

# Das Leitbild des „erweiterten Familienbetriebs“ – Analyse von Erfolgsdeterminanten auf Basis einer empirischen Untersuchung

Christian Schaper, Mark Deimel und Ludwig Theuvsen<sup>1</sup>

**Abstract – Aus verschiedenen Gründen sehen sich landwirtschaftliche Betriebe einer fortgesetzten Verschärfung der Wettbewerbssituation ausgesetzt. Fragen der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit gewinnen daher zunehmend an Bedeutung. In diesem Zusammenhang wurde in den vergangenen Jahren in Praxis und Wissenschaft der „erweiterte Familienbetrieb“ als eine zukunftsfähige Betriebsform diskutiert. Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Studie mögliche Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit erweiterter Familienbetriebe auf Grundlage einer empirischen Befragung von 103 landwirtschaftlichen Betriebsleitern. Die Ergebnisse zeigen, dass der Erfolg dieses Betriebstypus nicht alleine auf die Realisierung von naturwissenschaftlich-technischen Größenvorteilen zurückzuführen ist, sondern vor allem von der Betriebsleiterpersönlichkeit sowie der Strategiewahl beeinflusst wird.**<sup>1</sup>

## EINLEITUNG

Landwirtschaftliche Betriebe stehen mehr denn je veränderten Rahmenbedingungen, wie der Liberalisierung der Agrarmärkte, volatilen Märkten sowie gestiegenen gesellschaftlichen Anforderungen, gegenüber (Lassen und Isermeyer, 2009). Dem Typus des „erweiterten Familienbetriebs“ als einem Leitbild der zukünftigen Entwicklung landwirtschaftlicher Familienbetriebe werden dank wettbewerbsfähiger Strukturen, guter biologischer Leistungen, hoher Produktqualitäten, großer Flexibilität sowie einer ausreichenden Eigenkapitalausstattung gute Chancen im internationalen Wettbewerb eingeräumt (von dem Bussche, 2005). Folglich stellt er u.a. in Teilen Deutschlands und Österreichs eine mögliche Organisationsform landwirtschaftlicher Betriebe für die Zukunft dar, da beide Länder strukturell mehrheitlich durch Familienbetriebe geprägt sind. Analysen der Wettbewerbsfähigkeit landwirtschaftlicher Betriebe thematisierten lange Zeit überwiegend die Betriebsgröße (Schmitt, 1988). Obwohl die Forschung in jüngerer Zeit um weitere potentielle Erfolgsfaktoren erweitert wurde, liegen insbesondere zur Bedeutung der Betriebsleiterpersönlichkeit (z.B. Zander, 2008) und betrieblicher Strategien (z.B. Inderhees, 2007) bis dato nur lückenhafte Kenntnisse vor. Zudem ist

der erweiterte Familienbetrieb bislang kaum explizit Gegenstand der Forschung gewesen. Ziel der Studie ist es daher, aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive die Selbsteinschätzungen der Betriebsleiter hinsichtlich der eigenen betrieblichen Strategien, Managementfähigkeiten, unternehmerischen Orientierung sowie Innovationsneigung auf den Zusammenhang mit der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit zu untersuchen. Auf diesem Wege wird ein Beitrag zum besseren Verständnis der Erfolgsdeterminanten erweiterter Familienbetriebe geleistet.

## METHODIK UND VORGEHENSWEISE

Kennzeichnend für die vorliegende Untersuchung ist eine betriebswirtschaftlich-verhaltenswissenschaftliche Perspektive, welche die Betriebsleiterpersönlichkeit sowie die durch den Betriebsleiter getroffenen Entscheidungen, im Hinblick u.a. auf die Strategien und die Struktur des Betriebs, in den Mittelpunkt stellt.

Die Studie stützt sich auf eine Befragung von Betriebsleitern von 103 „erweiterten Familienbetrieben“ in Deutschland. In die Untersuchung einbezogen wurden Ackerbaubetriebe mit mindestens 100 ha bewirtschafteter Ackerfläche, Futterbaubetriebe mit mindestens 50 Milchkühen sowie Veredlungsbetriebe mit mindestens 600 Mastplätzen oder 100 Sauenplätzen, sofern sie ständig oder saisonal familienfremde Arbeitskräfte beschäftigten.

Die Befragung wurde in Form von Face-to-face-Interviews mit Betriebsleitern unter Verwendung eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Dieser umfasste neben Fragen zur Betriebsstruktur und Soziodemographie vor allem fünfstufige Likert-Skalen zu den Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe. Die Auswertung wurde mittels uni-, bi- und multivariater Analysemethoden durchgeführt. Dabei erfolgte zunächst eine Dimensionsreduktion mittels Faktorenanalyse. Anhand von Einzelstatements wurden im Anschluss Varianzanalysen zwischen zwei Kontrastgruppen durchgeführt und auf Basis einer Regressionsanalyse mögliche Einflußfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit erweiterter Familienbetriebe analysiert.

## EMPIRISCHE ERGEBNISSE

Die befragten Betriebe liegen mit durchschnittlich 1,8 Familienarbeitskräften und 1,5 familienfremden Arbeitskräften sowie überdurchschnittlichen Be-

<sup>1</sup> C. Schaper und M. Deimel sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Universität Göttingen (cschape@uni-goettingen.de; mdeimel@uni-goettingen.de). L. Theuvsen ist Professor für den Arbeitsbereich „Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness“ am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Universität Göttingen (theuvsen@uni-goettingen.de).

etriebs- und Bestandsgrößen (Ø: 246 ha; 86 Milchkühe; 1.300 Mastschweineplätze; 271 Sauenplätze) deutlich über dem bundesdeutschen Durchschnitt.

Zu Beginn der Befragung mussten die Betriebsleiter die Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Betriebe einschätzen; dabei zeigte sich, dass die Mehrheit der befragten Betriebsleiter ihre Zukunft überwiegend optimistisch einschätzt. Vor diesem Hintergrund gibt Tabelle 1 einen Überblick über die wichtigsten von den Betriebsleitern genannten Wachstumsgründe.

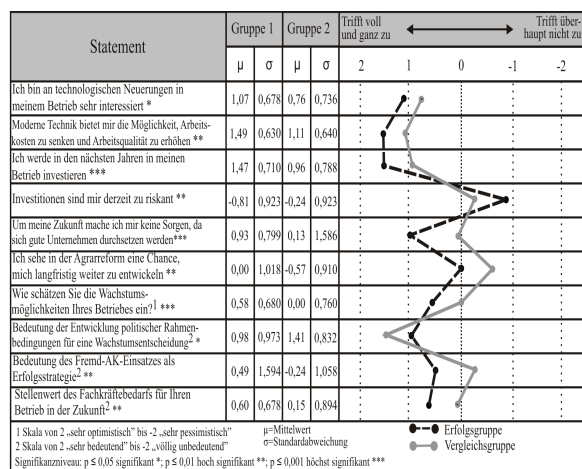
**Tabelle 1.** Wachstumsgründe

Faktoren	Mittelwert <sup>1</sup> (STAB)	bedeutend <sup>2</sup>	unbedeutend <sup>3</sup>
Der wirtschaftliche Erfolg des Betriebes	1,59 (0,513)	99,0%	0,00%
Entwicklung der Produktionskosten	1,43 (0,587)	95,2%	0,00%
Entwicklung des Preisniveaus	1,33 (0,648)	92,2%	1,00%

<sup>1</sup> Skala von -2 „völlig unbedeutend“ bis +2 „sehr bedeutend“  
<sup>2</sup> „sehr bedeutend“ und „bedeutend“  
<sup>3</sup> „völlig unbedeutend“ und „unbedeutend“

Aus Sicht der Befragten stehen damit vor allem betriebswirtschaftliche Erwägungen, wie die Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs und die Entwicklung der Produktionskosten, an erster Stelle. Der Stellenwert dieser Aspekte ist ohne Zweifel in engem Zusammenhang mit den ebenfalls als bedeutsam charakterisierten Marktentwicklungen, so namentlich der Entwicklung des Preisniveaus auf den Bezugs- und Absatzmärkten sowie der Höhe der Preisschwankungen, zu sehen.

Zur weiteren Identifizierung der Determinanten des Erfolgs bzw. der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe erfolgte eine Kontrastgruppenbildung. In diesem Zusammenhang konnten zwei Gruppen separiert werden: eine Gruppe, die deutlich von der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Betriebe überzeugt ist (n=57, „Erfolgsgruppe“), und eine Gruppe, die ihre Betriebe weniger optimistisch einschätzt (n=46, „Vergleichsgruppe“) (siehe Abb. 1).



**Abbildung 1.** Wettbewerbsfähige und weniger wettbewerbsfähige Betriebe im Vergleich

Mittels einer Varianzanalyse konnten in einem weiteren Schritt bei einer Reihe von Statements signifi-

kante Mittelwertunterschiede zwischen beiden Gruppen identifiziert werden. Die Erfolgsgruppe bewertet z.B. den Stellenwert von Investitionen und Innovationen in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes signifikant höher. Betriebe der Erfolgsgruppe blicken darüber hinaus selbstbewusster in die Zukunft und sehen Agrarreformen eher als Chance, sich langfristig weiterzuentwickeln. Ferner machen diese Betriebe ihre Wachstumsentscheidungen weniger von der Entwicklung politischer Rahmenbedingungen abhängig und stehen dem Einsatz familienfremder Arbeitskräfte aufgeschlossener gegenüber.

## FAZIT

Die vorliegende Studie liefert erste Ansatzpunkte zum besseren Verständnis der Wettbewerbsfähigkeit erweiterter Familienbetriebe. Sie ist damit zugleich ein Beitrag zur landwirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung, die in den letzten Jahren intensiviert worden ist. Vertraut man der insgesamt positiven Selbsteinschätzung der befragten Betriebsleiter hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit ihrer eigenen Betriebe, so wird deutlich, dass der Typus des erweiterten Familienbetriebs nicht nur in der agrarökonomischen Theorie, sondern auch in der Praxis als Zukunftsmodell betrachtet wird. Insgesamt liefern die gewonnenen Erkenntnisse viel versprechende Ansätze, die bis dato vorwiegend kennzahlenbasierten oder stark auf die Betriebsgröße fokussierten Analysen zur Wettbewerbsfähigkeit landwirtschaftlicher Betriebe um weitere Aspekte zu ergänzen. Die Ergebnisse sind von hoher Praxisrelevanz, da sie Betriebsleitern wie auch Beratern Anknüpfungspunkte zur Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit aufzeigen und in diesem Zusammenhang insbesondere auch die Rolle der strategischen Ausrichtung der landwirtschaftlichen Betriebe betonen.

## LITERATURVERZEICHNIS

Inderhees, P. (2007). Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe. Dissertation, Universität Göttingen.

Lassen, B. und F. Isermeyer (2009). Produktionskosten und Zukunftseinschätzungen europäischer Milchviehhalter im Vergleich. In: Theuvsen, L. und C. Schaper (Hrsg.): *Milchwirtschaft ohne Quote – Märkte und Strategien im Wandel*. Eul-Verlag, Lohmar, Köln, S. 5-22.

Schmitt, G. (1988). Wie optimal ist eigentlich die „optimale“ Betriebsgröße in der Landwirtschaft? In: *Agrarwirtschaft*, 37. Jg., H. 8, S. 234-245.

von dem Bussche, P. (2005). Das neue Leitbild: Der erweiterte Familienbetrieb. In: DLG – Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): *Mehr Markt für Landwirte*, DLG-Verlag, Frankfurt/Main, S. 61-69.

Zander, K. (2008). Betriebsleiterpersönlichkeit und Entwicklungswege ökologischer Betriebe. In: *Neue Impulse in der Agrar- und Ernährungswirtschaft*. Tagungsband der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie 2008, Wien, S. 157-158.