



**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.*

---

Kögl, H.; Jahnke, D.: Optimale Planung und Kontrolle der Finanzprozesse als Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmensführung – eine empirische Analyse für landwirtschaftliche Unternehmen in den neuen Bundesländern. In: von Alvensleben, R.; Koester, U.; Langbehn, C.: Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmertum in der Land- und Ernährungswirtschaft. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 36, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (2000), S.125-132.

---



# **OPTIMALE PLANUNG UND KONTROLLE DER FINANZPROZESSE ALS VORAUSSETZUNG FÜR ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG – EINE EMPIRISCHE ANALYSE FÜR LANDWIRTSCHAFTLICHE UNTERNEHMEN IN DEN NEUEN BUNDESLÄNDERN**

von

H. KÖGL und D. JAHNKE\*

## **1 Problemstellung und Zielsetzung**

In einer anwendungsorientierten Wissenschaft wie der Betriebswirtschaftslehre steht die Frage nach den Ursachen von wirtschaftlichem Erfolg und Mißerfolg der Unternehmen an einer hervorgehobenen Stelle des privaten und öffentlichen Interesses. Nach Meinung von BÖCKER und DICHTL (1990, S. 103) „ist es trotz vieler Anstrengungen nicht gelungen, allgemeingültige und zugleich direkt in praktische Handlungen umsetzbare Erfolgsdeterminanten herauszuarbeiten“. AHLBACH hatte bereits 1987 (S. 645) zur Frage der „Investitionspolitik erfolgreicher Unternehmer“, basierend auf der Auswertung der Daten von ca. 450 Unternehmen, das Ergebnis wie folgt zusammengefaßt:

1. Die erfolgreichen Unternehmen machen weniger falsch.
2. Die erfolgreichen Unternehmen machen mehr richtig.

Oder mit anderen Worten lautete seine zentrale These, daß "die Unterschiede zwischen erfolgreich und nicht erfolgreich nicht fundamental groß sind". In den folgenden Jahren wurden weitere Versuche unternommen, quantitativ begründete Aussagen über die Ursachen des Unternehmenserfolges zu machen. Davon ist besonders der sogenannte PIMS-Ansatz (Profit Impact of Market Strategies) zu erwähnen. Mit ihm werden große Mengen von Unternehmensdaten mittels komplexer statistischer Verfahren daraufhin untersucht, was erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen voneinander unterscheidet (BUZZEL u. GALE, 1989; HILDEBRANDT, 1992). Die Kernaussagen dieses Ansatzes lassen sich in folgenden Thesen zusammenfassen:

1. Auf lange Sicht ist der wichtigste Einzelfaktor, der den Erfolg einer Geschäftseinheit bestimmt, die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen im Vergleich zu der ihrer Konkurrenten.
2. Marktanteil und Rentabilität sind eng miteinander verbunden.
3. Hohe Investitionsintensität ist ein Hemmschuh für die Rentabilität.

Von diesen Thesen berührt in besonderem Maße die letzte die hier interessierende finanzwirtschaftliche Unternehmenssphäre, und es wird zu prüfen sein, inwieweit sie sich in der vorliegenden Untersuchung bestätigt. Die Analyse von Bilanzkennzahlen mittels statistischer Verfahren wurde in der Vergangenheit auch für landwirtschaftliche Unternehmen des öfteren angewandt. Und zwar einmal im Zusammenhang mit der Effizienz der staatlichen Investitionsförderung (LOY, KOESTER und STRIEWE, 1996) und zum anderen bei der Suche nach den sogenannten „Schwachstellen“ in den Unternehmen (BITSCH, 1994; GOTTSCHLICH, 1995).

Für eine erneute Analyse der Investitionen und ihrer Finanzierung als einer der wichtigen Ursachen des Unternehmenserfolges sprechen zum jetzigen Zeitpunkt mindestens drei Gründe:

- 1) Auf Ebene der Leistungsprozesse, und hier vor allem in der Produktion, konnten die landwirtschaftlichen Unternehmen in den neuen Bundesländern in kurzer Zeit erhebliche Fortschritte realisieren. Das läßt darauf schließen, daß die meisten Unternehmen auf diesem Gebiet ihre Entscheidungen auf einer gesicherten Wissensbasis treffen. Ob dies auch

---

\* Prof. Dr. Hans Kögl, Univ.-Dozent Dr. Dietmar Jahnke, Institut für Agrarökonomie und Verfahrenstechnik, Universität Rostock, Justus-von-Liebig-Weg 7, 18059 Rostock

für die Gestaltung der Finanzprozesse – insbesondere der Investitionen und ihrer Finanzierung - zutrifft, konnte bisher noch nicht eindeutig nachgewiesen werden.

- 2) Die meisten Unternehmen der neuen Bundesländer hatten den zeitlichen Schwerpunkt ihrer Investitions- und Finanzierungstätigkeit weitgehend gleichzeitig in der ersten Hälfte der neunziger Jahre. Deshalb kann erwartet werden, daß erfolgreiches und weniger erfolgreiches Verhalten spätestens zum jetzigen Zeitpunkt Niederschlag in den Unternehmensdaten gefunden haben muß.
- 3) Es kann unterstellt werden, daß schon wegen der Größe der durch Investitionen und Finanzierungen ausgelösten Ein- und Auszahlungen sich erfolgreiches und weniger erfolgreiches Verhaltens leichter identifizieren lassen als bei den durch Leistungsprozesse ausgelösten, zahlreichen und vielfach aggregierten Zahlungsströmen.

## 2 Daten und Methode

In die Auswertung sind 80 landwirtschaftliche Unternehmen aus dem Bereich des Amtes für Landwirtschaft Bützow einbezogen, die sich zur Überlassung ihrer Betriebsverbesserungspläne aus den Jahren 1991 bis 1994 und ihrer Jahresabschlüsse aus den Jahren 1996 bis 1998 bereit erklärt hatten. Nach Sichtung der Unterlagen konnten jedoch lediglich von 59 Betrieben die Betriebsverbesserungspläne und von 69 Betrieben die Jahresabschlüsse verwendet werden. Die verwendeten Jahresabschlüsse liegen alle in der Form des neuen BML-Jahresabschlusses vor. Sie wurden freundlicherweise vollständig vom Landwirtschaftlichen Buchführungsverband Schleswig-Holstein und Hamburg in Kiel zur Verfügung gestellt. Dieser Abschluß macht es bekanntlich möglich, Unterschiede in der Rechtsform zu berücksichtigen, Art und Höhe der staatlichen Transfers auszuweisen und das ordentliche vom außerordentlichen Betriebsergebnis zu trennen. Um kurzfristige Schwankungen auszuschließen, wird aus den drei vorliegenden Jahresabschlüssen stets der Mittelwert der Jahre von 1996 bis 1998 verwendet. Auf die damit verbundenen Probleme soll nicht weiter eingegangen werden. Die Kenntnis der Betriebsverbesserungspläne ist deshalb wichtig, weil sie Informationen enthalten über:

- den Umfang und den Zweck der geplanten Investitionsvorhaben,
- den Umfang und die Herkunft der dafür eingesetzten Finanzmittel,
- die damals vorhandene und die zukünftige Faktorausstattung des Betriebes,
- die Gewinnlage bei Investitionsbeginn und die erhofften Gewinne nach Abschluß der Investitionen,
- die Verschuldung bei Investitionsbeginn und ihre Entwicklung bis zum Abschluß der Investitionen.

Mittels dieser Datenbasis ist eine Erfolgsmessung auf zweierlei Weise möglich:

- Auf subjektiver Basis dadurch, daß das geplante (Betriebsverbesserungsplan) und das tatsächlich realisierte Ergebnis (Jahresabschluß) verglichen werden und der Grad der Zielerreichung festgestellt wird.
- Auf objektiver Basis, indem mittels geeigneter Kennzahlen Rentabilität, Stabilität, Liquidität gemessen werden und die Betriebe danach in Erfolgsgruppen eingeteilt werden. Dies soll zum Zwecke der Bildung von möglichst homogenen Gruppen mittels Clusteranalyse geschehen. Für diese Gruppen soll dann geprüft werden, ob sich durch den zeitlichen Ablauf und die inhaltliche Ausgestaltung der Investitions- und Finanzierungsprozesse Rückschlüsse auf erfolgreiches und weniger erfolgreiches Verhalten ziehen lassen.

Für die Messung des wirtschaftlichen Erfolges werden im wesentlichen die von DLG erarbeiteten Kennzahlen benutzt (KRÜMMEL et al. 1997). Von den dort genannten sieben Rentabilitätskennziffern erwies sich für die Klassifizierung die relative Faktorentlohnung (DLG-Kennziffer 3), das ist der Quotient aus dem ordentlichen Betriebseinkommen und der Summe aller Faktorkosten, also auch der kalkulatorischen, am geeignetsten. Von den drei Liquiditätskennziffern wurde die kalkulatorische Tilgungsdauer (DLG-Kennziffer 10), das ist der Quo-

tient aus den Nettoverbindlichkeiten und dem Cash Flow II verwendet. Von den drei Stabilitätskennziffern wurde der Fremdkapitaldeckung II (DLG-Kennziffer 12), die aus dem Quotient von Anlagevermögen ohne Grund und Boden und dem Fremdkapital hervorgeht, der Vorzug gegeben.

In der Tabelle 1 sind einige Angaben zu den Untersuchungsbetrieben enthalten. Von den 69 Betrieben sind in den Jahren 1996 bis 1998 55 Betriebe stets Einzelunternehmen gewesen; 7 Betriebe sind Personengesellschaft in der Form der GbR; weitere 7 Betriebe haben innerhalb der drei Jahre die Rechtsform in die eine oder andere der beiden Richtungen gewechselt. Im Durchschnitt wird ein jährlicher Gewinn von 79.000 DM ausgewiesen, wobei aber die Standardabweichung von 106.000 DM auf außerordentlich große Unterschiede hinweist.

**Tabelle 1:** Eckdaten der Untersuchungsbetriebe (Durchschnitte der Jahre 1996 - 1998)

<b>Faktorausstattung</b>		<b>Zahl</b>	<b>Mittelwert</b>	<b>Streuung (s)</b>
Betriebsfläche	ha	69	259	228
Ackerfläche	ha	68	185	194
Arbeitskräfte insgesamt	AK	38	3,8	3,4
Milchkühe	Stück	44	86	60
<b>Bilanzwerte</b>				
Sachanlagevermögen	TDM	69	832	628
Umlaufvermögen	TDM	69	88	99
Eigenkapital	TDM	69	324	323
Verbindlichkeiten	TDM	69	814	790
Summe Aktiva/ Passiva	TDM	69	1160	839
<b>Kennwerte der Gewinn- u. Verlustrechnung</b>				
Umsatzerlöse aus Pflanzenproduktion	TDM	67	226	324
Umsatzerlöse aus Tierhaltung	TDM	59	296	281
Sonstige betriebliche Erträge	TDM	69	196	189
Materialaufwand	TDM	69	285	245
Personalaufwand	TDM	69	69	92
Abschreibungen	TDM	69	79	60
Sonstiger betrieblicher Aufwand	TDM	69	124	102
<b>Gewinn/ Verlust</b>	TDM	69	<b>79</b>	<b>106</b>

### 3 Ergebnisse der Untersuchung

#### 3.1 Messung des Erfolges

In der Tabelle 2 sind die Bilanzkennzahlen enthalten, die auf Vorschlag der DLG für den neuen BML-Jahresabschluß verwendet werden sollten. Bei der Berechnung dieser Kennzahlen traten sowohl für einzelne Betriebe aber besonders bei der Bildung des arithmetischen Mittels für die 69 Betriebe mehrfach Probleme auf. Erwähnt werden soll lediglich, daß diese Schwierigkeiten häufig auf eine für Betriebe in den neuen Bundesländern typische Eigenschaften zurückzuführen sind, nämlich eine gegenüber westdeutschen Betrieben sehr hohe Verschuldung. Dadurch können besonders bei den Kennzahlen, die als Relativzahlen ausgewiesen werden, bei einzelnen Betrieben Extremwerte auftreten, die sich dann auf die Berechnung von Gruppenmittelwerten sehr ungünstig auswirken. An Stelle der Rentabilität für das Pächterkapital (DLG-Kennziffer 6) wird hier den gebräuchlicheren Kennzahlen „Nettoumsatzrentabilität“ und „Gesamtkapitalrentabilität“ der Vorzug gegeben. Die DLG-Liquiditätskennzahlen „Ausschöpfung der Kapitaldienstgrenze“ (Kennziffern 8a und 8b) werden wegen zu häufiger Berechnungsprobleme gar nicht verwendet. Da auch kalkulatorische Faktorkosten in die Kennziffern eingehen, sind einige zusätzliche Annahmen notwendig. Für die nicht entlohnten Arbeitskräfte wird ein Lohnansatz von 45.000 DM je Arbeitskraft unterstellt; dieser Wert liegt deutlich höher als die Durchschnittskosten einer Lohnarbeitskraft, die ca. 30.000 DM

30.000 DM betragen. Der Zinsanspruch für das Eigenkapital ohne Grund und Boden wird entsprechend den Vorgaben der DLG auf 6 % festgesetzt. Für den eigenen Boden werden 200 DM/ha kalkulatorische Pacht angenommen, das ist ebenfalls mehr als der ausgewiesene durchschnittliche Pachtpreis von 171 DM/ha. Die Kosten für die eingesetzten nichtentlohnten Faktoren belaufen sich damit im Durchschnitt der 69 Betriebe auf:

- 4.200 DM Pachtansatz
- 9.824 DM Zinsansatz
- 102.289 DM Lohnansatz.

**Tabelle 2:** Bilanzkennzahlen der untersuchten Betriebe <sup>1)</sup>

Nr.	Rentabilitätskennzahlen		Zahl	Mittelwert	Streuung (s)
1	Ordentliches Ergebnis	TDM	69	78	115
2	Ordentliches Betriebseinkommen	TDM	69	211	217
3	Relative Faktorentlohnung	%	69	90,6	45
4	Ordentliches kalkulatorisches Ergebnis	TDM	69	-38	122
5	Besatzkapitalrentabilität	%	69	0,2	12,8
6	Eigenkapitalrentabilität	%	69	37,1	335,1
7	Netto-Umsatzrentabilität	%	69	20,9	24,3
8	Gesamtkapitalrentabilität	%	69	11,4	9,3
	<b>Liquiditätskennzahlen</b>				
9	Cash Flow II	TDM	69	91	122
10	Kalkulatorische Tilgungsdauer	Jahr	69	15,9	20,7
	<b>Stabilitätskennzahlen</b>				
11	Gewinnrate	%	69	13,7	13,2
12	Fremdkapitaldeckung II	%	69	126,5	113,6
13	Ordentliche Eigenkapitalveränderung	TDM	69	12	103

<sup>1)</sup> siehe dazu auch KRÜMMEL et al., 1997

Wie der in der Tabelle 1 ausgewiesene bilanzielle Jahresüberschuß/Verlust und das ordentliche Ergebnis aus Tabelle 2 zeigen, spielen außerordentliche und zeitraumfremde Erträge hier so gut wie keine Rolle. Weiterhin ist zu bemerken, daß, wie die Kennzahlen 2, 3 und 4 aus Tabelle 2 zeigen, das Betriebseinkommen im Durchschnitt der Betriebe nicht ganz ausreicht, um alle eingesetzten Faktoren zu den unterstellten Kosten zu entlohnen. Dennoch kann die Rentabilität im großen und ganzen als zufriedenstellend bezeichnet werden, da die durchschnittliche Gesamtkapitalrentabilität mit 11,4 % höher ist als der Zinssatz für das ausgeliehene Fremdkapital, der für unverbilligte Kapitalmittel Anfang der 90er Jahre bei 9,25 % lag. Die große Streuung der Eigenkapitalrentabilität verdeutlicht, wie problematisch diese Kennzahl als Durchschnittswert ist. Die kalkulatorische Tilgungsdauer (Kennziffer 10) beträgt im Durchschnitt 15 Jahre. Da die im Rahmen der Investitionsförderung aufgenommenen Kredite in der Regel eine Laufzeit von 10 bis 20 Jahre haben, ist bei einer Durchschnittsbetrachtung die Tilgung gewährleistet. Auch die Fremdkapitaldeckung II ist mit 126,5 % als Durchschnittswert akzeptabel, jedoch beträgt auch hier der Variationskoeffizient fast 100 %.

Im Durchschnitt aller Betriebe könnte demnach die wirtschaftliche Situation als zufriedenstellend bezeichnet werden, was auch den Schluß auf eine befriedigende Planungs- und Kontrolltätigkeit nahelegt. Ob dieses Urteil auch bei einer nach Erfolgsgruppen differenzierten Betrachtungsweise stand hält, wird im folgenden untersucht.

### 3.2 Bildung homogener Erfolgsgruppen

Bei dem hier angewendeten Cluster-Verfahren handelt es sich um eine Kombination von mehreren SAS-Prozeduren (FASTCLUS, TREE und WARD; SAS, 1990). Sie macht es erforder-

lich, vor Beginn der Berechnung die Anzahl der maximal möglichen Gruppen festzulegen. Deshalb wurde die „optimale“ Gruppennzahl in einem iterativen Prozeß ermittelt, bei dem die mögliche Gruppennzahl so lange gesteigert wird, bis ein Höchstmaß an „signifikanten Unterschieden“ der Gruppenmittelwerte erreicht ist. Dazu wird die Prozedur GLM aus der SAS-Programmabibliothek angewendet (Duncan's Multiple Range Test; SAS, 1990). Im ersten Rechengang wurden von den 69 Betrieben nur 6 Betriebe zu einer neuen Gruppen fusioniert; im zweiten Durchlauf bildete sich zusätzlich zu dieser Gruppe aus den noch verbliebenen 63 Betrieben eine weitere Gruppe mit n=10 heraus. Im dritten Durchgang wurde aus den verbliebenen 53 Betrieben eine vierte Gruppe mit n=14 selektiert. Eine Erhöhung der Gruppennzahl auf 5 und mehr führte dazu, daß nun die bereits vorher gebildeten Clustern (n=6, n=10 und n=14) ihrerseits wieder in Untergruppen mit n=1 oder n=2 zerlegt wurden, mit entsprechend negativen Auswirkungen auf die Signifikanz der Unterschiede bei den Gruppenmittelwerten.

**Tabelle 3:** Klassifizierung der Betriebe nach Erfolgsniveau mit Test auf Unterschiede bei den Gruppenmittelwerten

Erfolgsniveau		Erfolgreich 1	Gefährdet 2	Mittel 3	Mittelwertunterschiede
<b>Gruppe</b>		n=10	n=14	n=39	$\alpha=0,05$
<b>a. Auswertung Jahresabschluß</b>					
<b>Clustervariable</b>					
1 Relative Faktorentlohnung	%	162,0	36,1	91,4	A;B;C
2 Kalkulatorische Tilgungsdauer	Jahre	2,6	41,7	11,0	A;B;A
3 Fremdkapitaldeckung II	%	144,6	57,8	94,4	A;B;C
4 Ordentliches kalkulatorisches Ergebnis	TDM	116,0	-158,6	-38,0	A;B;C
5 Gesamtkapitalrentabilität	%	20,0	1,2	12,4	A;B;C
6 Nettoverbindlichkeiten	TDM	299,6	1292,2	769,1	A;B;A
7 Ordentliche Eigenkapitalveränderung	TDM	86,3	-87,3	29,0	A;B;A
8 Betriebsfläche	Ha	234,8	200,1	316,5	A;A;A
9 Umsatz Pflanzenbau in v.H.Umsatz	%	53,8	18,3	49,2	A;B;A
10 Arbeitskräfte je 100 Hektar LF	Stück	1,3	2,1	1,6	A;B;AB
11 Ertrag-Aufwandsrelation Pflanzenbau <sup>1)</sup>	DM	1,80	0,95	2,39	A;B;A
12 Ertrag-Aufwandsrelation Tierhaltung <sup>1)</sup>	DM	4,08	2,80	2,66	A;B;B
13 Ertrag-Aufwandsrelation insgesamt	DM	1,02	0,85	0,82	A;B;B
<b>b. Auswertung Betriebsverbesserungsplan</b>					
14 Verschuldung bei Investitionsbeginn	TDM	479	995	468	A;B;A
15 Insgesamt eingesetzte Finanzmittel	TDM	765	1337	828	A;A;A
16 davon Eigenmittel	TDM	198	221	227	A;A;A
17 davon Kapitalmarkt unverbilligt	TDM	104	203	131	A;A;A
18 davon Zuschüsse	TDM	26	70	37	A;B;AB
19 Barwert der Förderung	TDM	197	395	206	A;A;A
20 Neubau Wirtschaftsgebäude	TDM	224	643	320	A;A;A
21 Umbau Wirtschaftsgebäude	TDM	123	193	78	A;A;A
22 übrige Investitionen	TDM	418	502	430	A;A;A
23 dar. Anschaffung Maschinen u. Geräte	TDM	266	158	200	A;A;A
24 Vieh	TDM	51	178	110	A;A;A
25 Landzukauf	TDM	8	26	8	A;A;A
26 übrige Investitionen	TDM	93	139	112	A;A;A

<sup>1)</sup> Erträge ohne staatliche Zuwendungen; Aufwand gemessen durch Materialaufwand

In er Tabelle 3 ist nur das Ergebnis der dritten Iterationen mit vier Gruppen enthalten. Auf die Darstellung der zuerst abgetrennten Gruppe (n=6) wird verzichtet, weil es sich hier offensichtlich um „Ausreißer“ handelt. Dies ist darauf zurückzuführen, daß sich diese Betriebe bei Finanzierung ihrer Investitionen nur zur Hälfte der Investitionsförderung bedient hatten und dann auch nur in sehr bescheidenem Umfang. Dies weist auf einen anderen Erwerbscharakter als bei der Mehrzahl der Betriebe hin. Von den bis zu 1000 Variablen je Betrieb kann verständlicherweise nur eine sehr kleine Zahl dargestellt werden; das sind hier neben den drei Clustervariablen noch weitere 10 Variable aus dem Jahresabschluß und 13 Variable aus dem Betriebsverbesserungsplan. Alle Variablen sind daraufhin geprüft, ob sich ihre Gruppenmittelwerte signifikant voneinander unterscheiden. Das Ergebnis dieses Testes ist in der letzten Spalte der Tabelle 3 enthalten (signifikante Mittelwertunterschiede werden wie üblich durch die Vergabe unterschiedlicher Buchstaben dargestellt).

Wie bereits ein erster Blick auf die drei Clustervariablen zeigt, handelt es sich bei der 1. Gruppe (n=10) um die der erfolgreichen Betriebe, bei der 2. Gruppe (n=14) um eine Gruppe von akut gefährdeten Betrieben und bei der 3. Gruppe (n=39) um die als durchschnittlich zu bezeichnenden Betriebe. Auch die Unterschiede der folgenden finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (Nr. 4 bis 7) sind gravierend und meistens statistisch signifikant; Betriebsgrößenunterschiede, gemessen in Hektar LF, sind dagegen ohne Bedeutung. Es ist nicht verwunderlich, daß bei den Spitzenbetrieben die wirtschaftliche Bedeutung der Pflanzenproduktion (Variable 9) größer ist als bei den schlechtesten Betrieben, jedoch besteht dieser Unterschied nicht zwischen den Spitzenbetrieben und den durchschnittlichen Betrieben. Es wäre deshalb eine Fehlinterpretation, die Unterschiede im Unternehmenserfolg auf die unterschiedlichen agrarpolitischen Hilfen für Pflanzen- und Tierproduktion zu reduzieren. Die folgenden Kennzahlen (Nr. 8 bis 26) lassen weitere Rückschlüsse auf die Ursachen des Mißerfolgs zu:

- Geringe Arbeitsproduktivität (Variable 10)
- Geringe produktionstechnische Effizienz (Variablen 11-13)
- Hohe Ausgangsschuldung (Variable 14),
- Zu großes Investitionsvolumen und ungünstige Finanzierung (Variable 15-16)

Umgekehrt haben die Spitzenbetriebe

- ein geringeres Investitionsvolumen getätigt,
- günstiger finanziert, d. h. mehr Eigenmittel und weniger unverbilligte Kapitalmarktdarlehen eingesetzt,
- statt teurerer Neubaumaßnahmen relativ mehr Umbaumaßnahmen durchgeführt,
- den Schwerpunkt der Investitionstätigkeit auf die Modernisierung des Maschinenparks gelegt.

Trotz des betrieblichen Schwerpunktes im Marktfruchtbau erzielen die Spitzenbetriebe auch in der Tierproduktion das beste monetäre Ertrags-Aufwandverhältnis (4,08:1). Das Bild rundet sich ab, wenn man feststellt, daß die Spitzenbetriebe früher mit den Investitionen begonnen haben und sie auch früher abschließen konnten als alle anderen Betriebe.

Wenngleich die Unterschiede bei den in den Betriebsverbesserungsplänen enthaltenen Angaben zwischen den Erfolgsgruppen nur selten statistisch gesichert sind, sind die ausgewiesenen Mittelwertdifferenzen immerhin der Tendenz nach plausibel.. Der folgende und letzte Schritt soll diese These noch untermauern.

### 3.3 Analyse der Qualität der Durchführung der Finanzprozesse

In den Betriebsverbesserungsplänen sind, wie bereits oben angemerkt wurde, auch Angaben über die mit den Investitionen erwarteten Finanz- und Erfolgsziele und über die zukünftige Faktorausstattung und Produktionsrichtung enthalten. Ob die bei der Gruppenbildung aufgetretenen Erfolgsunterschiede auf unterschiedlich effiziente Planungs- und Kontrollmechanismen bei den relevanten Finanzprozessen zurückzuführen sind, kann nachträglich nur noch indirekt beurteilt werden. Dazu werden in der Tabelle 4 für wichtige Kennzahlen erstens das

heutige Ergebnis mit den bei Investitionsbeginn gültigen Werten und zweitens das realisierte Ergebnis mit dem ursprünglich geplanten Ergebnis verglichen.

Wie sich zeigt, bestehen im Hinblick auf die realisierte und die geplante Gewinnlage zwischen allen drei Gruppen statistisch gesicherte Unterschiede. Die Spitzenbetriebe haben durch die Investitionen ihren Gewinn erheblich steigern können, ja sogar die eigenen Ziele um fast das Doppelte übertroffen. Die Gruppe der akut gefährdeten Betriebe konnte sich dagegen weder verbessern, geschweige denn ihre gesetzten Ziele nur annähernd erreichen. Bezüglich der Verbindlichkeiten treten ebenfalls große Gruppenunterschiede auf, die auch der Tendenz nach zu der vorgenommenen Klassifizierung passen, jedoch nicht statistisch signifikant sind. Die Tatsache, daß in allen Betriebsgruppen die Produktionskapazitäten heute größer sind als ursprünglich geplant war, ist vor dem Hintergrund der starken Erfolgsunterschiede allerdings verwunderlich. Denn während bei den besten Betrieben dieses Wachstum aus eigener Kraft finanziert wurde und zu einer Stärkung der Ertragskraft beiträgt, führte die Kapazitätsaufstockung in den schlechten Betriebe nur zu einer Vergrößerungen der Verbindlichkeiten. Für diese Betriebe wäre es sicher besser gewesen, zunächst eine Konsolidierung vorzunehmen bevor weitere, mit großer Wahrscheinlichkeit kreditfinanzierte Investitionen getätigt wurden. Wie ergänzende Auswertungen, die hier nicht dargestellt sind, zeigen, liegt in den schwachen Betriebe heute eine zunehmende Kreditaufnahme vor, der keine Zugänge im Anlagevermögen gegenüberstehen. Es ist zu vermuten, daß diese Mittel sowohl in die Entnahmen für private Zwecke als auch in den Kapitaldienst fließen.

**Tabelle 4:** Gegenüberstellung von geplanten und realisierten Investitionszielen

Erfolgsniveau	Erfolgreich 1	Gefährdet 2	Mittel 3	Mittelwertunterschiede
Gruppe				
<b>Variablen</b> (Veränderungen in v.H.)	n=9	n=14	n=33	$\alpha=0,05$
Ist-Gewinn 96-98 zu Ist-Gewinn 92	347	-234	181	A;B;AB
Ist-Gewinn 96-98 zu Plan-Gewinn 96	177	-119	91	A;B;C
Ist-Verbindlichkeiten 96-98 zu Ist-Verbindlichkeiten 92	99	255	230	A;A;A
Ist-Verbindlichkeiten 96-98 zu Plan-Verbindlichkeiten 96	117	240	213	A;A;A
Ist-Flächenausstattung 96-98 zu Ist-Flächenausstattung 92	161	154	197	A;A;A
Ist-Flächenausstattung 96-98 zu Plan-Flächenausst. 96	152	143	164	A;A;A
Ist-Arbeitskräfte 96-98 zu Ist-Arbeitskräfte 92	126	163	181	A;A;A
Ist-Arbeitskräfte 96-98 zu Plan-Arbeitskräfte 96	120	162	170	A;A;A
Ist-Kuhzahl 96-98 zu Ist-Kuhzahl 92	250	130	204	A;A;A
Ist-Kuhzahl 96-98 zu Plan-Kuhzahl 96	140	110	126	A;A;A

Dies stärkt die oben geäußerte These, daß in den gefährdeten Betrieben Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle von wichtigen Finanzprozessen nicht beherrscht werden. Hinzu kommen Defizite im Leistungsbereich, wie die relativ schlechten Ertrags-Aufwandsrelationen zeigen. Die Spitzenbetriebe können mit Recht den Anspruch auf eine weitgehend optimale Unternehmensführung erheben. Wie sie das im einzelnen erreichen, bzw. welche Unterlassungen in den gefährdeten Betrieben besonders häufig sind, soll in einer zur Zeit laufenden schriftlichen Befragung der Untersuchungsbetriebe weiter analysiert werden.

#### 4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Beschränkt man sich auf diejenigen Fakten, die sich als statistisch gesicherte Gruppenunterschiede herausgestellt hatten, dann können folgende Aussagen getroffen werden:

1. Aus heutiger Sicht sind diejenigen Betriebe als wenig erfolgreich zu bezeichnen, die bereits zu Beginn der Investitionsphase eine sehr hohe Ausgangsverschuldung aufwiesen. Zwar konnten im Zuge der Investitionsförderung von Ihnen überdurchschnittlich hohe staatliche Zuwendungen eingeworben werden (siehe Tabelle 3, Variable 19), jedoch ist die Ertragskraft der getätigten Investitionen insgesamt zu gering, um selbst bei nur bescheidenen Entnahmen (ca. 47 TDM gegenüber 119 TDM in der Gruppe der erfolgreichen Betriebe) zu einem finanziellen Gleichgewicht zu finden. Damit bestätigt sich der Befund aus den PIMS-Analysen, wonach eine zu starke Investitionstätigkeit sich negativ auf die Rentabilität wirkt. Ob die mangelnde Ertragskraft der getätigten Investitionen noch gesteigert werden kann, ist fast schon unerheblich, da schon eine Sanierung aus eigener Kraft zum jetzigen Zeitpunkt in Frage zu stellen ist. Es liegt in der Natur von Investitionsentscheidungen und den damit zusammenhängenden Finanzierungsfragen, daß einmal gemachte Fehler nur sehr schwer wieder zu korrigieren sind.
2. Mit den vorgestellten Daten und Methoden ist es möglich, sich ein weitgehend objektives Bild von der wirtschaftlichen Lage der Untersuchungsbetriebe zu machen. Dies liegt nicht zuletzt an dem neuen BML-Abschluß und dem darauf aufbauenden Kennzahlensystem. Allerdings sollten mit Rücksicht auf die Betriebe der neuen Bundesländer einzelne Kennzahlen noch einmal genauer überprüft werden.

Wenn man unterstellt, daß überdurchschnittlicher Erfolg bzw. Mißerfolg sich über mehrere Jahre hinweg wohl kaum von selbst einstellen sondern mit der Qualität des Management zu tun haben, dann ist es zulässig, ca. 15% der untersuchten Betriebe ein hervorragendes Management der Leistungs- und Finanzprozesse zu bescheinigen. Für etwa 20% der untersuchten Betriebe trifft aber das Gegenteil zu und es kann es sich aller Voraussicht nach bei ihnen nur noch darum handeln, einen geordneten Rückzug aus der Tätigkeit als landwirtschaftliche Unternehmer vorzunehmen. Von der Mehrzahl (55%) der Betriebe, die hier mit dem Prädikat "Mittel" versehen wurden, ist zu hoffen, daß ihr Abstand zur Spitze nicht größer sondern kleiner werden kann.

### Literaturverzeichnis

- AHLBACH, H.: Investitionspolitik erfolgreicher Unternehmen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 57. Jahrg. (1987), S. 636-661.
- BACKHAUS, K., et al.: Multivariate Analysemethoden. 6. Auflage, Berlin 1990.
- BITSCH, V.: Erfolgsanalyse bei Gartenbaubetrieben auf der Basis von Jahresabschlußdaten. Diss. Hannover, 1994.
- BÖCKER, F., und DICHTL, E.: Marketing. In: Bea, F. X., Dichtl, E. und Schweitzer, M. (Hrsg.): Allg. Betriebswirtschaftslehre. Band 3: Leistungsprozesse, Stuttgart 1990, S. 103ff.
- BUZZLE, R. D., und GALE, B. T.: Das PIMS-Programm. Wiesbaden 1989.
- GOTTSCHLICH, W.: Empirische Identifikation von typischen Schwachstellenprofilen landwirtschaftlicher Unternehmen. Schriftenreihe der Forschungsgesellschaft für Agrarpolitik und Agrarsoziologie e.V., Bonn 1995.
- HILDEBRAND, L.: Wettbewerbssituation und Unternehmenserfolg. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jahrg. (1992), S. 1069-1084.
- KRÜMMEL, J., et al.: Effiziente Jahresabschlußanalyse: Neue, einheitliche Erfolgskennzahlen für landwirtschaftliche Betriebe aller Rechtsformen. Arbeiten der DLG, Band 194, Frankfurt/M. 1997.
- LOY, J.-P., KOESTER, U. und STRIEWE, L.: Struktur- und Verteilungswirkungen der landwirtschaftlichen Investitionsförderung am Beispiel Schleswig-Holsteins. In: Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank: Landwirtschaftliche Investitionsförderung. Band 10, Frankfurt/M. 1996, S. 13-62.
- SAS Institute: SAS/ STAT User's Guide, Version 6, Fourth Edition, Vol. 1 und 2. Cary, 1990.