Unternehmerisches Handeln in Pferdebetrieben

Erfolgsfaktoren für die Wirtschaftlichkeit

H. Heise, J. Müller und L. Theuvsen[1]

***Abstract* - Das Grundmaxim kommerzieller Unternehmen ist das Streben nach Gewinn. Dieser wird generiert durch erfolgreiches unternehmerisches Handeln. Die vorliegende Studie stellt die zentralen Determinanten des unternehmerischen als auch persönlichen Erfolgs von Pferdebetriebsleitern vor, unter Berücksichtigung vielfältiger und heterogener Erscheinungsformen dieser Betriebe. Zunächst werden dazu aus verschiedenen wissenschaftlichen Beiträgen bereits nachgewiesene Erfolgsfaktoren der Wirtschaftlichkeit von landwirtschaftlichen Betrieben ermittelt. Datengrundlage ist eine empirische Online-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 zukommt.**

Hintergrund und Zielsetzung

Grundsätzlich bewegen sich Pferdebetriebe in einem attraktiven Marktumfeld, doch ca. ein Viertel aller Pferdebetriebe hat mindestens ein Problem, was sie in ihrer Existenz gefährdet (Breuer und Wicker, 2011). Um die Potentiale des Marktes nutzen zu können, bedarf es eines professionellen Managements der Betriebe (Näther, 2012). Die Betriebsressourcen, die Betriebsleiterpersönlichkeit und die Managementpraxis 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 erfolgswirksamen Faktoren. Daher werden im Theorieteil Erfolgsfaktoren aus der Landwirtschaft vorgestellt. Ziel dieser Studie ist es, 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. Sie lassen sich in zwei Gruppen unterscheiden. Die erste Gruppe beinhaltet die „materiellen oder harten" Faktoren wie z.B. Betriebsgröße oder die Anzahl der Arbeitskräfte. Die zweite Gruppe beinhaltet die „immateriellen oder weichen" Faktoren wie Betriebsleiterpersönlichkeit oder betriebliche Strategien (Schaper, 2009). Landwirtschaftliche Betriebe weisen z.B. durch die Nutzung von Größenvorteilen eine bessere Erfolgsbilanz auf. Auch die Ausnutzung arbeitswirtschaftlicher Vorteile durch eine Kombination von Familien- und Fremdarbeitskräften wirkt sich erfolgsrelevant aus (Schaper, 2009). Es konnte zudem nachgewiesen werden, dass die einzelnen Betriebszweige einen unterschiedlich großen Beitrag zum Erfolg eines Betriebes beitragen. Ebenso hat sich die Erwerbsform Haupterwerb als erfolgsrelevant erwiesen (Inderhees, 2006). Bei der Analyse der Betriebsleiterpersönlichkeit zeigt sich, dass die Erfahrung der Betriebsleitung einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg eines Betriebes hat (Schaper, 2009). Auch Einsatzbereitschaft der Betriebsführung gilt als essentiell für das Führen eines erfolgreichen Unternehmens (Inderhees, 2006). Im Bereich des Managements scheint das Strategische Management eine Schlüsselrolle einzunehmen. Positive Zusammenhänge zwischen Strategieorientierung und Erfolg eines Betriebes wurden bereits mehrfach nachgewiesen (Wagner et al., 2010). Betriebe müssen ihre Strategie klar auf die Kostenführerschaft oder die Differenzierung ausrichten, um wettbewerbsstrategische Vorteile zu generieren (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 annährend vollständig. Die Fragen zum Management, die ein Kernstück dieser Befragung darstellen, wurden durch 5 stufige Likertskalen (-2= stimme überhaupt nicht zu bis +2= stimme voll und ganz zu), 11 stufigen Rating Skalen (0= 0% bis 10= 100%) und einem 6 stufigen Sematischen 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 errechnet. Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse dieser Regression.

Tabelle 1. Einflussgrößen auf den Wirtschaftlichen Erfolg von Pferdebetrieben.

Unabhängige Variable	Beta	Signifikanz
Faktor 1: Management	0,448	0,000***
Faktor 3: Betriebsmerkmale	0,177	0,000***
Haupterwerb	0,153	0,004**
Betriebszweig Turnierstall	0,129	0,014*
Betriebsform Verein	- 0,123	0,013*
Kein Nachfolger	- 0,229	0,000***
Ziel Selbstverwirklichung	- 0,135	0,006**

Abhängige Variable: Index Wirtschaftlicher Erfolg; korr. R^2= 0,428; F= 26,616; p= 0,000***.

Das vorliegende Modell ist statistisch höchst signifikant und erklärt 42,8 % 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 dem Bereich Strategisches Management, Rechnungswesen, Selbstwahrnehmung und Einstellung zum Kunden ein. Aber auch der Faktor Betriebsmerkmale erweist sich als erfolgsrelevant. Er beheimatet Variablen aus dem Bereich Betriebsgröße, Anzahl der Arbeitskräfte und die Erfahrung des Betriebsleiters. Weitere positive Einflussfaktoren sind die Betriebsführung als Haupterwerb und der Betriebszweig Turnierstall.

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. Zudem erweist sich die Betriebsführung als Verein als ein Hemmnis 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, um die Zufriedenheit der Betriebsleiter zu erklären.

Das strategische Management, das Rechnungswesen, die 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 nachzukommen gezählt werden, haben den stärksten positiven Einfluss auf die Zufriedenheit. Hingegen hemmt die Fokussierung auf ein operatives Management die Zufriedenheit bei Betriebsleitern.

Diskussion und Schlussfolgerung

Die vorliegende Studie zeigt, dass sich die erfolgsrelevanten Faktoren aus der Landwirtschaft auch auf pferdehaltende Betriebe übertragen lassen. Besonders die Managementfaktoren tragen sowohl zum wirtschaftlichen Erfolg, als auch zur Zufriedenheit des Betriebsleiters in erheblichem Maße bei. Da das strategische Management sowie das Rechnungswesen in beiden Berechnungen positive Effekte hervorrufen, sollten Betriebsleiter versuchen, diesen Aspekten in ihrem täglichen Handeln eine größere Gewichtung zukommen zu lassen. 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 dem Leitgedanken eines Vereins entspricht, so muss auch dieser genügend Überschüsse erwirtschaften, um eine 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.:13- 29. Lohmar- 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.

Inderhees, P.G. (2006). Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe: Eine Untersuchung am Beispiel Nordrhein – Westfalens. Dissertation. Göttingen: Campus Verlag.

Mugler, J. (2008). Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Band 2. Wien. Springer Verlag.

Näther, M., Müller, J., Theuvsen, L. (2012). Risikomanagement in Pferdebetrieben – Status quo und Entwicklungsbedarf. In: In: OEGA Tagungsband 2012. 15- 16. Wien: Österreichische Gesellschaft für Agrarökonomie.

Porter, M.E. (1999). Wettbewerbsstrategie (Cometetive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten,10. Auflage. Frankfurt/ New York: Campus Verlag.

Schaper, C. (2009). Strategisches Management in der Landwirtschaft: Wettbewerbsfähigkeit, Risikomanagement, Neue Märkte. Dissertation. Göttingen: Cuvillier Verlag.

Wagner, W., Pöchtrager, S. und Schiebel, W. (2010). Etablierung des strategischen Managements in agrarischen Kooperationen in Österreich. In: OEGA Tagungsband 2010. 119-120. Wien: Österreichische Gesellschaft für Agrarökonomie.