

Unternehmerisches Handeln in Pferdebetrieben

Erfolgsfaktoren für die Wirtschaftlichkeit

H. Heise, J. Müller und L. Theuvsen¹

Abstract - Das Grundmaxim kommerzieller Unternehmen ist das Streben nach Gewinn. Dieser wird generiert durch erfolgreiches unternehmerisches Handeln. Die vorliegende Studie stellt die zentralen Determinanten sowohl des unternehmerischen als auch des persönlichen Erfolgs von Pferdebetriebsleitern unter Berücksichtigung der vielfältigen Erscheinungsformen dieser Betriebe vor. Dazu werden zunächst aus wissenschaftlichen Beiträgen bereits bekannte Erfolgsfaktoren von (landwirtschaftlichen) Betrieben ermittelt. Anschließend erfolgte online eine empirische Erhebung unter 333 deutschen Pferdebetriebsleitern. Mithilfe von Regressionsanalysen werden zum einen die Determinanten des wirtschaftlichen Erfolgs von Pferdebetrieben und zum anderen die wesentlichen Einflussgrößen auf die Zufriedenheit der Betriebsleiter dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass dem strategischen Management eine große Bedeutung für den Erfolg zukommt.

HINTERGRUND UND ZIELSETZUNG

Grundsätzlich bewegen sich Pferdebetriebe in einem attraktiven Marktumfeld. Dennoch hat rund ein Viertel aller Pferdebetriebe mindestens ein Problem, das ihre Existenz gefährdet (Breuer und Wicker, 2011). Um die Potentiale des Marktes nutzen zu können, bedarf es eines professionellen Managements der Betriebe (Näther et al., 2012). Die betrieblichen Ressourcen, die Betriebsleiterpersönlichkeit und das Management-Know-how des Betriebsleiters bestimmen dabei die strategische Ausrichtung des Betriebes, welche dann Einfluss auf dessen wirtschaftlichen Erfolg hat (Burgstahler und Mast, 2001). Bisher existieren aus dem Bereich der Pferdehaltung keine empirisch belegten Daten zu den Determinanten des Betriebserfolgs. Daher werden im Theorieteil zunächst Erfolgsfaktoren (landwirtschaftlicher) Betriebe vorgestellt. Ziel dieser Studie ist es sodann zu überprüfen, welche der genannten Faktoren sich als erfolgsrelevant für Pferdebetriebe erweisen.

ERFOLGSFAKTOREN UNTERNEHMERISCHEN HANDELS

Als Erfolgsfaktoren gelten Variablen, die einen maßgeblichen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens leisten (Schaper, 2009).

Von landwirtschaftlichen Betrieben ist bekannt, dass sich die Nutzung von Größenvorteilen positiv auf ihren Erfolg auswirkt. Auch die Ausnutzung arbeitswirtschaftlicher Vorteile durch eine Kombination von Familien- und Fremdarbeitskräften ist erfolgsrelevant (Schaper, 2009). Es konnte zudem nachge-

wiesen werden, dass die einzelnen Betriebszweige einen unterschiedlich großen Beitrag zum Erfolg eines Betriebes leisten. Bei der Analyse der Betriebsleiterpersönlichkeit zeigt sich, dass die Erfahrung der Betriebsleitung einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg eines Betriebes hat (Schaper, 2009). Auch die Einsatzbereitschaft der Betriebsführung gilt als essentiell für die erfolgreiche Führung eines landwirtschaftlichen Unternehmens (Inderhees, 2006). Im Bereich des Managements nimmt das strategische Management eine Schlüsselrolle ein. Positive Zusammenhänge zwischen Strategieorientierung und Erfolg eines Betriebes wurden bereits mehrfach nachgewiesen (Inderhees, 2006). Erfolgsrelevant ist auch die durch Betriebe verfolgte Wettbewerbsstrategie, z.B. Kostenführerschaft oder Differenzierung (Porter, 1999). Marktorientierte Ziele (z.B. Kundenzufriedenheit) und Strategien (z.B. Kundenservice) haben ebenfalls eine stark positive Erfolgswirkung. Dabei gilt die Förderung von Kundenbeziehungen als eine der entscheidenden Variablen für den Unternehmenserfolg (Bouncken et al., 2009).

VORGEHENSWEISE UND METHODIK

Im Rahmen dieser Studie wurde in Zusammenarbeit mit der Bundesvereinigung der deutschen Berufsreiter (DRFV) und der Betriebsberatung Uwe Karow eine deutschlandweite standardisierte Online Umfrage mit Hilfe des EFS Surway Global Park im Zeitraum August bis Oktober 2012 durchgeführt. Sie beschäftigt sich mit dem Status quo des Managementverhaltens von Pferdebetrieben. Nachdem der Fragebogen 842mal aufgerufen wurde, beantworteten letztlich 333 Probanden die Umfrage annähernd vollständig. Die Fragen zum Management, die ein Kernstück dieser Befragung darstellen, wurden mittels fünfstufiger Likertskalen (-2= stimme überhaupt nicht zu bis +2= stimme voll und ganz zu), 11 stufiger Rating Skalen (0= 0% bis 10= 100%) und eines sechsstufigen Semantischen Differentials (0= 0% bis 6= 100%) erfasst.

ERGEBNISSE

Mit Hilfe einer multiplen linearen Regression werden Einflussgrößen auf den wirtschaftlichen Erfolg sowie deren Stärke und Richtung ermittelt. Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse dieser Regression.

Das vorliegende Modell ist statistisch höchst signifikant und erklärt 52,4 % der Gesamtvarianz. Es ist damit gut geeignet, um die abhängige Variable, den wirtschaftlichen Erfolg von Pferdebetrieben, zu erklären.

¹ M.Sc. Heinke Heise und Dipl.-Hdl. Janina Müller sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen am Arbeitsbereich Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness, Georg-August-Universität Göttingen.

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen ist der Leiter des o. g. Arbeitsbereiches (theuvsen@uni-goettingen.de).

Tabelle 1. Einflussgrößen auf den wirtschaftlichen Erfolg von Pferdebetrieben.

Unabhängige Variable	Beta	Signifikanz
Faktor 1: Management	0,261	0,000***
Faktor 3: Betriebsgröße	0,247	0,000***
Faktor 2: Einsatzbereitschaft	0,207	0,000**
Kundenwahrnehmung	0,157	0,004**
Jahre der Betriebsführung	0,152	0,007**
Ziel Selbstverwirklichung	- 0,149	0,003**
Kein Nachfolger	- 0,146	0,004**
Operatives Tagesgeschäft	- 0,135	0,008**
Alter	-0,120	0,029*
Betriebsform Verein	-0,090	0,082

Abhängige Variable: Index Wirtschaftlicher Erfolg; korr. $R^2 = 0,524$; $F = 19,98$; $p = 0,000***$.

Das vorliegende Modell ist statistisch höchst signifikant und erklärt 52,4% der Gesamtvarianz. Es ist damit gut geeignet, um die abhängige Variable, den wirtschaftlichen Erfolg von Pferdebetrieben, zu erklären.

Der Faktor Management hat von allen Variablen den größten positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg. In diesen Faktor fließen Variablen aus den Bereichen strategisches Management, Rechnungswesen, und Selbstwahrnehmung ein. Aber auch die Faktoren Betriebsgröße und Einsatzbereitschaft erweisen sich als erfolgsrelevant. Weitere positive Einflussfaktoren sind die positive Kundenwahrnehmung und die Jahre der Betriebsführung.

Verfolgt der Betriebsleiter als wichtigstes Ziel seine eigene Selbstverwirklichung, so wirkt sich dies negativ auf den wirtschaftlichen Erfolg aus. Auch die Tatsache, dass der Betrieb nach der eigenen Betriebsleiterzeit nicht weitergeführt wird, macht sich negativ bemerkbar. Die Konzentration auf das operative Tagesgeschäft, ein hohes Alter sowie die Betriebsführung als Verein erweisen sich zudem als Hemmnisse für wirtschaftlichen Erfolg.

Um Unterschiede zwischen Betriebsleitern, die mit der Gesamtsituation ihres Betriebes zufrieden sind, und solchen, die mit der Gesamtsituation unzufrieden sind, aufzudecken, wird eine binär logistische Regression berechnet. Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse dieser Regression.

Tabelle 2. Einflussgrößen auf die Zufriedenheit der Betriebsleiter.

Unabhängige Variable	Reg.Koeff. B	Signifikanz
Strategisches Management	3,489	0,003**
Rechnungswesen	3,384	0,001**
Selbstwahrnehmung	1,942	0,012*
Operatives Management	-2,649	0,011*
Erfolgsgrößen	5,750	0,000***
Betriebsform Liebhaberei	3,024	0,050*

Abhängige Variable: Zufriedenheit des Betriebsleiters gruppiert in 0=unzufrieden und 1=zufrieden; Nagelkerkes $R^2 = 0,775$; Chi-Quadrat=111,320; $p = 0,000***$.

Auch dieses Modell ist statistisch höchst signifikant. Es erklärt 77,5% der Gesamtvarianz und ist damit sehr gut geeignet, die Zufriedenheit der Betriebsleiter zu erklären.

Das strategische Management, das Rechnungswesen, eine positive Selbstwahrnehmung und die Betriebsform Liebhaberei beeinflussen die Zufriedenheit von Betriebsleitern positiv. Die Erfolgsgrößen,

zu denen hier der Gewinn, der Umsatz, die Eigenkapitalbildung, die langfristige Zahlungsfähigkeit und die Fähigkeit, Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachkommen zu können, gezählt werden, haben den stärksten positiven Einfluss auf die Zufriedenheit. Hingegen vermindert die Fokussierung auf das operative Management die Zufriedenheit von Betriebsleitern.

DISKUSSION UND SCHLUSSFOLGERUNG

Die vorliegende Studie zeigt, dass sich die aus der Landwirtschaft bekannten Erfolgsfaktoren auch auf pferdehaltende Betriebe übertragen lassen. Besonders die Managementfaktoren tragen in erheblichem Maße sowohl zum wirtschaftlichen Erfolg als auch zur Zufriedenheit der Betriebsleiter bei. Da das strategische Management wie auch das Rechnungswesen in beiden Berechnungen positive Effekte hervorrufen, sollten Betriebsleiter versuchen, diesen Aspekten in ihrem täglichen Handeln ein größeres Gewicht beizumessen. Die Konzentration auf das operative Tagesgeschäft reicht nicht aus, um einen Pferdebetrieb zufriedenstellend bewirtschaften zu können. Auch Vereine müssen sich diese Handlungsmaxime zur Gewohnheit machen. Denn obgleich die Erwirtschaftung von Gewinn nicht das Hauptziel eines Vereins ist, so muss auch dieser genügend Überschüsse erwirtschaften, um seine langfristige Zahlungsfähigkeit gewährleisten zu können.

LITERATUR

- Bouncken, R.B., Lehmann, C. und Ratzmann, M. (2009). Tool oder Leadership – Empirische Ergebnisse zum Erfolg von Planungsinstrumenten und Führung. In: J. A. Meyer (Hrsg.). *Managementinstrumente in kleinen und mittleren Unternehmen*, pp. 13-29. Lohmar und Köln: Eul Verlag.
- Breuer, C. und Wicker, P. (2011). Pferdesportvereine und Pferdebetriebe in Deutschland. In: Bundesinstitut für Sportwissenschaften (Hrsg.): *Zur Situation der Sportarten in Deutschland – Eine Analyse der Sportvereine in Deutschland auf Basis der Sportentwicklungsberichte*. Köln: Verlag Strauß.
- Burgstahler, H. und Mast, C. (2001). *Erfolgsfaktor Interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysten. Explorative Studie zur Rolle von Nonfinancials im Kontext moderner Managementkonzepte*. Stuttgart.
- Inderhees, P.G. (2006). *Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupteinwerbsbetriebe: Eine Untersuchung am Beispiel Nordrhein-Westfalens*. Dissertation Universität Göttingen.
- Mugler, J. (2008). *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Band 2. Wien: Springer Verlag.
- Näther, M., Müller, J. und Theuvsen, L. (2012). Risikomanagement in Pferdebetrieben – Status quo und Entwicklungsbedarf. In: *ÖGA Tagungsband 2012*, 15-16. Wien: Österreichische Gesellschaft für Agrarökonomie.
- Schaper, C. (2009). *Strategisches Management in der Landwirtschaft: Wettbewerbsfähigkeit, Risikomanagement, Neue Märkte*. Göttingen: Cuvillier Verlag.