

**Untersuchungen zur Managementeffizienz
von Genossenschaften und Kapitalgesellschaften
in der Landwirtschaft Ostdeutschlands**

D i s s e r t a t i o n

zur Erlangung des akademischen Grades

doctor rerum agriculturalarum

(Dr. rer. agr.)

eingereicht an der
Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät
der Humboldt-Universität zu Berlin

von Dipl. Ing. agr. Thomas Tanneberger
geb. am 14. September 1970 in Berlin

Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin
In Vertretung
Prof. Dr. Hans Jürgen Prömel

Dekan der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät
Prof. Dr. Dr. h.c. Uwe Jens Nagel

Gutachter: 1. Prof. Dr. Karl Jaster
 2. Prof. Dr. Wolfgang Bokelmann
 3. Prof. Dr. Dr. Klaus Böhme

Tag der mündlichen Prüfung: 16. Dezember 2005

INHALTSVERZEICHNIS

0. EINFÜHRUNG

0.1. Situation und Problem	1
0.2. Zielsetzungen der Arbeit	4
0.3. Methodische Vorgehensweise	5

1. MANAGEMENT IN AGRARUNTERNEHMEN

1.1. Versuch einer begrifflichen Abgrenzung	6
1.2. Besonderheiten des Managements in Agrarunternehmen	9
1.3. Besonderheiten des Managements in Agrarunternehmen vom Typ juristischer Personen	11
1.3.1. Managementspezifik in Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH)	12
1.3.2. Managementspezifik in Aktiengesellschaften (AG)	13
1.3.3. Managementspezifik in Agrargenossenschaften (e.G.)	14

2. EFFIZIENZANALYSE IM MANAGEMENT

2.1. Theoretische Grundlagen von Effizienzbetrachtungen	17
2.2. Ansätze zur Bewertung von Effizienz im Management	19
2.3. Analyse des Managementaufwands als Voraussetzung zur Bewertung der Managementeffizienz	21
2.3.1. Definition und Messkonzept	21
2.3.2. Der Managementaufwand aus Sicht der Produktionsökonomie	23
2.3.3. Analyse der Einflussfaktoren auf den betrieblichen Managementaufwand	29
2.4. Messung der Managementeffizienz durch Aufwandsvergleiche	43
2.4.1. Horizontaler Aufwandsvergleich	43
2.4.2. Vertikaler Aufwandsvergleich	45
2.4.3. Prozessanalyse	46
2.4.4. Projektanalyse	49
2.5. Messung der Managementeffizienz durch Produktivitätsanalysen	51
2.5.1. Analyse des erweiterten Personalkostensatzes	51
2.5.2. Faktorproduktivitätsanalyse von Managementsystemen	52
2.6. Zusammenfassung der Methodenanalyse	55

3. DIE SITUATION IN DEN ZU UNTERSUCHENDEN UNTERNEHMEN

3.1. Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen seit 1990	57
3.2. Charakteristik der Unternehmen	61
3.2.1. Entwicklungswege der Unternehmen im Transformationsprozess	61
3.2.2. Rechtsformen der neuen Unternehmen	62
3.2.3. Weiterentwicklung der Betriebsstrukturen in den 90er Jahren	63
3.2.4. Aktuelle Größenordnungen der Betriebe	67
3.2.5. Unternehmensphilosophien und Zielsetzungen der Unternehmen	68

3.3. Entwicklung der Managementstrukturen	69
3.4. Aufgaben des betrieblichen Managements	71
3.5. Arbeitsweisen im Management	78
3.5.1. Strategische Unternehmensführung	78
3.5.2. Management in Beschaffung, Produktion und Absatz	79
3.5.3. Personalmanagement	81
3.5.4. Finanzmanagement	85
3.5.5. Risikomanagement	87
3.5.6. Nutzung von Beratungs- und Dienstleistungsangeboten	87
3.6. Charakteristik der Führungskräfte	89
3.6.1. Soziale Herkunft	89
3.6.2. Bildungsstand	91
3.6.3. Altersstruktur	92
3.7. Vergütung der Leitungs- und Verwaltungskräfte	93
3.8. Einsatz technischer Hilfsmittel im Management	95
3.9. Bisherige Untersuchungen zur Managementeffizienz	97
3.10. Zusammenfassung der Situationsanalyse	101

4. PLANUNG UND DURCHFÜHRUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

4.1. Präzisierung des Forschungsbedarfs	102
4.2. Analyse der Forschungsmöglichkeiten	102
4.3. Ableitung der praktischen Arbeitsmethodik	105
4.4. Umfang der Befragung	105
4.5. Entwurf der Erhebungsunterlagen	106
4.6. Maßnahmen der Rücklaufförderung	108
4.7. Durchführung der Aussendung und Rücklauf	108
4.8. Erfassung, Konsolidierung und Auswertung der Daten	110

5. ERGEBNISSE DER FORSCHUNGSARBEITEN

5.1. Analyse der Stichprobenunternehmen und ihres Managements	112
5.1.1. Charakteristik der Unternehmen	112
5.1.1.1. Vorkommende Rechtsformen	112
5.1.1.2. Regionale Verteilung	113
5.1.1.3. Betriebsgröße	113
5.1.1.4. Produktionsprofil	117
5.1.1.5. Unternehmensziele	120
5.1.1.6. Flächenerträge und Tierleistungen	122
5.1.1.7. Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit	123
5.1.1.8. Faktorentlohnung	127
5.1.1.9. Sonstige Kennwerte	129

5.1.2. Struktur und Arbeitsweise des Managements	131
5.1.2.1. Zahl der Gesellschafter	131
5.1.2.2. Gliederungstiefe der Leitungsstruktur	132
5.1.2.3. Personalbesatz in Leitung und Verwaltung	133
5.1.2.4. Personelle Konstellationen in der Leitung	135
5.1.2.5. Alter der Leitungs- und Verwaltungskräfte	136
5.1.2.6. Ausbildungsstand der Leitungs- und Verwaltungskräfte	139
5.1.2.7. Nutzung von Dienstleistungen im Management	142
5.2. Untersuchung des Managementaufwandes	144
5.2.1. Arbeitseinsatz im Management	144
5.2.1.1. Untersuchung der Stichprobe	144
5.2.1.2. Analyse der Bestimmungsgrößen des Arbeitseinsatzes im Management	148
5.2.1.3. Ermittlung von Richtwertfunktionen für horizontale Vergleiche	149
5.2.2. Finanzieller Managementaufwand	152
5.2.2.1. Stichprobenanalyse: Brutto-Managementaufwand pro Betrieb	152
5.2.2.2. Stichprobenanalyse: Netto-Managementaufwand pro Betrieb	157
5.2.2.3. Stichprobenanalyse: Netto-Managementaufwand in Relation zu Merkmalen der Betriebsgröße	159
5.2.2.4. Analyse der Bestimmungsgrößen des Managementaufwands	160
5.2.2.5. Ermittlung von Richtwertfunktionen für horizontale Vergleiche	165
5.3. Bewertung der Managementeffizienz der Unternehmen	168
5.3.1. Effizienzrating nach dem Kriterium minimalen Managementaufwands	168
5.3.2. Effizienzrating nach dem Kriterium maximaler Managementrendite	175
5.3.3. Gegenüberstellung der Ergebnisse beider Effizienzratings	179
 <u>6. DISKUSSION DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE</u>	
6.1. Kritische Bewertung der Forschungsmethodik	183
6.2. Statistische Relevanz der Ergebnisse für die Grundgesamtheit	187
6.3. Einordnung der Ergebnisse zur Struktur des Managements	190
6.4. Richtgrößen für den Arbeitseinsatz im Management	191
6.5. Richtgrößen für den finanziellen Managementaufwand	192
6.6. Zur Entwicklung des Managementaufwands bei steigender Betriebsgröße	195
6.7. Wenig kosten oder viel leisten? – Welche Betriebe haben ein effizientes Management ?	198
6.8. Schlussfolgerungen für die Praxis	200
6.9. Ausblick auf künftig notwendige Forschungen	202
 <u>7. ZUSAMMENFASSUNG/SUMMARY/ОБОБЩЕНИЕ</u>	
	203/205/207
 <u>8. LITERATURVERZEICHNIS</u>	
	209
 <u>9. ANHANG</u>	
	225-247