektar. Der Boden hat diese und jene Qualität. Die Bewirtschaftung der Fläche hat uns im letzten Jahr Hausnummer 200 gekostet. Marktfrüchte haben wir von 600 generiert. Wenn es eine Anfrage gibt, wird die Fläche in Eigenbewirtschaftung gehalten oder verpachtet? Aber auch strategisch gesehen, im Seewinkel einen Hof ausbauen analog zum Ostufer, ja oder nein? Das sind die großen Fragen. #00:46:05-2#

I: Können Sie sich durch die Betrachtung anderer Lösungsansätze inspirieren lassen, um Ihre eigenen zu entwickeln? #00:46:20-7#

B: Gerade in der Landwirtschaft kann man schauen, was machen andere? Wie machen es andere? Kann das für uns funktionieren? Wenn ja, wie kann es für uns funktionieren? Es gibt viele Möglichkeiten. Es gibt nicht nur den klassischen Ackerbau, sondern auch Gemüsebau. Was kann man tun, wenn man zum Beispiel Agri-PV-Flächen im Unternehmen hat, dass man steuerlich in der Land- und Forstwirtschaft bleibt und das Ganze nicht ins Privatvermögen übergeht? Da gibt es große Fragen der Zukunft, die nicht unbedeutend sind. #00:47:10-4#

I: Gibt es Überlegungen oder Diskussionen, die derzeitigen Berechnungsmethoden in Zukunft zu modifizieren oder zu erweitern? #00:47:21-5#

B: Ja, auf jeden Fall. Das ist genau dort, wo das Projekt eingreift, das wir aktuell läuft mit einem deutschen Beratungsunternehmen. Wie stehen wir im Vergleich zu ähnlichen Betrieben da? Wo können wir noch etwas rausholen? Was müssen wir an Daten zukünftig mehr erfassen und besser erfassen, dass wir da vorzeitig reagieren können? #00:47:51-8#

I: Folgt Ihr Unternehmen den Trends der Digitalisierung und Nachhaltigkeit? #00:47:59-0#

B: Definitiv ja. Als Biobetrieb und Leitbetrieb in der Region haben wir da Verantwortung. Deshalb haben wir der Biodiversität auch mehr Fläche als notwendig zur Verfügung gestellt. Das zur Nachhaltigkeit. Und zur Digitalisierung: Unsere Flotte der Ackerschlepper wird nach drei, vier Jahren in der Regel gegen ein neues Modell mit GPS-Steuerung getauscht, damit die Fläche auf dem Feld ideal bestellt wird. Jeder Ackerschlepper wird mit der Information vorab gespeist, dass er weiß, wie zu fahren ist. Die Daten werden alle aufgezeichnet und von einem Programm verarbeitet. Da sind alle Traktoren drinnen. Da sind alle Arbeiter drinnen. Die Arbeit wird erfasst. Wann haben sie gearbeitet? Mit welchem Gerät haben sie gearbeitet? Auf welchem Schlag haben sie gearbeitet? Sprich, auf welchem Acker waren sie unterwegs? Was haben sie gemacht? Haben sie ausgesät oder haben sie gegrubbert oder gepflückt? Waren sie im Hühnerstall oder bei den Rindern tätig? Das sind alles Daten, die sie erfassen. Die versuchen wir bestmöglich zu verarbeiten, dass wir wirklich genau wissen, die Rinder benötigen zwei Mannstunden am Tag. Dass wir genau wissen, von da bis da braucht das Ganze zehn Minuten. Eine halbe Stunde braucht es, das Futter zur Verfügung stellen. Dann später am Tag muss das Futter wieder hingeschoben werden zurück in den Futtertrog, weil die Rinder das verteilt haben. Also, sofern möglich, schauen wir bei der Digitalisierung, dass wir am Zahn der Zeit sind. #00:50:50-7#

I: Gibt es noch weitere Aspekte, die Ihrer Meinung nach wichtig sind, die bisher nicht angesprochen wurden? #00:51:07-8#

B: Inwieweit? Worauf bezogen? #00:51:20-6#

I: Auf Controlling in landwirtschaftlichen Betrieben. Vielleicht wollen Sie etwas ergänzen? Vielleicht habe ich eine Frage noch nicht gestellt? Über was müsste man diskutieren? #00:51:41-0#

B: Es gehört auf jeden Fall in der Öffentlichkeit diskutiert, dass die Bauern selbst ihren Wert schätzen und zu schätzen wissen und auch entsprechend berücksichtigen. Dass es vielleicht für sie möglich ist, dass sie die Ware nicht zum aktuellen Preis verkaufen, sondern zu einem

Preis, den das Produkt wirklich wert ist. Aber das ist keine Frage des Controllings, sondern eher eine Frage des Marktes. Ich denke, die aktuellen Gegebenheiten in Österreich sind relativ beschränkt im Controlling der Landwirtschaft, weil die landwirtschaftlichen Strukturen viel zu klein sind und da zu wenig vorhanden ist an Instrumenten und fixen Tools, dass man seinen wahren Erfolg berechnen kann. #00:53:01-2#

I: In dem Fall vielen Dank für Ihre Teilnahme und für Ihre Zeit. #00:53:11-0#

B: Danke für Ihr Hartnäckigbleiben. #00:53:18-0#

I: In dem Fall wünsche ich Ihnen einen schönen Arbeitstag. #00:53:21-3#

7 – Experteninterview (7-Exp.T, 11.05.2023)

I: Meine erste Frage: Wird Controlling als zentrales Instrument zur Unternehmenssteuerung genutzt? #00:00:09-4#

B: Gewünscht wird es, aber es spricht sich in der Landwirtschaft wenig herum. Da wird viel per Kopf und Bauch, nach Deckungsbeitrag und betrieblich selbst gerechnet. #00:00:24-9#

I: Welche konkreten Werkzeuge und Führungsinstrumente werden verwendet? #00:00:33-0#

B: Wir haben von der Landwirtschaftskammer aus ein paar Kostenvorschläge, was etwas ungefähr kostet, und einen Deckungsbeitrag, den sie zahlen. Aber es ist meistens so, dass ich im Betrieb selber rechne, was ungefähr wie viel kostet. Das ist nicht auf den Cent genau, sondern eher überschlagen. Auf den Cent genau können wir es nicht berechnen, weil wir die Zeit dafür nicht haben, so genau rechnen zu können. #00:01:03-4#

I: Welche Methoden oder Instrumente kommen bei der betrieblichen Planung zum Einsatz? #00:01:12-4#

B: Die meisten sind von der Kammer im Teil vorgegeben. #00:01:16-8#

I: Von der Planung? #00:01:18-9#

B: Planung, zum Beispiel. #00:01:19-5#

I: Früher haben Sie gesagt, wegen der Berechnung, die Führungsinstrumente und die zur Planung? #00:01:23-8#

B: Es sind Planungen. Da wird auf den Markt geschaut, was der Markt für die Planung möchte. In der Planung, was die nächsten Jahre kommt, wird immer geschaut, was die Leute wollen, was jahreszeitangepasst ist und was die Leute wollen, wie der Trend hingeht. Ist er vegetarisch? Es ist schwierig zu sagen, wie sich der Weg weiterentwickelt. Da muss man schauen, was der Kunde möchte. #00:01:58-9#

I: Existieren im Betrieb verschiedene Planungsebenen, beispielsweise operative und strategische Planung, oder gibt es ausschließlich eine Ebene der Planung? Unter operative und

strategische verstehe ich kurzfristige und langfristige Planung. Operative meine ich bis zwei Jahre und strategische ist ab zwei Jahren. #00:02:19-5#

B: Es gibt beides. Ich kann in meinem Fall sagen, seit Februar hat sich bei mir wieder alles in der Vermarktung gedreht, weil wir in Wien Supermärkte dazu bekommen und in dem gleichen Zeitraum einen Standort eröffnet haben, wo noch zwei Automaten zum Verkauf stehen. Da wird beides gemacht. Ich sage: kurzfristig. Das wird innerhalb von einem halben Jahr entschieden. Längerfristig ist der Stahlbau. Die Planung ist, es wird die nächsten paar Jahre geschehen. Je nachdem, was die Bauwirtschaft macht und was die Preise machen. Geplant wird normal, was man machen möchte, und dann wird schnell entschieden: Jetzt fangen wir an. Dann wird es gemacht. #00:03:10-5#

I: Welche finanziellen Leistungskennzahlen werden zu der Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? #00:03:17-6#

B: Das ist bei uns wieder die Kammer. Die kennt aber Kennzahlen. Ich sage das für meinen Fall: Bei mir, mit den Wasserbüffeln, kann ich das nicht zu der Verwendung nehmen, weil es dort keine Kennzahlen gibt. Die muss man selber heraussuchen und selber schauen, was die Zahlen sind. Ich kann mich orientieren und sage: Meine Sachen sind anderthalb- bis zweifach mehr wert als von der Kuh, im Gegensatz zu der Kuhmilch. Dann muss ich das anderthalbfache bis zweifache nehmen, dann verdoppele ich und rechne so entgegen, was ungefähr die Kosten sind. Gewisse Sachen wie Stromkosten und die (gewissen Tools?) kann ich beibehalten. Gewisse andere Sachen kann ich reduzieren. Fütterungskosten kann ich reduzieren, weil ich weniger brauche und nicht so intensiv füttere. Da muss ich selber meinen Plan machen. #00:04:10-2#

I: Verwendet ihr die Umsatzrentabilität, Kennzahlen oder Eigenkapitalquote? #00:04:19-3#

B: Umsatz. #00:04:20-4#

I: Nur Umsatzrentabilität? #00:04:21-8#

B: Ja. #00:04:22-8#

I: Einen Deckungsbeitrag, Kennzahlen? #00:04:26-9#

B: Deckungsbeitrag ist schwierig. Klar, können wir den nehmen. Nur wird das auf ganz Österreich gerechnet und die Kosten im Vorarlberg im Gegensatz zum Burgenland sind komplett anders. Das ist nur ein Mittelfaktor. Da muss man sich anschauen, was bei uns am Standort ist. Landwirtschaft ist unterschiedlich. Da muss man betrieblich, von jedem Betrieb einzeln rechnen, weil jeder das anders klärt. Darum ist es schwierig. Man kann mit Deckungszahlen spielen, aber muss sich die Zahlen selber anschauen. #00:05:03-5#

I: Welche nicht-finanziellen Leistungskennzahlen werden zu der Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? #00:05:09-6#

B: Nicht-finanzielle, was versteht man darunter? #00:05:14-3#

I: Es gibt nicht-finanzielle Kundenzufriedenheit oder Mitarbeiterkennzahlen. #00:05:20-8#

B: Wenn die Kunden Wünsche haben, schauen wir, dass wir die Wünsche erfüllen können. #00:05:35-1#

I: Aber keine spezifische Leistungskennzahlen, etwas wie Balanced Scorecard? #00:05:43-5#

B: Nein. Wir machen das einfach. #00:05:48-6#

I: Auf welche Weise messen Sie Ihre wirtschaftlichen Ergebnisse nach? #00:05:54-8#

B: Wir haben einen Buchhaltungsbetrieb. Ich mache die einfache Buchhaltung, Eingaben-, Ausgabenrechnung nur. Ich muss keine doppelte Führung machen. Bei mir ist Landwirtschaft noch nicht Buchhaltung, aber der Verkauf der Produkte ist in der Buchhaltung. Wir haben beides. Ich tue viel von der Landwirtschaft in den anderen Betrieb hinein, das wird zurückverkauft. #00:06:22-8#

I: Also ist das Handel und Landwirtschaft? #00:06:31-3#

B: Genau. #00:06:31-4#

I: Wie erfolgt die Überwachung der ökonomischen Ergebnisse, und welche Maßnahmen werden ergriffen, um Zielabweichungen zu korrigieren? #00:06:38-1#

B: Da ist ein schwieriges Thema, weil das bei uns wetterabhängig ist. Jetzt ist zum Beispiel bei uns schlechtes Wetter. Der ganze Frühling ist im Regen versunken. Da muss ich schauen. Jetzt fehlt mir der Tourismus ein bisschen, weil bei uns der (internationale?) Radweg vorbeigeht, am Bodensee. Da fehlt mir das. Da muss ich schauen, wie ich es mache. Dort laufen jetzt die Würste und Sachen, die länger halten, besser als Mozzarella. Sobald die ersten Tomaten da sind, kippt der ganze Apparat um. Dann steigt der Mozzarella innerhalb von wenigen Tagen um fast 100 Prozent im Verkauf. Das ist extrem. Das ist immer so, wie die Tomaten sind. Wenn es im Einkauf gute Tomaten gibt, läuft mehr Mozzarella. Wenn es schlechte Tomaten sind, ist es weniger. Das kann man nicht vorplanen. Das ist erstens wetterabhängig. Dann, wie die Qualität der Sachen ist. Da spielen bei uns viele Faktoren mit. Sobald die ersten roten Tomaten da sind: 50 Prozent mehr Umsatz bei Mozzarella. Das ist extrem. #00:08:00-9#

I: Verwenden Sie eine interne Preisermittlungsmethode? #00:08:07-3#

B: Ja. Ich rechne mir die Kosten ungefähr aus. Das vergleiche ich dann mit dem Deckungsbeitrag, den die Kammer uns empfiehlt. Ich rechne immer höher, so dass ich eine Pufferzone habe. #00:08:28-0#

I: Angenommen, der Produktpreis würde sinken, wie würde Ihre Reaktion darauf aussehen? #00:08:35-8#

B: Dadurch, dass wir hochwertige Produkte haben, würde bei mir der Preis nicht sinken. Es gibt Ausnahmen, wie zum Beispiel, dass wir Aktionen machen. Ansonsten wird der Preis bestehen bleiben. Wenn ein Überschuss da ist, kann ich ihn nicht anders wiederverwerten. Wenn wir einen Überschuss haben, kann ich es direkt an die Kälber verfüttern. Ich muss die Ware nicht in den Betrieb hineinnehmen, dann verfüttere ich es. Wenn, dann würde ich es so machen. #00:09:13-5#

I: In welchem Maße sind Förderungen für Ihr Unternehmen von Bedeutung und wie häufig werden diese in Anspruch genommen? #00:09:22-6#

B: Ich bin kein Freund von den Förderungen. Die Förderung, die wir bekommen, sind nur eine Ausgleichszahlung, so dass die Kunden die günstigsten Lebensmittel haben. Das sind nur Ausgleichszahlungen. Das sind keine Förderungen, sondern Ausgleichszahlungen. Das muss man sagen. Mir wäre lieber, wie jedem anderen Unternehmer, wenn ich einen fairen Preis für mein Produkt bekomme und dafür auf die Förderung verzichte. Wir kriegen Förderungen für

die Sachen, die wir machen. Für die Kulturlandschaft. Wir pflegen die Kulturlandschaft, die schöne Natur, bei uns die Berge. Ohne die Maßnahmen gibt es in den Bergen keinen Skiverkehr. Wenn die Tiere nicht auf die Alm gehen, wo Pisten für die Skifahrer sind. Das wird gepflegt. Deswegen sage ich: Da muss der Tourismus irgendwann mit zahlen. Wer pflegt die Landschaft? Das ist der Landwirt. Nicht der Gärtner, sondern der Landwirt. Das macht die Landwirtschaft. Bis jetzt gibt es deshalb Ausgleichszahlungen, so dass wir das machen. Gewisse Zahlungen bekommt man. Klar ist das Geld. Wenn es ein Landschaftsgärtner machen muss, kostet es auch Geld. Wir machen das mit den Tieren. Bei uns in den Gebieten: Was will man in den Bergen anderes machen? Da kann ich keinen Gemüsebau betreiben. Wenn es um Gemüse geht, rede ich von einem Betrieb, der eine Familie ernähren kann. Nicht nur ein Hausgarten. Der muss eine muss vierköpfige Familie ernähren können. Das ist der Unterschied. Ich kann in den Bergen Gemüse anbauen, kein Problem. Ein kleines Gewächshaus funktioniert überall, aber in der Größe, dass eine Familie davon leben kann, funktioniert er nicht, weil da kein Grünland ist. Wer kann das Grünland nutzen? Nur die Kuh, oder auch Ziege oder Schaf. Das ist egal. Wiederkäuer. Wer anders kann es nicht nutzen. Darum wird dort die Milchwirtschaft groß geschrieben. Was anderes funktioniert da nicht. Dort, wo Gemüsebau funktioniert, kann man Gemüsebau machen. Bei mir, in unserer Lage, sind wir zu nah. Mir passt der Boden nicht. Wir haben zu schweren Boden. Wir haben Lehm, Torf. Da schmeckt die Kartoffel nach Torf. Will das der Kunde? Nein. Darum kann ich kein Gemüse bauen. Mein Opa hat vor 40 Jahren Gemüsebau betrieben, mitten im Dorf. Dort sind die Böden anders. Dort sind es Sandböden, da geht es wieder. Bei dem Boden, den ich zurzeit habe, funktioniert es leider nicht. Darum haben wir Grünland und Ackerbau. Ackerbau funktioniert bei uns. Silomais. Getreide nicht, weil wir für Getreide zu viele Niederschläge haben. Da bekomme ich nur Pilzbefall oder Tierfutter. Das ist es nicht wert, weil das andere besser und machbarer anbauen können, wie zum Beispiel Niederösterreich. Die haben nicht so viele Niederschläge und den Boden, um Getreide anzubauen. Sollen die das machen und wir machen Bergkäse.

#00:12:33-3#

I: Welche Art von Informationen halten Sie für am relevantesten, wenn Sie eine Investition tätigen möchten? #00:12:44-1#

B: Da spielen mehrere Faktoren hinein. Ich frage mich, was ich brauche und was für eine Investition es ist. Bei denen, die ich täglich brauche, schaue ich, dass es Sachen sind, die ich mir wünsche. Bei Maschinen, die ich nicht täglich brauche, geht auch eine normale Maschine. Zum Beispiel ein Traktor. Ich brauche keinen nigel-nigel-neuen Traktor, der alles drin hat. Von dem Zeug, was ein Traktor heutzutage drin hat, brauche ich nur zehn Prozent für einen normalen Landwirt. Mehr braucht man nicht bei uns. Da ist heute viel (elektronisches?) Zeug drin.

Man braucht nicht so viel. Ich fahre am liebsten mit einem alten Traktor herum, weil ich da mit einem großen Hammer, einem großen Schlüssel vieles selber reparieren kann. Bei dem neuen brauche ich wieder einen Laptop. Da kostet mich der Mechaniker bei der Reparatur wieder etwas. Bei dem alten kann ich viel selber machen. Je nach Preis, wie der Markt gerade ist. Wenn gerade Aktionen sind, wird angekauft. Wie bei jedem anderen Unternehmen, wird auf die Kostendeckung geschaut, ob das rentabel oder nicht ist. #00:13:57-2#

I: Wie bewerten Sie die Rolle Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? #00:14:02-9#

B: Sehr gut. Ich habe eine Mitarbeiterin, im Sommer immer Praktikanten, zwei bis drei Stück, und ab und zu Work-and-Travel-Leute, die wir bei uns mitarbeiten lassen. Die haben wir über das ganze Jahr verteilt. Da schauen wir, dass wir jeden Monat ein paar Leute da haben. Die können bei uns schlafen und wohnen. Das funktioniert sehr gut. #00:14:35-8#

I: Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter so produktiv wie möglich arbeiten können, und welche Informationen sind dabei die wichtigsten, die kommuniziert werden müssen? #00:14:47-2#

B: Meine Mitarbeiterin fängt morgens circa um acht Uhr an und dann wird zuerst beredet, was man alles macht. Dann sage ich ihr, wie der Tagesablauf ungefähr ist, aber das kann sich innerhalb von fünf Minuten ändern. Ab und zu wird besprochen, was man alles macht, welche Dinge man in dem Automat befüllen muss, welche Produkte hergestellt werden. So läuft der Tag ab. Dann weiß meine Mitarbeiterin haargenau, was sie zu tun hat, und wenn etwas ist, ruft sie mich schnell an oder kommt schnell vorbei, sagt das. Oder ihr fällt etwas auf, dann wird geschaut, was man machen muss oder könnte. #00:15:24-9#

I: Wie wird die Unterscheidung zwischen Produktivität und Rentabilität wahrgenommen? #00:15:34-0#

B: Wenn etwas rentabel ist, machen wir es weiter. Es ist immer unterschiedlich. Die einen Produkte sind rentabel, die anderen brauche ich als Kundenfang. Ich habe normale Kuhmilch als Rohmilch und pasteurisierte Milch im Programm. Die hat nicht so einen hohen Preis wie die Wasserbüffelmilch. Bei der Wasserbüffelmilch habe ich eine größere Rentabilität. Bei den anderen Sachen ist es eher: Viele Leute kommen, weil sie Kuhmilch wollen, die direkt vom Landwirt kommt, und dann nehmen sie andere Sachen mit. Das ist so. Ich sage immer: Zwischengrad. Schauen, dass es halbwegs ausgeglichen ist. #00:16:25-8#

I: Arbeiten Sie mit anderen Unternehmen zusammen? #00:16:27-7#

B: Ja, ich arbeite mit sehr viel anderen Unternehmen zusammen. Zum Beispiel bei meinem Automaten arbeiten wir mit sechs anderen Landwirten zusammen. Von anderen Landwirten haben wir auch Produkte. Zum Beispiel haben wir (unv. #00:16:42-0# mit Hühnerfleisch drinnen, (unv.) mit Apfelsaft und Apfel-Johannisbeersaft. Rhabarbersaft kommt auch in letzter Zeit wieder. Der Nachbar mit Apfelwein, Apfelessig. Dann habe ich noch einen Kollegen mit Bergkäse drinnen. Das sind die Faktoren. Wir arbeiten viel mit Anderen zusammen, so dass sich der Einkauf der Sachen rentiert, dass der Kunde nicht nur eine Sache, sondern diese Auswahl hat. #00:17:13-5#

I: Welche anderen Einflüsse und Faktoren beeinflussen das Geschäft des Unternehmens? #00:17:34-2#

B: Wetter. Jetzt Krieg. Der Krieg in der Ukraine. Politik. Wenn die Politik jammert, _Die Leute haben kein Geld_, ist am gleichen Tag weniger Umsatz in dem Automat. Das ist tagtäglich so. Wenn die wieder Energiekosten draufschlagen, merkt man das sofort. Innerhalb von ein paar Tagen haben wir fast 30, 40 Prozent weniger Umsatz in den Automaten, was sonst nicht wäre. Das ist sehr eng begriffen, was sie in den Nachrichten spielen. Das ist extrem, was man da merkt. Das ist tagtäglich. Du kannst nicht einschätzen: _So läuft es jetzt weiter._ Wenn irgendetwas gröberes ist, geht der Umsatz die nächste Zeit um 20, 30 Prozent. Das ist nur ein Beispiel, aber das ist so. Bei Corona war es am Anfang andersherum. Da ist alles gestiegen. Seitdem das gelockert worden ist, ist alles wieder zurück auf den Standard gegangen. Bei Corona war es fast 90 Grad hinauf. #00:18:48-1#

I: Corona war positiv? #00:18:49-9#

B: Das war positiv, aber das war nur ein halbes Jahr. Danach ist es wieder fast gerade hinuntergegangen. Ich sage immer ganz ehrlich: Du hast jedes Jahr circa fünf Prozent mehr Umsatz. Und bei Corona hast du innerhalb von zwei Monaten fast 20 Prozent mehr Umsatz gemacht. Man hat 20 Prozent mehr verkauft, ein halbes Jahr. Danach ist es um 90 Prozent gesunken. Jetzt steigt es jedes Jahr wieder langsam zwischen 3 oder 5 Prozent an. Das war extrem und dann wieder herunter. #00:19:23-9#

I: Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie in Bezug auf die zukünftige Leitung Ihres Unternehmens? #00:19:32-8#

B: Ich hoffe, gute Chancen und Herausforderungen. Wir investieren immer fest und schauen, dass wir alles wieder aufbauen und vergrößern. Wir gehen es jetzt dann an, uns zu vergrößern. Ich möchte eine gewisse Anzahl von Tieren haben, mehr aber nicht. Nicht, dass ich noch mehr Mitarbeiter und Zeug machen muss. Es ist immer Angebot und Nachfrage. Wenn die Nachfrage extrem wird, kann man sich überlegen, ob man noch größer baut oder nicht, aber meistens ist weniger mehr. #00:20:06-7#

I: Mit wenig mehr produzieren. #00:20:10-4#

B: Das ist am besten. #00:20:12-0#

I: Können Sie sich durch die Betrachtung anderer Lösungsansätze inspirieren lassen, um Ihre eigenen zu entwickeln? #00:20:19-7#

B: Ich vergleiche mich meistens. Ich schaue immer, was andere Unternehmer machen, wie sie sich entwickeln, weil wir auch Unternehmer sind. Darum vergleiche ich mich ab und zu mit anderen Unternehmen. Ich muss schauen, dass meine Kosten gedeckt sind, und schaue, wie in anderen Branchen der Lauf ist. Dann überlege ich mir: *„Soll ich es riskieren oder nicht?“* Das muss man abwägen, finde ich. Aber ich sage immer: *„Einen Landwirt braucht man dreimal am Tag. Zum Frühstück, Mittagessen, Abendessen.“* Es ist egal, ob der Kaffeebauer in Südafrika, hier oder sonst irgendwer ist. Man braucht dreimal am Tag den Landwirt. Ich hoffe, es kommt wieder, dass die Landwirtschaft mehr Zuspruch bekommt. Dass die Leute endlich begreifen, dass es nicht alles nur in einem Supermarkt oder Discounter gibt, sondern dass dahinter der Landwirt steht. #00:21:15-8#

I: Ich hoffe auch. Es müsste in diese Richtung gehen: gesundes Essen und alles Bio. Richtiges Bio. #00:21:28-0#

B: Ich sage es ehrlich: Wir brauchen beide. Nur Bio ist nicht die Nachfrage. Bio ist nicht mehr die Nachfrage. Wir brauchen den (unv. #00:21:38-0#) auch, weil nicht alle Bio mögen. Und was ist Bio? #00:21:44-2#

I: Vieles heißt Bio, aber in Wirklichkeit ist es das nicht. #00:21:48-4#

B: Bio fängt im Kopf an, nicht in der Geldtasche. Ich könnte auch Bio machen. Wir sind kein Bio-Betrieb. Ich könnte auch Bio machen, nur sage ich ehrlich: Die Bio-Gesetze, die bei uns sind... Wozu soll ich Bio machen? Dann muss ich mehr Kontrolle bezahlen, muss ich dies und

das machen. Im Endeffekt setzen wir es jetzt durch. Wir sind fast Bio. Wenn ich etwas einsetzen muss, dann tue ich es. Wenn ich es nicht einsetzen muss, muss ich es nicht kaufen, kostet es mich kein Geld. Ganz einfach. Spritzmittel zum Einsetzen und solche Sachen, wenn möglich, gar nicht. Gewisse Sachen müssen wir einsetzen, funktioniert nicht anders. Wir können den Mais nicht einen Meter hoch und das Unkraut zwei Meter hoch lassen. Das funktioniert bei uns, weil wir so gut gedüngte, nährstoffreiche Böden haben, dass das bei uns sehr gut wächst. Das sind Faktoren. Die Leute sehen nur: Mann läuft mit Schlauch herum. Der spritzt. Aber sie fragen nicht, was er spritzt. Es kann Biomittel sein, es kann alles Mögliche sein, aber man sieht nur die Spritze und dann ist man gleich verurteilt. Aber was im Hintergrund passiert, fragt man nicht. Da spielt viel im Hintergrund mit. Das ist wichtig für die Leute, es zu wissen. Darum nehmen wir uns viel Zeit. Wenn Kundschaft da ist und reden möchte, nehmen wir uns viel Zeit. Da müssten sich andere Landwirte die Zeit nehmen. Das ist unser Marketing. Mit den Leuten kommunizieren und sagen: _So ist das nicht._ So, wie in der Werbung die lila Kuh und die milchgebende Vollmilchsau, oder das sprechende Schwein. Das gibt es in Wirklichkeit nicht. Es fängt bei uns, im eigenen Dorf an. Wir sind ländlich. Viele meinen noch, eine Kuh ist lila. Das ist nicht zum Lachen, das ist so. Es fängt bei uns im Dorf an, dass viele keine Ahnung mehr haben. #00:23:48-5#

I: Gibt es Überlegungen oder Diskussionen, die derzeitigen Berechnungsmethoden in Zukunft zu modifizieren oder zu erweitern? #00:24:03-4#

B: Da gibt es viele. Man muss mehr auf Digitalisierung gehen. Es ist alles noch veraltet bei uns in der Landwirtschaft. Man schreibt immer noch die Zahlen von früher. Man muss auf Heute zugreifen. Nicht, was früher war, sondern was heute läuft. Man muss schauen, dass die Zahlen nicht nach zwei Jahren kommen. Es muss schneller gehen, so dass man mit der Zeit flexibler ist. Andere Unternehmer kriegen die Zahlen gleich. Dass man das klärt. Man muss schauen, was der Markt will. Der Kunde sagt, was er will. Wenn der Kunde eher auf Bio und diese Sachen geht, muss man so reagieren, dass man das hineinschieben und schauen kann, was geht. #00:24:52-0#

I: Verfolgt Ihr Unternehmen die Trends der Digitalisierung und Nachhaltigkeit? #00:25:00-0#

B: Ja, Digitalisierung auf jeden Fall. Da arbeiten wir viel mit Instagram und Facebook und mit Automaten. Wir haben sechs Automaten in Betrieb. Nachhaltig würde ich gerne. Die meisten Produkte bei mir, Wurst oder so, musst du sowieso vakuumieren. Funktioniert nicht anders, weil es Automaten sind. Glasflaschen wären das Ziel, nur ist der Kunde noch nicht so weit, mir die Flasche zurückzubringen. Nur zwischen 20 und 30 Prozent der Flaschen bekam ich

zurück. Das ist für mich nicht rentabel. Eine Glasflasche kostet mich viermal so viel wie eine Plastikflasche und ich muss die Reinigung noch dazu rechnen. Ich dürfte nicht reinigen. Laut Gesetz dürfte ich es nicht mehr reinigen, weil Glas so gereinigt gehört, wie es vorgeschrieben ist. Da muss ich überlegen, was ich mache. Die Plastikflaschen, die wir machen, sind hundertprozentig recyclebar. Da wird geschaut, was jetzt der nächste Schritt wäre. Was jetzt kommen sollte, ist ein Versuch. Das hat mir der Flaschenverkäufer gesagt. Es kommen Papierflaschen. Sobald das da ist, würde er so Sachen als Alternative suchen. Im Moment können wir gesetzlich und aus nahrungsmitteltechnischen und hygienischen Gründen nicht anders. Wir haben die drei Sachen. Wir können nicht anders. Wir müssen die Sachen so verpacken. Wir dürfen es nicht anders. Es ist so vorgeschrieben. Wir täten es gerne anders. Jeder Kunde von mir möchte direkt etwas haben. Kein Problem. Soll er gern eine Glasflasche mitbringen. Aber wir können leider nicht anders. Dürfte man nicht. Das wird auch wieder ein Thema geben: Rohmilch darf man bei uns verkaufen, aber man muss dem Kunden sagen: „Bitte vor Verzehr abkochen.“ Ob er es macht oder nicht, ist nicht mehr mein Problem. Ich muss sie vorwarnen. Das sind die Sachen. #00:27:00-8#

I: Das muss der Kunde selber wissen. #00:27:06-8#

B: Ich erzähle dem Kunden: „Das müssen Sie selber wissen.“ Wir geben es auch in den Automaten. Dort steht auf jeder Flasche: „Vor Verzehr kochen.“ #00:27:14-6#

I: Eigentlich ist diese warme Milch, diese Abendmilch, ist die gesündeste, so wie ich seit meiner Kindheit weiß. #00:27:21-9#

B: Ich sage immer: „Warum haben wir so viele Allergien? Weil die Leute zu sauber leben. Ein Kleinkind darf im Sandkasten keinen Sand essen. Das ist gleich eine Katastrophe. Ich sage immer das Beispiel. Wenn ein Kleinkind mal Sand isst, ist das nicht so schlimm. Das erhärtet nur die Abwehrstoffe. #00:27:53-1#

I: Das Kind braucht Silicium. #00:27:53-4#

B: Nein, ich sage es knallhart heraus, aber so ist es. Ich habe oft Leute da, die etwas gegen Lactose haben. Dann sage ich: „Dann probiere die Milch.“ Offensichtlich hat die einen anderen Lactoseabbau. Bei dem einen funktioniert es, bei dem anderen funktioniert es nicht, aber vielmals bilden es sich die Leute nur ein. Denn wo ist überall Milch drin? Es sind so viele Produkte, wo Milch drin ist, so dass Leute nicht wissen, was alles drin ist. #00:28:20-6#

I: Letzte Frage: Gibt es noch weitere Aspekte, die Ihrer Meinung nach wichtig sind und die bisher nicht angesprochen wurden? Habe ich alles gefragt oder würden Sie noch irgendetwas ergänzen, was wichtig wäre? #00:28:36-6#

B: Ja. Landwirtschaft ist schwierig, um betriebliche Zahlen herauszusuchen, weil jeder Betrieb anders ist. Da hat jeder einen anderen Aufbau, jeder ist anders aufgestellt. Die einen lassen das Futter einführen, die andere machen alles selber. Da hast du 100 verschiedene Zahlen. Darum gibt es kaum Zahlen in der Landwirtschaft. Es ist schwierig herauszufinden, was da ist. Da muss jeder sich selber den Kopf zerbrechen, um zu schauen, wie er das berechnet. #00:29:19-5#

I: Eigentlich müssten gewisse Standards sein, so dass auf Basis dieses Standards ... #00:29:26-5#

B: Ja, Basiszahlen gibt es, aber die sind auf Österreich bezogen. Wir haben Preisunterschiede für Arlberg und Wien. Da sind die Preise unterschiedlich. Darum muss man sich immer klar anschauen, was die Preise sind. Bodenpreise. Wir haben extrem hohe Bodenpreise in Vorarlberg, im Gegensatz zu Niederösterreich, Oberösterreich. Da kostet ja der Boden fast nichts. Bei uns zahlt man 30 und da unten 2 Euro für die Ackerfläche. Das sind Unterschiede. Das sind extreme Unterschiede. Und fast der gleiche Milchpreis. Wir würden da anders wirtschaften und schauen, dass wir über die Runden kommen. In der Landwirtschaft ist es so: Der Handel, wie zum Beispiel Milch. Da hat man so ein Leben, dass man damit leben kann, aber eigentlich keinen Gewinn macht. Er kann so leben, dass er gerade noch Luft bekommt. Denn wie schaut es in dem Handel aus? Jede Handelskette oder jeder Discounter wird nach fünf, sechs Jahren abgebrochen und neu aufgebaut, weil es so viel Umsatz geworden ist. Ich muss das auf 30 Jahre rechnen und dann muss ich wieder einen Kredit aufnehmen, so dass ich finanzieren kann, dass ich wieder neu bauen kann. Darum sage ich: Die Förderungen sind scheißegal, wenn ich für das Produkt gezahlt bekomme, was ich brauche, so dass ich meine Familie ernähren kann, nicht immer nur als B-Bürger abgestempelt werde, sondern das Leben meiner Familie normal ist. Ich muss nicht Millionen verdienen. Wenn ich ein normales Leben bieten könnte, wäre ich mehr als zufrieden. Nicht, dass der Landwirt, der einen Betrieb hat, nebenbei noch arbeiten muss. Dass er von der Landwirtschaft leben kann. #00:31:18-5#

I: Das habe ich gelesen. Es gibt meistens bei der Landwirtschaft Nebenbetriebe und Hauptbetriebe. Wieso Nebenbetriebe? Weil die zu wenig verdienen und die woanders noch als Angestellte arbeiten müssen. #00:31:31-0#

B: Ich sage: Das Hobby Landschaft. Ein Hobby muss Geld kosten, sonst wäre das kein Hobby. Sonst würde man nicht so viel Golf spielen. Ich sage immer das Beispiel, aber die machen das gerne neben der Arbeit. Man muss unterscheiden. Die einen haben einen Betrieb, die können gut nebenbei arbeiten. Die haben ein paar Kühe. Das läuft nebenbei. Die anderen Betriebe müssen nebenbei arbeiten. Sie wollen das nicht aufgeben, aber können davon nicht leben. Da spielen auch mehrere Faktoren mit. Da gibt es zwei: Die einen gehen nebenbei noch arbeiten, weil sie die Zeit haben oder weil sie es wollen, aber können auch ohne von dem leben. Ich sage: Welcher Zahnarzt geht nebenbei noch in der Metzgerei arbeiten, so dass er seinen Beruf ausüben oder das bezahlen kann? Keiner. Warum soll ich das? Heutzutage ist Gleichberichtung, also sage ich: Das muss mir meine Kosten decken. Wenn etwas nicht kostendeckend ist, muss ich mir sagen: Entweder gehe ich nebenbei arbeiten, sodass ich das machen kann, oder ich höre auf. Darum wird in den nächsten Jahren viel Landwirtschaft bei uns verloren gehen, in ganz Österreich, überall. Weil die Jungen sagen, wenn sie in der Arbeitswelt drin sind und sehen: *_Da habe ich fünf bis sechs Wochen Urlaub, Freitagnachmittag schalte ich aus, mache ich nichts._* Der Landwirt ist 24/7. Ich muss am am 25. Dezember morgens um sechs in den Stall und am ersten Januar, wo die Anderen noch mit einem dicken Kopf im Bett liegen. Hier muss man eher starten, zum Beispiel. Ich muss, nicht kann, nicht darf dann aufstehen. #00:33:20-6#

I: Laut Grünen-Bericht von Österreich wollten sie bis 2050 die Landwirtschaft aufbauen, so dass die Landwirtschaft sich eigene Landwirtschaftsprodukte aus Österreich besorgen kann. Sie müssen das nicht woanders. #00:33:44-8#

B: Das funktioniert bei uns nicht. #00:33:44-8#

I: Nach dem Krieg in der Ukraine haben sie gemerkt, dass es nicht genug ist, zum Beispiel Getreide. #00:33:53-5#

B: Um die 40 Prozent Getreide hat Österreich. Aber genaue Zahlen habe ich nicht im Kopf. #00:33:58-5#

I: Sie haben nicht genug. Sie kaufen. Deswegen haben die große Pläne. Digitalisierung, Nachhaltigkeit und bis 2050, dass Österreich eine gute Landwirtschaft hat. #00:34:14-8#

B: Wer macht es? Wer macht es, wenn der Zahltag nicht passt? Wer macht es? Ich sage immer: Wenn Geld in der Landwirtschaft zu verdienen wäre, hätte es schon lange die Industrie. Wenn man mit Milch Geld verdienen würde, hätten das schon lange die Industriellen

gehabt. Ich sehe es in Deutschland. Die ganze Industrie kauft jetzt die ganze landwirtschaftliche Fläche zusammen. Die warten, bis der Umschwung kommt. Dann fängt die Industrie an zu melken, und dann kostet die Milch Geld, weil die sagen, die brauchen das, sonst können sie nicht wirtschaften. Wenn ich sage, dass ich das brauche: *_Hör auf zu jammern. Du kriegst die Förderung._* #00:34:50-2#

I: Wieso ist das so unfair? Die Landwirtschaft darf nur wenig verlangen und die Industrie verlangt, sie haben eigene Kosten. Die Controlling-Abteilung rechnet und sagt: *_Unsere Milch kostet so viel._* #00:35:01-0#

B: Die wissen: Landwirtschaft ist drei Prozent in Österreich. Bestes Beispiel in Corona: Auf wem hat man rumgehackt? Gastronomie. Gastronomie ist sechs Prozent von Österreich. Auf denen hat man rumgehackt. Durch und durch. Landwirtschaft ist bei Corona komplett ausgefallen. Wir als Zulieferer, die viele Gastronomen beliefern, sind komplett ausgefallen. Wir haben keinen Ersatz bekommen. Meine Begründung war: weil ich im Wachstum war. Ich habe im Jahr davor mehr Umsatz gemacht als in Corona, weil wir im Wachstum waren. Da sind wir gestiegen. #00:35:46-8#

I: Kein Umsatzausfall? #00:35:46-8#

B: Kein Umsatzausfall. Im Endeffekt habe ich Geld verloren. Dann habe ich gesagt: *_Ich bin im Wachstum._*, *_Das ist halt so. Pech gehabt._* Sage ich: *_Okay. Dankeschön. Passt._* Da hat man die Gastronomie und die Landwirtschaft, weil das (unv. #00:35:58-0#) sind. Man traut sich nicht an die anderen Firmen, wie jetzt zum Beispiel die Metallbranche heran, weil das die Wählerstimmen sind. Dort hat man sich nicht getraut. Wenn wir bei einem anderen Thema sind: beim Klima. Man sagt immer: *_Die Landwirtschaft. Da wächst Methan mit der Kuh._* Da sage ich: Das ist kein Problem, aber jedes Unternehmen kann Bäume setzen und kann sich klimaneutral machen, schreiben, sie wollen das so und so haben. Wir können das nicht. Uns wird es nicht angerechnet. Es ist allgemein so. Dann denkt man, das ist nicht gerecht. Klimatechnisch ist die Landwirtschaft plus acht. Wir sind im Plusbereich, nicht im Minus. Wir sind im Plusbereich. #00:36:41-4#

I: Das habe ich auch gehört. #00:36:42-5#

B: Wir sind im Plus. Wir sind komplett im Plusbereich, nur wird es bei uns nicht anerkannt. Dann sage ich: Warum sollen alle *_Grün_* schreien, weil sie Solar haben, und ich arbeite da mit den Sachen? Bestes Beispiel bei uns, sie jammern immer: *_Der Silomais. Mais, Mais, Mais._* Dann sage ich zu den Leuten: *_Ein Kilo Silomais produziert so viel Sauerstoff wie fünf Hektar Buchenwald im Jahr. Was ist euch lieber? Fünf Hektar Wald oder ein Hektar, wo*

draufsteht, das wird jedes Jahr auf den Feldern gewechselt?_ Das ist klimatechnisch optimal, nur sieht man es nicht gerne. Und in der Corona-Krise ist überall die Luftqualität besser geworden, aber wir haben nicht weniger Kühe gehabt. Meine Kühe haben gleich geschissen und gefurzt wie davor und wie danach, aber die Luftqualität ist besser. Warum? Es waren weniger Flüge in der Luft. Dann sage ich: (unv. #00:37:51-0#), aber das erwähnt heutzutage kein Mensch mehr. Das ist jetzt scheißegal. Wir haben nicht weniger gemolken. Wir haben mehr gebraucht, weil die Leute mehr zu Hause gekocht haben. Haben mehr Material gebraucht, als wenn sie immer in den Wirtschaften oder in den Pommesbuden essen gehen, weil die Leute mehr und bewusster eingekauft haben. Es war für uns Landwirte sehr gut. Sobald wieder alles offen war, wurde es wieder schwierig. Ein paar Prozent sind geblieben, das hat man immer, aber der Großteil ist schon weg. Darum sage ich: Es ist sehr schwierig, Zahlen herzugeben, weil es jedes Jahr anders ist. Wie damals bei Corona mit der Luftqualität. Das ist einzigartig gewesen. Aber in der Landwirtschaft haben wir gleich weiterproduziert. Wir haben gleich weitergemacht. Deswegen hat es mich wütend gemacht, warum alle sich immer anschreien können, und wir Landwirte, die Heu mit dem Material machen, mit den Pflanzen arbeiten und alles machen, mit uns schimpft man. Wir machen das Methan. Uns werden Sachen vorgeschrieben. Ich muss 64 Gesetze und Verordnungen einhalten, um einen Liter Milch zu verkaufen. Wie soll das noch lustig sein? Das ist nur kompliziert. Wenn man sich die Gesetze komplett durchliest: Die Hälfte überschneidet sich. Wenn ich das mache, darf ich das wieder machen. Wie es überall ist: Bürokratie. Wenn die Regierung sagt, es wird weniger Papierkram, kommt zwei Wochen später noch eine ganze Mappe, mit der es noch mehr wird. Das ist immer so. Das sind Sachen, wo ich sage: Ich mache das, was ich machen will, und habe mich jetzt auf die Wasserbüffel konzentriert. Schaue, dass dort der Markt läuft. Schaue, dass es bei mir läuft. Ich lasse mir nicht hineinreden, sondern sage: _Der Preis steht._ Wenn einer zu mir sagt, ihm sei das zu teuer, sage ich: _Das passt, dann gehst du woanders hin._ Ich brauche nicht 98 Prozent der Bevölkerung von Vorarlberg. Mir reichen zwei Prozent, die mir die Sachen abkaufen. Bei mir in der Rohrstraße radeln im Hochsommer zwischen drei- und viertausend Radfahrer am Tag vorbei. Wenn nur ein Prozent stehenbleibt, sind das zwischen 30 und 40 Einkäufe pro Tag. Der Durchschnittseinkauf ist bei fünf Euro. Wir haben sowieso nicht mehr Material. Das reicht mir. Damit kann ich leben. Da kann ich schön leben. Wir rechnen aber mit einem Prozent, was mehr ist. Ich bin mehr als zufrieden. Ein Prozent ist der Schnitt, mit dem wir über das Jahr an diesem Standort rechnen. Andere sagen 20 bis 30 Prozent. Ich sage ein Prozent und das reicht. Das muss ungefähr laufen, dann bin ich zufrieden. Wenn es mehr ist, ist es Trinkgeld für mich, aber wir rechnen mit einem Prozent. Das sind die Zahlen, die ich sagen kann. #00:40:53-6#

I: Vielen Dank für das Interview. #00:40:56-9#

B: Nichts zu danken. Bitte schön. #00:40:58-3#

8 – Experteninterview (8-Exp.T, 15.05.2023)

I: Erste Frage. Wird Controlling als zentrales Instrument zur Unternehmenssteuerung genutzt?
#00:00:06-9#

B: Nein, es wird kein Controlling genutzt. #00:00:09-8#

I: Welche konkreten Werkzeuge und Führungsinstrumente werden verwendet? #00:00:17-2#

B: Word- und Excel-Tabellen werden verwendet, um Berechnungen zu machen. Kalkulationen machen wir schon. #00:00:24-5#

I: Welche Methoden beziehungsweise Instrumente kommen bei der betrieblichen Planung zum Einsatz? #00:00:34-8#

B: Wenn man hier Tätigkeiten macht für die Planung oder Weiterentwicklung, ist die Landwirtschaftskammer unser Ansprechpartner. #00:00:46-6#

I: Sie bringen Ihre Werkzeuge und Tabellen und bekommen dann Unterstützung? #00:00:55-4#

B: Genau. Das ist eigentlich üblich in der Landwirtschaft, dass das die Kammer macht. #00:00:59-9#

I: Ich habe schon ein Interview mit einem Berater der Landwirtschaftskammer geführt, und er hat auch gesagt, dass sie Landwirtschaftsunternehmen unterstützen, wenn sie Fragen haben oder etwas brauchen. Sie machen dann bestimmte Berechnungen, machen Vorschläge, oder? #00:01:18-9#

B: Ja. #00:01:19-0#

I: Existieren im Betrieb unterschiedliche Planungsebenen, beispielsweise operative und strategische Planung, oder gibt es ausschließlich eine Ebene der Planung? #00:01:27-8#

B: Nein. Eigentlich gibt es beides, operative und strategische Planung. Das kommt immer darauf an. Die Planung für Gebäude wird langfristig gemacht, und die kurzen Sachen gibt es

schon, (aber eigentlich hohe?) Ebene. Also man plant (unv.) Investitionen (unv.) immer.
#00:01:52-1#

I: Aber eher so bis zwei Jahre? #00:01:56-2#

B: Na ja, ein bis zwei Jahre. Also Gebäude immer länger, aber Umbauten ein bis zwei Jahre, ja. #00:02:03-1#

I: Und die Produktion, mit Umsatz, wie wird das geplant? #00:02:06-6#

B: Langfristig. #00:02:06-6#

I: Hat man da einen gewissen Plan? #00:02:11-4#

B: Müssen wir. Wenn wir jetzt einen (unv.) für 100.00 Euro, wird der (20 Jahre rückgezahlt?)
#00:02:18-9#

I: Okay, dann kommen wir zu den wirtschaftlichen Ergebnissen. Welche finanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? Damit meine ich, ob es eine Berechnung der Eigenkapitalquote gibt. #00:02:35-3#

B: Was meinen Sie mit der Frage, ob es eine Berechnung der Eigenkapitalquote gibt?
#00:02:42-9#

I: Welche finanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? Gibt es da eine Gewinn- und Verlustrechnung? Oder werden da bestimmte Kennzahlen, Eigenkapitalquoten ... #00:03:03-4#

B: Gewinn- und Verlustrechnung. Aber der Betrieb ist ziemlich jung, da wird sich natürlich in den kommenden Jahren sehr viel ändern. #00:03:10-8#

I: Welche nicht-finanziellen Leistungskennzahlen werden zu Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? Wie die Berechnung von Produktion, Umsatz? Wird zum Beispiel die Kundenzufriedenheit als nicht-finanzielle Leistungskennzahl berücksichtigt? #00:03:30-2#

B: Nein. #00:03:30-3#

I: Die Mitarbeiterkennzahl? #00:03:33-0#

B: Nein. #00:03:33-6#

I: Also rein der Aufwand plus Marge. #00:03:38-8#

B: Genau. #00:03:38-9#

I: Auf welche Weise messen Sie Ihre wirtschaftlichen Ergebnisse? Hier geht es um das Nachmessen. Also wird zum Beispiel der Gewinn oder der Preis überprüft, ob es sich rentiert? #00:04:00-4#

B: Das machen wir schon, aber anhand für Einnahmen und Ausgaben. Oder wenn eine Partie Küken bekommen und da kommen 4500 rein, dann wird gerechnet: Die kosten 2,50 Euro, Futter und so weiter und dann die Schlachtung, und anhand dessen wird das berechnet. #00:04:17-0#

I: Gibt es in dem Fall eine Excel-Tabelle, in der die Kalkulationen stehen? #00:04:20-7#

B: Genau, das wird kalkuliert. Was kostet das Küken, die Miete, was kostet der Tierarzt, was kostet die Schlachtung, das Personal, alle Nebenkosten sowie Strom, und anhand von dem wird ein Durchschnittspreis berechnet. #00:04:33-3#

I: Wird das pro Kilogramm oder pro Stück berechnet, oder gibt es unterschiedliche (unv.)? #00:04:36-9#

B: Das ist pro Kilogramm. Im Durchschnitt, weil man fängt ja früh an, dann zum Schlachter, und später hört man auf. #00:04:42-7#

I: Wie erfolgt die Überwachung der ökonomischen Ergebnisse, und welche Maßnahmen werden ergriffen, um Zielabweichungen zu korrigieren? Zum Beispiel, wenn ein Preis geplant wurde, dann der Marktpreis sinkt, ob man da etwas tun muss. #00:05:07-9#

B: Nein, da gibt es einen Preis, einen Kaufmann-Preis, für die Kaufleute, und der bleibt. Aber es kommt halt darauf an, ob es vakuumiert ist oder (welche Aufwände?). #00:05:15-6#

I: Wird von Jahr zu Jahr geplant? Und wenn man am Jahresende sieht, dass der Umsatz nicht ist, wie geplant, werden dann Maßnahmen ergriffen? #00:05:34-9#

B: Ja. Eine Preisanpassung wird vorgenommen. Futter ist ganz großer Punkt. Wenn der Futterpreis, so wie gerade jetzt, steigt, dann wird das sofort angepasst, weil das Geld fehlt, da das Futter ein großer Bestandteil ist. #00:05:45-4#

I: Verwendet Sie eine interne Preisermittlungsmethode? #00:05:51-5#

B: Ja. #00:05:52-6#

I: Rechnet man pro Kilogramm? #00:05:59-5#

B: Ja. Die ganzen Aufwände, also pro Kilogramm Huhn sind das zwischen 3,50 bis 4,00 Euro. #00:06:08-4#

I: Und angenommen, der Produktpreis würde sinken, wie würde Ihre Reaktion darauf aussehen? Wenn zum Beispiel Preis erst 5,00 Euro pro Kilogramm war und dann sinkt der Futterpreis. #00:06:25-5#

B: Das kommt ganz darauf an, wie die Spanne ist. Bei unserer Produktion haben wir momentan keine Extremfälle, dass es so viel sinkt, dass wir alles absenken müssen. Wir passen immer auf, bei einer Preisabsenkung. Vielleicht ist es momentan günstiger, aber es könnte bei einer schlechten Ernte der Fall sein, dass es im Herbst wieder teurer wird, und dann kalkulieren wir den Schnitt. Wenn wir sehen, der Preis ist langfristig angepasst, dann passen wir natürlich den Preis auch an. Es wird am Anfang keine enorme Preiserhöhung geben. #00:06:55-7#

I: In welchem Maß sind Förderungen für Ihr Unternehmen von Bedeutung, und wie häufig werden diese in Anspruch genommen? #00:07:09-8#

B: Welche Förderungen? #00:07:14-5#

I: Zum Beispiel von der Landwirtschaftskammer oder Förderungen vom Land Österreich. #00:07:18-9#

B: Wir haben einmal eine Förderung als Jungunternehmer bekommen, eine typische Förderung für den Betrieb. Flächenförderung bekommen wir nicht, da wir keine Fläche haben, weil wir für die Hühner keine Fläche brauchen. #00:07:27-9#

I: Also in dem Fall gibt es nur als Start-up eine Förderung? Und sonst? Eine COVID-Förderung? #00:07:48-1#

B: Genau. Eine COVID-Förderung haben wir nicht genutzt. #00:07:48-9#

I: Sonst gibt es keine Ausgleichszahlungen? #00:07:57-0#

B: Nein. #00:07:57-1#

I: Welche Art von Informationen halten Sie am relevantesten, wenn Sie eine Investition tätigen möchten? #00:08:12-6#

B: Welche Art von Informationen? #00:08:18-4#

I: Genau, wenn du zum Beispiel eine Halle bauen möchtest oder noch ein Geschäft, was machst du als Erstes? Überlegst du, was für dich wichtig ist? Rechnest du, ob sich das mit dem Umsatz rentiert? Oder auf was schaust du, bevor du investierst? #00:08:37-3#

B: Genau. Wir rechnen definitiv vorher, ob sich das auszahlt. Mit einer Spanne. Aber wir weiten es aus. Also wenn wir die Investition tätigen, sind wir jetzt noch nicht auf dem Niveau, aber ich muss halt die Sicherheit haben von dem Kunden oder vom Absatz und Potenzial, um die Investition zu tätigen. Zum Beispiel, wir haben ein neues Schlachthaus in Planung. Das ist momentan noch zu groß, aber wir sind optimistisch, dass wir es brauchen, und so planen wir es. #00:09:08-1#

I: Also zuerst wird in einer Excel-Tabelle alles aufgeschrieben? #00:09:12-4#

B: Ja. Und die Landwirtschaftskammer natürlich, da schreiben wir Betriebskonzepte. Wir machen da schon Kalkulationen. #00:09:18-1#

I: Und macht ihr diese Kalkulation? Oder macht das die Landwirtschaftskammer? #00:09:26-1#

B: Die Landwirtschaftskammer, aber mit uns. Wir sagen, was der Verdienst ist. #00:09:32-8#

I: Gut. Wie bewerten Sie die Rolle Ihrer Mitarbeiter in ihrem Unternehmen? #00:09:39-0#

B: Als ganz wichtig. Die haben alle ihre Aufgabengebiete. Und ich finde, für Unternehmer, für kleine oder große Unternehmen, ist es ganz wichtig. Jeder Mitarbeiter leistet einen Beitrag, und wir schauen halt darauf, wo man wen wie am besten einsetzen kann? Der eine Mitarbeiter macht bessere Stallarbeit, ein anderer Mitarbeiter macht bessere Metzgerei-Arbeit, der andere ist ein besser Zusteller, und so hat jeder Mitarbeiter, obwohl wir klein sind, bei uns seine Position. #00:10:14-5#

I: Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter so produktiv wie möglich arbeiten können, und welche Informationen sind dabei die wichtigsten, die kommuniziert werden müssen? Es geht um Mitarbeiterproduktivität. Wird das gemessen? #00:10:38-9#

B: Das wird eigentlich nicht bemessen. Wir haben unsere Besprechungen, wir sind immer da. Und was wir sonst für unsere Mitarbeiter haben, das sind halt externe Schulungen. Wir haben Hygiene-Schulungen, betriebsexterne Hygiene-Schulungen, und die nötigsten Kurse, die sie absolvieren müssen in der Metzgerei. Das machen sie. #00:11:01-7#

I: Wie wird der Unterschied zwischen Produktivität und Rentabilität wahrgenommen? Im ganzen Betrieb. Was ist wichtiger? Oder wird beides berücksichtigt, die Rentabilität und die Produktivität? #00:11:16-1#

B: Das wird beides berücksichtigt. #00:11:17-9#

I: Gibt es da Werkzeuge? Was wird dann berechnet? So wie in einer Excel-Tabelle? #00:11:22-5#

B: Ja, wie wir vorher gesehen haben. Wenn wir eine Partie starten, wissen wir, wie viele Durchgängige pro Jahr wir mit Hühnern machen können und anhand dessen wird das berechnet. #00:11:33-9#

I: Arbeiten Sie mit anderen Unternehmen zusammen? Und wenn ja, wie bewerten Sie diese Zusammenarbeit? #00:11:40-5#

B: Mit Unternehmen in der gleichen Branche? #00:11:44-5#

I: Nein, nicht unbedingt. #00:11:46-8#

B: (Wir haben Unternehmen, die Zubringer?) (unv.), das schon. Wir haben auch Mastbetriebe, die für uns mästen. Ich finde, das ist eine gute Zusammenarbeit, wenn man kleinbäuerliche Betriebe unterstützt am Land, denn nicht jeder muss ein Schlachthaus bauen. Und dadurch sind wir einfach auf der Suche nach Partnerbetrieben, die mitmachen, die machen, einfach eine (unv.) Mast, und da werden sie geschlachtet und zugestellt. #00:12:14-7#

I: In dem Fall erfolgreich? #00:12:17-8#

B: Ja. #00:12:18-0#

I: Welche externen Einflüsse und Faktoren beeinflussen das Geschäft des Unternehmens? Zum Beispiel Wetter, Politik. #00:12:33-8#

B: Wetterabhängig sind wir nicht. Politik ist wichtig wegen der Regionalität, der Lokalität? Ich denke, das ist wichtiger Punkt. Regionale Schlachtmöglichkeit, regionales Produzieren. #00:12:51-0#

I: Und sonst? Und zum Beispiel die Futterpreise? Sind die vom Markt abhängig? #00:13:04-4#

B: Das ist schon vom Markt abhängig, aber da können wir nicht viel dagegen. Die schaffen (unv.). Da bekommen wir unsere Vorgaben, und dadurch, dass wir nicht in einem typischen Futterland sind, müssen wir halt nehmen, was wir kriegen. #00:13:20-4#

I: Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie in Bezug auf die zukünftige Leitung Ihres Unternehmens? #00:13:29-4#

B: Die Herausforderung ist natürlich immer, das noch zu steigern. Aber das, was wir haben, ist die Regionalität und in Zukunft einfach auch das Geflügelfleisch. Auf das, denke ich, wird es hinauslaufen, dass natürlich immer mehr vom Geflügel konsumiert wird. Die Preise bei Rind und Schwein im Vergleich mit (unv.) eine große Thematik. Und vor allem haben das Kalb, das Rind, das Schwein einfach viel mehr über Überprodukt hat als das Huhn. Also im Huhn haben wir mehr Edelteile, und darum sehe ich es als Chance, dass wir da (unv.), und

dass wir wenige Geflügelbetriebe haben im Land. Wir sind bis Tirol überall tätig, sind breit verstreut in der Gastronomie, Hotellerie. Da sehe ich eine große Chance. #00:14:28-3#

I: Und welche Herausforderungen gibt es? #00:14:33-1#

B: Die Herausforderungen sind immer, dass man das alles wöchentlich zur Schlachtung bringt, dass die Hühner alle ungefähr in der Größe sind. Das sind schon Herausforderungen. Und so ein Unternehmen in so schneller Zeit eigentlich auf so eine Größe zu bringen. Das sind die Herausforderungen. #00:14:50-0#

I: Können Sie sich durch die Betrachtung anderer Lösungsansätze inspirieren lassen, um Ihre eigenen zu entwickeln? Zum Beispiel ein Unternehmer macht etwas, ihr schaut euch das an und denkt dann: Das könnten wir auch machen. #00:15:04-3#

B: Wir schauen zum Beispiel in die Steiermark oder ins Mühlviertel, dort gibt es einige Geflügel-Mastbetriebe, da schauen wir uns ab und zu etwas ab. Zum Beispiel Lüftungssysteme, was könnten wir anders machen? Was haben die für (unv.), was haben die für Tränken? Da holen wir uns schon Ideen und tauschen uns aus. #00:15:24-5#

I: Gibt es Überlegungen oder Diskussionen, die derzeitige Berechnungsmethode in Zukunft zu modifizieren oder zu erweitern? #00:15:34-1#

B: Nein, momentan nicht. #00:15:36-4#

I: Seid ihr zufrieden? #00:15:39-0#

B: Ja. #00:15:41-2#

I: Verfolgt ihr Unternehmen die Trends der Digitalisierung und Nachhaltigkeit? #00:15:47-9#

B: Was meinen Sie? #00:15:51-4#

I: Gibt es da Digitalisierung? Vielleicht gibt mehr Roboter als Mitarbeiter im Betrieb? #00:15:59-5#

B: Ja, Digitalisierung. Es gibt im Schlachtprozess sicher Erleichterungen in Zukunft, also auf die nächsten zwei, drei Jahre geplant, dass man jetzt einfach in der Ausnehmung ein bisschen

die Erleichterung für das Personal hat. Digitalisierung gibt es in der Form von Lieferscheinen. An der Nachhaltigkeit, da sind wir dran, aber das wird alles noch wachsen. #00:16:26-4#

I: Ja, weil Nachhaltigkeit ich auch abhängig vom strategischer Planung. Wenn man nicht strategisch im Voraus viel plant, dann kann man nicht nachhaltig sein, weil Nachhaltigkeit braucht wirklich viel Investitionen und Sicht in die Zukunft. Also Nachhaltigkeit ist noch nicht so ausgeprägt. #00:16:45-3#

B: Nein. #00:16:46-1#

I: Obwohl ich gehört habe, dass die Landwirtschaft im Plus ist, was Nachhaltigkeit betrifft. Sobald wir dann gewisse E-Traktoren oder so haben, die sind noch mehr ... #00:17:01-4#

B: Einen eHoftrac haben wir gehabt. #00:17:03-3#

I: Ah, okay. #00:17:04-7#

B: Ja, einen eHoftrac, aber ich habe mich da leider davor schon für einen anderen entschieden. Das war ein Leihgerät. Da legen wir schon Wert darauf. Ein Elektrolieferauto. #00:17:13-3#

I: In dem Fall schon. #00:17:24-2#

B: Das schon, und Photovoltaik. Nachhaltig ist ganz, ganz groß geschrieben. #00:17:26-0#

I: Und in diese Richtung, in dem Fall gibt es schon Investitionen, oder? #00:17:30-3#

B: Ja, gibt es, immer mehr. #00:17:32-4#

I: Die letzte Frage. Gibt es sonst noch weitere Aspekte, die Ihrer Meinung nach wichtig sind, aber bisher nicht angesprochen wurden? Vielleicht habe ich etwas vergessen, was wichtig wäre? #00:17:49-1#

B: Nein, es umfasst das Ganze. Aber ich finde halt wichtig, dass man zum Beispiel jetzt in meiner Branche die Transportwege einschränkt. Und was halt einfach schade ist bei unserem Schlachthof im Land, dass man da so lang keine Lösung hat. Hast du das schon mal mitkriegt? Das kommt ja nicht einfach irgendwo vom Himmel her, sondern wir müssen schauen, dass

wir die heimische, lokale Landwirtschaft unterstützen, also die eigene Kultur stärken. Das ist ganz, ganz wichtig. Und ich finde, es wird immer mehr. Hoffentlich wird es durch die ganzen Preiszunahmen jetzt nicht wieder weniger, weil irgendwo muss man anfangen zu sparen, und dann fängt man beim Lebensmittel an. Ja, aber wir dürfen nicht jammern, wir sind auf einem guten Weg. #00:18:36-6#

I: Gut. Vielen Dank für das Interview. #00:18:41-0#

B: Bitte, gerne. #00:18:44-0#

9 – Experteninterview (9-Exp.P, 01.06.2023)

I: Meine erste Frage ist, ob das Controlling als zentrales Instrument zur Unternehmenssteuerung genutzt wird? #00:00:07-8#

B: Ist die Frage, ob es genutzt wird oder nicht? #00:00:13-1#

I: Ja, ob das Controlling als zentrales Instrument zur Unternehmensführung, Unternehmenssteuerung genutzt wird? #00:00:23-1#

B: Ja, das wird genutzt, aber nicht in jedem Betrieb. #00:00:28-4#

I: Welche konkreten Werkzeuge und Führungsinstrumente werden verwendet? #00:00:38-9#

B: Das weiß ich nicht. #00:00:40-7#

I: Welche Verfahren, Methoden und Instrumente kommen bei der betriebliche Planung zum Einsatz? #00:00:50-0#

B: Das weiß ich auch nicht. #00:00:52-7#

I: Existieren im Betrieb unterschiedliche Planungsebenen wie beispielsweise operative und strategische Planung, oder gibt es ausschließlich eine Ebene der Planung? #00:01:04-8#

B: Das hängt sicherlich von der Größe des Unternehmens ab. In kleinen Unternehmen gibt es sicher keine Trennung. #00:01:14-4#

I: Welche finanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? #00:01:24-3#

B: Das weiß ich nicht. #00:01:27-1#

I: Welche nichtfinanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen. #00:01:33-2#

B: Das weiß ich auch nicht. #00:01:34-3#

I: Auf welche Weise messen landwirtschaftliche Unternehmen noch ihre wirtschaftlichen Ergebnisse? Wissen Sie das? #00:01:43-8#

B: Sehr viele Unternehmen haben eine Buchführung und geben eine Steuererklärung ab, und das sind natürlich relevante Informationsquellen, um den Unternehmenserfolg messen zu können. #00:02:01-8#

I: Von landwirtschaftlichen Betrieben? #00:02:04-6#

B: Ja. #00:02:07-6#

I: Wie erfolgt die Überwachung der ökonomischen Ergebnisse und welche Maßnahmen werden ergriffen, um Zielabweichungen zu korrigieren bei der Landwirtschaft? #00:02:18-5#

B: Das weiß ich nicht. #00:02:22-6#

I: Verwenden landwirtschaftliche Betriebe eine interne Preisermittlungsmethode? #00:02:25-9#

B: Das glaube ich nicht, weil die landwirtschaftlichen Unternehmen die Preise nicht festlegen können. #00:02:34-0#

I: In welchem Maße sind Förderungen von landwirtschaftlichen Betrieben von Bedeutung und wie häufig werden diese in Anspruch genommen? #00:02:45-7#

B: Noch mal. #00:02:47-4#

I: In welchem Maße sind Förderungen für landwirtschaftliche Betriebe von Bedeutung und wie häufig werden diese in Anspruch genommen? #00:02:57-6#

B: In Österreich betragen die Förderungen mindestens etwa 250 Euro je Hektar und ich gehe davon aus, dass die allermeisten Unternehmen Förderungen in Anspruch nehmen. Die genaue Zahl ist im grünen Bericht verzeichnet. #00:03:23-3#

I: Welche Art von Informationen halten die Betriebe am Relevantesten, wenn sie eine Investition tätigen möchten? #00:03:35-2#

B: Ich habe keine Befragungen unter Betrieben durchgeführt, aber ich nehme an, dass die Preiserwartung und die Kosten eine große Rolle spielen. #00:03:49-0#

I: Wie bewerten die Betriebe die Rolle ihrer Mitarbeiter in ihren Unternehmen? #00:03:56-4#

B: Das weiß ich nicht. Die meisten Betriebe haben keine Mitarbeiter. #00:04:01-9#

I: Weil die meisten sind Familienbetriebe, oder? Arbeiten die Betriebe mit anderen Unternehmen zusammen? #00:04:13-6#

B: Ja. #00:04:18-2#

I: Welche externen Einflüsse und Faktoren beeinflussen das Geschäft des Unternehmen im landwirtschaftlichen Bereich? #00:04:24-4#

B: Wetter, Seuchen, Preisentwicklungen auf den Märkten, Politikänderungen sind die wichtigsten Faktoren. #00:04:42-9#

I: Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie in Bezug auf die zukünftige Leitung der landwirtschaftlichen Unternehmen? #00:04:52-9#

B: Die Bevölkerung wächst. Daher brauchen wir mehr Nahrung, und das sind gute Voraussetzungen für die Landwirtschaft. #00:05:03-0#

I: Und welche Herausforderungen? Das sind die Chancen und Herausforderungen. #00:05:10-1#

B: Die Herausforderungen sind, dass die Kosten zu hoch sind und Betriebe ausscheiden. #00:05:19-3#

I: Lassen sich landwirtschaftliche Betriebe durch die Betrachtung anderer Lösungsansätze inspirieren, um ihre eigenen zu entwickeln? #00:05:31-4#

B: Ja. Landwirte sind sehr innovativ und aufgeschlossen für neue Lösungen. #00:05:38-5#

I: Wissen Sie, ob es Überlegungen oder Diskussionen zwischen landwirtschaftlichen Betrieben bezüglich zukünftiger Modifikation oder Erweiterung der derzeitigen Berechnungsmethoden gibt? #00:05:55-4#

B: Das weiß ich leider nicht. #00:05:58-6#

I: Verfolgen landwirtschaftliche Unternehmen die Trends der Digitalisierung und Nachhaltigkeit? #00:06:09-3#

B: Ja. #00:06:09-7#

I: Die letzte Frage. Gibt es sonst noch weitere Aspekte, die Ihrer Meinung nach wichtig sind und die bisher nicht angesprochen wurden? Vielleicht habe ich etwas vergessen, was zum Thema Controlling in landwirtschaftlichen Unternehmen noch wichtig wäre? #00:06:29-1#

B: Landwirtschaft ist sehr heterogen und wir haben sehr, sehr viele, sehr, sehr kleine Betriebe mit weniger als einer Arbeitskraft, die in der Landwirtschaft tätig ist. Daher ist die Fragestellung, die Sie untersuchen, für den Agrarsektor insgesamt wahrscheinlich nicht sehr ergiebig, und für größere Betriebe ist das eher relevant, was Sie bearbeiten. #00:07:02-5#

I: Vielen Herzlichen Dank für das Interview und ich wünsche ihnen schönen Tag. #00:07:10-5#

B: Ihnen auch und viel Erfolg bei der Arbeit. Danke. #00:07:13-4#

I: Dankeschön und auf Wiedersehen. #00:07:14-7#

B: Ja. #00:07:15-5#

10 – Experteninterview (10-Exp.G, 03.06.2023)

I: Meine erste Frage: Wird Controlling als zentrales Instrument zur Unternehmenssteuerung genutzt? #00:00:08-1#

B: Ja. Es wird unter anderem genutzt, nicht als zentrales Instrument, aber es ist dabei. Es kommt darauf an, ob Sie das bezüglich rein finanzieller Hinsicht, im Finanzsektor, oder komplett meinen. Wir haben Controlling als zentrale Steuereinheit, aber nicht nur, was die Finanzen betrifft, sondern auch die Produktion. Welche Stückzahl wir ernten, um zu reagieren, wenn irgendetwas eintrifft. Also würde ich ja sagen. #00:00:40-5#

I: Welche konkreten Werkzeuge und Führungsinstrumente werden verwendet? #00:00:48-0#

B: Das ist das, was ich gerade gemeint habe. Werkzeuge, Führungsinstrumente in dem Sinn: Ich muss meinen Umsatz im Auge behalten, ich muss das Stück im Auge behalten und ich muss die Marktsituation im Auge behalten. Wir produzieren Gurken und Auberginen. Es gab bei den Gurken vor fünf bis vor zwei Wochen eine Überproduktion in ganz Europa. Das hat den Preis in Europa sehr gedrückt. Der Inlandspreis ist recht stabil geblieben. Aber es gab viel zu viel Ware. Ich will keine fertige Ware wegschmeißen. Wir arbeiten noch ohne Lager. Wir produzieren auch unsere Jungpflanzen selbst, das muss man dazu sagen, denn wenn ich Jungpflanzen zukaufe, muss ich das zehn Wochen vorher bekannt geben. Wir produzieren unsere Jungpflanzen selbst. Ich habe einen Teil der Fläche früher aus der Produktion herausgenommen und neue Jungpflanzen gemacht, und die fangen nächste Woche zum Tragen an. Damit haben wir unsere Schwämme herausgenommen und konnten schön mit unseren Kunden weiterfahren. Das ist auch im Sinne von Controlling. Das ist, den Markt ununterbrochen im Auge zu behalten. Wie funktioniert das und in welche Richtung kann man gehen? Zum Führungsstil: Das ist so wenig wie möglich wegschmeißen. Was unsere Mitarbeiter betrifft, sind wir motivierend. Das heißt, meine Mitarbeiter machen keine Arbeit, die ich nicht auch mache. Das heißt, wenn unsere Mitarbeiter im Gewächshaus stehen, sind entweder ich, meine Mutter oder mein Vater dabei. So viel zum Thema Familienunternehmen. #00:02:50-9#

I: Welche Verfahren, Methoden beziehungsweise Instrumente kommen bei der betrieblichen Planung zum Einsatz? #00:03:05-6#

B: Das ist das Komplizierte in der Landwirtschaft. Zum Planen, Grobplanen nehme ich einen Durchschnittswert der letzten Jahre und schaue mir die Witterungslage an. Wie ist das Wetter gerade in Spanien? Wie gesagt, unsere Jungpflanzen produzieren wir selbst, und da geht die

Saison Anfang Dezember los. Nur ganz klein, aber im Dezember müssen die Jungpflanzen angeboten, also gelegt werden. Das Problem in der Landwirtschaft ist, dass der Markt an sich sehr schnell auswirken kann. Jetzt ist es so, dass wir im Jahr Heizkosten von 250.000 bis 300.000 Euro haben, und zwar in vier Monaten. Das sind Dezember, Januar, Februar, März. Wenn im April Schwämme-Markt ist und der Preis fällt, dann habe ich diesen Wareneinsatz schon gehabt. Ich muss immer schauen, dass ich so schnell wie möglich das Geld verdiene, damit das abgedeckt ist. Das gelingt nicht immer, aber das ist, was ich gemeint habe, das kompliziert ist an der Landwirtschaft. Wenn ich Schrauben produziere, dann stecke ich da auch einen Wareneinsatz hinein. Aber wenn der Markt mit Schrauben überschwemmt wird, dann kann ich das auf Lager stellen. Das geht bei unseren Produkten nicht. #00:04:46-0#

I: Okay, aber in dem Fall haben Sie ein Forecasting und Budgetierung, oder? #00:04:55-8#

B: Eine Budgetierung haben wir, nur, die muss schon manchmal überfahren werden. Wenn ich zum Beispiel ein Jahr habe, in dem mehr produziert wird, dann muss ich mehr Dünger einsetzen, was zu mehr Kosten führt. Zum Beispiel haben wir dieses Jahr ein sehr fruchtbares Jahr. Unsere Träger sind sehr gut. Wir liegen über dem Vorjahr. Aber dementsprechend muss ich mehr Dünger einsetzen. Das heißt, wir haben Budgets, aber mit einer Schwankungsbreite. Sonst sagen wir, grob geschätzt 10 bis 15 Prozent (der Abgaben?). #00:05:33-0#

I: Haben Sie eine ganz normale, klassische Budgetierung? #00:05:35-0#

B: Genau. #00:05:35-8#

I: Dann meine nächste Frage: Existieren im Betrieb unterschiedliche Planungsebenen, beispielsweise operative und strategische Planung, oder gibt es ausschließlich eine Ebene der Planung? Mit operativer Planung meine ich eine Planung von bis zu zwei Jahren und mit einer strategischen Planung ab zwei Jahren. #00:05:50-6#

B: Im Moment planen wir zwei Jahre. #00:06:12-2#

I: Welche finanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? #00:06:23-9#

B: Ich habe meine Ausgabenseiten gut im Blick und muss immer schauen, dass ich die hereinbekomme. Also welcher Wareneinsatz kostet mich im Stück wie viel? Es wird pro Stück berechnet. Zum Beispiel fallen Verpackungskosten in Höhe von neun Cent an. Wir investieren jetzt in eine (Radon-Aufrichtmaschine?) Das nimmt mir ein Drittel heraus, also in einem Jahr, hat sich die Maschine amortisiert, und danach agieren wir. Inwiefern rechnen sich

Investitionen? Bis zu welchem Zeitpunkt? Das ist in der Landwirtschaft und im Gartenbau je schneller, desto besser. Oder habe ich die Frage falsch verstanden? #00:07:20-8#

I: Ja, ich meine, finanzielle Kennzahlen. Überprüfen Sie zum Beispiel Eigenkapitalquote oder Umsatzrentabilität? Solche Kennzahlen meine ich. Oder orientieren Sie sich nur nach der Bilanz? #00:07:41-6#

B: Nein, ich überprüfe auch den Cashflow. Bis zum Jahresende ist der Cashflow wichtig, weil wir eine lange Vorlaufzeit haben. Das heißt ab Dezember, bis das erste Geld kommt, bis die ersten Umsätze kommen. Mitte November wird die Kultur geräumt und die Glashäuser werden gesäubert. Ab diesem Zeitpunkt habe ich kein Einkommen mehr und ich brauche entweder Kontorahmen oder Cashflow. Da reden wir von etwa 350.000 bis 400.000 Euro. Das heißt, wir arbeiten nach Cashflow. #00:07:56-5#

I: Haben Sie einen normalen Zufluss-, Abfluss-Cashflow oder rechnen Sie zusätzlich eine Cashflow-Erfolgsrechnung? Dabei geht es nicht nur um Zufluss und Abfluss, sondern auch um den Materialaufwand, sodass Sie überhaupt sehen, wie viel Reingewinn Sie haben. #00:08:52-3#

B: Das ist ein Mischverhältnis. Wir kontrolliert die Bilanz. (Der Cashflow ist unter Materialeinfluss?) Es geht in erster Linie darum, dass es genug ist bis die nächsten Einnahmen kommen, sodass ich genug Kapital zur Verfügung habe. #00:09:00-7#

I: Und nächste Frage: Welche nichtfinanziellen Leistungskennzahlen werden zur Entscheidungsfindung und Kontrolle herangezogen? #00:09:27-0#

B: Das ist eine gute Frage, und da habe ich auch ein kleines Beispiel dazu. Wir beheizen unsere Gewächshäuser mit Fernwärme. Das ist immer ein bisschen ein Problem. Wir werden jetzt Verhandlungen aufnehmen, weil die Energiepreise sehr stark gestiegen sind. Viele Gärtner in meinem Gebiet haben noch Hackschnitzel, also Hackschnitzelheizungen oder Gasheizungen. Gas ist momentan auch nicht sehr rentabel. Dazu, dass sich weitere Betriebe anschließen können, sind die Leute zu schwach. Jetzt haben wir eine Aufstellung gemacht, was uns eine Hackschnitzel-Anlage kosten würde zur Beheizung. Ich muss ehrlich sagen, nicht nur, dass das Holz auch im Preis gestiegen ist. Umgangssprachlich gesagt: Ich kaufe mir keine Arbeit. Denn, entweder stelle ich mich hinaus und muss die Anlage ständig servicieren, oder ich muss mindestens zwei neue Mitarbeiter dazu anstellen, und diese Anlage servicieren. Da denke ich mir, bis zu einem gewissen Grad, wenn ich nicht wirklich um 50, 60 Prozent billiger bin, rentiert es sich nicht, sonst haben wir überhaupt keine Lebensqualität mehr. Daher sind die anderen Leistungskennzahlen, dass ich sehr wohl schaue, dass wir einen Gewinn

machen, dass wir Cashflow haben. Aber die Investition muss auch so sein, dass man selbst Lebensqualität hat und meine Mitarbeiter natürlich auch. Das ist die andere Seite. #00:11:08-4#

I: Auf welche Weise messen Sie Ihr wirtschaftliches Ergebnis? #00:11:14-6#

B: Wie meinen Sie das Letzte? #00:11:18-1#

I: Haben Sie nur die Bilanz, mit der Sie Ihr wirtschaftliches Ergebnis nachmessen, oder haben Sie noch eigene Kalkulationen und Soll-Ist-Vergleich, und dann vergleichen Sie, dass Sie so viel ausgerechnet haben und, das war auch Ihr Plan. #00:11:35-3#

B: (unv. #00:11:42-0#) Finanzbuchhalter. Wir nehmen beides. Es gibt die Bilanz und ich kontrolliere sehr wohl: Das sind meine Kennzahlen, die habe ich eingesetzt, und am Jahresende schaue ich, wie weit die abweichen. Da sind wir sehr wohl dabei. Das (käme?) gleich in der Produktion. Das Schwierige ist, das wird von Jahr zu Jahr einfacher, wenn ich 2017 diese Zahlung habe. Man kann sich einen guten Schnitt daraus rechnen, aber die Schwankungsbreite liegt auch hier bei etwa 15 Prozent. #00:12:16-3#

I: Ist es von Jahr zu Jahr plus minus mehr oder weniger? Kann es sein, dass es ein Jahr plus 15 Prozent sind und in einem anderen Jahr minus 15 Prozent. #00:12:28-0#

B: Genau! Auch hier ein Beispiel: Es gibt eine neue Viruserkrankung in (unv. #00:12:34-0#) Gewächsen, die durch die globale Erwärmung aus dem Mittelmeer eingeschleppt wurde. Wir hatten letztes Jahr Glück, wir hatten die Viruserkrankung nicht so stark, aber Kollegen hier hatten einen Ernteausfall in der zweiten Kultur von bis zu 80 Prozent. #00:12:51-2#

I: Oh! #00:12:53-3#

B: Das ist das, was ich meine. Das gibt es so in der normalen Wirtschaft nicht. Wenn ich fünf Maschinen habe, müssten da schon vier ausfallen. Wenn ich zum Beispiel die Schraubenproduktion hernehme. Die Wahrscheinlichkeit ist sehr gering. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Produktionskette abbricht, ist höher. Das passiert nicht oft. Aber in der Landwirtschaft kann so etwas sehr schnell passieren. Wenn wir ein weiteres Beispiel hernehmen, da gibt es einen Virus, der Jordanvirus heißt, der hat vor 50 Jahren angefangen. Das war dasselbe Ergebnis. 60, 70 Prozent Ernteaufälle. #00:13:26-4#

I: Nächste Frage: Wie erfolgt die Überwachung der ökonomischen Ergebnisse, und welche Maßnahmen werden ergriffen, um Zielabweichungen zu korrigieren? #00:13:52-4#

B: Das ist das, was ich vorhin gesagt habe, dass ich einzelne Sätze oder Flächen aus der Ernte herausnehme, wenn der Markt instabil ist. Also Überwachung des Marktes, schauen wie der Preisverlauf ist, dieser stürzt, weil eine Schwämme da ist, dann nehme ich Flächen heraus? Sehe ich allerdings, dass momentan zu wenig Ware am Markt ist, lasse ich die Kulturen zwei Wochen länger stehen. Das ist die Einfachheit, wenn man die Jungpflanzen sogar selbst macht. Die Pflanzen sind zehn Tage älter ist oder jünger. Oder ich baue sie zehn Tage später an. Das kann ich sehr gut kontrollieren, und das ist die einzige Möglichkeit, die ich habe. #00:14:45-8#

I: Wird das keine Wirkung auf die Warenqualität haben, wenn ich zehn Tage früher oder später ernte? #00:14:46-7#

B: Für die Qualität der Frucht macht das nichts. Wenn ich jetzt übertreibe, und ich halte die Kultur sechs Wochen und noch künstlich am Leben, nur weil es keine Ware gibt, dann leidet die Qualität darunter, aber das machen wir nicht. Marktschwankungen dauern in der Regel zwei, drei Wochen. So wie es jetzt vor kurzem erst war. #00:15:19-3#

I: Verwenden Sie eine interne Preisermittlungsmethode? #00:15:31-2#

B: Natürlich. Ich schaue mir die einzelnen Beiträge an und schaue, was sie kosten. Man muss dazu sagen, dass man nicht immer den Preis bekommt, den man gerne hätte. Man muss mit einem Durchschnittspreis arbeiten. Als ich mit der Selbstvermarktung angefangen habe, haben mich sehr viele Kunden zu Jahrespreisen überredet. Ich war sehr unerfahren, das muss ich dazu sagen. Ein Jahrespreis ist immer schlecht. Wir schauen, dass wir eine hoch anfangen, dass wir Spielraum haben für diverse Aktionen und dass der Schnittpreis im Jahr passt, und da müssten der Landwirt und der Kaufmann zusammenspielen. #00:16:21-4#

I: Rechnen Sie vor jeder Ernte einen eigenen Preis? #00:16:23-4#

B: Nein, bei uns sind das zwischen ein und zwei Wochen. Gurken ernten wir jeden zweiten Tag. Das bezieht sich auf eine Laufzeit von ungefähr acht Wochen, und zwar dreimal im Jahr. Und das über die ganze Fläche versetzt, sodass wir kontinuierlich sind. Wenn morgen eine neue Woche anfängt, muss ich das Angebot bis vergangenen Dienstag abgeben. Das ist kundenspezifisch. Ein Angebot dauert entweder zwei Wochen oder eine Woche. Dann muss ich wieder ein neues abgeben. Das ist im Gemüsebau so üblich. #00:17:12-0#

I: Angenommen, der Produktpreis würde sinken, wie würde Ihre Reaktion darauf aussehen? Würden Sie da etwas machen? #00:17:25-3#

B: Das kommt darauf an, warum er sinkt. Das hängt von sehr vielen verschiedenen Faktoren ab, und wie weit er sinkt. Wir haben momentan immer noch eine Schwämme. Das Umland ist immer noch sehr günstig. Da reden wir teilweise von (53?) für einen Karton Gurken. Da reden wir von netto 29 Cent. Da weiß ich aber, dass die Qualität nicht in Ordnung ist. Das Gemüse ist alt, und da habe ich Spielraum. Wenn ein Kunde zu mir kommt und sagt: „Hier hast du 29 Cent, und du hast Summe X. Warum ist das so?“ Dann sage ich: „Ich bin tagesfrisch. Die Frucht hält bei dir lange, und damit ich meine Qualität halten kann, brauche ich diesen Wareneinsatz um zu produzieren.“ Meistens trifft man sich dann irgendwo in der Mitte. Gemüsebauer und Markt bedeutet immer noch feilschen und handeln. Das ist auch das, was Spaß macht. #00:18:21-7#

I: In welchem Maße sind Förderungen für Ihr Unternehmen von Bedeutung, und wie häufig werden diese in Anspruch genommen? #00:18:54-9#

B: Ich habe ein zweigesichtiges Gefühl zur Förderung. Natürlich nehme ich Förderungen an, aber ich glaube, dass die Landwirtschaft es sich deswegen schwer macht, weil sie ununterbrochen unterstützt wird. Wenn ich weiß, mich kostet ein Produkt Summe X, dann muss ich Summe X verlangen, sonst bin ich nicht mehr lange da. Wenn ich sage, mein Produkt kostet 10 Euro, ich bekomme 4 Euro Förderungen, also kann ich für 7 Euro verkaufen, tut das keinem gut. Irgendwann sind Fördertöpfe leer, erschöpft, sonstiges, oder man steht (blöd?) in der Zeitung. Aber ich nutze auch Förderung, wobei ich dazu sagen muss, meine letzte Förderung habe ich 2012 in Anspruch genommen. (Jetzt bei diesem Kanton, darüber haben wir vorhin gesprochen?) Da haben wir aufgehört. #00:19:56-0#

I: Also Förderung ist keine Pflicht, sondern nur, wenn Sie meinen, Sie brauchen Unterstützung, dann beantragen Sie diese Förderung. Verstehe ich es richtig? #00:20:11-2#

B: Genau. Niemand ist verpflichtet, Förderungen anzunehmen. #00:20:15-3#

I: Ich dachte, dass es vom Staat als Geschenk gedacht ist oder jede Landwirtschaft gewisse Förderungen, also Unterstützung, automatisch bekommt. #00:20:16-8#

B: Naja, wenn ich den Vertrag nehme mit der Gratisförderung, die bringt mir nichts. Ich verbrauche etwas Größeres. Wenn ich mich da anmelde, bekomme ich es jedes Jahr. Dann brauche ich nur hineinschreiben, wie viel Hektar ich habe, beziehungsweise im Jahr darauf schreiben, gleich geblieben oder erhöhen oder weniger. Diesen Schlüssel bekomme ich dann automatisch gefördert. Es ist aber nicht verpflichtend. Wissen Sie, wer der größte Abnehmer dieser Förderungen ist, in Österreich? #00:21:03-9#

I: Nein. #00:21:06-3#

B: Der Wiener Flughafen. Der braucht, glaube ich, 60 oder 70 Prozent der gesamten Agrar- (unv. #00:21:17-0#)-Förderung. Das weiß ich nicht aktuell. Das habe ich 2015 erfahren. Aber ich nehme an, dass es immer noch so ist. #00:21:23-5#

I: Die Gemeinde Wien gehört zu der größten Landwirtschaft in Österreich. #00:21:28-4#

B: Ich meine den Flughafen in Wien. #00:21:38-5#

I: Aber gehört der Flughafen Wien nicht zur Gemeinde Wien? #00:21:42-4#

B: Ja. Der Flughafen Wien ist ein staatliches Unternehmen, aber ich glaube, in privater Führung. Aber wahrscheinlich ist es im Flugfeld. #00:21:53-2#

I: Nächste Frage: Welche Art von Informationen halten Sie für am relevantesten, wenn Sie eine Investition tätigen möchten? #00:22:07-5#

B: Rentabilität und Arbeitszeit. Rentiert sich die Förderung, in welcher Hinsicht auch immer, finanziell oder bei uns technisch? Und in diesem Zuge, wie viel Arbeit habe ich mehr, wie viel Mitarbeiter habe ich mehr und wie schnell ist sie abbezahlt, wie schnell habe ich die Investition wieder hereinbekommen? #00:22:31-2#

I: In dem Fall machen Sie eine Vorberechnung, Kalkulation. #00:22:35-4#

B: Ja. #00:22:35-5#

I: Wie bewerten Sie die Rolle Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? #00:22:43-7#

B: Sie sind unser größtes Gut. #00:22:48-0#

I: Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter so produktiv wie möglich arbeiten können, und welche Informationen sind dabei die wichtigsten, die kommuniziert werden müssen? #00:22:59-5#

B: Wie gesagt, wenn die Mitarbeiter im Gewächshaus stehen und arbeiten, ist immer jemand aus der Familie dabei. Ob ich das bin oder meine Mutter oder mein Vater. Das hab ich so von meinem Vater gelernt. Ich stelle mich weder über noch unter den Mitarbeiter. Das heißt auch Mitarbeiter, also wir arbeiten zusammen, miteinander. Das ist etwas, was sich sehr lohnt. Ich höre von Freunden und Kollegen, die Arbeitnehmer sind, die ihre 38, 36 Stunden abarbeiten. (unv. #00:23:42-0#) Im Extremfall (ist es wie bei einer?) Freundin, die im Reisebüro arbeitet.

Da kommt der Chef täglich in das Büro, sagt was zu tun ist, geht in das Büro und legt sich auf die Couch und schläft. Das motiviert keinen Mitarbeiter. #00:23:49-8#

I: Ja. #00:24:05-3#

B: Natürlich kommt dann der finanzielle Aspekt hinzu. Das ist wie der Herr B. gesagt hat: Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe. Ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne zahle. #00:24:26-0#

I: Wie wird die Unterscheidung zwischen Produktivität und Rentabilität wahrgenommen? #00:24:40-2#

B: Da muss ich ehrlich sagen, die Frage habe ich mir durchgelesen, wie meinen Sie das? #00:24:40-5#

I: In der Hinsicht, ob Sie Unterschiede in der Produktivität und Rentabilität haben im Unternehmen, wenn Sie Gurken produzieren? Und was ist wichtiger, dass mehr Gurken verkauft werden oder weniger, aber mit einer höheren Marge. #00:25:09-7#

B: Jetzt verstehe ich es. Bei uns im Unternehmen bin ich hauptsächlich für den Verkauf zuständig und mein Vater hauptsächlich für die Produktion. Natürlich machen wir beide beides. (unv. 00:25:33-0) privat im Verkauf mit und mein Vater (unv. 00:25:35-0#) die ganze Produktion mit, und wir helfen uns gegenseitig. Aber das lustige ist, ich schaue immer, dass wir einen so guten Preis wie möglich haben und mein Vater schaut immer, dass wir so viel Stück wie möglich haben. Wenn ich ehrlich bin, unterscheide ich sehr wenig dazwischen, denn die Summe macht es aus. Aber die Fläche, die wir herausgenommen haben aus der Ernte, die jetzt wieder kommt, die haben wir herausgenommen, damit keine Übermenge haben und setzt den Preis zusammen. So viel Stück wie möglich, aber zu einer guten Qualität und so ein hoher Preis wie möglich, aber alles mit (Basis?) und Ziel. Ich muss Trends mitgehen, wenn der Marktpreis um zehn Prozent darunterfällt, kann ich nicht oben bleiben. (Ich schaffe es auf zehn Prozent herunter?), aber zu einem gewissen Grad muss man mit. Bei der Produktion ist es dasselbe. So viel Stück wie möglich, aber, wenn man sieht, es ist eine Schwemme da, es hat keinen Sinn jetzt noch hinein zu produzieren, dann wird herausgenommen. Ich hoffe, ich habe die Frage damit beantwortet. #00:26:27-3#

I: Ja. Ich habe verstanden, dass beides wichtig ist und man schaut, dass es positiv ist, aber kein Überfluss. Arbeiten Sie mit anderen Unternehmen zusammen? Wenn ja, wie bewerten Sie die Zusammenarbeit? #00:27:11-1#

B: Ist die Zusammenarbeit gemeint, ob ich mich austausche oder ob ich wirklich aktiv zusammenarbeite, und zwar ich kaufe ihm Gurken ab, er kauft mir Gurken ab? Wie ist das gemeint? #00:27:21-9#

I: Nicht unbedingt abkaufen, aber ich habe zum Beispiel einen Fall mit einem Unternehmer gehabt, der Milchprodukte verkauft. Er hat einen eigenen Automat und dort verkaufen andere Landwirte ihr Fleisch mit. Es kann unterschiedlich sein. #00:27:48-5#

B: Ich weiß, wie Sie es meinen. Ich habe Freunde in der Branche, mit denen ich mich austausche. Das funktioniert sehr gut. Wir arbeiten zum Beispiel in der Logistik zusammen. Wenn wir etwas in das Lager stellen, zum Beispiel bei Metro, und er sagt, er hätte zwei Paletten, (unv. 00:28:37-0#). Da schicken wir ihm zwei Paletten, und ich habe sowieso meine 16, 17 Paletten. Da nehme ich es dann mit. Umgekehrt ist das genauso. In der Hinsicht wird zusammengearbeitet, und dann werden auch Maschinen geborgt. Dieser Freund borgt sich von mir Maschinen aus, ich mir von ihm. Das funktioniert sehr gut und ist auch wichtig. #00:28:57-1#

I: Welche externen Einflüsse und Faktoren beeinflussen das Geschäft des Unternehmens? #00:29:09-7#

B: Das sind die Mitbewerber in England, da sind die Mitbewerber im Ausland. Und in der Landwirtschaft ist es auch sehr stark das Wetter. #00:29:18-7#

I: Ist die Politik auch ein Einfluss oder nicht, also die gemeinsame Agrarpolitik der EU. Das ist interessanterweise von Land zu Land unterschiedlich. In einem Land ist etwas verboten, in einem anderen Land ist etwas nicht verboten. #00:29:47-8#

B: Die gemeinsame Agrarpolitik ist sehr lustig, da sie nicht gemeinsam ist, wie Sie gerade gesagt haben. #00:29:58-7#

I: Genau. #00:29:59-3#

B: Ich habe jetzt innenpolitisch gedacht, aber außenpolitisch auf jeden Fall. Ich habe einen guten Bekannten, der Convenience berechtigt ist, und da ist es schon teilweise sehr unfair. Convenience heißt, fertige Produkte haben eine gewisse Kernzahl zur Verfügung. Italien darf zum Beispiel die Produkte um zwei Prozent (höher Erlösen?) Erlösung, damit sie diese Kernzahl erreichen, und da funktioniert das sehr gut. In Österreich darf man das nicht. Die Kernzahl ist dieselbe. Ich darf aber italienische Produkte in Österreich verkaufen. Das hat nichts mit den Italienern zu tun. Um Gottes Willen! Aber ich denke, wenn es dort erlaubt ist und bei uns nicht, ist es Wettbewerbsverzerrung. Genauso wie der (Druck?) den wir in den letzten Jahren immer mit den Kartoffeln hatten und mit den (unv. #00:30:57-0#). Das

Pflanzenschutzmittel ist bei uns zur Bekämpfung verboten, aber die fertige Ware aus Ägypten ist behandelt mit dem Pflanzenschutzmittel. Das hat auch einen Einfluss. #00:30:54-6#

I: Hat die Innenpolitik auch einen Einfluss oder nicht wirklich? #00:31:15-8#

B: Nicht sehr stark. Innenpolitisch sind die Zulassungen für Pflanzenschutzmittel sehr interessant, also wie das funktioniert, denn wir sind ein konventioneller Betrieb, und ich darf Biomittel teilweise nicht verwenden, weil sie in Österreich nicht für den konventionellen Anbau erlaubt sind. Also in dem Sinne ja. #00:31:49-1#

I: Das ist interessant. Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie in Bezug auf die zukünftige Leitung ihres Unternehmens? #00:32:03-4#

B: Eine Herausforderung ist die Energiekrise. Die Umwelt verändert sich. Das ist auch eine Herausforderung. Aber ich muss sagen, wir sind in einer relativ krisensicheren Wirtschaft. Das ist der Vorteil in der Landwirtschaft: Essen müssen die Leute immer. Ich glaube, in den nächsten 50 Jahren wird die Arbeit meiner Mitarbeiter nicht durch Maschinen ersetzt werden können. Also ist es, was das betrifft, auch ein relativ sicherer Arbeitsplatz. #00:32:36-8#

I: Können Sie sich durch die Betrachtung andere Lösungsansätze inspirieren lassen, um Ihre eigenen zu entwickeln? #00:32:50-8#

B: Ja. Da kann ich definitiv ja sagen, wobei der Vorteil in den Familienunternehmen ist, dass man immer sehr viele Meinungen hat. Das ist manchmal ein Nachteil, aber auch sehr oft ein Vorteil, und man kommt dann miteinander zu Lösungen, oft sehr viel schneller als alleine. #00:33:13-6#

I: Gibt es Überlegungen oder Diskussionen, die derzeitige Berechnungsmethode in Zukunft zu modifizieren oder zu erweitern? #00:33:26-1#

B: Im Moment ja und nein. Wir sind seit letztem Jahr eine GmbH. Die Bilanz ist jetzt (da fällig?) Ich habe das alles mittels Learning by doing gelernt. Wir waren ein (unv. 00:33:40-0#) Das hat keinen Einfluss auf den Preis. Das ist in der EU so, ich ernte jetzt und erfahre in drei Wochen, was für ein Preis dabei herausgekommen ist. Das heißt, da hat man nicht die Chance zu reagieren. Ich habe eine normale Lehre und da den Gärtnermeister absolviert. Insofern muss ich sagen, die ganzen Sachen aus dem Finanzsektor, habe ich mir in den letzten Jahren selbst beibringen müssen, damit das funktioniert. Ich bin momentan sehr zufrieden mit meiner Berechnungsmethode, aber natürlich wird sie ausgebaut. Ob sie sich verändert, kann ich jetzt noch nicht sagen. #00:34:17-6#

I: Verfolgt Ihr Unternehmen die Trends der Digitalisierung und Nachhaltigkeit? #00:34:26-9#

B: Nachhaltigkeit auf jeden Fall. Wir bauen uns immer weiter aus und schauen, dass wir einsparen. Wir haben uns erst letztes Jahr einen größeren Lastwagen zugelegt, weil ich dann einmal am Tag fahren muss und nicht zwei- bis dreimal. Das hat ökologische und natürlich ökonomische Vorteile. Digitalisierung ja, aber wir haben immer im Auge, dass wir das Ganze da steuern. Wir arbeiten mit Klimacomputer, das heißt, ich sage, um wie viel Uhr die Lüftung aufgeht, wie viel Prozent aufgeht, wie oft bewässert wird. Ich denke nicht, dass das jemals funktionieren wird, dass das komplett automatisiert ist. Da fehlt immer noch der grüne Daumen. Also, Digitalisierung auf jeden Fall, aber nur bis zu einem gewissen Grad. #00:35:26-3#

I: Ich denke, es wird in der Zukunft noch mehr dieser Technologie geben, denn die Digitalisierung und der IT-Bereich entwickeln sich extrem. #00:35:29-5#

B: Das ist sehr (schnell?) Das stimmt. #00:35:43-6#

I: Ich komme ursprünglich aus der Ukraine, und ich habe gehört, dass es in der Ukraine eine IT-Bienen-Box gibt. In den Häuschen wohnen die Bienen und man kann am Computer, an der App beobachten, wie die Feuchtigkeit, die Temperatur und so weiter, sind. Ich denke, bald gibt es das überall. #00:36:06-9#

B: Genauso schauen bei mir die Glashäuser aus. Ich kann per App in jedes Glashaus einsteigen und mir diese Daten herausholen, da ich mit diesen Daten agiere. Es wird nach Sonneneinstrahlung bewässert und gedüngt. Je mehr Sonneneinstrahlung es gibt, desto häufiger bewässern wir. Bei jedem Bewässerungsvorgang kommt der Dünger dazu. Wie gesagt, das wird mehr werden, da bin ich überzeugt. Das, was ich meine, ist, dass immer noch dahinter der Gärtner sitzen muss und das einstellen muss. Ich kann noch so viele Parameter dazu lassen. Ich muss das Klima im Glashaus spüren und dementsprechend nachher agieren. #00:36:53-7#

I: Die Bewässerung ist noch nicht automatisch, oder? Da muss jemand kommen und das untersuchen und dann bewässern. #00:37:05-0#

B: Wir arbeiten mit Substratkugeln und nicht dem Erdboden. Das sind Kokosfasermatten. Alle zwei bis vier Wochen nehme ich eine Wasserprobe aus dieser Matte, wie viel Dünger darin ist, was fehlt, was zu viel ist. Dementsprechend wird der Dünger angerührt und damit bewässert. Ich sage nicht: Jetzt muss bewässert werden, jetzt muss bewässert werden, sondern ich stelle ein Zeitintervall. Je weniger Sonne, desto mehr Zeitintervall muss ich haben. Das ist von so vielen Faktoren abhängig. Ein gutes Beispiel: Ich werde oft sekkiert, dass ich Gurken

gerade biege. Das kann man. Es gibt zwei Gründe, warum eine Gurke krumm wächst. Grund Nummer eins ist ein Schädling, der hineinbeißt und dann wächst sie auf einer Seite weiter und auf der anderen nicht. Grund zwei ist, dass ich zu wenig Wasser hatte. Dann wächst sie auch krumm. Wenn ich am Abend, wenn die Sonne langsam untergeht, noch einmal bewässere, passiert folgendes: Das Blatt ist dünn, das kühlt die Frucht, das Blatt kühlt schnell aus, und somit wird dieser letzte Wasserstart von der Wurzel aufgenommen und sofort in die Frucht gepumpt, und damit kann man sie gerade biegen. Dann muss man aber den richtigen Zeitpunkt abwarten. Wenn es der falsche Zeitpunkt ist, drückt das das Wasser (bei den Gurken?) heraus und ich habe (unv. 00:38:47-0#) Das meine ich damit. Es wird alles immer genauer. Ich kann alles viel besser einstellen, aber ich muss es noch einstellen. #00:38:43-9#

I: Die letzte Frage: Gibt es sonst noch weitere Aspekte, die Ihrer Meinung nach wichtig sind und bisher nicht angesprochen wurden? #00:39:09-9#

B: Ich glaube, wir haben alles durch, oder? #00:39:13-1#

I: Ich dachte, dass Sie vielleicht etwas ergänzen möchten. Vielleicht habe ich etwas übersehen. #00:39:16-1#

B: Nein, ich wüsste nicht, was. #00:39:26-1#

I: In dem Fall vielen herzlichen Dank für die Teilnahme und für Ihre Zeit. #00:39:33-4#

B: Gerne. Ich hoffe, ich konnte weiterhelfen. #00:39:33-9#

I: Ja, sehr. Ich wünsche Ihnen einen schönen Tag und eine gute Ernte. #00:39:41-3#

B: Wiedersehen. #00:39:45-1#

I: Wiedersehen. #00:39:45-8#

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, am 07.07.2023

Unterschrift _____