



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

---

Heller, G.; Arnold, K.: Eigenkapital- und Motivationsdefizit – begrenzende Faktoren für die landwirtschaftlichen Unternehmen Ostdeutschlands. In: Schmitt, G.; Tangermann, S.: Internationale Agrarpolitik und Entwicklung der Weltagrarwirtschaft. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 28, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1992), S.387-391.

---



# **EIGENKAPITAL- UND MOTIVATIONSDEFIZIT - BEGRENZENDE FAKTOREN FÜR DIE LANDWIRTSCHAFTLICHEN UNTERNEHMEN OSTDEUTSCHLANDS**

von

Günter HELLER und Kerstin ARNOLD, Leipzig

Unser Vortrag ist in drei Teile gegliedert, in denen

- zunächst das Eigenkapital- und Motivationsdefizit als Problem zu beschreiben ist,
- anschließend einige Konsequenzen für die landwirtschaftliche Unternehmensberatung abgeleitet werden,
- Gedanken zur Weiterentwicklung der landwirtschaftlichen Betriebslehre darzustellen sind.

## **Eigenkapital- und Motivationsdefizit als Problem**

Einleitend ist die Frage zu stellen, wie in Zukunft die ostdeutsche Landwirtschaft organisiert sein müßte, damit sie im europäischen Wettbewerb erfolgreich bestehen kann:

- a) Die allgemeinen wirtschaftlichen und agrarpolitischen Rahmenbedingungen verlangen den landwirtschaftlichen Unternehmer. Er agiert im Einzelunternehmen oder - als Mitunternehmer - in einer Personengesellschaft.
- b) Betriebe müssen rationell organisiert sein. Dazu gehören ausreichend dimensionierte Produktionskapazitäten, die es erlauben, größenbedingte Kostendegressionseffekte voll zu nutzen. Bestehende Produktionsanlagen - vor allem Wirtschaftsgebäude - sind zu nutzen.
- c) Betriebe sollten mit einer möglichst geringen Anzahl von Arbeitskräften bewirtschaftet werden, um unter den spezifischen Bedingungen der Landwirtschaft eine enge Beziehung zwischen Leistungseinsatz des einzelnen und dem Betriebsergebnis herstellen zu können.

Diese Merkmale lassen erkennen, daß eine deutliche Abkehr vom Organisationsaufbau sozialistischer Großbetriebe nötig ist, der auch nach Umbildung der LPG noch vorherrscht.

Das o.a. Merkmal a) soll für den weiteren Inhalt des Vortrages bestimmend sein. Danach ergibt sich zunächst die Frage: Wer sind die landwirtschaftlichen Unternehmer? Drei Gruppen können genannt werden:

- Sogenannte "Wiedereinrichter", die Familienbetriebe gründen, werden nur zu geringem Anteil bereit und in der Lage sein, Unternehmen zu entwickeln, die dem o.a. Merkmal b) entsprechen. Mehrere hundert Hektar Marktfrüchte oder über 100 Kühe wären dazu nötig. In der Regel sind solche Kapazitäten weder vorgesehen noch realisierbar.
- Einige kenntnis- und erfahrungsreiche, zudem kapitalkräftige Landwirte aus westlichen Regionen sind dabei, - überwiegend in natürlich begünstigten Gebieten der Neubundesländer - wirtschaftlich schlagkräftige Unternehmen aufzubauen, von denen sehr bald eine Beispielswirkung ausgehen kann. Ihre Zahl reicht allerdings längst nicht aus, um die ostdeutsche Landwirtschaft aus der Krise herauszuführen.
- Die in tausendfacher Anzahl benötigten Unternehmer finden sich vor allem unter denen, die in den LPG und Staatsgütern der DDR beschäftigt waren, aber keinen traditionellen Familienbetrieb betreiben wollen oder können. In Frage kommen ortsansässige, wissenschaftlich ausgebildete, praktisch erfahrene Landwirte. Ihnen mangelt es allerdings meist an zwei wichtigen Voraussetzungen, nämlich an ausreichendem Kapital und an der notwendigen unternehmerischen Motivation.

Eigenkapitaldefizit bedeutet Mangel an eigener landwirtschaftlicher Fläche, an übrigen Sach- und Finanzvermögen. Ausdruck fehlender unternehmerischer Motivation ist die ungenügende Bereitschaft zur Übernahme wirtschaftlicher Verantwortung und des damit verbundenen Risikos.

Damit ist ein Problem erkannt, das zu verdeutlichen ein wichtiges Anliegen unseres Vortrages ist: Nach den Erkenntnissen der klassischen Betriebslehre sowie nach allen Erfahrungen in den alten Bundesländern gehören Eigenkapital und unternehmerische Motivation zu den unabdingbaren Voraussetzungen von Unternehmensgründungen. Bei den potentiellen ostdeutschen Unternehmern sind aber gerade diese Bedingungen defizitär. Hielten wir dieses Problem für unlösbar, müßte jegliche Vision von einer modernen, wettbewerbsfähigen ostdeutschen Landwirtschaft aufgegeben werden. Ein solcher Schluß wäre nicht nur unzulässig, sondern auch wirklichkeitsfremd. Eine in der deutschen und internationalen Agrargeschichte beispiellose Situation verlangt ungewöhnliche Lösungen. An ihnen haben Politiker und Wissenschaftler ebenso mitzuwirken wie Landwirte und deren Berater.

### **Konsequenzen für die landwirtschaftliche Unternehmensberatung**

Werden der Mangel an Eigenkapital und unternehmerischer Motivation als die größten Probleme bei der landwirtschaftlichen Umstrukturierung anerkannt, müssen beide Hemmnisse sogleich differenziert gewichtet werden: Wer motiviert ist, aber kein Eigenkapital besitzt, kann durch Finanzbeihilfen gefördert werden. Demjenigen, der vor wirtschaftlicher Verantwortung und dem mit dieser verbundenen Risiko zurückschreckt, ist jedoch auch mit Geld nicht zu helfen.

Diese Erkenntnis veranlaßt uns zu der Einschätzung, daß die schwierigsten Hindernisse im strukturellen Anpassungsprozeß der ostdeutschen Landwirtschaft im nicht bewältigten Umdenken der Menschen bestehen. Für die Erarbeitung konkreter betriebsorganisatorischer Strategien ist es demnach wesentlich, die potentiellen Unternehmer zu erkennen, ihre individuelle innere Haltung gegenüber den zu erwartenden Unternehmernaufgaben zu erkunden und Schritt für Schritt die unternehmerische Motivation zu fördern.

Der Betriebsberater, der in diesem Jahr vorrangig bei der Umwandlung der LPG in eine neue Rechtsform oder mit Kalkulationen zum Betriebsentwicklungsplan zu unterstützen hatte, muß sich einem völlig neuen Aufgabengebiet zuwenden. Er hat sich als Beförderer unternehmerischer Motivation zu verstehen. Dazu gehört, die Ursachen des Motivationsdefizits zu ergründen und dementsprechend zu argumentieren; sachlich verständlich, aber auch emotional auf eine Art und Weise, die innere Überzeugungen reifen lassen. Einige Beispiele für die Ursachen des Motivationsdefizits und daraus abgeleitete Reaktionen des Beraters zeigt die Übersicht. Daraus wird deutlich, daß sozioökonomische Gesichtspunkte betriebsorganisatorischer Strategien eine viel größere Rolle spielen, als bisher allgemein anerkannt worden ist.

### Übersicht: Unternehmerische Motivation

Ursachen des Motivationsdefizits	Motivationsförderung durch, Information, Erkenntnisse, Überzeugungen ...
Scheu vor Übernahme wirtschaftlicher Verantwortung und finanziellen Risiken	Elementare Rolle eines Unternehmers in der Marktwirtschaft aufzeigen; Unabhängigkeit und günstige Einkommenschancen von Unternehmern hervorheben.
Hoffnung auf wirtschaftliches Überleben von Großunternehmen in Form juristischer Personen	Auf Gefahr der "Trittbrettfahrermentalität" in landwirtschaftlichen Betrieben mit zahlreichen Arbeitskräften verweisen; über vielfältige förder- und steuerpolitische Benachteiligung von Genossenschaften und Kapitalgesellschaften informieren.
Mangel an Eigenkapital	Erhebliche Förderung von Unternehmensgründungen durch Zulagen, Zuschüsse und zinsverbilligte Darlehen erklären.
Pessimistische Zukunftsaussichten der europäischen Landwirtschaft	Auf Vorzüge künftiger ostdeutscher Unternehmen verweisen, deren Betriebsgröße günstige Wettbewerbschancen erwarten lassen.
Angst vor Verschuldung	Über bedeutende investive Fördermaßnahmen informieren, deren Inanspruchnahme nur über fremdfinanzierte Investitionen möglich ist.

## Gedanken zur weiteren Entwicklung der landwirtschaftlichen Betriebslehre

Im Westen und im Osten Deutschlands lehrten und forschten Betriebsökonomien in den zurückliegenden drei Jahrzehnten unter sehr verschiedenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Dennoch ähnelte sich das Dilemma, in dem wir uns befanden: Wissenschaftlich begründete Vorstellungen von der rationellen Organisation landwirtschaftlicher Betriebe waren agrarpolitisch nicht durchsetzbar; im Westen ist das sozial verträgliche und damit zu langsame Tempo eines wirksamen Strukturwandels, im Osten sind politische Dogmen hinderlich gewesen.

Gegenwärtig besteht in den neuen Bundesländern trotz vieler Schwierigkeiten eine für die landwirtschaftliche Betriebslehre einmalig günstige Situation, in der wissenschaftlich begründete Konzepte verwirklicht werden könnten. Wie wird diese Chance genutzt? Reicht der wissenschaftliche Vorlauf aus? Nein, die Wissenschaft ist derzeit dazu nicht in einer Lage, den ostdeutschen Umstrukturierungsprozeß mit einem Konzept zu begleiten, aus dem Entwicklungsziele und -wege für den einzelnen Betrieb ableitbar wären. Zu stürmisch und unerwartet traten die revolutionären Ereignisse in Deutschland ein, als daß die Betriebslehre darauf hätte vorbereitet sein können.

Es besteht demzufolge Handlungsbedarf. Wir möchten davor warnen, die notwendigen Strategien allein aus dem Wissenschaftsfundus der alten Bundesrepublik ableiten zu wollen. Die ostdeutsche Beratungspraxis zeigt, daß das know how des Westens gebraucht wird, aber nur in Kombination mit den Erfahrungen des Ostens etwas taugt. In der Wissenschaft wird es nicht anders ein.

Wissenschaftliche Arbeiten sollten sich schwerpunktmäßig konzentrieren auf die

- a) betriebswirtschaftlichen Ziele des ostdeutschen Umstrukturierungsprozesses,
- b) vielfältigen Wege, die aus der LPG-Erbmasse zu wettbewerbsfähigen Unternehmen führen.

Zu a)

Zu den Zielen, die in enger Beziehung zur agrarpolitischen Leitbildvorgabe - aber auch in deren Kritik - zu sehen sind, sprachen wir bereits zu Beginn unseres Vortrages. Wir hoffen auch, verdeutlicht zu haben, daß detaillierte Angaben zu Betriebsgröße, Produktionsstruktur und Unternehmensform für die Bewältigung der örtlich verschiedenen Umstrukturierungsprobleme wenig dienlich sind, vielmehr die " ... geistige Aufrüstung der landwirtschaftlichen Bevölkerung" (WEBER, 1990) notwendig ist. Diese geistige Aufrüstung ist vor allem deshalb nötig, weil die Umkehr bisher gültiger, für die Menschen in der DDR jahrzehntelang gewohnter Denk- und Wertesysteme eine Bewußtseinskrise auslöste, die verschiedenen Ideologien eine Blütezeit beschert. Daß Ideologien in Wissenschaft und Wirtschaft viel Schaden anrichten können, ist aus der DDR-Vergangenheit genügend bekannt. Die Wissenschaft steht deshalb vor der ständigen Aufgabe, alle Auffassungen, die tendenziell zur Ideologiebildung beitragen können, einer aufmerksamen und sachlichen Kritik zu unterziehen. Im Hinblick auf den ostdeutschen Umstrukturierungsprozeß verdienen vor allem zwei Ideologien Beachtung:

- Bauerntumsideologie. Wissenschaftliche Beiträge, die dieser Ideologie Vorschub leisten, werden in der Diskussion im allgemeinen vehement attackiert. Dabei besteht die Gefahr, daß der in den kritisierten Auffassungen enthaltene rationale Kern - der berechnete Verweis auf die Vorzüge einer Familienarbeitsverfassung - verschüttet wird.

- Ideologie industriemäßiger Organisation landwirtschaftlicher Betriebe. Vor allem in Ostdeutschland sind noch viele Führungskräfte, aber auch Wissenschaftler vom Glauben an das vorteilhafte Betreiben landwirtschaftlicher Produktion nach industriellem Muster beseelt. In der wissenschaftlichen Diskussion kommt es deshalb darauf an, Betriebsgrößenkriterien, -effekte, Rentabilitätsschwellen bei der Faktorausstattung u.ä. deutlich zu beschreiben. Damit ist den häufigen Irritationen zu begegnen, von denen die gegenwärtige Diskussion um das betriebswirtschaftliche Leitbild begleitet wird. Beispiel für solche Irritationen: Ein Marktfruchtbetrieb mit 500 ... 1000 ha LF und 3 ... 5 ständig Beschäftigten kann sowohl als Kleinbetrieb (hinsichtlich der Arbeitskräftezahl), als Familienbetrieb (falls 2 oder 3 der Arbeitskräfte einer Familie angehören) oder - im Hinblick auf die Flächenkapazität - als Großbetrieb bezeichnet werden.

Zu b)

Wissenschaftlich begründete Wege der Umstrukturierung aufzuzeigen ist komplizierter als die Zieldiskussion, vor allem wenn anerkannt wird, daß dabei hauptsächlich menschliche Probleme zu lösen sind.

Die Entwicklungsrichtung der landwirtschaftlichen Betriebslehre ergibt sich aus den Aufgaben, die zusammengefaßt darin bestehen, daß

- Handlungsanleitungen für die bei der Umstrukturierung zu überwindenden menschlichen Hemmnisse entwickelt werden müssen,
- Führungskonzepte für Gemeinschaftsunternehmen zu lehren sind, in denen (Mit-)Unternehmer und Arbeitnehmer zusammenarbeiten werden.

Dazu ist betriebswirtschaftliches Wissen nötig, das für traditionelle, kleine Familienbetriebe der Altbundesländer nicht gebraucht wurde. Die Betriebslehre ist deshalb in die Pflicht genommen, sich methodologisch über einseitig produktivitäts- und rational entscheidungsorientierte Denksansätze hinaus zu einer ganzheitlichen Managementlehre zu entwickeln, die ökonomische, soziologische, psychologische und ökologische Gesichtspunkte zu berücksichtigen hat. Die Managementlehre wird vom verhaltenorientierten Denkansatz dominiert. Dieser trennt sich von der starren Betrachtung des ausschließlich rational handelnden "Homo oeconomicus". Es wird versucht, das tatsächliche Verhalten des Menschen nachzuvollziehen. Dies ist wichtig, weil rationale wirtschaftliche Entscheidungen häufig durch psychologisch begründbares, aber wirtschaftlich "unvernünftiges" Handeln überlagert werden.

Eine um verhaltenstheoretische Erkenntnisse bereicherte Betriebslehre ermöglicht, das wissenschaftliche Fundament für die Herausbildung und die Existenz landwirtschaftlicher Unternehmen zu schaffen, in denen auch auf Personalführung ausgerichtete Management-Aufgaben zu lösen sind.

Die landwirtschaftliche Betriebslehre befindet sich in einer Bewährungsprobe. Sie zu bestehen liegt nicht nur im Interesse der ostdeutschen Landwirtschaft, sondern all derer, denen die Entwicklung dieser Wissenschaftsdisziplin eine Herzenssache ist.

## Literatur

WEBER, A., Zur Situation der Landwirtschaft in der DDR. "Agrarwirtschaft", Jg. 39, (1990), Heft 5, S. 129-130.