

Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft der Justus-Liebig-Universität Gießen,
Professur für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft der Justus-Liebig-Universität
Gießen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Betriebswirtschaft und Marktforschung der
Hochschule Geisenheim

Erfolgsfaktoren direktvermarktender Weinbaubetriebe

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. agr.) im Fachbereich
Agrarwissenschaften, Ökotropologie und Umweltmanagement der Justus-Liebig-Universität
Gießen

vorgelegt von
Maximilian K. Iselborn, M. Sc.
geb. in Bad Bergzabern

Gießen, 2016

Erster Gutachter: Prof. Dr. Rainer Kühl
Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Dieter Hoffmann

Mit Genehmigung des Fachbereichs Agrarwissenschaften,

Ökotoxikologie und Umweltmanagement

Justus-Liebig-Universität Gießen

Prüfungskommission

Erster Gutachter:	Prof. Dr. Rainer Kühl
Zweiter Gutachter:	Prof. Dr. Dieter Hoffmann
Prüfer:	Prof. Dr. Aurbacher
Prüfer:	Prof. Dr. Nuppenau
Vorsitzender:	Prof. Dr. Honermeier
Tag der Disputation:	22.12.2016

Erklärung gemäß der Promotionsordnung des Fachbereichs 09 vom 07. Juli 2004 § 17

(2)

Ich erkläre: „Ich habe die vorgelegte Dissertation selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe und nur mit den Hilfen angefertigt, die ich in der Dissertation angegeben habe.

Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten Schriften entnommen sind, und alle Angaben, die auf mündlichen Auskünften beruhen, sind als solche kenntlich gemacht.

Bei den von mir durchgeführten und in der Dissertation erwähnten Untersuchungen habe ich die Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis, wie sie in der „Satzung der Justus-Liebig-Universität Gießen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis“ niedergelegt sind, eingehalten.“

Maximilian K. Iselborn

16.09.2016

Danksagung

Die vorliegende Dissertationsschrift entstand während meiner Tätigkeit als Projektleiter und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Betriebswirtschaft und Marktforschung der Hochschule Geisenheim und als externer Doktorand am Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft der Justus-Liebig-Universität Gießen.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Rainer Kühl, Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft der Justus-Liebig-Universität Gießen, für die sehr umfassende Betreuung meiner Arbeit. Die vielfältigen Gespräche und der fachliche Austausch haben mich nicht nur fachlich und akademisch, sondern auch persönlich weitergebracht. Sein Engagement und seine Bemühungen haben in erheblichem Umfang zur Konzeption und Durchführung der Dissertation beigetragen.

Gleichermaßen gilt mein besonderer Dank Herrn Prof. Dr. Dieter Hoffmann, ehem. Institut für Betriebswirtschaft und Marktforschung der Hochschule Geisenheim. Für seinen Rückhalt, sein Verständnis und die Förderung meiner beruflichen Laufbahn sowie die Freiheit im Rahmen der Projektleitung danke ich ihm sehr. Seine kontinuierliche persönliche und fachliche Unterstützung hat zum Gelingen der Arbeit beigetragen.

Den Mitarbeitern am Institut für Betriebswirtschaft und Marktforschung der Hochschule Geisenheim danke ich für die kollegiale Zusammenarbeit und Unterstützung. Mein besonderer Dank gilt Frau Prof. Dr. Simone Loose, Herrn Dr. Gergely Szolnoki, Frau Iris Wewer und Frau Nicole Siegenheim, deren Arbeitseinsatz mich stark entlastet hat.

Der größte Dank gilt meiner Familie: Meiner Partnerin Lina Charlotte Brumme danke ich für ihre liebevolle Art, ihre große Geduld und die Bereitschaft mich im In- und Ausland persönlich zu unterstützen, als diese Arbeit unser ständiger Begleiter war. Meinen Eltern Manuela und Dr. Klaus Iselborn danke ich für die großzügige Förderung und Unterstützung sowie deren stetiges Vertrauen in meine Ideen. Ohne sie wären die ausbildungsbegleitenden Aufenthalte nicht möglich gewesen, die maßgeblich zu meinem Werdegang und damit zum Entstehen dieser Arbeit beigetragen haben.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit	3
1.3	Vorgehensweise	4
2	Struktur der deutschen Weinwirtschaft	6
2.1	Angebot und Nachfrage	6
2.2	Rechtliche Rahmenbedingungen	7
2.3	Betriebsstrukturelle Entwicklungen	8
2.4	Wirtschaftliche Leistungen	9
2.5	Abgrenzung Betriebstyp Direktvermarkter	10
3	Theoretischer Bezugsrahmen zur Erfolgsfaktorenforschung	12
3.1	Einordnung des Forschungszweiges	12
3.1.1	Definition Erfolg	12
3.1.2	Definition Erfolgsfaktor	13
3.1.3	Konzept der Kausalität	15
3.2	Methodische Ansätze	16
3.2.1	Konzeptualisierungsansätze	16
3.2.2	Systematisierungsansätze	18
3.2.3	Methodische Anforderungen	20
3.3	Herausforderungen der Erfolgsfaktorenforschung	22
3.3.1	Kritik der Erfolgsfaktorenforschung	22
3.3.2	Nutzen der Erfolgsfaktorenforschung	23
3.4	Fazit theoretischer Bezugsrahmen	25
4	Ableitungen zu Forschungsfragen und Hypothesen	27
4.1	Agrarwirtschaftliche Unternehmen	27
4.1.1	Spezifika Kleinunternehmen	27
4.1.2	Der Eigentümer-Unternehmer	28
4.2	Konzeptualisierung des Erfolgskonstruktes	30
4.2.1	Unternehmenserfolg	30
4.2.2	Unternehmerischer Erfolg	32
4.2.2.1	Wirtschaftliche Ziele	34
4.2.2.2	Persönliche Ziele	36

4.2.2.3	Unternehmerisches Zielsystem.....	37
4.2.3	Operationalisierung von Erfolgskonstrukten	38
4.2.3.1	Objektive Erfolgsindizes	40
4.2.3.2	Subjektive Erfolgsindizes	42
4.2.3.3	Einschränkungen in Kleinstunternehmen.....	43
4.2.4	Ableitungen zu Forschungsfrage I	44
4.3	Konzeptualisierung von Erfolgspotentialen	47
4.3.1	Erfolgspotential Marktorientierung.....	47
4.3.1.1	Kostenorientierung	48
4.3.1.2	Differenzierungsorientierung.....	48
4.3.1.3	Nischenorientierung.....	49
4.3.2	Erfolgspotential Ressourcenorientierung	49
4.3.2.1	Ressourcenorientierung	49
4.3.2.2	Kompetenzorientierung	51
4.3.3	Relevanz im Weinbau	53
4.4	Erfolgspotentiale direktvermarktender Weinbaubetriebe.....	55
4.4.1	Marktorientierte Unternehmensführung.....	57
4.4.1.1	Informationsbeschaffung	58
4.4.1.2	Informationsverteilung	59
4.4.1.3	Informationsreaktion	60
4.4.2	Unternehmerische Orientierung	61
4.4.2.1	Proaktivität.....	63
4.4.2.2	Innovation.....	64
4.4.2.3	Risiko.....	64
4.4.2.4	Planung und Kontrolle.....	65
4.4.3	Ableitung zu Forschungsfrage II.....	66
4.4.4	Produktions- und Vermarktungsstrategien.....	69
4.4.4.1	Spezifika im Weinbau	69
4.4.4.2	Ableitung zu Forschungsfrage III.....	71
4.5	Fazit zu Forschungsfragen und Hypothesen.....	79
5	Methodische Grundlagen der empirischen Analyse.....	81
5.1	Operationalisierung	81
5.1.1	Operationalisierung endogener Konstrukte.....	81

5.1.1.1	Bildung subjektiver Indizes	81
5.1.1.2	Bildung objektiver Indizes.....	84
5.1.2	Operationalisierung exogener Erfolgspotentiale	86
5.1.2.1	Messung strategischer Konzepte	87
5.1.2.2	Messung theoretisches Erfolgsmodell	87
5.2	Forschungsdesign	92
5.2.1	Datenerhebung und Repräsentativität	92
5.2.2	Fragebogendesign und Messung	94
5.3	Methoden der Analyse.....	96
5.3.1	Multivariate Analysemethoden	96
5.3.2	Strukturgleichungsanalyse	98
6	Ergebnisse der empirischen Analyse.....	101
6.1	Rücklaufquote und Datenbasis	101
6.2	Deskriptive Statistik	102
6.2.1	Betriebsstrukturelle Aspekte	103
6.2.1.1	Regionale Verteilung und Verbände	103
6.2.1.2	Betriebsgröße und Arbeitskräftebesatz.....	104
6.2.2	Soziodemografische Aspekte	105
6.2.2.1	Geschlecht und Alter	105
6.2.2.2	Betriebsleitung und Bildungsstand.....	107
6.2.3	Vermarktungs- und Absatzstruktur	109
6.2.3.1	Vermarktungsaktivitäten	109
6.2.3.2	Absatzstrukturen.....	110
6.2.4	Preisniveau und Preissetzungsverhalten.....	114
6.2.4.1	Preisniveau.....	114
6.2.4.2	Preissetzungsverhalten.....	115
6.3	Explorative Untersuchung	117
6.3.1	Analyse des Zielsystems	117
6.3.1.1	Zielbedeutung und Zielerreichung.....	117
6.3.1.2	Bildung subjektiver Erfolgsindizes	120
6.3.2	Analyse wirtschaftlicher Leistungen	123
6.3.2.1	Objektive Erfolgsindizes	123
6.3.2.2	Clusteranalyse.....	126

6.3.3	Analyse subjektiver und objektiver Indizes	129
6.3.4	Analyse Marktorientierung (MO)	131
6.3.4.1	Faktorenanalyse MO.....	131
6.3.4.2	Ableitung MO-Index	136
6.3.4.3	Analyse MO-Index	137
6.3.5	Analyse unternehmerische Orientierung (UO).....	139
6.3.5.1	Faktorenanalyse UO	139
6.3.5.2	Ableitung UO-Index	142
6.3.5.3	Analyse UO-Index	143
6.3.6	Fazit explorative Untersuchung.....	146
6.4	Kausalanalytische Untersuchung.....	149
6.4.1	Modellberechnung und Ergebnisse	149
6.4.1.1	Ergebnisse der Messmodelle	149
6.4.1.1.1	Beurteilung reflektiver Messmodelle.....	149
6.4.1.1.2	Beurteilung formativer Messmodelle.....	152
6.4.1.2	Ergebnisse des Strukturmodells.....	154
6.4.2	Inhaltliche Modellinterpretation.....	159
6.4.2.1	Erfolgsfaktoren Produktions- und Vermarktungsstrategien	159
6.4.2.2	Erfolgsfaktoren der Naturalertragsorientierung.....	161
6.4.2.3	Erfolgsfaktoren der Differenzierungsorientierung	162
6.4.3	Fazit zur kausalanalytischen Untersuchung	165
7	Zusammenfassende Wertung empirischer Ergebnisse.....	168
7.1	Unternehmerischer Erfolg	168
7.2	Strategisches Verhalten und Erfolg	172
7.3	Erfolgsindizes, Erfolgsindikatoren und Erfolgsfaktoren	176
7.4	Kritik und Ausblick	181
8	Zusammenfassung.....	183
	Literaturverzeichnis	186
	Anhang	213

Abkürzungsverzeichnis

Ak	Arbeitskraft
Ak/ha	Arbeitskraft pro Hektar
Akh	Arbeitskraftstunden
AM	Arithmetisches Mittel
ANOVA	Analysis of Variance
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BMG	Betriebsvorrichtungen, Maschinen und Geräte
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
DRV	Deutscher Raiffeisenverband
DWI	Deutsches Weininstitut
et al.	und andere
EU	Europäische Union
€/ha	Euro pro Hektar
€/l	Euro pro Liter
Fam.-Ak	Familienarbeitskraft
f.	folgend
ff.	fortfolgend
ggf.	gegebenenfalls
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
h	Stunde
ha	Hektar
hl	Hektoliter
hl/ha	Hektoliter pro Hektar
Hrsg.	Herausgeber
HS	Hochschule
l	Liter
n	Stichprobenumfang
OIV	Internationale Organisation für Rebe und Wein
PIMS	Profit Impact of Marketing Strategies
PLS	Partial Least Squares
SA	Standardabweichung

S-C-P	Structure-Conduct-Performance
Sig.	Signifikanz
sonst.	sonstige(s)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
u. (&)	und
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliche
vgl.	vergleiche
VDP	Verband Deutscher Prädikatsweingüter
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systematisierungsansätze der Erfolgsfaktorenforschung.....	19
Abbildung 2: Domänen des Unternehmenserfolges.....	31
Abbildung 3: Unterteilung des unternehmerischen Zielsystems.....	34
Abbildung 4: Klassifikationsschema zur Erfolgsmessung.....	39
Abbildung 5: Generische Wettbewerbsstrategien	48
Abbildung 6: Systematik der strategischen Ressourcen	50
Abbildung 7: Schaffung einer Wertgenerierung über Kernkompetenzen.....	52
Abbildung 8: Ableitungen von Erfolgspotentialen in Weinbaubetrieben	56
Abbildung 9: Dimensionen der Marktorientierung	60
Abbildung 10: Dimensionen der unternehmerischen Orientierung	62
Abbildung 11: Strategische Orientierung und wirtschaftlicher Erfolg	70
Abbildung 12: Theoretisches Erfolgsmodell des wirtschaftlichen Erfolges	77
Abbildung 13: Bildung eines normierten Erfolgsindex	82
Abbildung 14: Berechnungsschema wirtschaftlicher Kennzahlen.....	85
Abbildung 15: Operationalisierung des theoretischen Erfolgsmodells.....	91
Abbildung 16: Aufbau eines Kausalmodells.....	99
Abbildung 17: Datengrundlage der empirischen Untersuchung	102
Abbildung 18: Regelung der Betriebsnachfolge (n = 288)	107
Abbildung 19: Bedeutung der Vermarktungsaktivitäten (n = 288).....	109
Abbildung 20: Mengenmäßiger Absatz je Vermarktungskanal (n = 288).....	111
Abbildung 21: Mengenmäßige Absatzanteile je Preiskategorie (n = 285)	114
Abbildung 22: Häufigkeit Preiserhöhung Weiß- und Rotwein	115
Abbildung 23: Rangfolge der Einzelziele (n = 288)	117
Abbildung 24: Einfluss von Naturalertrags- und Differenzierungsorientierung.....	159
Abbildung 25: Erfolgsfaktoren der Naturalertragsorientierung	161
Abbildung 26: Erfolgsfaktoren der Differenzierungsorientierung.....	163
Abbildung 27: Erfolgsfaktoren der Marketingintensität	163
Abbildung 28: Fragebogen der Weinbaubetriebe	213

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bedeutung von Weineinkaufsstätten in 2012.....	6
Tabelle 2: Wirtschaftliche Leistungen von Weinbaubetrieben	10
Tabelle 3: Methodische Anforderungen in der Erfolgsfaktorenforschung	20
Tabelle 4: Motivatoren der unternehmerischen Tätigkeit	32
Tabelle 5: Ziele agrarwirtschaftlicher Unternehmer	33
Tabelle 6: Gruppierung der Zielparameter	33
Tabelle 7: Zielsystem direktvermarktender Weinbauunternehmer	38
Tabelle 8: Hypothesen und Pfadkoeffizienten im Strukturgleichungsmodell.....	78
Tabelle 9: Zusammenfassung der Forschungsfragen zu Forschungsfrage I	79
Tabelle 10: Zusammenfassung der Forschungsfragen zu Forschungsfrage II.....	79
Tabelle 11: Zusammenfassung der Hypothesen zu Forschungsfrage III	80
Tabelle 12: Operationalisierung latenter Variablen	88
Tabelle 13: Fragebogendesign	95
Tabelle 14: Beurteilungskriterien der Faktorenanalyse	98
Tabelle 15: Regionale Verteilung und durchschnittliche Betriebsgröße (n = 315).....	103
Tabelle 16: Flächenausstattung und Arbeitskräftebesatz	104
Tabelle 17: Verteilung der Betriebsgrößengruppen	105
Tabelle 18: Verteilung der Altersstruktur	105
Tabelle 19: Scheffé-Test Zielbedeutung Umsatzwachstum.....	106
Tabelle 20: Scheffé-Test Zielbedeutung Unabhängigkeit des Unternehmens von Banken, Investoren und großen Kunden	106
Tabelle 21: Korrelationsanalyse zwischen Ausbildung, Alter und Betriebsgröße.....	108
Tabelle 22: Kruskal-Wallis-Test Vermarktungskanäle (n = 288).....	112
Tabelle 23: Man-Whitney-U-Test Vermarktungskanäle (n = 288).....	112
Tabelle 24: Korrelationsanalyse Häufigkeit und relative Preiserhöhung.....	116
Tabelle 25: Korrelationsanalyse Zielbedeutung und Zielerreichung (n = 288)	119
Tabelle 26: Faktorenanalyse Skala Zielbedeutungen (n = 288).....	120
Tabelle 27: Ableitung subjektiver Erfolgsindizes	122
Tabelle 28: Quartilsbetrachtung bilanzieller Erfolgskenngrößen (n = 213)	123
Tabelle 29: Ausprägung der wirtschaftlichen Erfolgskenngrößen (n = 213).....	124
Tabelle 30: ANOVA Objektive Erfolgskenngrößen und Betriebsgrößengruppen	124
Tabelle 31: Scheffé-Test Reinertrag/ha.....	125
Tabelle 32: Scheffé-Test Unternehmergewinn/ha.....	125

Tabelle 33: Clusterzentrenanalyse ausgewählter Erfolgsindikatoren (n = 199)	126
Tabelle 34: Korrelationsanalyse objektive und subjektive Erfolgsindizes	130
Tabelle 35: Faktorenanalyse Dimension Informationserhebung	132
Tabelle 36: Faktorenanalyse Dimension Informationsverteilung	132
Tabelle 37: Faktorenanalyse Dimension Informationsreaktion	133
Tabelle 38: Marktorientierung direktvermarktender Weinbaubetriebe.....	135
Tabelle 39: Ausprägung der Marktorientierung im Weinbau (n = 288)	136
Tabelle 40: ANOVA MO-Index	137
Tabelle 41: Post-hoc-Test MO-Index.....	137
Tabelle 42: Korrelationsanalyse MO-Index und wirtschaftlicher Erfolg.....	138
Tabelle 43: Faktorenanalyse Unternehmerische Orientierung.....	140
Tabelle 44: Korrelationsanalyse Dimensionen UO.....	142
Tabelle 45: Ausprägungen der unternehmerischen Orientierung im Weinbau (n = 288).....	143
Tabelle 46: ANOVA UO-Index	143
Tabelle 47: Post-hoc-Test UO-Index	144
Tabelle 48: Korrelationsanalyse UO-Index und MO-Index.....	144
Tabelle 49: Deskriptive Analyse Planung & Kontrolle.....	145
Tabelle 50: Korrelationsanalyse UO-Index und wirtschaftlicher Erfolg	145
Tabelle 51: Indikator-, Konstruktreliabilität und DEV	151
Tabelle 52: Überprüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums.....	151
Tabelle 53: Überprüfung der Kreuzladungen.....	152
Tabelle 54: Äußere Gewichte und Signifikanzen	153
Tabelle 55: Überprüfung der Multikollinearitätsstatistik.....	154
Tabelle 56: Überprüfung der Bestimmtheitsmaße latenter Variablen.....	155
Tabelle 57: Pfadkoeffizienten des Strukturmodells	156
Tabelle 58: Effektstärken des Strukturmodells	157
Tabelle 59: Überprüfung der Prognoserelevanz endogener Konstrukte	158
Tabelle 60: Zusammenfassende Bewertung der Hypothesen	158
Tabelle 61: Korrelationsanalyse Zielbedeutungen	218
Tabelle 62: Korrelationsanalyse Zielerreichungen	219

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Bereits Schumpeter (1926) sprach vom Unternehmer als einem *schöpferischen Zerstörer*, der Altes durch Neues ablöst, um vielfältige Ziele zu erreichen. Das Erreichen von Zielen mündet in den Erfolg von Wirtschaftssubjekten. Eine sehr umfangreiche Literatur, die sich mit dem Konstrukt Erfolg und dessen Faktoren beschäftigt, zeigt, wie vielfältig dessen Definitionen und Ursachen sind. So hat die Erfolgsfaktorenforschung in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur viele Gesichter, Befürworter und Kritiker. Im Mittelpunkt steht seit jeher die Frage, ob sich komplexe Konstrukte wie Erfolg überhaupt messen lassen und inwieweit strategische Gesetzmäßigkeiten, die den Erfolg erklären, greifen können.

Im Rahmen agrarwirtschaftlicher Eigentümer-Unternehmen rückt der *unternehmerische Erfolg* in den Mittelpunkt der wirtschaftlichen Tätigkeit. Wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmer charakterisieren sich durch die Fähigkeit, Unternehmen auch in wettbewerbsintensiven Branchen langfristig zu führen, während erfolglose Mitbewerber auf selbigen Märkten ausscheiden. Es scheint, als kennen erfolgreiche Unternehmer die Faktoren, nach welchen die Wissenschaft seit langem sucht. Das Wissen und die Fähigkeit, Erfolgsfaktoren in den spezifischen Unternehmenskontext einzubinden, können die Wettbewerbsfähigkeit stärken und den unternehmerischen Fortbestand sichern.

Während die Strategie- und Erfolgsfaktorenforschung als Teil der Managementforschung unzählige Erkenntnisse über erfolgsrelevante Zusammenhänge unterschiedlicher Sektoren liefert (z. B. Richard et al., 2009), liegen bisher nur vereinzelte Erkenntnisse zum unternehmerischen Erfolg und dessen strategische Faktoren in der Agrarwirtschaft vor. Dies mag zum einen daran liegen, dass die Bruttowertschöpfung agrarwirtschaftlicher Unternehmen lediglich einen Beitrag von weniger als einem Prozent an der deutschen Gesamtwertschöpfung ausmacht (Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch, 2015, S. 324). Zum anderen nimmt die Strategie- und Erfolgsfaktorenforschung agrarwirtschaftlicher Kleinunternehmen, die eigentümergeführte Strukturen aufweisen, im Zweig der Managementforschung nur eine untergeordnete Rolle ein.

Dennoch ist der Agrarwirtschaft, die dem Mittelstand zuzuordnen ist und häufig als Rückgrat der deutschen Wirtschaft gilt, eine hohe Bedeutung beizumessen. Agrarwirtschaftliche Unternehmer sorgen für wirtschaftliche Stabilität im ländlichen Raum, schaffen Arbeitsplätze und betreiben aktive Landschaftspflege, die für Branchen wie den Tourismus unerlässlich sind. Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit agrarwirtschaftlicher Kleinunternehmen ist es deshalb sinnvoll, an bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse in der Erfolgsfaktorenforschung anzuknüpfen und neue Impulse für Politik und Wirtschaft hervorzubringen, die zum Fortbestand dieser Unternehmensformen beitragen.

Bisherige Untersuchungen, die der agrarwirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung zuzuordnen sind, konzentrieren sich fast ausschließlich auf die Erklärung des wirtschaftlichen Erfolges acker-, futter- und weinbautreibender Rohwarenproduzenten (Petersen, 2003; Dautzenberg/Petersen, 2005; Schultze, 2008; Mend, 2010; Schaper/Deimel/Theuvsen, 2011) sowie in begrenztem Umfang auf die Erklärung des wirtschaftlichen Erfolges veredelnder Agrar- und Ernährungsbetriebe mit eigener Vermarktung (Göbel, 2003; Winkelmann, 2003; Theuvsen/Heyder/Niederhut-Bollmann, 2010). Aus methodischer Sicht fordert die Erfolgsfaktorenforschung eine Einbindung des sozialwissenschaftlichen Konzeptes der Kausalität, um Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufzudecken (Haenecke, 2002). Im Bereich der agrarwirtschaftlichen Forschung kommen lediglich Untersuchungen zu rohwarenproduzierenden Marktfruchtbaunternehmen (Petersen, 2003; Dautzenberg/Petersen, 2005; Schultze, 2008) dieser Forderung nach, während keine gesicherten Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren veredelnder Agrarbetriebe¹ mit eigener Vermarktung vorliegen.

Vor diesem Hintergrund zeigt die agrarwirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung eine inhaltliche und methodische Forschungslücke. Inhaltlich ist das unternehmerische Zielsystem eigentümergeführter Agrarbetriebe im Kontext wirtschaftlicher und persönlicher Ziele näher zu betrachten, um ein tiefergehendes Verständnis über den unternehmerischen Erfolg und das unternehmerische Verhalten zu erlangen. Es ist zu erwarten, dass der *wirtschaftliche Erfolg* lediglich Teil des *unternehmerischen Erfolges* ist, was eine umfassende Untersuchung des unternehmerischen Zielsystems bedingt. Des Weiteren liegen kaum Erkenntnisse zu strategischen Erfolgspotentialen veredelnder Agrarbetriebe mit eigener Vermarktung vor. So stellt sich die Frage, ob sich die Erfolgsfaktoren rohwarenproduzierender Unternehmen auf ver-

¹ Der Begriff *veredelnder Agrarbetrieb* wird in der vorliegenden Arbeit weiterführend als Bezeichnung für Agrarbetriebe verwendet, die Rohware produzieren, verarbeiten und direkt (z. B. Ab-Hof) oder indirekt (z. B. über den Handel) vermarkten.

edelnde Agrarbetriebe übertragen lassen. Gerade der höhere Grad an Produktdifferenzierung, der aus einer zunehmenden Produktveredelung resultiert und zu vielfältigen Vermarktungsmöglichkeiten führt, kann in den Ausgestaltungsmöglichkeiten der Produktions- und Vermarktungsstrategien berücksichtigt werden. Deshalb bedarf es einer separaten Untersuchung von Erfolgsfaktoren veredelnder Agrarproduzenten. Aus methodischer Sicht kann die Einbindung einer kausalanalytischen Untersuchung dabei neue Erkenntnisse zu den strategischen Erfolgspotentialen veredelnder Agrarproduzenten mit eigener Vermarktung liefern und diese von Rohwarenproduzenten abgrenzen.

Um zur agrarwirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung beizutragen, werden der *unternehmerische Erfolg* und dessen *strategische Faktoren* anhand des Betriebstyps direktvermarktender Weinbaubetriebe unter Einbezug einer Kausalanalyse untersucht. Aufgrund der im Weinbau vorherrschenden kleinteiligen eigentümergeführten Betriebsstrukturen (BMEL, 2015), des hohen Grades an Produktdifferenzierung (Loose/Szolnoki, 2012) und der Streuung wirtschaftlicher Leistungen (Kost, 2002; Iselborn/Loose, 2016), bietet die Weinbranche ein passendes Untersuchungsfeld, um zur agrarwirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung beizutragen und neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Die vorliegende Arbeit zielt auf eine instrumentelle Nutzung der Untersuchungsergebnisse ab und erhebt nicht den Anspruch an eine konzeptionelle Nutzung, welche häufig in der Erfolgsfaktorenforschung kritisiert wird (March/Sutton, 1999; Nicolai/Kieser, 2002). Somit sollen die Ergebnisse von Betriebsleitern und Politik genutzt werden können, um ein besseres Verständnis des realen Phänomens Erfolg und dessen Faktoren in veredelnden Agrarbetrieben mit eigener Vermarktung am Beispiel direktvermarktender Weinbaubetriebe zu erlangen.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf den Betriebstyp des direktvermarktenden Weinbaubetriebes, der innerhalb der Agrarwirtschaft den veredelnden Betrieben mit eigener Vermarktung an Endkunden und Handel zuzuordnen ist. Die vorliegende Untersuchung verfolgt das Ziel, umfassende Erkenntnisse über den unternehmerischen Erfolg agrarwirtschaftlicher Eigentümer-Unternehmer und den wirtschaftlichen Erfolg und dessen Faktoren für veredelnde Agrarbetriebe mit eigener Vermarktung zu gewinnen. Aufgrund der Spezifika unterschiedlicher Branchen, Betriebstypen und Produkte liegt der Rückschluss nahe, dass es kaum allgemeingültige Gesetzmäßigkeiten zum Erfolg und dessen Faktoren gibt, die sich verallgemeinern

lassen. Die Konzentration auf einen bestimmten Betriebstyp innerhalb einer Branche ist deshalb sinnvoll und mit der allgemeinen Entwicklung des Forschungszweiges konsistent.

Um an den Stand der agrarwissenschaftlichen Strategie- und Erfolgsfaktorenforschung anzuknüpfen, wird auf ein exploratives strukturentdeckendes und ein kausalanalytisches Untersuchungsdesign zurückgegriffen. Der explorative Teil der Arbeit beschränkt sich auf die Untersuchung des unternehmerischen Zielsystems, strategischer Aspekte und deren Zusammenhänge mit dem wirtschaftlichen Erfolg. Die Untersuchung strategischer Aspekte umfasst die strategische Ausrichtung des Betriebes und des Betriebsleiters. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus dem Marktfruchtbau werden im Rahmen der kausalanalytischen Untersuchung die produktions- und vermarktungsspezifischen Faktoren veredelnder Weinbaubetriebe kausalanalytisch untersucht.

Aus der Problemstellung und Zielsetzung lassen sich die folgenden drei forschungsleitenden Fragen ableiten, die als Grundgerüst der vorliegenden Arbeit dienen und im Verlauf der Arbeit unter Einbindung von Literatur weiterführend spezifiziert werden:

- **FI:** *Welche Zieldimensionen liegen dem unternehmerischen Erfolg weinbautreibender Eigentümer-Unternehmer zugrunde?*
- **FII:** *Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem strategischen Verhalten, der unternehmerisch-strategischen Persönlichkeit und dem wirtschaftlichen Erfolg?*
- **FIII:** *Wie unterscheiden sich die produktions- und vermarktungsspezifischen Erfolgsfaktoren zwischen agrarwirtschaftlichen Rohwarenproduzenten und veredelnden Weinbaubetrieben mit eigener Vermarktung?*

1.3 Vorgehensweise

Um die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit zu erreichen, wird in Kapitel 2 ein Überblick über die Struktur der deutschen Weinwirtschaft gegeben mit dem Ziel, den Betriebstyp direktvermarktender Weinbaubetriebe in das Branchenumfeld einzuordnen und definitorisch abzugrenzen. In Kapitel 3 wird der theoretische Bezugsrahmen zur Erfolgsfaktorenforschung gelegt. Hierbei wird der Forschungszweig zusammengefasst und dessen aktueller Stand dargestellt, um Ableitungen für die vorliegende Arbeit zu gewinnen. In Kapitel 4 werden dann die Forschungsfragen und Hypothesen abgeleitet. Zum einen werden hierbei die forschungs-

leitenden Fragen **FI** und **FII** weiterführend spezifiziert. Zum anderen wird ein hypothetisch gestütztes Erfolgsmodell abgeleitet, das die Grundlage der kausalanalytischen Untersuchung bildet und damit Forschungsfrage **FIII** beantwortet. In Kapitel 5 wird das methodische Vorgehen der Arbeit für die uni-, bi- und multivariaten Datenanalyse erläutert, die im Rahmen der Analyse und Darstellung von Untersuchungsergebnissen in Kapitel 6 angewandt werden. In Kapitel 7 werden die empirischen Ergebnisse zusammengefasst und einer kritischen Wertung unterzogen. Kapitel 8 schließt die Arbeit mit einer Zusammenfassung ab.

2 Struktur der deutschen Weinwirtschaft

Zunächst wird die Struktur der deutschen Weinwirtschaft erläutert, um eine Übersicht über die Wettbewerbsstrukturen von Weinbaubetrieben zu erhalten. Eine kompakte Beschreibung der Weinwirtschaft bietet erste Erkenntnisse über strukturelle Unterschiede zwischen rohwarenproduzierenden und veredelnden Betriebstypen, auf die im weiteren Verlauf der Arbeit zurückgegriffen wird. Im Einzelnen umfasst dies die Darstellung von Angebot und Nachfrage, rechtlicher Rahmenbedingungen, betriebsstruktureller Entwicklungen sowie wirtschaftlicher Leistungen und die Abgrenzung des in die vorliegende Untersuchung eingehenden Betriebstyps.

2.1 Angebot und Nachfrage

Das Weinanbaugebiet Deutschland erstreckt sich über 13 Weinanbaugebiete (BMEL, 2015, S. 98). Zwischen 2006 und 2014 wurden etwa zwischen 99.000 und 100.000 ha Rebfläche bewirtschaftet (BMEL, 2015, S. 100), deren Erzeugnisse fast ausschließlich in die Produktion von Wein oder Kuppelprodukten (z. B. Tresterbrand) einfließen. Mit einer Weinproduktion von ca. 9,3 Mio. hl nahm Deutschland im Jahr 2014 weltweit den zehnten Platz der Erzeugerländer ein (DWI, 2015, S. 14). Im Zeitraum 1997 bis 2014 lag die Weinmosternte in Deutschland im Mittel bei 9,45 Mio. hl (BMEL, 2015, S. 100).

Die Nachfrage nach Wein lag im Jahr 2014 bei rund 21 Mio. hl und überstieg die inländische Weinproduktion um 100 % (DWI, 2015, S. 31). Rund 15 Mio. hl Wein wurden 2014 importiert (DWI, 2015, S. 28), etwa 4,2 Mio. hl exportiert (DWI, 2015, S. 30). Durch das hohe Importvolumen verzeichnet Deutschland die weltweit höchsten Weineinfuhren (OIV, 2016, S. 14). Aufgrund der stark unterschiedlichen Produktionsbedingungen zwischen einzelnen Weinanbaugebietern und dem hohen Importvolumen sehen sich inländische Weinproduzenten einem starken Preis- und Kostenwettbewerb ausgesetzt (Hoffmann, 2012, S. 85). Tabelle 1 fasst die Bedeutung unterschiedlicher Einkaufsstätten in Deutschland zusammen und bietet einen Überblick über die Relevanz einzelner Absatzkanäle sowie deren Preisstrukturen.

Tabelle 1: Bedeutung von Weineinkaufsstätten in 2012

Einkaufsstätten	Discounter	Lebensmittel-einzelhandel	Fachhandel	Winzer (Ab-Hof)	Genossenschaften	Internet, Versand	Direkt im Ausland
Durchschnittspreis (€/l)	2,5	3,6	10	5,5	5,5	10	8
Mengenanteil (%)	30	30	12	16	7	1	4
Wertanteil (%)	15	23	26	18	8	3	6

Quelle: Szolnoki/Hoffmann, 2014, S. 35

Discounter und Lebensmitteleinzelhandel (LEH) stellen mit je 30 % des mengenmäßigen Absatzes die bedeutendsten Absatzkanäle im deutschen Weinmarkt dar. Mehr als jede zweite Flasche Wein kommt demnach aus den preisgünstigen Absatzkanälen ($\leq 3,6$ €/l), die stark konzentriert sind. Insgesamt werden 72 % der deutschen Weine über den Handel (Discounter, LEH und Fachhandel) abgesetzt. Die höchsten Stückpreise (10 €/l) werden im Fachhandel und im Internet- bzw. Versandhandel erzielt. Mit jeweils 5,5 % stellt der mengenmäßige Absatz beim Winzer Ab-Hof oder in Genossenschaften den viertwichtigsten Absatzkanal dar. Weineinkäufe im Ausland oder über das Internet (Versand) nehmen mengenmäßig bisher nur eine untergeordnete Bedeutung ein.

2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen unterscheiden sich zwischen den Weinanbaugebieten im Hinblick auf die flächenbezogenen *Hektarhöchstertträge* und die *Qualitätskriterien* (Das Weinrecht, 2015). Gebietsübergreifend stellt der *Anbaustopp* von Rebflächen eine weitere politische Restriktion dar, die eine Obergrenze der zu bepflanzenden Weinbauflächen auf EU-Ebene festlegt (Fuchß, 2011, S. 16).

Basierend auf der EG-Qualitätswein-Verordnung aus dem Jahre 1970 sowie den anbaugesetzlichen Bestimmungen werden die Hektarhöchstertträge und damit eine Begrenzung des flächenbezogenen Naturalertrages ab dem zweiten Standjahr festgelegt (Das Weinrecht, 2015, S. 12f.). Die Ausgestaltung der Hektarhöchsterttragsregelung obliegt dem jeweiligen Bundesland, in dem sich das Weinanbaugebiet befindet und kann nach Gebiets- und Qualitätsgruppen erfolgen. Auf Basis des rechtlichen Rahmens können die flächenbezogenen Naturalerträge somit nur in begrenztem Ausmaß maximiert werden.

Ob tatsächlich ein Einfluss von der Hektarhöchsterttragsregelung auf die flächenbezogenen Naturalerträge ausgeht, ist von den jährlichen Naturalertragsschwankungen abhängig, da Witterungs- und Standorteinflüsse (z. B. Bodenfruchtbarkeit, kultivierte Rebsorten) das Naturalertragsniveau beeinflussen. So zeigen die durchschnittlichen flächenbezogenen Naturalerträge der letzten Dekade Naturalerträge, die zumeist deutlich unterhalb der gesetzlichen Obergrenzen liegen (BMEL, 2015, S. 101).

Gesetzlich wird Weinqualität neben der zuvor genannten Ertragsobergrenze über das System der Güteklassen per Weingesetz definiert (Das Weinrecht, 2015, S. 18ff.). Es lassen sich drei Qualitätskategorien nach aktueller Gesetzeslage definieren: *Deutscher Wein ohne Herkunfts-*

bezeichnung (bisher Tafelwein), *Wein mit geschützter geographischer Angabe* (Landwein) und *Wein mit geschützter Ursprungsbezeichnung* (Qualitäts- und Prädikatswein).

Die Einstufung in verschiedene Güteklassen umfasst die Produktionsherkunft (z. B. Inland oder Anbaugebiet), Naturalertragsobergrenzen, bestimmte zugelassene Rebsorten, Mindestmostgewichte (gemessen in Grad Oechsle), önologische Vorschriften (z. B. Möglichkeiten zur Erhöhung des Alkoholgehaltes und zum Süßen des Weines), Vermarktungsvorschriften und Qualitätsweinprüfungen (Das Weinrecht, 2015, S. 18ff.).

Aufbauend auf der Überproduktion der 1960er Jahre wurde der Anbaustopp eingeführt, der eine Obergrenze der in Deutschland zur Verfügung stehenden Rebfläche festlegt (Fuchß, 2011, S. 16). Im Rahmen der EU-Weinmarktordnung wurde der Anbaustopp für alle EU-Staaten neu geregelt, wobei eine geordnete Zunahme von Pflanzungen zwischen 2016 und 2030 um jährlich 1 % der Gesamtrebfläche des jeweiligen Mitgliedsstaates erlaubt ist (Märtel/Grohme/Neubert, 2015).

2.3 Betriebsstrukturelle Entwicklungen

Auf dem deutschen Weinmarkt lassen sich drei produzierende Betriebstypen in Abhängigkeit von der Wertschöpfungsstufe unterteilen. *Trauben-* und *Fassweinproduzenten* sind den Rohwarenproduzenten zuzuordnen. Traubenproduzenten liefern Rohware an Genossenschaften, Fassweinproduzenten und Kellereien. Fassweinproduzenten veredeln die erzeugten Trauben zu Fasswein und vermarkten diesen vornehmlich an Kellereien. *Flaschenweinproduzenten* zeichnen für die gesamte Wertschöpfungskette: Neben der Produktion von Rohwaren findet auch die Verarbeitung und Vermarktung der Erzeugnisse statt (Mend, 2010, S. 1f.).

Ein betriebsgrößenspezifischer Strukturwandel zeigt sich im deutschen Weinbau durch den Rückgang an Weinbaubetrieben mit einer Rebfläche von weniger als 5 ha (BMEL, 2015, S. 95). Während 1979 noch 26.782 Weinbaubetriebe im Haupterwerb statistisch erfasst wurden, lag die Zahl 2010 bei nur noch 8.317 Haupterwerbsbetrieben. Diese Entwicklung entspricht einem Rückgang von 68,9 % (BMEL, 2015, S. 85). Trotz der starken Abnahme an Betrieben ist die bewirtschaftete Rebfläche im Zeitablauf konstant geblieben. Hieraus lässt sich ableiten, dass das betriebliche Wachstum in der deutschen Weinwirtschaft vornehmlich durch die Übernahme von Rebflächen kleinerer Betriebe durch größer strukturierte Betriebe (≥ 5 ha) stattfindet (BMEL, 2015, S. 93).

Zur Darstellung des Flächen- und Arbeitskräftebesatzes deutscher Weinbaubetriebe eignet sich das Testbetriebsnetz des *Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft* (BMEL), das eine Übersicht betriebsstruktureller Aspekte von 504 Haupterwerbsbetrieben unterschiedlicher Produktions- und Vermarktungsrichtungen gibt (BMEL, 2015, S. 120ff.).

Im Mittel lag die Flächenausstattung (ha) deutscher Trauben-, Fasswein- und Flaschenweinproduzenten im Haupterwerb zwischen den Wirtschaftsjahren 2008/09 und 2013/14 bei 10,9 ha. Über den gleichen Betrachtungszeitraum zeigt sich ein Arbeitskräftebesatz (Ak) einschließlich Familienarbeitskräften von 2,9 Ak. Dies entspricht einem durchschnittlichen Arbeitskräftebesatz von 0,3 Ak pro Hektar Ertragsreblfläche. Im betrachteten Zeitraum zeigt der Betriebstyp Flaschenweinproduzent eine Betriebsgröße von 9,8 ha Ertragsreblfläche und einen Arbeitskräftebesatz von 3,1 Ak, was einem relativen Arbeitskräftebesatz von 0,3 Ak/ha entspricht.

Strukturell lassen sich weinbautreibende Haupterwerbsbetriebe somit als *erweiterte Familienbetriebe* (Schaper/Deimel/Theuvsen, 2011, S. 37) charakterisieren, die den Familienarbeitskräftebesatz zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit um die Ausstattung mit Fremdarbeitskräften erweitern.

2.4 Wirtschaftliche Leistungen

Zur Darstellung der wirtschaftlichen Leistungen weinbautreibender Haupterwerbsbetriebe wird, wie auch bei der Darstellung betriebsstruktureller Entwicklungen, auf das Testbetriebsnetz des BMEL, als einzig verfügbare Offizialstatistik mit repräsentativem Anspruch, zurückgegriffen. Aufgrund der Rechtsformen *Einzelunternehmen* und *Personengesellschaften* ist der Unternehmensgewinn als Differenz monetärer Erträge und Aufwendungen als zentrale Kenngröße der wirtschaftlichen Leistung weinbautreibender Unternehmen zu sehen (BMEL, 2015, S. 119f.).

Der Unternehmensgewinn als Residualgröße bildet die Einkommensgrundlage der Unternehmerfamilie (nicht entlohnte Familienarbeitskräfte), dient den Reinvestitionen und wird zur Eigenkapitalbildung herangezogen (Kuhlmann, 2007, S. 236). Von einem wettbewerbsfähigen Weinbaubetrieb kann darüber hinaus gesprochen werden, wenn alle Unternehmensträger auf Basis des Opportunitätskostenprinzips entlohnt werden (Rost/Heinrich/Wiesner, 2000; Iselborn/Loose, 2016).

Zur Egalisierung der verzerrten Darstellung wirtschaftlicher Leistungen zwischen Einzelunternehmen (Personengesellschaften) und Kapitalgesellschaften weist das BMEL den Gewinn pro Ak zzgl. Personalaufwendungen aus. In Tabelle 2 sind die wirtschaftlichen Leistungen der Produktionsformen Trauben-, Fasswein- und Flaschenweinproduzenten im arithmetischen Mittel über die Wirtschaftsjahre 2008/09 bis 2013/14 zusammengestellt.

Tabelle 2: Wirtschaftliche Leistungen von Weinbaubetrieben

Produktionsform	n	ha	Ak	Gewinn (€)	Gewinn (€/ha)	Gewinn (€/Ak)
Traubenproduzenten	152	9,3	2,5	42.544	4.574	21.384
Fassweinproduzenten	126	13,7	3,1	65.352	4.789	24.945
Flaschenweinproduzenten	226	9,8	3,1	66.009	6.712	29.077

Quelle: eigene Berechnungen nach BMEL, 2015, S. 122

Der flächenbezogene Gewinn (€/ha) zeigt bei Trauben- und Fassweinproduzenten ein ähnliches Niveau. Flaschenweinproduzenten weisen ein deutlich höheres flächen- und arbeitskräftebezogenes Gewinnniveau aus, was sich über den unternehmerischen Gestaltungsspielraum der Produktpreise erklären lässt (Iselborn/Loose, 2016). Im Vergleich zu Rohwarenproduzenten sind Flaschenweinproduzenten keine Preisnehmer, da deren Marktstellung das Preisniveau bestimmt (Iselborn/Loose/Kühl, 2016). Sowohl innerhalb einzelner Weinanbaugebiete als auch zwischen diesen zeigt sich eine breite Streuung der wirtschaftlichen Leistungen direktvermarktender Weinbaubetriebe (Iselborn/Mend, 2014; BMEL, 2015, S. 126), die sich auf die stark unterschiedlichen Produktions- und Vermarktungsbedingungen einzelner Betriebe zurückführen lässt.

2.5 Abgrenzung Betriebstyp Direktvermarkter

Um eine klare Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes sicherzustellen, wird in der vorliegenden Arbeit ein Weinbaubetrieb als Direktvermarkter (Flaschenweinproduzent) bezeichnet, wenn mindestens 80 % der Umsatzerlöse aus der Flaschenweinvermarktung stammen, was einer konservativen Betriebscharakterisierung entspricht². Es ist davon auszugehen, dass ein Teil der direktvermarktenden Weinbaubetriebe neben der Flaschenweinproduktion und -vermarktung auch in geringem Umfang Rohwaren produzieren und vermarkten, die in den Gesamtumsatz einfließen (HS Geisenheim, 2016). Die Definition Direktvermarkter schließt direkte (z. B. Ab-Hof) und indirekte Vermarktungsmöglichkeiten (z. B. Handel) ein und wird

² Drosse (1995, S. 94) spricht von Flaschenweinerzeugern, wenn ≥ 75 % der Traubenernte selbst zu Wein angebaut werden. Göbel (2003, S. 69) spricht von Flaschenwein-Direktvermarktern bei einem Flaschenweinabsatz von ≥ 75 % Vermarktungsanteil.

in vorliegender Arbeit als Synonym für Flaschenweinproduzenten (veredelnde Weinbaubetriebe mit eigener Vermarktung) verwendet.

Aus sachlogischen Überlegungen lassen sich Direktvermarkter von Rohwarenproduzenten hinsichtlich ihrer wettbewerbsstrategischen Ausrichtung unterscheiden. Abhängig von den Wertschöpfungsstufen können die Produktionsformen der Trauben- und Fassweinproduzenten einer produktionstechnischen und die der Flaschenweinproduzenten einer produktions- und marktorientierten Ausrichtung zugeordnet werden (Mend, 2010, S. 1).

Dies lässt sich über die unternehmerische Einflussnahme auf die monetären Erträge und Aufwendungen erklären. So sind die Erlöse von Traubenproduzenten und Fassweinerzeugern vornehmlich durch deren Abnehmer bestimmt (Mend, 2010; Ingenwerth et al., 2015), weshalb Naturalerträge und das Flächenwachstum kritische Faktoren des wirtschaftlichen Erfolgs darstellen (Mend, 2010, S. 160ff.). Flaschenweinerzeuger können ihre Marktposition und damit verbunden ihre Erlössituation dagegen zu einem hohen Grad selbst bestimmen (Kost, 2002, S. 15), weshalb der wirtschaftliche Erfolg sowohl über die monetären Erträge als auch über die Aufwendungen beeinflusst werden kann (Iselborn/Loose/Kühl, 2016).

Der Trauben- und Fassweinmarkt lässt sich aus Sicht des Angebotes näherungsweise einer polypolistischen Marktstruktur zuordnen, in der eine Vielzahl an Produzenten tendenziell homogene Güter anbieten (Tirole, 1995, S. 12ff.). Der Flaschenweinmarkt, der von in- und ausländischen Genossenschaften, Kellereien und direktvermarktenden Weinbaubetrieben bedient wird, zeigt tendenziell die Struktur einer monopolistischen Konkurrenz. Die monopolistische Konkurrenz charakterisiert sich durch eine Marktstruktur, in welcher viele Anbieter partielle Substitute (Flaschenwein) anbieten, die sich lediglich marginal unterscheiden (Bester, 2012, S. 130), was aber zu einem hohen Grad an Produktdifferenzierung führt.

Im Vergleich zu rohwarenproduzierenden Unternehmen, bei denen insbesondere Kosten- und Betriebsgrößenvorteile zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen (Petersen, 2003; Schultze, 2008; Mend, 2010), bietet die stark differenzierte Flaschenweinproduktion und -vermarktung vielfältige strategische Möglichkeiten zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. In Anlehnung an die vorhergehenden Abschnitte sowie die definitorische und inhaltliche Abgrenzung des Betriebstyps Direktvermarkter ist deshalb davon auszugehen, dass eigenständige Erfolgsfaktoren veredelnder Weinbaubetriebe mit eigener Vermarktung vorliegen, deren Untersuchung es bedarf.

3 Theoretischer Bezugsrahmen zur Erfolgsfaktorenforschung

Zunächst soll der theoretische Bezugsrahmen zur Erfolgsfaktorenforschung das Forschungsgebiet eingrenzen und den Stand der Forschung darstellen, um methodische und inhaltliche Ableitungen für die vorliegende Arbeit zu gewinnen. Hierzu wird der Forschungszweig zuerst eingeordnet. Anschließend werden die methodischen Ansätze im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung dargestellt. Abschließend werden die Herausforderungen des Forschungszweiges diskutiert und Implikationen für die vorliegende Arbeit abgeleitet.

3.1 Einordnung des Forschungszweiges

Zur Einordnung des Forschungszweiges werden zunächst die Begriffe Erfolg und Erfolgsfaktoren definiert. Danach wird das Konzept der Kausalität, welches eine zentrale Rolle in der Erfolgsfaktorenforschung einnimmt, beschrieben.

3.1.1 Definition Erfolg

Erfolg ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht einheitlich definiert und erfährt in aller Regel eine kontextabhängig Definition (Collins-Dodd/Gordon/Smart, 2005; Fisher/Maritz/Lobo, 2014). Grundlegend lässt sich Erfolg als Zielerreichungsgrad (Fritz, 1995, S. 37) oder als das Erreichen eines positiven Ergebnisses (Rudolph, 1996, S. 38) definieren. In der vorliegenden Arbeit sollen Zielformulierung und -erreicherung sowie der daraus resultierende Erfolg weinbautreibender Eigentümer-Unternehmer untersucht werden, was eine Betrachtung des unternehmerischen Zielsystems voraussetzt.

Ziele verstehen sich als implizite oder explizite Handlungsfolgen, die auf ein vorbestimmtes Ergebnis abzielen (Kleinbeck, 2006, S. 265). Die Summe der unternehmerischen Teilziele bildet ein komplexes multidimensionales Zielsystem (Collins-Dodd/Gordon/Smart, 2005, S. 330), wobei jedem Ziel die Funktion eines Zwecks und eines Mittels beigemessen werden kann (Heinen, 1976, S. 128ff.). Untergeordnete Ziele sind Mittel zum Erreichen übergeordneter Ziele, wobei erstere für weitere, untergeordnete Ziele gleichermaßen den Zweck darstellen.

Aus dieser Logik heraus herrschen zwischen den einzelnen Zielen Mittel-Zweck-Beziehungen, die sich als Zielhierarchie abbilden lassen.

Agrarwirtschaftliche Unternehmer verfolgen vielfältige Ziele, welche den vorherrschenden Zielpluralismus und die damit verbundene definitorische Herausforderung des unternehmerischen Erfolges veranschaulichen.

So zeigen Ergebnisse der agrarwirtschaftlichen Zielforschung, dass bspw. den Zielen *stay in the business, stabilize income, increase efficiency* (Smith/Capstick, 1976), *doing something worthwhile, be your own boss, provide good income* (Kliebenstein et al., 1980), *quality of life, income, net worth* (Harper/Eastmann, 1980), *profit, reduction of farm debt, leisure time* (Van Kooten/Schoney/Hayward, 1986), *farm household, food security, limited use of external inputs, maximum gross farm income* (Aromoloran/Olayemi, 2000), *maintain and conserve land, avoid years of loss/low profit, maximize profit* (Başarir/Gillespie, 2003), *minimize risk, maximize profit* und *making suitable profit* (Sahin et al., 2013) eine hohe Bedeutung beigemessen wird.

Während einzelne Ziele (z. B. *income, profit*) rein finanziellen Zielcharakter aufweisen und sich über wirtschaftliche Indikatoren relativ einfach erklären lassen, zeigen andere Ziele (z. B. *be your own boss, leisure time*) eine wesentlich abstraktere Ebene, die eine direkte Messung erschwert. Um dem vorherrschenden Zielpluralismus agrarwirtschaftlicher Eigentümer-Unternehmer gerecht zu werden, wird in der vorliegenden Arbeit nicht auf eine eindimensionale Erfolgsdefinition (z. B. operationalisieren Petersen (2003), Dautzenberg und Petersen, (2005) und Schultze (2008) den wirtschaftlichen Erfolg agrarwirtschaftlicher Eigentümer-Unternehmer ausschließlich über eine Kennzahl auf Basis von Buchführungsdaten) zurückgegriffen. Stattdessen soll ein branchenspezifisches Zielsystem, das den unternehmerischen Erfolg näherungsweise abbildet, abgeleitet werden.

Dieses Vorgehen ist konsistent mit der aktuellen Unternehmerforschung (z. B. Rauch/Freese, 2007; De Tienne/Shepherd/DeCastro, 2008; Gorgievski/Ascalon/Stephan, 2011; Chen/Elston, 2013; Fisher/Maritz/Lobo, 2014; Wach/Stephan/Gorgievski, 2015), die eine mehrdimensionale (pluralistische) Erfolgsbetrachtung anstrebt.

3.1.2 Definition Erfolgsfaktor

Daniel (1961) nutzte den Begriff *Erfolgsfaktor* erstmalig im Zusammenhang mit der Einführung von Managementinformationssystemen in Unternehmen, welcher von Rockart (1979) durch die konzeptionelle Entwicklung des kritischen Erfolgsfaktors fortgeführt wurde. Rockart (1979) definiert den kritischen Erfolgsfaktor als: „Critical success factors thus are,

for any business, the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization. They are the few key areas where ‘things must go right‘ for the business to flourish” (S. 85).

In der Literatur finden sich viele Synonyme wie Erfolgspositionen (Pümpin, 1983), unternehmensinterne und externe Erfolgsfaktoren (Grimm, 1983), Erfolgsdeterminanten (Reutner, 1987), Einflussfaktoren (Dunst, 1989), Wettbewerbsfaktoren (Gabele/Morow, 1993) oder strategische Faktoren (Kreikebaum, 1993, 1997). Im weiteren Sinne sind dabei auch Faktoren zu nennen, die in Performance Studien zur Erklärung von Leistungsindikatoren beitragen (Richard et al., 2006).

Die inhaltliche Definition des Erfolgsfaktors ist ähnlich der sprachlichen Definition unterschiedlich. Rockart (1979, S. 85) spricht im Umgang mit Erfolgsfaktoren von einer begrenzten Anzahl an Bereichen, deren Zielerreichung kritischen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit nimmt. Nach Grimm (1983, S. 26) sind strategische Faktoren alle diejenigen Elemente, Determinanten und Handlungen, die den Erfolg des unternehmerischen Handelns bestimmen. Dabei sind die Faktoren in der Unternehmensumwelt und im Unternehmen wirksam. Hildebrandt (1986, S. 38) spricht von Einflussgrößen, die erfolgreiche von nicht-erfolgreichen Unternehmen trennen. Hoffmann (1986, S. 833) bezeichnet den kritischen Erfolgsfaktor als eine Denkhaltung, die auf Analyseebene angewandt und je nach Anwendungsziel inhaltlich unterschiedlich präzisiert werden kann. Rehkugler (1989, S. 627) sieht strategische Erfolgsfaktoren als Faktoren, die den Unternehmenserfolg nachhaltig und langfristig determinieren, wodurch der Anspruch der zeitlichen Stabilität in das Konzept des Erfolgsfaktors integriert wird. Trommsdorff (1990, S. 2) beschränkt seine inhaltliche Definition auf eine begrenzte Anzahl an Faktoren, die den Erfolg bedingen.

Inhaltliche Gemeinsamkeiten weisen die Definitionen in Bezug auf die Wirkungsweise und Wirkungsrichtung auf. So sind Erfolgsfaktoren Größen, die den Erfolg in Unternehmen ursächlich positiv beeinflussen. Unterschiede zeigen die inhaltlichen Definitionen hinsichtlich des Umfangs, des Handlungsrahmens, der zeitlichen Dimension und des strategischen Charakters. Die Wirkung von Erfolgsfaktoren findet implizit über Erfolgspotentiale auf den Unternehmenserfolg statt. Dabei beschreiben Erfolgspotentiale die bestmögliche Ausprägung der Erfolgsfaktoren (Daschmann, 1994, S. 5). Erfolgspotentiale lassen sich in interne und externe Faktoren kategorisieren (Braid, 1994, S. 37). Während interne Faktoren direkt vom Manage-

ment beeinflusst werden, sind externe Faktoren bereits umweltbedingt gegeben (Göttgens, 1996, S. 32).

Da sich keine einheitliche Definition des Erfolgsfaktors aus der Literatur ableiten lässt, wird in der vorliegenden Arbeit unter einem Erfolgsfaktor ein Faktor verstanden, der im Zeitablauf ursächlichen Einfluss auf den Erfolg nimmt, strategischen Charakter aufweist und sich inhaltlich abgrenzen lässt, so dass die Variation einzelner Faktoren als Erklärungsbeitrag zum Erfolgskonstrukt auf eine partielle Ursache-Wirkungsbeziehung zurückzuführen ist.

3.1.3 Konzept der Kausalität

Der Erfolgsfaktorenforschung liegt die Annahme zugrunde, dass bestimmte Faktoren den Unternehmenserfolg kausal verursachen. Hieraus abgeleitet zielt der Forschungszweig auf die Untersuchung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen, welche dem theoretischen Konzept der Kausalität zuzuordnen sind. Zum besseren Verständnis des Kausalitätsgedankens wird dieser im Abriss erläutert.

Kausalität beschreibt den Zusammenhang zwischen zwei Variablen, wobei *a priori* sachlogisch fundierte Vorstellungen über die Wirkungsrichtung zwischen den untersuchten Variablen vorliegen (Backhaus et al., 2011, S. 14). Die Identifikation einer kausalen Beziehung zwischen zwei Variablen erfordert entsprechend eine Isolation des kausalen Effektes (Guala, 2005, S. 63).

Trotz intensiven wissenschaftlichen und philosophischen Diskurses liegt keine einheitliche Auffassung über den Kausalitätsbegriff vor (Bagozzi, 1980). Gemäß der Theorie des kritischen Rationalismus (Popper, 1971, 1984), die wissenschaftliche Erkenntnisse auf Basis einzelner Bestätigungen nicht als endgültig erwiesen ansieht, können Ursache-Wirkungs-Beziehungen nicht verifiziert werden. Dem folgend werden kausale Beziehungen über umfassende Falsifikationen als vorläufig bewährt angesehen (Popper, 1971).

Kausalität ist demnach nicht als theoretisches Konzept messbar (Blalock, 1964, S. 11f.). Gleichmaßen lässt sich die mathematische Konzeptualisierung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen nicht mit einer kausalen Interpretation gleichsetzen (Freedman, 1987, S. 114; Pearl, 2000, S. 135). Um von Kausalität in der sozialwissenschaftlichen Forschung zu sprechen, sind deshalb in Anlehnung an Haenecke (2002) die folgenden Bedingungen zu erfüllen:

- *Empirische Korrelation:* Es liegt eine Korrelation zwischen den untersuchten Variablen vor.
- *Zeitliche Asymmetrie:* Es liegt eine zeitliche Verzögerung zwischen Ursache und Wirkung vor.
- *Keine Drittvariableneffekte:* Die Variation ist ausschließlich auf die betrachteten Variablen zurückzuführen.
- *Theoretische Begründung:* Die Variation zwischen Variablen ist theoretisch fundiert.

Sind die genannten Bedingungen erfüllt, lässt sich eine kausale Beziehung zwischen zwei Variablen annehmen. Neben den mathematisch-statistischen Anforderungen kommt somit der theoriegeleiteten Formulierung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen eine hohe Bedeutung im Rahmen der Überprüfung kausaler Beziehungen zu (Hildebrandt/Trommsdorff, 1989, S. 18ff.).

3.2 Methodische Ansätze

Die Beschreibung methodischer Ansätze erstreckt sich nachfolgend auf die Darstellung von Konzeptualisierungsansätzen, Systematisierungsansätzen und auf die methodischen Anforderungen.

3.2.1 Konzeptualisierungsansätze

Zur Konzeptualisierung des Erfolgskonstruktes liegen in der Literatur unterschiedliche Ansätze vor (z. B. Ford/Schellenberg, 1982; Venkatmara/Ramanujam, 1986; Richard et al. 2009). Im Folgenden werden die in der Literatur am häufigsten verwendeten Ansätze dargestellt, um deren Relevanz für die vorliegende Arbeit zu prüfen. Dies umfasst den *Zielansatz* (Etzioni, 1964), den *Systemansatz* (Yuchtmann/Seashore, 1967) und den *interessenpluralistischen Ansatz* (Thompson, 1967).

Der *Zielansatz* basiert auf der Vorstellung, dass Unternehmen implizite und explizite Ziele formulieren, deren Erreichungsgrad den Erfolg determiniert (Fessmann, 1980, S. 13f.; Staehle, 1989, S. 412). So rückt der Zielansatz die Ziele des Unternehmens in den Mittelpunkt der Erfolgsbetrachtung. Hieraus folgt, dass der Zielansatz nur dann angewendet werden kann, wenn eine Zielformulierung im Unternehmen vorliegt und sich die Handlungen am Erreichen der gesetzten Ziele ausrichten. In der Forschungspraxis wird der Zielansatz trotz Kritik wohl

am häufigsten zur Konzeptualisierung von Erfolg herangezogen (z. B. Raffée/Fritz, 1992; Meffert/Böing, 2000; Böing, 2001; Evanschitzky, 2003). Die Kritik zielt dabei vornehmlich auf vier Aspekte: Erstens richten Unternehmen häufig ihre Handlungen nicht an den formulierten Zielen aus, da häufig keine explizite Zielformulierung vorliegt (Barth/Hartmann, 1992, S. 140). Auch bei expliziter Zielformulierung ist davon auszugehen, dass ein Teil der Ziele nicht allen Interessengruppen bekannt ist. Zweitens besteht im Rahmen des Zielpluralismus tendenziell eher ein Zielkonflikt als eine komplementäre Beziehung zwischen Zielen (Hoffmann, 1980, S. 82). Demnach ist das Verfolgen einzelner Ziele meist mit der abgestuften Zielerreichung weiterer Ziele verbunden (z. B. Erwerb von Einkommen und Freizeit). Drittens erschwert der subjektive Charakter impliziter und expliziter Unternehmensziele einen direkten Vergleich zwischen Unternehmen (Grabatin, 1981, S. 23), da davon auszugehen ist, dass sich Zielsysteme zwischen verschiedenen Organisationen unterscheiden. Ein vierter Kritikpunkt ist die Vernachlässigung der Umwelt, da der Zielansatz seinen Fokus lediglich auf die interne Perspektive richtet (Grabatin, 1981, S. 23 ff.).

Im *Systemansatz* wird der Zielansatz um die externen Interessensgruppen, also um die Betrachtung der äußeren Erfolgsperspektive (Umwelt) erweitert. Der Systemansatz stellt somit eine Erweiterung des Zielansatzes dar und bildet interne und externe Schlüsselgrößen ab, die das Überleben des Unternehmens in den Mittelpunkt der Erfolgsbetrachtung rücken (Miles, 1980, 367ff.). Je länger das Unternehmen in der Lage ist, sich Zugang zu knappen Ressourcen zu verschaffen, desto erfolgreicher ist es, sodass die Systemstabilität als Erfolgsindikator dient (Näther, 1993, S. 127ff.). Die Konzeptualisierung über den Systemansatz macht aus dem Erfolg ein mehrdimensionales, abstraktes Konstrukt (Staehe, 1989, S. 413). Im Systemansatz werden die Beziehungen zwischen System und Umwelt, die internen Prozesse des Systems und die Ziele des Systems betrachtet. Die hieraus entstehende Komplexität in der Operationalisierung adäquater Erfolgskonstrukte erweist sich aus forschungspraktischen Aspekten als problematisch (Haedrich/Gusseck/Tomeczak, 1989, S. 13).

Wie der Name bereits andeutet, bezieht sich der *interessenpluralistische Ansatz* auf eine mehrdimensionale Einbindung erfolgsrelevanter Dimensionen (Köhler, 1984, S. 264). Neben ökonomischen Interessen werden auch außerökonomische Interessen berücksichtigt (Näther, 1993, S. 138). Je mehr Interessen und somit Zielfunktionen der internen und externen Stakeholder bedient werden, desto höher die Ausprägung des Erfolges (Fritz, 1995, S. 219). So nimmt der interessenpluralistische Ansatz, wie auch der Systemansatz, eine umfangreiche

Perspektive der Erfolgsbetrachtung ein. Seine Operationalisierung kann zu Problemen führen, da sich eine umfassende Einbindung aller am Unternehmen beteiligten Koalitionen aus forschungspraktischen Aspekten als schwierig erweist.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit erscheint eine Konzeptualisierung des Erfolgskonstruktes über den *Zielansatz* sinnvoll: Das Forschungsziel richtet sich auf die Untersuchung des unternehmerischen Erfolges; entsprechend steht die interne Erfolgsperspektive im Vordergrund. Aufgrund der zentralisierten Unternehmensstruktur im Weinbau nimmt der Eigentümer-Unternehmer eine zentrale Rolle bei der Zielformulierung und Zielerreichung ein. Hierbei wird die Annahme getroffen, dass Eigentümer-Unternehmer die Handlungen an ihren impliziten oder expliziten Zielen ausrichten. Der Kommunikation zwischen einzelnen Interessensgruppen oder Abteilungen kommt infolgedessen eine untergeordnete Bedeutung zu. Bisherige Untersuchungen zum Zielsystem weinbautreibender Eigentümer-Unternehmer (Drosse, 1995; Corkindale/Welsch, 2003; Mend, 2010) schaffen darüber hinaus die Möglichkeit, bestehende Erkenntnisse zu verdichten, so dass auch eine Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen möglich ist.

3.2.2 Systematisierungsansätze

Eine Systematisierung von Forschungsansätzen, die in der Erfolgsfaktorenforschung Anwendung findet, bietet sich in Anlehnung an Trommsdorff (1990, S. 20ff.) an, der in *Spezifität*, *Präzision* und *Kausalität* unterteilt.

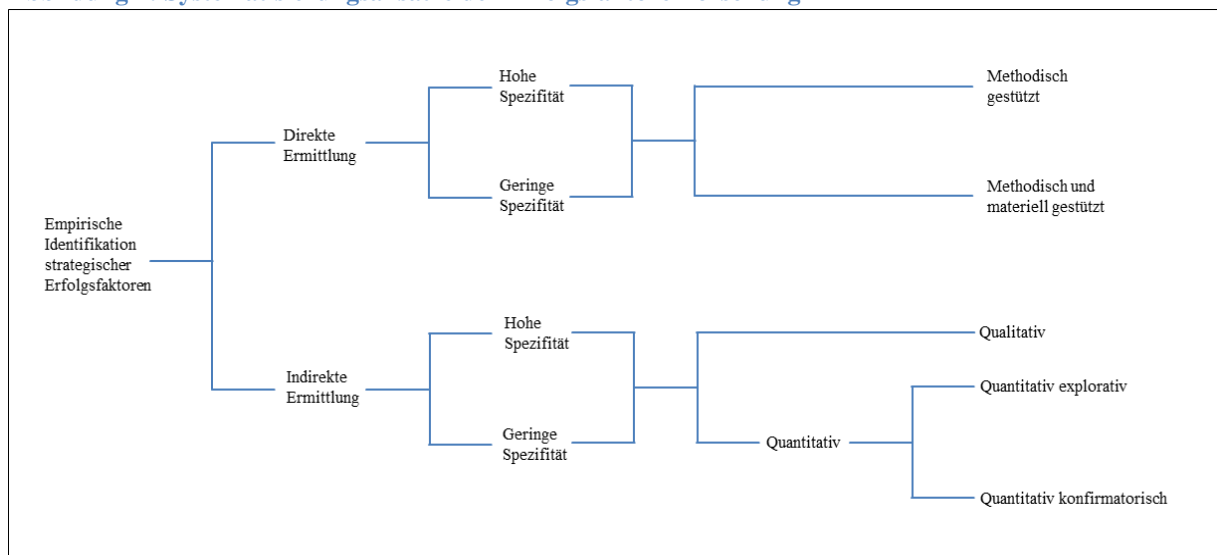
Unter *Spezifität* versteht der Autor die Reichweite einer Studie im Rahmen der Ergebnisinterpretation. Studien mit großer Reichweite erzielen demnach Ergebnisse, die sich generalisieren lassen (z. B. stellt die PIMS-Studie (Buzzel/Gale, 1989) eine solche Studie dar, deren Hauptkritik sich jedoch gleichermaßen der mangelnden Spezifität widmet). Ergebnisse von Studien mit kleiner Reichweite beschränken sich dagegen auf bestimmte Betriebs- oder Produktionsformen (z. B. Patt, 1988, der seine Studie auf den Einzelhandel von Bekleidungsgeschäften ausrichtete).

Präzision lässt sich in qualitative und quantitative Ansätze unterteilen. Qualitative Ansätze betrachten Einzelfallstudien, um mittels Induktion Rückschlüsse auf die Allgemeinheit abzuleiten; sie haben explorativen Charakter (Patt, 1988, S. 6f.). Quantitative Ansätze bedienen sich standardisierter Verfahren zur Generierung quantifizierbarer Daten, die häufig auf größere Stichproben abzielen (Göttgens, 1996, S. 35).

Kausalität beschreibt die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge und umfasst Vermutungen, die Kausalanalyse sowie kontrollierte Experimente (Trommsdorff, 1990, S. 20ff.).

Die Einteilung nach Trommsdorff (1990) wird in der Literatur häufig kritisiert (z. B. bei Burmann, 1995 und Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum, 1996), da vor allem die Dimensionen *Präzision* und *Kausalität* Überschneidungen aufweisen können. Eine sehr übersichtliche Darstellung und Wertung methodischer Kriterien zur Identifikation erfolgsrelevanter Faktoren bietet Haenecke (2002, S. 168). Abbildung 1 zeigt die methodischen Möglichkeiten nach der Art ihrer Ermittlung, die in Anlehnung an Trommsdorff (1990) um den Grad der Spezifität im Rahmen des vorliegenden Forschungsziels erweitert wurde.

Abbildung 1: Systematisierungsansätze der Erfolgsfaktorenforschung



Quelle: eigene Darstellung nach Haenecke, 2002, S. 168, und Trommsdorff, 1990, S. 20ff.

Die Ermittlung kann direkt oder indirekt erfolgen. Bei *direkter Ermittlung* werden Experten konkret zu Erfolgsfaktoren befragt. Experten können aus internen und externen Interessensgruppen bestehen. Bei der *indirekten Ermittlung* wird zwischen qualitativen und quantitativen Ansätzen unterschieden. Qualitative Verfahren wählen ex-ante erfolgreiche Unternehmen anhand bestimmter Kriterien aus und untersuchen diese dann anhand von offenen Fragen, um Erfolgsursachen darzustellen. Quantitative Verfahren lassen sich weiter in quantitativ-explorative und quantitativ-konfirmatorische Verfahren unterteilen. Quantitativ-explorative Studien beschäftigen sich mit der Suche und Reduktion erfolgsrelevanter Variablen, wohingegen quantitativ-konfirmatorische Verfahren zum Einsatz kommen, wenn fundierte theoretische und empirische Erkenntnisse vorliegen (Haenecke, 2002).

Grünig, Heckner und Zeus (1996, S. 6ff.) unterziehen die in Abbildung 1 dargestellten Methoden einer Bewertung im Kontext der Kriterien Objektivität, Reliabilität, Theorieleitung, Einbindung relevanter Perspektiven, Nutzen für die Strategieformulierung und forschungspraktischer Aufwand. In ihrer Wertung räumen die Autoren vor allem den indirekten quantitativen Verfahren hohe Bedeutung bei der Untersuchung von Erfolgsfaktoren ein. Demnach sollten *quantitativ-explorative* und *quantitativ-konfirmatorische* Verfahren bevorzugt zur Anwendung kommen. Insbesondere quantitativ-konfirmatorische Verfahren nehmen im Rahmen der Aufdeckung kausaler Strukturen eine bedeutende Rolle ein (Haenecke, 2002, S. 6). Trotz dieser Forderung ist die Anwendung quantitativ-konfirmatorischer Analyseverfahren an den Stand der Wissenschaft anzupassen (Bortz/Döring, 2006, S. 4) und es sind hohe methodische Anforderungen (z. B. Verteilungsannahmen, Stichprobenumfang) zu erfüllen (Weiber/Mühlhaus, 2010).

In der vorliegenden Arbeit liegt ein hoher Grad an *Spezifität* durch die Auswahl einer bestimmten Branche innerhalb der Agrarwirtschaft und eines bestimmten Betriebstyps innerhalb der Weinwirtschaft zugrunde. Wie bereits in Kapitel 1.2 beschrieben wird dabei das Ziel verfolgt, Erkenntnisse zum unternehmerischen Erfolg und dessen Faktoren für veredelnde Agrarproduzenten mit eigener Vermarktung zu gewinnen. Die Auswahl des methodischen Ansatzes knüpft an den Stand der Literatur an und umfasst sowohl ein *quantitativ-exploratives* als auch ein *quantitativ-konfirmatorisches* Vorgehen.

3.2.3 Methodische Anforderungen

Aus methodischer Sicht sind zentrale Anforderungen zu nennen, die im Studiendesign von Erfolgsfaktorenstudien berücksichtigt werden müssen, um einer validen Aufdeckung kausaler Strukturen gerecht zu werden. Tabelle 3 liefert eine Zusammenfassung der methodischen Anforderungen in Anlehnung an Haenecke (2002) sowie Schmalen, Kunert und Weindlmaier (2006), die nachfolgend im Abriss kurz diskutiert werden.

Tabelle 3: Methodische Anforderungen in der Erfolgsfaktorenforschung

Haenecke (2002)	Schmalen/Kunert/Weindlmaier (2006)
Aufdecken der Kausalstruktur	Homogenität der Untersuchungsobjekte
Einbindung aller Perspektiven	Theoriegeleitetes Vorgehen
Multidimensionale Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Erfolgsfaktoren	
Prüfung zeitlicher Stabilität	Qualität der Datenbasis
Objektivität und Reliabilität	Einsatz quantitativer Analysemethodik

Quelle: eigene Darstellung nach Haenecke (2002) und Schmalen/Kunert/Weindlmaier (2006)

Das *Aufdecken der Kausalstruktur* wurde bereits unter dem Konzept der Kausalität beschrieben. Gemäß dem kritischen Rationalismus (Popper, 1971) müssen Ursache-Wirkungs-Beziehungen falsifiziert werden, da lediglich eine notwendige, aber keine hinreichende Kausalitätsbedingung zwischen zwei Variablen vorliegt (Campbell/Stanley, 1963, S. 64). Die *Einbindung aller Perspektiven* lässt sich aus dem interessenpluralistischen Ansatz ableiten. Häufig liegt eine begrenzte Einbindung von Unternehmensträgern vor, weshalb keine umfassende Erfolgsuntersuchung möglich ist. Trotz der Forderung einer Einbindung aller Perspektiven erscheint es als sinnvoll, die Einbindung der notwendigen Perspektiven in Abhängigkeit des Untersuchungsziels zu wählen. Um der Forderung einer *multidimensionalen Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Erfolgsfaktoren* gerecht zu werden, sollten neben harten (z. B. Betriebsgröße) auch weiche Faktoren (z. B. Strategien) betrachtet werden, die sich zu meist einer direkten Messbarkeit entziehen (Kube, 1991, S. 53). Erfolgsfaktoren unterliegen durch Umwelteinflüsse und unternehmensspezifische Einflüsse einem ständigen Wandel. Sowohl die Wirkungsintensität als auch die Wirkungsinteraktion müssen fortlaufend überprüft werden, um eine *zeitliche Stabilität* zu gewährleisten. Die Verwendung von Längsschnittdaten kann dabei erste Erkenntnisse liefern (Wolff/Herrmann/Niggemann, 2004, S. 266). Um *Objektivität* zu gewährleisten, darf die Wahl der Erhebungsmethode keinen Einfluss auf das Ergebnis nehmen. Diese Forderung bezieht sich in der Erfolgsfaktorenforschung auf Verzerrungen, die durch Schlüsselinformanten (Nicolai/Kieser, 2002) auftreten, welche Auskunft zu komplexen Sachverhalten geben. *Reliabilität* ist durch die Reproduktion der Ergebnisse bei wiederholtem Versuchsaufbau gekennzeichnet (Schnell/Hill/Esser, 1999, S. 141f.).

Ein bestimmter Grad an *Homogenität der zu untersuchenden Objekte* ist anzustreben, da die Erfolgsfaktorenforschung keine allgemeingültigen Gesetzmäßigkeiten liefern kann (March/Sutton, 1997). Dennoch ist eine bestimmte Reichweite zu erzielen, die auch Verallgemeinerungen zulässt. Somit liegt ein *trade-off* zwischen einem hohen Grad an Allgemeingültigkeit und Spezifität in den zu erzielenden Ergebnissen vor. Die Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung zeigt einen Trend hin zur Untersuchung branchen- und betriebstypischer Erfolgsfaktoren (Wolff et al., 2004, S. 264). Die Forderung eines *theoriegeleiteten Vorgehens* ist mit einem deduktiven Forschungsansatz gleichzusetzen, bei dem Hypothesen aus bestehenden Erkenntnissen abgeleitet werden (Schanz, 1985, S. 38). Als letzte Anforderungen sind die *Datenqualität* und die *Auswertungsmethoden* zu nennen. Im Rahmen der Erhebung von Primär- und Sekundärdaten sollen erklärte und erklärende Variablen keine Verzerrungen aufweisen und ihre Auswertung sollte vornehmlich quantitativ erfolgen.

Die vorhergehenden Ausführungen zeigen die sehr hohen Anforderungen an das zu spezifizierende Studiendesign. So ist der damit verbundene methodische Spielraum weitestgehend begrenzt. Insbesondere das Konzept der Kausalität, welches den Anspruch einer theoretischen Herleitung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen sowie deren ausschließlich quantitativer Überprüfung voraussetzt, determiniert den methodischen Verlauf der Arbeit. Um eine möglichst valide Untersuchung des Forschungsziels zu gewährleisten, versucht die vorliegende Arbeit die methodischen Anforderungen bestmöglich in das Studiendesign zu integrieren.

3.3 Herausforderungen der Erfolgsfaktorenforschung

In den folgenden Abschnitten wird die Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung erläutert und dem Nutzen des Forschungszweiges gegenübergestellt. Die inhaltliche und methodische Kritik soll auch in vorliegender Arbeit bestmöglich berücksichtigt werden.

3.3.1 Kritik der Erfolgsfaktorenforschung

Grundsätzlich lässt sich die Kritik an der Relevanz des Forschungszweiges (Camerer/Fahey, 1988; Daft/Buenger, 1990; Ghemawat, 1991; March/Sutton, 1997; Nicolai/Kieser, 2002; Wolff/Herrmann/Niggemann, 2004; Kieser/Nicolai, 2005) in methodische und inhaltliche Aspekte unterteilen.

Methodische Kritik entfällt vornehmlich auf die Methoden zur Analyse erfolgsrelevanter Zusammenhänge und auf das Datenmaterial (Wolff/Herrmann/Niggemann, 2004, S. 265). Erfolgsfaktorenforschung basiert zumeist auf dem Ansatz *Performance als abhängige Variable* (PaaV), bei welchem Erfolg als erklärte Variable durch eine Vielzahl von erklärenden Variablen, den Erfolgsfaktoren, abgebildet wird (March/Sutton, 1997, S. 698ff.). Nicolai und Kieser (2002, S. 584) verweisen darauf, dass kaum eine PaaV-Analyse der methodischen Kritik in Bezug auf die Repräsentativität von Stichproben, der validen Operationalisierung von Konstrukten, der Anwendung zureichender statistischer Verfahren sowie der kausalen Interpretation von Querschnittsdaten gerecht würde (Nicolai/Kieser, 2002, S. 584).

Inhaltliche Kritik entfällt auf die Relevanz von Erfolgsfaktoren für die unternehmerische Praxis, da deren Bekanntwerden mit einem Wirkungsverlust verbunden sei (March/Sutton, 1997, S. 699). So ist davon auszugehen, dass bekannte Erfolgsfaktoren von Unternehmen genutzt werden, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, was deren zeitliche Stabilität nivelliert. Gerade die Berücksichtigung des kurzfristigen und langfristigen Unternehmenserfolges spielt

bei der Betrachtung zeitlicher Stabilität eine wichtige Rolle, da kurzfristiger Erfolg häufig zu Lasten des langfristigen Erfolges gehen kann (March/Sutton, 1997, S. 701). Ein anderes Argument, das die Logik der PaaV-Forschung in Frage stellt, ist die Ressourcentheorie (Wernefelt, 1984; Barney, 1991), welche Erfolgsunterschiede aufgrund limitierter und begrenzter Ressourcen in den Mittelpunkt des Unternehmenserfolges rückt.

Zweifelhaft sei auch das Forschungsziel, simultan den Ansprüchen von Theorie und Praxis gerecht zu werden (March/Sutton, 1997, S. 703f.), was zu einer Abwägung zwischen Rigor und Relevanz (Kieser/Nicolai, 2005, S. 276) führe. Ein weiterer Kritikpunkt ist die retrospektive Betrachtung von Erfolgsfaktoren, die keinen Prognosecharakter aufweist und deshalb nicht von Managern in die zukünftige Entscheidungsfindung eingebunden werden kann (Nicolai/Kieser, 2002, S. 587).

Fragwürdig bleibt, inwieweit die zuvor genannten Kritikpunkte ausschließlich auf den betrachteten Forschungszweig der Erfolgsfaktorenforschung zurückzuführen sind, dessen ehrgeiziger Anspruch die Untersuchung des Erfolges und seiner Faktoren ist, weshalb der Erfolgsfaktorenforschung eine hohe Aufmerksamkeit zukommt. So kann ein Teil der genannten Kritik tendenziell eher als grundlegende Schwachstelle der empirischen Sozialforschung aufgefasst werden, jedoch weniger als explizite Schwachstelle der Erfolgsfaktorenforschung. Exemplarisch kann hierzu die Meta-Studie von Richard et al. (2009) angeführt werden, die deutlich zeigt, dass ein Großteil führender Management-Journals Beiträge veröffentlicht, deren Konzeptualisierung und Operationalisierung auf artverwandten, wenn nicht identischen Konzepten beruhen. Zwar lautet das explizite Forschungsziel Performance und nicht Erfolg; deren Forschungsstrategien und methodische Ansätze lassen sich dennoch weitestgehend als gleich bezeichnen.

3.3.2 Nutzen der Erfolgsfaktorenforschung

Insbesondere die Behauptung, es gäbe bisweilen kein einziges Ergebnis in der Erfolgsfaktorenforschung, das als gesichert anzusehen wäre und aus dem sich normative Aussagen ableiten ließen (Nicolai/Kieser, 2002, S. 582), löste starke Gegenreaktionen der Proponenten des Forschungszweiges (Fritz, 2004; Homburg/Krohmer, 2004; Bauer/Sauer, 2004) aus.

Fritz (2004), Homburg und Krohmer (2004) unterstellen den kritischen Ausführungen von Nicolai und Kieser (2002), die auf den Kritiken von March und Sutton (1997) aufbauen, eine pauschalierte Kritik am Forschungszweig und wissenschaftliche Ungenauigkeit. Die kriti-

schen Ausführungen führten zu einer verzerrten Darstellung des Forschungsstandes und deren wissenschaftliche Qualität. Dabei, so die Proponenten, resultiere die verzerrte Darstellung aus einer ungenauen Eingrenzung des Forschungsfeldes, einer fehlerhaften Wiedergabe von Ergebnissen und der selektiven Darstellung ausgewählter Studien (Homburg/Krohmer, 2004, S. 2f.). Entgegen der selektiven Darstellung von Nicolai und Kieser präsentieren die Proponenten der Erfolgsfaktorenforschung eine Vielzahl an Metastudien (z. B. Capon/Farley/Hulbert, 1994; Rhoades/Rechner/Sundaramurthy, 2000; Cano/Carrillat/Jaramillo, 2004), deren Ergebnisse aus methodischer und inhaltlicher Sicht für die Relevanz der Erfolgsfaktorenforschung sprechen.

Aus inhaltlicher Sicht stellt sich die Frage, inwieweit sich die durch Meta-Studien komprimierten Ergebnisse zur Lösung von Managementproblemen heranziehen lassen. Während Nicolai und Kieser (2002, S. 582) von normativen Aussagen und damit von der Forderung eines instrumentellen Nutzens sprechen, stellen Homburg und Krohmer (2004, S. 18) sowie Bauer und Sauer (2004, S. 7) den konzeptionellen Nutzen der Ergebnisse in den Vordergrund. Explizit, so Homburg und Krohmer (2004), gehe es in der Erfolgsfaktorenforschung nicht um die Generierung von „[...] Rezepten[n] und Handlungsanweisungen mit Erfolgsgarantie für das einzelne Unternehmen [...]“ (S. 628). Ähnlich formulieren Bauer und Sauer (2004), es liege eine Fehlinterpretation des Forschungszweiges vor, welcher häufig als „[...] Input-Output-Wissenschaftsfiktion [...]“ (S. 7)“ verstanden werde.

Der vorliegende Konflikt zur Bedeutung praxisrelevanter Erkenntnisse, die dem methodischen Anspruch der sozialwissenschaftlichen Forschung genügen, kann aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden. Zum einen lässt weder das kritisch-rationale noch das systemtheoretisch-konstruktivistische Wissenschaftsverständnis den Rückschluss auf die von Nicolai und Kieser (2002, S. 582) geforderten *gesicherten Erkenntnisse* zu. So werden bei mehrmaliger Falsifikation von Hypothesen Theorien als vorläufig bewährt angesehen (Popper, 1989, S. 211ff.), deren endgültige Verifikation bleibt dennoch offen. Zum anderen stellt sich die Frage, ob ein direkter Transfer von Erfolgsfaktoren zwischen Unternehmen kurzfristig möglich ist. Im Mittelpunkt der Erfolgsfaktorenforschung steht die Suche strategischer (kritischer) Faktoren, die nicht kurzfristig durch Konkurrenten zu kopieren sind (Leidecker/Bruno, 1984, S. 23).

Fritz (2004, S. 24f.) illustriert dies anhand des strategischen Konzeptes *Marktorientierung*, das sich als gesicherter Erfolgsfaktor (Cano/Carrillat/Jaramillo, 2004) nicht kurzfristig in die Unternehmensstrategie eines *kernkompetenzorientierten* Unternehmens implementieren lässt, da dies umfassender Reorganisationsprozesse bedarf. Ein weiteres Argument, das aus sachlogischen Überlegungen keinen kurzfristigen Transfer erfolgsrelevanter Faktoren zwischen Unternehmen ermöglicht, sind die individuellen Organisations- und Managementfähigkeiten innerhalb von Unternehmen. Dies lässt sich anhand von Rockart (1979) wie folgt erläutern: „The key here is for the executive to clearly define at any point in time exactly those factors that are crucial to the success of his particular organization in the period for which he is planning“ (S. 87). Das Zitat zeigt, dass die reine Kenntnis über kritische Erfolgsfaktoren nicht zwangsläufig zu einem Wettbewerbsvorteil führt, da die Erfolgsfaktoren auch durch das Management implementiert werden müssen und einem ständigen Wandel unterliegen (Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum, 1996, S. 19f.).

Demnach bestimmt nicht die Kenntnis erfolgsrelevanter Faktoren den Unternehmenserfolg, sondern deren Einbindung in den individuellen Unternehmenskontext. So erscheint es aus sachlogischen Überlegungen evident, dass der Transfer von Erfolgsfaktoren kurzfristig nicht auf Basis einer Input-Output-Beziehung, sondern vielmehr aus Sicht der gesamten Organisation zu betrachten ist.

In der vorliegenden Arbeit wird die Sichtweise vertreten, dass die Erfolgsfaktorenforschung, wie auch andere sozialwissenschaftliche Forschungsfelder, im Rahmen der Managementforschung methodische Defizite aufweist. Dennoch ist ein Teil der methodischen Defizite nicht ausschließlich auf das Forschungsziel, der Untersuchung von Erfolg und dessen Faktoren, zurückzuführen. Deshalb ist insbesondere die methodische Kritik bestmöglich zu berücksichtigen, um den Forschungszweig im Bereich der agrarwirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung weiterzuentwickeln. Aus inhaltlicher Sicht ist dem konzeptionellen Nutzen des Forschungszweiges eine hohe Bedeutung beizumessen. So bilden Informationen zu vorläufig gesicherten Erkenntnissen eine Grundlage in der Entscheidungsfindung agrarwirtschaftlicher Unternehmer und der Politik.

3.4 Fazit theoretischer Bezugsrahmen

Die vorherigen Kapitel fassen den Stand der Erfolgsfaktorenforschung aus methodischen und inhaltlichen Aspekten zusammen. Eine genaue Eingrenzung des Forschungsfeldes ist auf-

grund der vielfältigen theoretischen und empirischen Ansätze nur schwer möglich. Es lassen sich explizite Erfolgsstudien (z. B. Evanschitzky, 2003) und Performance-Studien (z. B. Richard et al., 2009) als artverwandte Studien bezeichnen, da deren Aufbau, Methoden und Operationalisierungsansätze einander gleichen. Der Heterogenität geschuldet, müssen sich Erfolgsfaktorenforscher mit methodischen und inhaltlichen Kritiken auseinandersetzen, um valide Ergebnisse zu erhalten.

Unter Einhaltung methodischer Anforderungen können Ergebnisse von Wissenschaft und Praxis konzeptionell genutzt werden. Methodisch nehmen quantitativ-konfirmatorische Verfahren mittlerweile eine zentrale Rolle bei der Analyse erfolgsrelevanter Ursache-Wirkungs-Beziehungen ein. Dabei ist das auszuwählende Forschungsdesign an den Stand der Forschung anzupassen, weshalb kausalanalytische Verfahren, vornehmlich die Anwendung von Strukturgleichungsmodellen, nicht als ‘Allheilmittel’ von Erfolgsstudien dienen dürfen.

In der agrarwirtschaftlichen Forschung liegen bisher nur vereinzelte Untersuchungen vor (Petersen, 2003; Dautzenberg/Petersen, 2005; Schultze, 2008), die sich explizit mit der Erforschung von wirtschaftlichem Erfolg und dessen Faktoren unter Einbezug der Kausalanalyse befassen. Bisherige Arbeiten zum wirtschaftlichen Erfolg in der Weinbranche (Göbel, 2003; Mend, 2010) greifen lediglich auf die Einbindung quantitativ-explorativer Studiendesigns zurück, weshalb im Sinne der Kausalitätsproblematik bisher keine vorläufig gesicherten Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren direktvermarktender Weinbaubetriebe vorliegen.

Die umfassende Untersuchung des unternehmerischen Erfolgskonstruktes in direktvermarktenden Weinbaubetrieben sowie die Untersuchung strategischer Erfolgspotentiale unter Einbindung methodischer Anforderungen können neue Erkenntnisse zum Erfolg eigentümergeführter veredelnder Agrarbetriebe mit eigener Vermarktung liefern.

4 Ableitungen zu Forschungsfragen und Hypothesen

Im diesem Kapitel kommt es zur Ableitung der Forschungsfragen und Hypothesen. Hierzu werden die forschungsleitenden Fragen aus Kapitel 1.2 weiterführend spezifiziert, um das Forschungsziel zu erreichen. Das Kapitel bildet die wesentliche Grundlage für die spätere empirische Untersuchung. Zunächst werden die Besonderheiten agrarwirtschaftlicher Unternehmen herausgearbeitet. Im Anschluss werden das unternehmerische Erfolgskonzept konzeptualisiert und verschiedene Möglichkeiten der Operationalisierung dargestellt. Hierauf aufbauend werden strategische Erfolgspotentiale konzeptualisiert und branchenspezifisch abgeleitet.

4.1 Agrarwirtschaftliche Unternehmen

Agrarwirtschaftliche Unternehmen weisen überwiegend Strukturen des erweiterten Familienbetriebes auf. Wie in Kapitel 2.3 und 2.4 beschrieben, stellt der Weinbau eine Branche dar, die sich als kleinstrukturiert und zentralisiert bezeichnen lässt. Nachfolgend werden deshalb die Spezifika von Kleinstunternehmen und die Bedeutung des Eigentümer-Unternehmers erläutert.

4.1.1 Spezifika Kleinstunternehmen

Generell lassen sich *qualitative* (z. B. Rechtsformen, Organisationsstrukturen) und *quantitative* (z. B. Mitarbeiterzahl, Umsatz) Kriterien zur Definition von Unternehmensgrößen und -formen heranziehen (Behringer, 2009, S. 31ff.). Die aufgezeigte Struktur deutscher Weinbaubetriebe in Anlehnung an das BMEL Testbetriebsnetz lässt eine quantitative Kategorisierung in *Kleinstunternehmen*³ zu. Kleinstunternehmen sind häufig rechtlich selbstständige, nicht börsennotierte Unternehmen (Einzelunternehmen/Personengesellschaften); sie sind zumeist eigentümergeführt. Es erfolgt keine Trennung von Eigentum und Führung, es gibt eine persönliche Verflechtung zwischen Führung und Mitarbeitern. Der Organisationsgrad ist gering, die Reaktionsgeschwindigkeit hoch (Mugler, 1995, S. 23ff.; Hudson/Smart/Bourne, 2001, S. 1105; Pfohl, 2006, S. 18ff.; Behringer, 2009, S. 34f.). Im Kontext agrarwirtschaftlicher Betriebe verweisen Andreä, Brodersen und Kühl (2002, S. 164) auf die nicht vorhandenen Hierarchiestufen, die nur begrenzte Möglichkeiten der Mitarbeiterentwicklung und Motivation von Fremdarbeitskräften zulassen.

³ Kleinstunternehmen haben ≤ 10 Mitarbeiter und erzielen ≤ 2 Millionen Euro Umsatz oder die Bilanzsumme entspricht ≤ 2 Millionen Euro (EU, 2003).

Sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Kriterien zeigen die hohe Bedeutung des Eigentümer-Unternehmers und dessen zentrale Funktion bei der Ausrichtung kleinstrukturierter Agrarbetriebe. Zum einen liegt ein geringer Grad an Dezentralisierung in der Unternehmensführung vor, der sich auf den einzelnen Unternehmer oder auf die Unternehmerfamilie erstreckt. Zum anderen zeigen die rechtlichen Strukturen der Einzelunternehmung (Personengesellschaften) eine Verbindung von Eigenkapital und Führung. Hieraus lässt sich ein untergeordneter Einfluss externer Kapitalgeber auf die Unternehmensführung ableiten.

Der Zielbildungsprozess und die Realisierung der unternehmerischen Ziele fallen dem Betriebsleiter zu. Aufgrund der zentralen Strukturen hängt das unternehmensstrategische Verhalten eng mit den Fähigkeiten und Qualifikationen des Betriebsleiters zusammen (Inderhees, 2007, S. 97). Trotz der überwiegend familiengeführten Strukturen in Weinbaubetrieben richtet sich der Fokus der vorliegenden Arbeit ausschließlich auf den Eigentümer-Unternehmer (Betriebsleiter) und nicht auf die gesamte Unternehmerfamilie. Dabei wird angenommen, dass der Unternehmer den Großteil des Zielsystems eines (erweiterten) Familienbetriebes repräsentiert und seine Bemühungen darauf ausgerichtet sind, die Ziele der Unternehmerfamilie zu erreichen.

4.1.2 Der Eigentümer-Unternehmer

Seinen Ursprung hat der Begriff des Unternehmers bei Cantillon (1755), der die Bedeutung des Unternehmers in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung aufgriff. Er charakterisierte den Unternehmer als einen Risikonehmer zum Erwerb von Geld (Keynes, 1936, S. 35ff.). Hierauf aufbauend haben verschiedene Definitionen in die wirtschaftswissenschaftliche Literatur Eingang gefunden, die den Unternehmer und dessen Motivatoren in unterschiedlicher Form charakterisieren.

So spricht Smith (1776) vom *undertaker* (Smith, 1776, S. 30) und dem *projector* (Smith, 1776, S. 76), wobei diese Unternehmerformen Kapital zur Verfügung stellen, um Produktionsfaktoren zu erwerben. Nach Say (1841, S. 368ff.) kombinieren Unternehmer die Ressourcen Boden, Arbeit und Kapital zur Erstellung von Leistungen. Schumpeter (1964, S. 122) unterscheidet zwischen statischen Produzenten, dem Wirt und dem Konzept des dynamischen Unternehmers, der Produktionsbedingungen nicht als vorgegeben sieht, sondern aktiv beeinflusst. Das Konzept des dynamischen Unternehmers besteht aus einer neuen Kombination von Produktionsfaktoren, die zur Einführung von Innovationen führen (Schumann/Meyer/Ströbele, 2011, S. 383). Entgegen der neoklassischen Annahme von Markt-

gleichgewichten geht die Theorie des Unternehmers nach Kirzner (1973) auf die Möglichkeit von Arbitrage durch Preisunterschiede zurück. So kann der findige Unternehmer Preisunterschiede aufspüren und diesen Informationsvorsprung gewinnbringend verwenden (Kirzner, 1978, S. 21).

Während sich die historische Auseinandersetzung mit der Charakterisierung des Unternehmers vornehmlich auf dessen monetäre Zielbildung und damit einhergehend auf wirtschaftliche Motivatoren als Grundlage der unternehmerischen Tätigkeit erstreckt, nimmt die moderne Unternehmerforschung eine erweiterte Perspektive ein, in der die Schaffung von wirtschaftlichen und persönlichen Werten durch die unternehmerische Tätigkeit Berücksichtigung findet (z. B. Bruyat/Julien, 2000; Zhao/Siebert/Hills, 2005; Espíritu-Olmos/Castillo, 2015; Wach/Stephan/Gorgievski, 2015).

Die Rolle des Eigentümer-Unternehmers lässt sich auch durch eine Abgrenzung zum Manager darstellen. Im Vergleich zu Managern ist der Handlungsspielraum von Unternehmern wesentlich größer, da Unternehmer häufig mit Eigenkapital an der Unternehmung beteiligt sind und somit in eigener Sache handeln (Hamer, 2001, S. 18). Dies liegt an der beschriebenen Verbindung von Unternehmensführung und Kapital (Hinderer, 1984, S. 9), die bei Managern meist nicht gegeben ist. Im Vergleich zu Managern, die Aufgaben für einen bestimmten Zeithorizont übernehmen, sind die Aufgaben von Unternehmern zeitlich entkoppelt (Hamer, 1984, S. 34ff.). Während Eigentümer-Unternehmer ein komplexes Zielbündel verfolgen, das über die wirtschaftlichen Kernziele hinausgeht (Behringer, 2009, S. 38; Wach/Stephan/Gorgievski, 2015), richten Manager den übergeordneten Fokus auf das Streben nach hoher Rendite in Form einer effizienten Organisation (Hunt, 1991, S. 198).

Die Ausführungen zeigen, dass sich sowohl die Ziele von Eigentümer-Unternehmern als auch von Managern ökonomischen Zielen zuordnen lassen. Während die Zielformulierung von Managern weitestgehend fremdbestimmt ist und überwiegend wirtschaftlichen Charakter aufweist, charakterisiert sich die unternehmerische Zielformulierung durch einen hohen Grad an Selbstbestimmung. Hieraus leitet sich die Bedeutung von Individualzielen⁴ in eigentümergeführten Unternehmen ab. Es ist anzunehmen, dass Individualziele auch in eigentümergeführten Weinbaubetrieben einen hohen Stellenwert im unternehmerischen Zielsystem einnehmen.

⁴ *Individualziele* und *persönliche Ziele* werden in der vorliegenden Arbeit als Synonyme verwendet.

4.2 Konzeptualisierung des Erfolgskonstruktes

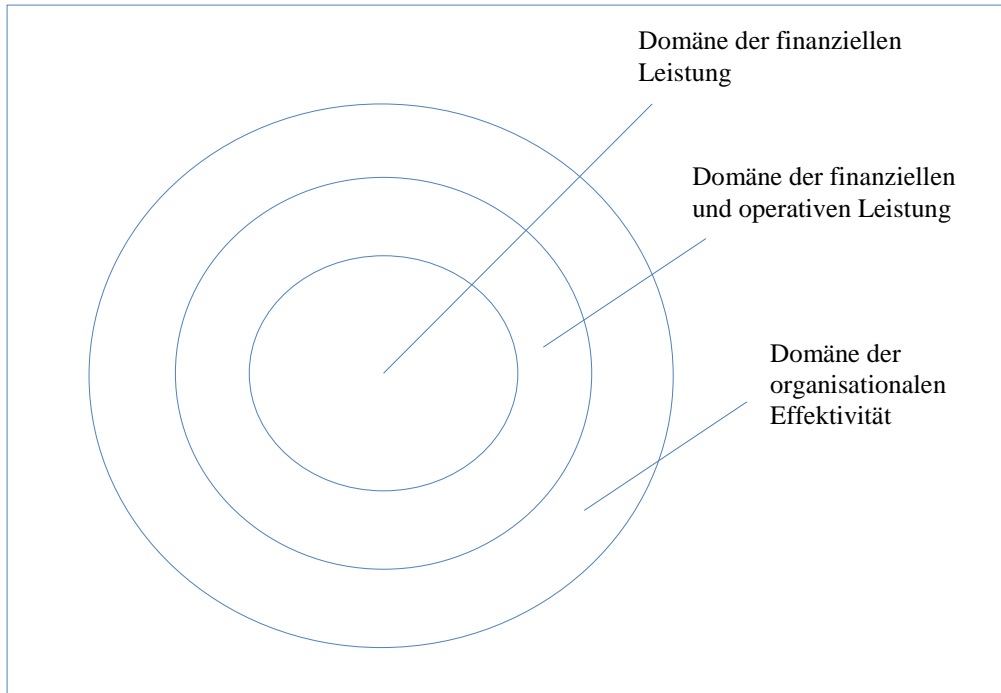
Wie in Kapitel 3.2.1 dargestellt, wird in der vorliegenden Arbeit auf den Zielansatz zurückgegriffen, um den unternehmerischen Erfolg zu konzeptualisieren. Der unternehmerische Erfolg leitet sich aus der ökonomischen Zielformulierung der Betriebsleiter ab. Zur Konzeptualisierung des unternehmerischen Erfolgskonstruktes werden zuerst die einzelnen Erfolgsdimensionen in Unternehmen dargestellt. Danach wird der unternehmerische Erfolg anhand wirtschaftlicher und persönlicher Ziele betrachtet und das unternehmerische Zielsystem weinbaureibender Eigentümer-Unternehmer abgeleitet. Im Anschluss werden die Operationalisierungsmöglichkeiten von Erfolgskonstrukten und deren Kritik erörtert. Abschließend wird *Forschungsfrage I* weiterführend spezifiziert.

4.2.1 Unternehmenserfolg

Der Unternehmenserfolg lässt sich über eine Vielzahl an Teildimensionen darstellen (Hudson/Smart/Bourne, 2001, S. 1105), die sich unter dem Begriff der organisationalen Effektivität (Richard et al., 2009, S. 721ff.) subsumieren lassen. Die wohl einfachste Unterteilung erfolgt in finanzielle und nicht-finanzielle Ziele (Walker, 2004, S. 578), wobei in der Literatur überwiegend erstere untersucht werden. Ziele mit direktem ökonomischen Bezug lassen sich den Zieldimensionen Effektivität und Effizienz zuordnen (Bachmann, 2007, S. 90). Unter Effektivität lässt sich der Zielerreichungsgrad und die Eignung einer Maßnahme zur Zielerreichung beschreiben, während die Effizienz als relatives Maß der Erfolgsbeurteilung den Grad der Zielerreichung in Bezug zum Aufwand setzt (ebenda).

Das Bestimmen des Messbereichs der zu untersuchenden Dimensionen erfolgt anhand der Analyseebene und der Domäne. Es lassen sich drei Analyseebenen unterscheiden: Zum einen kann der Erfolg auf der gesamten Unternehmensebene (Venkatraman/Ramanujam, 1986), zum zweiten auf der Ebene einzelner Geschäftsbereiche (Gupta/Govindarajan, 1984) und zum dritten auf individueller Ebene (Bommer et al., 1995) untersucht werden. Die Erfolgsdomäne bestimmt das inhaltliche Spektrum, welches im Rahmen der Erfolgsmessung abgedeckt wird (Venkatraman/Ramanujam, 1986, S. 803). Ein in der Literatur häufig zitiertes Klassifikationschema zu den Domänen des Unternehmenserfolges bieten Venkatraman und Ramanujam (1986). Abbildung 2 zeigt drei unterschiedliche Domänen des Unternehmenserfolges, die sich in ihrer inhaltlichen Reichweite unterscheiden.

Abbildung 2: Domänen des Unternehmenserfolges



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Venkatraman/Ramanujam, 1986, S. 803

Die Domäne der *finanziellen Leistung* nimmt die engste Konzeption ein und bezieht sich ausschließlich auf die finanziellen Ziele des Unternehmens. Eine Vielzahl an Studien basiert auf rein finanziellen Erfolgsindikatoren wie z. B. dem *Return on Assets* (Arthaud-Day et al., 2006; Sanders/Tuschke, 2007) oder dem *gross profit* (George, 2005; Banga, 2006).

Eine Erweiterung bietet die Domäne *finanzieller und operativer Leistungen*, die neben den rein finanziellen auch die operativen Unternehmensziele aufgreift (Venkatraman/Ramanujam, 1986, S. 804). Erfolgsindikatoren sind z. B. der *Marktanteil* (Gardner, 2005; Shipilov, 2006), *Produktinnovationen* (Gualaty/Sytch, 2007) oder *Produktqualität* und *technische Entwicklung* (Gong et al., 2005).

Auf der letzten Stufe findet sich die Domäne der *organisationalen Effektivität*. Unter organisationaler Effektivität wird ein Konstrukt verstanden, das neben der finanziellen und operativen Leistung des Unternehmens weitere organisationale Aspekte, z. B. *Corporate Social Responsibility Maßnahmen* (Richard et al., 2009, S. 722), einbezieht (Cameron/Whetten, 1983). Trotz ihrer breiten Erfolgsperspektive, nimmt die organisationale Effektivität aufgrund multipler und konvergierender Unternehmensziele einen unspezifischen Charakter ein, der sich in einer unzureichenden Klarheit angemessener Messmodelle widerspiegelt (Venkatraman/Ramanujam, 1986, S. 804; Richard et al., 2009, S. 722).

4.2.2 Unternehmerischer Erfolg

Während die Literatur vielzählige Indikatoren zur Messung der einzelnen Domänen des *Unternehmenserfolges* bietet (Richard et al., 2009), liegen bisher nur wenige Erkenntnisse zum *unternehmerischen Erfolg* vor (Wach/Stephan/Gorgievski, 2015, S. 6). Der Unternehmenserfolg, der sich vornehmlich an den wirtschaftlichen Zielen ausrichtet (Richard et al., 2009), ist als Teil des unternehmerischen Erfolges zu sehen. Insbesondere in agrarwirtschaftlichen Einzelunternehmen (Personengesellschaften) ist der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens eng mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmers verzahnt (Kuhlmann, 2007, S. 236).

Um die Domäne des unternehmerischen Erfolges näher einzugrenzen, kann in einem ersten Schritt auf die Motivatoren der unternehmerischen Tätigkeit zurückgegriffen werden. Diese sind eng mit den Zielen und Werten des Unternehmers verbunden (Wach/Stephan/Gorgievski, 2015, S. 6). Tabelle 4 veranschaulicht unternehmerische Motivatoren, die Aufschluss über das unternehmerische Zielsystem geben.

Tabelle 4: Motivatoren der unternehmerischen Tätigkeit

Unternehmerische Motivatoren	Quellen
autonomy and independence	Reynolds/Curtin, 2008; Jayawarna/Rouse/Kitching, 2011
self-realization and personal development	Carter et al., 2003; Benzing/Chu, 2009; Jayawarna/Rouse/Kitching, 2011
seeking achievement, challenge, and demonstrating performance	Reynolds/Curtin, 2008; Edelman et al., 2010
monetary incentives as well as status and social recognition	Carter et al., 2003; Benzing/Chu, 2009
personal and family security	Robichaud/MacGraw/Roger, 2001; Chen/Elston, 2013
relationships with employees and stakeholders	Gorgievski/Ascalon/Stephan, 2011; Jayawarna/Rouse/Kitching, 2011
creating social value and helping others	Gorgievski/Ascalon/Stephan, 2011; Lukes/Stephan, 2012

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wach/Stephan/Gorgievski, 2015, S. 4

Die Motivatoren, die der unternehmerischen Tätigkeit zugrunde liegen, bilden ein multidimensionales Konstrukt (Delmar/Davidsson/Gartner, 2003; Brockner/Higgins/Low, 2004), das sich in ökonomische, physische und soziale Ziele unterteilen lässt (Fisher/Maritz/Lobo, 2014, S. 479f.). Dabei sind die einzelnen Motivatoren wiederum Konstrukte, welche sich einer direkten Messbarkeit entziehen (Wach/Stephan/Gorgievski, 2015, S. 7). Neben rein wirtschaftlichen Zielgrößen, die den Fortbestand der Unternehmung sichern und das Einkommen des Unternehmers bestimmen, spielt die subjektive Zufriedenheit des Unternehmers mit persönli-

chen Zielen eine bedeutende Rolle in eigentümergeführten Unternehmen (Cooper/Artz, 1995; Murphy/Callaway, 2004; DeTienne/Shepherd/DeCastro, 2008).

Ähnlich den unternehmerischen Motivatoren zeigen Untersuchungen zum Zielsystem agrarwirtschaftlicher Betriebsleiter (vgl. Tabelle 5) die Bedeutung unterschiedlicher Zielkategorien. Die vielfältigen Ziele, bei denen die wechselseitigen Beziehungen unklar sind, veranschaulichen den dem unternehmerischen Zielsystem zugrunde liegenden Zielpluralismus.

Tabelle 5: Ziele agrarwirtschaftlicher Unternehmer

Ziele	Quellen
stay in the business, stabilize income, increase efficiency	Smith/Capstick (1976)
doing something worthwhile, be own boss, provide good income	Kliebenstein/Barrett/Heffernan/Kirtley (1980)
quality of life, income, net worth	Harper/Eastmann (1980)
profit, reduction of farm debt, leisure time	Van Kooten/Schoney/Hayward (1986)
Produktqualität, Kundenzufriedenheit, Arbeitsfreude, das Ansehen des Unternehmens, Sicherung des Unternehmensbestandes	Drosse (1995)
farm household food security, limited use of external inputs, maximum gross farm income	Aromoloran/Olayemi (2000)
maintain and conserve land, avoid years of loss/low profit, maximize profit	Başarir/Gillespie (2003)
Produktqualität und Anerkennung bei Mitbewerben, wirtschaftliche Leistung	Corkindale/Welsch (2003)
Betriebserhaltung/Existenzsicherung, Einkommen/Gewinnoptimierung, Optimierung der Ertrags- und Aufwandsseite, Soziale/Gesellschaftliche Aspekte	Mend (2010)
minimize risk, maximize profit, making suitable profit	Sahin et al. (2013)

Quelle: eigene Darstellung

Göbel (2003, S. 58), der eine Gruppierung der Zielparameter von Weinbauunternehmern vornimmt, unterteilt in *ökonomische* und *außerökonomische* Zielkategorien (vgl. Tabelle 6). Dabei ist die Bezeichnung *außerökonomisch* im eigentlichen Sinne nicht zutreffend, da Privatleben, Prestige und soziale Verantwortung durchaus ökonomischen Überlegungen zugrunde liegen (Göbel, 2003, S. 59).

Tabelle 6: Gruppierung der Zielparameter

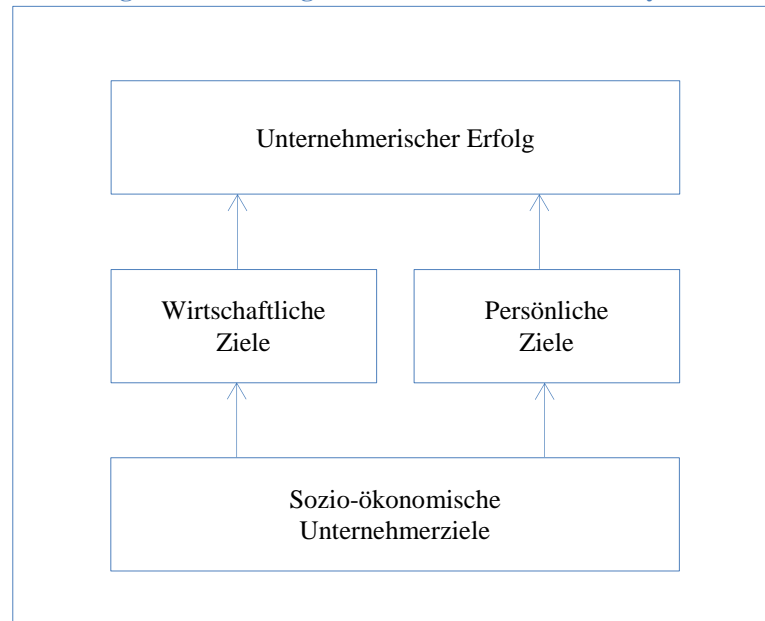
Zuordnungsgruppen	Übergeordnete Zielkategorien
Kundenorientierung, Produktqualität, Image, Wettbewerbsfähigkeit	Kundenzufriedenheit
Umsatz, Wachstum	Umsatzsteigerung
Gewinn	Gewinn
Unternehmensstabilität, Unabhängigkeit	Stabilität und Liquidität
Arbeitsfreude, Privatleben, Prestige, Soziale Verantwortung	Außerökonomische Ziele

Quelle: Göbel, 2003, S. 58

Aufbauend auf den Erkenntnissen zu unternehmerischen Motivatoren und Zielen erscheint eine Unterteilung des Zielsystems von Eigentümer-Unternehmern in *wirtschaftliche* und *persönliche Ziele*, die sich als *sozio-ökonomisch* bezeichnen lassen, als sinnvoll. Deshalb werden

weiterführend *wirtschaftliche* und *persönliche* Unternehmerziele branchenspezifisch diskutiert. Abbildung 3 fasst die Systematik zusammen.

Abbildung 3: Unterteilung des unternehmerischen Zielsystems



Quelle: eigene Darstellung

Bei der Ableitung *wirtschaftlicher Ziele* sind die vorliegenden Rechtsformen zu berücksichtigen. *Persönliche Ziele* können in Anlehnung an die Erkenntnisse zu unternehmerischen Motivatoren und Zielen aus ähnlichen Studien abgeleitet werden. Dabei ist von einer engen Verflechtung zwischen den Dimensionen auszugehen, so dass lediglich von einer tendenziellen Zuordnung der Einzelziele zu den Zielkategorien gesprochen werden kann.

4.2.2.1 Wirtschaftliche Ziele

Die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmers basieren auf der Domäne finanzieller und operativer Leistung (vgl. Kapitel 4.2.1). Unter wirtschaftlichen Zielen werden in der vorliegenden Arbeit Ziele verstanden, die das langfristige Überleben des Unternehmens sichern. Wirtschaftliche Ziele bilden die Grundlage einer langfristigen Existenzsicherung. Sie sind sachlogisch den persönlichen Zielen übergeordnet, da ohne deren Erreichen keine unternehmerische Tätigkeit möglich ist.

Aufgrund der im Weinbau überwiegend vorliegenden Rechtsformen eigentümergeführter Einzelunternehmen und Personengesellschaften (BMEL, 2015, S. 119ff.) nimmt der (relative) *Gewinn* als wirtschaftliches Ziel eine übergeordnete Rolle ein (Kuhlmann, 2007, S. 241). So ist der *Gewinn* in Einzelunternehmen (Personengesellschaften) die zentrale Größe, welche das

unternehmerische *Einkommen* bestimmt und zur Vergütung der Unternehmensträger herangezogen wird (Kuhlmann, 2007, S. 236). Als Verhältniszahl spiegeln der Unternehmensgewinn bzw. dessen Bestandteile gleichermaßen die *Kapitalrentabilität*⁵ und die *Prozesseffizienz*⁶ des Unternehmens wider (Iselborn/Loose, 2016). Darüber hinaus ist der Gewinn die Grundlage zur Eigenkapitalbildung und steht folgernd in einem engen Zusammenhang zur *Liquiditätslage des Unternehmens* (Göbel, 2003, S. 65).

Neben dem wirtschaftlichen Ziel (*relativer*) Gewinn, welches das *unternehmerische Einkommen*, die *Liquiditätslage des Unternehmens* und damit die *Existenzsicherung des Unternehmens* bestimmt, ist das *Unternehmenswachstum* zu betrachten. Die betriebsstrukturellen Entwicklungen im Weinbau verweisen auf die Notwendigkeit des betrieblichen Wachstums, um eine ausreichende Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass insbesondere kleine Weinbaubetriebe eine zu geringe Wertschöpfung aufweisen, die in eine mangelnde Wettbewerbsfähigkeit mündet (Iselborn/Mend, 2014; Iselborn/Loose, 2016).

Das betriebliche Wachstum lässt sich in Weinbaubetrieben über das Umsatzwachstum abbilden (Kapitel 4.2.2, Tabelle 6). Zum einen können direktvermarktende Weinbaubetriebe das Umsatzwachstum über ein zunehmendes Flächenwachstum und die damit verbundene Erhöhung des Produktionsausstoßes erzielen. Zum zweiten führt die kontinuierliche Steigerung der Produktpreise bei konstantem Absatz zu einer Erhöhung des Umsatzvolumens. Zum dritten kann der flächenbezogene Produktionsausstoß unter Beachtung der Hektarhöchstträge (vgl. Kapitel 2.2) und durch Zukäufe von Roh- und Verarbeitungsware erhöht werden. In der vorliegenden Arbeit wird deshalb das *Umsatzwachstum* als wirtschaftliches Teilziel Berücksichtigung finden.

Der *wirtschaftliche Erfolg* weinbautreibender Unternehmer wird in Anlehnung an Erkenntnisse aus artverwandten Studien (Drosse, 1995; Göbel, 2003; Corkindale/Welsch, 2003; Mend, 2010) anhand der Teildimensionen (*Relativer*) Gewinn, *Einkommen*, *Liquiditätslage des Unternehmens*, *Existenzsicherung des Unternehmens* und *Umsatzwachstum* konzeptualisiert.

⁵ Als *Eigenkapitalrentabilität* bezeichnet man den Quotienten aus Gewinn und eingesetztem Eigenkapital. Als *Fremdkapitalrentabilität* bezeichnet man den Quotienten aus Gewinn zzgl. Zinsaufwand und dem eingesetzten-Gesamtkapital. Eigen- und Fremdkapitalrentabilität zeigen das Verhältnis aus Jahresüberschuss und eingesetztem Kapital.

⁶ Die *Prozesseffizienz* berechnet sich aus dem Quotient aus betrieblichem Aufwand und betrieblichem Ertrag und spiegelt die betriebliche Effizienz wider.

4.2.2.2 Persönliche Ziele

Die persönlichen Ziele des Unternehmers lassen sich aus den Motivatoren und Zielen (vgl. Kapitel 4.2.2) ableiten. Erste Erkenntnisse zu den unternehmerischen Individualzielen bietet die Studie von Drosse, der das Zielsystem von 63 Weinbauunternehmern⁷ im Rheingau untersuchte (Drosse, 1995).

Im Vergleich zu Angestellten und Managern können Unternehmer, die in eigenständiger Sache handeln, ihr Arbeitsfeld und die damit verbundenen Inhalte weitestgehend selbst bestimmen. Deshalb ist von einem besonders hohen Anspruch der Unternehmer an die Zufriedenheit mit der eigenständigen, unternehmerischen Tätigkeit auszugehen (Drosse, 1995; Cooper/Artz, 1995; Mariussen/Wheelock, 1997; Paige/Littrell, 2002; Van Praag/Versloot, 2007; Gorgievski/Ascalon/Stephan, 2011). In Anlehnung an Drosse (1995, S. 118) wird dies als *Arbeitsfreude im Tagesgeschäft* formuliert.

Ähnlich bedeutende Unternehmerziele, die in direktem Zusammenhang mit der unternehmerischen Motivation stehen und den persönlichen Zielen zugeordnet werden können, sind die Ziele *Unabhängigkeit* und *Selbstständigkeit* (Drosse, 1995; Reynolds/Curtin, 2008; Jayawarna/Rouse/Kitching, 2011) sowie die *Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit* (Carter et al., 2003; Benzing/Chu, 2009; Jayawarna/Rouse/Kitching, 2011). Die zuvor genannten Zieldimensionen können im Kontext der Bedürfnispyramide nach Maslow (1943) den *Individualbedürfnissen* sowie den *Bedürfnissen der Selbstverwirklichung* zugeordnet werden. Die unternehmerische *Unabhängigkeit* ist eng mit den Beziehungen zu Banken und Großkunden verbunden, weshalb in der vorliegenden Arbeit die *Unabhängigkeit von Banken, Investoren oder großen Kunden* neben dem Ziel *Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit* als persönliches Ziel herangezogen wird.

Während sich die zuvor genannten Ziele überwiegend auf den Unternehmer und dessen Interaktion mit dem Unternehmen richten, sind weiterführend Ziele einzubinden, welche die Beziehung zwischen Unternehmer und Umwelt aufgreifen, um der Forderung einer Einbindung umfassender Perspektiven gerecht zu werden.

Zum einen umfasst dies die Interaktion mit Stakeholdern (Adams/Sykes, 2003; Gorgievski/Ascalon/Stephan, 2011). Stakeholder lassen sich in interne (z. B. Mitarbeiter, Mana-

⁷ Drosse (1995, S. 105f.) untersuchte 31 Weinbauunternehmen. Pro Unternehmen wurden zwischen ein und drei Personen befragt, bei denen der Autor von einem Einfluss auf den Zielbildungsprozess ausging.

ger und Eigentümer) und externe Interessensvertreter (z. B. Lieferanten, Gesellschaft, Staat, Gläubiger, Kunden) unterteilen. Die wohl wichtigsten Stakeholder direktvermarktender Weinbauunternehmen sind die Kunden. Deswegen ist der Kundenzufriedenheit im Rahmen des unternehmerischen Zielsystems eine hohe Bedeutung beizumessen (Drosse, 1995, S. 118), während Beziehungen zu Lieferanten, Gesellschaft, Staat und Gläubiger aufgrund der gegebenen Kleinstrukturen nur eine untergeordnete Rolle beizumessen ist. Kundenzufriedenheit spiegelt die Zufriedenheit des Kunden mit der objektiven und subjektiven Produktqualität wider. Es ist davon auszugehen, dass der Betriebstyp des Direktvermarkters, bei dem eine direkte Rückkopplung zwischen Unternehmer und Endkunden besteht, den Stellenwert des Ziels *Kundenzufriedenheit* beeinflusst.

Zum zweiten ist davon auszugehen, dass Unternehmer nicht nur bei Kunden, sondern auch bei Mitbewerbern nach Anerkennung für ihre wirtschaftliche Tätigkeit und Leistung streben (Kuratko/Hornsby/Naffziger, 1997; Corman/Perles/Yancini, 1988; Reynolds/Curtin, 2008; Edelman et al., 2010). Der Wunsch nach Anerkennung, Prestige und Wertschätzung nimmt im Rahmen der Individualziele (Maslow, 1943) eine bedeutende Rolle ein. Vor allem weinbautreibende Unternehmer finden sich häufig in kommunalen Wirtschaftsstrukturen wieder, was zur Relevanz sozialer und gesellschaftlicher Ziele führt (Mend, 2010, S. 136). Betriebsleiter direktvermarktender Weinbaubetriebe können dabei direkten Einfluss auf die Produktqualität und damit verbunden auf das Unternehmensimage nehmen, weshalb der Anerkennung bei Mitbewerbern eine hohe Bedeutung beizumessen ist (Drosse, 1995, S. 118; Cor-kindale/Welsch, 2003). So ist davon auszugehen, dass sich der persönliche Erfolg auch über das *Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern* abbilden lässt.

Der persönliche Erfolg weinbautreibender Unternehmer wird in der vorliegenden Arbeit in Anlehnung an die o. g. Ausführungen über die folgenden Teilziele konzeptualisiert: *Arbeitsfreude im Tagesgeschäft, Unabhängigkeit von Banken, Investoren oder großen Kunden, Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit, Kundenzufriedenheit und Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern.*

4.2.2.3 Unternehmerisches Zielsystem

Die vorhergehenden Kapitel leiten den unternehmerischen Erfolg von weinbautreibenden Eigentümer-Unternehmern anhand von zehn Einzelzielen ab. Den Einzelzielen wurde tendenziell *wirtschaftlicher* oder *persönlicher* Zielcharakter zugewiesen. Obgleich sich tendenziell in wirtschaftliche und persönliche Unternehmerziele trennen lässt, zeigen die Einzelziele eine

inhaltliche Verbundenheit. So besteht auch in der Literatur kein Konsens, welche Ziele explizit den wirtschaftlichen oder persönlichen Zielkategorien zuzuordnen sind, da Überschneidungen zwischen den einzelnen Erfolgsdomänen auftreten können (Richard et al., 2009, S. 722). Ökonomischen Überlegungen liegen also sowohl wirtschaftliche als auch persönliche Individualziele zugrunde (Göbel, 2003, S. 58f.).

Beispielhaft lässt sich dies auch an den vermuteten Zusammenhängen einzelner Ziele in der vorliegenden Arbeit erläutern. So stellt die *Unabhängigkeit des Unternehmers von Banken, Investoren und Großkunden* ein vornehmlich persönliches Ziel dar, welches nur dann eintreten kann, wenn das Unternehmen *wirtschaftlich erfolgreich* ist. Wie bereits unter der Kritik am Zielansatz erläutert, sind die Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen unklar. Deshalb bedarf es in der vorliegenden Arbeit einer gesonderten Untersuchung des Zielsystems, um potentielle Zielbündel hinter den Einzelzielen zu entdecken, die sich als wirtschaftliche und persönliche Zielindizes zusammenfassen lassen.

Tabelle 7 fasst das Zielsystem weinbautreibender Betriebsleiter anhand deren tendenzieller Zielcharaktere zusammen und bildet die Grundlage zur Operationalisierung des unternehmerischen Erfolgskonstruktes in der vorliegenden Arbeit.

Tabelle 7: Zielsystem direktvermarktender Weinbauunternehmer

Unternehmerische Ziele	Tendenzieller Zielcharakter	Erfolgskonstrukt
(Relativer) Gewinn	Wirtschaftliche Ziele (Wirtschaftlicher Erfolg)	Unternehmerischer Erfolg
Einkommen		
Wachstum		
Liquiditätslage des Unternehmens		
Existenzsicherung des Unternehmens		
Arbeitsfreude im Tagesgeschäft	Persönliche Ziele (Persönlicher Erfolg)	
Unabhängigkeit des Unternehmers von Banken, Investoren und Großkunden		
Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit		
Zufriedenheit der Kunden		
Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern		

Quelle: eigene Darstellung

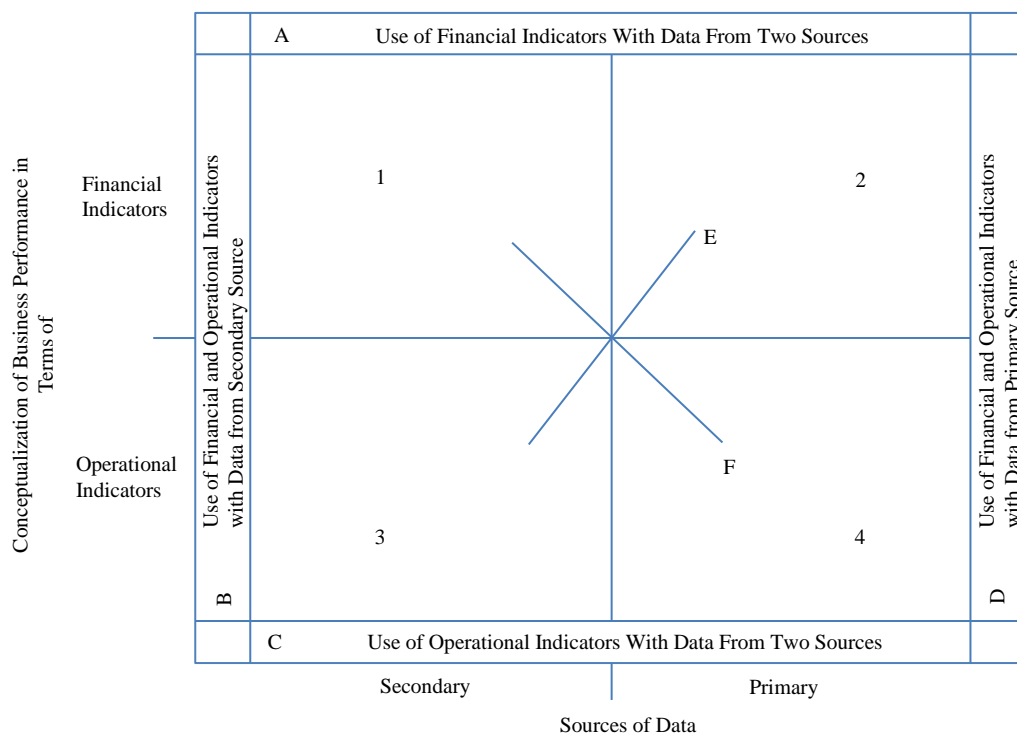
4.2.3 Operationalisierung von Erfolgskonstrukten

Zur Operationalisierung des unternehmerischen Erfolges sind geeignete Indizes heranzuziehen, die eine valide Messung der Konstrukte ermöglichen. Konstrukte sind abstrakte Gebilde, welche einen nicht zu beobachtenden Zustand oder ein Phänomen darstellen (Bagozzi/Phillips, 1982, S.465) und sich einer direkten Messbarkeit entziehen (Homburg/Giering, 2001, S. 1097). Die Konstrukte können ein- oder mehrdimensional gemessen werden (Venka-

traman/Ramanujam, 1986, S. 803f.). Ihre Operationalisierung über geeignete objektive und subjektive Indikatoren erfolgen (Richard et al., 2009, S. 727ff.).

Venkatraman und Ramanujam (1986, S. 805) bieten ein übersichtliches Klassifikationsschema zu Indikatoren einer validen Erfolgsmessung, wobei die Autoren in einen *within-cell approach* oder einen *across-cell approach* unterscheiden (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Klassifikationsschema zur Erfolgsmessung



Quelle: Venkatraman/Ramanujam, 1986, S. 805

Der *within-cell approach* bezieht sich auf die Zellen 1 bis 4 und lässt sich wie folgt interpretieren: Das Messschema in Zelle 1 greift ausschließlich auf die Domäne finanzieller Unternehmensleistung, operationalisiert über Sekundärstatistik, zurück (z. B. Kennzahlen aus Buchführungsabschlüssen). Zelle 2 bietet einen Ansatz, der sich gleichermaßen auf die finanzielle Domäne bezieht, jedoch im Kontext von Primärstatistik (z. B. Erfassen von Kennzahlen auf Basis einer Befragung). Die Zellen 3 und 4 lassen sich analog interpretieren. Hier greift die Domäne des operationalen Unternehmenserfolges. Zelle 3 greift folgernd auf die Verwendung operativer Indikatoren (z. B. Marktanteile) im Kontext von Sekundärstatistik, Zelle 4 im Kontext von Primärstatistik zurück. Der *within-cell approach* stellt somit die engste Möglichkeit der Operationalisierung des Unternehmenserfolges dar (Venkatraman/Ramanujam, 1986, S. 804f.).

Der *across-cell approach* bezieht sich auf die Zellen A bis F und stellt eine Kombination der zuvor besprochenen Ansätze dar. Beispielsweise bietet Ansatz A die simultane Nutzung von Finanzindikatoren auf Basis von Primär- und Sekundärstatistik. Besonders weitreichende Operationalisierungsansätze bieten die Ansätze E und F. Ansatz E basiert auf einer simultanen Operationalisierung finanzieller Indikatoren über Sekundärstatistik und operationaler Indikatoren auf Basis von Primärstatistik (Venkatraman/Ramanujam, 1986, S. 806). Analog hierzu lässt sich Ansatz F interpretieren. Die Verwendung des *across-cell approach* bietet eine inhaltliche und methodische Weiterentwicklung des *within-cell approach*: Inhaltlich erfolgt die Erweiterung über die simultane Einbindung der finanziellen und operationalen Erfolgsdomänen, während methodisch eine Weiterentwicklung über die Einbindung multipler Datenquellen auf Basis von Primär- und Sekundärstatistik erfolgt (Venkatraman/Ramanujam, 1986, S. 805).

Aufgrund der inhaltlichen und methodischen Herausforderungen in der Erfolgsfaktorenforschung sollte die Erfolgsmessung neben rein finanziellen Erfolgsindikatoren auch operationale Aspekte abdecken. Gleichermaßen sollten Primär- und Sekundärstatistiken einbezogen werden, um Nachteile beider Datenquellen auszugleichen.

Zur Operationalisierung der Erfolgskonstrukte können Primär- und Sekundärstatistik sowie objektive und subjektive Erfolgsindizes verwendet werden (Venkatraman/Ramanujam, 1986; Richard et al., 2009, S. 272ff.). Bei der Auswahl objektiver und subjektiver Indizes steht die Validität des Erfolgskriteriums im Mittelpunkt (Bachmann, 2007, S. 95). Kapitel 4.2.3.1 und Kapitel 4.2.3.2 fassen die Möglichkeiten objektiver und subjektiver Operationalisierungsmöglichkeiten zusammen und diskutieren deren Vor- und Nachteile.

4.2.3.1 Objektive Erfolgsindizes

Objektive Indizes können über *Buchführungsdaten*, *Finanzmarktdaten*, *eine Kombination aus Buchführungs- und Finanzmarktdaten* oder über den *Lebenszyklus des Unternehmens* erhoben werden und beruhen auf der Nutzung von Sekundärstatistik (Richard et al., 2009, S. 272ff.).

Indikatoren auf Basis von *Buchführungsdaten* sind bspw. der Gewinn, die Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität, oder die Umsatz- und Marktanteile. Die Validität von Buchführungsdaten basiert auf dem Zusammenhang zwischen dokumentierter wirtschaftlicher Leistung und der eigentlichen Unternehmensleistung. So liegt zumeist ein hoher Zusammenhang zwischen der wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens auf Basis von Buchführungsergebnissen und

der eigentlichen wirtschaftlichen Leistung vor (Danielson/Press, 2003). Limitationen erfahren Buchführungsdaten vornehmlich aufgrund von Rechnungslegungsvorschriften (Grande/Madsen/Borch, 2011, S. 100) und ihrer retrospektiven Natur (Richard et al., 2009, S. 728), die zu einer verzerrten Darstellung wirtschaftlicher Sachverhalte führen können und auch keinen prognostischen Charakter aufweisen.

Indikatoren auf Basis von *Finanzmarktdaten* lassen sich zumeist über den Aktienkurs oder die Aktienrendite börsennotierter Unternehmen abbilden (Richard et al., 2009, S. 728). Finanzmarktbasierete Messinstrumente wie der *Shareholder-Value-Ansatz* (Rappaport, 1990, S. 16) bieten damit auch die Möglichkeit von Prognosen. Ein entscheidender Vorteil liegt in der Möglichkeit, Erfolgskonstrukte nicht nur retrospektiv, sondern auch prognostisch in die Zukunft abzubilden (Fisher/McGowan, 1983). Limitationen finanzmarktspezifischer Messinstrumente finden sich häufig in der Diskrepanz zwischen der eigentlichen wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens und der Rendite, die an Anteilseigner zurückfließt (Richard et al., 2009, S. 728f.). Darüber hinaus spiegelt der geschätzte Marktwert des Unternehmens (Rappaport, 1999, S. 39ff.) häufig nicht die zukünftigen Zahlungsflüsse wider (Malkiel, 2003).

Eine Reihe von Indikatoren kombinieren *Buchführungs-* und *Finanzmarktdaten*. Beispiele für eine solche Kombination von Indikatoren sind *Tobin's q* (Tobin, 1969), *Altman's score* (Altman, 1968) oder *Economic Value Added* (Stern/Steward/Chew, 1995). Ein weiteres prominentes Konzept in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur ist die *Balanced Score Card* (Kaplan/Norton, 1993), die eine Reihe von Indikatoren vereint. Der Vorteil kombinierter Messinstrumente liegt in der simultanen Berücksichtigung von operativer Leistung und Risikobelangen (Richard et al., 2009, S. 732). Während operationale Leistungsindikatoren vornehmlich über Buchführungsdaten operationalisiert werden, integrieren finanzwirtschaftliche Messinstrumente auch Risikoindikatoren.

Der *Lebenszyklus des Unternehmens* als Erfolgsindikator hat seine Wurzeln in der Unternehmerforschung (z. B. Kropp/Zolin 2005; Gorgievski/Ascalon/Stephan, 2011). Die Messung erfolgt in der Regel über kategoriale Variablen, wobei der Lebenszyklus des Unternehmens zumeist in einem engen Zusammenhang zum finanziellen Unternehmenserfolg steht (Richard et al., 2009, S. 734).

4.2.3.2 Subjektive Erfolgsindizes

Subjektive Indikatoren unterteilen sich in ausschließlich *subjektive* und *quasi-objektive* Messinstrumente (Richard et al., 2009, S. 734ff.). Die Erhebung von Erfolgskonstrukten über subjektive Indikatoren, also die direkte Befragung über Schlüsselinformanten, wird vornehmlich in Bezug auf Verzerrungen im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung kritisiert (March/Sutton, 1997; Hurre/Kieser, 2005). So fließen häufig subjektive Wahrnehmungen, wie Motivation, Erfahrungen, kognitive und situative Einflüsse in die Einschätzungen zu bestimmten Sachverhalten mit ein (Muckler/Seven, 1992; Wall et al., 2004). Trotz Kritik bei der Nutzung subjektiver Messinstrumente hat deren Verwendung aufgrund der zunehmenden Bedeutung operativer und organisationaler Erfolgsdomänen bei der Untersuchung des Unternehmenserfolges zugenommen (Richard et al., 2009, S. 735).

Ausschließlich *subjektive* Messinstrumente bieten die Möglichkeit, latente Konstrukte direkt zu erfragen. Beispielsweise kann die Effektivität des Unternehmens (Gupta/Govindarajan, 1984), die vergleichende Einschätzung der Unternehmensleistung zu Mitbewerbern (Gupta/Govindarajan, 1986) oder die Zufriedenheit mit der finanziellen Leistung (Cooper/Artz, 1995; Murphy/Callaway, 2004; Krishnan et al., 2006) erfragt werden. Methodische Limitationen zeigen sich in den kognitiven Aspekten der Befragten zu komplexen Sachverhalten (March/Sutton, 1997, S. 207f.) oder dem *Halo-Effekt* (Rosenzweig, 2007), bei dem Befragte von bekannten auf unbekannte Sachverhalte schließen. Ein weiterer Aspekt ist die tendenzielle Überschätzung der eigenen Leistung (Taylor/Brown, 1988), die zu einer positiven Verzerrung führen kann (Campbell/Sedikides, 1999).

Quasi-objektive Messinstrumente erfragen, wie auch *subjektive* Messinstrumente, Schlüsselpersonen direkt, wobei sich die erfragten Sachverhalte inhaltlich unterscheiden (Richard et al., 2009, S. 737). Beispiele *quasi-objektiver* Messinstrumente lassen sich analog zu den in Kapitel 4.2.3.1 aufgezeigten Buchführungsdaten darstellen. So werden Schlüsselinformanten direkt zu einschlägigen wirtschaftlichen Sachverhalten wie z. B. Gewinn oder Umsatz befragt.

Um Verzerrungen durch die Nutzung subjektiver Messinstrumente bestmöglich zu vermeiden, sollten kritische Aspekte im Forschungsdesign berücksichtigt werden. So kann die Qualität von Selbsteinschätzung durch zeitliche Nähe zur Forschungsfrage erhöht werden (Mezi-as/Starbuck, 2003). Schlüsselinformanten sollten in der Lage sein, die erforderlichen Informationen wiederzugeben (Winter, 2003), die erfragten Konstrukte sollten klar formuliert sein (McGuire/Schneeweis/Branch, 1990). Eine Vielzahl an Studien (z. B. Guthrie, 2001; Wall et

al., 2004; Richard et al., 2009) zeigt mittlere bis hohe Korrelationen über die Zusammenhänge subjektiver und objektiver Messinstrumente, welche auf eine ausreichende Konstruktvalidität schließen lassen.

Richard et al. (2009) verweisen auf den Wert subjektiver Messinstrumente und plädieren für eine kontextabhängige Auswahl objektiver und subjektiver Indikatoren: „These empirical findings suggest that researchers should not view the choice of subjective measures as a second-best alternative but, instead, should weigh the trade-offs between subjective and objective measures against the research context to determine which is more favorable under the circumstances” (S. 737).

4.2.3.3 Einschränkungen in Kleinstunternehmen

In der vorliegenden Arbeit soll der unternehmerische Erfolg abgebildet werden. Hierzu sind geeignete Erfolgsindizes und Erfolgsindikatoren auszuwählen, die eine valide Messung der Konstrukte ermöglichen. Im Vergleich zu größer strukturierten, dezentralisierten Kapitalgesellschaften zeigen eigentümergeführte Kleinstunternehmen vielzählige Einschränkungen in Bezug auf die Erfolgsmessung.

Eigentümergeführte Unternehmen weisen häufig unterschiedliche Rechtsformen auf, unterliegen keiner Publizitätspflicht, verwenden unterschiedliche buchhalterische Verfahren, pflegen einen sensitiven Umgang mit unternehmensspezifischen Daten und besitzen oft auch eine unzureichende Übersicht über die wirtschaftliche Lage ihres Unternehmens (Dess/Robinson, 1984, S. 266f.; Woywode, 2004, S. 23). Agrarwirtschaftliche Kleinstunternehmen werden vornehmlich als Einzelunternehmen (Personengesellschaften) geführt und sind deswegen nicht publizitätspflichtig (DBV, 2016). Darüber hinaus ist eine Nutzung von Finanzmarktdaten aufgrund der gegebenen Rechtsformen ausgeschlossen (BMEL, 2015).

Bisher durchgeführte Studien im Weinbau, die sich mit der Erfassung wirtschaftlicher Leistungen beschäftigen, zeigen nur im geringen Umfang verwertbare Ergebnisse, die aus einer direkten Befragung von Betriebsleitern resultieren (Göbel, 2003, S. 69; Mend, 2010, S. 76). Befragte Betriebsleiter waren dabei nicht in der Lage, Auskunft über deren Betriebsstruktur und wirtschaftliche Leistungen anhand quasi-objektiver Kennzahlen (z. B. Investitionsverhalten, Ausstattung mit Ak, Flächenausstattung, Erntemengen, Bilanzstruktur, Aufwands- und Ertragsstruktur) zu geben (Mend, 2010, S.76, 192ff.). Göbel (2003, S. 69) führt dies weniger auf die eigentliche Bereitschaft der Preisgabe wirtschaftlicher Sachverhalte zurück, sondern

auf die mangelnde Einbindung einer datengestützten Unternehmensführung. So findet die Unternehmensführung in Kleinstunternehmen häufig ohne eine umfassende strategische Planung statt (Hogarth-Scott/Riding 2000; Wang/Walker/Redmond, 2007).

Im Rahmen der vorliegenden Unternehmensstrukturen und den damit verbundenen begrenzten Möglichkeiten der Datenerfassung bieten sich die Nutzung von Sekundärstatistik sowie eine direkte Befragung von Betriebsleitern an. Aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen sollte dabei die Befragung rein subjektiv, nicht jedoch über quasi-objektive Erfolgsindizes und Erfolgsindikatoren stattfinden.

In Anlehnung an das Konzeptualisierungsschema von Venkatraman und Ramanujam (1986) wird trotz den gegebenen Herausforderungen eine Operationalisierung der Erfolgskonstrukte über den *across-cell approach* (vgl. Kapitel 4.2.3) angestrebt. Dies umfasst die Einbindung der finanziellen und operationalen Erfolgsdomänen sowie die Einbindung von Primär- und Sekundärstatistik.

4.2.4 Ableitungen zu Forschungsfrage I

Nachdem der unternehmerische Erfolg anhand des Zielsystems konzeptualisiert ist und verschiedene Möglichkeiten der Operationalisierung diskutiert wurden, wird im folgenden Abschnitt Forschungsfrage I (**FI**) weiterführend spezifiziert. **FI** beschäftigt sich mit der Frage: *Welche Zieldimensionen liegen dem unternehmerischen Erfolg weinbautreibender Eigentümer-Unternehmer zugrunde?* Aus den vorherigen Kapiteln lassen sich drei zentrale Unterfragen ableiten, die in der vorliegenden Arbeit untersucht werden sollen und als Leitfaden für die empirische Untersuchung dienen.

Zum einen soll die subjektive Zielbedeutung und Zielerreichung der unter Kapitel 4.2.2.3 abgeleiteten Einzelziele untersucht werden. Hierbei soll die Frage beantwortet werden, welche Bedeutung wirtschaftliche und persönliche Ziele im Rahmen der weinbaulichen Tätigkeit einnehmen, um ein umfassendes Verständnis über den unternehmerischen Erfolg zu erlangen. Bisherige Erkenntnisse basieren entweder ausschließlich auf einer kleinen Fallzahl an Betriebsleitern und regionalen Untersuchungen innerhalb eines Weinanbaugebietes (Drosse, 1995; Corkindale/Welsch, 2003) oder erfragen Unternehmerziele anhand offener Fragen (Mend, 2010), was die Vergleichbarkeit von Zielen stark einschränkt. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass auch der Betriebstyp (Rohwarenproduzent vs. Direktvermarkter) Einfluss auf das unternehmerische Zielsystem nimmt, weshalb es einer gesonderten Untersu-

chung des Zielsystems direktvermarktender Betriebsleiter bedarf (so ist bspw. anzunehmen, dass sich die Zielbedeutung des Ziels *Kundenzufriedenheit* zwischen Rohwarenproduzenten und Flaschenweinproduzenten unterscheidet). Die mehrdimensionale Untersuchung des Zielsystems bietet neue Erkenntnisse zum unternehmerischen Erfolg direktvermarktender Weinbauunternehmer. Hieraus leitet sich Forschungsfrage **FIa** ab:

FIa: *Wird wirtschaftlichen oder persönlichen Unternehmerzielen eine höhere Bedeutung beigemessen?*

Zum zweiten soll der unternehmerische Zielpluralismus untersucht werden. Hierbei steht die Frage im Mittelpunkt, ob sich Einzelziele des Unternehmers zu sachlogischen Zielbündeln zusammenfassen lassen. Gemäß dem unternehmerischen Zielpluralismus ist davon auszugehen, dass sich hinter den Einzelzielen latente Strukturen verbergen, die eine plausible Zusammenfassung von Einzelzielen zu wirtschaftlichen und persönlichen Zielbündeln ermöglichen. Die Untersuchung latenter Zielbündel kann die ex-ante zugewiesenen Zielkategorien überprüfen und schafft darüber hinaus eine Grundlage zur Indexbildung auf Basis der unternehmerischen Selbsteinschätzung. Hieraus leitet sich Forschungsfrage **FIb** ab:

FIb: *Verbergen sich hinter den Einzelzielen latente Strukturen, die eine Zusammenfassung zu wirtschaftlichen und persönlichen Zielbündeln ermöglicht?*

Zum dritten soll untersucht werden, inwieweit Zusammenhänge zwischen Erfolgsindizes, die auf Basis objektiver und subjektiver Datenquellen erhoben wurden, bestehen. Die Überprüfung der Zusammenhänge bietet neue Erkenntnisse über Erfolgsausprägungen auf Basis von Primär- und Sekundärstatistik; sie kann methodische Defizite einzelner Datengrundlagen ausgleichen. Zusammenhänge lassen sich zwischen objektiv wirtschaftlichen und subjektiv wirtschaftlichen Erfolgsindizes sowie zwischen objektiv wirtschaftlichen und subjektiv persönlichen Erfolgsindizes untersuchen. Somit soll der Zusammenhang zwischen objektiv wirtschaftlichen Erfolgskenngrößen auf Basis von Sekundärstatistik und der Selbsteinschätzung zum wirtschaftlichen Erfolg auf Basis einer Primärerhebung untersucht werden. Es ist zu erwarten, dass Betriebsleiter wirtschaftlich erfolgreicher Betriebe, die hohe bilanzielle Erfolgskenngrößen ausweisen, sich auch subjektiv als wirtschaftlich erfolgreich einschätzen. Darüber hinaus soll der Zusammenhang zwischen objektiv wirtschaftlichen Erfolgskenngrößen auf Basis von Sekundärstatistik und subjektiv persönlichen Erfolgsindizes auf Basis einer Primärerhebung untersucht werden. Es ist unklar, ob wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmer, die

hohe bilanzielle Erfolgskenngrößen aufweisen, auch ihre persönliche Ziele (Individualziele) eher erreichen. Hieraus leiten sich die Forschungsfragen **FIc** und **FIId** ab:

FIc: *Besteht zwischen objektiv wirtschaftlichen Erfolgsindizes und subjektiv wirtschaftlichen Erfolgsindizes ein Zusammenhang?*

FIId: *Besteht zwischen objektiv wirtschaftlichen Erfolgsindizes und subjektiv persönlichen Erfolgsindizes ein Zusammenhang?*

4.3 Konzeptualisierung von Erfolgspotentialen

Nachdem der *unternehmerische Erfolg* anhand wirtschaftlicher und persönlicher Ziele konzeptualisiert wurde, wird im folgenden Abschnitt eine theoretische Grundlage zur Erklärung von Erfolgsunterschieden zwischen Unternehmen geschaffen. Das Kapitel bildet somit die Grundlage zur Ableitung branchenspezifischer Erfolgspotentiale. Dabei wird der Fokus auf Erfolgspotentiale gelegt, die vornehmlich Einfluss auf die wirtschaftlichen Dimensionen des unternehmerischen Zielsystems nehmen. Diesem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass die persönliche Zielerreichung des Unternehmers zwar mit dem wirtschaftlichen Erfolg verbunden ist, weniger jedoch von den vorgelagerten Erfolgspotentialen verursacht wird.

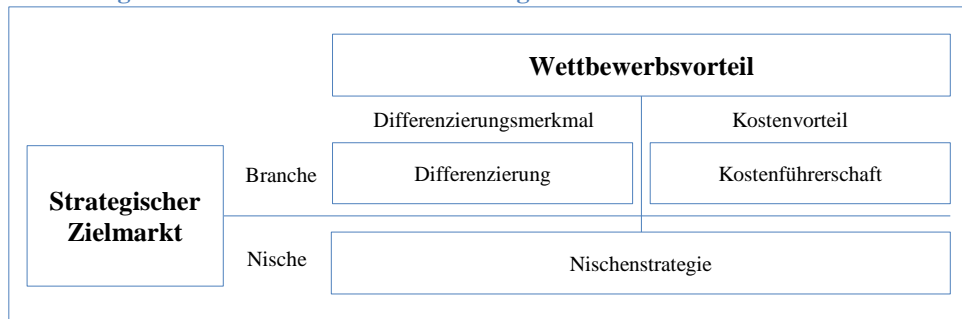
Als theoretischer Bezugsrahmen zur Erklärung komparativer Wettbewerbsvorteile liegen in der betriebswirtschaftlichen Forschung vielfältige Ansätze und Denkrichtungen vor. Um in der vorliegenden Arbeit an die Forschungslücke strategischer Erfolgspotentiale anzuknüpfen, werden nachfolgend die bekanntesten Strategieschulen erläutert, um darauf aufbauend zu überprüfen, inwieweit diese für agrarwirtschaftliche Unternehmen verschiedener Produktionsformen relevant sind. Hierzu wird auf *marktorientierte* (Porter 1980; Narver/Slater, 1990; Kohli/Jaworski, 1990), *ressourcenorientierte* (Wernefelt, 1984) und *kompetenzorientierte* (Prahalad/Hamel, 1990) Erfolgspotentiale zurückgegriffen, die bereits Eingang in den agrarwirtschaftlichen Strategie- und Erfolgsgedankens (z. B. Narver/Slater, 1990; Kühl/Schweickert, 2006; Theuvsen/Heyder/Niederhut-Bollmann, 2010) gefunden haben.

4.3.1 Erfolgspotential Marktorientierung

Der Begriff Marktorientierung bezieht sich im weiteren Sinne auf die unternehmerische Ausrichtung hin zur Kunden- und Konkurrentenorientierung (z. B. Narver/Slater, 1990; Kohli/Jaworski, 1990; Fritz, 1992; Siugaw/Diamantopoulos, 1994). Seinen Ursprung hat der marktorientierte Ansatz im *Structure-Conduct-Performance-Paradigma* (S-C-P-Paradigma) (Mason, 1939; Bain, 1968). Die Leistung einer Industrie lässt sich dabei aus der Branchenstruktur und dem Verhalten der Unternehmen ableiten. Porter (1999, S. 28f.) unterscheidet innerhalb einer Branche in die fünf Wettbewerbskräfte: *Bedrohung durch neue Konkurrenten*, *Rivalität unter bestehenden Mitbewerbern*, *Verhandlungsmacht der Abnehmer*, *Verhandlungsstärke der Zulieferer* und *Bedrohung durch Substitute*. Das Verhalten (Conduct) des Unternehmens wird somit primär von der Branchenstruktur determiniert. Aus diesen Überlegungen leitet Porter (1999) die generischen Wettbewerbsstrategien der *Produktdifferenzierung*, *Kostenführerschaft* und *Nischenstrategie* ab, wobei sich Unternehmen für eine der drei

strategischen Richtungen entscheiden müssen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Abbildung 5 stellt die generischen Wettbewerbsstrategien einer marktorientierten Unternehmensführung dar; diese werden in den folgenden Kapiteln diskutiert.

Abbildung 5: Generische Wettbewerbsstrategien



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, 1995, S. 67

4.3.1.1 Kostenorientierung

Kostenorientierung zielt darauf ab, Produkte und Dienstleistungen kosteneffizienter als die Konkurrenz anzubieten (Porter, 1999, S. 38). Qualität, Service und sonstige Merkmale dürfen dabei nicht vollständig vernachlässigt werden (Porter, 1999, S. 39). Zur Realisierung der Kostenführerschaft ist ein hoher Ausstoß in der Produktion notwendig (Porter, 1995, S. 63). Eine theoretische Grundlage zum Verständnis kostenspezifischer Wettbewerbsvorteile bietet das Konzept der Erfahrungskurven. Es lassen sich vier Teilkonzepte von Erfahrungskurven unterscheiden: *Lernkurveneffekte*, *Größendegression*, *technischer Fortschritt* und *Rationalisierung* (Kreikebaum, 1997, S. 98ff.).

Das Konzept der Lernkurveneffekte weist einen Zusammenhang zwischen der kumulierten Ausbringungsmenge und den Stückkosten auf (Vahrenkamp, 2008, S. 28). Mit zunehmender Ausbringungsmenge sinken die Stückkosten (Gälweiler, 1986, S. 258). Lernkurveneffekte sowie Degressionseffekte treten über Spezialisierung und Verteilung von Kosten auf eine zunehmende Ausbringungsmenge ein (Henderson, 1984, S. 15ff.). Verfahrensinnovationen, wie eine optimierte Vertriebssteuerung, führen zu technischem Fortschritt (Kreikebaum, 1997, S. 101). Rationalisierung bezieht sich auf alle Aktivitäten der Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitssteigerung mit dem Ziel der Kostensenkung (Hübner/Jahnes, 2005, S. 345).

4.3.1.2 Differenzierungsorientierung

Differenzierungsstrategien stellen die Einzigartigkeit von Produkten und Dienstleistungen innerhalb einer Branche in den Mittelpunkt (Porter, 1995, S. 65). Die Einzigartigkeit von Produkten und Dienstleistungen zielt auf einen über den Zusatzkosten liegenden Preis ab (Porter,

1999, S. 41). Eine theoretische Grundlage zum Verständnis differenzierungsorientierter Wettbewerbsvorteile bietet das Konzept der *Produktdifferenzierung*.

Heterogene Güter charakterisieren sich durch ihre Differenzierungsmerkmale (Bester, 2012, S. 19), wobei Güter als Bündel dieser Merkmale aufzufassen sind (Tirole, 1995, S. 210). Demnach stiftet nicht das Gut als solches den Nutzen, sondern dessen Eigenschaften wie z. B. Qualität, Ort, Zeit und Verfügbarkeit (Lancaster, 1966, S. 134; Tirole, 1995, S. 210). Es lässt sich zwischen *horizontaler* und *vertikaler* Produktdifferenzierung unterscheiden (Tirole, 1995, S. 210ff.). *Horizontale Produktdifferenzierung* kann sich bspw. aus einem Standortvorteil über geringe Transportkosten ergeben (Hotelling, 1929, S. 44). *Vertikale Differenzierung* lässt sich über die Beurteilung von Qualitätsunterschieden durch den Verbraucher abbilden (Bester, 2012, S. 20).

4.3.1.3 Nischenorientierung

Eine Konzentration auf Schwerpunkte impliziert die Fokussierung auf einen Teilmarkt, ein Marktsegment oder einen beschränkten geographischen Bereich und schließt somit die branchenweite Marktdurchdringung aus (Porter, 1999, S. 41f.). Bei Anwendung dieser Strategie müssen Unternehmen ex-ante Teilmärkte, Kundensegmente oder Gruppen festlegen. Innerhalb des ausgewählten Bereichs kann das Unternehmen wiederum einen Kosten- oder Differenzierungsfokus aufweisen (Porter, 1999, S. 43).

4.3.2 Erfolgspotential Ressourcenorientierung

Die Ressourcenorientierung hat ihren Ursprung in den Arbeiten von Selznick (1957) und Penrose (1959). Während die zuvor beschriebene Marktorientierung eine *Outside-In-Perspektive* einnimmt, stellt der ressourcenorientierte Ansatz die gegensätzliche *Inside-Out-Perspektive* dar (Grant, 1991). Im Mittelpunkt des strategischen Leitgedankens stehen die Identifikation und die Entwicklung unternehmensspezifischer Ressourcen, welche die Erzielung eines komparativen Wettbewerbsvorteils ermöglichen. Nachfolgend wird die Systematik der Ressourcenorientierung sowie die sich daraus ableitende Kompetenzorientierung (Prahalad/Hamel, 1990) im Abriss dargestellt.

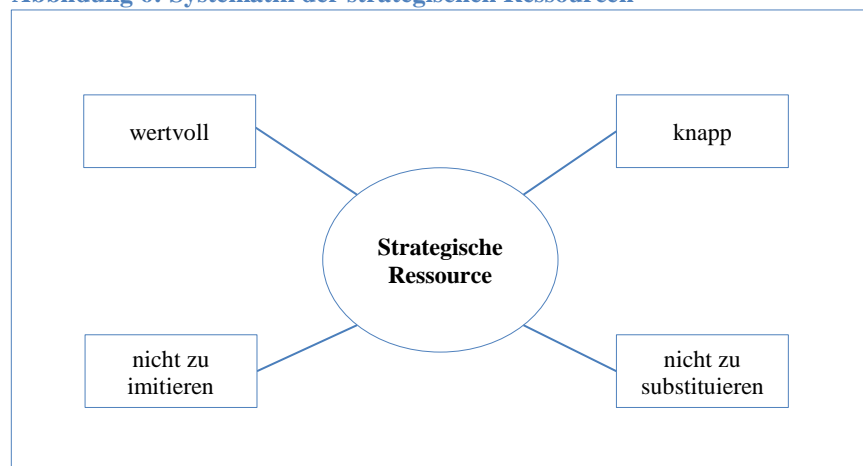
4.3.2.1 Ressourcenorientierung

Unternehmensressourcen können in Anlehnung an Wernefelt (1984, S. 172) tangiblen oder intangiblen Charakter aufweisen. Tangible Ressourcen sind bspw. Arbeit und Kapital, während Markenrechte oder Patente sich als intangibel bezeichnen lassen. Eine weitere Differen-

zierung kann in physische, humane und organisationale Ressourcen erfolgen (Barney, 1991). Insbesondere erstere Unterteilung hat sich in der Literatur durchgesetzt (Grant, 2000). Nach Barney (1991) lassen sich strategische Ressourcen durch vier Eigenschaften charakterisieren. Strategische Ressourcen sind dabei *wertvoll*, *knapp*, *nicht zu imitieren* und *nicht zu substituieren* (Barney, 1991, S. 105ff.).

Eine *wertvolle Ressource* zeichnet sich dadurch aus, dass sie Unternehmen die Möglichkeit bietet, Strategien zu entwerfen, die Effizienz und Effektivität verbessern. *Knappe Ressourcen* zeichnen sich durch ihren eingeschränkten Zugang durch Mitbewerber am Markt aus. Ressourcenknappheit liegt entsprechend dann vor, wenn nur einzelnen Unternehmen die Ressourcennutzung obliegt. Eine *nicht imitierbare Ressource* entzieht sich der Möglichkeit einer Kopie durch Mitbewerber. Ressourcen, die *nicht substituierbar* sind, zeichnen sich ebenfalls dadurch aus, dass sie sich nicht durch andere Ressourcen ersetzen lassen. Erst das Zusammenspiel der zuvor genannten Aspekte lässt dabei die Charakterisierung einer strategischen Ressource zu (Barney, 1991, S. 106ff.). Abbildung 6 veranschaulicht die Systematik der strategischen Ressource.

Abbildung 6: Systematik der strategischen Ressourcen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Barney, 1991, S. 106ff.

Als branchenspezifisches Beispiel in der vorliegenden Arbeit kann der *Besitz von Rebflächen im Weinanbaugebiet Champagne* herangezogen werden. Das Produkt Champagner darf ausschließlich innerhalb des Weinanbaugebietes Champagne in Frankreich produziert werden. Die *Knappheit* des Gutes führt zu hohen Preisen am Markt und lässt die Ressource Land überdurchschnittlich *wertvoll* werden. Gleichermäßen ist die Herkunft markenrechtlich geschützt, weshalb keinerlei Spielraum für die *Imitation* und *Substitution* des Produktes Champagner besteht. Aufgrund der strategischen Ressource Land ist es Weinbaubetrieben in der

Champagne möglich, einen komparativen Wettbewerbsvorteil über ein hohes Preisniveau zu erzielen.

4.3.2.2 Kompetenzorientierung

Prahalad und Hamel (1990) leiten aus dem ressourcenorientierten Ansatz den kompetenzbasierten Ansatz ab (Rasche, 1993, S. 424). Dabei ist zwischen Kompetenz und Kernkompetenz zu unterscheiden. Kernkompetenzen stellen eine Sonderform der Kompetenzen dar, die eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit über die Schaffung neuartiger Produkte durch das Management hervorbringen (Prahalad/Hamel, 1990, S. 81). „In the long run, competitiveness derives from an ability to build, at lower cost and more speedily than competitors, the core competencies spawn unanticipated products” (Prahalad/Hamel, 1990, S. 81). So lässt sich die Kernkompetenz wie folgt definieren: „Core competencies are the collective learning in organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies” (Prahalad/Hamel, 1990, S. 82). Der kernkompetenzorientierte Ansatz rückt folgernd das bereichsübergreifende Wissen und die Fähigkeiten zum Aufbau komparativer Wettbewerbsvorteile innerhalb des Unternehmens in den Vordergrund.

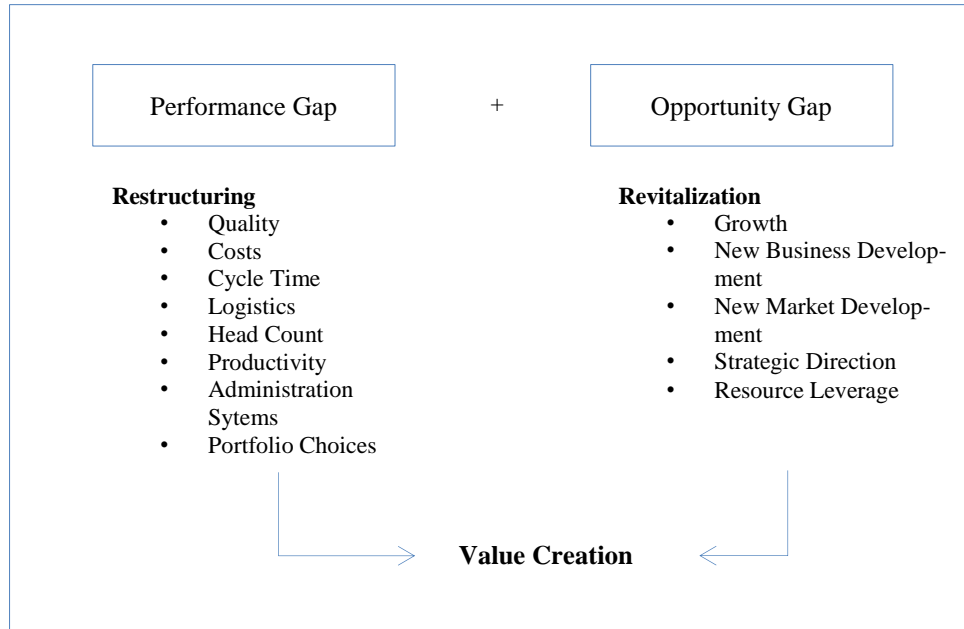
In der Literatur gibt es eine Vielzahl weiterer definitorischer Ansätze, die auf der Arbeit von Prahalad und Hamel (1990) aufbauen und die Domäne der Kernkompetenz vornehmlich auf weitere Bereiche übertragen. So nutzen z. B. Teece, Pisano und Shuen (1997) als Grundlage ihrer Ausarbeitung *Dynamic Capabilities* den ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatz. *Dynamic* greift die Fähigkeit von Unternehmen auf, ihr Ressourcenpotential zu erneuern und an das sich verändernde Wettbewerbsfeld anzupassen (Teece/Pisano/Shuen, 1997, S. 515). *Capabilities* bezieht sich auf die Rolle und Funktionen des strategischen Managements zur Steuerung des Ressourcenpotentials (ebenda).

In Anlehnung an Prahalad und Hamel (1990), Barney (1991), Grant (1991) sowie Hall (1992) können Kernkompetenzen auf vier bestimmte Eigenschaften zurückgeführt werden:

- Kernkompetenzen stiften aus Sicht des Kunden einen *Zusatznutzen*, der monetär vergütet wird
- Ähnlich der strategischen Ressourcen müssen Kernkompetenzen *knapp* und *nicht imitierbar* sein
- Kernkompetenzen müssen fortlaufend auf neue und innovative Produkte bzw. Märkte *übertragbar* sein

Die Schaffung einer Wertgenerierung über Kernkompetenzen kann in Anlehnung an Prahalad (1993) über zwei Wege erfolgen. Zum einen kann die Wertegenerierung über den *Performance Gap*, zum anderen über den *Opportunity Gap* erfolgen (Prahalad, 1993, S. 42). Abbildung 7 fasst die Systematik zusammen.

Abbildung 7: Schaffung einer Wertgenerierung über Kernkompetenzen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Prahalad, 1993, S. 42

Der *Performance Gap* bezieht sich auf die Wertgenerierung über *Restrukturierungsmaßnahmen*, welche sich vornehmlich in einer Steigerung von Effizienz und Produktivität niederschlagen. Komplementär bezieht sich der *Opportunity Gap* auf *Revitalisierungsmaßnahmen* im Rahmen der Geschäftsfeldentwicklung (Prahalad, 1993, S. 42ff.). Hieraus ableitend erfolgt die kompetenzorientierte Wertegenerierung simultan über das Zusammenspiel aus Restrukturierungs- und Revitalisierungsmaßnahmen.

Zusammenfassend lassen sich die Kompetenzorientierung und deren Maßnahmen als ein komplexer und weitreichender Erklärungsansatz zum Aufbau komparativer Wettbewerbsvorteile heranziehen. Ersichtlich wird dies bspw. über die Restrukturierungsmaßnahmen, welche zum Teil gegensätzliche und divergierende Ziele wie die Restrukturierung von Qualität, Kosten und Produktivität aufweisen. So zeigt sich bspw. in der Weinbranche, dass ein steigendes Qualitätsmanagement häufig mit einem Kostenanstieg sowie einer abnehmenden Produktivität einhergeht (Iselborn/Loose, 2016, S. 5).

4.3.3 Relevanz im Weinbau

Nachdem in den vorhergehenden Kapiteln die markt-, ressourcen- und kompetenzorientierten Erfolgspotentiale aufgezeigt wurden, wird in diesem Kapitel deren Relevanz im Weinbau überprüft, um eine Grundlage zur Ableitung branchenspezifischer Erfolgspotentiale zu schaffen.

Während die Markt- und Ressourcenorientierung in der Vergangenheit als voneinander losgelöste Konzepte betrachtet wurden, ist es offensichtlich, dass Elemente beider Konzepte einer Berücksichtigung im Rahmen der strategischen Unternehmensführung bedürfen (Kühl/Schweickert, 2006, S. 545). So kann die Einbindung von Elementen beider Denkrichtungen durchaus erfolgen, um komparative Wettbewerbsvorteile aufzubauen (Srivastava/Fahey/Christensen, 2001). Ein Unternehmen kann letztlich nur das produzieren, was am Markt nachgefragt wird. Gleichmaßen kann die Produktion des Gutes nicht von den unternehmensinternen Ressourcen und Kompetenzen abgekoppelt werden, um Effizienz und Produktivität zu gewährleisten (Schweickert, 2006, S. 97).

Bisher liegen keine Erkenntnisse über den Einfluss markt-, ressourcen- und kompetenzorientierter Erfolgspotentiale auf den wirtschaftlichen Erfolg weinbautreibender Unternehmen vor.

Eine Untersuchung zu markt- und ressourcenorientierten Strategien innerhalb der Weinwirtschaft (Schweickert, 2006, S. 275) zeigt, dass beide Denkrichtungen vertreten sind. Während Winzergenossenschaften und Kellereien eine Tendenz hin zu marktorientierten Strategien aufweisen, zeigen eigentümergeführte Weinbaubetriebe sowohl ressourcen- als auch marktorientierte Tendenzen, die in Abhängigkeit der Unternehmensgröße variieren (Schweickert, 2006, S. 278). Größere Weinbaubetriebe zeigen dabei eine Tendenz hin zur marktorientierten Unternehmensführung, kleinere hingegen zu ressourcenorientierten Konzepten.

Während bei agrarwirtschaftlichen Rohwarenproduzenten die strategische Ausrichtung der Kostenführerschaft das größte Erfolgspotential einnimmt (Dautzenberg/Petersen, 2005; Schultze, 2008), weil sich Produzenten tendenziell homogener Güter als Preisnehmer sehen (Stabler/Olfert, 2000), bieten sich für veredelnde Betriebe mit eigener Vermarktung auch differenzierungsorientierte Erfolgspotentiale an (Iselborn/Loose, 2016; Iselborn/Loose/Kühl, 2016). Im Rahmen der generischen Wettbewerbsstrategien sind im Hinblick auf die Produktion und Vermarktung von Flaschenwein demnach sowohl kosten- als auch differenzierungsorientierte Erfolgspotentiale relevant. Nischenorientierten Wettbewerbsstrategien ist aufgrund

des ohnehin stark differenzierten Sektors nur eine untergeordnete Rolle beizumessen, so dass von einem tendenziellen Kosten- oder Differenzierungsfokus direktvermarktender Weinbaubetriebe auszugehen ist.

Im Hinblick auf die ressourcenorientierten Erfolgspotentiale liegen umfassende Erkenntnisse zum Einfluss von Betriebsgröße, Produktivität und Effizienz auf den wirtschaftlichen Erfolg agrarwirtschaftlicher Unternehmen vor (z. B. Bravo-Uerta/Pinheiro, 1993; Van Zyl/Binswanger/Thirtle, 1995; Gorton/Davido, 2004; Inderhees, 2007; Mend, 2010; Nehring et al., 2014; Iselborn/Mend, 2014; Delord/Montaigne/Coelho, 2015; Iselborn/Loose, 2016).

Eine weitere kritische Ressource, die eng mit der Systematik von Kernkompetenzen verbunden ist und in den Mittelpunkt agrarwirtschaftlicher Eigentümer-Unternehmen rückt, sind die Fähigkeiten des Betriebsleiters (Inderhees, 2007, S. 53ff.). Der Betriebsleiter lässt sich als kritische Ressource interpretieren, da dessen Fähigkeiten wertvoll, knapp, nicht imitierbar und nicht substituierbar sind. Schaper, Deimel und Theuvsen (2011, S. 37) verweisen darauf, dass trotz der Relevanz von Betriebsleiterpersönlichkeit und Betriebsstrategien und deren Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit in der agrarwirtschaftlichen Forschung nur vereinzelte Erkenntnisse über diese Zusammenhänge vorliegen.

Betriebsleiter direktvermarktender Weinbaubetriebe zeigen eine enge Vernetzung zwischen ihrer unternehmerischen Persönlichkeit und der unternehmensstrategischen Ausrichtung (Göbel, 2003). Die Persönlichkeit des Betriebsleiters ist somit wechselseitig mit der strategischen Ausrichtung verbunden. Ein Konzept, das die unternehmerische Persönlichkeit mit der strategischen Haltung des Unternehmers verbindet (Anderson et al., 2009, S. 218), ist die unternehmerische Orientierung (Miller, 1983; Covin/Slevin, 1991). In der vorliegenden Arbeit wird deshalb auf das Konzept der unternehmerischen Orientierung zurückgegriffen, um die kritische Ressource des Betriebsleiters und dessen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg näher zu untersuchen.

Die Systematik der zuvor dargestellten strategischen Erfolgspotentiale spiegelt sich in den Ausrichtungen agrarwirtschaftlicher Unternehmen wider. Bisherige Untersuchungen haben dabei vornehmlich Strategien untersucht, weniger jedoch deren Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg. Eine Unterscheidung zwischen Rohwarenproduzenten und veredelnden Agrarproduzenten mit eigener Vermarktung zeigt dabei eine unterschiedliche Relevanz strategischer Erfolgspotentiale auf.

4.4 Erfolgspotentiale direktvermarktender Weinbaubetriebe

Nachdem Kapitel 4.3 einen konzeptionellen Bezugsrahmen zur Erklärung von wirtschaftlichen Erfolgsunterschieden bietet, werden in den folgenden Abschnitten die branchenspezifischen Erfolgspotentiale direktvermarktender Weinbaubetriebe eingegrenzt und abgeleitet. Darauf aufbauend werden *Forschungsfrage I* und *Forschungsfrage II* weiterführend spezifiziert. Um an den Stand der agrarwirtschaftlichen Forschung anzuknüpfen und aus forschungspraktischen Überlegungen kommt es a priori zu einer Eingrenzung strategischer Erfolgspotentiale, die in die spätere Untersuchung einfließen.

Zum einen wird das Konzept der *Marktorientierung*, zu welchem erste Erkenntnisse in der Weinwirtschaft vorliegen (Schweickert, 2006), näher beleuchtet, um bestehende Erkenntnisse im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg zu erweitern. So zeigt Schweickert (2006, S. 278) zwar eine Beziehung zwischen der marktorientierten Unternehmensführung und der Betriebsgröße auf, jedoch basieren die Erkenntnisse auf einer rein subjektiven Analyse und bedürfen einer weiterführenden statistischen Absicherung. Kapitel 4.4.1 erläutert die einzelnen Dimensionen der marktorientierten Unternehmensführung und stellt einen Bezug zur Weinbranche her.

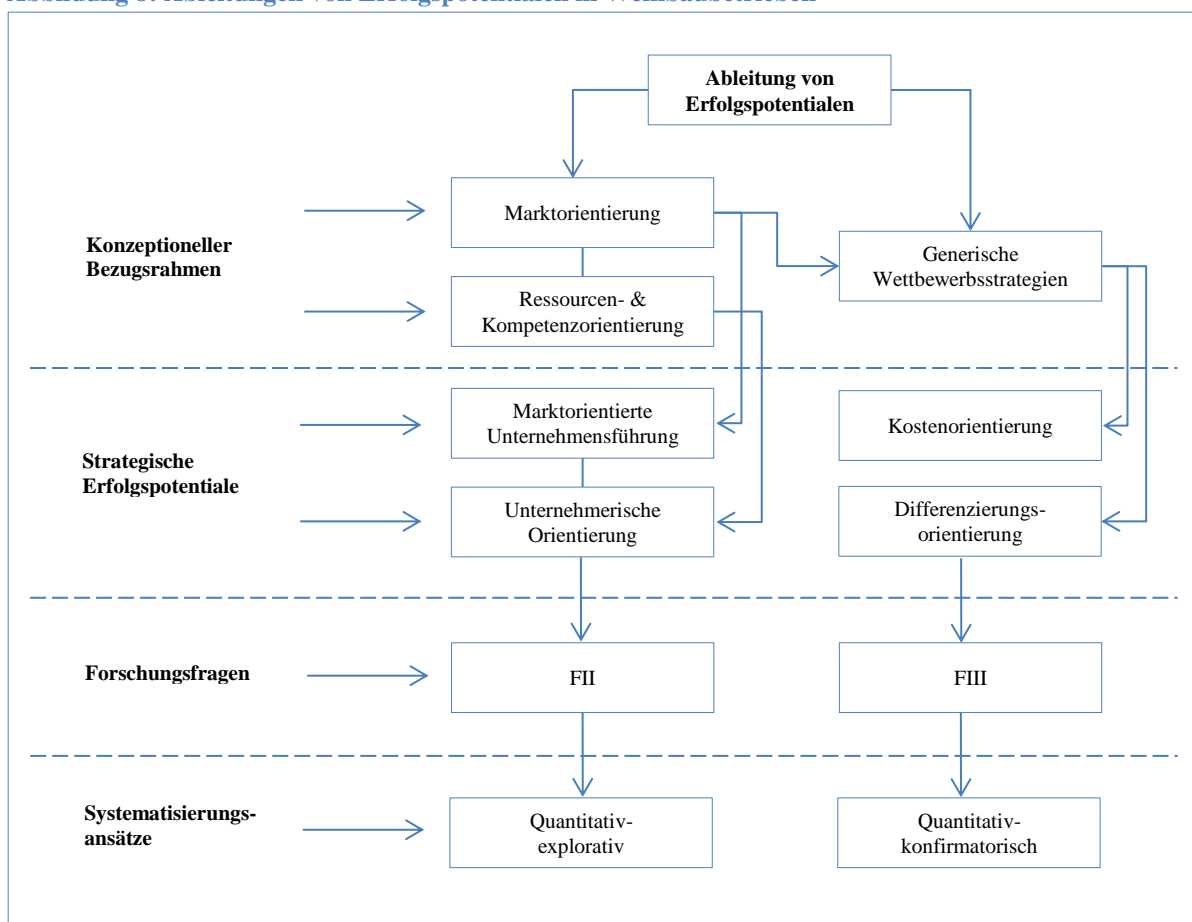
Zum zweiten bietet die unternehmerische *Ressourcen-* und *Kompetenzorientierung* einen konzeptionellen Bezugsrahmen, der das unternehmerisch-strategische Verhalten in den Mittelpunkt stellt. Das Konzept der *unternehmerischen Orientierung* bietet eine Schnittstelle zwischen unternehmerischer Persönlichkeit und der strategischen Haltung des Unternehmers. Damit verbindet es die Persönlichkeit des Unternehmers und unternehmensstrategische Aspekte, welche in Weinbaubetrieben wechselseitig verbunden sind (Göbel, 2003). Bisher liegen noch keine Erkenntnisse vor, ob die unternehmerische Orientierung mit dem wirtschaftlichen Erfolg direktvermarktender Weinbaubetriebe zusammenhängt. Kapitel 4.4.2 erläutert die einzelnen Dimensionen der unternehmerischen Orientierung und stellt einen Bezug zur Weinbranche her.

Zum dritten bieten die *generischen Wettbewerbsstrategien* der Kosten- und Differenzierungsorientierung, die sich aus dem Konzept der *Marktorientierung* ableiten lassen, einen theoretischen Bezugsrahmen, um strategische Unterschiede zwischen Rohwarenproduzenten und veredelnden Betrieben mit eigener Vermarktung zu untersuchen. Der aktuelle Stand der agrarwirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung hat sich primär mit der Untersuchung rohwarenproduzierender Unternehmen befasst (Petersen, 2003; Dautzenberg/Petersen, 2005; Schultze,

2008; Mend, 2010). Wie in Kapitel 4.3.3 beschrieben ist davon auszugehen, dass veredelnde Weinbaubetriebe neben kosten- auch differenzierungsorientierte Wettbewerbsvorteile im Rahmen der Produktions- und Vermarktungsstrategie nutzen. Kapitel 4.4.4 leitet in Anlehnung an die generischen Wettbewerbsstrategien ein branchenspezifisches Erfolgsmodell ab, welches die kosten- und differenzierungsorientierten *Produktions- und Vermarktungsstrategien* direktvermarktender Weinbaubetriebe aufgreift.

Abbildung 8 fasst die Ableitungen zu Erfolgspotentialen in Weinbaubetrieben im Überblick zusammen und ordnet diese den Systematisierungsansätzen zu.

Abbildung 8: Ableitungen von Erfolgspotentialen in Weinbaubetrieben



Quelle: eigene Darstellung

4.4.1 Marktorientierte Unternehmensführung

Die Arbeiten von Kohli und Jaworski (1990) sowie von Narver und Slater (1990) gelten als Impulsgeber einer Vielzahl von empirischen Studien im Kontext einer marktorientierten Unternehmensführung. Im Folgenden sollen diese im Abriss aufgezeigt und ihre Vor- und Nachteile erörtert werden. Darauf aufbauend werden die Dimensionen der Marktorientierung, die in der vorliegenden Arbeit Anwendung finden, abgeleitet und branchenspezifisch betrachtet.

Kohli und Jaworski (1990) definieren die Marktorientierung als: „Market orientation is the organization wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization-wide responsiveness“ (S. 6). Die Autoren rücken damit die Information (market intelligence) in den Mittelpunkt der Betrachtung. Das Konstrukt wird über die Dimensionen *intelligence generation* (Informationsbeschaffung), *intelligence dissemination* (Informationsverteilung) und *intelligence responsiveness* (Informationsreaktion) konzeptualisiert (Kohli/Jaworski, 1990, S. 5ff.). Demgegenüber nehmen Narver und Slater (1990, S. 21) eine tendenziell eher verhaltensorientierte Sicht ein, die aus drei Verhaltenskomponenten und zwei Entscheidungskriterien besteht. Verhaltenskomponenten sind *customer orientation* (Kundenorientierung), *competitor orientation* (Wettbewerbsorientierung) und *interfunctional coordination* (Interfunktionale Koordination), während sich die Entscheidungskriterien aus *long-term focus* (Langzeitorientierung) und *profitability* (Profitabilität) zusammensetzen (Narver/Slater, 1990, S. 21).

Neben den zuvor genannten Arbeiten bietet die Literatur eine Vielzahl an weiteren Definitionen zur Marktorientierung (z. B. Brown, 1987; Deshpandé et al., 1993; Deshpandé/Farley, 1998; Cano/Carrillat/Jaramillo, 2004). Im Kern lässt sich die Marktorientierung trotz unterschiedlicher Definitionen als eine unternehmerische Denkhaltung bezeichnen, die sich über alle Unternehmensfunktionen hinweg erstreckt. Marktorientierte Unternehmen verfolgen eine konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf aktuelle und potentielle Märkte (Kohli/Jaworski, 1990, S. 6). Demnach ist die Marktorientierung auch von der Marketingorientierung abzugrenzen (Shapiro, 1988, S. 120; Wren, 1997), die nur einen Teil der Marktorientierung abbildet.

Aufgrund ihrer vielfältigen empirischen Einbindung stellen die MKTOR-Skala (Narver/Slater, 1990) und die MARKOR-Skala (Kohli/Jaworski/Kumar, 1993), die auf den Ansätzen von Kohli und Jaworski (1990) sowie von Narver und Slater (1990) beruhen, die wohl bekanntesten Skalen zur Untersuchung einer marktorientierten Unternehmensführung dar.

In der vorliegenden Arbeit wird aus methodischen und inhaltlichen Überlegungen auf das Konzept der MARKOR-Skala (Kohli/Jaworski/Kumar, 1993) zurückgegriffen, das die Dimensionen *Informationsbeschaffung*, *Informationsverteilung* und *Informationsreaktion* integriert. Obgleich nicht alle Untersuchungen der MARKOR-Skala zufriedenstellende Werte im Hinblick auf deren Validität aufweisen (z. B. Farrell/Oczkowski, 1997; Farrell, 2002), erfährt die MARKOR-Skala am häufigsten Eingang in die empirische Strategieforschung. Die MKTOR-Skala erfährt hingegen inhaltliche Kritik (Kohli/Jaworski/Kumar, 1993, S. 467), da die Generierung und Verteilung von Informationen sowie weitere marktspezifische Aspekte nicht berücksichtigt werden (ebenda). Insbesondere in Weinbaubetrieben ist jedoch davon auszugehen, dass die Dimensionen Informationsbeschaffung und Informationsreaktion eine zentrale Rolle beim Aufbau komparativer Wettbewerbsvorteile spielen. Ein weiterer Aspekt, der die Nutzung der MARKOR-Skala als besser geeignet erscheinen lässt, ist deren Einbindung in die Untersuchung von Schweickert (2006, S. 106f.). Demnach kann die Verwendung der MARKOR-Skala auf bisherige Erkenntnisse zur Marktorientierung winnowirtschaftlicher Unternehmen aufbauen.

Hieraus ableitend wird die Einbindung der MARKOR-Skala in Anlehnung an Kohli, Jaworski und Kumar (1993) als ein geeignetes Instrument zur Messung der Marktorientierung in vorliegender Arbeit herangezogen. Bisherige Erkenntnisse zur marktorientierten Unternehmensführung veredelnder Weinbaubetriebe können dabei validiert und weiterentwickelt werden. Zum besseren Verständnis der einzelnen Dimensionen einer marktorientierten Unternehmensführung werden die Dimensionen *Informationsbeschaffung*, *Informationsverteilung* und *Informationsreaktion* im Abriss aufgezeigt und ein Bezug zu Weinbauunternehmen hergestellt.

4.4.1.1 Informationsbeschaffung

Grundlage einer marktorientierten Unternehmensführung ist die Informationsbeschaffung. Informationsbeschaffung bezieht sich auf die unternehmerische Überwachung des Marktes hinsichtlich Kundenbedürfnissen, Kundenpräferenzen sowie deren Dynamik durch Einflussnahme exogener Faktoren (Kohli/Jaworski, 1990, S. 4). Als exogene Faktoren sind rechtliche Regelungen, technologischer Fortschritt, Mitbewerber sowie weitere Umweltfaktoren zu nennen (ebenda). Dabei umfasst die Informationsbeschaffung nicht nur die Überwachung aktueller Marktstrukturen, sondern bezieht sich darüber hinaus auch auf die Antizipation zukünftiger Veränderungen am Markt (Houston, 1986, S. 86). Während Großunternehmen zumeist auf spezialisierte Abteilungen sowie technische Unterstützung zur Informationsbeschaffung

zurückgreifen, zeigen kleine Unternehmen häufig eingeschränkten Zugang zu marktrelevanten Informationen (Samiee/Walters, 1990; Ballantine et al., 1998).

Die Identifikation und Bereitstellung relevanter Informationen tragen als ausschlaggebende Faktoren zur unternehmerischen Problemlösung bei (Hanf/Müller, 1997, S. 212). Hanf und Müller (1997) unterscheiden die Beschaffung von Informationen und die Akquisition von Wissen. Während die Beschaffung von Informationen als klar abgegrenzter Suchvorgang mit dem Ziel der Entscheidungsfindung verbunden ist, lässt sich die Wissensakquise als fortlaufender Prozess verstehen, dessen Zielsetzung einem besseren Verständnis komplexer Sachverhalte dient (ebenda). Kohli, Jaworski und Kumar (1993, S. 468) verweisen darauf, dass der Einbezug multipler Abteilungen zur Informationsbeschaffung als wichtig zu erachten ist, da hierdurch unterschiedliche Perspektiven über den Markt erzielt werden. Im Gegensatz dazu ist davon auszugehen, dass sich die Informationsbeschaffung in Weinbauunternehmen vornehmlich auf die Bemühungen des Betriebsleiters beschränken.

4.4.1.2 Informationsverteilung

Die Verteilung von relevanten Informationen innerhalb von Unternehmen baut auf der zuvor diskutierten Informationsbeschaffung auf. Erfasste Informationen müssen dabei zwischen Abteilungen in der gesamten Wertschöpfungskette ausgetauscht werden (Kohli/Jaworski, 1990, S. 5), um z. B. Forschung, Produktentwicklung, Fertigung und Vermarktung aufeinander abzustimmen. Informationsverteilung muss entsprechend formell oder informell horizontal zwischen einzelnen Geschäftseinheiten und vertikal zwischen Geschäftseinheit und Management erfolgen (Kohli/Jaworski/Kumar, 1993, S. 468).

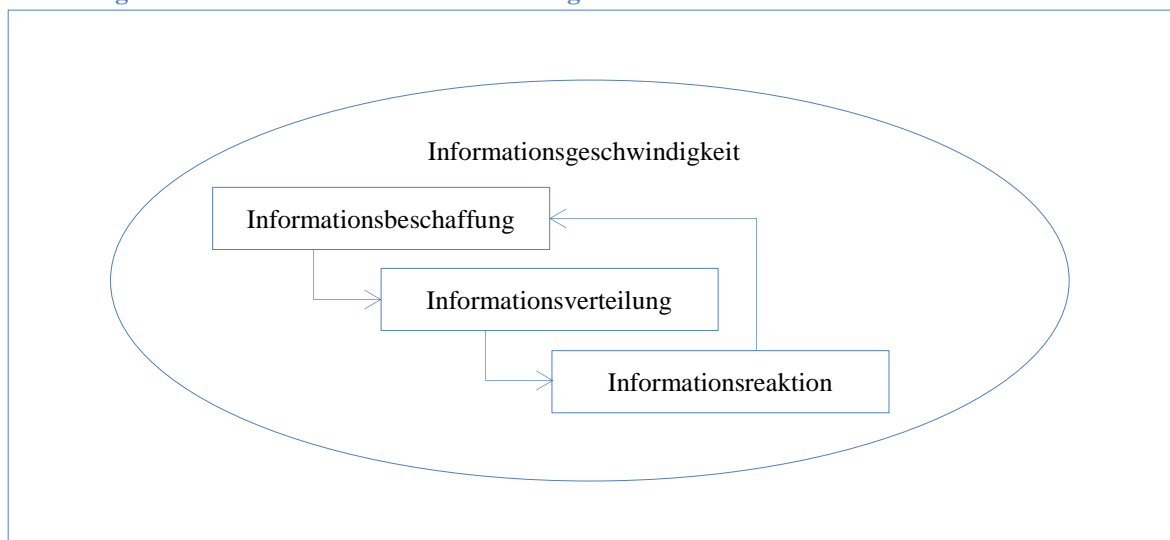
Der Dimension Informationsverteilung ist im Rahmen von Weinbauunternehmen tendenziell eine eher untergeordnete Rolle beizumessen, da sich deren Organisationsstruktur als zentralisiert bezeichnen lässt. Es liegen also keine dezentralisierten Geschäftseinheiten vor, die gewonnene Informationen austauschen und verwerten. So verweist Schweickert (2006) auf die Rolle des Betriebsleiters in der Agrarwirtschaft und spricht vom „[...] Spiritus Rector [...]“ (S. 106f.). Dies impliziert, dass gewonnene Informationen direkt an der Entscheidungsstelle zur Verfügung stehen, da der Eigentümer-Unternehmer gleichermaßen die zentrale Quelle der Informationsbeschaffung darstellt. Demnach kann die Informationsverteilung eher als eine Art Schnittstelle zwischen Informationserhebung und Informationsreaktion interpretiert werden, die mit der Informationsverarbeitung des Betriebsleiters einhergeht.

4.4.1.3 Informationsreaktion

Informationsreaktion ist das letzte Bindeglied einer marktorientierten Unternehmensführung, welches auf der Informationsbeschaffung und Informationsverteilung aufbaut. Demnach nimmt die Marktorientierung erst dann ein Erfolgspotential ein, wenn die Unternehmung unter Zuhilfenahme der gewonnenen und verteilten Informationen auf die Marktbedürfnisse reagiert (Kohli/Jaworski, 1990, S. 6). Informationsreaktion erstreckt sich auf die Auswahl relevanter Zielmärkte, über die Produktentwicklung bis zu deren Produktion und Vermarktung (ebenda). Die Geschwindigkeit der Informationsreaktion ist im Rahmen der Umsetzung des Konzeptes Marktorientierung von hoher Bedeutung (Kohli/Jaworski/Kumar, 1993, S. 468). Je schneller ein Unternehmen auf den Markt reagieren kann, desto höher die Arbitrage (z. B. durch Pioniergewinne).

Abbildung 9 setzt die drei Dimensionen der Marktorientierung systematisch zusammen und fügt gleichzeitig die zeitliche Komponente, die sich auch auf die Informationsbeschaffung und Informationsverteilung bezieht, mit ein.

Abbildung 9: Dimensionen der Marktorientierung



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kohli/Jaworski, 1990, und Kohli/Jaworski/Kumar, 1993

Die dreidimensionale marktorientierte Unternehmensführung zeigt eine sequentielle Abfolge, ausgehend von der Informationsbeschaffung über die Informationsverteilung hin zur Informationsreaktion. Begleitet werden die einzelnen Schritte von der Dimension Informationsgeschwindigkeit, die determiniert, ob Beschaffung, Verbreitung und Reaktion zeitnah umgesetzt werden. Im Rahmen der unternehmerischen Entscheidungsfindung nimmt der Wert der Informationen mit zeitlich zunehmendem Abstand zwischen dem Zeitpunkt der Informationsbe-

schaffung und der unternehmerischen Entscheidung (Informationsreaktion) ab (Hanf/Müller, 1997, 214).

Wie aus Abbildung 9 ersichtlich liegt aus sachlogischen Überlegungen eine Verbindung zwischen Informationsreaktion und Informationsbeschaffung vor. Diese Verbindung stammt aus der Überlegung, Marktorientierung als immer wiederkehrenden Prozess, ähnlich der Akquisition von Wissen (Hanf/Müller, 1997, S. 212), zu verstehen. Wie die Dimensionen Informationsbeschaffung und Informationsverteilung ist auch die Informationsreaktion in Weinbauunternehmen vornehmlich durch die Entscheidung des Unternehmers geprägt.

Als branchenspezifisches Beispiel der Dimension Informationsreaktion kann die Schaffung neuer Produkte über die Kultivierung von ausgewählten Rebsorten und Weinstilistiken dienen, die an sich verändernde Nachfragebedürfnisse angepasst sind. Je früher die Reaktion auf die sich verändernden Nachfragebedürfnisse erfolgt, desto größer ist die vermeintliche Arbitrage.

4.4.2 Unternehmerische Orientierung

Die unternehmerische Orientierung (UO) zählt zur Klasse der strategischen Orientierungen. Das Konzept der UO geht auf die Arbeiten von Mintzberg (1973) im Rahmen der strategischen Entscheidungsfindung von Unternehmern zurück (Covin/Wales, 2011, S. 679). Im Mittelpunkt des Konzeptes stehen die quasi-psychologischen Attribute des Unternehmers und dessen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg (Miller, 1983; Covin/Slevin, 1989). Miller (1983) definiert die unternehmerische Firma als: „An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with proactive innovations, beating competitors to the punch” (S. 771). Entgegengesetzt zeichnen sich nicht-unternehmerische Firmen durch geringe Innovationsbereitschaft, Risikoaversion und eine tendenziell imitierende, anstatt richtungsweisende Unternehmensführung aus (Miller, 1983, S. 771).

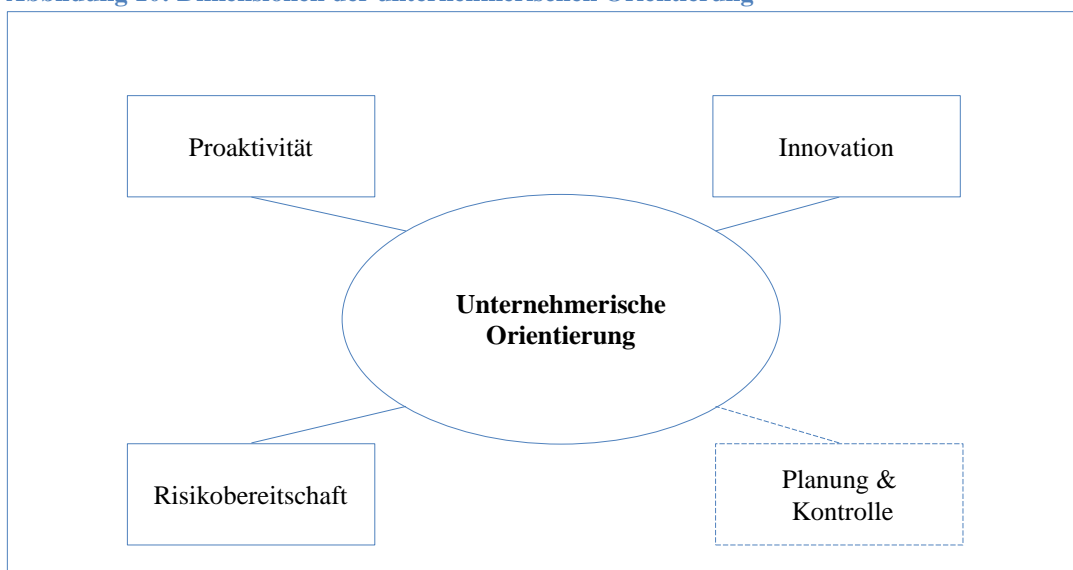
In Anlehnung an Miller (1983) wird das Konzept dreidimensional über unternehmerische *Proaktivität*, *Innovativität* und *Risikobereitschaft* konzeptualisiert. Erweiterungen um die Dimensionen der *unternehmerischen Autonomie* und des *unternehmerisch-aggressiven Verhaltens* finden sich in den Arbeiten von Lumpkin und Dess (1996), Covin, Green und Slevin (2006) und Rauch et al. (2009). In der vorliegenden Arbeit wird den Dimensionen *Autonomie* und *unternehmerische Aggressivität* eine untergeordnete Rolle beigemessen. So ist der Eigen-

tümer-Unternehmer autonomer Entscheider, da Eigenkapital und Unternehmensführung wechselseitig verbunden sind. Gleichmaßen ist davon auszugehen, dass Merkmale aggressiven Verhaltens wie Markteintrittsstrategien, Preisstrategien und die gezielte Entwicklung von Konkurrenzprodukten in Weinbauunternehmen nur eine untergeordnete Rolle einnehmen.

Eine Erweiterung erfährt das dreidimensionale Konzept in der vorliegenden Arbeit um die Dimension *Planung & Kontrolle*. Insbesondere zentralisierte Kleinunternehmen weisen häufig Defizite in den Bereichen Planung und Kontrolle auf (Berman/Gordon/Sussmann, 1997; Wijewardena et al., 2004). Dennoch nimmt die Managementfunktion *Planung & Kontrolle* nachweislich positiven Einfluss auf verschiedene Erfolgsindikatoren (Raymond et al., 2013; Rosenbusch/Rauch/Bausch, 2013). Unternehmensplanung reduziert die Unsicherheit der Entscheidungsfindung, beschleunigt die Reaktionsgeschwindigkeit und stellt die Grundlage organisationaler Kontrollmechanismen dar (Brent/Gloy/LaDue, 2003; Brinckmann/Grichnik/Kapsa, 2010), weshalb von einer engen Verbindung zwischen unternehmerischer Orientierung und Planungs- und Kontrollmechanismen des Unternehmers auszugehen ist.

Die vorliegende Arbeit konzeptualisiert die unternehmerische Orientierung deshalb vierdimensional anhand der Dimensionen *Proaktivität*, *Innovation*, *Risikobereitschaft* und *Planungs- und Kontrollbereitschaft* des Eigentümer-Unternehmers (vgl. Abbildung 10). In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Dimensionen der unternehmerischen Orientierung im Abriss diskutiert und in Bezug auf die Weinbranche näher untersucht.

Abbildung 10: Dimensionen der unternehmerischen Orientierung



Quelle: eigene Darstellung

4.4.2.1 Proaktivität

Proaktives unternehmerisches Verhalten lässt sich als eigeninitiatives, vorausschauendes Handeln bezeichnen (Lumpkin/Dess, 1996). Penrose (1959) betont die Vision und Vorstellungskraft des unternehmerischen Managers, die für das Unternehmenswachstum notwendig sind. Proaktives Verhalten ermöglicht nach Liebermann und Montgomery (1988) die Abschöpfung von Marktpotentialen, die zu hohen Gewinnen und Markenwiedererkennung führen. Miller und Friesen (1978, S. 923) beziehen die Proaktivität auf die Einführung neuer Produkte, Technologien, administrativer Techniken sowie auf die Geschwindigkeit, mit der ein Unternehmen neue Produkte und Dienstleistungen (Miller, 1983, S. 771) in den Markt einführt. Venkatraman (1989, S. 949) bezieht Proaktivität auf das Antizipieren zukünftiger Marktbedürfnisse und Chancen. Dies umschließt die Einführung neuer Produkte und Marken, die sich nicht auf die aktuelle Produktion beziehen.

Proaktive Unternehmen sind entsprechend Anführer (leader), keine Folger (follower), da deren Fokus auf neuen Chancen liegt (Lumpkin/Dess, 1996, S. 147). Obgleich die Dimensionen Proaktivität und unternehmerische Aggressivität stark verbunden sind, lassen sich beide Konzepte dennoch sachlogisch trennen. So weist die proaktive Dimension tendenziell einen in die Zukunft gerichteten Charakter auf, der sich mit der Frage nach zukünftigen Bedürfnissen und Chancen beschäftigt, während die unternehmerische Aggressivität sich mit der aktuellen Marktsituation, also den Aktionen und Reaktionen des Unternehmens auf bestehenden Märkten, beschäftigt (Lumpkin/Dess, 1996, S. 147; Lumpkin/Dess, 2001). Lumpkin und Dess (1996, S. 148) sehen eine starke Vernetzung zwischen dem proaktiven Unternehmer und der Strategietypologie des *prospector* von Miles et al. (1978). Demnach lässt sich der proaktive Unternehmer wie folgt typologisieren: „[...] the Prospector’s prime capability is that of finding and exploiting new product and market opportunities. For a Prospector, maintaining a reputation as an innovator in product and market development may be as important as, perhaps even more important, than high profitability” (Miles et al., 1978, S. 551).

Proaktives unternehmerisches Verhalten im Weinbau lässt sich über schnelle Reaktionen auf Marktveränderungen, die ständige Untersuchung des Marktes nach neuen Möglichkeiten sowie die Einführung neuartiger branchenspezifischer Produktions- und Vermarktungsaktivitäten charakterisieren.

4.4.2.2 Innovation

Innovation bezieht sich auf die Eigenschaft des Unternehmers, neue Ideen, Neuigkeiten, Experimentierfreude sowie kreative Prozesse zu fördern, die in neue Produkte, Dienstleistungen oder technische Prozessinnovationen münden (Lumpkin/Dess, 1996, S. 142). Seinen Ursprung hat die Innovationsbereitschaft des Unternehmens in der Schumpeterschen Theorie des kreativen Zerstörers (Schumpeter, 1934, 1942). Markteintritte werden dabei über eine neue Kombination von Ressourcen ermöglicht (Schumpeter, 1934). Innovation lässt sich vornehmlich in Produkt-Markt-Innovation und technische Innovation unterscheiden (Lumpkin/Dess, 1996, S. 143). Produkt-Markt-Innovation beschäftigt sich mit Produktdesign, Marktforschung, Werbung und Promotion (Miller/Friesen, 1978). Technische Innovation bezieht sich auf Produkt- und Prozessentwicklung, Konstruktion, Forschung, technische Expertise und branchenspezifisches Wissen (Cooper, 1971).

Trotz einer inhaltlichen Trennung zeigen Produkt-Markt-Innovation und technische Innovation Überlappungen sowie eine wechselseitige Verbundenheit (Lumpkin/Dess, 1996, S. 143). In der Literatur finden sich vielfältige Ansätze, die sich mit der empirischen Analyse innovativer Unternehmensführung beschäftigen. So wird Innovation über die Selbsteinschätzung zur Veränderungsbereitschaft von Managern (Karagozoglu/Brown, 1988), die Ausstattung mit innovationsspezifischen Humanressourcen, wie z. B. die Anzahl an Ingenieuren, Wissenschaftlern und Spezialisten (Hage, 1980; Miller/Friesen, 1982) oder die Ausgaben in Forschung und Entwicklung (Miller, 1988) abgebildet.

Die Innovationsbereitschaft im Weinbau kann sowohl Produkt-Markt-Innovationen als auch technische Innovationen umfassen. Im Einzelnen sind dies die Verwendung neuer Produktionsmethoden und Technologien, neuer Verpackungs- und Designelemente und die Nutzung moderner und neuer Vertriebs- und Absatzkanäle.

4.4.2.3 Risiko

Risikobereitschaft bezieht sich auf die Bearbeitung unbekannter Märkte und die Bereitstellung umfassender Ressourcen in selbigen (Lumpkin/Dess, 2001, S. 431). Damit rückt die Entscheidung unter Unsicherheit in den Mittelpunkt der Risikodimension (Baird/Thomas, 1985). Bereits Cantillon (1755) verweist auf das persönliche Risiko des Selbständigen, das den Unternehmer vom Angestellten trennt (Lumpkin/Dess, 1996, S. 144). Im strategischen Kontext identifizieren Baird und Thomas (1985, S. 231f.) drei strategische Risiken: *venturing into the unknown*, *committing a relatively large proportion of assets* und *borrowing heavily*. Ven-

turing into the unknown beschreibt das unternehmerische Handeln, welches von gewohnten Verhaltensmustern abweicht. *Committing a relatively large proportion of assets* konzentriert einen überwiegenden Teil der Ressourcen auf eine einzige Unternehmung. *Borrowing heavily* bezieht sich auf einen hohen Anteil an Fremdverschuldung zur Realisierung einer Unternehmung. Lumpkin und Dess (1996, S. 144) sprechen von einer unternehmerischen Firma, wenn eine hohe Risikoaffinität, z. B. durch die überdurchschnittliche Bereitschaft der Aufnahme von Fremdkapital und Bindung von Ressourcen, gegeben ist, um hohe Gewinne zu erzielen. Eine hohe Risikobereitschaft umfasst die unternehmerische Entscheidung als solche, die Aufnahme und Investition von Risikokapital und die Einführung neuer Produkte auf neuen Märkten (Lumpkin/Dess, 1996, S. 145).

Weinbautreibende Unternehmer können gleichermaßen eine geringe oder hohe Risikobereitschaft aufweisen. Risikobereite Unternehmer sind tendenziell eher dazu geneigt von erprobten Produktions- und Vermarktungsmethoden abzuweichen, um ihre Ziele zu erreichen, während risikoaverse Unternehmer tendenziell bekannte Produktions- und Absatzkanäle nutzen.

4.4.2.4 Planung und Kontrolle

Die Dimension Planung und Kontrolle nimmt eine wichtige Funktion im Rahmen der Unternehmenssteuerung (Peters/Waterman, 1982; Freese et al., 2007) und der organisationalen Entwicklung (Hofer/Schendel 1979; Rodney/Galloway, 2005) ein. Planung und Kontrolle sind notwendig, um unternehmerische Ziele über Selbstkontrolle und Steuermechanismen zu erreichen (DeShon/Alexander, 1996, S. 18). Lerner und Almor (2002, S. 112) argumentieren, dass erst die strategische Planung eine Grundlage zum Aufbau und Ausbau von Erfolgspotentialen bietet, die in einen komparativen Wettbewerbsvorteil münden kann. Osiyevskyy, Costa und Madill (2016, S. 5) zerlegen das Planungskonstrukt in die Teile *defining business values, preparing a written vision, defining the target customer, marketing planning, developing business metrics, developing employee role descriptions, preparing a revenue plan* und *planning for enhancing relations with existing customers*. Die Autoren zeigen durch ihre Unterteilung, dass sich die Planungsfunktion über alle Unternehmensbereiche erstreckt sowie strategischen und operativen Charakter einnimmt. Gleichmaßen muss die Kontrollfunktion als Gegenstück der strategischen und operativen Planung Anwendung finden, da durch sie erst Abweichungen ermittelt und Planungen angepasst werden können.

Eine weitere Unterteilung kann in formale und informale Planung erfolgen (Richbell/Watts/Wardle, 2006). Während formale Planung zumeist über schriftliche Dokumentati-

on stattfindet, ist die informale Planung mit dem Gedankengut des Eigentümer-Unternehmers gleichzusetzen (Richbell/Watts/Wardle, 2006, S. 497). Insbesondere zentralisierte Kleinstunternehmen zeigen häufig eine Tendenz zur informalen Planung (Chell, 2001, S. 67). Strategische Planung und Kontrolle lässt sich als: „[...] we define strategic planning as a formalised, long-term, structuring process of planning, aided by specific instruments and being followed by frequent controls“ (Kraus/Harms/Schwarz, 2008, S. 382) definieren. Ersichtlich ist dabei die sequentielle Abfolge von Planung und Kontrolle.

Planung und Kontrolle von weinbautreibenden Unternehmern kann gleichermaßen formal oder informal erfolgen. Während die informale Planung nur schwer zu erfassen ist, lässt sich die formale Planung und deren Kontrolle über die Planung und Kontrolle der betrieblichen Prozesse abbilden.

4.4.3 Ableitung zu Forschungsfrage II

Nachdem die Konzepte *Marktorientierung* und *unternehmerische Orientierung* konzeptualisiert wurden, wird im folgenden Abschnitt Forschungsfrage II (**FII**) weiterführend spezifiziert. **FII** beschäftigt sich mit der Frage: *Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem strategischen Verhalten, der unternehmerisch-strategischen Persönlichkeit und dem wirtschaftlichen Erfolg?* Aus den vorherigen Kapiteln lassen sich Unterfragen ableiten, die im Folgenden näher spezifiziert werden und als Leitfaden für die empirische Untersuchung dienen.

Die Untersuchung des *strategischen Verhaltens* findet in einem ersten Schritt in Anlehnung an das strategische Erfolgspotential einer *marktorientierten Unternehmensführung* statt. Hierbei sollen die subjektiven Erkenntnisse zur Marktorientierung im Kontext verschiedener Betriebsgrößengruppen validiert werden (Schweickert, 2006, S. 278). Auf Basis der bisherigen Erkenntnisse ist zu erwarten, dass größere Weinbaubetriebe einer marktorientierten Unternehmensstrategie folgen. Größere Weinbaubetriebe, die höhere Verarbeitungs- und Vermarktungsmengen aufweisen, sehen sich einer Vielzahl an Absatzkanälen gegenüber, die bedient werden müssen. Es ist davon auszugehen, dass größere Weinbaubetriebe insbesondere Handelskanäle und Export nutzen, um die hohen Produktmengen zu vermarkten. Die Vermarktung über Lebensmitteleinzelhandel und Export verlangen eine marktorientierte Unternehmensausrichtung. Hieraus leitet sich Forschungsfrage **FIIa** ab:

FIIa: *Unterscheidet sich die marktorientierte Unternehmensführung zwischen verschiedenen Betriebsgrößengruppen?*

Ein Kernziel der Arbeit ist die Frage, ob zwischen dem strategischen Verhalten des Unternehmens und dem wirtschaftlichen Erfolg ein Zusammenhang besteht. Bisher liegen keine Untersuchungen vor, die diesen Zusammenhang betrachten. Um methodische Defizite von Erfolgsindizes unterschiedlicher Datenquellen auszugleichen, soll der wirtschaftliche Erfolg sowohl über objektive als auch über subjektive Indizes abgebildet und untersucht werden. Unter objektiven Indizes werden Erfolgsmaße verstanden, die auf Sekundärstatistik beruhen und keine Verzerrungen durch Schlüsselinformanten enthalten. Subjektive Indizes werden aus der Selbsteinschätzung von Betriebsleitern gebildet. Gerade die Einbindung multipler Datenquellen und Erfolgskenngrößen kann neue Erkenntnisse über den Zusammenhang zwischen der strategischen Ausrichtung und dem wirtschaftlichem Erfolg liefern. Hieraus leiten sich die Forschungsfragen **FIIb** und **FIIc** ab:

FIIb: *Besteht ein Zusammenhang zwischen einer marktorientierten Unternehmensführung und wirtschaftlichem Erfolg auf Basis subjektiver Erfolgsindizes?*

FIIc: *Besteht ein Zusammenhang zwischen einer marktorientierten Unternehmensführung und wirtschaftlichem Erfolg auf Basis objektiver Erfolgsindizes?*

Die Untersuchung der *unternehmerisch-strategischen Persönlichkeit* erfolgt über das Konzept der *unternehmerischen Orientierung*. Erste Erkenntnisse über die unternehmerische Persönlichkeit weinbautreibender Eigentümer-Unternehmer (Drosse, 1995; Göbel, 2003) geben bisher keinen Aufschluss über die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und Betriebsgröße sowie zwischen Persönlichkeit und wirtschaftlichem Erfolg. Hinzu kommt, dass die bisherigen Untersuchungen zwar auf die Verbindung zwischen strategischer Grundhaltung des Unternehmers und der unternehmerischen Persönlichkeit hinweisen, jedoch wird die Verbindung zwischen Strategie und Betriebsleiterpersönlichkeit nicht im Untersuchungsdesign berücksichtigt. Die Nutzung des Konzeptes unternehmerische Orientierung, als Abbild der unternehmerisch-strategischen Persönlichkeit, verknüpft die strategische Grundhaltung des Unternehmers mit dessen quasi-persönlichen Attributen und kann neue Erkenntnisse liefern.

Wie beim Konzept der Marktorientierung soll auch hier der Zusammenhang zwischen der unternehmerischen Orientierung und den Betriebsgrößengruppen untersucht werden. Es ist zu erwarten, dass Betriebsleiter großer Weinbaubetriebe stärker unternehmerisch orientiert sind. Neben der sich verändernden Vermarktungsstruktur sehen sich Betriebsleiter großer Weinbaubetriebe umfassenden organisationalen Herausforderungen gegenüber. So rückt der Fokus

weg vom operativen Tagesgeschäft hin zum strategischen Aufgabenbereich. Managementfähigkeiten, die eng mit den Teildimensionen der unternehmerischen Orientierung verbunden sind, gewinnen an Bedeutung. Hieraus leitet sich Forschungsfrage **FIIId** ab:

FIIId: *Unterscheidet sich die unternehmerische Orientierung zwischen verschiedenen Betriebsgrößengruppen?*

Die Annahme über die höhere Ausprägung der Konzepte *Marktorientierung* und *unternehmerische Orientierung* von Betriebsleitern großer Weinbaubetriebe impliziert einen positiven Zusammenhang zwischen den strategischen Konzepten, der von einer Vielzahl an Untersuchungen bestätigt wird (z. B. Li/Liu/Zhao, 2008; Baker/Sinkula, 2009; Renko/Carsrud/Brännback, 2009; Hakala, 2011). Somit ist davon auszugehen, dass Weinbaubetriebe, die einer marktorientierten Unternehmensausrichtung folgen, von Betriebsleitern geführt werden, die einen hohen Grad an unternehmerischer Orientierung aufweisen. Hieraus lässt sich Forschungsfrage **FIIe** ableiten:

FIIe: *Besteht ein Zusammenhang zwischen den Konzepten Marktorientierung und unternehmerische Orientierung?*

Ein weiteres Kernziel der Arbeit ist die Frage, ob zwischen der *unternehmerisch-strategischen* Persönlichkeit des Betriebsleiters und dem *wirtschaftlichen Erfolg* ein Zusammenhang besteht. Erste Untersuchungen in der Agrarwirtschaft zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen dem Konzept der unternehmerischen Orientierung und verschiedenen Erfolgsindikatoren (z. B. Grande/Madsen/Borch, 2011; Gellynck/Cárdenas, 2015). Aufbauend auf bisherigen Erkenntnissen ist auch in der Weinbranche von einem positiven Zusammenhang zwischen der unternehmerischen Orientierung und dem wirtschaftlichen Erfolg direktvermarktender Weinbaubetriebe auszugehen. Die Untersuchung dieses Zusammenhangs findet analog zur Marktorientierung statt; um methodischen Defiziten vorzubeugen, werden wirtschaftliche Erfolgskenngrößen multipler Datenquellen einbezogen. Hieraus leiten sich die Forschungsfragen **FIIIf** und **FIIg** ab:

FIIIf: *Besteht ein Zusammenhang zwischen einer unternehmerischen Orientierung und wirtschaftlichem Erfolg auf Basis subjektiver Erfolgsindizes?*

FIIg: *Besteht ein Zusammenhang zwischen einer unternehmerischen Orientierung und wirtschaftlichem Erfolg auf Basis objektiver Erfolgsindizes?*

4.4.4 Produktions- und Vermarktungsstrategien

Die generischen Wettbewerbsstrategien der *Kostenführerschaft* und *Produktdifferenzierung* bieten einen konzeptionellen Bezugsrahmen, um produktions- und vermarktungsstrategische Erfolgsfaktoren veredelnder Weinbaubetriebe zu untersuchen. Von besonderem Interesse ist die Abgrenzung zu agrarwirtschaftlichen Rohwarenproduzenten, deren Erfolgsfaktoren vornehmlich kostenspezifischen Charakter aufweisen. Bei direktvermarktenden Weinbaubetrieben ist zu erwarten, dass sich der höhere Grad an Produktdifferenzierung und die vielfältigen Vermarktungsmöglichkeiten in den Ausgestaltungsmöglichkeiten der unternehmerischen Produktions- und Vermarktungsstrategien niederschlagen. Bisherige Erkenntnisse zu strategischen Erfolgsfaktoren agrarwirtschaftlicher Unternehmen (Petersen, 2003; Dautzenberg/Petersen, 2005; Schultze, 2008; Mend, 2010) bieten eine hinreichende Grundlage zur Spezifikation eines hypothesengeleiteten Erfolgsmodells direktvermarktender Weinbaubetriebe. Im Folgenden werden die Spezifika direktvermarktender Weinbaubetriebe näher beleuchtet. Anschließend kommt es zur Ableitung von Hypothesen zu kosten- und differenzierungsorientierten Erfolgspotentialen mit dem Ziel der Ableitung eines theoretischen Erfolgsmodells, welches im Rahmen von *Forschungsfrage III* kausalanalytisch überprüft wird.

4.4.4.1 Spezifika im Weinbau

Ausgehend vom weinbauspezifischen Menge-Güte-Gesetz werden die vermuteten strategischen Erfolgspotentiale hergeleitet. Das Menge-Güte-Gesetz folgt der Annahme, dass die objektive Weinqualität, welche sich über die Zusammensetzung der Inhaltsstoffe (Mostgewicht, Extraktgehalt, sensorische Ausprägungen) beschreiben lässt, und das Naturalertragsniveau *ceteris paribus* negativ voneinander abhängen (Matthews/Nuzzo, 2007). Ein steigendes Naturalertragsniveau führt dabei zu sinkenden Mostgewichten (Müller/Schulze/Walg, 2000; Nuzzo/Matthews, 2006) und sinkenden Mostinhaltsstoffen (Chapman/Matthews/Guinard, 2004; Chapman et al., 2004). Mit steigendem Naturalertragsniveau sinken somit die Parameter objektiver Weinqualität bei sonst gleichen Bedingungen.

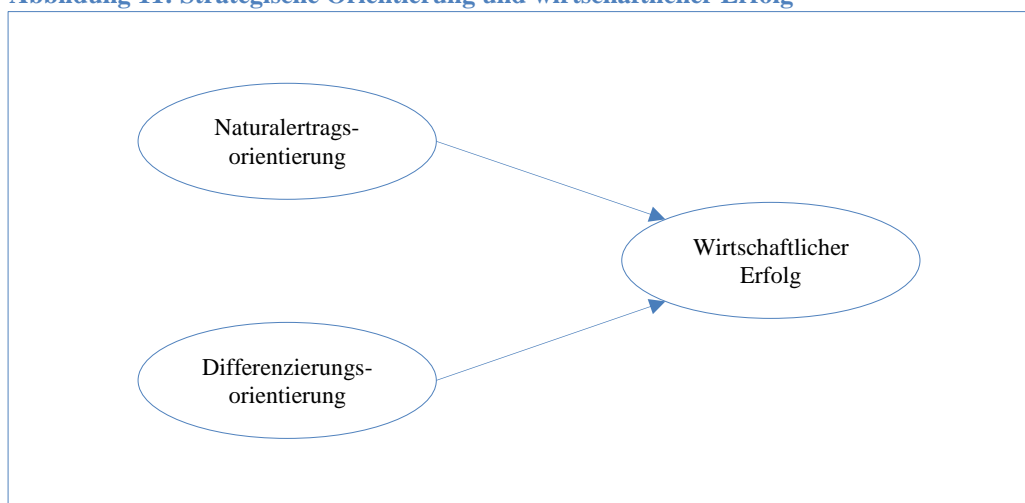
In der Regel wird physiologisch reiferes Lesegut, das durch hohe Mostgewichte und Inhaltsstoffe charakterisiert ist (Conde et al., 2007), als Ausgangsmaterial für die Produktion höherwertiger Weine (z. B. Spätlesen, Lagenweine), die zu höheren Preisen vermarktet werden, verwendet. Die Steigerung objektiver Weinqualität durch naturalertragsreduzierende Anbau-techniken und Qualitätsmaßnahmen (Müller/Schulze/Walg, 2000) führt bei sonst gleichbleibenden Bedingungen zu sinkendem Mengenumsatz und steigenden Stückkosten. Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, müssen sinkende Naturalerträge und steigende Stückkosten

durch hohe Güterpreise (Erlöse) ausgeglichen werden. Hieraus lässt sich ein impliziter Zusammenhang zwischen der objektiven Weinqualität, die mit einem geringen Naturalertragsniveau und steigenden Stückkosten einhergeht, und dem Preisniveau ableiten.

Um bei hohen Stückkosten ausreichende Deckungsbeiträge zu erzielen, sind hohe Stückerlöse zu erwirtschaften. Diese strategische Ausrichtung lässt sich in Anlehnung an die generischen Wettbewerbsstrategien als *Differenzierungsorientierung* formulieren, die sich auch im Weinbau durch geringere Naturalerträge und höhere Stückpreise bzw. -erlöse auszeichnet. Im Gegensatz dazu steht die strategische Ausrichtung der *Kostenorientierung*, die sich im Weinbau vor allem in Form einer *Naturalertragsorientierung* äußert. Die Ausschöpfung hoher Naturalerträge bei gegebener Ertragsrebläche führt zu geringen Stückkosten. Im Rahmen der *Naturalertragsorientierung* bietet sich darüber hinaus die Möglichkeit des Zukaufs von Roh- und Verarbeitungsware, der die flächenbezogenen Hektarhöchstertträge abkoppelt und zu einer höheren Verarbeitungs- und Vermarktungsmenge führt. Die Naturalertragsorientierung äußert sich somit in hohen Naturalerträgen und geringeren Stückerlösen bzw. -preisen.

Somit entscheidet ein direktvermarktender Weinbaubetrieb durch die produktions- und vermarktungsstrategische Ausrichtung über seine wettbewerbsstrategische Orientierung. Rössel und Beckert (2012, S. 4f.) unterscheiden dabei eine Fokussierung auf den Standardmarkt oder den Statusmarkt. In der vorliegenden Arbeit wird die Annahme getroffen, dass die beiden strategischen Orientierungen der *Differenzierungs-* und *Naturalertragsorientierung* kritischen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg nehmen. Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 11 als Kausalmodell dargestellt.

Abbildung 11: Strategische Orientierung und wirtschaftlicher Erfolg



Quelle: eigene Darstellung

4.4.4.2 Ableitung zu Forschungsfrage III

Nachdem die strategischen Möglichkeiten im Weinbau und deren Zusammenhang zum wirtschaftlichen Erfolg dargestellt wurden, werden in diesem Kapitel die einzelnen Ursache-Wirkungs-Beziehungen abgeleitet, um *Forschungsfrage III (FIII)* zu beantworten. **FIII** beschäftigt sich mit der Frage: *Wie unterscheiden sich die produktions- und vermarktungsspezifischen Erfolgsfaktoren zwischen agrarwirtschaftlichen Rohwarenproduzenten und veredelnden Weinbaubetrieben mit eigener Vermarktung?*

Aufbauend auf den Zusammenhängen aus Kapitel 4.4.4.1 wird der *wirtschaftliche Erfolg* im ersten Schritt durch die generischen Wettbewerbsstrategien der *Naturalertragsorientierung* und der *Differenzierungsorientierung* erklärt. Für erfolgreiches unternehmerisches Handeln ist es wichtig zu wissen, welche der beiden strategischen Orientierungen größeren Einfluss haben, d.h. ob *Naturalertragsorientierung* oder *Differenzierungsorientierung* den *wirtschaftlichen Erfolg* stärker verursachen. Bisherige Erkenntnisse kausalanalytischer Untersuchungen aus dem Marktfruchtbau zum Einfluss von *Naturalertragsorientierung* (Naturalertrag) und *Differenzierungsorientierung* (Preise) als kritische Faktoren des *wirtschaftlichen Erfolges* sind uneinheitlich.

Petersen (2003), der den Einfluss einer *marktorientierten* (operationalisiert über die Standardabweichung der Produktpreise Winterraps und Wintergetreide) und einer *produktions-/technologieorientierten* (operationalisiert über die Standardabweichung der Erträge Winterweizen, Wintergerste und Winterraps) *Unternehmensführung* auf den *wirtschaftlichen Erfolg* (operationalisiert über den Reinertrag) untersuchte, zeigt einen ausschließlichen Einfluss der *produktions-/technologieorientierten Unternehmensführung* (Petersen, 2003, S. 115). Die hohe Bedeutung der *Naturalerträge* als Ursache des *wirtschaftlichen Erfolges* tendenziell homogener Erzeugnisse wird auch in der Arbeit von Schultze (2008) bestätigt. In einem mehrstufigen Erfolgsmodell leistet die *Produktionsorientierung* (operationalisiert über die Naturalerträge von Raps, Zuckerrüben, Wintergerste und Winterweizen) im Vergleich zur *Marktorientierung* (operationalisiert über die Preise von Raps und Getreide) einen höheren Erklärungsbeitrag zur *Umsatzorientierung* (operationalisiert über die Erlöse aus Raps, Getreide und Zuckerrüben). Die Maximierung der flächenbezogenen Umsätze lässt sich somit primär über eine *Naturalertragsorientierung*, weniger jedoch über eine *Differenzierungsorientierung* im Marktfruchtbau erzielen (Schultze, 2008, S. 79). Eine weitere Erkenntnis aus der Untersuchung von Schultze (2008) ist der größere Einfluss einer *kostenorientierten Strategie*,

die im Vergleich zur *umsatzorientierten Strategie* einen höheren Erklärungsbeitrag zum *wirtschaftlichen Erfolg* (operationalisiert über den Reinertrag) liefert (Schultze, 2008, S. 53).

Ein gegensätzliches Bild zu den Erfolgsfaktoren tendenziell homogener Erzeugnisse im Marktfruchtbau liefern Dautzenberg und Petersen (2005). In ihrer Untersuchung interpretieren die Autoren u. a. die Konstrukte *Marketing* (operationalisiert über Produktpreis Winterweizen und Wintergerste) und *Produktion und Technologie* (operationalisiert über Ertragsschwankungen Winterraps und Zuckerrüben) auf den *wirtschaftlichen Erfolg* (operationalisiert über den Saldo aus pflanzlicher Produktion). Im Ergebnis zeigt sich, dass die Dimension *Marketing* im Vergleich zur Dimension *Produktion und Technologie* einen höheren Erklärungsbeitrag zum *wirtschaftlichen Erfolg* leistet (Dautzenberg/Petersen, 2005, S. 338). Die unterschiedlichen Erkenntnisse zum Erfolgsfaktor *Marketing* (Preis) im Marktfruchtbau führen die Autoren auf den Spezialisierungsgrad, Standortverhältnisse, Managementfähigkeiten (Dautzenberg/Petersen, 2005, S. 339) sowie auf die Bereitstellung besonderer Qualitäten, hoher Lieferumfänge und die Nutzung zeitlicher Spekulationen (Petersen, 2003, S. 111) zurück.

Im Vergleich zu agrarwirtschaftlichen Rohwarenproduzenten beschränkt sich die Umsetzung einer *Naturalertragsorientierung* in veredelnden Weinbaubetrieben mit eigener Vermarktung nicht ausschließlich auf die Maximierung der flächeneigenen Naturalerträge. Neben der Eigenproduktion können umfassende Zukäufe von Roh- und Verarbeitungsware erfolgen, die in die Verarbeitung und Vermarktung einfließen (Iselborn/Loose/Kühl, 2016). Die Möglichkeit von Zukäufen koppelt Verarbeitungs- und Vermarktungsmengen dabei in Teilen von den Standortverhältnissen (Ertragsproduktivität, Witterungseinflüsse) ab.

Ein weiterer Unterschied zu Rohwarenproduzenten besteht in der Ausgestaltung einer *Differenzierungsorientierung*. So unterscheiden sich die Faktoren, die den Produktpreis beeinflussen. Während in kleinstrukturierten direktvermarktenden Weinbaubetrieben der Spezialisierungsgrad, hohe Lieferumfänge und zeitliche Spekulationen keinen Einfluss auf das zu erzielende Preisniveau nehmen, ist die Bereitstellung besonderer Qualitäten von hoher Bedeutung. Im Vergleich zu Gütern aus dem Marktfruchtbau erfolgt die Bereitstellung hoher Qualitäten in veredelnden Weinbaubetrieben nicht ausschließlich über objektive Qualitätsparameter⁸. Weinqualität setzt sich aus objektiven (z. B. Mostgewichte, Mostinhaltsstoffe) und subjektiven Qualitätsparametern (z. B. Reputation des Betriebes, Weinkritiken, Markenbildung) zu-

⁸ Der Produktpreis von Getreide als Rohware bemisst sich ausschließlich anhand objektiver Qualitätsparameter. Bspw. hängt der Preis von Weizen u. a. von den objektiven Qualitätsparametern Rohproteingehalt, Backqualität (Fallzahl, Sedimentationswerte) und Trockenmasse ab (Raiffeisen, 2016a).

sammen, die gleichermaßen Einfluss auf den Produktpreis (bzw. die Zahlungsbereitschaft) nehmen (Oczkowski, 1994; Nerlove, 1995; Oczkowski, 2001; Ling/Lockshin, 2003). Insbesondere der Aufbau subjektiver Weinqualität ermöglicht eine Abschöpfung hoher Produktpreise (Landon/Smith, 1997, 1998; Guillermo/Brummer/Troncoso, 2008; Heslop/Cray/Armenakyan, 2010). Die unternehmerische Ausgestaltung einer *Differenzierungsorientierung* in direktvermarktenden Weinbaubetrieben durch Bereitstellung besonderer Qualitäten unterscheidet sich demzufolge deutlich von agrarwirtschaftlichen Rohwarenproduzenten, weshalb es einer gesonderten Untersuchung bedarf.

Der breite unternehmerische Gestaltungsspielraum von *Naturalertrags-* und *Differenzierungsorientierung* lässt die Annahme zu, dass beide Wettbewerbsstrategien einen ähnlich hohen Erklärungsbeitrag zum *wirtschaftlichen Erfolg* in direktvermarktenden Weinbaubetrieben leisten. Somit ist von ähnlich hohen Pfadkoeffizienten und Effektstärken beider Konstrukte als Ursache des wirtschaftlichen Erfolges auszugehen. Hieraus leiten sich die Hypothesen eins (H1) und zwei (H2) ab:

H1: *Die naturalertragsorientierte Produktions- und Vermarktungsstrategie verursacht den wirtschaftlichen Erfolg direktvermarktender Weinbaubetriebe.*

H2: *Die differenzierungsorientierte Produktions- und Vermarktungsstrategie verursacht den wirtschaftlichen Erfolg direktvermarktender Weinbaubetriebe.*

Weiterführend sollen die Einflussfaktoren der Produktionsstrategien *Differenzierungs-* und *Naturalertragsorientierung* unter produktions- und vermarktungsstrategischen Aspekten hergeleitet werden. Ziel ist, die Wettbewerbsstrategien durch Faktoren abzubilden, die sich im Rahmen der Unternehmensführung operativ beeinflussen lassen. Die Ableitung eines mehrstufigen Erfolgsmodells bietet neue Erkenntnisse, die zu einem besseren Verständnis der strategischen Ausrichtung veredelnder Betriebe mit eigener Vermarktung beitragen können.

Wie in Kapitel 4.4.4.1 erläutert, basiert die Differenzierungsorientierung auf einer Reduzierung der Naturalerträge zur Steigerung der objektiven Weinqualität. Deren Umsetzung im Weinbau erfolgt über ein geringeres Anschnittniveau beim Rebschnitt vor der Saison sowie über mengenreduzierende Maßnahmen während der Vegetationsperiode, wie das Ausdünnen und Teilen von Trauben (Ingenwerth et al., 2015). Um gesundes Traubenmaterial zu ernten, müssen differenzierungsorientierte Weinbaubetriebe auch Qualitätsbemühungen in Form von Negativlesen (Entfernen von unreifen und ungesunden Trauben) und intensiven Laubarbeiten

verrichten. Diese Arbeitsschritte sind dabei größtenteils von einer Mechanisierung ausgeschlossen (Müller/Schulze/Walg, 2000) und erfordern einen hohen Arbeitskräftebesatz, der sich als *Personalintensität* bezeichnen lässt. Daraus kann Hypothese 3 abgeleitet werden:

H3: *Die Personalintensität steigt mit einer differenzierungsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.*

Neben den Qualitätsbemühungen, die in direktem Zusammenhang mit der Personalintensität stehen, ist darüber hinaus von Qualitätsbemühungen in Bezug auf die Bodenpflege und den Einsatz von Pflanzenschutzmitteln auszugehen. Eine umfassende Bodenpflege trägt zur Erhaltung der natürlichen Bodenfruchtbarkeit und zur Traubengesundheit bei. Die standortspezifische Bodenpflege sichert dabei eine bedarfsgerechte Versorgung der Rebflächen mit Wasser und Nährstoffen (Müller/Schulze/Walg, 2000), bei welcher von einem positiven Einfluss auf die Weinqualität auszugehen ist. Der Einsatz von Pflanzenschutzmitteln wirkt sich auf die Phytosanität der Pflanze und damit verbunden auf die Gesundheit des Ausgangsmaterials zur qualitätsorientierten Weinproduktion aus (ebenda). Umfassende Maßnahmen zur Bodenpflege und Begrünung sowie der Einsatz von Pflanzenschutzmitteln schlagen sich im Sachkostenaufwand nieder und werden als *Qualitätsintensität* bezeichnet. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere differenzierungsorientierte Weinbaubetriebe eine hohe *Qualitätsintensität* anstreben, welche die Bereitstellung besonderer Produktqualitäten fördert. Hieraus lässt sich Hypothese 4 ableiten:

H4: *Die Qualitätsintensität steigt mit einer differenzierungsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.*

Während sich die objektive Weinqualität näherungsweise über das Menge-Güte-Gesetz (vgl. Kapitel 4.4.4.1) ableiten lässt, kann die subjektive Weinqualität als die vom Verbraucher wahrgenommene und bewertete Produktqualität definiert werden (Seidemann, 2000). Im Vergleich zur objektiven, bietet die subjektive Qualität zusätzliche Möglichkeiten zur Abschöpfung höherer Zahlungsbereitschaft und Marktpreise (Herrmann/Röderer, 1998). So zeigt eine Vielzahl an Studien auf Basis hedonischer Preisanalysen des Gutes Wein Zusammenhänge zwischen dem Marktpreis und Bewertungen durch Weinkritiker, Reputation der Region und der Ausgestaltung der Weinverpackung (z. B. Schamel/Anderson, 2003; Piacenza/Benfratello/Sacchetto, 2009; Costanigro/McCluskey/Goeman, 2010; Loose/Szolnoki, 2012; Oczkowski, 2015). Demnach steht die durch bestimmte Attribute bestimmte subjektive Weinqualität in direktem Zusammenhang mit dem am Markt erzielbaren Preisniveau. Aus unternehme-

rischer Sicht lässt sich ein hohes Preisniveau durch den Aufbau subjektiver Weinqualität erzielen. Der Aufbau subjektiver Weinqualität bedingt eine reputationsfördernde Marketingausrichtung, die sich in einem hohen Preisniveau niederschlägt. Es ist davon auszugehen, dass differenzierungsorientierte Betriebe eine hohe *Marketingintensität* als Abbild des Preisniveaus aufzeigen, während mit zunehmender Naturalertragsorientierung die *Marketingintensität* sinkt. Bezugnehmend auf die Produktions- und Vermarktungsstrategien werden deshalb folgende Zusammenhänge angenommen:

H5: *Die Marketingintensität steigt mit einer differenzierungsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.*

H6: *Die Marketingintensität sinkt mit einer naturalertragsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.*

Eine hohe *Marketingintensität*, als Abbild des Preisniveaus und der Marktstellung, lässt sich durch die gezielte Einbindung von reputationssteigernden *Marketingaktivitäten* im Rahmen der Unternehmensführung erzielen (Rössel/Beckert, 2012, S. 6ff.). Hierzu zählen Marketingaktivitäten wie die reputationsfördernde Einbindung von Presse und Journalismus, die über bestimmte Weinkritiken positiven Einfluss auf den Weinpreis nehmen (Schamel/Anderson, 2003; Lecocq/Visser, 2006; Rössel/Beckert, 2012). Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass reputationsstarke Weinbaubetriebe bessere Absatzmöglichkeiten in der höherwertigen Gastronomie erlangen, da Weinexperten (Sommeliers) die Kundenberatung übernehmen (Dewald, 2008). Sommeliers tragen zur Glaubwürdigkeit der Produktqualität bei und steigern die Weinexpertise von Verbrauchern (Manske/Cordua, 2005), was den Absatz von Premiumweinen mit hohen Sucheigenschaften fördern kann. Neben dem reputationsfördernden Absatz über die Gastronomie kann die Teilnahme an Weinmessen den Bekanntheitsgrad von Betrieben fördern (Skuras/Vakrou, 2002, S. 909). Messespezifische Marketingaktivitäten können durch den direkten Kontakt zwischen Betrieb (Unternehmer) und Kunden zur Reputation der Weine und somit zur *Marketingintensität* beitragen. Hieraus lässt sich Hypothese 7 ableiten:

H7: *Die Marketingaktivitäten steigen mit der Marketingintensität.*

Ein weiterer Aspekt, der zu einer Steigerung der Reputation führen kann, ist die Mitgliedschaft in qualitätsorientierten *Marketingverbänden* (Rössel/Beckert, 2012, S. 18f.). Die Mitgliedschaft in Verbänden, deren Zielsetzung die Erzeugung von hohen Weinqualitäten ist und die über Gemeinschaftsmarketing reputationsfördernden Charakter besitzen, können zu einem

höheren Preisniveau beitragen. Die Nutzung von Gemeinschaftsmarketing bietet darüber hinaus eine Möglichkeit, begrenzte finanzielle Ressourcen kleinstrukturierter Betriebe auszugleichen. Neben Qualitätsvereinigungen, wie z. B. dem *Verband Deutscher Prädikatsweingüter* (VDP, 2016), zählen hierzu auch ökologische Verbände, die weitere Differenzierungspotentiale über ethische Zusatznutzen stiften (Nowak/Washburn, 2002). Eine ökologische Zertifizierung schafft eine weitere Differenzierungsmöglichkeit, die positiven Einfluss auf das Preisniveau nehmen kann (Mollá-Bauzá et al., 2005; Corsi/ Strøm, 2013). Hieraus wird der folgende Zusammenhang angenommen:

H8: *Die Mitgliedschaft in Marketingverbänden nimmt positiven Einfluss auf die Marketingintensität.*

Im Gegensatz zur differenzierungsorientierten Produktionsstrategie wird bei der Naturalertragsorientierung weitestgehend auf mengenreduzierende Maßnahmen verzichtet. Ziel ist der Ausstoß hoher Produktionsmengen zur Senkung der Stückkosten. Dies führt zu steigenden flächenbezogenen Produktionsvolumina, die sich durch den Zukauf von Roh- und Verarbeitungsware weiter erhöhen lassen (Iselborn/Loose/Kühl, 2016). Hohe flächenbezogene Naturalerträge und Zukaufsmengen führen zu steigenden Verarbeitungsmengen, weshalb die betrieblichen Produktionskapazitäten anzupassen sind. Eine Verarbeitung hoher Produktionsmengen bedarf umfassender Investitionen in die Betriebsvorrichtungen, Maschinen und Geräte. Darüber hinaus lässt sich annehmen, dass die strategische Ausrichtung der Naturalertragsorientierung mit dem Ziel einhergeht, Personalkapazität durch eine umfassende Mechanisierung bestmöglich zu ersetzen. Insbesondere qualitätsfördernde Maßnahmen, die eine hohe *Personalintensität* bedingen, werden dabei ausgeschlossen. Die Substitution des Arbeitskräftebesatzes durch Maschinen und Geräte verlangt gleichermaßen Investitionen in das betriebliche Anlagevermögen, was mit einer hohen *Mechanisierungsintensität* einhergeht. Hieraus kann der folgende Zusammenhang angenommen werden:

H9: *Die Mechanisierungsintensität steigt mit einer naturalertragsorientierten Produktionsstrategie.*

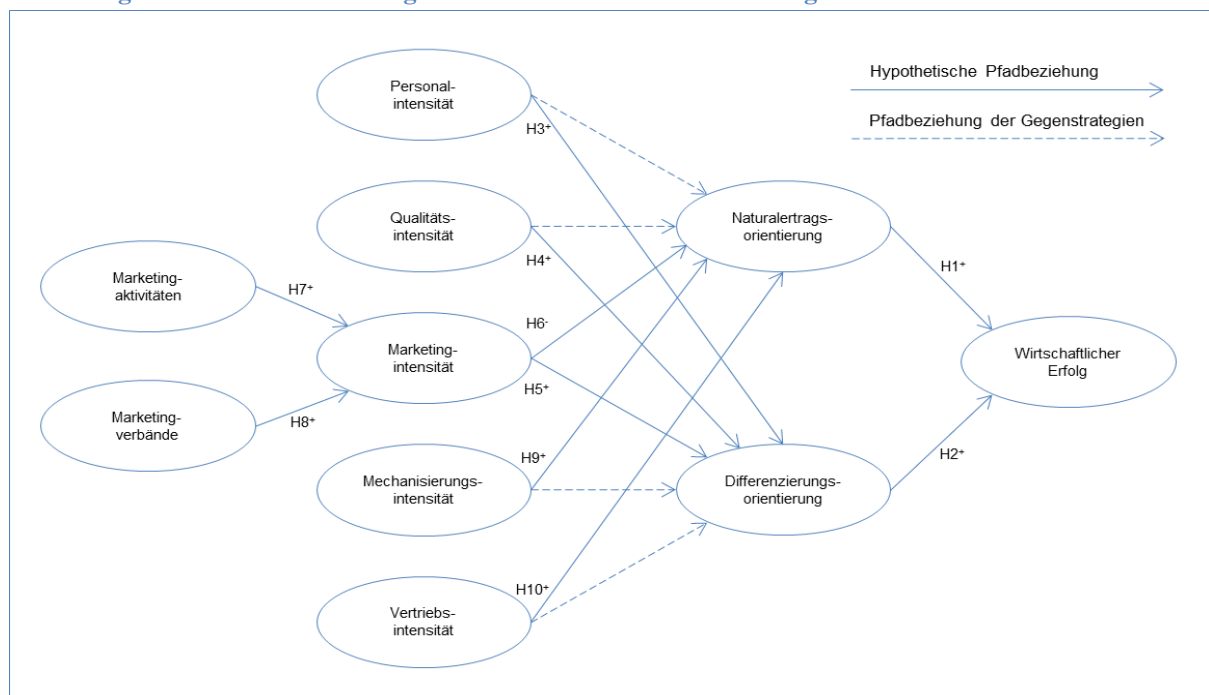
Die hohen Verarbeitungsmengen, welche aus einer Naturalertragsorientierung resultieren, führen zu hohen Vertriebsmengen am Markt. Zum einen mündet die Verarbeitung hoher Weinmengen in einen steigenden Sachkostenaufwand von Flaschenfüllung und Flaschenausstattung. Der höhere Sachkostenaufwand resultiert aus den diversifizierten Produktportfolios direktvermarktender Weinbaubetriebe und der kleinteiligen Vermarktung einzelner Chargen,

die Skaleneffekte verhindern. Zum zweiten führt die steigende Vermarktungsmenge zu höheren Vertriebskosten. Da der Vertrieb kleinstrukturierter Weinbaubetriebe weitestgehend über den Eigentümer-Unternehmer erfolgt, schlagen sich die steigenden Kosten nicht im Personalaufwand, sondern im Sachkostenaufwand nieder. Dies umfasst bspw. die Fracht- und Provisiionskosten, Reise- und Übernachtungskosten sowie Gebühren für Handels- und Privatkundenmessen. Folgernd steigen die flächenbezogenen Vertriebskosten mit einer zunehmenden Ausbringungsmenge, was in der vorliegenden Arbeit als eine hohe *Vertriebsintensität* bezeichnet wird. Hieraus kann der folgende Zusammenhang angenommen werden.

H10: Die *Vertriebsintensität* steigt mit einer *naturalertragsorientierten Produktionsstrategie*.

Neben den abgeleiteten Hypothesen H1 bis H10 sollen auch die Einflussfaktoren der entgegengesetzten strategischen Ausrichtung untersucht werden. Es wird erwartet, dass keine kausalen Beziehungen bestehen zwischen *Personalintensität* und *Qualitätsintensität* mit *Naturalertragsorientierung* (Gegenstrategien zu H3 und H4) sowie zwischen *Vertriebsintensität* und *Mechanisierungsintensität* mit *Differenzierungsorientierung* (Gegenstrategien zu H9 und H10). Abbildung 12 fasst das auf den Hypothesen basierende theoretische Erfolgsmodell zusammen.

Abbildung 12: Theoretisches Erfolgsmodell des wirtschaftlichen Erfolges



Quelle: eigene Darstellung

Hypothetische Pfadbeziehungen werden mit durchgezogener Linie, Pfadbeziehungen der Gegenstrategien anhand der gestrichelten Linien gekennzeichnet. Die Vorzeichen postulieren die

vermuteten Wirkungsrichtungen. Für die Gegenstrategien wird vermutet, dass die Pfadkoeffizienten nicht signifikant unterschiedlich von Null sind.

Tabelle 8 fasst die einzelnen Hypothesen und Vermutungen zu den Pfadkoeffizienten zusammen. Neben der Vermutung positiver Effekte der Hypothesen **H1** und **H2** wird weiterführend angenommen, dass die Pfadkoeffizienten und Effektstärken zwischen beiden Produktions- und Vermarktungsstrategien ähnlich hoch sind. Somit ist anzunehmen, dass die Beziehungen *Naturalertragsorientierung -> Wirtschaftlicher Erfolg* und *Differenzierungsorientierung -> Wirtschaftlicher Erfolg* ähnlich hohe Pfadkoeffizienten und Effektstärken aufweisen.

Tabelle 8: Hypothesen und Pfadkoeffizienten im Strukturgleichungsmodell

Hypothesen		Pfadkoeffizienten
H1	Die naturalertragsorientierte Produktions- und Vermarktungsstrategie verursacht den wirtschaftlichen Erfolg direktvermarktender Weinbaubetriebe.	H1>0
H2	Die differenzierungsorientierte Produktions- und Vermarktungsstrategie verursacht den wirtschaftlichen Erfolg direktvermarktender Weinbaubetriebe.	H2>0
H3	Die Personalintensität steigt mit einer differenzierungsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	H3>0
H4	Die Qualitätsintensität steigt mit einer differenzierungsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	H4>0
H5	Die Marketingintensität steigt mit einer differenzierungsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	H5>0
H6	Die Marketingintensität sinkt mit einer naturalertragsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	H6<0
H7	Die Marketingaktivitäten steigen mit der Marketingintensität.	H7>0
H8	Die Mitgliedschaft in Marketingverbänden nimmt positiven Einfluss auf die Marketingintensität.	H8>0
H9	Die Mechanisierungsintensität steigt mit einer naturalertragsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	H9>0
H10	Die Vertriebsintensität steigt mit einer naturalertragsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	H10>0

Quelle: eigene Darstellung

4.5 Fazit zu Forschungsfragen und Hypothesen

Der unternehmerische Erfolg wird in der vorliegenden Arbeit mehrdimensional über die wirtschaftlichen und persönlichen Ziele des Eigentümer-Unternehmers konzeptualisiert. Die Arbeit kommt einer umfassenden Einbindung verschiedener Perspektiven nach. Um Nachteile einzelner Datenquellen und Erhebungsmethoden zu minimieren, kommt es zur Einbindung subjektiver und objektiver Erfolgsindizes auf Basis von Primär- und Sekundärstatistik. Tabelle 9 fasst die einzelnen Forschungsfragen zu den erklärten Konstrukten zusammen.

Tabelle 9: Zusammenfassung der Forschungsfragen zu Forschungsfrage I

Forschungsfragen	
FI	<i>Welche Zieldimensionen liegen dem unternehmerischen Erfolg weinbautreibender Eigentümer-Unternehmer zugrunde?</i>
FIa	Wird wirtschaftlichen oder persönlichen Unternehmerzielen eine höhere Bedeutung beigemessen?
FIb	Verbergen sich hinter den Einzelzielen latente Strukturen, die eine Zusammenfassung zu wirtschaftlichen und persönlichen Zielbündeln ermöglicht?
FIc	Besteht zwischen objektiv wirtschaftlichen Erfolgsindizes und subjektiv wirtschaftlichen Erfolgsindizes ein Zusammenhang?
FIId	Besteht zwischen objektiv wirtschaftlichen Erfolgsindizes und subjektiv persönlichen Erfolgsindizes ein Zusammenhang?

Quelle: eigene Darstellung

Aufbauend auf Kapitel 4.3, das einen konzeptionellen Bezugsrahmen zur Erklärung von wirtschaftlichen Erfolgsunterschieden bietet, werden in Kapitel 4.4 weinbauspezifische Erfolgspotentiale abgeleitet, bei denen von einem direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg auszugehen ist. Im Rahmen der explorativen Untersuchung fließen die strategischen Konzepte *Marktorientierung* (Kohli/Jaworski, 1990) und *unternehmerische Orientierung* (Miller, 1983) ein (vgl. Tabelle 10).

Tabelle 10: Zusammenfassung der Forschungsfragen zu Forschungsfrage II

Forschungsfragen	
FII	<i>Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem strategischen Verhalten, der unternehmerisch-strategischen Persönlichkeit und dem wirtschaftlichen Erfolg?</i>
FIIa	Unterscheidet sich die marktorientierte Unternehmensführung zwischen verschiedenen Betriebsgrößengruppen?
FIIb	Besteht ein Zusammenhang zwischen einer marktorientierten Unternehmensführung und wirtschaftlichem Erfolg auf Basis subjektiver Erfolgsindizes?
FIIc	Besteht ein Zusammenhang zwischen einer marktorientierten Unternehmensführung und wirtschaftlichem Erfolg auf Basis objektiver Erfolgsindizes?
FIIId	Unterscheidet sich die unternehmerische Orientierung zwischen verschiedenen Betriebsgrößengruppen?
FIIe	Besteht ein Zusammenhang zwischen den Konzepten Marktorientierung und unternehmerische Orientierung?
FIIIf	Besteht ein Zusammenhang zwischen einer unternehmerischen Orientierung und wirtschaftlichem Erfolg auf Basis subjektiver Erfolgsindizes?
FIIIfg	Besteht ein Zusammenhang zwischen einer unternehmerischen Orientierung und wirtschaftlichem Erfolg auf Basis objektiver Erfolgsindizes?

Quelle: eigene Darstellung

Die generischen Wettbewerbsstrategien der *Kosten-* und *Differenzierungsorientierung* (Porter, 1999), die zur Ableitung der *Produktions-* und *Vermarktungsstrategien* herangezogen wurden, werden einer *quantitativ-konfirmatorischen* Untersuchung unterzogen. Damit berücksichtigt die vorliegende Arbeit das Konzept der Kausalität. Tabelle 11 fasst die Forschungsfrage zu den Produktions- und Vermarktungsstrategien sowie die Hypothesen zusammen.

Tabelle 11: Zusammenfassung der Hypothesen zu Forschungsfrage III

Forschungsfrage		
FIII	<i>Wie unterscheiden sich die produktions- und vermarktungsspezifischen Erfolgsfaktoren zwischen agrarwirtschaftlichen Rohwarenproduzenten und veredelnden Weinbaubetrieben mit eigener Vermarktung?</i>	
Hypothesen		Pfadkoeffizienten
H1	Die naturalertragsorientierte Produktions- und Vermarktungsstrategie verursacht den wirtschaftlichen Erfolg direktvermarktender Weinbaubetriebe.	H1>0
H2	Die differenzierungsorientierte Produktions- und Vermarktungsstrategie verursacht den wirtschaftlichen Erfolg direktvermarktender Weinbaubetriebe.	H2>0
H3	Die Personalintensität steigt mit einer differenzierungsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	H3>0
H4	Die Qualitätsintensität steigt mit einer differenzierungsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	H4>0
H5	Die Marketingintensität steigt mit einer differenzierungsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	H5>0
H6	Die Marketingintensität sinkt mit einer naturalertragsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	H6<0
H7	Die Marketingaktivitäten steigen mit der Marketingintensität.	H7>0
H8	Die Mitgliedschaft in Marketingverbänden nimmt positiven Einfluss auf die Marketingintensität.	H8>0
H9	Die Mechanisierungsintensität steigt mit einer naturalertragsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	H9>0
H10	Die Vertriebsintensität steigt mit einer naturalertragsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	H10>0

Quelle: eigene Darstellung

5 Methodische Grundlagen der empirischen Analyse

Im ersten Teil der Arbeit wurden die theoretischen Grundlagen gelegt, welche in die Spezifikation der Forschungsfragen und Hypothesen mündeten. Das folgende Kapitel beschreibt die methodischen Grundlagen der empirischen Analyse. Im ersten Schritt wird die Operationalisierung der zu untersuchenden Konstrukte beschrieben. Anschließend wird das Forschungsdesign und die Repräsentativität der Studie erläutert. Abschließend werden die Methoden der Datenanalyse im Abriss aufgezeigt.

5.1 Operationalisierung

Im Folgenden werden Indikatoren zur Operationalisierung der Erfolgskonstrukte und Erfolgspotentiale hergeleitet. Konstrukte sind abstrakte Größen, welche nicht direkt messbar sind und fehlerbehaftete Messungen aufweisen (Bagozzi/Phillips, 1982, S. 459). Unter Operationalisierung wird das Überführen der theoretischen Konstrukte in messbare Indikatoren verstanden (Raithel, 2008, S. 35f.). Im Mittelpunkt der Auswahl geeigneter Indikatoren steht die Einhaltung der wissenschaftlichen Haupt- und Nebengütekriterien (Bühner, 2006, S. 35). Unter Hauptgütekriterien werden Objektivität, Validität und Reliabilität verstanden (Himme, 2007, S. 375f.). Nebengütekriterien stellen Ökonomie, Vergleichbarkeit, Nützlichkeit sowie Normierung dar (Bühner, 2006, S. 35).

5.1.1 Operationalisierung endogener Konstrukte

Gemäß dem Zielansatz erfolgt die Operationalisierung endogener Erfolgskonstrukte (Erfolgsindizes) in Anlehnung an das unternehmerische Zielsystem und die Operationalisierungsmöglichkeiten unter Abwägung der Einschränkungen eigentümergeführter Kleinstunternehmen. In der vorliegenden Arbeit wird der unternehmerische Erfolg über subjektive und objektive Erfolgsindizes anhand von Primär- und Sekundärstatistik operationalisiert, um die Nachteile einzelner Datengrundlagen auszugleichen.

5.1.1.1 Bildung subjektiver Indizes

Die Operationalisierung von Erfolgskonstrukten erfolgt über die Bildung von Zielindizes (Raffée/Fritz, 1992, S. 8). Eine differenzierte Erfassung des unternehmerischen Erfolgs, welche die Mehrdimensionalität des Zielsystems berücksichtigt, bietet sich über die Verdichtung einzelner Ziele zu einem Zielindex an, wobei die Gesamtzielerreichung den Grad des Erfolgs widerspiegelt (Fritz, 1995, S. 223ff.; Jenner, 1999, S. 240ff.; Evanschitzky/Steiff, 2002,

S. 190). Der so gewonnene Zielindex bietet eine Annäherung an den unternehmerischen Erfolg. Hierzu wird das Produkt aus Zielbedeutung und Zielerreichungsgrad durch die Anzahl der Ziele geteilt (Eisele, 1995, S. 92). Analog zur Indexbildung in den Arbeiten von Eisele (1995), Fritz (1992, 1995), Jenner (1999) sowie Zentes und Swoboda (2000) wird auf einen um die Bedeutung gewichteten Erfolgsindex zurückgegriffen. Die Einbindung der Zielbedeutung basiert auf dem Gedanken einer sozio-ökonomischen Zielformulierung durch den Unternehmer.

Um eine Normierung der Erfolgsausprägungen auf den Wertebereich zwischen 0 und 1 zu erreichen, wird das Produkt aus Zielbedeutung und Zielerreichung in der vorliegenden Arbeit durch die maximale Anzahl erreichbarer Punkte (Produkt aus maximaler Zielbedeutung und Zielerreichung) geteilt (Evanschitzky, 2003, S. 58). Die so gewonnenen Ergebnisse lassen sich als gewichteter Zielerreichungsgrad interpretieren und sind der subjektiven Operationalisierung durch Schlüsselinformanten zuzuordnen. Abbildung 13 fasst die Formel zur Bildung der Erfolgsindizes zusammen.

Abbildung 13: Bildung eines normierten Erfolgsindex

$$UE_j = \sum_{i=1}^n \left[\frac{B_{ij} \times E_{ij}}{B_{ijmax} \times E_{ijmax}} \right]$$

UE_j = Erfolgsindex Unternehmer j
 B_{ij} = Zielbedeutung Ziel i, Unternehmer j
 E_{ij} = Zielerreichung Ziel i, Unternehmer j
 B_{ijmax} = Maximaler Wert Zielbedeutung Ziel i
 E_{ijmax} = Maximaler Wert Zielerreichung Ziel i

Quelle: eigene Darstellung

In der vorliegenden Untersuchung erfolgt die Erfassung der Zielbedeutung und Zielerreichung persönlicher und wirtschaftlicher Ziele direkt über die Selbsteinschätzung des Betriebsleiters. Bisherige Untersuchungen zu Erfolgskennzahlen im Weinbau (Göbel, 2003; Mend, 2010) auf Basis quasi-objektiver Kennzahlen (z. B. bei der Befragung von Betriebsleitern zur wirtschaftlichen Leistung anhand von bilanziellen Daten) führen zu begrenzt verwertbarem Datenmaterial. Deshalb ist eine globale Erfassung über die subjektive Selbsteinschätzung zu den ausgewählten Einzelzielen zu bevorzugen. Die ausgewählten wirtschaftlichen Ziele weisen

einen begrenzten Grad an Komplexität auf und man kann von einer validen Einschätzung durch Betriebsleiter ausgehen. So sind Eigentümer-Unternehmer regelmäßig im Rahmen des Jahresabschlusses mit dem steuerlichen Gewinn, den Umsätzen und Aufwendungen aus der wirtschaftlichen Tätigkeit konfrontiert und besitzen in der Regel einen Überblick über die Liquiditätslage des Unternehmens. Darüber hinaus zeigt die Untersuchung von Drosse (1995) zum Zielsystem direktvermarktender Weinbaubetriebe eine valide Einschätzung persönlicher und wirtschaftlicher Ziele, welche die Zufriedenheit der Unternehmer mit den Einzelzielen widerspiegelt. Des Weiteren lassen sich unternehmerische Ziele wie z. B. die *Arbeitsfreude im Tagesgeschäft* oder die *Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit* ausschließlich über subjektive Einschätzungen erfassen. Deshalb ist eine subjektive Erfassung der Einzelziele in Form metrischer Skalen einer Erfassung über quasi-objektive Indizes zu bevorzugen.

Grundsätzlich ist die Indexbildung an *Multiplikativitäts-, Additivitäts-, Linearitäts-, Kompensations- und Plausibilitätsprämissen* gebunden (Ries, 1996, S. 34), die in der Literatur eine unterschiedliche Bewertung erfahren (Fritz, 1992, S. 226f.; Eisele, 1995, S. 93). Nachfolgend werden die Prämissen in Anlehnung an Fritz (1995, S. 225ff.) kurz erläutert:

- *Multiplikativitätsprämisse*: Die Multiplikation von Zielbedeutung und Zielerreichungsgrad setzt metrisches Skalenniveau und deren Unabhängigkeit voraus.
- *Additivitätsprämisse*: Die Addition der Zielerreichungsgrade setzt die Unabhängigkeit von Zielbedeutung und Zielerreichungsgrad voraus.
- *Linearitätsprämisse*: Verändert sich der Zielerreichungsgrad um eine Einheit, verändert sich der Index um eine Einheit.
- *Kompensationsprämisse*: Die geringe Erreichung eines Zieles kann durch die hohe Erreichung eines anderen Zieles kompensiert werden.
- *Plausibilitätsprämisse*: Die Berechnung des Erfolgsindex ist aus theoretischer Sicht plausibel.

Die umfassende Erfüllung der Prämissen ist in der empirischen Sozialforschung nur schwer zu erfüllen. Insbesondere die Multiplikativitäts- und Additivitätsprämisse können häufig nicht eingehalten werden (Evanschitzky, 2003, S. 59). Aus sachlogischen Überlegungen ist nicht von einer Unabhängigkeit zwischen Zielbedeutung und Zielerreichungsgrad auszugehen, da Ziele mit hoher Bedeutung auch tendenziell eher verfolgt und erreicht werden (Fritz, 1995, S. 226). Gleichmaßen ist es unwahrscheinlich, dass ähnliche Ziele, die z. B. wirtschaftlichen

oder persönlichen Zielcharakter aufweisen, voneinander unabhängig beurteilt werden. Es ist zu erwarten, dass zwischen Zielen, die tendenziell wirtschaftlichen oder persönlichen Zielcharakter aufweisen, Interdependenzen vorliegen (ebenda). In Anlehnung an Fritz (1992, S. 226f.) wird der vorliegende Index als ein abstrahiertes Erfolgsmaß angesehen, wobei der Nachteil einer Datenverdichtung dem Vorteil der Anschaulichkeit und Interpretierbarkeit (Evanschitzky, 2003, S. 59) gegenüberzustellen ist. Demnach bietet die Indexbildung aus forschungspraktischen Überlegungen den sinnvollsten und besten Ansatz für eine mehrdimensionale Erfolgsmessung, weshalb dieser auch in vorliegender Arbeit angewandt wird.

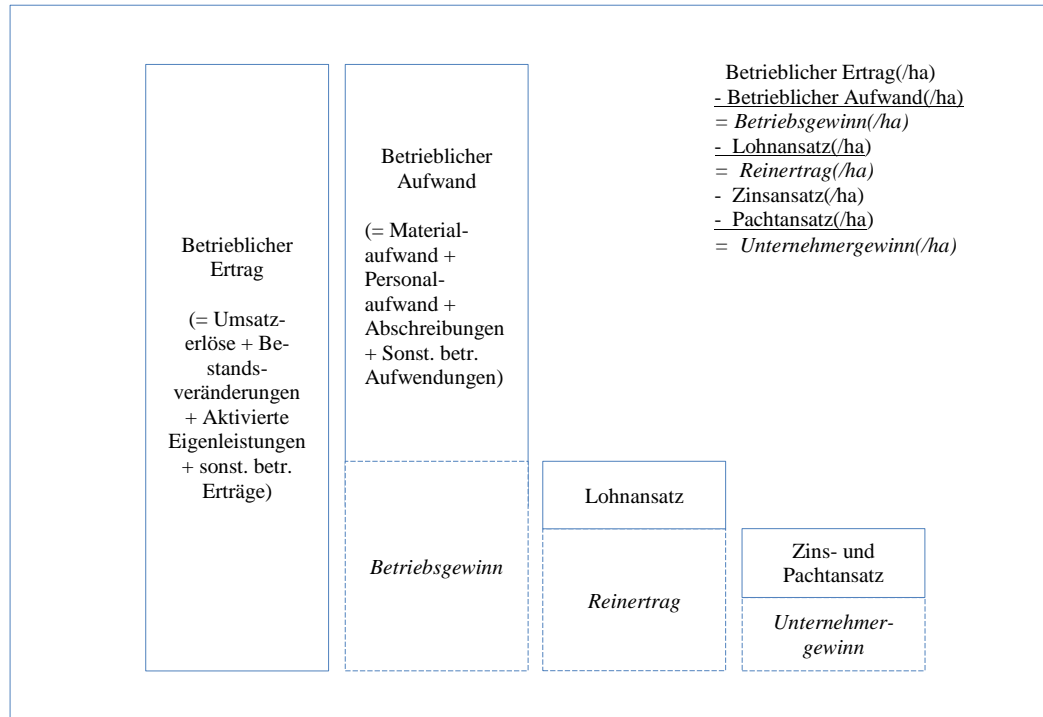
5.1.1.2 Bildung objektiver Indizes

Neben der Operationalisierung über die beschriebene subjektive Indexbildung soll die Erfassung des unternehmerischen Erfolges auch durch objektive Indizes erfolgen. In Anlehnung an die agrarwirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung (z. B. Petersen, 2003; Dautzenberg/Petersen, 2005; Schultze, 2008; Mend, 2010) bietet sich hierzu die Verwendung von Buchführungsdaten an. Im Vergleich zur Indexbildung, welche die Mehrdimensionalität des Erfolgskonstruktes bestmöglich berücksichtigt, beschränkt sich die Nutzung von Buchführungsdaten ausschließlich auf die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmers. Objektiv gewonnene Erkenntnisse können auf deren Zusammenhang mit den subjektiven Einschätzungen zu wirtschaftlichen Sachverhalten untersucht werden, um die Konstruktvalidität zu überprüfen (Bachmann, 2007, S. 94f.). Aufgrund der gegebenen Rechtsformen und der damit verbundenen Rechnungslegung bietet sich lediglich die Einbindung von Buchführungsdaten, die von den subjektiven Verzerrungen durch Schlüsselinformanten unbeeinträchtigt sind, als objektive Datenquelle des wirtschaftlichen Erfolges an.

Die agrarwirtschaftliche Literatur und die Officialstatistik bieten eine Vielzahl wirtschaftlicher Erfolgsindizes auf Basis von Buchführungsdaten (z. B. Kuhlmann, 2007; BMEL, 2015). Dabei lässt sich in absolute und relative Kennzahlen sowie in Kennzahlen, die zusätzlich die Opportunitätskosten (z. B. berücksichtigt der *Reinertrag* den kalkulatorischen Unternehmerlohn) berücksichtigen, unterteilen. Um eine möglichst umfassendes Bild des wirtschaftlichen Erfolges in der vorliegenden Arbeit zu erlangen, werden sowohl absolute als auch relative Kennzahlen unter Einbindung der Opportunitätskosten (*kalkulatorischer Unternehmerlohn* und *Zins- und Pachtansatz*) herangezogen.

Abbildung 14 fasst das Berechnungsschema verschiedener Kennzahlen in agrarwirtschaftlichen Einzelunternehmen (Personengesellschaften) zusammen, das in der vorliegenden Arbeit den Bezugsrahmen objektiver Indizes bildet.

Abbildung 14: Berechnungsschema wirtschaftlicher Kennzahlen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kuhlmann (2007) und BMEL (2015)

Der flächenbezogene *Betriebsgewinn(/ha)* errechnet sich aus der Differenz *betrieblicher Erträge(/ha)* und *betrieblicher Aufwendungen(/ha)* und lässt sich gleichermaßen als Residualgewinn interpretieren. Die Kennzahl stellt eine zentrale Erfolgskenngröße in eigentümergeführten Weinbaubetrieben dar (Göbel, 2003; Mend, 2010; Iselborn/Mend, 2014; Iselborn/Loose, 2016; Iselborn/Loose/Kühl, 2016). Der flächenbezogene *Betriebsgewinn/ha* veranschaulicht die betriebliche Leistung und bietet einen hohen Grad an zwischenbetrieblicher Vergleichbarkeit, da *neutrale Erträge (neutrale Aufwendungen)* exkludiert werden (Haupt, 1997, S. 93). Somit tritt die eigentliche betriebliche Leistung aus der weinbaulichen Tätigkeit in den Vordergrund. In der vorliegenden Arbeit wird sowohl der *Betriebsgewinn* als auch der *flächenbezogene Betriebsgewinn* betrachtet. Obwohl der absolute *Betriebsgewinn* keine zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit zulässt, ist dieser aus Sicht des subjektiven Erfolges, also der Einschätzung durch die Betriebsleiter, als wichtige Größe zu betrachten. Es ist davon auszugehen, dass Betriebsleiter ihren wirtschaftlichen Erfolg vornehmlich am absoluten Betriebsgewinn messen, weniger jedoch über den flächenbezogenen Betriebsgewinn beurteilen.

Der *Reinertrag(/ha)*, der in die Arbeit von Petersen (2003) und Schultze (2008) als Erfolgsindex Eingang findet, bietet eine lohnbereinigte Erfolgskenngröße. In Anlehnung an das BMEL (2015, S. 135) wird in der vorliegenden Arbeit ein Lohnansatz je nicht entlohnter Familienarbeitskraft von 30.500 € angenommen. Somit berücksichtigt der Reinertrag⁹ die gesamte Unternehmerfamilie, welche aus dem Residualgewinn zu vergüten ist.

Eine weiterführender Erfolgsindex, welcher auf die umfassende Vergütung aller Unternehmensträger abzielt, ist der *Unternehmergewinn(/ha)* (Kuhlmann, 2007, S. 254ff.). Neben dem *Lohnansatz(/ha)* werden der *Zins-* und *Pachtansatz(/ha)* vom Betriebsgewinn abgezogen. Der Unternehmergewinn stellt entsprechend die Entlohnung der eingesetzten Produktionsfaktoren dar. Der *Zinsansatz* wird mit 3,5 % des gebundenen Eigenkapitals berechnet (Kuhlmann, 2007, S. 255f.) und stellt den Nutzenentgang einer alternativen Anlage am Markt dar. Aufgrund der im Weinbau stark heterogenen Bodenbewertungen wird der unternehmenseigene Boden nicht separat über einen Pachtansatz bewertet, sondern im gebundenen Eigenkapital berücksichtigt und gleichermaßen mit 3,5 % verzinst (Kuhlmann, 2007, S. 256). Somit errechnet sich der Unternehmergewinn als *Betriebsgewinn* abzüglich *Lohn-* und *Zinsanspruch* für Boden, Arbeit und Kapital (Haupt, 1997, S. 95).

Zusammenfassend werden in der vorliegenden Arbeit der *Betriebsgewinn*, der *Betriebsgewinn/ha*, der *Reinertrag/ha* und der *Unternehmergewinn/ha* als objektive Indizes des wirtschaftlichen Erfolges herangezogen. Um witterungsbedingte Ertragsschwankungen auszugleichen und um ein valides Maß für den kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg zu schaffen, sind die Indizes auf Basis von Buchführungsabschlüssen über einen Zeitraum von mindestens fünf Wirtschaftsjahren zu betrachten. Diese Vorgehensweise ist konsistent mit vergleichbaren Untersuchungen (Petersen, 2003; Dautzenberg/Petersen, 2005; Schultze, 2008).

5.1.2 Operationalisierung exogener Erfolgspotentiale

In diesem Kapitel kommt es zur Operationalisierung exogener Erfolgspotentiale, bei denen davon auszugehen ist, dass sie den wirtschaftlichen Erfolg veredelnder Weinbaubetriebe erklären. Dies umfasst die Operationalisierung der strategischen Konzepte *Marktorientierung* und *unternehmerische Orientierung*. Weiterführend sind geeignete Indikatoren auszuwählen, die eine valide Operationalisierung der latenten Variablen des *theoretischen Erfolgsmodells*

⁹ Alternativ zum vorliegenden Berechnungskonzept lässt sich der Reinertrag auch als Differenz aus Gewinn und Lohnansatz zzgl. Zinsaufwand berechnen (siehe hierzu z. B. Schriftenreihe der HLBS, Heft 14, Punkt 7.1.3). Das vorliegende Berechnungsschema folgt demnach nicht der Fiktion des pacht- und schuldenfreien Betriebes.

ermöglichen. Neben den zuvor genannten Erfolgspotentialen kommt es auch zur Erfassung *betriebsstruktureller Parameter*, die ein umfassendes Bild über die zu untersuchenden Weinbaubetriebe und Betriebsleiter geben. Die Auswahl der betriebsstrukturellen Parameter lehnt sich an vorhergehende Untersuchungen mit veredelnden Weinbaubetrieben an (Drosse, 1995; Göbel, 2003) und wird nicht weiterführend dargestellt. Im Einzelnen umfasst dies neben *betriebsstrukturellen* und *bilanziellen* Daten, die Untersuchung der *Preis-* und *Absatzstrukturen*, der *Vermarktungsaktivitäten* und der *soziodemografischen Faktoren* von Betriebsleitern.

5.1.2.1 Messung strategischer Konzepte

Die einzelnen Dimensionen der strategischen Konzepte *Marktorientierung (MO)* und *unternehmerische Orientierung (UO)* wurden in den Kapiteln 4.4.1 und 4.4.2 konzeptualisiert. Im Folgenden wird die auf den Konzeptualisierungen aufbauende Operationalisierung dargestellt.

Das strategische Konzept der *Marktorientierung* wird über die MARKOR-Skala (Kohli/Jaworski/Kumar, 1993) operationalisiert, welche in der Literatur die beste Validierung erfährt (Pfleßer, 1999). Die Skala umfasst 20 Items, wobei sechs 6 Items die Dimension *Informationsbeschaffung*, fünf Items die *Informationsverteilung* und neun Items die *Informationsreaktion* messen (Kohli/Jaworski/Kumar, 1993, Appendix A). Unter Einbindung der Erkenntnisse von Schweickert (2006) wurde die Skala an die Unternehmensstrukturen der Weinbranche adaptiert. Insgesamt fließen in den Fragebogen sechs Items zur *Informationserhebung*, drei Items zur *Informationsverteilung* und zehn Items zur *Informationsreaktion* ein.

Die *unternehmerische Orientierung* wird über drei Items je Dimension operationalisiert (Miller/Friesen, 1982; Miller et al., 1983). Das dreidimensionale Konzept wurde um die Dimension *Planung & Kontrolle* erweitert. Aufbauend auf dem Grundkonzept und den Weiterentwicklungen der Skala (Covin/Slevin, 1991; Hughes/Morgan, 2007; Hosseini/Eskandari, 2013) wurden geeignete Items entwickelt, welche die Teildimensionen branchenspezifisch abbilden. Dieses Vorgehen ist erforderlich, um den Branchenspezifika gerecht zu werden.

5.1.2.2 Messung theoretisches Erfolgsmodell

Die Operationalisierung der latenten Variablen zur Schätzung des theoretischen Erfolgsmodells erfolgt über die Einbindung von Primär- und Sekundärstatistik. Wie in vergleichbaren Studien (Petersen, 2003; Dautzenberg/Petersen, 2005; Schultze, 2008), die sich mit der kausalanalytischen Untersuchung von Erfolgsfaktoren beschäftigen, werden hierzu überwiegend Buchführungsdaten verwendet. Darüber hinaus wird die Datengrundlage um ergänzende Angaben zum Arbeitskräftebesatz, der Flächenstruktur, der Preisstruktur und dem Marketing

erweitert. Tabelle 12 gibt eine Übersicht über die Konstrukte und deren Operationalisierung sowie Codes, die den Items (Indikatoren) zugewiesen wurden.

Tabelle 12: Operationalisierung latenter Variablen

Endogene Variable	Operationalisierung	Code (Item)
Wirtschaftlicher Erfolg	Betriebsgewinn/ha	WE_1
Exogene Variable	Operationalisierung	Code (Items)
Differenzierungsorientierung	Stückerlöse/l	DO_1
Naturalertragsorientierung	Naturalertrag in hl/ha + Zukauf in hl/ha	NO_1
Personalintensität	Arbeitskraftstunden/ha	PI_1
	Anzahl Fremdarbeitskräfte/ha	PI_2
	Personalaufwand/ha	PI_3
Vertriebsintensität	Spezialaufwand Flaschenfüllung u. -ausstattung/ha	VI_1
	Spezialaufwand Vertrieb/ha	VI_2
Qualitätsintensität	Spezialaufwand Weinbau/ha	QI_1
	Sonstiger Spezialaufwand Weinbau/ha	QI_2
Mechanisierungsintensität	Anlagevermögen Betriebsvorrichtungen, Maschinen, Geräte (BMG)/ha	MI_1
	Abschreibungen BMG/ha	MI_2
Marketingintensität	Gewichteter Durchschnittspreis/l	MAI_1
	Durchschnittspreis der am meisten verkauften Weißweine/l	MAI_2
	Durchschnittspreis der am meisten verkauften Rotweine/l	MAI_3
Marketingaktivitäten	Bedeutung Presse & Journalismus	MA_1
	Bedeutung Handelsmessen	MA_2
	Absatz (%) über Gastronomie	MA_3
Marketingverbände	EU-Bio-Zertifizierung (BIO)	MV_1
	Verband Deutscher Prädikatsweingüter (VDP)	MV_2

Quelle: eigene Darstellung

Der flächenbezogene Betriebsgewinn (*Betriebsgewinn/ha*) stellt den (*kurzfristigen*) *wirtschaftlichen Erfolg* dar. Auf betrieblicher Ebene ist der *Betriebsgewinn/ha* das bedeutendste Maß als Abbild des wirtschaftlichen Erfolges von Weinbaubetrieben (vgl. Kapitel 5.1.1.2). Während die Einbindung von Opportunitätskosten (z. B. bei der Kennzahl Reinertrag) kalkulatorischen Charakter aufweist, kann der flächenbezogene Betriebsgewinn, welcher die Leistung des originären Betriebszwecks widerspiegelt, direkt über die *Produktions-* und *Vermarktungsstrategien* beeinflusst werden.

Die *Produktions-* und *Vermarktungsstrategien* unterteilen sich in die *Naturalertragsorientierung* und die *Differenzierungsorientierung*. Erstere wird über die Summe aus *Naturalertrag in hl/ha* und den *Zukauf in hl/ha*, letztere über die *Stückerlöse pro Liter* operationalisiert. Im Vergleich zu Rohwarenproduzenten, deren Naturalertragsniveau an die bewirtschafteten Flächen gebunden ist, können veredelnde Weinbaubetriebe mit eigener Vermarktung Roh- und Verarbeitungsware zukaufen, veredeln und vermarkten. Deshalb ist der flächenstandardisierte Zukauf im Rahmen der *Naturalertragsorientierung* zu berücksichtigen.

Wirtschaftlicher Erfolg, *Differenzierungs-* und *Naturalertragsorientierung* werden als single-items operationalisiert. Eine Operationalisierung über single-items ist im vorliegenden Fall als sinnvoll zu betrachten, weil die ausgewählten Items die zu untersuchenden Konstrukte im Rahmen der Jahresabschlüsse vollständig aggregiert abbilden (Bergkvist/Rossiter, 2009; Fuchs/Diamantopoulos, 2009; Diamantopoulos et al., 2012).

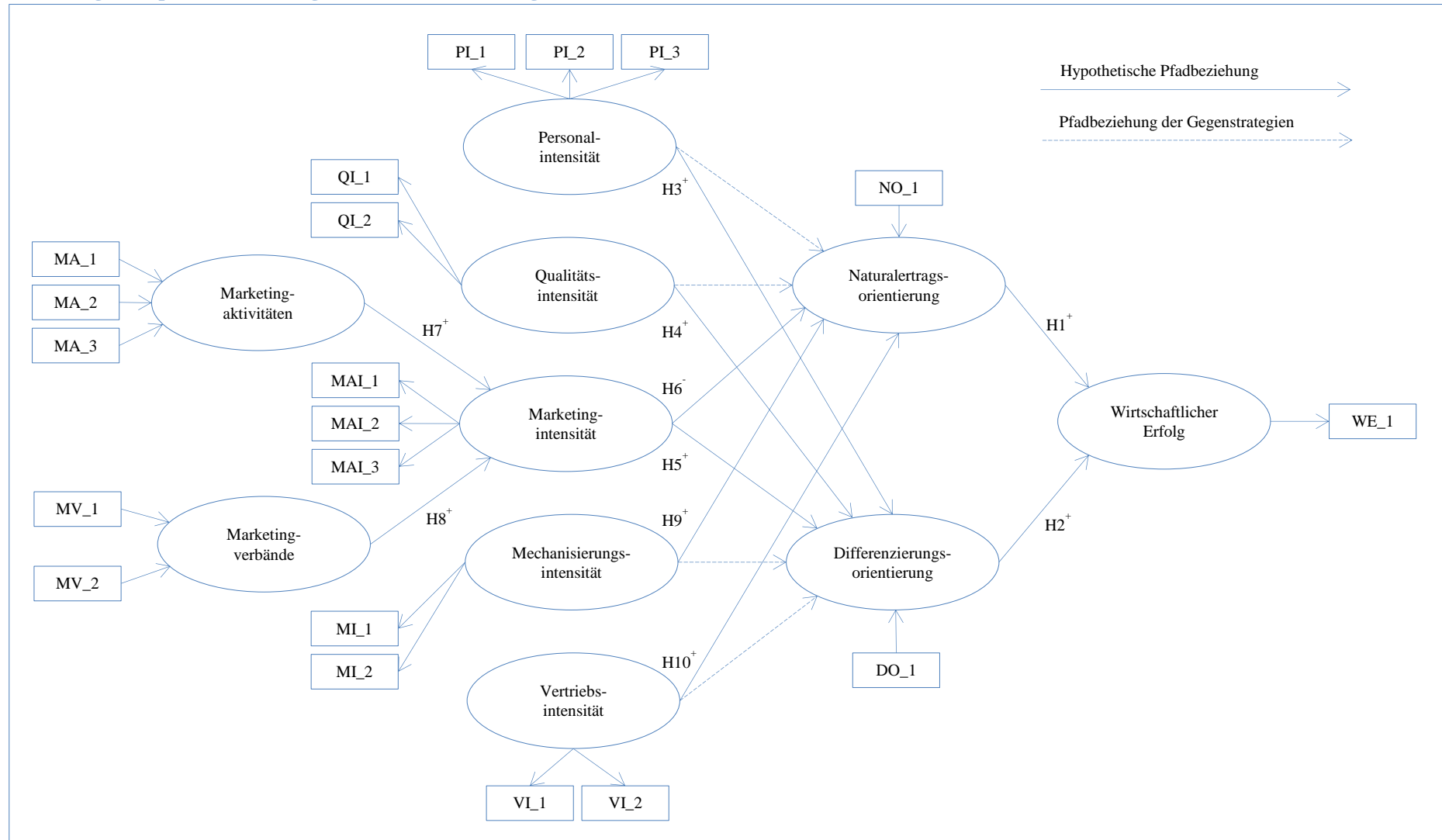
Die Konstrukte *Personal-*, *Vertriebs-*, *Qualitäts-*, *Mechanisierungs-* und *Marketingintensität* werden auf Basis von Entscheidungsfragen (Fornell/Bookstein, 1982, S. 292; Chin, 1998, S. 9; Jarvis/MacKenzie/Podsakoff, 2003, S. 203) reflektiv spezifiziert. So liefern die Konstrukte eine Erklärung manifester Indikatoren bzw. die jeweils zugeordneten Indikatoren messen dasselbe latente Konstrukt. Die Konstrukte *Marketingaktivitäten* und *-verbände* werden formativ spezifiziert, da die manifesten Items ursächlich das Konstrukt verursachen (Fornell/Bookstein, 1982, S. 292)

Das Konstrukt *Personalintensität* wird über die Ausstattung mit Fremdarbeitskräften (*Arbeitskraftstunden/ha*, *Anzahl Fremdarbeitskräfte/ha*) und den bilanziellen Aufwendungen für Fremdarbeitskräfte (*Personalaufwand/ha*) abgebildet. Die *Vertriebsintensität* wird über die bilanziellen Aufwendungen für den Produktionsschritt Flaschenfüllung und Flaschenausstattung (*Spezialaufwand Flaschenfüllung u. -ausstattung/ha*) sowie über die Vertriebsaufwendungen (*Spezialaufwand Vertrieb/ha*) operationalisiert. *Qualitätsintensität* wird über die weinbauspezifischen bilanziellen Aufwendungen (*Spezialaufwand Weinbau/ha*, *Sonstiger Spezialaufwand Weinbau/ha*) gemessen. Das Konstrukt *Mechanisierungsintensität* wird über die Ausstattung (*BMG/ha*) und die Abschreibung (*Abschreibungen BMG/ha*) des bilanzierten Anlagevermögens für Betriebsvorrichtungen, Maschinen und Geräte operationalisiert. Wie in der Agrarwirtschaft üblich (Petersen, 2003; Dautzenberg/Petersen, 2005; Schultze, 2008), wird die *Marketingintensität* über die Produktpreise (*Gewichteter Durchschnittspreis/l*, *Durchschnittspreis der am meisten verkauften Weißweine/l* und *Durchschnittspreis der am meisten verkauften Rotweine/l*) operationalisiert.

Das Konstrukt *Marketingaktivitäten* wird über ausgewählte Vermarktungs- und Vertriebsaktivitäten operationalisiert (*Bedeutung Presse & Journalismus*, *Bedeutung Handelsmessen*, *Abatz (%) über Gastronomie*). Als *Marketingverbände* wurden die Mitgliedschaft in ökologischen Verbänden (*BIO*) und die Zugehörigkeit zum Verband Deutscher Prädikationsweingüter (*VDP*) ausgewählt und als Dummy-Variable (0/1) modelliert.

Mit Ausnahme der Items *BIO* und *VDP* werden alle Items flächen- oder mengenbezogen standardisiert, um zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit zu erlauben. Somit liegt zum überwiegenden Teil eine mehrjährige Betrachtung wirtschaftlicher Sachverhalte auf Basis bilanzieller und betriebsstruktureller Daten vor. Abbildung 15 zeigt die latenten Konstrukte und deren manifeste Items, die zur Modellschätzung herangezogen werden.

Abbildung 15: Operationalisierung des theoretischen Erfolgsmodells



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 4.4.4.2

5.2 Forschungsdesign

Nachdem in Kapitel 5.1 die Operationalisierung der zu untersuchenden Konstrukte beschrieben wurde, wird im Folgenden das Forschungsdesign der vorliegenden Untersuchung dargestellt, auf welchem die empirische Erhebung aufbaut.

5.2.1 Datenerhebung und Repräsentativität

Um aufgrund der begrenzten Datenerfassungsmöglichkeiten in weinbautreibenden Kleinstunternehmen ein möglichst umfassendes Datenmaterial zu erhalten, wird die Erfassung empirischer Daten in zwei Teile unterteilt:

Erstens werden Betriebsleiter direktvermarktender Weinbaubetriebe anhand einer Primärerhebung zu ihrem *unternehmerischen Zielsystem*, dem Konzept der *Marktorientierung*, ihrer *unternehmerischen Orientierung* sowie zu *betriebsstrukturellen Aspekten* befragt. Es wird auf eine standardisierte Erhebung zurückgegriffen, die eine quantitative Analyse ermöglicht (Reinecke, 2014, S. 601), um den methodischen Anforderungen gerecht zu werden. Die so gewonnenen Ergebnisse bilden die Grundlage für die Bildung subjektiver Indizes und die Untersuchung strategischer Erfolgspotentiale.

Zweitens wird auf die Einbindung von Sekundärstatistik zurückgegriffen, um eine objektive Untersuchung wirtschaftlicher Zusammenhänge sicherzustellen. Aufgrund der bisherigen Erkenntnisse ist die quasi-objektive Erfassung wirtschaftlicher Sachverhalte über Betriebsleiter, also die direkte Befragung zu Kennzahlen, zu vermeiden. Als einzig verfügbare Sekundärstatistik in der deutschen Weinbranche, die eine buchführungsgestützte Datengrundlage zu wirtschaftlichen Sachverhalten veredelnder Weinbaubetriebe liefert, eignet sich das Panel des Forschungsprojektes *Unternehmensanalyse von Weinbaubetrieben* am Institut für Betriebswirtschaft und Marktforschung der Hochschule Geisenheim (HS Geisenheim, 2016). Das Panel der *Unternehmensanalyse von Weinbaubetrieben* stellt einen Datenpool dar, der auf einer jährlichen Erfassung von Buchführungsabschlüssen und ergänzenden Angaben von ca. 400 Weinbaubetrieben basiert. Die Datengrundlage umfasst Jahresabschlüsse (GuV und Bilanz), Angaben zu Rebflächen (auf Basis der EU-Weinbaukartei), die Gesamterntemeldung laut den gesetzlichen Vorgaben und ergänzende Angaben zum Arbeitskräftebesatz (auf Basis einer jährlichen Befragung) eigentümergeführter Weinbaubetriebe.

Zur Untersuchung der Forschungsfragen wird das Ziel verfolgt Daten aus der Befragung mit der vorliegenden Sekundärstatistik zu kombinieren. Deshalb erfolgt die Auswahl von Befra-

gungsteilnehmern auf Basis der Panelteilnehmer, die sich dem Betriebstyp direktvermarktender Weinbaubetriebe zuordnen lassen und für welche umfassendes Datenmaterial zu wirtschaftlichen und strukturellen Aspekten vorliegt.

Die Arbeit erhebt dabei keinen Anspruch auf Repräsentativität im Sinne einer Übertragung der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit veredelnder Weinbaubetriebe. Grundsätzlich ist die Auswahl einer repräsentativen Stichprobe im Rahmen des betrachteten Forschungsziels als schwierig zu erachten: Neben den zuvor genannten Problemen der Datenerhebung eigentümergeführter Weinbaubetriebe liegt darüber hinaus keine Offizialstatistik vor, die ein repräsentatives Abbild des deutschen Weinbaus über verschiedene Vermarktungsformen aufzeigt (BMEL, 2015) und zur Stichprobenbildung herangezogen werden könnte.

Das Panel der *Unternehmensanalyse für Weinbaubetriebe* stellt eine in Deutschland einzigartige Datengrundlage dar und ermöglicht als einzige verfügbare Datenquelle eine Untersuchung der Forschungsfragen. Trotz mangelnder Repräsentativität teilnehmender Betriebe, bietet die genaue Erfassung wirtschaftlicher Daten eine gewisse Reichweite in der Übertragung von Ergebnissen, die Rückschlüsse auf die Erfolgsfaktoren direktvermarktender Haupterwerbsbetriebe und veredelnder Agrarproduzenten weiterer Branchen zulässt.

In einem ersten Schritt werden direktvermarktende Weinbaubetriebe aus dem Panel ausgewählt, die *eigentümergeführte Strukturen*, die *Rechtsform der Einzelunternehmen (Personengesellschaften)* und eine *haupterwerbsgeführte Struktur* aufweisen. Als Mindestbetriebsgröße, die eine Kategorisierung in einen Haupterwerbsbetrieb zulässt, wird in Anlehnung an vorhergehende Studien (Drosse, 1995, S. 91f.; Göbel, 2003, S. 69) eine Betriebsgröße von 3 ha Ertragsreiblefläche festgelegt.

Unter Einbezug der zuvor beschriebenen Kriterien lassen sich 315 direktvermarktende Weinbaubetriebe aus dem Datenpool auswählen, welche in die Primärerhebung miteinbezogen werden. Für 213 Weinbaubetriebe liegen wirtschaftliche Daten über einen Zeitraum von mindestens fünf Wirtschaftsjahren vor (Wj. 2008/09 – Wj. 2012/13). Aufgrund der stark witterungsbedingten Naturalertragsschwankungen im Weinbau bleiben wirtschaftliche Informationen über kürzere Zeiträume als fünf Jahre unberücksichtigt. Informationen zur Flächenausstattung werden hingegen berücksichtigt, da diese keinen Schwankungen unterliegen und sich zur Untersuchung der strategischen Ausrichtungen eignen.

5.2.2 Fragebogendesign und Messung

In der vorliegenden Arbeit wird auf eine schriftliche Befragung zurückgegriffen. Die schriftliche Befragung hat die Vorzüge einer standardisierten Erhebung, da kein Einfluss des Interviewers, ein relativ geringer Erhebungsaufwand und Anonymität vorliegen (Raithel, 2008, S. 67). Standardisierte Erhebungen, die durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten charakterisiert sind, ermöglichen eine Vergleichbarkeit zwischen den Forschungsobjekten (Raithel, 2008, S. 66; Häder, 2010, S. 238ff.) und eignen sich zur quantitativen Analyse (Reinecke, 2014, S. 601). Problematisch ist die häufig geringe Rücklaufquote bei schriftlich basierten Befragungen (Häder, 2010, S. 239).

Gerade im Hinblick auf die Gütekriterien und die Forderung nach einem quantitativen Forschungsdesign in der Erfolgsfaktorenforschung ist trotz des Risikos geringer Rückläufe eine standardisiert schriftliche Befragung zu bevorzugen.

Da die in Kapitel 4 abgeleiteten Konstrukte zu einem großen Teil den unternehmerischen Einstellungs-, Meinungs- und Persönlichkeitsattributen zuzuordnen sind, eignet sich deren Messung über Likert-Skalen (Bortz/Döring, 2002, S. 222; Schnell/Hill/Esser, 2005, S. 187). Im Hinblick auf multivariate Analysemethoden ist hierbei die Einschränkung auf Ordinalskalenniveau durch Nutzung der Likert-Skala zu nennen, da eine Rangfolge durch die Befragten gebildet wird (Carifio/Perla, 2007, S. 111ff.). Weiter sind die einzelnen Intervalle auf der verwendeten Skala nicht als äquidistant anzunehmen. Eine Spezifikation des Skalenniveaus muss dennoch in Abhängigkeit geeigneter Analysemethoden erfolgen (Crask/Fox, 1987; Bleichrodt/Johannesson, 1997; Friedmann/Amoo, 1999; Blasius/Baur, 2014, S. 1001). Um dem beschriebenen Problem entgegenzuwirken, bieten sich zwei Möglichkeiten: Zum einen können die Daten als ordinal skaliert behandelt werden; somit beschränken sich die mathematischen Operatoren auf die Auswahl bestimmter Testverfahren. Zum anderen kann die Annahme getroffen werden, dass sich die Abstände unter Vorbehalt als quasi-intervallskaliert interpretieren lassen – entsprechend von den Befragten gleich eingeschätzt werden.

In der vorliegenden Arbeit wird deshalb ein quasi-intervallskaliertes Skalenniveau angenommen und angewandt, da parametrischen Messverfahren in der Erfolgsfaktorenforschung eine besonders hohe Bedeutung zukommt. Deshalb werden die zu untersuchenden Konstrukte über Likert-Skalen gemessen. Hierzu wird eine sechsstufige, durchnummerierte Likert-Skala mit Endpunktbeschriftung gewählt. Diese bietet zum einen ein ausreichendes Maß, um zwischen einzelnen Abständen zu diskriminieren, zum anderen ist davon auszugehen, dass eine sechs-

stufige Skala Befragte nicht kognitiv überfordert (Miller, 1956; Preston/Colman, 2000). Die Verwendung gerader Skalen fordert darüber hinaus eine Festlegung der Befragten auf einen bestimmten Wert, da keine Mitte gegeben ist; der Tendenz zur Mitte wird bei Nutzung einer geraden Skala vorgebeugt. Hinzu kommt, dass die unklare Deutung der Mitte einer ungeraden Skala entfällt (Bortz/Döring, 2006, S. 180f.).

Der schriftliche Fragebogen besteht aus acht Fragekomplexen und umfasst insgesamt 94 Antwortmöglichkeiten (vgl. Anhang, Abbildung 28). Tabelle 13 zeigt die einzelnen Fragekomplexe, die aus den Konstrukten (Dimensionen) abgeleitet wurden, die jeweiligen Codes (Items) und Skalen zu deren Operationalisierung.

Tabelle 13: Fragebogendesign

Fragenkomplex	Konstrukte/Dimensionen	Codes (Items)	Skala
Zielsystem	Zielbedeutung	ZB_1, ZB_2, ZB_3, ZB_4, ZB_5, ZB_6, ZB_7, ZB_8, ZB_9, ZB_10	6er Likert-Skala
	Zielerreichung	ZE_1, ZE_2, ZE_3, ZE_4, ZE_5, ZE_6, ZE_7, ZE_8, ZE_9, ZE_10	6er Likert-Skala
Marktorientierung	Informationserhebung	IE_1, IE_2, IE_3, IE_4, IE_5, IE_6	6er Likert-Skala
	Informationsverteilung	IV_1, IV_2, IV_3	
	Informationsreaktion	IR_1, IR_2, IR_3, IR_4, IR_5, IR_6, IR_7, IR_8, IR_9, IR_10	
Unternehmerische Orientierung	Innovation	EO_I_1, EO_I_2, EO_I_3	6er Likert-Skala
	Proaktivität	EO_P_1, EO_P_2, EO_P_3	
	Risiko	EO_R_1, EO_R_2, EO_R_3	
	Planung & Kontrolle	EO_PK_1, EO_PK_2, EO_PK_3	
Preisstruktur	Durchschnittspreise	DPW, DPR	Metrisch
	Häufigkeit der Preiserhöhungen	HPEW, HPER	
	Relative Preiserhöhungen	RPEW, RPER	
	Gewichtete Preisstruktur	PE_1, PE_2, PE_3, PE_4, PE_5	
Vermarktungsaktivitäten	Veranstaltungen, Teilnahmen, Aktionen	VA_1, VA_2, VA_3, VA_4, VA_5, VA_6, VA_7, VA_8, VA_9	6er Likert-Skala
Absatzstrukturen	Mengenmäßige Absatzanteile	VK_1, VK_2, VK_3, VK_4, VK_5, VK_6, VK_7, VK_8	6er Likert-Skala
Informationsgewinnung	Häufigkeit der Informationserhebung	IG_1, IG_2	6er Likert-Skala
Soziodemografische Angaben	Geschlecht	G_0, G_1	Nominal
	Geburtsjahr	J	Metrisch
	Betriebsführung	B	Metrisch
	Nachfolge	N_1, N_2, N_3, N_4	Nominal
	Ausbildung	A_1, A_2, A_3, A_4, A_5	Nominal

Quelle: eigene Darstellung

Um Fehler und Verzerrungen zu vermeiden und um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen, wurden Erkenntnisse aus der Literatur in Bezug auf die Spezifikation des Fragebogendesigns eingebunden (z. B. Bühner, 2006; Moosbrugger/Kelava, 2007; Petersen, 2014).

5.3 Methoden der Analyse

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt anhand des Datenverarbeitungsprogramms *MS Office EXCEL 2013*, der Statistiksoftware *IBM SPSS Statistics 22* und der Strukturgleichungssoftware *SmartPLS 3.0*. Zunächst werden die erfassten Daten in eine Excel-basierte Datenmaske überführt. Darauf aufbauend kommt es zur uni-, bi- und multivariaten Untersuchung der Datengrundlage anhand der Statistiksoftware SPSS sowie zur varianzbasierten Kausalanalyse anhand der Software SmartPLS.

In den folgenden Kapiteln werden die Analyseverfahren, die in vorliegender Arbeit Anwendung finden, dargestellt. Die Analyseverfahren werden dabei nur im Abriss erläutert. Ausführliche Beschreibungen finden sich in Backhaus, Erichson und Weiber (2010), Backhaus et al. (2015) und bei Ringle, Wende und Becker (2015).

5.3.1 Multivariate Analysemethoden

Im Kontext statistischer Auswertungsmethoden lassen sich *uni-*, *bi-* und *multivariate Analysemethoden* unterscheiden.

Univariate Analysemethoden beschränken sich auf die Betrachtung der Ausprägungen einer Variablen (Bourier, 2005). Univariate Verfahren, die in der vorliegenden Arbeit Anwendung finden, sind *Häufigkeiten* und die zentralen Lagemaße *Mittelwert*, *Median* und *Standardabweichung*. Der Mittelwert und das Streuungsmaß Standardabweichung verlangen dabei mindestens Intervallskalenniveau (Bortz, 1993, S. 38ff.). Wie bereits in Kapitel 5.2.2 diskutiert, wird in der vorliegenden Arbeit die Annahme quasi-intervallskalierter Variablen getroffen und damit metrisches Skalenniveau angenommen, um die Möglichkeiten der statistischen Analyse nicht ex-ante auf nicht-parametrische Analyseverfahren zu beschränken.

Bivariate Analysemethoden untersuchen die Zusammenhänge zwischen zwei Variablen. Als bivariate Verfahren werden *Mittelwertvergleiche* und *Korrelationsanalysen* herangezogen. In Abhängigkeit des Skalenniveaus und der Verteilungsannahmen wird zur Untersuchung von Mittelwertunterschieden zwischen Gruppen auf die *parametrische Varianzanalyse* (ANOVA), den *nicht-parametrischen Man-Whitney-U-Test* sowie die nicht-parametrische *Varianzanalyse nach Kruskal-Wallis* zurückgegriffen (Bühl, 2014, S. 360ff.; Backhaus et al., 2015, S. 174ff.). Zur Überprüfung der *Varianzhomogenität*, die eine Ausgangsbedingung der parametrischen Varianzanalyse darstellt, wird auf den *Levene-Test* zurückgegriffen, der die Varianzgleichheit zwischen den zu untersuchenden Gruppen überprüft (Backhaus et al., 2015, S. 207). Als *Post-hoc-Test*, bei welchem die paarweisen Gruppenmittelwerte weiterführend auf deren Unter-

schiede hin überprüft werden, wird der *Scheffé-Test* verwendet, der eine konservative Wertung erfährt und auch bei unterschiedlichen Stichprobenumfängen in den einzelnen Gruppen valide Ergebnisse liefert (Backhaus et al., 2015, S. 203).

Die Überprüfung der Stärke eines Zusammenhangs zwischen zwei Variablen findet in Abhängigkeit der Verteilungsannahmen anhand von parametrischen und nicht-parametrischen Korrelationsmaßen statt (Backhaus et al., 2015, S. 389). Hierbei werden sowohl die parametrische *Produkt-Moment-Korrelation nach Bravais-Pearson* als auch der verteilungsfreie *Spearman-Rho Rangkorrelationskoeffizient* verwendet. Als Spezialfall der Produkt-Moment-Korrelation, die den Zusammenhang zwischen einer dichotomen und einer metrischen Variable überprüft, wird die *punktbiseriale Korrelation* herangezogen (Kuckartz et al., 2013, S. 222). Korrelationswerte liegen im Intervall zwischen -1 (+1), wobei ein Wert nahe -1 (+1) auf einen hohen negativen (positiven) linearen Zusammenhang hinweist.

Multivariate Analysemethoden analysieren die Zusammenhänge von drei und mehr Variablen. Strukturentdeckende Verfahren verfolgen dabei das Ziel, Beziehungszusammenhänge aufzudecken, die dem Anwender zu Beginn der Analyse nicht vollständig erschlossen sind (Backhaus et al., 2015, S. 15). In der vorliegenden Arbeit werden die multivariaten Verfahren der *Cluster-* und der *explorativen Faktorenanalyse* herangezogen.

Die *Clusteranalyse* als Verfahren der statistischen Gruppenbildung fasst Untersuchungsobjekte zusammen, deren Eigenschaften sich ähneln. Ein wesentliches Merkmal der Gruppenbildung ist die simultane Berücksichtigung mehrerer Variablen (Backhaus et al., 2015, S. 455). SPSS bietet drei verschiedene Verfahren der Clusteranalyse. Die *hierarchische Clusteranalyse*, die *Clusterzentrenanalyse* und die *Two-Step-Clusteranalyse*, wobei alle Verfahren auf unterschiedlichen Algorithmen aufbauen (Bühl, 2014, S. 633). In der vorliegenden Arbeit wird auf die *Clusterzentrenanalyse* zurückgegriffen. Diese kann bei hohen Fallzahlen Anwendung finden und eignet sich, wenn ausschließlich intervallskalierte Variablen in die Untersuchung eingehen (Bühl, 2014, S. 634). Ein Nachteil des Verfahrens ist die ex-ante Vorgabe der Clusterzahl durch den Forschenden (Bühl, 2014, S. 656). Dennoch bietet die Clusterzentrenanalyse neben der Verarbeitung größerer Datenmengen den Vorteil eines iterativen Vorgehens der optimalen Clusterlösung, was zu einer relativ einfachen und übersichtlichen Interpretation der Cluster anhand ihrer Mittelwerte führt.

Die *explorative Faktorenanalyse* dient der Aufdeckung latenter Strukturen, die sich hinter einem Set von Variablen (Indikatoren) verbergen. Statistisch werden die Strukturen anhand

der Korrelationen zwischen den einzelnen Variablen überprüft, wobei Gruppen hochkorrelierender Indikatoren als Faktoren bezeichnet werden (Backhaus et al., 2015, S. 386). Die explorative Faktorenanalyse kann somit Datensätze strukturieren und reduzieren und eignet sich auch zur Überprüfung von Skalen (Bühl, 2014, S. 595ff.). Zur Durchführung der Faktorenanalyse sind aus methodischer Sicht bestimmte Kriterien zu erfüllen. Zum einen kann die Korrelationsmatrix auf deren Eignung hin überprüft werden (Backhaus et al., 2015, S. 395f.). Zum zweiten ist der Bartlett-Test auf Sphärizität heranzuziehen, der überprüft, ob die Stichprobe aus einer Grundgesamtheit - die Nullhypothese - entstammt (Dziuban/Shirkey, 1974, S. 358ff.). Ein weiteres Kriterium ist das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO), welches aufzeigt inwieweit die Ausgangsvariablen zusammengehören und ob eine Faktorenanalyse als sinnvoll erscheint (Backhaus et al., 2015, S. 398f.). Werte $\geq 0,6$ können als geeignet angesehen werden (Kaiser/Rice, 1974, S. 111ff.). Die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren wird nach dem Kaiser-Kriterium festgelegt und entspricht der Zahl aller Faktoren, die einen Eigenwert > 1 aufweisen (Backhaus et al., 2015, S. 415). Darüber hinaus sollten die Items der einzelnen Variablen Ladungen $\geq 0,4$ aufweisen (Homburg/Giering, 1996, S. 12), um eine klare Zuordnung zu den Faktoren zu ermöglichen.

Tabelle 14 fasst die Kriterien zusammen, die in der vorliegenden Arbeit zur Gütebeurteilung der Faktoranalyse verwendet werden.

Tabelle 14: Beurteilungskriterien der Faktorenanalyse

Fragenkomplex	Konstrukte/Dimensionen
Bartlett-Test auf Sphärizität	Nullhypothese ablehnen
Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium	$\geq 0,6$
Kaiser-Kriterium	> 1
Faktorladungen	$\geq 0,4$

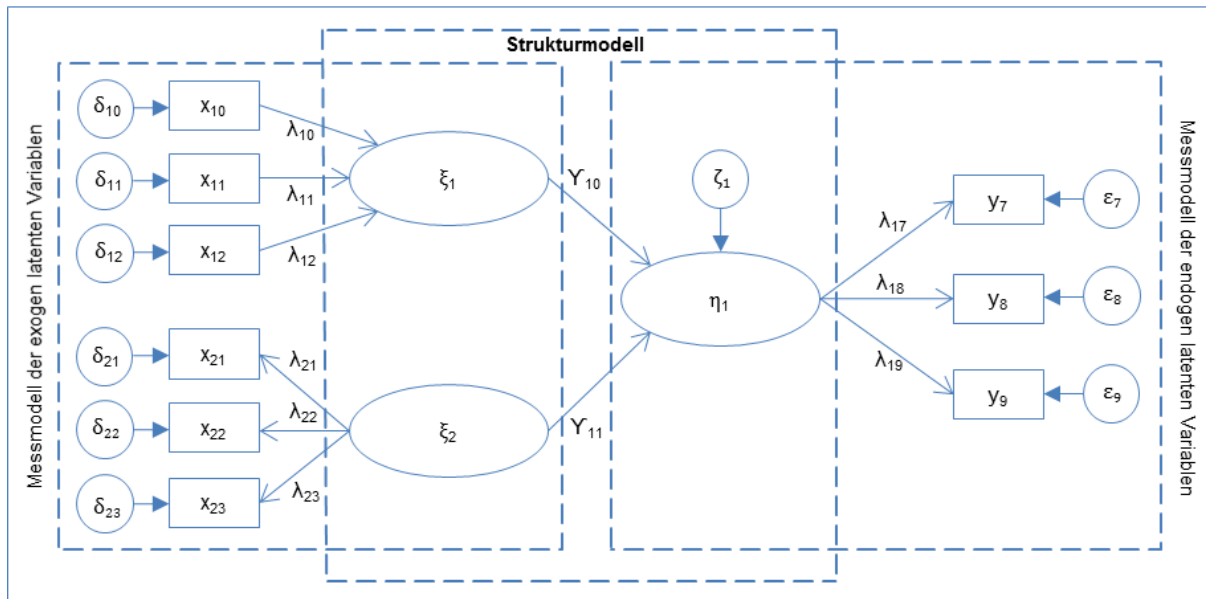
Quelle: eigene Darstellung

5.3.2 Strukturgleichungsanalyse

Um der Forderung einer kausalanalytischen Untersuchung von Erfolgsfaktoren gerecht zu werden, ist die Einbindung der Strukturgleichungsanalyse unerlässlich. Die Strukturgleichungsanalyse kombiniert regressions- und faktoranalytische Elemente (Backhaus et al., 2015, S. 581ff.). Kausalmodelle bestehen aus einem Struktur- und einem Messmodell (Götz/Liehr-Gobbers, 2004, S. 716ff.). Das Strukturmodell zeigt die Zusammenhänge zwischen theoretischen Konstrukten bzw. latenten Variablen, während das Messmodell die Beziehungen zwischen Konstrukt und manifesten Indikatoren widerspiegelt (Albers/Götz, 2006, S. 669). Abbildung 16 illustriert den schematischen Aufbau eines Kausalmodells und veran-

schaulicht die Systematik, die sich auf das theoretische Erfolgsmodell direktvermarktender Weinbaubetriebe (vgl. Kapitel 5.1.2.2) übertragen lässt.

Abbildung 16: Aufbau eines Kausalmodells



Quelle: eigene Darstellung

Die latenten Variablen (Konstrukte) sind als Ellipsen dargestellt und die manifesten Indikatoren in Form von Rechtecken. Es liegen zwei exogen latente Variablen (ξ_1 , ξ_2) und eine endogene latente Variable (η_1) vor, die in einer kausalen Beziehung zueinander stehen. Die Pfeilrichtungen zeigen die Wirkungsrichtung an. Die Pfadkoeffizienten (γ_{10} , γ_{11}) geben die Stärke zwischen den latenten Variablen an und lassen sich wie die bekannten Betakoeffizienten der Regressionsanalyse interpretieren (Backhaus/Erichson/Weiber, 2010, S. 80f.). Messfehler der Indikatoren werden über die Größen δ und ϵ sowie Fehler in der postulierten Kausalbeziehung über die Größe ζ abgebildet.

Strukturgleichungsanalysen lassen sich in kovarianz- und varianzbasierte Ansätze unterscheiden (Herrmann/Huber/Kressmann, 2006, S. 35). Der kovarianzbasierte Ansatz schätzt die Modellparameter so, dass die empirische Kovarianzmatrix bestmöglich durch die sich aus dem Modell ergebende Matrix nachgebildet wird (Herrmann/Huber/Kressmann, 2006, S. 37). Varianzbasierte Ansätze zielen auf eine Maximierung des erklärten Varianzanteils der endogenen Variablen ab (Chin/Newsted, 1999, S. 313). Die Auswahl des jeweiligen Verfahrens liegt verschiedenen Entscheidungskriterien zugrunde, welche nachfolgend im Abriss erläutert werden.

Als Ausgangskriterium ist das Forschungsziel heranzuziehen. Während sich kovarianzbasierte Verfahren zur Überprüfung spezifizierter Modelle eignen, über die umfassende Theorien vorliegen, können varianzbasierte Verfahren insbesondere bei explorativen Untersuchungen sowie bei Untersuchungen, bei denen keine umfassenden Theorien vorliegen, Anwendung finden (Chin/Newsted, 1999, S. 336; Reinartz/Haenlein/Henseler, 2009, S. 332). In einem frühen Forschungsstadium mit dem Ziel der Überprüfung vermuteter Zusammenhänge sind varianzbasierte Ansätze demnach zu bevorzugen (Götz/Liehr-Gobbers, 2004, S. 721). Im Vergleich zu kovarianzbasierten Verfahren neigen varianzbasierte Verfahren dabei nicht zur Überschätzung von Beziehungen zwischen schlecht operationalisierten Konstrukten (Weiber/Mühlhaus, 2010, S. 253).

Ein weiteres Auswahlkriterium ist die Art der Modellspezifikation. Die Einbindung formativer Indikatoren in kovarianzbasierte Verfahren erweist sich als schwierig, wohingegen varianzbasierte Verfahren eine simultane Berücksichtigung formativer und reflektiver Messmodelle ermöglichen (Götz/Liehr-Gobbers, 2004, S. 715; Weiber/Mühlhaus, 2010, S. 107). Die Auswahl des Verfahrens ist weiterführend an den Datenumfang und die Datenqualität gebunden. Kovarianzbasierte Verfahren benötigen einen relativ großen Stichprobenumfang von mindestens 200 Beobachtungen (Homburg/Klarmann, 2006, S. 733; Reinartz/Haenlein/Henseler, 2009, S. 342.) und bedingen eine Multinomialverteilung der Daten (Chin, 1998, S. 295) sowie mindestens Intervallskalenniveau (Fornell/Bookstein, 1982, S. 449; Reinartz/Haenlein/Henseler, 2009, S. 341).

Als wesentlicher Vorteil kovarianzbasierter Verfahren ist deren inferenzstatistischer Charakter zu nennen, welcher eine Modellbeurteilung anhand von globalen und partiellen Gütekriterien ermöglicht (Backhaus/Erichson/Weiber, 2010, S. 89ff.). Im Gegensatz dazu muss die Beurteilung des Schätzmodells bei varianzbasiertem Ansatz anhand partieller Gütekriterien schrittweise erfolgen (Krafft/Götz/Liehr-Gobbers, 2005).

Aufgrund der Herausforderungen, die an den Stand der Literatur, den Datenumfang, die Datenqualität und die Modellspezifikation bei kovarianzbasierten Strukturgleichungsmodellen gebunden sind, wird für die vorliegende Arbeit ein varianzbasiertes Vorgehen als sinnvoller erachtet.

6 Ergebnisse der empirischen Analyse

Im sechsten Abschnitt werden die Untersuchungsergebnisse der empirischen Erhebung dargestellt. In Kapitel 6.1 wird eine Übersicht über Rücklaufquote und Datenbasis gegeben, auf der die empirische Analyse aufbaut. In Kapitel 6.2 werden die *betriebsstrukturellen Aspekte*, die *soziodemografischen Aspekte*, die *Vermarktungs- und Absatzstrukturen* sowie das *Preisniveau* und das *Preissetzungsverhalten* untersucht, um einen Überblick über die Stichprobe zu erlangen. Kapitel 6.3 untersucht die Forschungsfragen **FI** und **FII** explorativ. Dies umfasst die *Analysen des Zielsystems*, der *wirtschaftlichen Leistungen* sowie der strategischen Konzepte *Marktorientierung* und *unternehmerische Orientierung*. Im sich daran anschließenden Kapitel 6.4 werden die *Produktions- und Vermarktungsstrategien* kausalanalytisch untersucht, um Forschungsfrage **FIII** zu beantworten.

6.1 Rücklaufquote und Datenbasis

Die schriftliche Erhebung wurde zwischen dem 27.07.2015 und dem 04.09.2015 mit 315 direktvermarktenden Weinbaubetrieben durchgeführt, für welche Sekundärstatistiken auf Basis der *Unternehmensanalyse von Weinbaubetrieben* vorlagen.

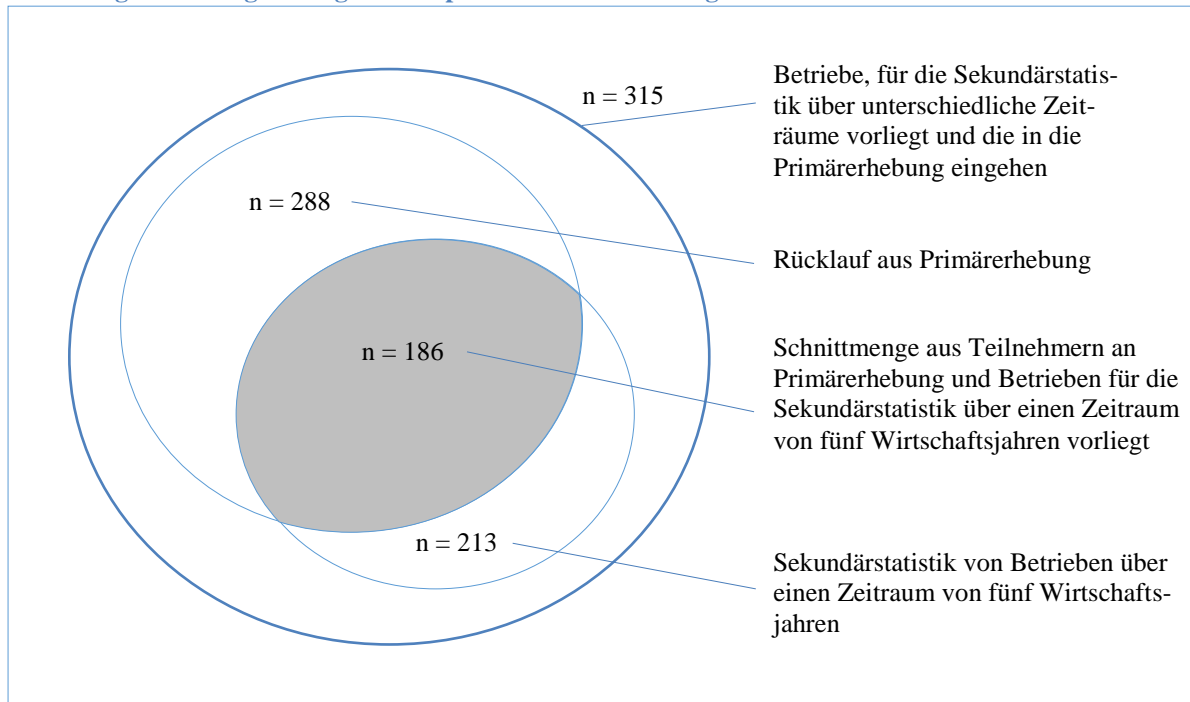
Die erhobenen Fragebögen wurden teils postalisch teils per E-Mail und Fax an das Institut für Betriebswirtschaft und Marktforschung der Hochschule Geisenheim zurückgesandt. Nach Eingang der Fragebögen wurden diese nach dem Sechs-Augen-Prinzip auf Vollständigkeit überprüft. Fehlerhafte Fragebögen, unvollständige (z. B. fehlende Antworten) oder mit unplausiblen Inhalt (z. B. Mehrfachnennungen), wurden schriftlich und telefonisch nacherfasst. Insgesamt konnte eine Rücklaufquote von 91% ($n = 288$) erzielt werden, was im Vergleich zu vorhergehenden Studien im Weinbau als überdurchschnittlich hoch einzuschätzen ist¹⁰. Trotz umfangreicher Bemühungen einer vollständigen Erfassung der 288 Rückläufe liegen einige wenige fehlende Werte vor.

Auf Basis der Primär- und Sekundärstatistik konnten von 315 Betrieben verwertbare Daten gewonnen werden, welche in die Untersuchung einfließen. Zum einen umfasst dies die 288 Fragebögen aus der Primärerhebung. Zum zweiten liegen für 213 Weinbaubetriebe vollstän-

¹⁰ Bisherige Arbeiten zur Erfassung erfolgsrelevanter Zusammenhänge im Weinbau zeigen deutlich geringere Rückläufe. Drosse (1995) erfasste 31, Göbel (2003) 118 und Mend (2010) 108 Datensätze von Weinbaubetrieben.

dige Jahresabschlüsse, die EU-Weinbaukartei, die Gesamterntemeldungen und Angaben zum Arbeitskräftebesatz über die Wirtschaftsjahre 2008/09 bis 2012/13 vor; das entspricht einem Betrachtungszeitraum von fünf Jahren. Für 186 Weinbaubetriebe liegen umfassende Datensätze vor, die eine Kombination von Primär- und Sekundärstatistik zulassen. Abbildung 17 veranschaulicht die Datengrundlage.

Abbildung 17: Datengrundlage der empirischen Untersuchung



Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisdarstellung in den folgenden Kapiteln bezieht sich auf die im Schaubild dargestellte Datengrundlage. Je nach Untersuchungsgegenstand werden unterschiedliche Datenquellen einbezogen, weshalb die Stichprobengröße innerhalb der einzelnen Untersuchungen variiert. Der Umfang der Stichprobengröße ist für die vorliegenden Untersuchungsziele als ausreichend hoch einzuschätzen; er ermöglicht die Einbindung statistischer Verfahren, um das Forschungsziel zu erreichen.

6.2 Deskriptive Statistik

Das folgende Kapitel gibt eine Übersicht über die betrieblichen Parameter direktvermarktender Weinbaubetriebe und über die Charakteristika der Betriebsleiter anhand deskriptiver Statistik. Im Einzelnen umfasst dies die Darstellung *betriebsstruktureller Aspekte*, *soziodemografischer Aspekte der Betriebsleiter*, der *Vermarktungs- und Absatzstrukturen* sowie von *Preisniveau* und *Preissetzungsverhalten*.

6.2.1 Betriebsstrukturelle Aspekte

6.2.1.1 Regionale Verteilung und Verbände

Die untersuchten Betriebe erstrecken sich über zehn der 13 deutschen Weinanbaugebiete. 18 % (n = 58) der Betriebe folgen einem ökologischen Bewirtschaftungsansatz¹¹, 10 % (n = 32) gehören dem Qualitätsverband VDP (Verband Deutscher Prädikatsweingüter) an.

Tabelle 15: Regionale Verteilung und durchschnittliche Betriebsgröße (n = 315)

Anbau-gebiete	Pfalz	Rheinhessen	Mosel	Franken	Baden
n	68	65	39	35	31
%	22	21	12	11	10
ha	17,1	15	5,5	8,6	13,5
Anbau-gebiete	Rheingau	Württemberg	Nahe	Mittelrhein	Saale-Unstrut
n	26	22	20	7	2
%	8	7	6	2	0,6
ha	11,5	12,7	12,5	8,5	8,1

Quelle: eigene Berechnungen

In Tabelle 15 ist die regionale Verteilung der Betriebe mit ihrer durchschnittlichen Betriebsgröße (ha) zusammengestellt. Mit einem relativen Anteil von 43 % an der Gesamtstichprobe dominieren Betriebe aus den Weinanbaugebieten Pfalz und Rheinhessen, die flächenbezogen auch die größten Weinanbaugebiete in Deutschland darstellen (BMEL, 2015, S. 98). Die durchschnittlichen Betriebsgrößen in den Weinanbaugebieten Pfalz (17,1 ha) und Rheinhessen (15 ha) sind im Vergleich zu den sonstigen Weinanbaugebieten größer. Dies ist konsistent mit der Officialstatistik (BMEL, 2015, S. 126) und veranschaulicht die gebietstypischen Anbaustrukturen.

Betriebe in den Anbaugebieten Mosel (12 %) und Franken (11 %) nehmen einen relativen Anteil > 10 %, in den Anbaugebieten Baden, Rheingau, Württemberg und Nahe einen relativen Anteil > 5 % und ≤ 10 % an der Stichprobe ein. Im Anbaugebiet Mosel treten die durchschnittlich kleinsten Betriebsstrukturen auf (5,5 ha). Dies ist ebenfalls mit der Officialstatistik konsistent (BMEL, 2015, S. 126). Betriebe aus den Anbaugebieten Mittelrhein (2,2 %) und Saale-Unstrut (0,6 %) sind nur in geringem Umfang innerhalb der Stichprobe vertreten. Gemessen an der gesamtdeutschen Rebfläche nehmen diese Anbaugebiete (Mittelrhein 0,5 %, Saale-Unstrut 0,8 %) auch eine eher untergeordnete Rolle ein (BMEL, 2015, S. 98).

¹¹ Ökologische Bewirtschaftung: Betriebe die mindestens EU-zertifiziert ((EU) Nr. 203/2012) sind. Weiterführende Zertifizierungen wie z. B. die Verbandszugehörigkeiten zu Bioland, Naturland oder Demeter sind darüber hinaus möglich.

6.2.1.2 Betriebsgröße und Arbeitskräftebesatz

Die durchschnittliche Betriebsgröße, gemessen an der im Ertrag stehenden Rebfläche, beträgt über einen Zeitraum von fünf Wirtschaftsjahren (Wj. 08/09 - 12/13) im Durchschnitt 12,7 ha (Median = 11 ha). Die Verteilung ist rechtsschief (Schiefe = 1,79); Werte, kleiner als der Mittelwert, sind daher häufiger zu beobachten. Die Standardabweichung beträgt 8,7 ha; sie weist in Verbindung mit den statischen Werten Minimum (3,1 ha) und Maximum (56,5 ha) eine breite Streuung der vorliegenden Betriebsgrößen (vgl. Tabelle 16) auf. Der durchschnittliche Pachtanteil liegt bei 41 % der Gesamtrebfläche; er befindet sich unterhalb des Pachtanteils sonstiger agrarwirtschaftlicher Branchen (z. B. Dautzenberg, 2005; Inderhees, 2007).

Tabelle 16: Flächenausstattung und Arbeitskräftebesatz

Ausstattung	Kennzahl	n	Mittelwert	Standardabweichung	Min.	Max.
Betriebsgröße	Ertragsrebfläche (ha)	312	12,69	8,65	3,13	56,47
Arbeitskräftebesatz	Arbeitskräfte/ha	213	0,48	0,19	0,18	1,86
Familienarbeitskräftebesatz	Familienarbeitskräfte/ha	213	0,20	0,12	0,02	0,71
Fremdarbeitskräftebesatz	Fremdarbeitskräfte/ha	213	0,28	0,17	0,01	1,57

Quelle: eigene Berechnungen

Eine Einordnung der durchschnittlichen Betriebsgröße in die Grundgesamtheit direktvermarktender Weinbaubetriebe erweist sich aufgrund der lückenhaften Erfassung durchschnittlicher Betriebsgrößen in der Officialstatistik als schwierig. Die Officialstatistik lässt keine Rückschlüsse auf durchschnittliche Betriebsgrößen der zu untersuchenden Vermarktungsform zu. Im Mittel weist die Officialstatistik eine Betriebsgröße im Haupterwerb von 6,9 ha Gesamtrebfläche im Jahr 2010 (BMEL, 2015, S. 95) über verschiedene Betriebstypen aus. Die durchschnittliche Ertragsrebfläche von 12,7 ha lässt sich somit als überdurchschnittliche Betriebsgröße direktvermarktender Weinbaubetriebe im Haupterwerb bezeichnen.

Neben der Flächenausstattung dient auch die Ausstattung mit Familien- und Fremdarbeitskräften als weiteres strukturelles Merkmal. Im Mittel zeigt sich ein flächenstandardisierter Arbeitskräftebesatz von 0,48 Ak/ha, der sich zu 0,20 Ak/ha aus Familienarbeitskräften und zu 0,28 Ak/ha aus Fremdarbeitskräften zusammensetzt (vgl. Tabelle 16). Die Anzahl entlohnter Fremdarbeitskräfte übersteigt somit die nicht entlohnten Familienarbeitskräfte, so dass sich der erfasste Betriebstyp als *erweiterter Familienbetrieb* kategorisieren lässt.

Um im späteren Verlauf der Arbeit Zusammenhänge zwischen der strategischen Ausrichtung und der Betriebsgröße sowie zwischen Erfolgsindikatoren und der Betriebsgröße zu untersuchen, werden Betriebsgrößengruppen gebildet. Da im Weinbau kein Klassifikationsschema

auf Basis einer Officialstatistik vorliegt, erfolgt die Partitionierung in Betriebsgrößengruppen anhand von sachlogischen Überlegungen.

Insgesamt werden sechs Betriebsgrößengruppen gebildet. Die Gruppen 1 und 2 werden mit einer Ertragsreblfläche $\leq 9,99$ ha als *kleine Weinbaubetriebe* definiert. Die Gruppen 3 und 4 werden mit einer Größe von ≥ 10 und $\leq 19,99$ ha als *mittelgroße Weinbaubetriebe* definiert. Die Gruppen 5 und 6 werden als *große Weinbaubetriebe* definiert (≥ 20 ha). Tabelle 17 zeigt die Anzahl der Fälle pro Betriebsgrößengruppe. 44 % der Stichprobe sind den kleinen Betrieben, 43 % den mittelgroßen und 12 % den großen Betrieben zuzuordnen.

Tabelle 17: Verteilung der Betriebsgrößengruppen

Nr.	Klassifikation	Betriebsgrößen	n	Anteil in %
1	Kleine Weinbaubetriebe	$\leq 4,99$ ha	44	14
2		5 - 9,99 ha	96	30
3	Mittelgroße Weinbaubetriebe	10 - 14,99 ha	94	30
4		15 - 19,99 ha	42	13
5	Große Weinbaubetriebe	20 - 29,99 ha	20	6
6		≥ 30 ha	19	6
Gesamtsumme			315	100

Quelle: eigene Berechnungen

6.2.2 Soziodemografische Aspekte

6.2.2.1 Geschlecht und Alter

11 % (n = 33) der befragten Weinbaubetriebe werden von weiblichen, 89 % (n = 255) von männlichen Betriebsleitern geführt. Im Mittel sind die Betriebsleiter 46 Jahre alt (Median = 46 Jahre). Die Altersstruktur der Betriebsleiter in der vorliegenden Stichprobe ist damit jünger als das Durchschnittsalter agrarwirtschaftlicher Betriebsleiter, das 2013 bei 53 Jahren lag (Raiffeisen, 2016b). Um eine bessere Übersicht über die Verteilung des Alters der Betriebsleiter zu gewinnen, werden Altersgruppen gebildet (vgl. Tabelle 18).

Tabelle 18: Verteilung der Altersstruktur

Altersgruppen	25 - 35 Jahre	36 - 45 Jahre	46 - 55 Jahre	56 - 65 Jahre	> 65 Jahre	Gesamtsumme
Anzahl (n)	59	83	91	49	6	288
Anteil (%)	20	29	32	17	2	100

Quelle: eigene Berechnungen

81 % (n = 233) der Betriebsleiter sind ≤ 55 Jahre alt, was zu einer linksschiefen Verteilung führt (Schiefe = -,16). Die Altersgruppe zwischen 46 und 55 Jahren ist mit 32 % (n = 91) am häufigsten vertreten. 20 % (n = 59) der Betriebsleiter weisen ein Alter zwischen 25 und 35 Jahren auf. Dies legt den Rückschluss nahe, dass ein Teil der Betriebsleiter erst kurze Zeit den Betrieb führen.

Ein weiterer interessanter Aspekt ist der Zusammenhang zwischen Zielvorstellungen und Alter der Betriebsleiter. Es ist davon auszugehen, dass sich die Zielvorstellungen zwischen den Altersgruppen (vgl. Tabelle 18) unterscheiden. Die Überprüfung der mittleren Zielbedeutungen anhand einer Varianzanalyse (ANOVA)¹² zeigt signifikante Unterschiede der Zielbedeutung *Umsatzwachstum*, *Unabhängigkeit des Unternehmens von Banken, Investoren und großen Kunden* und *Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit* ($p\text{-value} < 0,05$). Zur vertieften Analyse der einzelnen Gruppenunterschiede wird auf den Post-hoc-Test nach *Scheffé* zurückgegriffen. Der Mehrgruppenvergleich bestätigt signifikante Mittelwertunterschiede der mittleren Zielbedeutung *Umsatzwachstum* (vgl. Tabelle 19) und der *Unabhängigkeit des Unternehmens von Banken, Investoren und großen Kunden* (vgl. Tabelle 20) zwischen den untersuchten Altersgruppen.

Tabelle 19: Scheffé-Test Zielbedeutung Umsatzwachstum

Altersgruppen	n = 288	Subset für Alpha = 0,05
über 65 Jahre	6	3,33 ^A
46 - 55 Jahre	91	3,79 ^{AB}
56 - 65 Jahre	49	4,24 ^{AB}
25 - 35 Jahre	59	4,78 ^B
36 - 45 Jahre	83	4,80 ^B

Kopfnoten (^{A, B}) zeigen signifikante Gruppenunterschiede ($p\text{-value} < 0,05$).

Tabelle 20: Scheffé-Test Zielbedeutung Unabhängigkeit des Unternehmens von Banken, Investoren und großen Kunden

Altersgruppen	n = 288	Subset für Alpha = 0,05
36 - 45 Jahre	83	4,30 ^A
25 - 35 Jahre	59	4,41 ^A
46 - 55 Jahre	91	4,76 ^A
56 - 65 Jahre	49	4,86 ^A
über 65 Jahre	6	6,00 ^B

Kopfnoten (^{A, B}) zeigen signifikante Gruppenunterschiede ($p\text{-value} < 0,05$).

Tabelle 19 zeigt, dass sich die mittleren Zielbedeutungen *Umsatzwachstum* zwischen Unternehmern mit einem Alter ≤ 45 Jahren und den Unternehmern über 65 Jahren signifikant unterscheiden. Jüngere Unternehmer messen dem betrieblichen Wachstum, welches sich über das Umsatzwachstum ausdrücken lässt, eine höhere Bedeutung bei als Unternehmer, die vor einem altersbedingten Ausstieg aus dem Unternehmen stehen. Dieses Ergebnis ist als plausibel zu erachten, da insbesondere jüngere Unternehmer häufig umsatzsteigernde Investitionen

¹² Die Auswahl nicht-parametrischer oder parametrischer Testverfahren zur Untersuchung von Mittelwertunterschieden entfällt auf Basis des Levene-Tests, der die Varianzhomogenität zwischen den Gruppen überprüft. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird die Überprüfung auf Varianzhomogenität ohne erneute Erwähnung allen Untersuchungen bei Mehrgruppenvergleichen vorangestellt.

nach einer Betriebsübernahme anstreben, während von einem sich ändernden Investitionsverhalten älterer Betriebsleiter auszugehen ist.

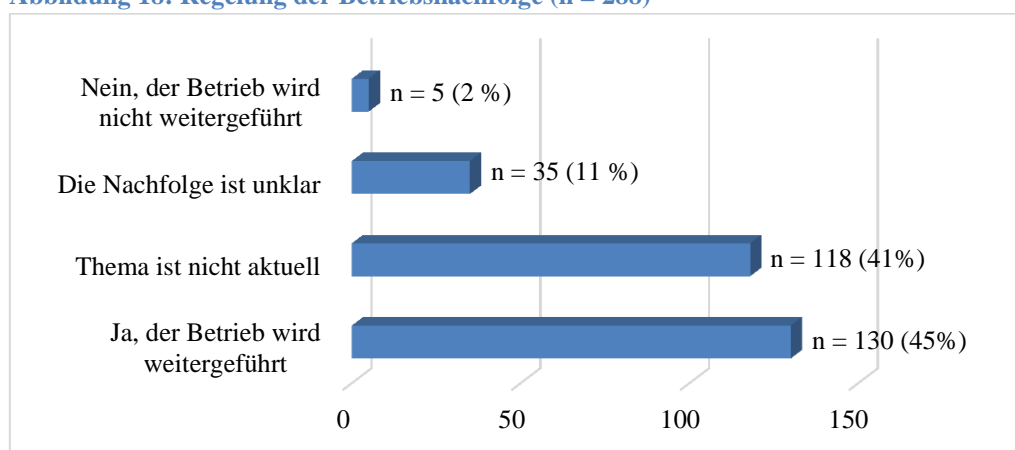
Tabelle 20 zeigt einen signifikanten Unterschied der mittleren Zielbedeutung *Unabhängigkeit des Unternehmens von Banken, Investoren und großen Kunden* zwischen Betriebsleitern > 65 Jahren und den sonstigen Gruppen. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmer, bei denen altersbedingt eine Betriebsübergabe ansteht, im Rahmen ihres Zielsystems der finanziellen Unabhängigkeit eine sehr hohe Bedeutung zukommt. So streben Unternehmer einen möglichst schuldenfreien Ausstieg aus dem Unternehmen an, was ihre Zielformulierung beeinflusst.

6.2.2.2 Betriebsleitung und Bildungsstand

Durchschnittlich führen die Betriebsleiter den Betrieb seit 18 Jahren (Median = 17 Jahren). Die Minima liegen bei einem Jahr Betriebsleitung (n = 3). Für die Betriebsleiter-Altersgruppe 25-35 bestätigt dieses Ergebnis einen erst kurzen Zeitraum der Betriebsführung. Das Maximum liegt bei 55 Jahren und entfällt auf die Altersgruppe über 65 Jahre mit sechs Betriebsleitern.

Die Regelung der Betriebsnachfolge wurde über vier Statements erfragt (vgl. Abbildung 18). 2 % der befragten Betriebsleiter gaben an, dass deren Betriebe nicht weitergeführt würden. Noch unklar ist die Nachfolge bei 11 %. Der überwiegende Anteil an Betriebsleitern gab an, das Thema sei nicht aktuell (41 %) oder der Betrieb werde weitergeführt (45 %).

Abbildung 18: Regelung der Betriebsnachfolge (n = 288)



Quelle: eigene Berechnung

Das Bildungsniveau wurde über vier Kategorien und die Kategorie *Sonstiges* abgefragt. 45 % (n = 130) der 288 befragten Betriebsleiter weisen ein abgeschlossenes Hochschulstudium auf,

davon 87 % (n = 113) mit wein- oder getränkespezifischem Hintergrund, 5 % (n = 6) mit agrarwirtschaftlichem Bezug. 39 % (n = 113) der Befragten gaben an, eine weiterführende Ausbildung zum staatlich geprüften Winzermeister, Kellermeister oder Weinbautechniker absolviert zu haben. 6 % (n = 18) gaben an, eine Winzerausbildung absolviert zu haben, lediglich 6 % (n = 18) haben keine weinbaufachliche Ausbildung absolviert. 14 % (n = 39) der 288 befragten Betriebsleiter gaben Mehrfachnennungen zur Ausbildung an. Zum einen bezogen sich die Mehrfachnennungen auf mehrstufige branchenspezifische Ausbildungen (z. B. Ausbildung zum Winzer, Winzermeister und einem Weinbaustudium), zum zweiten auf eine Kombination branchenspezifischer (z. B. Ausbildung zum Winzer) und branchenfremder (z. B. Ausbildung zum Kaufmann oder Studium der Betriebswirtschaftslehre) Ausbildungswege. Insgesamt weisen die Betriebsleiter ein hohes Ausbildungsniveau auf.

Es ist davon auszugehen, dass insbesondere jüngere Betriebsleiter ein höheres Bildungsniveau aufweisen. Des Weiteren lässt sich die Annahme treffen, dass ein Zusammenhang zwischen der Ausbildung der Betriebsleiter und der Betriebsgröße besteht, dass also Betriebsleiter größerer Betriebe einen höheren Bildungsabschluss aufweisen (Inderhees, 2007, S. 125). Zur Überprüfung der vermuteten Zusammenhänge wird die Variable Ausbildung in die Ausprägungen akademisch und nicht-akademisch dichotomisiert. Tabelle 21 fasst die Ergebnisse der Korrelationsanalyse zusammen.

Tabelle 21: Korrelationsanalyse zwischen Ausbildung, Alter und Betriebsgröße

Pearson		Alter (Geburtsjahr)	Betriebsgröße (ha)
Akademische Ausbildung (0/1)	Korrelationskoeffizient	,322**	,199**
	N	288	288

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

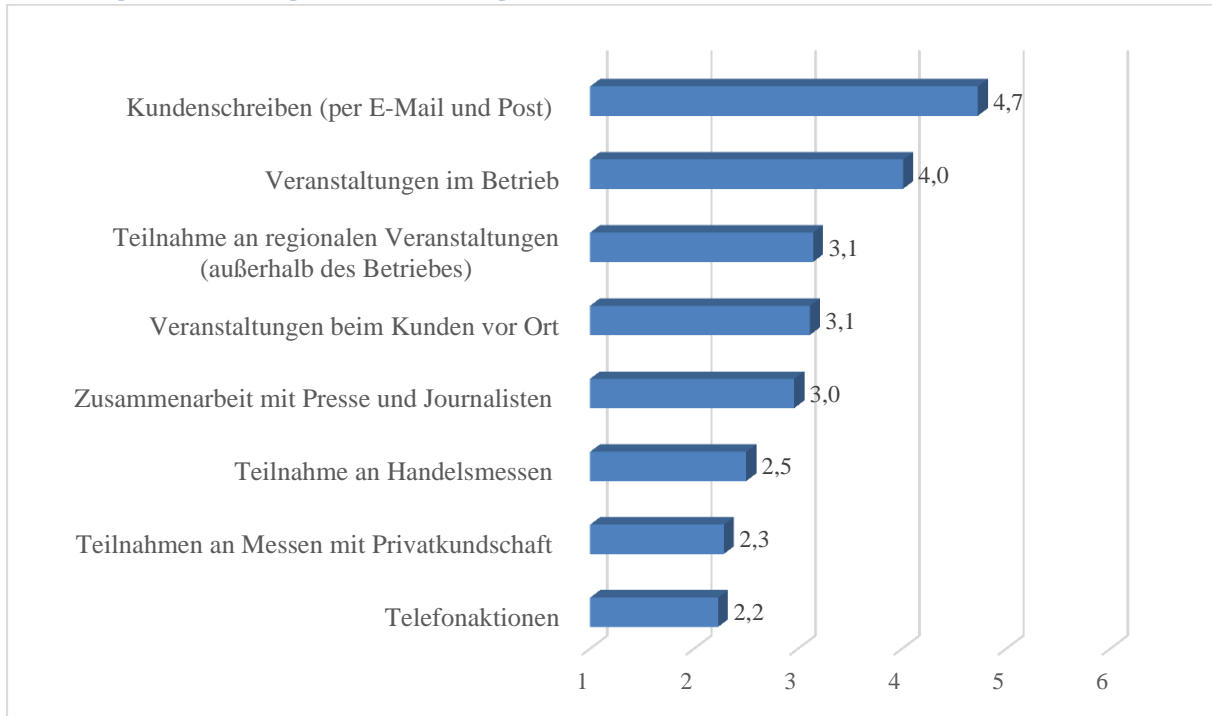
Es zeigen sich ein schwach positiver Zusammenhang zwischen *akademischer Ausbildung* und *Alter* (,322) sowie ein trivialer Zusammenhang zwischen *akademischer Ausbildung* und *Betriebsgröße* (,199). Demnach ist davon auszugehen, dass auch im Bereich der Weinwirtschaft jüngere Betriebsleiter tendenziell eher einen Hochschulabschluss besitzen.

6.2.3 Vermarktungs- und Absatzstruktur

6.2.3.1 Vermarktungsaktivitäten

Die Bedeutung der Vermarktungsaktivitäten wurde anhand von acht verschiedenen Kategorien auf einer Sechser Likert-Skala erfragt. Darüber hinaus wurde die Kategorie *Sonstiges* mit einer offenen Antwortmöglichkeit versehen. Abbildung 19 fasst die Bedeutung der acht einzelnen Kategorien anhand der Mittelwerte (AM) zusammen.

Abbildung 19: Bedeutung der Vermarktungsaktivitäten (n = 288)



Quelle: eigene Berechnungen

Kundenschreiben per E-Mail und Post (AM = 4,7; SA¹³ = 1,63) wurden von den Betriebsleitern als am bedeutendsten eingeschätzt. Des Weiteren nehmen die *Veranstaltungen im Betrieb* (AM = 4,0; SA = 1,51) eine relativ hohe Bedeutung ein. Dieses Ergebnis kann im Kontext der kleinen Betriebsstrukturen und der begrenzten finanziellen Möglichkeiten als plausibel angesehen werden. So werden vor allem interne Ressourcen, die nur einen geringen finanziellen Aufwand erfordern, in der Vermarktung genutzt. Als relativ unbedeutend wurden die *Teilnahme an Handelsmessen* (AM = 2,5; SA = 1,73), die *Teilnahme an Messen mit Privatkundschaft* (AM = 2,3; SA = 1,48) und *Telefonaktionen* (AM = 2,2; SA = 1,64) eingeschätzt. Insbesondere die Teilnahme an Messen stellt eine kostenintensive Vermarktungsaktivität dar, da Messeteilnahmen mit Gebühren, Personal- und Werbungskosten verbunden sind.

¹³ SA = Standardabweichung

Die Nutzung von Telefonaktionen, die kostengünstigste Vermarktungsaktivität, ist von stark untergeordneter Bedeutung. Dies kann aus der hohen Bedeutung elektronischer oder postalischer Kundenschreiben resultieren, welche mittlerweile zur Kundengewinnung und Kundenpflege eingesetzt werden. Eine mittlere Bedeutung nehmen die Aktivitäten *Teilnahme an regionalen Veranstaltungen außerhalb des Betriebes* (AM = 3,1; SA = 1,46), *Veranstaltungen beim Kunden vor Ort* (AM = 3,1; SA = 1,51) und die *Zusammenarbeit mit Presse und Journalisten* (AM = 3,0; SA = 1,59) ein. Im Vergleich zu den Vermarktungsaktivitäten *Teilnahme an regionalen Veranstaltungen* und *Veranstaltungen beim Kunden vor Ort* kann die *Zusammenarbeit mit Presse und Journalismus* nur in begrenztem Umfang proaktiv durch den Betriebsleiter gesteuert werden. Es ist davon auszugehen, dass vornehmlich differenzierungsorientierte Weinbaubetriebe mit starkem Qualitätsfokus *Presse und Journalismus* in die Vermarktungsaktivitäten einbinden. Diese Annahme geht auf die Ausrichtung der weinwirtschaftlichen Presse und den Journalismus zurück, die überwiegend über Qualitätsführer berichten (z. B. die regelmäßig erscheinenden Ausgaben des *Gault Millau* oder des *Eichelmann Deutschlands Weine*).

58 der 288 befragten Betriebsleiter gaben neben den unter Abbildung 19 aufgeführten Vermarktungsaktivitäten weiterführende Aktivitäten an, wie etwa die *Nutzung eigener Gastronomie* (z. B. Straußwirtschaften, Heckenwirtschaft u. ä.), die *Nutzung von Vinotheken*, die *Nutzung von sozialen Medien* (z. B. Facebook, Twitter, Homepage) und den *persönlichen Kontakt zu Kunden* in Form von *Weinverkostungen* sowie *Betriebsführungen*.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Vermarktungsaktivitäten aus Abbildung 19 und die sonstigen Nennungen eine Tendenz zur Nutzung betriebsinterner Ressourcen zeigen, was sich auf die Unternehmensstruktur und die damit verbundenen geringen finanziellen Ressourcen direktvermarktender Weinbaubetriebe zurückführen lässt.

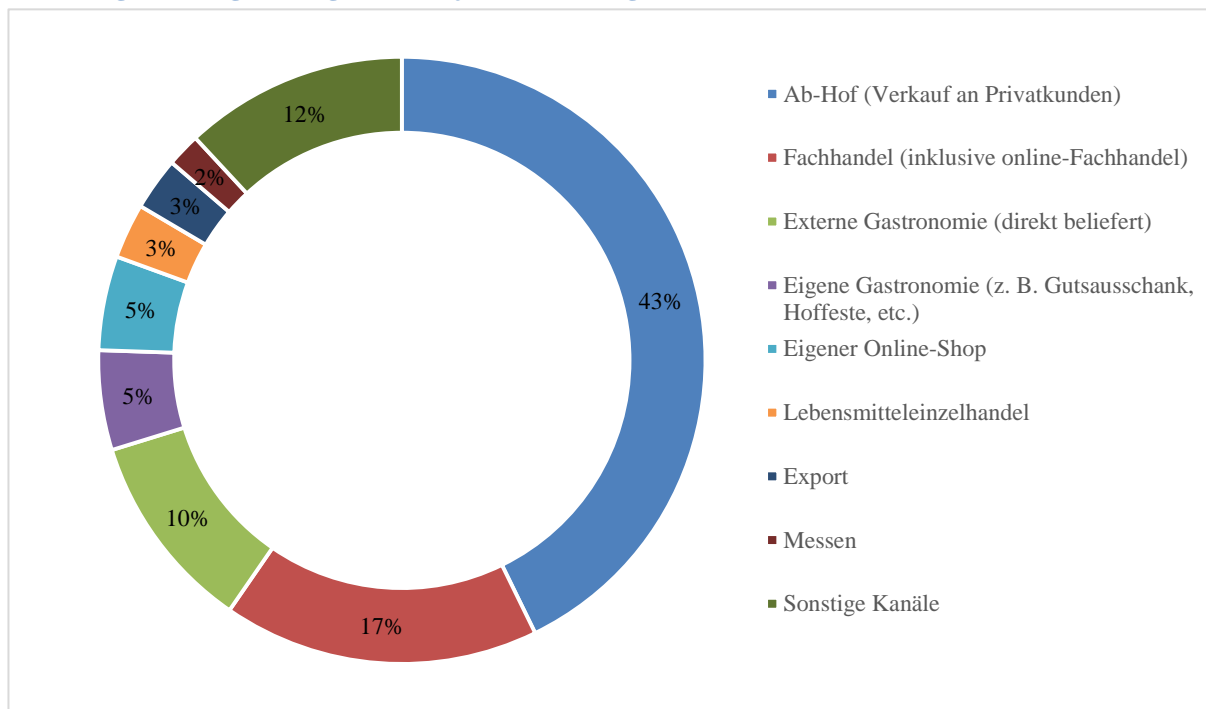
6.2.3.2 Absatzstrukturen

Der mengenmäßige Absatz wurde über acht Vermarktungskanäle hinweg erfragt und um die Kategorie *Sonstige Kanäle* erweitert. Angaben zum mengenmäßigen *Exportanteil*, die in der Kategorie *Sonstige Kanäle* genannt wurden, werden separat ausgewiesen. Abbildung 20 fasst die Ergebnisse zusammen.

Der größte mengenmäßige Absatzanteil (43 %) entfällt auf die Vermarktung *Ab-Hof*. Subsumiert man die Absatzkanäle *Ab-Hof*, den *eigenen Online-Shop*, das *Ausfahren der Weine zu*

Privatkunden und den *Versand Ab-Hof*, so ergibt sich insgesamt ein Absatzanteil von 56,62 %, der das gesamte *Privatkundengeschäft*¹⁴ abbildet. Der überwiegende Teil des Absatzes erfolgt somit im Mittel über das *Privatkundengeschäft*. Insbesondere der hohe Absatzanteil *Ab-Hof* unterstreicht die Bedeutung des Standortes im Rahmen einer Direktvermarktung sowie den potentiellen Kontakt zwischen Unternehmerfamilie und Kunden.

Abbildung 20: Mengenmäßiger Absatz je Vermarktungskanal (n = 288)



Quelle: eigene Berechnungen

17% des Absatzanteiles entfällt auf den (*online*) *Fachhandel*, was im Mittel auf eine hohe Qualitätsorientierung der Weinbaubetriebe hindeutet, da der (*online*) *Fachhandel* mit einem Durchschnittspreis von 10 €/Liter einen Premiumabsatzkanal darstellt (Szolnoki/Hoffmann, 2014). 10 % des mengenmäßigen Absatzes entfällt auf die *Belieferung der externen Gastronomie*, über den sich tendenziell höhere Endverbraucherpreise erzielen lassen, was zur differenzierungs- bzw. reputationsorientierten Unternehmensausrichtung beitragen kann. Die *eigene Gastronomie* und der Absatzanteil über den *eigenen Online-Shop* weisen einen Absatzanteil von jeweils 5 % auf. Eine untergeordnete Rolle spielen *Lebensmitteleinzelhandel* und *Export*, deren Absatzanteile sich auf jeweils 3 % belaufen. Mit 2 % weist der Absatzanteil über *Messen* den geringsten Wert auf. In der Kategorie *Sonstige Kanäle* (12 %) wurden überwiegend der *Versand Ab-Hof*, das *Ausfahren von Weinen zu Privatkunden*, die *Nutzung von Han-*

¹⁴ Die Absatzkanäle *Versand Ab-Hof* und *Ausfahren der Weine zu Privatkunden* wurden unter der Rubrik *Sonstige Kanäle* genannt.

delsagenturen, die *Teilnahme an Weinfesten* und die *Belieferung von Getränkefachgroßhändlern* genannt.

Es ist davon auszugehen, dass insbesondere große Weinbaubetriebe stärker handels- und exportorientiert agieren, da sich hohe Verarbeitungs- und Vermarktungsmengen nicht ausschließlich über das *Privatkundengeschäft* absetzen lassen. Um diese Annahme zu überprüfen, werden die Vermarktungskanäle *Privatkundenanteil* (Absatz Ab-Hof, eigener Online-Shop, das Ausfahren der Weine zu Privatkunden, Versand Ab-Hof), *Anteil im Fachhandel*, *Anteil im Lebensmitteleinzelhandel* und *Exportanteil* über die Betriebsgrößengruppen hinweg untersucht. Tabelle 22 bestätigt signifikante Unterschiede der Vermarktungsstrukturen zwischen den Betriebsgrößengruppen anhand des nicht-parametrischen Kruskal-Wallis-Tests.

Tabelle 22: Kruskal-Wallis-Test Vermarktungskanäle (n = 288)

Kruskal-Wallis-Test - Nullhypothese	Signifikanz	Entscheidung
H0: Die Verteilung des mengenmäßigen Absatzanteils an <i>Privatkunden</i> ist über die Betriebsgrößengruppen identisch.	0,044	H0: ablehnen
H0: Die Verteilung des mengenmäßigen Absatzanteils an den <i>Fachhandel</i> ist über die Betriebsgrößengruppen identisch.	0,000	H0: ablehnen
H0: Die Verteilung des mengenmäßigen Absatzanteils an den <i>Lebensmitteleinzelhandel</i> ist über die Betriebsgrößengruppen identisch.	0,006	H0: ablehnen
H0: Die Verteilung des mengenmäßigen Absatzanteils über den <i>Export</i> ist über die Betriebsgrößengruppen identisch.	0,002	H0: ablehnen

Quelle: eigene Berechnung

Um zu untersuchen, welche Gruppen sich im Hinblick auf die Vermarktungskanäle unterscheiden, kommt es zur paarweisen Anwendung des *Man-Whitney-U-Tests*. Tabelle 23 zeigt die einzelnen Betriebsgrößengruppen und relativen Absatzanteile je Vermarktungskanal.

Tabelle 23: Man-Whitney-U-Test Vermarktungskanäle (n = 288)

Nr.	Größengruppe	Absatzanteil Privatkunden (%)	Absatzanteil Fachhandel (%)	Absatzanteil LEH (%)	Absatzanteil Export (%)
1	≤ 4,99 ha	63	8	2	2
2	5 - 9,99 ha	60	11	2	2
3	10 - 14,99 ha	55	19	3	3
4	15 - 19,99 ha	58	23	2	4
5	20 - 29,99 ha	49	29	6	3
6	≥ 30 ha	43	28	5	8

LEH = Lebensmitteleinzelhandel

Der *Privatkundenanteil* unterscheidet sich signifikant zwischen den Gruppen 1 und 6, 2 und 6 sowie 4 und 6. Die Gruppen 1 und 2, als *kleine Weinbaubetriebe* klassifiziert, zeigen einen Privatkundenanteil von $\geq 60\%$, während der durchschnittliche Anteil in Gruppe 6 bei 43% liegt. Die Betriebsgrößengruppe 4 zeigt einen den kleinen Weinbaubetrieben ähnlichen Privatkundenanteil von 58% auf.

Der Absatzanteil über den *Fachhandel* unterscheidet sich signifikant zwischen den Gruppen 1 und 3 bis 6 sowie 2 und 3 bis 6. Der Absatz über den Fachhandel weist bei *kleinen Weinbaubetrieben*, Gruppen 1 und 2, einen Absatzanteil von durchschnittlich 8 % (11 %) auf, während er ab einer Größe von ≥ 10 ha deutlich zunimmt. Besonders deutlich wird dies in den Größen-
gruppen ≥ 20 ha.

Die Absatzanteile über den *Lebensmitteleinzelhandel (LEH)* unterscheiden sich signifikant zwischen den Gruppen 1 und 6 und den Gruppen 2 und 3, 2 und 4 sowie 2 und 6. Obgleich der Absatzanteil in Gruppe 5 den höchsten Wert aufweist (vgl. Tabelle 23), liegen keine signifikanten Gruppenunterschiede vor. Dieses Ergebnis kann auf die Streuung der Absatzanteile innerhalb der einzelnen Gruppen zurückgeführt werden. Somit unterscheidet sich der Absatzanteil LEH zwischen einem Teil der kleinen, mittleren und großen Weinbaubetriebe. Im Mittel zeigen die großen Weinbaubetriebe (≥ 20 ha) erwartungsgemäß höhere Absatzanteile.

Die Untersuchung der *Exportanteile* zeigt Gruppenunterschiede zwischen den Gruppen 1 und 4, 1 und 6, den Gruppen 2 und 4, 2 und 6 sowie den Gruppen 3 und 6. Insbesondere die Größengruppe ≥ 30 ha zeigt einen deutlich höheren Absatzanteil über den Export auf, was auf die hohen Vermarktungsmengen großer Betriebe zurückgeführt werden kann.

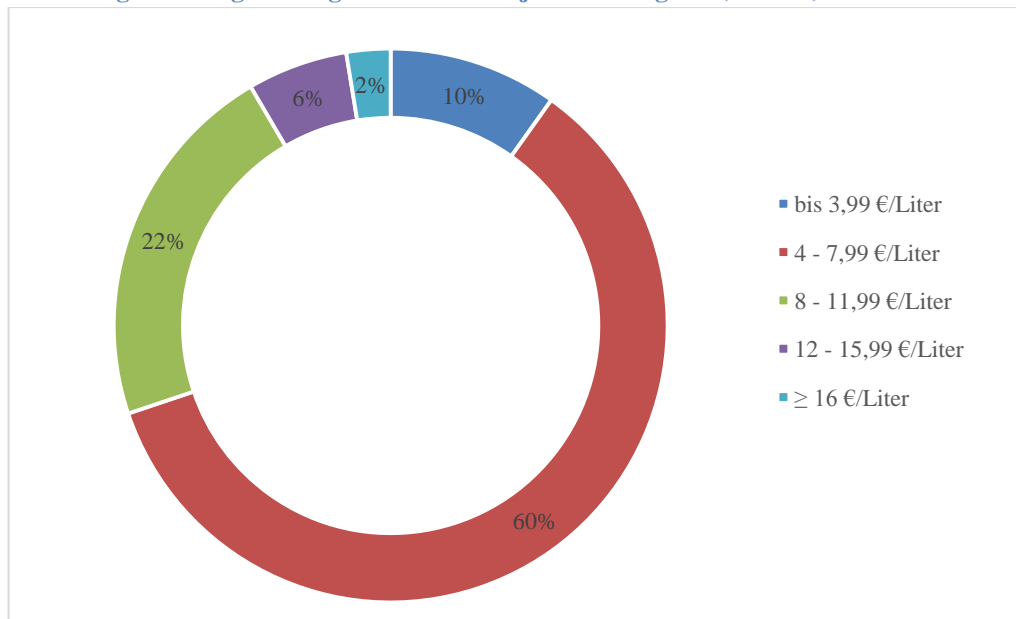
Die Überprüfung der Absatzstrukturen bestätigt die Vermutung unterschiedlicher Vermarktungsstrukturen zwischen *kleinen* und *großen Weinbaubetrieben*. Demnach bestätigt sich, dass *große Betriebe* (≥ 30 ha) im Vergleich zu *kleinen Betrieben* ($\leq 9,99$ ha) einen signifikant geringeren Absatzanteil über das *Privatkundengeschäft* und einen höheren Absatzanteil über den *Lebensmitteleinzelhandel* und *Export* aufweisen. Des Weiteren zeigt sich, dass *große Betriebe* (≥ 20 ha) im Vergleich zu den *kleinen Betrieben* ($\leq 9,99$ ha) signifikant höhere Absatzanteile über den Fachhandel absetzen.

6.2.4 Preisniveau und Preissetzungsverhalten

6.2.4.1 Preisniveau

Der durchschnittliche Produktpreis wurde über drei Variablen abgefragt und erfasst. Zum einen wurde der mengenmäßige Absatzanteil über fünf ausgewählte Preiskategorien (Bruttopreise) untersucht. Zum zweiten wurde der Durchschnittspreis (brutto) der am häufigsten verkauften Weiß- und Rotweine erfragt. Abbildung 21 fasst die mengenmäßigen Absatzanteile in den einzelnen Preiskategorien im Überblick zusammen.

Abbildung 21: Mengenmäßige Absatzanteile je Preiskategorie (n = 285)



Quelle: eigene Berechnungen

Etwa 60 % des mengenmäßigen Absatzes entfallen auf die Preiskategorie 4 - 7,99 €/l, weitere 22 % entfallen auf die Preiskategorie 8 - 11,99 €/l. 10 % des Absatzanteils liegen in der Kategorie bis 3,99 €/l, was der niedrigsten Preiskategorie entspricht. Die Kategorien 12 - 15,99 €/l (6 %) und ≥ 16 €/l (2 %) nehmen mit Werten deutlich unter 10 % eine untergeordnete Rolle ein und bilden das Randsortiment der Betriebe ab (z. B. edelsüße Weine, Lagenweine, Brände). Die erfassten Preise zeigen eine breite Streuung in den untersuchten Preiskategorien innerhalb des Produktportfolios. So lässt sich in der Regel von einem Kernsortiment sprechen, welches um Produkte zu niedrigeren und/oder höheren Preisen ergänzt wird.

Zur Untersuchung des durchschnittlichen Preisniveaus, welches die Marktstellung der jeweiligen Weinbaubetriebe repräsentiert, wird auf die Bildung eines *gewichteten arithmetischen Mittels* zurückgegriffen. Hierzu werden die einzelnen Preiskategorien mit den mengenmäßigen Absatzanteilen gewichtet. Dies ermöglicht die Bildung eines durchschnittlichen Preispa-

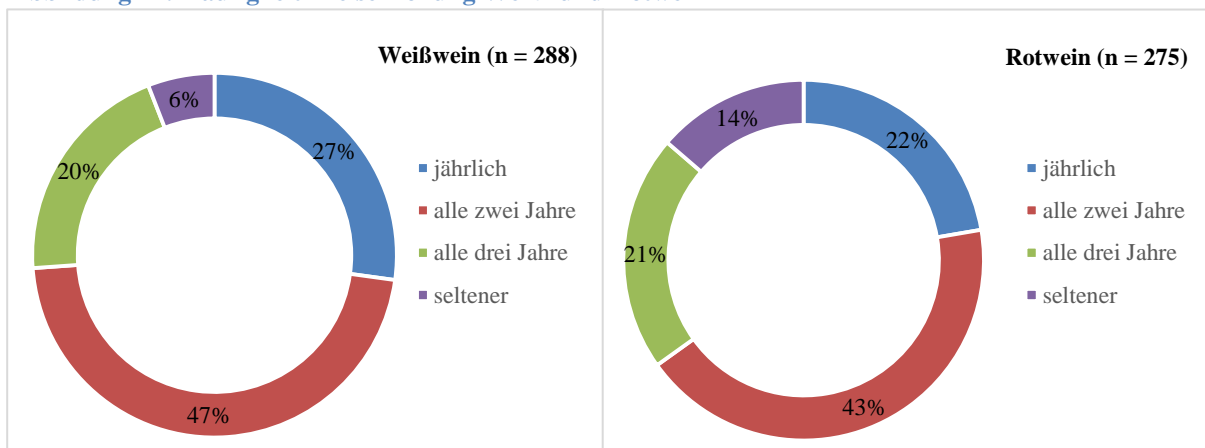
rameters über alle Produkte hinweg, der im Vergleich zum arithmetischen Mittel robuster gegen Ausreißer ist und die Marktstellung der Betriebe näherungsweise widerspiegelt. Es liegen 285 Beobachtungen zum *gewichteten Durchschnittspreis* (brutto) vor. Im Mittel liegt der gewichtete Durchschnittspreis über alle untersuchten Betriebe bei 6,87 €/l (SA = 1,63), was auf eine hohe Qualitätsorientierung schließen lässt (Szolnoki/Hoffmann, 2014).

Weitere Erkenntnisse über das Preisniveau der Weinbaubetriebe kann die Einbindung der *Durchschnittspreise der am häufigsten verkauften Weiß- und Rotweine* erbringen. Es liegen 283 Datensätze zum Durchschnittspreis (brutto) Weißwein und 275 zum Durchschnittspreis (brutto) Rotwein der am häufigsten verkauften Weine vor. Der durchschnittliche Preis des am häufigsten verkauften Weißweins liegt bei 6,21 €/l (SA = 2,01); der Rotweinpreis liegt mit einem Durchschnittspreis von 7,19 €/l (SA = 2,53) etwa 16 % höher.

6.2.4.2 Preissetzungsverhalten

Zur Überprüfung des Preissetzungsverhaltens wurden die Häufigkeiten der Preiserhöhungen bei Weiß- und Rotwein - in vier Kategorien - und die Höhe der Preiserhöhungen in einer offenen Frage untersucht. Abbildung 22 fasst die relativen Häufigkeiten der Preiserhöhungen von Weiß- und Rotwein zusammen.

Abbildung 22: Häufigkeit Preiserhöhung Weiß- und Rotwein



Quelle: eigene Berechnungen

47 % der Befragten gaben an, ihre Weißweinpreise alle zwei Jahre zu erhöhen, 27 % erhöhen die Preise jährlich, 20 % alle drei Jahre und 6 % seltener. 43 % der Befragten erhöhen die Rotweinpreise alle zwei Jahre, 22 % erhöhen die Preise jährlich, 21 % alle drei Jahre und 14 % seltener. Rund zwei Drittel der Unternehmer erhöhen die Weiß- und Rotweinpreise also nicht in jeder Wirtschaftsperiode. Die Preise für Weißwein werden häufiger erhöht, was sich auf ihr im Vergleich zu Rotwein tendenziell niedrigeres Preisniveau zurückführen lässt.

Es liegen 282 (269) Angaben zur relativen Preiserhöhung von Weißwein (Rotwein) vor. Im Mittel fallen die relativen Preiserhöhungen von Weiß- und Rotwein mit je 5,1 % (Median = 5 %) jeweils vergleichbar aus.

In einem weiteren Schritt wird der Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Preiserhöhung und der relativen Ausprägung der Preiserhöhung untersucht. Es ist davon auszugehen, dass mit zunehmender Häufigkeit der Preiserhöhungen die relative Preiserhöhung abnimmt.

Hierzu werden die Variablen *Häufigkeit der Preiserhöhung Weißwein (Rotwein)* recodiert. Die Kategorie *jährlich* nimmt den Wert 4, die Kategorie *alle zwei Jahre* den Wert 3, die Kategorie *alle drei Jahre* den Wert 2 und die Kategorie *seltener* den Wert 1 an. Tabelle 24 bestätigt die vermuteten Beziehungen zwischen der Häufigkeit der Preiserhöhung von Weißwein (Rotwein) und der relativen Preiserhöhung Weißwein (Rotwein).

Tabelle 24: Korrelationsanalyse Häufigkeit und relative Preiserhöhung

Spearman-Rho		Relative Preiserhöhung Weißwein	Relative Preiserhöhung Rotwein
Häufigkeit der Preiserhöhung Weißwein	Korrelationskoeffizient	-,396**	-,331**
	N	282	269
Häufigkeit der Preiserhöhung Rotwein	Korrelationskoeffizient	-,305**	-,292**
	N	273	269

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

In beiden Fällen liegt ein schwach negativer Zusammenhang zwischen den untersuchten Variablen vor. Somit ist davon auszugehen, dass Betriebsleiter, die häufiger ihre Preise erhöhen, tendenziell kleinere Preissteigerungen durchführen. Eine weitere Überprüfung der Zusammenhänge zwischen durchschnittlichem Preisniveau und relativer Preiserhöhung zeigt keine signifikanten Zusammenhänge.

6.3 Explorative Untersuchung

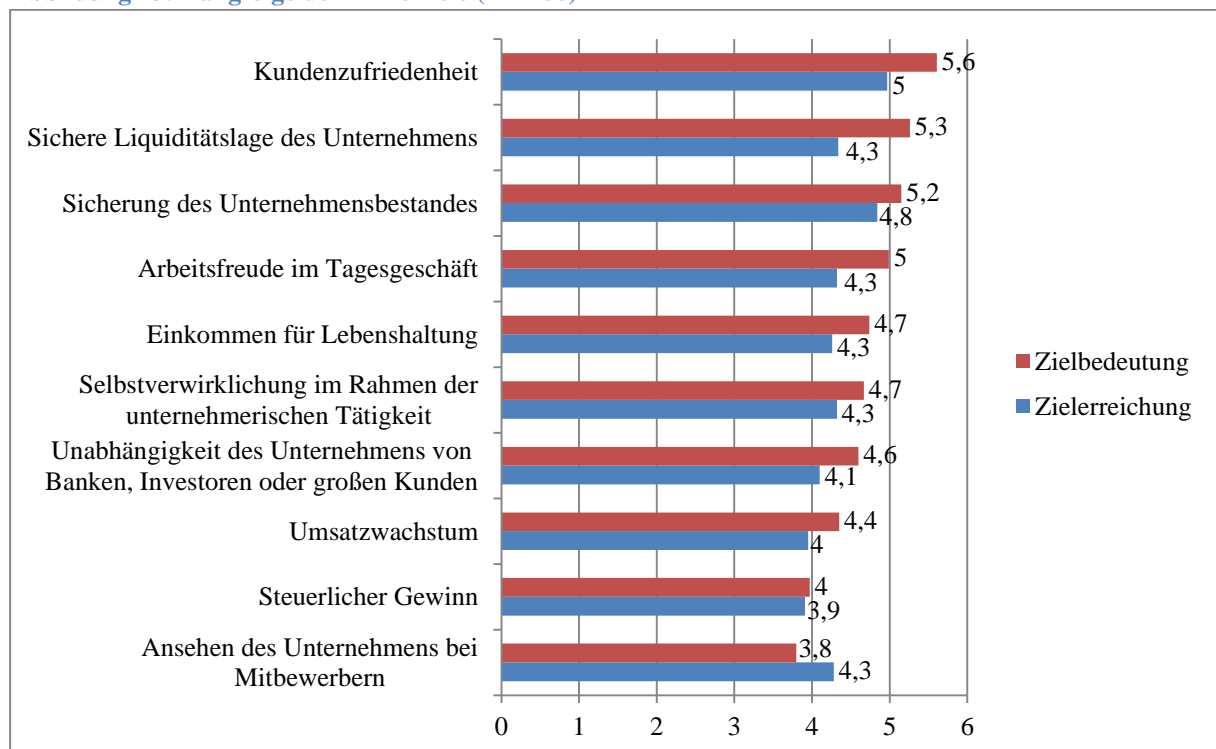
Nachdem Kapitel 6.2 eine erste Übersicht über die Weinbaubetriebe anhand deskriptiver Statistik liefert, werden im Folgenden die Forschungsfragen **FI** und **FII** untersucht. Im Einzelnen umfasst dies die *Untersuchung des Zielsystems, wirtschaftlicher Leistungen* sowie der strategischen Konzepte *Marktorientierung* und *unternehmerische Orientierung*. Der Verlauf der empirischen Analyse orientiert sich an den forschungsleitenden Fragen. Aufgrund des explorativen Vorgehens werden neben den Forschungsfragen weiterführende Zusammenhänge untersucht, die Aufschluss über den wirtschaftliche Erfolg und das unternehmerische Verhalten liefern.

6.3.1 Analyse des Zielsystems

6.3.1.1 Zielbedeutung und Zielerreichung

In der vorliegenden Arbeit wurden zehn Ziele auf einer Skala von 1 = *sehr geringe Bedeutung (sehr geringe Erreichung)* bis 6 = *sehr hohe Bedeutung (sehr hohe Erreichung)* erfragt, die sich als Abbild des *unternehmerischen Erfolges* interpretieren lassen. Die Analyse von Zielbedeutung und Zielerreichung der Einzelziele gibt somit direkten Aufschluss über den *unternehmerischen Erfolg*. Abbildung 23 zeigt die Zielbedeutung und Zielerreichung der zehn Einzelziele. Die Rangfolge wurde auf Basis der Zielbedeutung gebildet.

Abbildung 23: Rangfolge der Einzelziele (n = 288)



Quelle: eigene Berechnung

Über alle Ziele hinweg liegen Mittelwerte größer drei vor, was eine mittelhohe bis hohe Zielbedeutung aufzeigt¹⁵. Die Ziele *Kundenzufriedenheit* (1), *Sichere Liquiditätslage des Unternehmens* (2), *Sicherung des Unternehmensbestandes* (3) und *Arbeitsfreude im Tagesgeschäft* (4) zeigen eine hohe Bedeutung.

Die drei unbedeutendsten Ziele entfallen auf das *Umsatzwachstum* (8), den *Steuerlichen Gewinn* (9) und das *Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern* (10). Dieses Ergebnis zeigt, dass Betriebsleiter den wirtschaftlichen Kernzielen *Umsatzwachstum* (8) und *Steuerlicher Gewinn* (9) nur eine untergeordnete Bedeutung beimessen.

Die Rangfolge der Zielbedeutungen lässt den Schluss zu, dass Betriebsleiter nicht nach einer umfassenden Maximierung des Unternehmensgewinns und einem fortlaufenden Umsatzwachstum streben, sondern eher auf ein subjektiv ausreichendes Residualeinkommen abzielen, das eine sichere Liquiditätslage und den Fortbestand des Unternehmens sichert. Dieses Ergebnis ist konsistent mit Drosse (1995), bei dem die Ziele *Gewinnerzielung* und *Umsatzsteigerung* ebenfalls eine untergeordnete Bedeutung in der Zielhierarchie von Weinbauunternehmen einnehmen (Drosse, 1995, S. 116).

Das *Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern* (10) wurde als unbedeutendstes Ziel eingestuft. Hier ist zu vermuten, dass die Zielbedeutung aufgrund der sozialen Erwünschtheit von den Betriebsleitern abgestuft wurde. Gerade in weinbautreibenden Kleinstunternehmen, die häufig regional verankert sind, kann davon ausgegangen werden, dass das Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern durchaus von Bedeutung ist (Corkindale/Welsch, 2003). Mit Ausnahme des Ziels *Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern* (10) übersteigen die Zielbedeutungen die Zielerreichungen.

Forschungsfrage **Ia** befasst sich mit der Fragestellung: *Wird wirtschaftlichen oder persönlichen Unternehmerzielen eine höhere Bedeutung beigemessen?* Eine genaue Beurteilung, inwieweit wirtschaftlichen oder persönlichen Zielen eine höhere Bedeutung beigemessen wird, erfolgt nicht, da die Trennschärfe zwischen den Zieldimensionen unklar ist und nicht aus der Literatur hervorgeht. Die Rangfolge aus Abbildung 23 liefert jedoch Erkenntnisse über die Zielbedeutung von Zielen, die sich als wirtschaftliche Kernziele bezeichnen lassen. Während den wirtschaftlichen Kernzielen *Umsatzwachstum* und *steuerlicher Gewinn* nur eine untergeordnete Bedeutung beigemessen wird, nehmen die erweiterten wirtschaftlichen Ziele *Sichere*

¹⁵ Die Werte 1 und 2 lassen sich als *geringe*, die Werte 3 und 4 als *mittelhohe* und die Werte 5 und 6 als *hohe Bedeutung* interpretieren.

Liquiditätslage des Unternehmens und *Sicherung des Unternehmensbestandes* eine hohe Zielbedeutung ein. Die hohe Bedeutung beider Ziele lässt sich auf die inhabergeführten Strukturen zurückführen. So ist anzunehmen, dass Betriebsleiter auf eine familieninterne Übergabe des Betriebes abzielen und die langfristige Existenzsicherung deshalb einen hohen Stellenwert in eigentümergeführten Weinbaubetrieben einnimmt. Gleichmaßen lässt sich die höhere Bedeutung des Ziels *Einkommen* (5) im Vergleich zum *steuerlichen Gewinn* (9) interpretieren. Demnach streben weinbautreibende Eigentümer-Unternehmer nicht nach einer umfassenden Gewinnmaximierung, sondern einem subjektiv ausreichenden Einkommensniveau für die Unternehmerfamilie, bei Sicherung der wirtschaftlichen Stabilität. Eine weitere Erklärung für die geringere Bedeutung der wirtschaftlichen Ziele *Steuerlicher Gewinn* und *Umsatzwachstum* kann in der sozialen Erwünschtheit der Fragen liegen.

Die höchste Zielbedeutung tendenziell persönlicher Ziele nimmt das Ziel *Kundenzufriedenheit* ein. Dieses Ergebnis kann auf den direkten Austausch zwischen Betriebsleitern und Endkunden in direktvermarktenden Weinbaubetrieben zurückgeführt werden. Der direkte Austausch mit den Kunden führt zu einer ständigen Rückkopplung über deren subjektive Zufriedenheit mit der Produktqualität. Es ist davon auszugehen, dass Betriebsleiter ihren unternehmerischen Fokus vor allem auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit legen. Dies kann sowohl die Bereitstellung erwünschter Qualitäten als auch Service und Kundenpflege umfassen.

Zur Überprüfung der Prämissen einer Indexbildung aus Kapitel 5.1.1.1 werden die Zusammenhänge zwischen Zielbedeutung und Zielerreichung anhand der Spearman-Rho-Rangkorrelation untersucht. Tabelle 25 zeigt die Korrelationsanalyse zwischen den einzelnen Zielbedeutungen und deren Zielerreichungen.

Tabelle 25: Korrelationsanalyse Zielbedeutung und Zielerreichung (n = 288)

Spearman-Rho-Korrelationsanalyse	Sig.
Zielbedeutung und Zielerreichung <i>Steuerlicher Gewinn</i>	,243**
Zielbedeutung und Zielerreichung <i>Einkommen für Lebenshaltung</i>	,166**
Zielbedeutung und Zielerreichung <i>Umsatzwachstum</i>	,430**
Zielbedeutung und Zielerreichung <i>Sichere Liquiditätslage des Unternehmens</i>	,112
Zielbedeutung und Zielerreichung <i>Kundenzufriedenheit</i>	,333**
Zielbedeutung und Zielerreichung <i>Arbeitsfreude im Tagesgeschäft</i>	,450**
Zielbedeutung und Zielerreichung <i>Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern</i>	,448**
Zielbedeutung und Zielerreichung <i>Sicherung des Unternehmensbestandes</i>	,360**
Zielbedeutung und Zielerreichung <i>Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit</i>	,577**

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Mit Ausnahme des Ziels *Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit* zeigen sich keine Zusammenhänge mit einer Beziehungssärke $\geq 0,5$, die auf einen mittelstarken Zusammenhang hindeuten (Brosius, 2002, S. 501). Die Überprüfung der Korrelationen

zwischen den Zielbedeutungen und den Zielerreichungen einzelner Ziele zeigt vereinzelt mittelstarke und starke Zielbeziehungen (vgl. Anhang, Tabelle 61 und Tabelle 62). *Multiplikativitätsprämisse* und *Additivitätsprämisse* sind deshalb leichtverletzt. Aus inhaltlicher Sicht sind die Beziehungen zwischen einzelnen Zielen plausibel. So sind bspw. *steigende Gewinne* häufig mit *steigenden Umsätzen* verbunden. Eisele (1995, S. 93) verweist darauf, dass eine umfassende Erfüllung der Prämissen ohnehin den längst nachgewiesenen Zielpluralismus (Fritz, 1992, S. 226) negiere. Eine weiterführende Untersuchung einzelner Ziele auf latente Zielbündel erscheint deshalb zweckmäßig, um tiefergehende Erkenntnisse über den unternehmerischen Erfolg zu erhalten.

6.3.1.2 Bildung subjektiver Erfolgsindizes

Zur Ableitung subjektiver Erfolgsindizes wird auf den unter Kapitel 5.1.1.1 dargestellten Index zurückgegriffen. Zunächst kommt es zu einer faktoranalytischen Untersuchung der zehn Ziele, um zu überprüfen, ob sich Einzelziele zu Zielbündeln zusammenfassen lassen. Dieses Vorgehen ermöglicht eine statistisch geleitete Indexbildung, die vom Forschenden unabhängig ist, und gibt Aufschluss über die Zuordnung der Einzelziele zu wirtschaftlichen und persönlichen Zieldimensionen.

Zur faktoranalytischen Untersuchung wird auf die Skala *Zielbedeutung* (vgl. Anhang, Abbildung 28, Frage 1) zurückgegriffen. Die Durchführung einer explorativen Faktorenanalyse der zehn Einzelziele führt zu einer drei-faktoriellen Lösung mit einem Eigenwert > 1 , die 53,43 % der gesamten Varianz erklärt (vgl. Tabelle 26). Der Signifikanztest nach Bartlett fällt hochsignifikant aus ($p = 0,000$, Chi-Quadrat = 426,454, df. = 45). Der KMO-Wert beträgt 0,75; die Items weisen Ladungen $\geq 0,4$ auf. Entsprechend der Gütebeurteilung aus Tabelle 14 (vgl. Kapitel 5.3.1) bieten die Werte eine ausreichende statistische Grundlage.

Tabelle 26: Faktorenanalyse Skala Zielbedeutungen (n = 288)

Zielbedeutung	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Umsatzwachstum	,78		
Steuerlicher Gewinn	,70		
Sichere Liquiditätslage des Unternehmens		,71	
Sicherung des Unternehmensbestandes		,70	
Unabhängigkeit des Unternehmens von Banken, Investoren oder großen Kunden		,61	
Einkommen für Lebenshaltung		,48	
Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit			,78
Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern			,71
Arbeitsfreude im Tagesgeschäft			,66
Kundenzufriedenheit			,51

Hauptkomponentenanalyse; Varimaxrotation; Werte $> 0,40$ eingeblendet

Kritisch sind die geringen Faktorladungen der Ziele *Einkommen für Lebenshaltung* und *Kundenzufriedenheit* zu bewerten. Die geringen Ausprägungen der Ladungen zeigen, dass einzelne Items nur schlecht durch die Faktoren erklärt werden. Trotz der geringen Faktorladungen weisen die extrahierten Faktoren eine hohe inhaltliche Plausibilität auf, was eine valide Interpretation zulässt. Nachfolgend werden die drei Faktoren inhaltlich interpretiert.

Faktor 1 wird von den unternehmerischen Zielen *Steuerlicher Gewinn* und *Umsatzwachstum* geladen. Beide Ziele weisen ausschließlich wirtschaftlichen Zielcharakter auf und bestimmen die langfristige Existenzsicherung agrarwirtschaftlicher Eigentümer-Unternehmen. Wie bereits in Kapitel 5.1.1.2 beschrieben, ist der *steuerliche Gewinn* die zentrale Größe; aus ihm sind die Unternehmerfamilie zu vergüten und alle Investitionen zu tätigen. Das Ziel *Umsatzwachstum* kann gleichermaßen als übergeordnetes wirtschaftliches Ziel bezeichnet werden, da die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens ein betriebliches Wachstum bedingt. Umsatzwachstum lässt sich in veredelnden Weinbaubetrieben über steigende Preise, Naturalerträge oder das Flächenwachstum beeinflussen. Da die Ziele *Steuerlicher Gewinn* und *Umsatzwachstum* im Rahmen wirtschaftlicher Ziele eine übergeordnete Rolle einnehmen, wird Faktor 1 als **wirtschaftliche Kernziele (WKZ)** bezeichnet.

Faktor 2 wird von den Zielen *Einkommen für Lebenshaltung*, *Sichere Liquiditätslage des Unternehmens*, *Sicherung des Unternehmensbestandes* und *Unabhängigkeit des Unternehmens von Banken, Investoren oder großen Kunden* geladen. Die Ziele *Einkommen für Lebenshaltung*, *sichere Liquiditätslage des Unternehmens* und *Sicherung des Unternehmensbestandes* wurden in Kapitel 4.2.2.3 tendenziell den wirtschaftlichen Zielen zugeordnet, während das Ziel *Unabhängigkeit des Unternehmens von Banken, Investoren oder großen Kunden* tendenziell den persönlichen Zielen zugeordnet wurde. Aus inhaltlicher Sicht liegt ein hoher Grad an Plausibilität der Einzelziele, die Faktor 2 laden, vor, da das Ziel *Unabhängigkeit des Unternehmens von Banken, Investoren oder großen Kunden* eng mit dem wirtschaftlichen Erfolg verbunden ist. Die Ziele weisen eine Tendenz zum subjektiv ausreichenden wirtschaftlichen Erfolg auf, der stärker auf die wirtschaftliche Absicherung des Betriebes und der Unternehmerfamilie als auf eine Gewinnmaximierung hindeutet. Faktor 2 subsumiert deshalb die **wirtschaftlichen Ziele (WZ)** des Unternehmers.

Faktor 3 wird von den Zielen *Kundenzufriedenheit*, *Arbeitsfreude im Tagesgeschäft*, *Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern* und *Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit* geladen. In der vorliegenden Arbeit wurden die Ziele tendenziell den persön-

lichen Unternehmerzielen zugeordnet. Insbesondere die Ziele *Arbeitsfreude im Tagesgeschäft*, *Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern* und *Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit* sind stark mit den eigentümergeführten Betriebsstrukturen verbunden. So ist der Unternehmer nicht weisungsgebunden und bestimmt die wirtschaftliche Tätigkeit weitestgehend selbst. *Kundenzufriedenheit* ist in direktvermarktenden Weinbaubetrieben eng mit der *Produktqualität* verbunden (Drosse, 1995, S. 119). Gerade in diesen Unternehmen ist davon auszugehen, dass umfassende Bestrebungen der Unternehmerfamilie stattfinden, um eine hohe Kundenzufriedenheit über die Produktqualität herzustellen. Faktor 3 wird deshalb als **persönliche Ziele (PZ)** bezeichnet und subsumiert die Individualziele.

Die analysierten Faktoren *WKZ* (Wirtschaftliche Kernziele), *WZ* (Wirtschaftliche Ziele) und *PZ* (Persönliche Ziele) werden zur Ableitung der subjektiven Erfolgsindizes herangezogen. Tabelle 27 fasst die Erfolgsindizes und deren Berechnung in Anlehnung an den um die Bedeutung gewichteten Zielindex aus Kapitel 5.1.1.1 zusammen.

Tabelle 27: Ableitung subjektiver Erfolgsindizes

Erfolgsindizes	Unternehmerische Ziele	Formel
Wirtschaftliche Kernziele (WKZ)	Steuerlicher Gewinn (SG)	$WKZ_j = ((SG_ZB_j \times SG_ZE_j) + (UW_ZB_j \times UW_ZE_j)) / (B_{ijmax} \times E_{ijmax})$
	Umsatzwachstum (UW)	
Wirtschaftliche Ziele (WZ)	Einkommen für Lebenshaltung (EK)	$WZ_j = ((EK_ZB_j \times EK_ZE_j) + (SL_ZB_j \times SL_ZE_j) + (SU_ZB_j \times SU_ZE_j) + (U_ZB_j \times U_ZE_j)) / (B_{ijmax} \times E_{ijmax})$
	Sichere Liquiditätslage des Unternehmens (SL)	
	Sicherung des Unternehmensbestandes (SU)	
	Unabhängigkeit des Unternehmens von Banken, Investoren oder großen Kunden (U)	
Persönliche Ziele (PZ)	Kundenzufriedenheit (KZ)	$PZ_j = ((KZ_ZB_j \times KZ_ZE_j) + (AT_ZB_j \times AT_ZE_j) + (AU_ZB_j \times AU_ZE_j) + (SU_ZB_j \times SU_ZE_j)) / (B_{ijmax} \times E_{ijmax})$
	Arbeitsfreude im Tagesgeschäft (AT)	
	Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern (AU)	
	Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit (SU)	

ZB_{ij} = Zielbedeutung Ziel i im Unternehmen j; ZE_{ij} = Zielerreichung Ziel i im Unternehmen j; B_{ijmax} = Maximaler Wert Zielbedeutung Ziele i im Unternehmen j; E_{ijmax} = Maximaler Wert Zielerreichung Ziele i im Unternehmen j

Forschungsfrage **Ib** befasst sich mit der Frage: *Verbergen sich hinter den Einzelzielen latente Strukturen, die eine Zusammenfassung zu wirtschaftlichen und persönlichen Zielbündeln ermöglicht?* Die faktoranalytische Untersuchung des Zielsystems bestätigt das Vorliegen latenter Zielbündel, die sich zu plausiblen Indizes zusammenfassen lassen. Im Rahmen der Ableitung des unternehmerischen Zielsystems wurde den Einzelzielen tendenziell wirtschaftlicher oder persönlicher Zielcharakter zugewiesen. Mit Ausnahme des Ziels *Unabhängigkeit des Unternehmens von Banken, Investoren oder großen Kunden* wird die Einordnung im Literaturteil in wirtschaftliche und persönliche Zieldimensionen bestätigt. Die Interpretation der Faktoren lässt dabei eine weitere Unterteilung in *wirtschaftliche Kernziele (WKZ)* und *wirt-*

schaftliche Ziele (WZ) zu. Im weiteren Verlauf der Untersuchung werden die Indizes *WKZ* (Wirtschaftliche Kernziele), *WZ* (Wirtschaftliche Ziele) und *PZ* (Persönliche Ziele) als subjektive Erfolgsindizes, die auf der unternehmerischen Selbsteinschätzung basieren, herangezogen.

6.3.2 Analyse wirtschaftlicher Leistungen

6.3.2.1 Objektive Erfolgsindizes

Nachdem in Kapitel 6.3.1 das unternehmerische Zielsystem als Abbild des *unternehmerischen Erfolges* untersucht wurde und subjektive Erfolgsindizes abgeleitet worden sind, kommt es im nächsten Schritt zur Untersuchung der wirtschaftlichen Leistung anhand objektiver Erfolgsindizes. Unter objektiven Indizes werden in der vorliegenden Untersuchung Kenngrößen verstanden, die auf Sekundärstatistik basieren und von den Befragten unabhängig sind. Die Betrachtung der objektiven Erfolgsindizes bezieht sich ausschließlich auf den wirtschaftlichen Erfolg der Eigentümer-Unternehmer anhand von Buchführungsdaten, welche um strukturelle Angaben zu Betriebsgröße, Arbeitskräftebesatz, Verarbeitungs- und Vermarktungsmengen ergänzt werden. Die Auswahl geeigneter Erfolgsmaße umfasst die Kennzahlen *Betriebsgewinn*, *Betriebsgewinn/ha*, *Reinertrag/ha* und *Unternehmergewinn/ha*.

Um eine Übersicht über die wirtschaftlichen Leistungen der Betriebe zu erhalten, werden die wirtschaftlichen Erfolgskenngrößen über das untere, mittlere und obere Quartil betrachtet. Die Daten werden als Mittel über die Wirtschaftsjahre 2008/09 bis 2012/13 dargestellt.

Tabelle 28: Quartilsbetrachtung bilanzieller Erfolgskenngrößen (n = 213)

Erfolgskenngrößen	Unteres Quartil	Mittleres Quartil	Oberes Quartil	AM	SA	Minimum	Maximum
Betriebsgewinn	46.690	87.487	132.529	108.108	97.078	-7.373	615.474
Betriebsgewinn/ha	4.671	7.683	11.568	8.669	5.674	-1.719	28.601
Reinertrag/ha	-322	3.113	6.991	3.427	5.881	-15.500	26.531
Unternehmergewinn/ha	-2.749	205	3.504	440	5.570	-17.955	24.221

AM = Arithmetisches Mittel; SA = Standardabweichung

Tabelle 28 zeigt eine breite Streuung wirtschaftlicher Leistungen zwischen den untersuchten Quartilen. Dies spiegelt sich auch in den hohen Standardabweichungen (SA) wider. Im Vergleich zur Officialstatistik des BMEL-Testbetriebsnetzes (vgl. Kapitel 2.4, Tabelle 2) weisen die untersuchten Betriebe im Mittel höhere Gewinne aus, was auf die Unternehmensgröße in der vorliegenden Stichprobe zurückzuführen ist. Auch der flächenbezogene Betriebsgewinn mit einem Wert von 8.669 €/ha liegt über dem Wert des BMEL-Testbetriebsnetzes, der mit 6.712 €/ha ausgewiesen ist. Die wirtschaftlichen Leistungen der vorliegenden Stichprobe sind

im Mittel als überdurchschnittlich hoch zu beurteilen. Trotz dieser positiven Verzerrung zugunsten wirtschaftlich erfolgreicher Betriebe, deutet die breite Streuung auf eine ausreichende Einbindung unterschiedlicher wirtschaftlicher Leistungen hin.

Die Minima liegen über alle Kennzahlen hinweg im negativen Bereich, was auf Betriebe hindeutet, deren wirtschaftliche Existenz gefährdet ist. Darüber hinaus zeigen die Kennzahlen *Reinertrag/ha* und *Unternehmergewinn/ha* im unteren Quartil negative Mittelwerte. Hieraus folgt, dass ein Teil der untersuchten Betriebe zwar einen positiven *Betriebsgewinn* ausweist, jedoch wird keine ausreichende kalkulatorische Entlohnung der Faktoren Boden, Arbeit und Kapital erzielt. Die Kennzahl *Unternehmergewinn/ha*, die neben dem *Lohnansatz* den *Zinsansatz* berücksichtigt, zeigt auch im mittleren Quartil einen Wert nahe Null (205 €). Demnach ist nur ein Teil der Betriebe in der Lage, alle Unternehmensträger vollständig zu entlohnen, was auf eine mangelnde Wettbewerbsfähigkeit hindeutet (Rost/Heinrich/Wiesner, 2000).

Um zu überprüfen, inwieweit die Betriebsgröße mit dem wirtschaftlichen Erfolg zusammenhängt, werden die Kennzahlen weiterführend im Kontext der Betriebsgrößengruppen analysiert. Es ist davon auszugehen, dass sich die Erfolgsindizes zwischen den Betriebsgrößengruppen unterscheiden. Tabelle 29 gibt eine Übersicht über die einzelnen Betriebsgrößengruppen und die Ausprägung der wirtschaftlichen Erfolgskenngrößen. Die statistische Überprüfung der Gruppenmittelwerte zwischen den Betriebsgrößen erfolgt im ersten Schritt anhand einer Varianzanalyse (ANOVA); Tabelle 30 zeigt die Ergebnisse.

Tabelle 29: Ausprägung der wirtschaftlichen Erfolgskenngrößen (n = 213)

Betriebsgröße	n	Betriebsgewinn	Betriebsgewinn/ha	Reinertrag/ha	Unternehmergewinn/ha
≤ 4,99 ha	26	41.719	10.427	-1.413	-4.654
5-9,99 ha	65	67.159	8.940	2.621	-539
10-14,99 ha	70	102.613	7.865	3.725	916
15-19,99 ha	28	150.114	8.369	5.734	2.905
20-29,99 ha	12	217.519	9.029	7.065	4.308
≥ 30 ha	12	298.388	8.423	7.527	4.394

Quelle: eigene Berechnungen

Tabelle 30: ANOVA Objektive Erfolgskenngrößen und Betriebsgrößengruppen

ANOVA		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Betriebsgewinn/ha	Zwischen Gruppen	135190775,277	5	27038155,055	0,837	,525
Reinertrag/ha	Zwischen Gruppen	1166960613,603	5	233392122,721	7,835	,000**
Unternehmergewinn/ha	Zwischen Gruppen	1290098203,119	5	258019640,624	10,101	,000**

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Da der *Betriebsgewinn* mit steigender Betriebsgröße zunimmt, wird dieser nicht weiterführend im Hinblick auf Unterschiede zwischen den Betriebsgrößengruppen untersucht. Die Testergebnisse werden im Folgenden für die Kennzahlen *Betriebsgewinn/ha*, *Reinertrag/ha* und *Unternehmergewinn/ha* diskutiert. Der relative *Betriebsgewinn/ha* zeigt keine unterschiedlichen Ausprägungen über die Betriebsgrößengruppen hinweg, während sich *Reinertrag/ha* und *Unternehmergewinn/ha* signifikant unterscheiden. Um zu überprüfen, zwischen welchen Betriebsgrößengruppen signifikante Unterschiede der Kennzahlen *Reinertrag/ha* und *Unternehmergewinn/ha* vorliegen, wird auf den Scheffé-Test zurückgegriffen.

Die lohnbereinigte Erfolgskenngröße *Reinertrag/ha* unterscheidet sich zwischen Betrieben in der Größengruppe $\leq 4,99$ ha und Betrieben ab einer Betriebsgröße von 15 ha (vgl. Tabelle 31). In der Größengruppe $\leq 4,99$ ha zeigt sich eine negative Ausprägung des *Reinertrags/ha*, die darauf schließen lässt, dass die Betriebe nicht in der Lage sind die gesamte Unternehmerfamilie finanziell zu entlohnen.

Tabelle 31: Scheffé-Test Reinertrag/ha

Betriebsgröße	n	Subset für Alpha = 0,05
$\leq 4,99$ ha	26	-1.413 ^A
5-9,99 ha	65	2.621 ^{AB}
10-14,99 ha	70	3.725 ^{AB}
15-19,99 ha	28	5.734 ^B
20-29,99 ha	12	7.065 ^B
≥ 30 ha	12	7.527 ^B

Kopfnoten (^{A,B}) zeigen signifikante Gruppenunterschiede (p-value < 0,05).

Ähnliche Gruppenunterschiede zeigen sich bei der Untersuchung des *Unternehmergewinns/ha*, der neben dem Lohnansatz auch Kapital und Boden kalkulatorisch verzinst. Hier zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen Betrieben in der Betriebsgrößengruppe $\leq 4,99$ ha und Betrieben ab einer Betriebsgröße von ≥ 10 ha (vgl. Tabelle 32). Trotz der verhältnismäßig hohen flächenbezogenen *Betriebsgewinne/ha*, die in Betrieben $\leq 9,99$ ha erzielt werden (vgl. Tabelle 29), zeichnet sich demnach eine mangelnde Wettbewerbsfähigkeit kleiner Weinbaubetriebe in vorliegender Stichprobe ab.

Tabelle 32: Scheffé-Test Unternehmergewinn/ha

Betriebsgröße	n	Subset für Alpha = 0,05
$\leq 4,99$ ha	26	-4.654 ^A
5-9,99 ha	65	-539 ^{AB}
10-14,99 ha	70	916 ^B
15-19,99 ha	28	2.905 ^B
20-29,99 ha	12	4.308 ^B
≥ 30 ha	12	4.394 ^B

Kopfnoten (^{A,B}) zeigen signifikante Gruppenunterschiede (p-value < 0,05).

Die mangelnde Wettbewerbsfähigkeit lässt sich auf die Bedeutung der Betriebsgröße zurückführen, die in eigentümergeführten Weinbaubetrieben in angemessener Relation zur Ausstattung des Familienarbeitskräftebesatz stehen sollte (Iselborn/Mend, 2014; Iselborn/Loose, 2016). Von einem wettbewerbsfähigen Betrieb lässt sich darüber hinaus sprechen, wenn neben der Unternehmerfamilie (Arbeit) auch Boden und Kapital auf Basis des Opportunitätskostenprinzips entlohnt werden (Rost/Heinrich/Wiesner, 2000).

6.3.2.2 Clusteranalyse

Nachdem die wirtschaftlichen Erfolgsindizes in einem ersten Schritt untersucht worden sind, werden in diesem Abschnitt Erfolgsindikatoren untersucht. Hierzu werden Indikatoren herangezogen, die wirtschaftlich erfolgreichere Betriebe von weniger erfolgreichen Betrieben trennen können. Als endogen objektiver Erfolgsindex wird auf den *Betriebsgewinn/ha* zurückgegriffen, weil dieser maßgeblich den betrieblichen Erfolg in Weinbaubetrieben abbildet. In Anlehnung an Haupt (1997) und das BMEL (2015) umfassen die Erfolgsindikatoren Kennzahlen zu den Bereichen *wirtschaftlicher Erfolg, strukturelle Indikatoren, betriebliche Produktivität, betriebliche Aufwandsstruktur, Effizienz und Rentabilität* sowie zur *Kapitalausstattung*. Die Untersuchung wirtschaftlicher Erfolgsunterschiede findet anhand einer Clusterzentrenanalyse statt (vgl. Tabelle 33).

Tabelle 33: Clusterzentrenanalyse ausgewählter Erfolgsindikatoren (n = 199)

	Cluster			
	1 n = 56	2 n = 89	3 n = 12	4 n = 42
Wirtschaftlicher Erfolg				
Betriebsgewinn €/ha	6.298	8.209	9.184	13.778
Strukturelle Indikatoren				
Betriebsgröße ha	12,5	13,4	12,9	12,1
Arbeitskräftebesatz/ha	,37	,48	,59	,57
Familienarbeitskräftebesatz/ha	,19	,19	,17	,24
Fremdarbeitskräftebesatz/ha	,18	,29	,42	,33
Betriebliche Produktivität				
Betrieblicher Ertrag €/ha	27.285	39.433	65.914	54.181
Stückerlöse €/l	3,7	5,3	6,9	6,3
Naturalertrag in hl/ha	70,2	71,5	87,3	74,1
Zukauf in hl/ha	1,5	3,2	7,2	11,2
Betriebliche Aufwandsstruktur				
Betrieblicher Aufwand €/ha	20.987	31.224	56.730	40.403
Materialaufwand €/ha	9.819	14.370	28.416	19.075
Personalaufwand €/ha	2.884	5.389	10.541	7.440
Effizienz und Rentabilität				
Prozesseffizienz %	77	79	86	75
Eigenkapitalrentabilität %	2	5	9	9
Gesamtkapitalrentabilität %	2	5	7	8
Kapitalausstattung				
Fremdkapitalquote %	21	29	44	24

Quelle: eigene Berechnung

Da die Clusterzentrenanalyse ein strukturentdeckendes Verfahren ist, wird wegen des explorativen Charakters der Begriff Erfolgsindikatoren dem Begriff Erfolgsfaktoren vorgezogen. Es liegen 199 Beobachtungen für die ausgewählten Indikatoren vor. Die Clusterlösung enthält vier verschiedene Cluster (vgl. Tabelle 33), welche nachfolgend beschrieben werden.

Der *wirtschaftliche Erfolg*, operationalisiert über den *Betriebsgewinn/ha*, zeigt zwischen den vier Clustern deutliche Unterschiede. **Cluster 1** zeigt den geringsten *Betriebsgewinn/ha*, während sich **Cluster 4** als wirtschaftlich erfolgreichstes Cluster bezeichnen lässt. So übersteigt der *Betriebsgewinn/ha* in **Cluster 4** den in **Cluster 1** um mehr als das Doppelte. **Cluster 2** und **3** weisen lediglich eine Differenz von rund 1.000 €/ha auf und lassen sich entsprechend als ähnlich erfolgreich bezeichnen. Um eine möglichst hohe Trennschärfe der erfolgsbeeinflussenden Indikatoren zwischen den Clustern zu erzielen, werden im Folgenden vor allem die Ausprägungen zwischen **Cluster 1** und **Cluster 4** näher beschrieben.

Der strukturelle Indikator *Betriebsgröße (ha)* weist zwischen **Cluster 1** und **4** eine ähnliche Ausprägung auf. Dieses Ergebnis spiegelt die Erkenntnisse aus Kapitel 6.3.2.1 wider, in dem gezeigt wurde, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und dem *Betriebsgewinn/ha* vorliegt. Der *Arbeitskräftebesatz/ha* in **Cluster 4** ist höher als in **Cluster 1**. Dies ist auf den höheren Anteil an *Fremd- und Familienarbeitskräften/ha* zurückzuführen. Insbesondere die Ausstattung mit *Fremdarbeitskräften/ha* unterscheidet sich deutlich zwischen den **Clustern 1** und **4**. Aufgrund der begrenzten Möglichkeiten der Bereitstellung von Familienarbeitskräften ist davon auszugehen, dass der Einsatz von Fremdarbeitskräften zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit führt (Schaper/Deimel/Theuvsen, 2011, S. 45). Fremdarbeitskräfte tragen dabei nicht nur zur Entlastung der Unternehmerfamilie bei, sondern wirken auch an der Umsetzung betrieblicher Strategien mit (Schaper/Deimel/Theuvsen, S. 45f.).

Alle Indikatoren der betrieblichen Produktivität weisen in **Cluster 4** deutlich höhere Ausprägungen als in **Cluster 1** auf. Der höhere *betriebliche Ertrag/ha* resultiert aus den *Stückerlösen/l* und den *Verarbeitungsmengen/ha*, die sich aus *Naturalertrag in hl/ha* und *Zukauf in hl/ha* näherungsweise errechnen. Wirtschaftlich erfolgreiche Betriebe sind dementsprechend in der Lage, simultan überdurchschnittlich hohe Stückerlöse und flächenbezogene Naturalertragsniveaus zu erzielen. Diese widersprüchliche Unternehmensausrichtung, die sich gegensätzlich zu den unter Kapitel 4.4.4.1 abgeleiteten Produktions- und Vermarktungsstrategien verhält, findet in **Cluster 4** über den *Zukauf in hl/ha* statt. Der auf dem Menge-Güte-Gesetz

basierende negative Zusammenhang zwischen Weinqualität und Naturalertragsniveau wird entsprechend durch Zukäufe in **Cluster 4** abgekoppelt. Während der *Naturalertrag in hl/ha* in **Cluster 4** auf den bewirtschafteten Ertragsreblflächen dem Ertragsniveau in **Cluster 1** und **2** ähnlich ist, kommt es in **Cluster 4** zu den höchsten *Zukäufen in hl/ha*, was zu einer hohen *Verarbeitungsmenge/ha* führt, die die *betrieblichen Erträge/ha* positiv beeinflusst.

Im Vergleich zu **Cluster 1** zeigen die Indikatoren der betrieblichen Aufwandsstruktur in **Cluster 4** deutlich höhere Ausprägungen, die sich aus dem höheren *Personalaufwand/ha* und *Materialaufwand/ha* zusammensetzen. Grundsätzlich zeigen alle Cluster, die höhere *Erträge/ha* aufweisen, höhere *betriebliche Aufwendungen/ha*, was auf einen Zusammenhang zwischen *betrieblichem Ertrag/ha* und *betrieblichem Aufwand/ha* schließen lässt¹⁶. Die Steigerung betrieblicher Erträge ist mit einem erhöhten Aufwandsniveau verbunden. Der hohe *Personalaufwand/ha* in **Cluster 4** ist ausschließlich auf den höheren *Fremdarbeitskräftebesatz/ha* zurückzuführen, da sich der Lohnansatz der Unternehmerfamilie in Einzelunternehmen und Personengesellschaften nicht aufwandswirksam niederschlägt. Höhere *Materialaufwendungen/ha* sind dem Sachkostenaufwand zuzordnen, die sich in Anlehnung an Kapitel 4.4.4.2 als *Qualitätsintensität* interpretieren lassen. Somit führt die zunehmende Einbindung externer Produktionsfaktoren zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit direktvermarktender Weinbaubetriebe (Schaper/Deimel/Theuvsen 2011; Iselborn/Loose, 2016).

Effizienz und Rentabilität werden über die Indikatoren *betriebliche Effizienz*¹⁷, *Eigenkapitalrentabilität*¹⁸ und *Gesamtkapitalrentabilität*¹⁹ abgebildet. Die **Cluster 1** und **4** weisen die höchste *betriebliche Effizienz* auf. Die *betriebliche Effizienz* spiegelt den Zusammenhang zwischen *betrieblichem Ertrag/ha* und *betrieblichem Aufwand/ha* wider, der in vorliegender Stichprobe nahezu linear verläuft. Besonders deutlich wird dies in **Cluster 3**, das die höchsten *betrieblichen Erträge/ha* aufweist. Diese gehen jedoch mit überdurchschnittlichen *betrieblichen Aufwendungen/ha* einher, was in eine ineffizientere Produktionsstruktur mündet. Die Indikatoren *Eigen-* und *Gesamtkapitalrentabilität* sind in den Clustern **2**, **3** und **4** im Vergleich zu **Cluster 1** deutlich höher ausgeprägt. **Cluster 1** weist mit einer *Eigen-* und *Gesamt-*

¹⁶ Eine Überprüfung des Zusammenhangs anhand der Spearman-Rho-Rangkorrelation bestätigt diese Vermutung. Zwischen *betrieblichem Ertrag/ha* und *betrieblichem Aufwand/ha* besteht ein näherungsweise linearer Zusammenhang ($r = ,90^{**}$).

¹⁷ Betriebliche Effizienz ist definiert als Quotient aus betrieblichen Aufwendungen und betrieblichen Erträgen (Haupt, 1997, S. 73).

¹⁸ Eigenkapitalrentabilität ist definiert als $(\text{Gewinn} - \text{Lohnansatz})/\text{Eigenkapital}$ (BMEL, 2015, S. 136).

¹⁹ Gesamtkapitalrentabilität ist definiert als $(\text{Gewinn} - \text{Lohnansatz} + \text{Zinsaufwand})/\text{Gesamtkapital}$ (BMEL, 2015, S. 136).

kapitalrentabilität von 2 % eine Kapitalverzinsung unterhalb des in agrarwirtschaftlichen Betrieben anzusetzenden kalkulatorischen Zinsansatzes in Höhe von 3,5 % auf (Kuhlmann, 2007, S. 255f.).

Zur Untersuchung der Kapitalausstattung wird die Kennzahl *Fremdkapitalquote* herangezogen. Die Fremdkapitalquote berechnet sich als Quotient aus Fremdkapital und Bilanzsumme. Mit Ausnahme von **Cluster 3**, das eine Fremdkapitalquote von 44 % ausweist, zeigen die Betriebe in Cluster **1**, **2** und **4** einen relativ moderaten Verschuldungsgrad. Die ähnlichen Ausprägungen der **Cluster 1** und **4** könnten sich darauf zurückführen lassen, dass Betriebe in **Cluster 1** nur begrenzten Zugang zu Fremdkapital für Reinvestitionen aufweisen, während sehr erfolgreiche Betriebe in **Cluster 4** Investitionen vornehmlich aus der Eigenkapitalmehrung tätigen.

Die Clusteranalyse zeigt, dass sich die wirtschaftlichen Erfolgsunterschiede vornehmlich auf die hohe *Umsatzproduktivität* (betriebliche Erträge/ha) und den Einsatz externer Produktionsfaktoren, der zu steigendem *betrieblichem Aufwand/ha* führt, zurückführen lassen. Der hohe *betriebliche Aufwand/ha* resultiert aus dem steigenden Material- und Personaleinsatz. Eine hohe *Umsatzproduktivität* lässt sich über das Zusammenspiel überdurchschnittlicher *Stückerlöse/l*, den *Naturalerträgen in hl/ha* und den *Zukäufen in hl/ha* erklären. Betriebe in **Cluster 4**, die als erfolgreichste Betriebe klassifiziert wurden, nutzen die Möglichkeit von Zukäufen, um die negative Beziehung zwischen Weinqualität und Preisniveau voneinander abzukoppeln. Dieses Vorgehen ermöglicht die simultane Abschöpfung hoher Preise und Verarbeitungsmengen. Darüber hinaus weisen die wirtschaftlich erfolgreicherer Betriebe eine hohe *Eigen- und Fremdkapitalrentabilität* auf, die aus der Relation aus Kapitaleinsatz und lohnbereinigtem Gewinnniveau resultiert.

6.3.3 Analyse subjektiver und objektiver Indizes

Nachdem die subjektiven und objektiven Erfolgsindizes in den vorhergehenden Kapiteln getrennt voneinander untersucht wurden, werden diese im Folgenden auf deren Zusammenhänge hin überprüft. Wie bereits im Literaturteil beschrieben, kann die Untersuchung von Erfolgsindizes auf Basis multipler Datenquellen neue Erkenntnisse zum unternehmerischen Erfolg liefern.

Im Mittelpunkt steht dabei die Überprüfung der Zusammenhänge zwischen den Indizes auf Basis der unternehmerischen Selbsteinschätzung und den wirtschaftlichen Erfolgskenngrößen

auf Basis vorliegender Sekundärstatistik. Subjektive Erfolgsindizes sind die Indizes *WKZ* (Wirtschaftliche Kernziele), *WZ* (Wirtschaftliche Ziele) und *PZ* (Persönliche Ziele). Objektive Erfolgsindizes sind *Betriebsgewinn*, *Betriebsgewinn/ha*, *Reinertrag/ha* und *Unternehmergewinn/ha*. Zur Analyse der Zusammenhänge wird auf die Spearman-Rho-Rangkorrelation zurückgegriffen. Tabelle 34 zeigt die Ergebnisse der Korrelationsanalyse. Die Korrelationsanalyse zeigt lediglich einen schwach positiven Zusammenhang zwischen dem bilanziellen *Betriebsgewinn* auf Basis der Sekundärstatistik und dem Index *WKZ* (Wirtschaftliche Kernziele). Alle weiteren Zusammenhänge sind als trivial einzuschätzen.

Tabelle 34: Korrelationsanalyse objektive und subjektive Erfolgsindizes

Spearman-Rho	Wirtschaftliche Kernziele (WKZ)	Wirtschaftliche Ziele (WZ)	Persönliche Ziele (PZ)
Betriebsgewinn	,340**	,288**	,091
Betriebsgewinn/ha	,064	,162*	-,103
Reinertrag/ha	,202**	,215**	-,042
Unternehmergewinn/ha	,245**	,231**	,027

*. Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Forschungsfrage **Ic** beschäftigt sich mit der Frage: *Besteht zwischen objektiv wirtschaftlichen Erfolgsindizes und subjektiv wirtschaftlichen Erfolgsindizes ein Zusammenhang?* Die schwach positive Beziehung zwischen *Betriebsgewinn* und *WKZ* Index (vgl. Tabelle 34) lässt den Rückschluss zu, dass sich Unternehmer, die hohe bilanzielle Gewinne aufweisen, tendenziell als wirtschaftlich erfolgreicher in Bezug auf deren wirtschaftliche Kernziele (Steuerlicher Gewinn, Umsatzwachstum) einschätzen. Der bilanzielle *Betriebsgewinn/ha* zeigt keine Zusammenhänge zu den wirtschaftlichen Indizes *WKZ* und *WZ*. Es ist anzunehmen, dass sich die Selbsteinschätzung zum wirtschaftlichen Erfolg somit ausschließlich am bilanziellen Gewinn ausrichtet, während der flächenbezogene *Betriebsgewinn*, als Abbild der betrieblichen Leistung, nicht in die unternehmerische Erfolgsbewertung einfließt.

Im Hinblick auf die Unternehmensführung sind beide Kennzahlen unterschiedlich zu bewerten. Während ein hohes Gewinnniveau zu einer steigenden Wertschöpfung beiträgt und eine Vergütung von Boden, Arbeit und Kapital begünstigt, lässt der flächenbezogene *Betriebsgewinn* Rückschlüsse auf die Wirtschaftlichkeit des Betriebes zu. Zur operativen Steuerung der wirtschaftlichen Leistung bietet der *Betriebsgewinn/ha* die plausiblere Grundlage, weshalb das vorliegende Ergebnis kritisch zu bewerten ist. So ist davon auszugehen, dass Betriebsleiter keine Übersicht über deren eigentliche betriebliche Leistung besitzen, was auf die mangelnde Einbindung einer datengestützten Unternehmensführung hindeutet.

Forschungsfrage **Id** beschäftigt sich mit der Frage: *Besteht zwischen objektiv wirtschaftlichen Erfolgsindizes und subjektiv persönlichen Erfolgsindizes ein Zusammenhang?* Wie aus Tabelle 34 ersichtlich, liegen keine Zusammenhänge zwischen den *bilanziellen Erfolgskenngrößen* und dem Index *PZ* (Persönliche Ziele), der die Individualziele subsumiert, vor. Unternehmer, die hohe bilanzielle Erfolgskenngrößen aufweisen, zeigen somit keine höheren Zielerreichungsgrade der Ziele *Kundenzufriedenheit, Arbeitsfreude im Tagesgeschäft, Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern* und *Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit*. Diese Erkenntnis zeigt deutlich, dass Eigentümer-Unternehmer begrenzt rational in eigener Sache handeln und deren Zielformulierung einen hohen Grad an Individualität aufweist. Das Erreichen persönlicher Ziele ist nicht vom wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes abhängig. So lässt sich annehmen, dass es in eigentümergeführten Weinbaubetrieben, auch bei wirtschaftlichem Misserfolg, nicht zu einem Marktaustritt kommt, solange die Individualziele und ein subjektiv ausreichendes Einkommensniveau erreicht werden.

6.3.4 Analyse Marktorientierung (MO)

6.3.4.1 Faktorenanalyse MO

In diesem Abschnitt wird das Konzept der Marktorientierung näher untersucht. Marktorientierung wurde auf Basis der Skala von Kohli, Jaworski und Kumar (1993) dreidimensional anhand der Teildimensionen *Informationserhebung, Informationsverarbeitung* und *Informationsreaktion* erfasst. Die *Informationserhebung* wurde über sechs, die *Informationsverarbeitung* über drei, die *Informationsreaktion* über zehn Items erfragt. Die interne Konsistenz der Skala *Marktorientierung* liegt bei $\alpha = 0,68$. Trotz des häufig in der Literatur verwendeten knapp höheren Schwellenwertes von $\alpha = 0,7$ (Schmitt, 1996), wird der gefundene Wert für die *Marktorientierung* als ausreichend angesehen.

Zunächst werden die einzelnen Dimensionen der Marktorientierung (*Informationserhebung, Informationsverarbeitung, Informationsreaktion*) faktoranalytisch untersucht, um zu überprüfen, ob innerhalb der Teildimensionen weitere latente Strukturen vorliegen.

Die Durchführung einer explorativen Faktorenanalyse der Dimension *Informationserhebung* führt zu einer zweifaktoriellen Lösung mit einem Eigenwert > 1 , die 57,27 % der gesamten Varianz erklärt (vgl. Tabelle 35). Der Signifikanztest nach Bartlett fällt hochsignifikant aus ($p = 0,000$, Chi-Quadrat = 248.941, df. = 15). Der KMO-Wert beträgt 0,64; die Items weisen Ladungen $\geq 0,4$ auf. Entsprechend der Gütebeurteilung (vgl. Kapitel 5.3.1, Tabelle 14) bieten die Werte eine adäquate statistische Grundlage.

Tabelle 35: Faktorenanalyse Dimension Informationserhebung

Code	Items	Faktoren	
		Faktor 1	Faktor 2
IE_1	Ich trete mindestens jährlich mit meinen Kunden in Kontakt, um herauszufinden, wie unser Weinsortiment bei den Kunden ankommt.	,75	
IE_2	Ich versuche den Markt zu beobachten, um neue Informationen über das Konsumentenverhalten zu gewinnen.	,64	
IE_4	Ich befrage meine Kunden mindestens jährlich zu der von ihnen wahrgenommenen Qualität unserer Produkte.	,72	
IE_6	Ich überprüfe regelmäßig die voraussichtlichen Auswirkungen von Veränderungen der Unternehmensumwelt auf Kunden.	,68	
IE_3	Es ist äußerst schwierig, Änderungen in den Produktpräferenzen meiner Kunden zu erkennen.		,76
IE_5	Veränderungen innerhalb der Weinbranche sind häufig nur sehr schwierig zu erkennen (z. B. neue Produktions- und Vermarktungsmöglichkeiten).		,86

Hauptkomponentenanalyse; Varimaxrotation; Werte > 0,40 eingeblendet

Faktor 1 wird von Items geladen, die sich vornehmlich mit der Beschaffung von Kunden- und Marktinformation befassen. Die einzelnen Items verdeutlichen die Bedeutung des Zusammenhangs zwischen Kunde, Markt und Umwelteinflüssen bei der Beschaffung entscheidungsrelevanter Informationen. **Faktor 1** lässt sich deshalb als *Beschaffung von Kunden- und Marktinformation* bezeichnen. **Faktor 2** wird von invers formulierten Statements zur Beschaffung von Kunden- und Marktinformationen geladen. Diese lassen sich als *Informationshindernisse* bezeichnen und zeigen die Herausforderungen im Rahmen der entscheidungsrelevanten Informationsbeschaffung, welche sich in eigentümergeführten Weinbaubetrieben auf den Betriebsleiter konzentrieren.

Tabelle 36 stellt die Ergebnisse der Faktorenanalyse zum Konstrukt *Informationsverarbeitung* dar. Die Untersuchung der Dimension *Informationsverarbeitung* führt zu einer einfaktoriellen Lösung mit einem Eigenwert > 1, die 51,80 % der gesamten Varianz erklärt. Der Signifikanztest nach Bartlett fällt hochsignifikant aus ($p = 0,000$, Chi-Quadrat = 77.203, df. = 3). Der KMO Wert beträgt 0,54; die Items weisen Ladungen $\geq 0,4$ auf.

Tabelle 36: Faktorenanalyse Dimension Informationsverteilung

Code	Items	Faktor 3
IV_1	Ich befrage mich mindestens jährlich mit aktuellen Trends und Entwicklungen am Markt.	,831
IV_2	Ich nehme mir Zeit, um bei meinen Entscheidungen zukünftige Kundenwünsche zu berücksichtigen.	,769
IV_3	Manchmal dauert es lange, bis ich wichtige Informationen über Mitbewerber und Kunden in Erfahrung bringe und nutze.	-,521

Hauptkomponentenanalyse; Varimaxrotation; Werte > 0,40 eingeblendet

Faktor 3 wird von den drei erfragten Statements zur *Informationsverarbeitung* geladen und deshalb gleichnamig bezeichnet. Item IV_3 ist invers formuliert und lädt negativ auf den Fak-

tor. Die einfaktorielle Lösung spiegelt die unternehmerische Kleinststruktur im Weinbau wider. So werden die erfassten Kunden- und Marktinformationen lediglich durch den Betriebsleiter verarbeitet und genutzt. Demnach finden sich hinter dem Konstrukt Informationsverarbeitung keine weiteren latenten Teilkonstrukte, welche auf eine Informationsverarbeitung zwischen einzelnen Unternehmensbereichen schließen lassen.

Tabelle 37 stellt die Ergebnisse der Faktorenanalyse zum Konstrukt *Informationsreaktion* dar und zeigt eine vierfaktorielle Lösung mit einem Eigenwert > 1 , die 60,32 % der gesamten Varianz erklärt. Der Signifikanztest nach Bartlett fällt hochsignifikant aus ($p = 0,000$, Chi-Quadrat = 345.297, df. = 45). Der KMO-Wert beträgt 0,64; die Items weisen Ladungen $\geq 0,4$ auf.

Tabelle 37: Faktorenanalyse Dimension Informationsreaktion

Code	Items	Informationsreaktion			
		Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7
IR_3	Bei der Kalkulation meiner Preise orientiere ich mich an meinen Konkurrenten.	-,560	,429		
IR_4	Ich tendiere dazu, Veränderungen der Kundenbedürfnisse in Bezug auf unsere Produkte zu vernachlässigen.	-,659			
IR_5	Ich überprüfe ständig unser Produktsortiment, um sicherzustellen, dass dieses im Einklang mit den Kundenwünschen ist.	,545			
IR_10	Wenn ich feststelle, dass ich aus Sicht des Kunden unser Produktsortiment ändern sollte, unternehme ich Anstrengungen, um die Kundenwünsche zu erfüllen.	,629			
IR_1	Es dauert lange, bis ich mich dazu entscheide unsere Weinpreise zu verändern.		,826		
IR_2	Ich empfinde es als wichtig, dass meine Weinpreise aus Kundensicht über mehrere Jahre hinweg konstant sind.		,837		
IR_6	Ich richte die betrieblichen Strategien an den Änderungen des Unternehmensumfeldes aus.			,618	
IR_7	Die Aktivitäten zwischen Produktion, Marketing und Vertrieb sind in meinem Unternehmen gut koordiniert.			,785	
IR_8	Ich kann nicht alle Kundenbeschwerden in meinem Unternehmen umfassend berücksichtigen.				,753
IR_9	Selbst wenn ich einen umfassenden Marketingplan erstelle, würde ich wahrscheinlich nicht in der Lage sein, ihn in meinem Unternehmen umzusetzen.				,715

Hauptkomponentenanalyse; Varimaxrotation; Werte $> 0,40$ eingebledet

Faktor 4 wird von Items geladen, die in Zusammenhang mit dem Produktsortiment stehen und wird als Informationsreaktion auf das *Produktportfolio* bezeichnet. Die Items IR_4, IR_5 und IR_10 greifen explizit die kundenorientierte Ausrichtung des Weinangebots auf, während

Item IR_3 die marktorientierte Preiskalkulation des Produktsortiments anhand der Konkurrenten aufgreift. Item IR_3 lädt zusätzlich auf **Faktor 5**, der Items subsumiert, die sich mit der unternehmerischen Preisfindung befassen. Trotz der unklaren Zuordnung von Item IR_3 lässt sich **Faktor 5** als *Preissetzungsverhalten* bezeichnen.

Faktor 6 wird von Items geladen, die zum einen die strategische Orientierung des Unternehmers und zum zweiten die interne Koordination operativer Aktivitäten zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen widerspiegeln. Der Faktor wird als Informationsreaktion in Form strategischer Aktivitäten und Koordination interpretiert und als *Strategische Koordination* bezeichnet.

Faktor 7 wird zum einen vom Umgang mit Kundenbeschwerden (IR_8) und zum zweiten von den strategischen Marketingaktivitäten (IR_9) geladen. Während der Umgang mit den Kundenbeschwerden der Kundenpflege zuzuordnen ist, lässt sich der Umgang mit formalen Marketingplänen diesem überordnen. So ist der Umgang mit Kunden durchaus Teil umfassender Marketingpläne, weshalb zwischen beiden Items ein enger Zusammenhang vorliegt. Der Faktor wird als *Kundenpflege & Marketing* bezeichnet.

Die Untersuchung der einzelnen Teildimensionen gibt Aufschluss über das Konstrukt Marktorientierung in direktvermarktenden Weinbaubetrieben. *Informationsbeschaffung* und *Informationsreaktion* zeigen dabei weitere latente Konstrukte, die sich hinter den einzelnen Dimensionen verbergen. Im Gegensatz dazu lässt sich die Dimension *Informationsverarbeitung* eindimensional interpretieren, was auf deren begrenzte Bedeutung in weinbautreibenden Kleinstunternehmen zurückzuführen ist (Schweickert, 2006). Tabelle 38 fasst die einzelnen Faktoren im Überblick zusammen.

Tabelle 38: Marktorientierung direktvermarktender Weinbaubetriebe

Code	Faktoren Informationserhebung		Faktor Informationsverteilung	Faktoren Informationsreaktion			
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7
	Beschaffung von Kunden- und Marktinformation	Informationshindernisse	Informationsverteilung	Produktportfolio	Preissetzungsverhalten	Strategische Koordination	Kundenpflege & Marketing
IE_1	,75						
IE_2	,64						
IE_4	,72						
IE_6	,68						
IE_3		,76					
IE_5		,86					
IV_1			,831				
IV_2			,769				
IV_3			-,521				
IR_3				-,560	,429		
IR_4				-,659			
IR_5				,545			
IR_10				,629			
IR_1					,826		
IR_2					,837		
IR_6						,618	
IR_7						,785	
IR_8							,753
IR_9							,715

Hauptkomponentenanalyse; Varimaxrotation; Werte > 0,40 eingblendet

6.3.4.2 Ableitung MO-Index

Nachdem die einzelnen Dimensionen der Marktorientierung (MO) faktoranalytisch untersucht wurden, wird im folgenden Abschnitt ein MO-Index abgeleitet, der eine Überprüfung der Forschungsfragen ermöglicht. Der MO-Index wird als Mittelwert aus den drei Dimensionen *Informationserhebung*, *Informationsverarbeitung* und *Informationsreaktion* abgeleitet und stellt die mittlere Ausprägung der Marktorientierung einzelner Betriebsleiter dar; invers formulierte Items wurden hierzu recodiert. Dieses Vorgehen folgt der Überlegung, dass die Marktorientierung als Gesamtkonzept zu betrachten ist und die einzelnen Dimensionen deswegen nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können. Über alle Befragten hinweg zeigt der MO-Index einen Mittelwert von 3,67 (SA = 0,54), was einer mittelhohen Ausprägung entspricht.

Tabelle 39 gibt eine detaillierte Übersicht über die Ausprägungen der einzelnen Dimensionen. Die Wertungen 1 und 2 der Likert-Skalen wurden als *geringe Ausprägung*, die Wertungen 3 und 4 als *mittelhohe Ausprägungen* und die Werte 5 und 6 als *hohe Ausprägungen* zusammengefasst.

Tabelle 39: Ausprägung der Marktorientierung im Weinbau (n = 288)

Dimensionen	Geringe Ausprägung (1, 2)	Mittelhohe Ausprägung (3, 4)	Hohe Ausprägung (5, 6)	AM	SA
Informationserhebung	n = 52 (18%)	n = 216 (75%)	n = 20 (7%)	3,61	,66
Informationsverarbeitung	n = 37 (13%)	n = 230 (80%)	n = 21 (7%)	3,74	,78
Informationsreaktion	n = 31 (11%)	n = 256 (89%)	n = 1 (0%)	3,66	,56

Geringe Ausprägung = Wert 1 und 2, Mittelhohe Ausprägung = Wert 3 und 4, Hohe Ausprägung = Wert 5 und 6, AM = Mittelwert, SA = Standardabweichung

Der überwiegende Anteil der Befragten zeigt über die Dimensionen *Informationserhebung*, *Informationsverarbeitung* und *Informationsreaktion* eine *mittelhohe Ausprägung* der Marktorientierung, die sich in den Mittelwerten (AM) widerspiegelt. Während die Dimensionen *Informationserhebung* und *Informationsverarbeitung* ähnliche Verteilungen aufweisen, zeigt lediglich ein Betriebsleiter eine hohe Ausprägung der Dimension *Informationsreaktion* (AM = 5,2). Somit zeigt ein Teil der Unternehmer eine hohe Ausprägung hinsichtlich deren *Informationserhebung* und *Informationsverarbeitung*, während die *Informationsreaktion* eine untergeordnete Rolle einnimmt. Dieses Ergebnis kann darauf zurückgeführt werden, dass auch marktorientierte Betriebsleiter lediglich auf einen Teil der gewonnenen und verarbeiteten Informationen, die als entscheidungsrelevant eingestuft werden, reagieren.

6.3.4.3 Analyse MO-Index

In diesem Abschnitt wird der MO-Index auf die aus der Literatur abgeleiteten Zusammenhänge hin untersucht. Forschungsfrage **IIa** beschäftigt sich mit der Fragestellung: *Unterscheidet sich die marktorientierte Unternehmensführung zwischen verschiedenen Betriebsgrößengruppen?* Es ist davon auszugehen, dass Unternehmer großer Weinbaubetriebe tendenziell marktorientierter agieren (Schweickert, 2006). Um den Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Betriebsgröße zu untersuchen, wird auf eine Varianzanalyse (ANOVA) zurückgegriffen. Tabelle 40 bestätigt signifikante Unterschiede des MO-Index zwischen den Betriebsgrößengruppen.

Tabelle 40: ANOVA MO-Index

ANOVA		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Betriebsgrößengruppen	Zwischen den Gruppen	6,442	5	1,288	4,702	,000

Quelle: eigene Berechnungen

Zur vertieften Analyse der einzelnen Gruppenunterschiede wird auf den Scheffé-Test zurückgegriffen. Tabelle 41 fasst die Ergebnisse zusammen und zeigt die einzelnen Gruppenunterschiede auf.

Tabelle 41: Post-hoc-Test MO-Index

Betriebsgröße	n	Subset für Alpha = 0,05
5-9,99 ha	87	3,49 ^A
≤ 4,99 ha	40	3,57 ^A
10-14,99 ha	84	3,71 ^{AB}
20-29,99 ha	19	3,79 ^{AB}
15-19,99 ha	39	3,83 ^{AB}
≥ 30 ha	19	3,98 ^B

Kopfnoten (^{A,B}) zeigen signifikante Gruppenunterschiede (p-value < 0,05).

Der Post-hoc-Test zeigt signifikante Mittelwertunterschiede zwischen der Gruppe *kleiner Weinbaubetriebe* mit einer Betriebsgröße ≤ 9,99 ha und den *großen Weinbaubetrieben* mit einer Betriebsgröße von ≥ 30 ha. Somit können die Einschätzungen von Schweickert (2006, S. 278), dass sich große Weinbaubetriebe eher als marktorientiert einschätzen, anhand des konservativen Scheffé-Tests validiert werden. Die marktorientierte Unternehmensführung großer Weinbaubetriebe kann u. a. über die unterschiedlichen Vermarktungsstrukturen zwischen kleinen und großen Weinbaubetrieben begründet werden. Große Weinbaubetriebe (≥ 30 ha) vermarkten den überwiegenden Anteil der Erzeugnisse über Handel und Export (vgl. Kapitel 6.2.3.2), was eine marktorientierte Unternehmensausrichtung erfordert.

Demgegenüber kann man annehmen, dass kleine Weinbaubetriebe tendenziell eher eine ressourcen- und kompetenzorientierte Unternehmensführung verfolgen (Schweickert, 2006, S. 278). Zwar bedingt eine moderate Ausprägung des Konzeptes Marktorientierung nicht zwangsläufig eine ressourcenorientierte Grundhaltung, jedoch eignen sich insbesondere kritische Ressourcen wie der persönliche Kontakt zur Unternehmerfamilie, regionale Lagenpotentiale, Standortvorteile des Betriebes oder Agglomerationseffekte, um Wettbewerbsvorteile über das Privatkundengeschäft abzuschöpfen. Deutlich wird dies auch in der sich unterscheidenden Vermarktungsstruktur kleiner Weinbaubetriebe, die mehr als 60 % ihrer Menge über das Privatkundengeschäft absetzen. Ab einer bestimmten Betriebsgröße ist anzunehmen, dass der Wert dieser kritischen Ressourcen abnimmt. Gerade in Handel und Export, in welchen große Weinbaubetriebe vornehmlich vermarkten, treten der Kontakt zur Unternehmerfamilie und regionale Lagenpotentiale, aber auch die zuvor genannten Standortvorteile des Betriebes in den Hintergrund; dagegen tritt der Aufbau von Marken, die für den Handel hohe Bedeutung haben, in den Vordergrund.

Ein zentrales Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Konzept der *Marktorientierung* und dem *wirtschaftlichen Erfolg*. Forschungsfrage **FIIB** beschäftigt sich mit der Frage: *Besteht ein Zusammenhang zwischen einer marktorientierten Unternehmensführung und dem wirtschaftlichen Erfolg auf Basis subjektiver Erfolgsindizes?* Zur Untersuchung des wirtschaftlichen Erfolges auf Basis subjektiver Erfolgsindizes werden die Indizes *WKZ* (Wirtschaftliche Kernziele) und *WZ* (Wirtschaftliche Ziele) ausgewählt. Forschungsfrage **FIIC** beschäftigt sich mit der Fragestellung: *Besteht ein Zusammenhang zwischen einer marktorientierten Unternehmensführung und wirtschaftlichem Erfolg auf Basis objektiver Erfolgsindizes?* Zur Untersuchung des wirtschaftlichen Erfolges auf Basis objektiver Erfolgsindizes werden die Indizes *Betriebsgewinn* und *Betriebsgewinn/ha* ausgewählt. Die simultane Einbindung von wirtschaftlichen Erfolgsindizes auf Basis von Primär- und Sekundärstatistik kann die Nachteile beider Datenquellen minimieren und den Erkenntniszuwachs stärken. Tabelle 42 fasst die Ergebnisse der Korrelationsanalyse zusammen.

Tabelle 42: Korrelationsanalyse MO-Index und wirtschaftlicher Erfolg

Spearman-Rho		WKZ	WZ	Betriebs- gewinn	Betriebs- gewinn/ha
MO- Index	Korrelationskoeffizient	,257**	,143*	,186*	-,078
	N	288	288	186	186

*. Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Die Korrelationsanalyse zeigt lediglich triviale Zusammenhänge zwischen dem *MO-Index* und den Erfolgskenngrößen *WKZ*, *WZ* und dem *Betriebsgewinn*. Unter Einbindung der Erkenntnisse aus Tabelle 41 können die geringen Beziehungsstärken dennoch interpretiert werden. Größere Weinbaubetriebe, die eine höhere *Marktorientierung* aufweisen, erzielen bei sonst gleichen Bedingungen höhere Gewinne und Umsätze. Somit lassen sich ein Zusammenhang zwischen dem Konzept der *Marktorientierung* und der *Betriebsgröße* sowie ein impliziter Zusammenhang zwischen dem Konzept der *Marktorientierung* und den untersuchten Erfolgskenngrößen aufzeigen. Der relative *Betriebsgewinn/ha*, der den wichtigsten (objektiven) Erfolgsindex in Weinbaubetrieben darstellt, weist dagegen keinen Zusammenhang zur *Marktorientierung* auf.

6.3.5 Analyse unternehmerische Orientierung (UO)

6.3.5.1 Faktorenanalyse UO

Im Folgenden wird das Konzept der unternehmerischen Orientierung näher untersucht. Die unternehmerische Orientierung wurde in Anlehnung an Miller (1983) dreidimensional anhand der Dimensionen *Proaktivität*, *Innovation* und *Risikobereitschaft* konzeptualisiert und um die Dimension *Planung und Kontrolle* erweitert. Alle vier Dimensionen wurden über jeweils drei Items erfragt. Die interne Konsistenz der Skala liegt bei $\alpha = 0,79$ und ist als ausreichend reliabel zu betrachten (Schmitt, 1996).

Zunächst wird das Konstrukt faktoranalytisch untersucht, um zu überprüfen, ob die Items durch die vier Teildimensionen erklärt werden können. Die faktoranalytische Untersuchung wird aufgrund der geringen Anzahl an Items pro Teildimension mit allen erfragten Statements durchgeführt.

Tabelle 43 stellt die Ergebnisse der Faktorenanalyse zum Konstrukt der *unternehmerischen Orientierung* dar und zeigt eine vierfaktorielle Lösung mit einem Eigenwert > 1 , die 64,01 % der gesamten Varianz erklärt. Der Signifikanztest nach Bartlett fällt hochsignifikant aus ($p = 0,000$, Chi-Quadrat = 919,410, df. = 66). Der KMO Wert beträgt 0,79; die Items weisen Ladungen $\geq 0,4$ auf. Entsprechend der Gütebeurteilung (vgl. Kapitel 5.3.1, Tabelle 14) bieten die Werte eine ausreichende statistische Grundlage.

Tabelle 43: Faktorenanalyse Unternehmerische Orientierung

Code	Items	Unternehmerische Orientierung			
		Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
EO_P_1	Ich versuche immer, neue Produktionsmethoden und Technologien zur Erzeugung der Produkte zu verwenden.	,833			
EO_P_2	Ich versuche immer, neue Verpackungs- und Designelemente in die Ausstattung der Produkte zu integrieren.	,651			
EO_P_3	Ich versuche immer, moderne und neue Vertriebswege in die Vertriebsstrategie meines Unternehmens zu integrieren.	,818			
EO_I_3	Ich bin häufig der erste bei der Einführung neuer Produktions- und Vermarktungsaktivitäten.	,557		,470	
EO_R_1	Bei Projekten, die höhere Umsatzerlöse versprechen, bin ich bereit, ein Risiko einzugehen.	,643			
EO_PK_1	Ich plane die betrieblichen Prozesse jährlich.		,810		
EO_PK_2	Wirtschaftlicher Erfolg ist auch ohne betriebliche Planung zu erzielen.		-,718		
EO_PK_3	Ich kontrolliere die betrieblichen Prozesse jährlich, um Abweichungen zu erkennen.		,760		
EO_I_1	Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern reagiere ich schneller auf Veränderungen am Markt.			,768	
EO_I_2	Ich suche ständig aktiv nach neuen Möglichkeiten zur betrieblichen Entwicklung.			,828	
EO_R_2	Manchmal ist es trotz Risiko notwendig auch größere Sprünge im Betrieb umzusetzen, um die Unternehmensziele zu erreichen.				,690
EO_R_3	Ich präferiere es, erprobte Produktions- und Vermarktungsmethoden anzuwenden, die weniger riskant sind.				-,761

Hauptkomponentenanalyse; Varimaxrotation; Werte > 0,40 eingebledet

Faktor 1 wird neben den Items, welche die *Proaktivität* operationalisieren, von den Items EO_I_3 und EO_R_1 geladen. Diese sind den Dimensionen *Innovationsbereitschaft* und *Risikobereitschaft* zuzuordnen. Item EO_I_3 greift die unternehmerische Innovationsbereitschaft im Hinblick auf die Einführung neuer Produktions- und Vermarktungskanäle auf und lädt sowohl auf den Faktor *Proaktivität* als auch auf den Faktor *Innovation*. Die unklare Zuordnung kann auf die inhaltliche Verbundenheit zu den Items der Skala *Proaktivität* zurückgeführt werden, welche darauf hinweist, dass proaktives unternehmerisches Verhalten eng mit der Nutzung neuer Produktions- und Vermarktungsmöglichkeiten im Weinbau verbunden ist. Ähnlich zeigt sich auch bei Item EO_R_1 eine inhaltliche Verbundenheit zu den Items EO_P_1, EO_P_2 und EO_P_3. Demnach sind die unternehmerische Proaktivität und die Einführung neuer Produktions- und Vermarktungsaktivitäten (EO_I_3) stark mit der Bereit-

schaft verbunden, risikoreichere Projekte, die höhere Umsatzerlöse versprechen, durchzuführen (EO_R_1).

Faktor 2 wird von den drei ex-ante zugewiesenen Items der unternehmerischen *Planung & Kontrolle* geladen. Die Items EO_PK_1 und EO_PK_2 greifen inhaltlich die unternehmerische Planung, Item EO_PK_3 die unternehmerische Kontrolle auf. EO_PK_2 wurde invers formuliert und lädt deshalb negativ auf **Faktor 2**. Es zeigt sich, dass die Dimensionen *Planung & Kontrolle* wechselseitig miteinander verbunden sind. So kann die unternehmerische Planung lediglich dann stattfinden, wenn Kontrollinstrumente Anwendung finden. Umgekehrt ist eine Kontrolle nur dann möglich, wenn eine umfassende Planung zugrunde liegt.

Faktor 3 wird von den Items EO_I_1 und EO_I_2 sowie schwach von Item EO_I_3 geladen. Wie bereits bei der Beschreibung von **Faktor 1** diskutiert, lädt Item EO_I_3 stärker auf **Faktor 1**, was auf einen engen Zusammenhang beider Dimensionen hinweist. Demnach lässt sich **Faktor 3** überwiegend durch die Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmer auf Veränderungen am Markt (EO_I_1) und die aktive Suche nach betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten charakterisieren (EO_I_2).

Faktor 4 wird von zwei (EO_R_2, EO_R_3) der drei erfragten Risikostatements geladen, während Item EO_R_1 auf **Faktor 1** lädt. Aus sachlogischen Überlegungen lässt sich die Ladung des Items EO_R_1 gleichermaßen auf die enge Verbindung zwischen einer proaktiven, innovativen und risikoaffinen Unternehmensführung zurückführen.

Die faktoranalytische Untersuchung der einzelnen Teildimensionen gibt Aufschluss über das Konstrukt *unternehmerische Orientierung* in direktvermarktenden Weingütern. Im Ergebnis zeigt sich, dass lediglich die Dimension *Planung & Kontrolle*, um die das Grundkonzept erweitert wurde, von den ex-ante zugewiesenen Items geladen wird. Alle anderen Dimensionen weisen eine unklare Zuordnung der Items auf. Zum einen resultiert dies aus der unklaren Zuordnung von Item EO_I_3, welches auf **Faktor 1** und **Faktor 2** lädt. Zum zweiten lädt Item EO_R_1 auf **Faktor 1** und nicht auf **Faktor 4**. Die drei Kerndimensionen *Innovation*, *Proaktivität*, und *Risiko*, die auf das Konzept in Anlehnung an Miller (1983) zurückzuführen sind, zeigen somit eine hohe inhaltliche und statistische Verbundenheit. Im Gegensatz dazu kann die Dimension *Planung & Kontrolle* als eigenständiges Konstrukt betrachtet werden.

6.3.5.2 Ableitung UO-Index

Nachdem die einzelnen Dimensionen der unternehmerischen Orientierung (UO) faktoranalytisch untersucht wurden, wird im folgenden Abschnitt ein UO-Index abgeleitet, der eine Überprüfung der Forschungsfragen ermöglicht. Da das Kernkonzept der unternehmerischen Orientierung um die Dimension *Planung & Kontrolle* erweitert wurde, soll in einem ersten Schritt überprüft werden, ob zwischen den Teildimensionen ausreichend hohe Zusammenhänge bestehen, die darauf schließen lassen, dass sich die unternehmerische Orientierung als Gesamtkonzept interpretieren lässt. Hierzu wird auf eine Spearman-Rho-Rangkorrelationsanalyse zurückgegriffen. Tabelle 44 fasst die Ergebnisse der Korrelationsanalyse zusammen.

Tabelle 44: Korrelationsanalyse Dimensionen UO

Spearman-Rho	Innovation	Risiko	Planung & Kontrolle
Proaktivität	,472**	,496**	,243**
Innovation	1	,387**	,153**
Risiko	,387**	1	,128*

*. Korrelation ist bei Niveau von 0,05 signifikant (zweiseitig).

** . Korrelation ist bei Niveau von 0,01 signifikant (zweiseitig).

Die Korrelationsanalyse zeigt mittelstarke positive Zusammenhänge zwischen *Proaktivität* und *Innovation* (,472), *Proaktivität* und *Risiko* (,496) sowie ein schwach positiver Zusammenhang zwischen *Innovation* und *Risiko* (,387) auf. *Planung & Kontrolle* zeigt nur triviale Zusammenhänge, so dass diese aus der Indexbildung ausgeschlossen und separat untersucht wird. Die überwiegend mittelstarken Zusammenhänge zwischen den verhaltensspezifischen Dimensionen, die auf das Kernkonzept der unternehmerischen Orientierung nach Miller (1983) zurückzuführen sind, bestätigen wechselseitige Zusammenhänge und lassen eine Interpretation als Gesamtkonzept zu.

Analog zum Vorgehen beim MO-Index wird aus den Mittelwerten der Dimensionen *Proaktivität*, *Innovation* und *Risiko* der UO-Index abgeleitet. Der UO-Index stellt demnach die mittlere Ausprägung der unternehmerischen Orientierung einzelner Betriebsleiter dar; invers formulierte Items wurden hierzu recodiert. Über alle Befragten hinweg zeigt der *UO-Index* einen Mittelwert von 3,45 (SA = 0,78), was einer mittelhohen Ausprägung entspricht.

Tabelle 45 gibt eine Übersicht über die Ausprägungen der einzelnen Dimensionen. Die Wertungen 1 und 2 der Likert-Skalen wurden als *geringe Ausprägungen*, die Wertungen 3 und 4 als *mittelhohe Ausprägungen* und die Werte 5 und 6 als *hohe Ausprägungen* zusammengefasst.

Tabelle 45: Ausprägungen der unternehmerischen Orientierung im Weinbau (n = 288)

Dimensionen	Geringe Ausprägung (1, 2)	Mittelhohe Ausprägung (3, 4)	Hohe Ausprägung (5, 6)	AM	SA
Proaktivität	n = 81 (28%)	n = 189 (66%)	n = 18 (6%)	3,45	0,94
Innovation	n = 102 (35%)	n = 157 (55%)	n = 29 (10%)	3,39	1,06
Risiko	n = 76 (26%)	n = 188 (65%)	n = 24 (8%)	3,50	0,93
Planung & Kontrolle	n = 27 (9%)	n = 179 (62%)	n = 82 (28%)	4,18	1,00

Geringe Ausprägung = Wert 1 und 2, Mittelhohe Ausprägung = Wert 3 und 4, Hohe Ausprägung = Wert 5 und 6, AM = Mittelwert, SA = Standardabweichung

Die befragten Betriebsleiter zeigen über die Dimensionen *Proaktivität*, *Innovation* und *Risiko* sehr ähnliche Mittelwerte (AM), während die Dimension *Planung & Kontrolle* im Mittel eine höhere Ausprägung aufweist. Entsprechend erfahren die Statements zur Operationalisierung der Dimension *Planung & Kontrolle* eine höhere Zustimmung. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass *Proaktivität*, *Innovation* und *Risiko* tendenziell stärker an die unternehmerische Persönlichkeit gekoppelt sind, während *Planung & Kontrolle* sich eher als Managementfunktion bezeichnen lässt. Ca. 90 % der Betriebsleiter weisen somit lediglich eine geringe bis mittelhohe *unternehmerische Orientierung* im Weinbau auf.

6.3.5.3 Analyse UO-Index

In diesem Abschnitt wird der UO-Index auf die aus der Literatur abgeleiteten Zusammenhänge hin untersucht. Forschungsfrage **IId** beschäftigt sich mit der Fragestellung: *Unterscheidet sich die unternehmerische Orientierung zwischen verschiedenen Betriebsgrößengruppen?* Es lässt sich vermuten, dass Betriebsleiter großer Weinbaubetriebe eine höhere unternehmerische Orientierung aufweisen, da sich neben der Vermarktungsstruktur auch organisationale Aspekte verändern, die eine unternehmerische Grundhaltung bedingen. Um den Zusammenhang zwischen unternehmerischer Orientierung und Betriebsgröße zu untersuchen, wird auf eine Varianzanalyse (ANOVA) zurückgegriffen.

Tabelle 46 bestätigt signifikante Unterschiede des UO-Index zwischen den Betriebsgrößengruppen.

Tabelle 46: ANOVA UO-Index

ANOVA		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Betriebsgrößengruppen	Zwischen den Gruppen	10,111	5	2,222	3,783	,002

Quelle: eigene Berechnungen

Zur vertieften Analyse der einzelnen Gruppenunterschiede wird auf den Scheffé-Test zurückgegriffen. Tabelle 47 fasst die Ergebnisse zusammen und zeigt die einzelnen Gruppenunterschiede auf.

Tabelle 47: Post-hoc-Test UO-Index

Betriebsgröße	n	Subset für Alpha = 0,05
5-9,99 ha	87	3,23 ^A
≤ 4,99 ha	40	3,35 ^A
20-29,99 ha	84	3,47 ^{AB}
10-14,99 ha	19	3,53 ^{AB}
15-19,99 ha	39	3,59 ^{AB}
≥ 30 ha	19	3,97 ^B

Kopfnoten (^{A,B}) zeigen signifikante Gruppenunterschiede (p-value < 0,05).

Der Post-hoc-Test zeigt signifikante Mittelwertunterschiede zwischen der Gruppe *kleiner Weinbaubetriebe* mit einer Betriebsgröße ≤ 9,99 ha und den *großen Weinbaubetrieben* mit einer Betriebsgröße von ≥ 30 ha. UO-Index und MO-Index zeigen somit über alle untersuchten Betriebsgrößengruppen ähnliche Ausprägungen, was einen Zusammenhang zwischen den strategischen Konzepten impliziert. Dieser Sachverhalt wird in Forschungsfrage **FIIe** aufgegriffen, die sich mit der Frage beschäftigt: *Besteht ein Zusammenhang zwischen den Konzepten Marktorientierung und unternehmerische Orientierung?* Zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen UO-Index und MO-Index wird auf den Spearman-Rho-Rangkorrelationskoeffizienten zurückgegriffen.

Tabelle 48: Korrelationsanalyse UO-Index und MO-Index

	Spearman-Rho	MO-Index
UO-Index	Korrelationskoeffizient	,520 ^{**}
	N	288

^{**}. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Tabelle 48 bestätigt einen mittelstarken positiven Zusammenhang zwischen den strategischen Konzepten UO und MO. Ähnlich der Argumentation zum Konzept der *Marktorientierung* lassen sich auch die Ausprägungen der *unternehmerischen Orientierung* interpretieren. Die höhere unternehmerische Orientierung von Betriebsleitern großer Weinbaubetriebe (≥ 30 ha) kann zum einen durch deren Vermarktungsstruktur erklärt werden. Zum zweiten ist davon auszugehen, dass Betriebsleiter großer Weinbaubetriebe (≥ 30 ha) sich einem höheren Grad an organisationaler Komplexität gegenübersehen. Mit steigender Betriebsgröße kommt es zu einem sich wandelnden Aufgabenfeld, das neben den operativen Tätigkeiten zunehmend strategische Aufgaben und Aufgaben im Rahmen der Betriebsorganisation beinhaltet. Sowohl die handels- und exportorientierte Vermarktungsstruktur als auch das sich wandelnde Aufgabenfeld bedingen einen höheren Grad an unternehmerischer Orientierung.

Die Überprüfung der Dimension *Planung & Kontrolle*, die sich als Managementfunktion auffassen lässt, zeigt keine signifikant unterschiedlichen Ausprägungen zwischen den Betriebsgrößengruppen (p-value < 0,05). Tabelle 49 fasst die Ausprägungen der Dimension Planung & Kontrolle über die Betriebsgrößengruppen zusammen.

Tabelle 49: Deskriptive Analyse Planung & Kontrolle

Betriebsgrößengruppen	n	AM
≤ 4,99 ha	40	3,99
5-9,99 ha	87	4,05
20-29,99 ha	19	4,18
10-14,99 ha	84	4,24
15-19,99 ha	39	4,26
≥ 30 ha	19	4,68

Quelle: eigene Berechnungen

Ein weiteres zentrales Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Konzept der unternehmerischen Orientierung, als Abbild der unternehmerisch-strategischen Persönlichkeit und dem wirtschaftlichen Erfolg. Die Untersuchung erfolgt analog zum Konzept der Marktorientierung und umfasst die Überprüfung von Forschungsfrage **FIIf** und **FIIg**. **FIIf** beschäftigt sich mit der Frage: *Besteht ein Zusammenhang zwischen einer unternehmerischen Orientierung und wirtschaftlichem Erfolg auf Basis subjektiver Erfolgsindizes?* **FIIg** geht der Frage nach: *Besteht ein Zusammenhang zwischen einer unternehmerischen Orientierung und wirtschaftlichem Erfolg auf Basis objektiver Erfolgsindizes?* Tabelle 50 fasst die Ergebnisse der Korrelationsanalyse zusammen.

Tabelle 50: Korrelationsanalyse UO-Index und wirtschaftlicher Erfolg

Spearman-Rho		WKZ	WZ	Betriebsgewinn	Betriebsgewinn/ha
UO-Index	Korrelationskoeffizient	,330**	,037	,151*	-,137
	Sig. (2-seitig)	,000	,535	,039	,061
	N	288	288	186	186

*. Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse zeigen einen schwach positiven Zusammenhang zwischen dem *UO-Index* und dem Index *WKZ*. Ein trivialer Zusammenhang liegt zwischen dem *UO-Index* und dem *Betriebsgewinn* vor. Unter Einbindung der Erkenntnisse aus Tabelle 47 lassen sich die Ergebnisse ähnlich dem Zusammenhang von *Marktorientierung* und *wirtschaftlichem Erfolg* interpretieren. Dementsprechend liegt kein expliziter Zusammenhang zwischen der *unternehmerischen Orientierung* und dem *wirtschaftlichen Erfolg* vor; lediglich zwischen der *Betriebsgröße* und dem *Steuerlichen Gewinn* und *Umsatzwachstum*, abgebildet über den *WKZ* Index, lässt sich ein Zusammenhang ableiten.

6.3.6 Fazit explorative Untersuchung

Die Analyse des *unternehmerischen Zielsystems* anhand der *Zielbedeutung* und *Zielerreichung* gibt direkten Aufschluss über den *unternehmerischen Erfolg*. *Kundenzufriedenheit*, *Sichere Liquiditätslage des Unternehmens*, *Sicherung des Unternehmensbestandes* und *Arbeitsfreude im Tagesgeschäft* sind Ziele mit hoher Bedeutung. Den Zielen *Umsatzwachstum*, *steuerlicher Gewinn* und *Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern* ist eine untergeordnete Rolle beizumessen. Die Zielhierarchie ist eng mit den vorliegenden Betriebsstrukturen verbunden. So zeichnen sich Zusammenhänge zwischen der Zielformulierung, den eigentümergeführten Strukturen und der Vermarktungsstruktur ab. Eine weiterführende faktoranalytische Untersuchung des unternehmerischen Zielsystems lässt eine plausible Unterteilung des *unternehmerischen Erfolges* in *wirtschaftliche Kernziele (WKZ)*, *wirtschaftliche Ziele (WZ)* und *persönliche Ziele (PZ)* zu, die eine statistisch geleitete Indexbildung ermöglicht. Aus Sicht der Betriebsleitung nimmt der Großteil *wirtschaftlicher Ziele (WZ)* und *persönlicher Ziele (PZ)* im Vergleich zu den *wirtschaftlichen Kernzielen (WKZ)* tendenziell eine bedeutendere Rolle ein.

Die Untersuchung der wirtschaftlichen Erfolgsindizes anhand bilanzieller Erfolgskenngrößen zeigt die Notwendigkeit einer Mindestbetriebsgröße. Erst ab einer Betriebsgröße von mindestens 5 ha sind die untersuchten Betriebe in der Lage die Unternehmerfamilie zu vergüten, während eine umfassende Vergütung von Boden, Arbeit und Kapital erst ab einer Betriebsgröße von mindestens 10 ha gegeben ist. Wirtschaftlich erfolgreiche Weinbaubetriebe zeigen einen hohen *betrieblichen Ertrag/ha* und einen höheren Einsatz an externen Produktionsfaktoren, der zu steigendem *betrieblichen Aufwand/ha* führt. Dabei sind wirtschaftlich erfolgreichere Betriebe in der Lage, simultan überdurchschnittliche *Stückerlöse/l* und *Verarbeitungsmengen/ha* zu erzielen. Der negative Zusammenhang zwischen Weinqualität und Naturalertrag, der die gleichzeitige Maximierung von Qualität (Preis) und Menge ausschließt, wird über entsprechende Zukaufsmengen abgekoppelt. Darüber hinaus weisen wirtschaftlich erfolgreichere Betriebe eine überdurchschnittliche *Eigen- und Fremdkapitalrentabilität* sowie eine geringe *Fremdkapitalquote* auf.

Die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Erfolgsindizes auf Basis von Primär- und Sekundärstatistik zeigt lediglich einen schwach positiven Zusammenhang zwischen dem *Betriebsgewinn* und dem Index *WKZ* (Wirtschaftliche Kernziele), der den Zielerreichungsgrad der Ziele *Steuerlicher Gewinn* und *Umsatzwachstum* abbildet. Dieses Ergebnis lässt darauf schließen, dass sich die Selbsteinschätzung zum *wirtschaftlichen Erfolg* vornehmlich am

steuerlichen Gewinn ausrichtet. Die relative Kennzahl *Betriebsgewinn/ha*, als Abbild der betrieblichen Leistung, wird nicht in die unternehmerische Erfolgsbeurteilung einbezogen, was auf die mangelnde datengestützte Unternehmensführung in Weinbaubetrieben hinweist. Darüber hinaus liegen keine Zusammenhänge zwischen dem die Individualziele erfassenden *persönlichen Zielindex* (PZ) und den *bilanziellen Erfolgskenngrößen* vor. Das Erreichen persönlicher Ziele ist somit nicht mit dem Zielerreichungsgrad wirtschaftlicher Ziele verbunden.

Die faktoranalytische Untersuchung der *Marktorientierung* zeigt weitere Teildimensionen, die sich aus der *Informationserhebung*, *Informationsverarbeitung* und *Informationsreaktion* ableiten lassen. Der *Informationserhebung* liegen die Faktoren *Beschaffung von Kunden- und Marktinformationen* und *Informationshindernisse* zugrunde, während die Dimension *Informationsreaktion* die Faktoren *Produktportfolio*, *Preissetzungsverhalten*, *Strategische Koordination* sowie *Kundenpflege & Marketing* umfasst. Die Dimension *Informationsverteilung*, die in kleinstrukturierten Weinbaubetrieben nur eine untergeordnete Rolle einnimmt, zeigt keine weiteren Teildimensionen.

Das strategische Konzept *Marktorientierung* ist mittelhoch ausgeprägt. Für Betriebsleiter großer Weinbaubetriebe (≥ 30 ha) ergibt sich - verglichen mit denen kleiner Weinbaubetriebe ($\leq 9,99$ ha) - eine signifikant höhere Marktorientierung. Dieses Ergebnis lässt sich auf die unterschiedlichen Vermarktungsstrukturen zwischen kleinen ($\leq 9,99$ ha) und großen Weinbaubetrieben (≥ 30 ha) zurückführen. Es liegt kein Zusammenhang zwischen einer *marktorientierten Unternehmensführung* und dem *wirtschaftlichen Erfolg* vor. Größere Weinbaubetriebe, die eine höhere Marktorientierung aufweisen, erzielen bei sonst gleichen Bedingungen höhere Gewinne und Umsätze. Somit lässt sich ein Zusammenhang zwischen *Marktorientierung* und *Betriebsgröße* aufzeigen, der einen Zusammenhang zwischen *Marktorientierung* und einem Teil der untersuchten wirtschaftlichen Erfolgskenngrößen impliziert.

Die faktoranalytische Untersuchung der *unternehmerischen Orientierung* zeigt eine enge inhaltliche Verbindung der erfragten Items, die zur Operationalisierung der Teildimensionen *Proaktivität*, *Innovation* und *Risiko* herangezogen wurden. Die Dimension *Planung & Kontrolle*, um die das Konzept der *unternehmerischen Orientierung* erweitert wurde, erweist sich als eigenständiges Konstrukt, das nicht mit den verhaltensspezifischen Dimensionen in Verbindung steht. Deshalb wurde die Dimension *Planung & Kontrolle* aus der Indexbildung ausgeschlossen und separat untersucht.

Das Konzept der *unternehmerischen Orientierung* zeigt in der vorliegenden Stichprobe eine mittelhohe Ausprägung. Betriebsleiter großer Weinbaubetriebe (≥ 30 ha) zeigen im Vergleich zu den Betriebsleitern kleiner Weinbaubetriebe ($\leq 9,99$ ha) eine signifikant höhere unternehmerische Orientierung. Mit steigender Betriebsgröße kommt es zu einem sich wandelnden Aufgabenfeld, das neben den operativen Tätigkeiten zunehmend strategische Aufgaben und Aufgaben im Rahmen der Betriebsorganisation beinhaltet. Sowohl die handels- und exportorientierte Vermarktungsstruktur großer Betriebe als auch das sich wandelnde Aufgabenfeld bedingen dabei eine unternehmerische Orientierung. Betriebsleiter marktorientierter Unternehmen sind auch unternehmerisch orientierter. Diese Erkenntnis spiegelt sich in einem mittelstarken positiven Zusammenhang zwischen den Konzepten *MO* und *UO* wider.

Zwischen *UO-Index* und *wirtschaftlichem Erfolg* zeigt sich entsprechend ein ähnlicher Zusammenhang wie zwischen *MO-Index* und *wirtschaftlichem Erfolg*. Betriebsleiter großer Weinbaubetriebe, die eine höhere *unternehmerische Orientierung* aufweisen, erzielen bei sonst gleichen Bedingungen höhere *Gewinne* und *Umsätze*. Dies führt zu einem Zusammenhang zwischen *unternehmerischer Orientierung* und dem Index *WKZ*, der den Zielerreichungsgrad der Ziele *Steuerlicher Gewinn* und *Umsatzwachstum*, abbildet.

Zusammengefasst bieten die Ergebnisse der explorativen Untersuchung umfassende Erkenntnisse zum *unternehmerischen Erfolg*, zu *Erfolgsindikatoren* und zum *strategischen Verhalten* weinbautreibender Eigentümer-Unternehmer.

6.4 Kausalanalytische Untersuchung

Die bisherigen Erkenntnisse geben einen umfassenden Einblick in das unternehmensstrategische Verhalten direktvermarktender Weinbaubetriebe sowie über die unternehmerische Orientierung der Betriebsleiter und den Zusammenhang zu subjektiven und objektiven Erfolgsindizes. Es konnte gezeigt werden, dass wirtschaftlich erfolgreichere Betriebe produktiver, effizienter und rentabler sind. In diesem Kapitel werden die produktions- und vermarktungsstrategischen Erfolgsfaktoren untersucht, bei denen von einem kritischen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg auszugehen ist. Um den methodischen Forderungen der Erfolgsfaktorenforschung gerecht zu werden, wird die Kausalanalyse angewendet, mit dem Ziel der Beantwortung von Forschungsfrage **FIII**: *Wie unterscheiden sich die produktions- und vermarktungsspezifischen Erfolgsfaktoren zwischen agrarwirtschaftlichen Rohwarenproduzenten und veredelnden Weinbaubetrieben mit eigener Vermarktung?* Die folgenden Abschnitte beziehen sich auf das theoretische Erfolgsmodell aus Kapitel 5.1.2.2; 186 Betriebe fließen in die kausalanalytische Untersuchung ein.

6.4.1 Modellberechnung und Ergebnisse

Zunächst werden die Ergebnisse der Modellberechnungen dargestellt und interpretiert. Im Vergleich zur Kovarianzstrukturanalyse bietet die varianzbasierte Schätzung mit SmartPLS 3.0 keine globalen Gütekriterien zur Beurteilung der Modellgüte. Deshalb wird auf die schrittweise Systematik in Anlehnung an Ringle (2004) zurückgegriffen. In einem ersten Schritt kommt es hierbei zur Beurteilung des Messmodells, bei dem die Güte reflektiv und formativ spezifizierter Konstrukte überprüft wird. Darauf aufbauend kommt es zur Überprüfung des Strukturmodells. Das Gesamtmodell gilt als empirisch gesichert, wenn die einzelnen Gütekriterien bestmöglich erfüllt sind (Ringle, 2004, S. 14).

6.4.1.1 Ergebnisse der Messmodelle

Als Messmodelle lassen sich alle Beziehungen zwischen den manifesten Indikatoren und den latenten Variablen bezeichnen. In vorliegender Arbeit lässt sich in reflektive und formative Messmodelle latenter endogener und exogener Variablen unterscheiden.

6.4.1.1.1 Beurteilung reflektiver Messmodelle

Die Beurteilung reflektiver Messmodelle basiert auf faktoranalytischen Gütemaßen (Homburg/Pflesser, 2000, S. 413ff.; Schloderer/Ringle/Sarstedt, 2009, S. 590). Ringle und Spreen (2007) legen der Beurteilung reflektiver Konstrukte vier Gütemaße zugrunde, welche die Re-

liabilität und Validität überprüfen. Diese umfassen die *Indikatorreliabilität*, die *Konstruktreliabilität*, die *durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)* und die *Diskriminanzvalidität*.

Die *Indikatorreliabilität* beurteilt, inwieweit sich die einzelnen Indikatoren zur Messung der latenten Konstrukte eignen. Dabei gibt die Indikatorreliabilität den Anteil der Varianz wieder, der durch die latente Variable erklärt wird (Homburg/Klarmann/Pflesser, 2008, S. 286). Mindestens 50 % der Varianz soll durch die latente Variable erklärt werden, was einer Faktorladung von 0,7 ($\sqrt{0,5} \approx 0,7$) entspricht (Ringle/Spreeen, 2007, S. 212). Somit ist der erklärte Varianzanteil größer als der nicht erklärte (Krafft/Götz/Liehr-Gobbers, 2005, S. 73).

Die *Konstruktreliabilität* zielt auf eine Einschätzung der lokalen Gütebeurteilung auf Konstruktebene ab. Hierzu wird ermittelt, inwieweit die latente Variable durch die manifesten Indikatoren wiedergegeben wird. Im Vergleich zur Indikatorreliabilität kommt der Konstruktreliabilität eine höhere Bedeutung zu (Krafft/Götz/Liehr-Gobbers, 2005, S. 74). Die Konstruktreliabilität basiert auf der internen Konsistenz und kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei ein Wert von mindestens 0,6 als akzeptabel angesehen wird (Ringle/Spreeen, 2007, S. 212). Im Vergleich zu Cronbach's Alpha, welches ebenfalls zur Messung der internen Konsistenz herangezogen wird, ist die Konstruktreliabilität (ρ_c) als geeigneteres Maß anzusehen, da Cronbach's Alpha dazu neigt, die interne Konsistenz bei Anwendung von Smart-PLS zu unterschätzen (Chin, 1998, S. 320; Henseler/Ringle/Sinkovics, 2009, S. 298f.).

Ein weiteres Gütekriterium ist die *durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)*. Zur Überprüfung der Konvergenzvalidität wird die erklärte Varianz in Relation zum Messfehler der latenten Variablen gesetzt (Chin, 1998, S. 321). Die Berechnung der DEV ähnelt der Konstruktreliabilität, jedoch gehen die Faktorladungen quadratisch in die Berechnungen ein (Hair et al., 2006, S. 776 f.). Der Wertebereich liegt zwischen 0 und 1; ein Mindestwert von 0,5 ist anzustreben (Hildebrandt/Temme, 2006, S. 625). So lässt sich mindestens die Hälfte der erklärten Varianz auf die zugeordneten manifesten Indikatoren zurückführen.

Tabelle 51 fasst die Ergebnisse der zuvor beschriebenen Gütemaße *Indikatorreliabilität*, *Konstruktreliabilität* (ρ_c) und *durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)* zusammen. Alle Gütemaße übersteigen die in der Literatur geforderten Grenzwerte.

Tabelle 51: Indikator-, Konstruktreliabilität und DEV

Konstrukt	Item	Indikator-reliabilität (> 0,7)	Konstrukt-reliabilität ($\rho_c \geq 0,6$)	DEV ($\geq 0,5$)
Personal-intensität	Arbeitskraftstunden/ha	0,73	0,87	0,69
	Anzahl Fremdarbeitskräfte/ha	0,92		
	Personalaufwand/ha	0,84		
Vertriebs-intensität	Spezialaufwand Flaschenfüllung u. Flaschenausstattung/ha	0,88	0,85	0,74
	Spezialaufwand Vertrieb/ha	0,85		
Qualitäts-intensität	Spezialaufwand Weinbau/ha	0,92	0,94	0,89
	Sonstiger Spezialaufwand Weinbau/ha	0,96		
Mechanisierungs-intensität	Anlagevermögen Betriebsvorrichtungen, Maschinen, Geräte (BMG)/ha	0,89	0,88	0,78
	Abschreibungen BMG/ha	0,87		
Marketing-intensität	Gewichteter Durchschnittspreis/l	0,87	0,90	0,76
	Durchschnittspreis der am meisten verkauften Weißweine/l	0,92		
	Durchschnittspreis der am meisten verkauften Rotweine/l	0,81		

Quelle: eigene Berechnungen

Die *Diskriminanzvalidität* überprüft, inwieweit sich die manifesten Indikatoren eines Konstruktes von den sonstigen Konstrukten innerhalb des Modells unterscheiden (Fornell/Cha, 1994, S. 69). Dabei muss die Korrelation zwischen den Indikatoren des jeweiligen Konstruktes größer sein als die Korrelation zwischen den Indikatoren und allen weiteren Konstrukten (Homburg/Giering, 1996, S. 7). Hierzu wird auf das *Fornell-Larcker-Kriterium* zurückgegriffen, welches als erfüllt gilt, wenn die Wurzel aus der DEV einer latenten Variablen größer als die Korrelationen dieser latenten Variablen mit allen weiteren latenten Konstrukten ist (Fornell/Larcker, 1981, S. 46). Komplementär bietet sich die Überprüfung der *Kreuzladungen* an (Chin, 1998, S. 321). Die Kreuzladungen überprüfen, ob die dem Konstrukt zugeordneten Indikatoren stärker auf das jeweilige Konstrukt als auf alle weiteren Konstrukte laden.

Tabelle 52 überprüft die Diskriminanzvalidität anhand des Fornell-Larcker-Kriteriums.

Tabelle 52: Überprüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums

	1	2	3	4	5
(1) Personalintensität	0,83				
(2) Vertriebsintensität	0,54	0,86			
(3) Qualitätsintensität	0,14	0,12	0,94		
(4) Mechanisierungsintensität	0,16	0,32	-0,04	0,88	
(5) Marketingintensität	0,29	0,18	-0,04	0,11	0,87

Quelle: eigene Berechnungen

Das Fornell-Larcker-Kriterium zeigt eine hohe Diskriminanzvalidität zwischen den einzelnen Konstrukten. Demnach ist die Wurzel des DEV einer latenten Variablen größer als die Korrelationen dieser Variablen mit allen weiteren latenten Variablen.

Die Überprüfung der Kreuzladungen (vgl. Tabelle 53) bestätigt die vorliegende Diskriminanzvalidität. Alle den Konstrukten zugeordneten Indikatoren laden stärker auf das jeweilige Konstrukt als auf alle weiteren Konstrukte.

Tabelle 53: Überprüfung der Kreuzladungen

Items	Konstrukte				
	Personalintensität	Vertriebsintensität	Qualitätsintensität	Mechanisierungsintensität	Marketingintensität
Arbeitskraftstunden/ha	0,73	0,36	0,17	0,20	0,21
Anzahl Fremdarbeitskräfte/ha	0,92	0,48	0,08	0,08	0,26
Personalaufwand/ha	0,84	0,51	0,10	0,12	0,26
Spezialaufwand Vertrieb/ha	0,54	0,85	0,13	0,26	0,26
Spezialaufwand Flaschenfüllung u. -ausstattung/ha	0,41	0,88	0,08	0,29	0,06
Spezialaufwand Weinbau/ha	0,11	0,11	0,92	0,02	-0,05
Sonstiger Spezialaufwand Weinbau/ha	0,14	0,12	0,96	0,11	-0,03
Abschreibungen BMG/ha	0,16	0,31	0,12	0,89	0,06
Anlagevermögen Betriebsvorrichtungen, Maschinen, Geräte (BMG)/ha	0,11	0,25	0,01	0,87	0,14
Gewichteter Durchschnittspreis/l	0,31	0,20	-0,03	0,07	0,87
Durchschnittspreis der am meisten verkauften Weißweine/l	0,28	0,19	0,03	0,11	0,92
Durchschnittspreis der am meisten verkauften Rotweine/l	0,16	0,07	-0,12	0,11	0,81

Quelle: eigene Berechnungen

Zusammenfassend lassen sich die *reflektiven Messmodelle* als zuverlässig und valide bewerten. Sie genügen den in der Literatur vorgegebenen Anforderungen.

6.4.1.1.2 Beurteilung formativer Messmodelle

Die Beurteilung formativer Messmodelle basiert im Vergleich zu reflektiven Messmodellen ausschließlich auf Gütemaßen, welche die Validität überprüfen (Diamantopoulos/Riefler/Roth, 2008, S. 1215), da die manifesten Indikatoren die latente Variable verursachen. Zur Überprüfung der Validität formativer Konstrukte wird auf die regressionsanalytischen Gütemaße *äußerer Gewichte* sowie auf den *Varianzinflationsfaktor* und den *Konditionierungsindex* zurückgegriffen.

Die *äußeren Gewichte* formativer Messmodelle können analog zu Regressionskoeffizienten interpretiert werden (Ringle/Spreen, 2007, S. 213). Das standardisierte PLS-Modell liefert Werte zwischen -1 und +1, wobei Werte nahe -1 (+1) einen starken Zusammenhang zwischen manifestem Indikator und Konstrukt implizieren (Krafft/Götz/Liehr-Gobbers, 2005, S. 78).

Dabei ist zu beachten, dass ein geringes Gewicht nicht zwangsläufig zum Ausschluss einzelner Indikatoren führen muss, wenn eine inhaltliche Relevanz vorliegt (Jarvis/MacKenzie/Podsakoff, 2003, S. 202). Dennoch sollten Mindestwerte von 0,1 (Lohmöller, 1989, S. 60f.) bzw. 0,2 (Chin, 1998, S. 324f.) vorliegen, um eine plausible Interpretation zu ermöglichen. Neben der Höhe des Gewichtes gibt die statistische Signifikanz Aufschluss, ob sich der Einfluss des manifesten Indikators signifikant von Null unterscheidet (Diamantopoulos/Riefler/Roth, 2008, S. 1189). Im Rahmen von PLS-Modellen wird aufgrund der fehlenden Verteilungsannahmen auf eine Bootstrapping-Methode zurückgegriffen, welche die theoretische Verteilungsfunktion durch eine empirische ersetzt (Chin, 2004).

Tabelle 54 fasst die Höhe der *äußeren Gewichte* sowie die Signifikanztests für die formativ spezifizierten Konstrukte *Marketingaktivitäten* und *Marketingverbände* zusammen. Auf eine Darstellung formativer Konstrukte, die über single-items operationalisiert wurden, wird verzichtet, da diese den Wert 1 annehmen.

Tabelle 54: Äußere Gewichte und Signifikanzen

Konstrukte	Items	Äußere Gewichte	AM	SE	t-value	p-value
Marketingaktivitäten	Absatz (%) über Gastronomie	0,44**	0,43	0,16	2,76	,01
	Bedeutung Handelsmessen	0,54**	0,52	0,16	3,40	,00
	Bedeutung Presse & Journalismus	0,46**	0,45	0,16	2,94	,00
Marketingverbände	EU-Bio-Zertifizierung (BIO)	0,55**	0,54	0,17	3,18	,00
	Verband Deutscher Prädikatsweingüter (VDP)	0,83**	0,81	0,12	6,77	,00

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig); AM = Arithmetisches Mittel; SE = Standard Error

Alle untersuchten Items erfüllen die Mindestwerte in Anlehnung an Lohmüller (1989) und Chin (1998). Die Höhe der äußeren Gewichte liegt zwischen 0,44 (Absatz (%) über Gastronomie) und 0,83 (Verband Deutscher Prädikatsweingüter (VDP)). Das Bootstrapping-Verfahren zeigt darüber hinaus durchweg statistisch signifikante Werte ($p\text{-value} < 0,05$).

Der *Varianzinflationsfaktor (VIF)* überprüft das Vorliegen von Multikollinearität und damit die lineare Abhängigkeit zwischen einzelnen Indikatoren, die zur Operationalisierung formativer Konstrukte herangezogen werden (Skiera/Albers, 2008, S. 483). Bei vorliegender Multikollinearität kann der partielle Einfluss einzelner Indikatoren nicht mehr auf das latente Konstrukt abgebildet werden, was zu verzerrten Schätzungen führt (Diamantopoulos/Winklhofer, 2001, S. 272). Das Gütemaß *VIF* ist der Kehrwert der Differenz von 1 und dem Bestimmtheitsmaß (R^2). Es gibt an, um welchen Faktor die Varianz eines Indikators durch vorliegende Multikollinearität ansteigt (Diamantopoulos/Winklhofer, 2001, S. 272). Im Mini-

mum wird $VIF = 1$, was keine Korrelation zwischen den manifesten Indikatoren impliziert (Skiera/Albers, 2008, S. 483.). In der vorliegenden Arbeit werden in Anlehnung an Diamantopoulos, Riefler und Roth (2008, S. 1212) Werte > 10 als kritisch eingestuft.

Neben dem VIF bietet der *Konditionierungsindex (KI)* ein weiteres Gütemaß zur Prüfung auf Multikollinearität. Hierbei wird die Korrelation zwischen manifesten Indikatoren anhand einer Varianzzerlegung identifiziert; Werte < 30 gelten als akzeptabel (Krafft/Götz/Liehr-Gobbers, 2005, S. 79f.). Tabelle 55 fasst die Überprüfung des *Varianzinflationsfaktors (VIF)* und des *Konditionierungsindex (KI)* zusammen.

Tabelle 55: Überprüfung der Multikollinearitätsstatistik

Konstrukt	Indikatoren	VIF (< 10)	KI (< 30)
Marketing-aktivitäten	Bedeutung Presse & Journalismus	1,26	5,31
	Bedeutung Handelsmessen	1,21	2,89
	Absatz (%) über Gastronomie	1,06	4,35
Marketing-verbände	EU-Bio-Zertifizierung (BIO)	1,00	1,38
	Verband Deutscher Prädikatsweingüter (VDP)	1,00	1,72

Quelle: eigene Berechnungen

VIF und KI weisen Ausprägungen weit unterhalb der Grenzwerte auf, was das Vorliegen von Multikollinearität ausschließt. Eine zusätzliche Überprüfung der paarweisen Korrelationen anhand der Spearman-Rho-Rangkorrelation bestätigt dieses Ergebnis gleichermaßen.

Zusammenfassend lässt sich die Beurteilung *formativer Messmodelle* als valide bewerten. Alle untersuchten Gütemaße genügen den in der Literatur vorgegebenen Anforderungen.

6.4.1.2 Ergebnisse des Strukturmodells

Nachdem die reflektiven und formativen Messmodelle die Gütekriterien erfüllen, wird nun die Güte des Strukturmodells untersucht. Im ersten Schritt werden *Bestimmtheitsmaße* und *Pfadkoeffizienten* beurteilt, welche die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den latenten Konstrukten widerspiegeln. Darauf aufbauend wird die Prognosekraft und Robustheit des Strukturmodells anhand der *Effektstärke* und *Prognoserelevanz* untersucht (Weiber/Mühlhaus, 2010, S. 255.).

Das *Bestimmtheitsmaß* (R^2) setzt den erklärten Anteil der Varianz in Relation zur Gesamtvarianz und wird für alle erklärten Konstrukte berechnet (Fornell/Cha, 1994, S. 69). Somit gibt das Bestimmtheitsmaß den erklärten Varianzanteil für jedes Konstrukt wieder. Der Wertebereich liegt zwischen 0 und 1, wobei der Wert 1 für eine vollständige Erklärungsgüte spricht. Werte $\geq 0,19$ werden als schwach, $\geq 0,33$ als durchschnittlich und $\geq 0,67$ als substantiell be-

zeichnet (Chin, 1998, S. 323). Dennoch ist die Beurteilung der Höhe des Bestimmtheitsmaßes auch vom jeweiligen Forschungszweig abhängig. So finden sich in der Erfolgsfaktorenforschung geringere Werte, da die Komplexität der zu erklärenden Konstrukte häufig keine Einbindung aller erfolgswirksamen Variablen ermöglicht (Bauer, 2002, S. 255ff.; Schloderer/Ringle/Sarstedt, 2009, S. 594). Tabelle 56 fasst die Bestimmtheitsmaße und die Wertungen der latenten Konstrukte zusammen.

Tabelle 56: Überprüfung der Bestimmtheitsmaße latenter Variablen

Konstrukt	R ²	Bewertung (Chin, 1998)
Wirtschaftlicher Erfolg	0,21	schwach
Differenzierungsorientierung	0,45	durchschnittlich
Naturalertragsorientierung	0,44	durchschnittlich
Marketingintensität	0,28	schwach

Quelle: eigene Berechnung

Der *wirtschaftliche Erfolg* lässt sich durch die *Differenzierungs-* und *Naturalertragsorientierung* schwach abbilden. Wie beschrieben ist dieser Wert aufgrund der vorliegenden Komplexität des zu erklärenden Konstruktes als ausreichend hoch einzuschätzen. Die strategische Ausrichtung der *Differenzierungsorientierung* wird durchschnittlich über die *Personal-, Qualitäts- und Marketingintensität* erklärt, während sich die *Naturalertragsorientierung* durchschnittlich über die *Marketing-, Mechanisierungs- und Vertriebsintensität* abbilden lässt. Eine schwache Erklärungsgüte zeigt das Konstrukt *Marketingintensität*, das über die *Marketingaktivitäten* und *-verbände* erklärt wird.

Pfadkoeffizienten (β) geben die Beziehungen zwischen den latenten Konstrukten an und lassen sich in Anlehnung an die Betakoeffizienten in Regressionsanalysen interpretieren (Krafft/Götz/Liehr-Gobbers, 2005, S. 83). Pfadkoeffizienten liegen im Intervall zwischen -1 und +1. Werte nahe 0 weisen auf einen schwachen Einfluss, Werte nahe -1 (+1) auf einen hohen Einfluss einer latenten Variablen auf eine weitere latente Variable hin (Ringle/Spreen, 2007, S. 213). Zur Beurteilung kann auf die Kriterien nach Lohmöller (1989) und Chin (1998) zurückgegriffen werden. Demnach sind Mindestwerte von 0,1 (Lohmöller, 1989, S. 60f.) bzw. 0,2 (Chin, 1998, S. 324f.) als akzeptabel anzusehen, wobei das Kriterium nach Chin (1998) höhere Anforderungen stellt. Wie auch bei der Überprüfung der Gewichte ist die Signifikanz der einzelnen Ladungen anhand des Bootstrapping-Verfahrens zu überprüfen.

Tabelle 57 fasst die Ergebnisse der Ladungen und Signifikanzen der Pfadbeziehungen sowie deren Beurteilung in Anlehnung an Lohmöller (1989) und Chin (1998) zusammen.

Tabelle 57: Pfadkoeffizienten des Strukturmodells

Pfadbeziehungen	β	AM	SE	t-value	p-value	Lohmöller (> 0,1)	Chin (> 0,2)
Einfluss der Produktions- und Vermarktungsstrategien							
Differenzierungsorientierung -> Wirtschaftlicher Erfolg	0,41	0,42	0,08	5,41	0,00	erfüllt	erfüllt
Naturalertragsorientierung -> Wirtschaftlicher Erfolg	0,44	0,46	0,07	6,43	0,00	erfüllt	erfüllt
Einfluss operativer Maßnahmen							
Personalintensität -> Differenzierungsorientierung	0,37	0,38	0,07	5,44	0,00	erfüllt	erfüllt
Qualitätsintensität -> Differenzierungsorientierung	0,17	0,16	0,07	2,49	0,01	erfüllt	nicht erfüllt
Marketingintensität -> Differenzierungsorientierung	0,42	0,41	0,05	7,62	0,00	erfüllt	erfüllt
Vertriebsintensität -> Naturalertragsorientierung	0,39	0,36	0,12	3,30	0,00	erfüllt	erfüllt
Marketingintensität -> Naturalertragsorientierung	-0,49	-0,48	0,05	9,57	0,00	erfüllt	erfüllt
Mechanisierungsintensität -> Naturalertragsorientierung	0,25	0,26	0,07	3,32	0,00	erfüllt	erfüllt
Marketingaktivitäten -> Marketingintensität	0,37	0,38	0,07	5,26	0,00	erfüllt	erfüllt
Marketingverbände -> Marketingintensität	0,28	0,28	0,06	4,56	0,00	erfüllt	erfüllt
Überprüfung der Gegenstrategien							
Personalintensität -> Naturalertragsorientierung	0,08	0,05	0,10	0,81	0,42	-	-
Qualitätsintensität -> Naturalertragsorientierung	-0,04	-0,03	0,06	0,69	0,49	-	-
Mechanisierungsintensität -> Differenzierungsorientierung	0,07	0,07	0,06	1,16	0,24	-	-
Vertriebsintensität -> Differenzierungsorientierung	0,00	0,00	0,08	0,00	1,00	-	-

β = Pfadkoeffizienten, AM = Arithmetisches Mittel, SE = Standard Error

Mit Ausnahme der Pfadbeziehung *Qualitätsintensität -> Differenzierungsorientierung* bestätigen alle Pfadkoeffizienten die Kriterien nach Lohmöller (> 0,1) und Chin (> 0,2). Die in Tabelle 57 dargestellte Überprüfung der Gegenstrategien *Personalintensität -> Naturalertragsorientierung*, *Qualitätsintensität -> Naturalertragsorientierung*, *Mechanisierungsintensität -> Differenzierungsorientierung* und *Vertriebsintensität -> Differenzierungsorientierung*, zeigen keine signifikanten Pfadkoeffizienten. Dieses Ergebnis stärkt die hypothetisch postulierten Zusammenhänge.

Das Gütemaß *Effektstärke* (f^2) gibt Auskunft über den substantiellen Einfluss eines latent exogenen Konstruktes auf ein latent endogenes Konstrukt. Die Effektstärke misst somit den Einfluss einer latent exogenen Variablen auf seinen endogenen Nachfolger (Chin, 1998, S. 316 f.). Berechnen lässt sich die Effektstärke als Änderung des Bestimmtheitsmaßes unter Einschluss und Ausschluss exogener Konstrukte. Werte von $f^2 = 0,02, 0,15$ und $0,35$ zeigen einen geringen, mittleren und hohen Einfluss auf (Cohen, 1988, S. 412ff.). Tabelle 58 fasst die Effektstärken zusammen.

Tabelle 58: Effektstärken des Strukturmodells

Pfadbeziehungen	f ²	Bewertung (Cohen, 1988)
Einfluss der Produktions- und Vermarktungsstrategien		
Differenzierungsorientierung -> Wirtschaftlicher Erfolg	0,16	mittel
Naturalertragsorientierung -> Wirtschaftlicher Erfolg	0,20	mittel
Einfluss operativer Maßnahmen		
Personalintensität -> Differenzierungsorientierung	0,16	mittel
Qualitätsintensität -> Differenzierungsorientierung	0,05	gering
Marketingintensität -> Differenzierungsorientierung	0,29	mittel
Vertriebsintensität -> Naturalertragsorientierung	0,18	mittel
Marketingintensität -> Naturalertragsorientierung	0,38	mittel
Mechanisierungsintensität -> Naturalertragsorientierung	0,09	gering
Marketingaktivitäten -> Marketingintensität	0,17	mittel
Marketingverbände -> Marketingintensität	0,09	gering

Quelle: eigene Berechnungen

Der Einfluss der Produktions- und Vermarktungsstrategien *Differenzierungs-* und *Naturalertragsorientierung* auf den *wirtschaftlichen Erfolg* zeigt mittelhohe Effektstärken. Die Effektstärken zwischen der *Differenzierungsorientierung* und dem wirtschaftlichen Erfolg ($f^2 = 0,16$) ist marginal kleiner als die Effektstärke zwischen *Naturalertragsorientierung* und *wirtschaftlichem Erfolg* ($f^2 = 0,20$).

Der Einfluss der operativen Maßnahmen auf die *Differenzierungs-* und *Naturalertragsorientierung* zeigt geringe und mittlere Effektstärken. *Personal-*, *Marketing-* und *Vertriebsintensität* sowie *Marketingaktivitäten* zeigen eine mittlere Effektstärke auf, während *Qualitäts-* und *Mechanisierungsintensität* sowie *Marketingverbände* schwache Effektstärken aufweisen.

Zur abschließenden Bewertung des Strukturmodells wird auf *Stone-Geisser's Q²*, welches die *Prognoserelevanz (Q²)* endogener Konstrukte abbildet, zurückgegriffen (Geisser, 1974; Stone, 1974). *Q²* gibt an, inwieweit sich die Parameterschätzungen des Strukturmodells durch die empirischen Daten rekonstruieren lassen (Schloderer/Ringle/Sarstedt, 2009, S. 585). Hierbei kommt eine Blindfolding-Prozedur zur Anwendung, die systematisch Teile der empirischen Daten für das reflektiv spezifizierte endogene Konstrukt auslässt (Tenenhaus et al., 2005, S. 174 ff.). Die ausgelassenen Daten werden durch das PLS-Modell geschätzt, wobei ermittelt wird, wie das Modell die empirischen Daten rekonstruieren kann (Weiber/Mühlhaus, 2010, S. 258). Die Prozedur wird solange wiederholt, bis alle Datenpunkte einmal ausgelassen und durch die Modellschätzung ersetzt wurden (Chin, 1998, S. 317). Ein Wert von $Q^2 > 0$ zeigt eine ausreichende Prognoserelevanz auf, während Werte unter 0 auf eine schlechte Prognoserelevanz hinweisen (Krafft/Götz/Liehr-Gobbers, 2005, S. 85). *Q²* lässt sich dabei nur auf reflektiv spezifizierte Konstrukte und single-item Konstrukte anwenden (Hair et al., 2014, S. 178), während die Prognosequalität endogen formativ spezifizierter Konstrukte anhand des

F-Tests nach Miller oder anhand der mittels *Jackknifing* Prozedur ermittelten Standardabweichungen überprüft werden kann (Fornell/Bookstein, 1982, S. 450; Herrmann/Huber/Kressmann, 2006, S. 58). Tabelle 59 fasst die Ergebnisse der Prognoserelevanz endogener Konstrukte zusammen und zeigt über alle Konstrukte hinweg Werte > 0 , was auf eine ausreichende Prognoserelevanz schließen lässt.

Tabelle 59: Überprüfung der Prognoserelevanz endogener Konstrukte

Endogene Konstrukte	Spezifikation	Q ²
Wirtschaftlicher Erfolg	single-item	0,20
Differenzierungsorientierung	single-item	0,42
Naturalertragsorientierung	single-item	0,31
Marketingintensität	reflektiv	0,20

Quelle: eigene Berechnungen

Zusammenfassend lässt sich das Strukturmodell als valide bewerten. Alle untersuchten Gütemaße genügen den in der Literatur angegebenen Anforderungen. Aufgrund der methodischen Kritik in Bezug auf Studien der Erfolgsfaktorenforschung werden lediglich Hypothesen vorläufig angenommen, die das Kriterium nach Chin (1998), also Ladungen $> 0,2$ erfüllen. Tabelle 60 fasst die Hypothesen zusammen und unterzieht diese einer abschließenden Bewertung.

Tabelle 60: Zusammenfassende Bewertung der Hypothesen

	Hypothese	Bewertung
H1	Die naturalertragsorientierte Produktions- und Vermarktungsstrategie verursacht den wirtschaftlichen Erfolg direktvermarktender Weinbaubetriebe.	vorläufig angenommen
H2	Die differenzierungsorientierte Produktions- und Vermarktungsstrategie verursacht den wirtschaftlichen Erfolg direktvermarktender Weinbaubetriebe.	vorläufig angenommen
H3	Die Personalintensität steigt mit einer differenzierungsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	vorläufig angenommen
H4	Die Qualitätsintensität steigt mit einer differenzierungsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	verworfen
H5	Die Marketingintensität steigt mit einer differenzierungsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	vorläufig angenommen
H6	Die Marketingintensität sinkt mit einer naturalertragsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	vorläufig angenommen
H7	Die Marketingaktivitäten steigen mit der Marketingintensität.	vorläufig angenommen
H8	Die Mitgliedschaft in Marketingverbänden nimmt positiven Einfluss auf die Marketingintensität.	vorläufig angenommen
H9	Die Mechanisierungsintensität steigt mit einer naturalertragsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	vorläufig angenommen
H10	Die Vertriebsintensität steigt mit einer naturalertragsorientierten Produktions- und Vermarktungsstrategie.	vorläufig angenommen

Quelle: eigene Darstellung

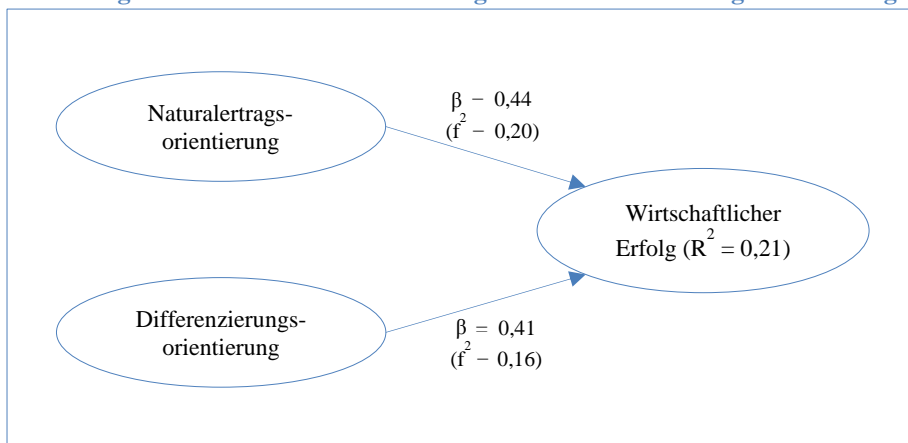
6.4.2 Inhaltliche Modellinterpretation

Im folgenden Abschnitt erfolgt die inhaltliche Interpretation des Modells. Hierzu wird das Gesamtmodell (vgl. Kapitel 5.1.1.2, Abbildung 15) in einzelne Teilbereiche zerlegt, um eine übersichtliche Interpretation der Teilbäume zu ermöglichen. Die Interpretation findet anhand der *Pfadkoeffizienten* (β) und *Effektstärken* (f^2) ausgehend vom *wirtschaftlichen Erfolg* hin zu den *produktions- und vermarktungsstrategischen Erfolgsfaktoren* statt.

6.4.2.1 Erfolgsfaktoren Produktions- und Vermarktungsstrategien

Wie aus Abbildung 24 ersichtlich wird der *wirtschaftliche Erfolg* über die Produktions- und Vermarktungsstrategien der *Naturalertragsorientierung* ($\beta = 0,44$) und der *Differenzierungsorientierung* ($\beta = 0,41$) ursächlich beeinflusst ($R^2 = 0,21$). Die Effektstärken, welche den partiellen Einfluss der latenten exogenen Variablen auf die latente endogene Variable abbilden, zeigen einen marginal größeren Einfluss der *Naturalertragsorientierung* ($f^2 = 0,20$) im Vergleich zur *Differenzierungsorientierung* ($f^2 = 0,16$).

Abbildung 24: Einfluss von Naturalertrags- und Differenzierungsorientierung



Quelle: eigene Berechnungen

Wie vermutet verursachen beide Strategien den wirtschaftlichen Erfolg, weshalb sich die Hypothesen **H1** und **H2** vorläufig annehmen lassen. Die ähnlichen Ausprägungen der Pfadkoeffizienten und Effektstärken bestätigen die zusätzliche Vermutung, dass sowohl die *Naturalertragsorientierung* als auch die *Differenzierungsorientierung* einen vergleichbar hohen Erklärungsbeitrag zum *wirtschaftlichen Erfolg* direktvermarktender Weinbaubetriebe leisten. Gemäß den generischen Strategien können Weinbauunternehmen somit sowohl Kostenvorteile über eine *Naturalertragsorientierung* als auch Preisvorteile über eine *Differenzierungsorientierung* abschöpfen. Der breite unternehmerische Gestaltungsspielraum von Naturalertragsniveau und Weinqualität kann als Begründung für die ähnlichen Beziehungsstärken herangezogen werden. Demnach dominiert keine der beiden Strategien als erfolgsverursachende Größe,

sondern die Auswahl einer der beiden Strategien und deren konsequente Umsetzung führt zum wirtschaftlichen Erfolg direktvermarktender Weinbaubetriebe.

Forschungsfrage **FIII** beschäftigt sich mit der Fragestellung, ob sich die produktions- und vermarktungsspezifischen Erfolgsfaktoren zwischen agrarwirtschaftlichen Rohwarenproduzenten und veredelnden Weinbaubetrieben mit eigener Vermarktung unterscheiden. Sowohl die Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren rohwarenproduzierender Marktfruchtbauunternehmen (Petersen, 2003; Dautzenberg/Petersen, 2005; Schultze, 2008) als auch die Erkenntnisse in der vorliegenden Arbeit identifizieren *Naturalertrag* und *Preis (Stückerlöse)* als Ursachen des wirtschaftlichen Erfolges. Somit lässt sich konstatieren, dass sich nicht die Erfolgsfaktoren, sondern deren Ausgestaltungsmöglichkeiten und Interpretation, unterscheiden. Nachfolgend werden zuerst die unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten der *Naturalertragsorientierung* und danach die der *Differenzierungsorientierung* zwischen den Betriebstypen abgegrenzt.

Während die Umsetzung der *Naturalertragsorientierung* in Marktfruchtbauunternehmen ausschließlich über die Maximierung der Naturalerträge auf eigenen Flächen erfolgt, findet diese im Weinbau durch Eigenproduktion und Zukauf statt. So wurde die *Naturalertragsorientierung* im vorliegenden Modell über die eigenen Naturalerträge einschließlich der Zukäufe von Roh- und Verarbeitungsware operationalisiert. Direktvermarktern bietet sich die Möglichkeit, zusätzliche Mengen an Roh- (Trauben) und Verarbeitungsware (Most, Fasswein) unterschiedlicher Qualitätsstufen zu beziehen. Der Zukauf von Roh- und Verarbeitungsware ermöglicht den Ausstoß höherer Produktmengen, der von Flächenrestriktionen (Betriebsgröße, Hektarhöchsttragsregelung) und natürlichen Standortverhältnissen (Qualitätseinflüsse) unabhängig ist. Darüber hinaus koppelt der Zukauf die Menge-Güte-Beziehung voneinander ab, so dass ein hohes Naturalertragsniveau in Teilen mit einer Qualitätsorientierung verbunden werden kann. Der Betriebstyp des Direktvermarkters nimmt entsprechend Einfluss auf die unternehmerischen Ausgestaltungsmöglichkeiten des Erfolgsfaktors *Naturalertragsorientierung*.

Ähnlich den Ausgestaltungsmöglichkeiten der *Naturalertragsorientierung* lassen sich die Gestaltungsmöglichkeiten der *Differenzierungsorientierung* zwischen den Betriebstypen unterscheiden. Während sich der Produktpreis tendenziell homogener Güter über die Bereitstellung besonderer Qualitäten, hoher Lieferumfänge und zeitlicher Spekulationen beeinflussen lässt (Dautzenberg/Petersen, 2005, S. 334), hängt die Preisgestaltung des Gutes Flaschenwein ausschließlich von der Bereitstellung besonderer Qualitäten ab. Die Bereitstellung hoher Lie-

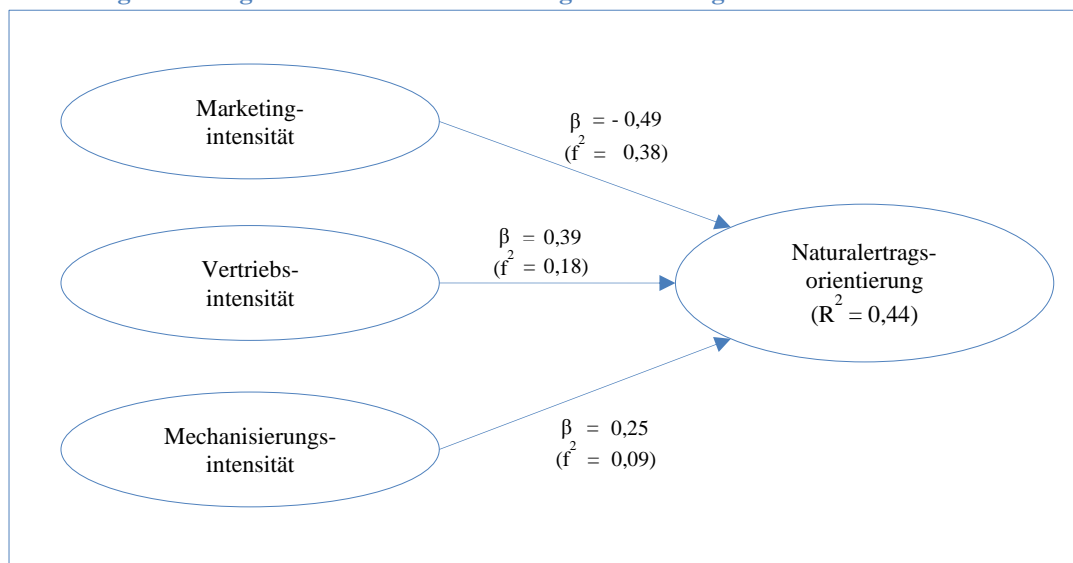
ferumfänge und die Nutzung zeitlicher Spekulationen zur Erzielung höherer Preise hat bei Erzeugung und Vermarktung von Flaschenwein keine Bedeutung. Überdurchschnittliche Produktpreise durch Bereitstellung besonderer Qualitäten sind im Marktfruchtbau ausschließlich auf objektive Qualitätsparameter (z. B. Trockenmasse, Proteingehalt) zurückzuführen. Eng mit den objektiven Qualitätsparametern verbunden sind dabei Witterungseinflüsse, die den zu erzielenden Preis in erheblichem Maße beeinflussen, was zu saisonalen Preisschwankungen führt. Im Gegensatz dazu findet im Weinbau die Bereitstellung besonderer Qualitäten, die zu einer Abschöpfung überdurchschnittlicher Preise führt, neben objektiven Qualitätsparametern vornehmlich über den Aufbau subjektiver Weinqualität statt. Subjektive Weinqualität lässt sich über eine Vielzahl an operativen Maßnahmen, die dem Bereich Marketing zuzuordnen sind, aufbauen, was sich auch im vorliegenden Modell (vgl. *Marketingintensität*) bestätigt.

Die Ausführungen zeigen, dass sich die Bedeutung der *naturalertrags-* und *differenzierungsorientierten* Erfolgsfaktoren zwischen Rohwarenproduzenten und direktvermarktenden Weinbaubetrieben deutlich unterscheidet. Dies umfasst insbesondere die unternehmerische Ausgestaltungsmöglichkeiten und die inhaltliche Interpretation der Erfolgsfaktoren. In den folgenden zwei Abschnitten werden die Erfolgsfaktoren der *Naturalertrags-* und *Differenzierungsorientierung* weiterführend interpretiert, um ein umfassendes Verständnis über die Ausgestaltungsmöglichkeiten beider Wettbewerbsstrategien zu erlangen.

6.4.2.2 Erfolgsfaktoren der Naturalertragsorientierung

Abbildung 25 veranschaulicht die Erfolgsfaktoren einer *naturalertragsorientierten* Produktions- und Vermarktungsstrategie.

Abbildung 25: Erfolgsfaktoren der Naturalertragsorientierung



Quelle: eigene Berechnungen

Die *Naturalertragsorientierung* wird von den Faktoren *Mechanisierungsintensität* ($\beta = 0,25$; $f^2 = 0,09$), *Vertriebsintensität* ($\beta = 0,39$; $f^2 = 0,18$) und *Marketingintensität* ($\beta = -0,49$; $f^2 = 0,38$) ursächlich beeinflusst ($R^2 = 0,44$). Die Effektstärken der *Marketing-* und *Vertriebsintensität* weisen mittlere Ausprägungen, die der *Mechanisierungsintensität* eine schwache Ausprägung auf, weshalb die vermuteten Wirkungsbeziehungen der Hypothesen **H6**, **H9** und **H10** tendenziell bestätigt sind. Der negative Einfluss der *Marketingintensität* zeigt den Zusammenhang zwischen Weinpreis als Abbild der Weinqualität und flächenbezogenem Naturalertragsniveau einschließlich Zukaufmengen. Naturalertragsorientierte Betriebe weisen eine tendenziell sinkende *Marketingintensität* auf, da die Abschöpfung hoher Produktions- und Verarbeitungsmengen bei ausreichender Weinqualität im Mittelpunkt der strategischen Ausrichtung steht.

Der positive Einfluss der *Vertriebsintensität* resultiert aus dem Zusammenhang steigender vertriebsspezifischer Aufwendungen mit zunehmender Verarbeitungsmenge (Vermarktungsmenge). Erstens umfasst dies die Kosten der Flaschenfüllung und Flaschenausstattung, welche mit steigenden flächenbezogenen Verarbeitungsmengen zunehmen. Zweitens führen die steigenden Verarbeitungsmengen zu hohen Vermarktungsmengen, welche mit erhöhten Vertriebsaufwendungen (z. B. Reisekosten, Messekosten, Fracht- und Provisionskosten) einhergehen.

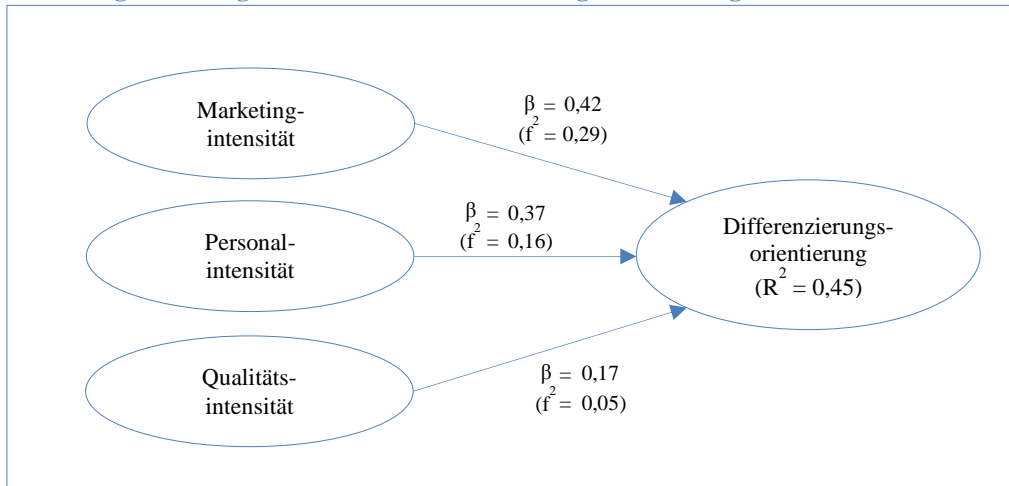
Die *Mechanisierungsintensität* weist lediglich einen schwach positiven Einfluss auf die *Naturalertragsorientierung* auf und tritt damit in den Hintergrund der strategischen Ausrichtung. Dennoch lässt sich der Zusammenhang auf die zunehmende Ausstattung (Abschreibung) mit *Betriebsvorrichtungen, Maschinen und Geräten* zurückführen, die bei steigender Produktions- und Verarbeitungsmenge notwendig ist. Es ist anzunehmen, dass eine *Naturalertragsorientierung* mit umfassenden Investitionen in technische Anlagen für Produktion und Verarbeitung einhergehen, welche zu steigenden Abschreibungen führen.

Bezugnehmend auf Abbildung 25 lassen sich *Marketing-*, *Vertriebs-* und *Mechanisierungsintensität* als kritische Erfolgsfaktoren einer *Naturalertragsorientierung* ableiten.

6.4.2.3 Erfolgsfaktoren der Differenzierungsorientierung

Abbildung 26 veranschaulicht die Erfolgsfaktoren einer *differenzierungsorientierten* Produktions- und Vermarktungsstrategie. Die *Differenzierungsorientierung* wird von den Faktoren *Marketingintensität* ($\beta = 0,42$; $f^2 = 0,29$), *Personalintensität* ($\beta = 0,37$; $f^2 = 0,16$) und *Qualitätsintensität* ($\beta = 0,17$; $f^2 = 0,05$) ursächlich beeinflusst ($R^2 = 0,44$).

Abbildung 26: Erfolgsfaktoren der Differenzierungsorientierung

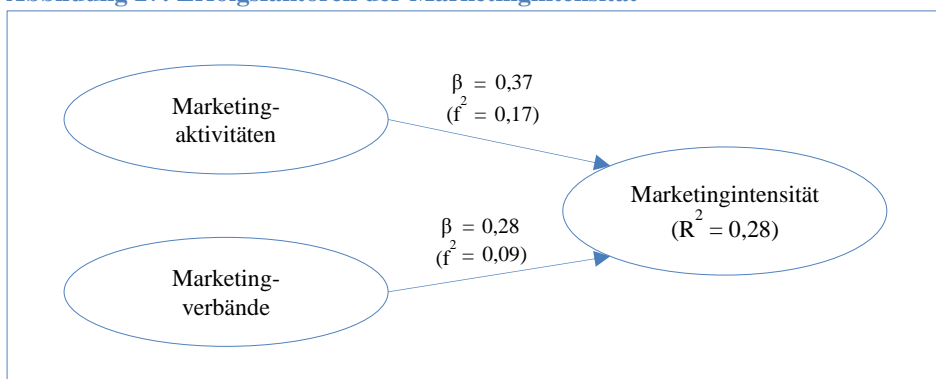


Quelle: eigene Berechnungen

Die Effektstärken der *Marketing-* und *Personalintensität* weisen eine mittlere, die der *Qualitätsintensität* eine schwache Effektstärke auf. Die vermuteten Wirkungsbeziehungen der Hypothesen **H3** und **H5** können daher ebenfalls tendenziell bestätigt werden. Die vermutete Wirkungsbeziehung von **H4** wurde bereits unter Kapitel 6.4.1.2 verworfen und wird lediglich beschrieben. Die *Qualitätsintensität* wird nicht als vorläufig gesicherter Erfolgsfaktor angenommen.

Der positive Einfluss der *Marketingintensität* ist auf den Zusammenhang zwischen Stückpreisen und Stückerlösen zurückzuführen. Die *Marketingintensität* kann als Indikator für die Marktstellung des Weinbaubetriebes dienen. *Differenzierungsorientierte* Weinbaubetriebe, die hohe Preise erzielen, sind demnach in der Lage, objektive und subjektive Weinqualitäten aufzubauen, die zu einer hohen Zahlungsbereitschaft führen. Wie aus Abbildung 27 ersichtlich wird die *Marketingintensität* von den Faktoren *Marketingaktivitäten* ($\beta = 0,37$; $f^2 = 0,17$) und *Marketingverbände* ($\beta = 0,28$; $f^2 = 0,09$) ursächlich beeinflusst ($R^2 = 0,28$).

Abbildung 27: Erfolgsfaktoren der Marketingintensität



Quelle: eigene Berechnungen

Die Effektstärken der *Marketingaktivitäten* weisen mittlere, die der *Marketingverbände* schwache Effektstärken auf; die Hypothesen **H7** und **H8** können daher vorläufig angenommen werden. Zum einen können reputationssteigernde *Marketingaktivitäten* wie die Nutzung von Presse und Journalismus, ein hoher Absatzanteil über die Gastronomie oder die Teilnahme an Handelsmessen genutzt werden, um die Marktstellung und Bekanntheit des Betriebes positiv zu beeinflussen. Zum anderen bieten sich Mitgliedschaften in qualitätsorientierten *Marketingverbänden* wie dem Verband Deutscher Prädikatsweingüter (VDP) oder ökologischen Verbänden (z. B. Bioland, Demeter) an, welche die differenzierungsorientierte Ausrichtung über ökologische und ethische Zusatznutzen stützen. Sowohl die *Marketingaktivitäten* als auch die *Marketingverbände* tragen zum Aufbau subjektiver Weinqualität bei und nehmen somit positiven Einfluss auf das Preisniveau, über welches die *Marketingintensität* operationalisiert wurde.

Der positive Einfluss der *Personalintensität* lässt sich auf die extensiven Qualitätsarbeiten im Weinbau zurückführen, die sich einer Mechanisierung entziehen. Dies umfasst die Arbeiten der Naturalertragsreduzierung (z. B. Ausbrechen der Geiztriebe, Ausdünnen und Teilen der Trauben, Negativlesen) und intensive Laubarbeiten, um optimale phytosanitäre Bedingungen zur qualitätsorientierten Traubenproduktion zu schaffen.

Die *Qualitätsintensität* nimmt lediglich schwach positiven Einfluss auf die *Differenzierungsorientierung*. Der Sachkostenaufwand (z. B. Pflanzenschutzmittel, Düngung, Instandhaltung der Weinberge) ist entsprechend nur marginal mit einer differenzierungsorientierten Ausrichtung verbunden. Dieses Ergebnis lässt den Schluss zu, dass differenzierungsorientierte Betriebe zwar eine tendenziell hohe *Qualitätsintensität* anstreben, diese sich jedoch kaum von naturalertragsorientierten Betrieben unterscheidet.

Bezugnehmend auf Abbildung 26 lassen sich *Marketing-* und *Personalintensität* als kritische Erfolgsfaktoren einer *Differenzierungsorientierung* ableiten. Darüber hinaus lassen sich *Marketingaktivitäten* und *Marketingverbände* als kritische Erfolgsfaktoren einer *Marketingintensität* im Rahmen der *Differenzierungsorientierung* ableiten.

6.4.3 Fazit zur kausalanalytischen Untersuchung

Kapitel 6.4 untersucht die produktions- und vermarktungsstrategischen Erfolgsfaktoren direktvermarktender Weinbaubetriebe kausalanalytisch und kommt damit den methodischen Forderungen der Erfolgsfaktorenforschung nach. Die Kausalanalyse ermöglicht eine Interpretation von Ursache und Wirkung. Ziel der Untersuchung war die Überprüfung von Forschungsfrage **FIII**: *Wie unterscheiden sich die produktions- und vermarktungsspezifischen Erfolgsfaktoren zwischen agrarwirtschaftlichen Rohwarenproduzenten und veredelnden Weinbaubetrieben mit eigener Vermarktung?*

Die Produktions- und Vermarktungsstrategien *Naturalertragsorientierung* und *Differenzierungsorientierung* nehmen gleichermaßen Einfluss auf den *wirtschaftlichen Erfolg* direktvermarktender Weinbaubetriebe. Ähnliche Ausprägungen der Pfadkoeffizienten und Effektstärken beider Strategien zeigen, dass keine strategische Ausrichtung den wirtschaftlichen Erfolg stärker beeinflusst. Dieses Erkenntnis lässt sich auf den breiten unternehmerischen Gestaltungsspielraum von Naturalertragsniveau und Weinqualität zurückführen, dem sich Betriebsleiter gegenübersehen. Die Auswahl einer der beiden Strategien und deren konsequente Umsetzung führen somit zum *wirtschaftlichen Erfolg* direktvermarktender Weinbaubetriebe.

In einem weiteren Schritt wurden die den *Produktions-* und *Vermarktungsstrategien* zugrunde liegenden Erfolgsfaktoren untersucht. Die *ex-ante* zugeordneten Faktoren der *Naturalertragsorientierung* und der *Differenzierungsorientierung* zeigen ausschließlich Einfluss auf die jeweilige Strategie, wohingegen keine signifikanten Einflüsse zu den Gegenstrategien vorliegen. Es liegen keine Zusammenhänge zwischen *Personalintensität* und *Naturalertragsorientierung*, *Qualitätsintensität* und *Naturalertragsorientierung*, *Mechanisierungsintensität* und *Differenzierungsorientierung* sowie zwischen *Vertriebsintensität* und *Differenzierungsorientierung* vor. Dieses Ergebnis stärkt die hypothetisch postulierten Zusammenhänge.

Erfolgsfaktoren der *Naturalertragsorientierung* sind die *Marketingintensität*, die *Vertriebsintensität* und die *Mechanisierungsintensität*. Erfolgsfaktoren der *Differenzierungsorientierung* sind die *Marketingintensität* und die *Personalintensität*. Der Faktor *Qualitätsintensität*, der ursächlich der *Differenzierungsorientierung* zugeordnet wurde, zeigt keine ausreichend hohe Beziehungsstärke, weshalb dieser nicht als kritischer Erfolgsfaktor angenommen wurde. Die *Marketingintensität*, als kritischer Erfolgsfaktor einer *Differenzierungsorientierung*, wurde weiterführend durch die *Marketingaktivitäten* und *Marketingverbände* verursacht. Es zeigt sich, dass reputationsfördernde *Marketingaktivitäten* und die Mitgliedschaft in *Marketingver-*

bänden einen positiven Einfluss auf die *Marketingintensität* und damit auf das Preisniveau des Betriebes nehmen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen unterschiedliche Bedeutungen der *naturalertrags-* und *differenzierungsorientierten* Erfolgsfaktoren zwischen Rohwarenproduzenten und veredelnden Weinbaubetrieben mit eigener Vermarktung. Dies umfasst die Ausgestaltungsmöglichkeiten und die inhaltliche Interpretation beider Strategien und deren Faktoren.

Während das Naturalertragsniveau als kritischer Erfolgsfaktor in rohwarenproduzierenden Marktfruchtbauunternehmen (Petersen, 2003; Schultze, 2008) über die Maximierung der Naturalerträge auf bewirtschafteten Flächen erfolgt, kann der Naturalertrag im Weinbau zusätzlich um Zukäufe von Roh- und Verarbeitungsmenge gesteigert werden. Die Möglichkeit umfassender Zukäufe, die mit der Betriebsstruktur des veredelnden und vermarktenden Betriebes verbunden ist, bietet eine flächenunabhängige Ausgestaltung der Verarbeitungs- und Vermarktungsmengen. Darüber hinaus bietet die Möglichkeit von Zukäufen unterschiedlicher Qualitätsstufen eine Abkopplung von Menge und Güte und ermöglicht in Teilen die simultane Abschöpfung von Mengen- und Preisvorteilen.

Sowohl in rohwarenproduzierenden Marktfruchtbauunternehmen (Dautzenberg/Petersen, 2005) als auch in der vorliegenden Untersuchung wurde der Preis als kritischer Erfolgsfaktor identifiziert. Die operativen Maßnahmen zur Erzielung überdurchschnittlicher Produktpreise unterscheiden sich zwischen Rohwarenproduzenten und Direktvermarktern. Während Rohwarenproduzenten den Preis über die Bereitstellung hoher objektiver Produktqualität, hoher Produktionsmengen und zeitlicher Spekulationen maximieren, erfolgt die Preissetzung in direktvermarktenden Weinbaubetrieben ausschließlich über die Bereitstellung hoher objektiver und subjektiver Qualitäten. Neben objektiven Qualitätsparametern bietet vornehmlich der Aufbau subjektiver Weinqualität, der über die Marketingintensität des Betriebes erfolgt, eine Abschöpfung hoher Produktpreise. Die Ausgestaltung der Marketingintensität, welche im Erfolgsmodell direktvermarktender Weinbaubetriebe über Marketingaktivitäten und -verbände erklärt wurde, unterscheidet sich somit zwischen den untersuchten Betriebstypen.

Die in der vorliegenden Untersuchung gewählte mehrstufige Modellspezifikation unterscheidet sich von der einstufigen Modellspezifikation bisheriger Arbeiten (Petersen, 2003; Dautzenberg/Petersen, 2005). Dieses Vorgehen erweist sich als zielführend, da nicht nur die Einflüsse unternehmerischer Strategien, sondern auch ihre Ausgestaltungen untersucht wurden,

was neue Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren veredelnder Agrarbetriebe mit eigener Vermarktung liefert und eine Abgrenzung zu Rohwarenproduzenten ermöglicht.

7 Zusammenfassende Wertung empirischer Ergebnisse

Das übergeordnete Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Untersuchung von Erfolgsfaktoren direktvermarktender Weinbaubetriebe. Zur Erreichung des Forschungsziels wurden drei zentrale Fragestellungen abgeleitet und untersucht:

- **FI:** *Welche Zieldimensionen liegen dem unternehmerischen Erfolg weinbautreibender Eigentümer-Unternehmer zugrunde?*
- **FII:** *Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem strategischen Verhalten, der unternehmerisch-strategischen Persönlichkeit und dem wirtschaftlichen Erfolg?*
- **FIII:** *Wie unterscheiden sich die produktions- und vermarktungsspezifischen Erfolgsfaktoren zwischen agrarwirtschaftlichen Rohwarenproduzenten und veredelnden Weinbaubetrieben mit eigener Vermarktung?*

Methodisch ist die Untersuchung in ein exploratives und in ein kausalanalytisches Vorgehen unterteilt. Im explorativen Teil der Arbeit werden der unternehmerische Erfolg anhand des Zielsystems sowie der Zusammenhang zwischen strategischem Verhalten und wirtschaftlichem Erfolg untersucht. Im kausalanalytischen Teil werden dann die strategischen Erfolgsfaktoren direktvermarktender Weinbaubetriebe untersucht und von denen agrarwirtschaftlicher Rohwarenproduzenten abgegrenzt. In den nachfolgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der Untersuchung zusammenfassend kritisch bewertet und ihr Beitrag für Wissenschaft, Praxis und Politik aufgezeigt.

7.1 Unternehmerischer Erfolg

Neben dem *wirtschaftlichen Erfolg*, dessen Erreichen die Existenz agrarwirtschaftlicher Unternehmen langfristig sicherstellt, wurde der *unternehmerische Erfolg* mehrdimensional anhand von zehn Einzelzielen untersucht. Aufbauend auf dem Zielansatz wurde der unternehmerische Erfolg aus dem Zielerreichungsgrad der Einzelziele abgeleitet. Die vorliegende Arbeit kommt damit der Forderung einer multidimensionalen Perspektive des unternehmerischen Erfolgskonstruktes nach, die sich aus dem Zielpluralismus ableiten lässt. *Kundenzufriedenheit, Sichere Liquiditätslage des Unternehmens, Sicherung des Unternehmensbestandes und Arbeitsfreude im Tagesgeschäft* wurden als die wichtigsten Ziele der Eigentümer-

Unternehmer identifiziert. Den Zielen *Umsatzwachstum*, *Steuerlicher Gewinn* und *Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern* wurde die geringste Bedeutung beigemessen.

Die hohe Bedeutung der Ziele *Kundenzufriedenheit*, *Sichere Liquiditätslage des Unternehmens*, *Sicherung des Unternehmensbestandes* und *Arbeitsfreude im Tagesgeschäft* lässt sich auf die untersuchten Unternehmensstrukturen zurückführen.

Der hohe Stellenwert der *Kundenzufriedenheit* kann auf die Vermarktungsstruktur direktvermarktender Weinbaubetriebe zurückgeführt werden. So wird der überwiegende Anteil über das Privatkundengeschäft vermarktet, was zu einer kontinuierlichen Rückkopplung zwischen Unternehmer und Kunde führt. Im Vergleich zu dezentralisierten Unternehmen verantwortet der Betriebsleiter in der Regel Herstellung, Verarbeitung und Vermarktung von Flaschenwein selbst. Die Schaffung geeigneter Produktqualitäten, die zu einer hohen Kundenzufriedenheit führt, obliegt entsprechend dem Unternehmer. Es ist davon auszugehen, dass Betriebsleiter ihren unternehmerischen Fokus deshalb vor allem auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit durch die Bereitstellung geeigneter Produktqualitäten legen.

Die hohen Zielbedeutungen des Erreichens einer *Sicheren Liquiditätslage des Unternehmens* und der *Sicherung des Unternehmensbestandes* lassen sich auf die eigentümergeführten Strukturen zurückführen. Agrarwirtschaftliche Kleinstbetriebe, die überwiegend familiengeführte Strukturen aufweisen, streben nach einer Übergabe des Betriebes an die Folgegeneration, weshalb die langfristige Existenzsicherung einen hohen Stellenwert einnimmt. Gerade die Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation stellt in familiengeführten Unternehmen eine wichtige Motivation der unternehmerischen Tätigkeit dar (Chrisman et al. 2013; Gilding/Gregory/Cosson, 2015). Die Ziele *Sichere Liquiditätslage des Unternehmens* und *Sicherung des Unternehmensbestandes* lassen sich unter dem Begriff der *wirtschaftlichen Stabilität* zusammenfassen. Demnach ist die *wirtschaftliche Stabilität* als das übergeordnete wirtschaftliche Unternehmerziel anzusehen, während Gewinn- und Umsatzmaximierung in den Hintergrund treten.

Als ein weiteres Ziel mit hoher Bedeutung erweist sich die *Arbeitsfreude im Tagesgeschäft*. Wie bereits im Literaturteil diskutiert handeln agrarwirtschaftliche Eigentümer-Unternehmer in eigenständiger Sache. So können Unternehmer das Arbeitsfeld und die damit verbundenen Inhalte weitestgehend selbst bestimmen. Unternehmer sind nicht weisungsgebunden; sie verantworten ihr tägliches Aufgabenfeld nach eigenem Ermessen. Hieraus resultiert ein hoher Anspruch der agrarwirtschaftlichen Eigentümer-Unternehmer an die Zufriedenheit mit der

eigenständigen unternehmerischen Tätigkeit, der sich in der hohen Zielbedeutung des Ziels *Arbeitsfreude im Tagesgeschäft* widerspiegelt.

Den aus der Literatur abgeleiteten zehn Einzelzielen wurde tendenziell wirtschaftlicher oder persönlicher Zielcharakter zugewiesen. Um ein tiefergehendes Verständnis des *unternehmerischen Erfolges* zu erlangen, wurden die Einzelziele faktoranalytisch untersucht. Die Ergebnisse der Faktorenanalyse lassen eine Unterteilung des Zielsystems in *wirtschaftliche Kernziele* (WKZ), *wirtschaftliche Ziele* (WZ) und *persönliche Ziele* (PZ) zu.

Wirtschaftliche Kernziele (WKZ) sind die Ziele *Steuerlichen Gewinn* und *Umsatzwachstum* zu maximieren. Beide Ziele bestimmen die langfristige Existenzsicherung agrarwirtschaftlicher Unternehmen. Der *steuerliche Gewinn* als zentrale Größe in agrarwirtschaftlichen Einzelunternehmen (Personengesellschaften) stellt die Einkommensgrundlage der Unternehmerfamilie dar und wird zur Eigenkapitalbildung und Reinvestitionen herangezogen. Das *Umsatzwachstum* steht in einem engen Zusammenhang mit dem *steuerlichen Gewinn* und bildet das betriebliche Wachstum ab. Die langfristige Existenzsicherung bedingt ein betriebliches Wachstum, das sich über steigende Preise, höhere Naturalerträge oder das Flächenwachstum beeinflussen lässt. *Wirtschaftliche Kernziele* nehmen somit eine übergeordnete Rolle im Rahmen wirtschaftlicher Ziele ein, da ohne deren Zielerreichung kein langfristiger unternehmerischer Fortbestand möglich ist.

Wirtschaftliche Ziele (WZ) lassen sich den *wirtschaftlichen Kernzielen* (WKZ) sachlogisch unterordnen. *Wirtschaftliche Ziele* (WZ) sind *Sichere Liquiditätslage des Unternehmens*, *Sicherung des Unternehmensbestandes*, *Unabhängigkeit von Banken, Investoren oder großen Kunden* und *Einkommen für Lebenshaltung*. Die Ziele *Sichere Liquiditätslage des Unternehmens* und *Sicherung des Unternehmensbestandes* beziehen sich auf die Liquidität und die Stabilität des Unternehmens. Beide Ziele sind inhaltlich eng verbunden, da die Stabilität die Fähigkeit kennzeichnet, auch bei unplanmäßig höherem Finanzbedarf die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen (Göbel, 2005, S. 149). Die *Unabhängigkeit von Banken, Investoren oder großen Kunden* hängt von der Liquiditäts- und Stabilitätslage des Unternehmens und von der Kundenstruktur ab. Obwohl die Vermarktung über große Kunden wirtschaftlich sinnvoll scheint, steigt damit das Risiko größerer Zahlungsausfälle, die sich auf die Liquiditätslage des Unternehmens auswirken. Das Ziel *Einkommen für Lebenshaltung* bezieht sich explizit auf die Unternehmerfamilie und deren finanzielles Auskommen. *Wirtschaftliche Ziele* (WZ), denen im Vergleich zu den *wirtschaftlichen Kernzielen* (WKZ) eine höhere Be-

deutung beigemessen wurde, veranschaulichen die hohe Bedeutung der finanziellen Sicherheit von Betrieb und Unternehmerfamilie als übergeordnetes Ziel in eigentümergeführten Agrarbetrieben.

Persönliche Ziele (PZ), die sich auch als Individualziele bezeichnen lassen, sind die Ziele *Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit*, *Arbeitsfreude im Tagesgeschäft*, *Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern* und *Kundenzufriedenheit*. Die Ziele *Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit* und *Arbeitsfreude im Tagesgeschäft* beschreiben die Zufriedenheit des Unternehmers mit seiner Tätigkeit. Im Vergleich zu Angestellten und Managern weist die unternehmerische Tätigkeit einen hohen Grad an Selbstbestimmung auf, weshalb der Zielerreichungsgrad mit der unternehmerischen Motivation verbunden ist. Das *Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern* lässt sich den Individualbedürfnissen zuordnen (Maslow, 1943). Trotz der geringen Bedeutung des Ziels *Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern*, ist anzunehmen, dass Betriebsleiter nicht nur gegenüber Kunden, sondern auch gegenüber Mitbewerbern nach Anerkennung streben (Corkindale/Welsh, 2003). *Kundenzufriedenheit* steht in einem engen Zusammenhang mit der *Produktqualität* (Drosse, 1995, S. 119). Gerade in eigentümergeführten Weinbaubetrieben ist davon auszugehen, dass umfassende Bestrebungen der Unternehmerfamilie stattfinden, um eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen.

Aus *wissenschaftlicher* Sicht bieten die gewonnenen Erkenntnisse vertiefte Einblicke in das Zielsystem agrarwirtschaftlicher Eigentümer-Unternehmer als Abbild des unternehmerischen Erfolges. Die Untersuchung des Zielsystems zeigt, dass die Zielbedeutungen der Einzelziele mit der Branche und dem Betriebstyp verbunden sind. Dieses Ergebnis unterstützt die Forderung nach einer branchenspezifischen Erfolgsbetrachtung in der Erfolgsfaktorenforschung. Agrarwirtschaftliche Eigentümer-Unternehmer handeln in eigener Sache; sie sind nicht weisungsgebunden; die Erfolgsbeurteilung liegt im eigenen, subjektiven Ermessen. Die Untersuchung des Zielsystems liefert einen Erklärungsansatz, um begrenzt rationales Verhalten agrarwirtschaftlicher Eigentümer-Unternehmer besser zu verstehen. Insbesondere die hohe Zielbedeutung persönlicher und wirtschaftlicher Ziele bietet einen Erklärungsansatz, weshalb die unternehmerische Tätigkeit auch bei wirtschaftlichem Misserfolg ausgeübt wird. Wirtschaftliche Kernziele (Steuerlicher Gewinn, Umsatzwachstum) sind von untergeordneter Bedeutung. Die Ergebnisse ergänzen bisherige Untersuchungen, die sich ausschließlich mit dem wirtschaftlichen Erfolg eigentümergeführter Weinbauunternehmen befassen.

Aus Sicht der *Praxis* können die gewonnenen Erkenntnisse zur Unternehmerberatung und für die Lehre genutzt werden, z. B. um Betriebsleiter über die Bedeutung der Zieldimensionen in Eigentümer-Unternehmen zu informieren. Ungeachtet der hohen Relevanz persönlicher und wirtschaftlicher Ziele als Motivatoren der unternehmerischen Tätigkeit dürfen die wirtschaftlichen Kernziele Steuerlicher Gewinn und Umsatzwachstum in der Unternehmensführung nicht vernachlässigt werden. Betriebliches Wachstum und Gewinnmaximierung bilden die Grundlagen einer langfristigen Existenzsicherung, aus denen sich ein Großteil der persönlichen und wirtschaftlichen Einzelziele ableiten lässt. Ohne das Erreichen wirtschaftlicher Kernziele, denen die Unternehmer wie ausgeführt lediglich eine untergeordnete Bedeutung beigemessen haben, sind die persönlichen und wirtschaftlichen Unternehmerziele langfristig nicht zu erreichen; der unternehmerische Erfolg ist gefährdet.

7.2 Strategisches Verhalten und Erfolg

Um den Zusammenhang zwischen dem *strategischen Verhalten* und dem *wirtschaftlichen Erfolg* zu untersuchen, wurden die Konzepte *Marktorientierung* und *unternehmerische Orientierung* verwendet. Aufgrund des explorativen Studiencharakters wurden beide Konzepte zunächst einer faktoranalytischen Untersuchung unterzogen und deren Ausprägungen über verschiedene Betriebsgrößengruppen hinweg untersucht.

Informationsbeschaffung setzt sich aus den Dimensionen *Beschaffung von Kunden- und Marktinformationen* und *Informationshindernisse* zusammen. Zum einen kann die Informationsbeschaffung in der Direktvermarktung über den Endkunden oder den Handel stattfinden. Zum anderen bietet die Beschaffung von Marktinformationen eine neutrale und aggregierte Form der Informationsbeschaffung aus Sicht des Unternehmers. Informationshindernisse können vor allem durch eine Vernachlässigung beider Informationsquellen, eine unregelmäßige Nutzung von Informationsquellen oder durch eine verzögerte Informationsbeschaffung entstehen, die den Wert gewonnener Informationen verwirft.

Die *Informationsverarbeitung* findet in kleinen inhabergeführten Weinbaubetrieben ausschließlich über den Betriebsleiter statt, der als *Spiritus Rector* (Schweickert, 2006, S. 106f.) handelt, wobei die gewonnenen Informationen damit gleichzeitig direkt an der Entscheidungsstelle vorliegen. Dies spiegelt sich auch in der faktoranalytischen Untersuchung wider, bei der die *Informationsverteilung* lediglich eindimensional abgebildet wird. Somit spielt die *Informationsverteilung* in kleinstrukturierten Weinbaubetrieben nur eine untergeordnete Rolle, da keine dezentralisierte Unternehmensstruktur vorliegt.

Die Dimension *Informationsreaktion* kann in die Teildimensionen *Produktportfolio*, *Preissetzungsverhalten*, *Strategische Koordination* sowie *Kundenpflege & Marketing* untergliedert werden. Es zeigt sich, dass sich die *Informationsreaktion* aus den gewonnenen und verarbeiteten Informationen über verschiedene Unternehmensfunktionen hinweg erstreckt. Während das marktorientierte *Produktportfolio* eine nachfrageorientierte Sortimentsstruktur aufweisen sollte, bestimmt das *Preissetzungsverhalten* die Häufigkeit und Höhe der Preisanpassung, die sich wiederum an der Zahlungsbereitschaft der Kunden und dem Preissetzungsverhalten der Konkurrenten orientiert. Die *Strategische Koordination* umfasst die Ausrichtung der betrieblichen Strategie am Unternehmensumfeld und die Koordination interner Unternehmensfunktionen. *Kundenpflege & Marketing* stellen einen weiteren wichtigen Aspekt der Marktorientierung dar. Gerade die marktorientierte Sichtweise legt ihren Fokus schwerpunktmäßig auf die Kunden und ihre Bedürfnisse. Das Erstellen umfassender Marketingpläne als Teil der Marktorientierung ist dabei eng mit dem Kundenmanagement verbunden.

Die faktoranalytische Untersuchung der *unternehmerischen Orientierung* führt zu keiner klaren Zuordnung der einzelnen Items, die den Teildimensionen *Proaktivität*, *Innovation* und *Risiko* zugeordnet wurden, während sich die Teildimension *Planung & Kontrolle* als eigenständiger Faktor interpretieren lässt. Die unklare Zuordnung kann auf die enge inhaltliche Verbundenheit der verhaltensspezifischen Dimensionen *Proaktivität*, *Innovation* und *Risiko* zurückgeführt werden. Entsprechend ist das proaktive unternehmerische Verhalten im Weinbau eng mit der Nutzung neuartiger Produktions- und Vermarktungsmöglichkeiten verbunden sowie mit der Bereitschaft einer Umsetzung risikoreicher Projekte, die höhere Umsatzerlöse versprechen. Im Gegensatz dazu zeigt die Teildimension *Planung & Kontrolle*, die das Grundkonzept nach Miller (1983) in der vorliegenden Arbeit ergänzt, eine klare Zuordnung der ex-ante zugewiesenen Items. Eine weiterführende Überprüfung der Zusammenhänge zwischen *Proaktivität*, *Innovation*, *Risiko* und *Planung & Kontrolle* zeigt lediglich triviale Zusammenhänge zwischen den Kerndimensionen der unternehmerischen Orientierung und *Planung & Kontrolle*. Deshalb wurde die Dimension *Planung & Kontrolle* nicht zur Indexbildung der *unternehmerischen Orientierung* herangezogen und separat untersucht.

Die Untersuchung der *Marktorientierung* und der *unternehmerischen Orientierung* im Kontext unterschiedlicher Betriebsgrößen zeigt, dass sich das *strategische Verhalten* zwischen kleinen Weinbaubetrieben ($\leq 9,99$ ha) und großen Weinbaubetrieben (≥ 30 ha) signifikant unterscheidet. Große Weinbaubetriebe (≥ 30 ha) und deren Betriebsleiter lassen sich als marktorientierter und unternehmerisch orientierter bezeichnen. Dies kann zum einen auf die

unterschiedlichen Vermarktungsstrukturen zurückgeführt werden, die sich zwischen kleinen und großen Weinbaubetrieben signifikant unterscheiden. Während kleine Weinbaubetriebe überwiegend über das *Privatkundengeschäft* vermarkten und der Absatz *Ab-Hof* eine bedeutende Rolle einnimmt, vermarkten große Weinbaubetriebe den weit überwiegenden Anteil über *Handelskanäle* und *Export*. Zum anderen sehen sich Betriebsleiter großer Weinbaubetriebe aufgrund der Betriebsgröße weiteren Aufgaben gegenüber, die aus der zunehmenden organisationalen Komplexität großer Betriebe resultiert. Betriebsleiter großer Weinbaubetriebe müssen neben den operativen Tätigkeiten zunehmend strategische und organisatorische Aufgaben übernehmen. Sowohl die handels- und exportorientierte Vermarktungsstruktur als auch das sich wandelnde Aufgabenfeld großer Weinbaubetriebe bedingt und erfordert eine unternehmerische Orientierung.

Der Zusammenhang zwischen den *strategischen Konzepten* und dem *wirtschaftlichen Erfolg* wurde anhand von Korrelationsanalysen untersucht. Um die Nachteile subjektiver und objektiver Erfolgsindizes, die auf Basis von Primär- und Sekundärstatistik gewonnen wurden, auszugleichen, wurden beide Datengrundlagen eingebunden. Als subjektive Indizes wurden die Indizes *WKZ* (Wirtschaftliche Kernziele) und *WZ* (Wirtschaftliche Ziele) herangezogen, welche den *wirtschaftlichen Erfolg* auf Basis der unternehmerischen Selbsteinschätzung abbilden. Als objektive Indizes wurden der bilanzielle *Betriebsgewinn* und der *Betriebsgewinn/ha* verwendet. Der *Betriebsgewinn* stellt die Erfolgskenngröße dar, mit der Unternehmer im Rahmen ihres jährlichen Jahresabschlusses konfrontiert sind. Obwohl der *Betriebsgewinn* als absolute Erfolgskenngröße keine vergleichende Erfolgseinschätzung zulässt, ist davon auszugehen, dass Unternehmer ihre Erfolgseinschätzung vornehmlich am *Steuerlichen Gewinn* ausrichten. Zur Untersuchung der betrieblichen Leistung wurde die Erfolgskenngröße *Betriebsgewinn/ha* verwendet.

Die Korrelationsanalyse zeigt lediglich triviale Zusammenhänge zwischen dem Konzept der *Marktorientierung* und dem *wirtschaftlichen Erfolg*. Ähnliche Zusammenhänge ergeben sich zwischen *unternehmerischer Orientierung* und *wirtschaftlichem Erfolg*. Es liegt ein schwach positiver Zusammenhang zwischen der *unternehmerischen Orientierung* und dem Index *WKZ* (Wirtschaftliche Kernziele) vor, der den Zielerreichungsgrad der Ziele *Steuerlicher Gewinn* und *Umsatzwachstum* erfasst. Die Erkenntnisse über die Ausprägungen von *Marktorientierung* und *unternehmerischer Orientierung* in kleinen ($\leq 9,99$ ha) und großen Weinbaubetrieben (≥ 30 ha) lassen eine weiterführende Interpretation über deren Zusammenhänge zum *wirtschaftlichen Erfolg* zu. Ein expliziter Zusammenhang zwischen den *strategischen Konzepten*

und dem *wirtschaftlichen Erfolg* liegt nicht vor. Große Weinbaubetriebe (≥ 30 ha), die bei sonst gleichen Bedingungen höhere Gewinne und Umsätze ausweisen, zeigen einen impliziten Zusammenhang zwischen den *strategischen Konzepten* und den Erfolgskenngrößen *Steuerlicher Gewinn* und *Umsatzwachstum*, der sich auf die Betriebsgröße zurückführen lässt.

Aus Sicht der *Wissenschaft* knüpft die Untersuchung strategischer Konzepte und ihrer Zusammenhänge zum wirtschaftlichen Erfolg direkt an bestehende Untersuchungen im Weinbau an. Gewonnene Erkenntnisse tragen zur agrarwirtschaftlichen Strategie- und Unternehmerforschung bei. Die Vermutung einer engen Vernetzung zwischen einer marktorientierten Unternehmensführung und einer unternehmerischen Orientierung, welche zu ähnlichen Zusammenhängen zwischen den strategischen Konzepten mit den Betriebsgrößengruppen sowie wirtschaftlichen Erfolgskenngrößen führen, wird mit der vorliegenden Untersuchung bestätigt. Die strategische Ausrichtung eigentümergeführter Weinbaubetriebe unterscheidet sich vornehmlich in Abhängigkeit der Betriebsgröße; der wirtschaftliche Erfolg hängt dabei von einer Vielzahl strategischer Potentiale ab und kann nicht ausschließlich auf die untersuchten Konzepte zurückgeführt werden. Es zeigt sich, dass Betriebsleiter kleinstrukturierter Weinbaubetriebe ($\leq 9,99$ ha) auf verschiedene Elemente der Markt-, Ressourcen- und Kompetenzorientierung zurückgreifen, während Betriebsleiter großer Weinbaubetriebe (≥ 30 ha) primär einer unternehmerischen Orientierung und einer Marktorientierung folgen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Aus Sicht der *Praxis* bieten die Erkenntnisse Betriebsleitern Entscheidungshilfen, um ihre strategische Ausrichtung primär in Abhängigkeit von der Betriebsgröße zu wählen. Von einer primären strategischen Ausrichtung ist zu sprechen, da *Ressourcen-* und *Marktorientierung* nicht vollständig voneinander losgelöst zu betrachten sind (Kühl/Schweickert, 2006, S. 545). Kleine, überwiegend an Privatkunden vermarktende Weinbaubetriebe sollten primär einer Ressourcenorientierung folgen: Der Kontakt zwischen Unternehmerfamilie und Endkunde kann im Rahmen der Vermarktung als strategische Ressource genutzt werden. Die Einbindung regionaler Lagenpotentiale und Standortvorteile begünstigt gleichermaßen eine ressourcenorientierte Wettbewerbsausrichtung. Für große Weinbaubetriebe, die den überwiegenden Anteil ihrer Erzeugnisse über Handel und Export absetzen, empfiehlt sich dagegen eine primär markt- und unternehmerische Orientierung. In Handel und Export treten die strategischen Ressourcen Kontakt zur Unternehmerfamilie, regionale Lagenpotentiale und Standortvorteile in den Hintergrund; in den Vordergrund tritt der Aufbau von Marken, die im Handel große Bedeutung haben. Darüber hinaus sehen sich insbesondere die Betriebsleiter großer Wein-

baubetriebe zunehmend strategischen Aufgaben und Aufgaben im Rahmen der Betriebsorganisation gegenüber, die eine größere unternehmerische Orientierung erfordern.

7.3 Erfolgsindizes, Erfolgsindikatoren und Erfolgsfaktoren

Im Kern beschäftigt sich die Arbeit mit der Fragestellung, weshalb bestimmte Weinbaubetriebe erfolgreicher sind als andere und inwieweit sich die Erfolgsfaktoren veredelnder Weinbaubetriebe mit eigener Vermarktung von agrarwirtschaftlichen Rohwarenproduzenten abgrenzen lassen. Der kausalanalytischen Untersuchung von Erfolgsfaktoren vorgeschaltet wurden anhand einer Clusteranalyse die wirtschaftlichen Erfolgsindizes im Zusammenhang mit der Betriebsgröße und die Erfolgsindikatoren untersucht.

Die Untersuchung der wirtschaftlichen Erfolgsindizes *Betriebsgewinn/ha*, *Reinertrag/ha* und *Unternehmergewinn/ha* im Kontext unterschiedlicher Betriebsgrößengruppen liefert zwei zentrale Erkenntnisse: Zum einen zeigt der relative *Betriebsgewinn/ha* als Abbild der betrieblichen Leistung keine signifikanten Unterschiede zwischen den Betriebsgrößengruppen. Die flächenbezogene betriebliche Leistung hängt somit nicht von der Betriebsgröße ab. Kleine, mittelgroße und große Weinbaubetriebe sind in der Lage, ähnlich hohe *Betriebsgewinne/ha* zu erzielen. Zum zweiten zeigt sich, dass erst ab einer Betriebsgröße von ≥ 5 ha ein positiver *Reinertrag/ha* und ab ≥ 10 ha auch ein positiver *Unternehmergewinn/ha* erzielt wird. Ab einer Betriebsgröße von 5 ha kommt es demnach zur Erzielung einer ausreichenden Wertschöpfung, die eine Vergütung der Unternehmerfamilie zulässt. Die umfassende Vergütung der Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital erfordert dagegen eine Mindestbetriebsgröße von mindestens 10 ha Ertragsreiblefläche.

Eine Mindestbetriebsgröße zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit erweist sich als notwendig und ist auch in Zukunft von hoher Relevanz. Der eingangs beschriebene Strukturwandel schlägt sich in der vorliegenden Stichprobe in einer mangelnden Wettbewerbsfähigkeit kleiner Betriebe ($\leq 9,99$ ha) nieder. Zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ist deshalb eine Mindestbetriebsgröße von etwa 10 ha anzustreben, die zusammen mit hohen flächenbezogenen Betriebsgewinnen für eine ausreichende Wertschöpfung sorgt und eine Vergütung der eingesetzten Produktionsfaktoren ermöglicht.

Zur Untersuchung wirtschaftlicher Erfolgsunterschiede zwischen direktvermarktenden Weinbaubetrieben wurde eine Clusteranalyse durchgeführt. Hierzu wurden Indikatoren ausgewählt, die wirtschaftlich erfolgreiche Betriebe von weniger erfolgreichen Betrieben trennen können.

Als wirtschaftlicher Erfolgsindex wurde der *Betriebsgewinn/ha* herangezogen, weil dieser den betrieblichen Erfolg abbildet und einen Vergleich der Betriebe ermöglicht.

Die Clusterzentrenanalyse zeigt, dass sich die wirtschaftlichen Erfolgsunterschiede auf die hohen *betrieblichen Erträge/ha* (Umsatzproduktivität) und den Einsatz externer Produktionsfaktoren (*Materialaufwand/ha*, *Personalaufwand/ha*) zurückführen lässt. Eine hohe *Umsatzproduktivität* lässt sich über das Zusammenspiel überdurchschnittlicher *Stückerlöse/l*, den *Naturalerträgen in hl/ha* und den *Zukäufen in hl/ha* erklären. Steigende Umsätze gehen mit höherem *betrieblichen Aufwand/ha* einher. Wirtschaftlich erfolgreiche Betriebe, die eine hohe Umsatzproduktivität aufweisen, binden zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit somit externe Produktionsfaktoren ein (Schaper/Deimel/Theuvsen, 2011; Iselborn/Loose, 2016). Dies umfasst die Ausstattung mit *Fremdarbeitskräften/ha* und den Einsatz höherer *Materialaufwendungen/ha*. Die wirtschaftlich erfolgreichsten Betriebe in der vorliegenden Stichprobe nutzen die Möglichkeit von Zukäufen, um die negative Beziehung zwischen Weinqualität und Preisniveau voneinander abzukoppeln. Dieses Vorgehen ermöglicht die simultane Abschöpfung hoher Preise und Verarbeitungsmengen. Darüber hinaus weisen die wirtschaftlich erfolgreicheren Betriebe eine hohe *Eigen- und Fremdkapitalrentabilität* auf, die aus der Beziehung aus Kapitaleinsatz und lohnbereinigtem Gewinnniveau resultiert.

Die generischen Wettbewerbsstrategien bieten den konzeptionellen Bezugsrahmen zur kausalanalytischen Untersuchung von Erfolgsfaktoren in direktvermarktenden Weinbaubetrieben. Aufbauend auf den branchenspezifischen Produktionsbedingungen wurden die *Naturalertrags-* und die *Differenzierungsorientierung* sowie deren kritische Faktoren als zentrale Produktions- und Vermarktungsstrategien direktvermarktender Weinbaubetriebe abgeleitet und untersucht. Die Überprüfung der Hypothesen führt zu den folgenden Ergebnissen:

Naturalertragsorientierung und *Differenzierungsorientierung* nehmen ursächlich ähnlich hohen Einfluss auf den *wirtschaftlichen Erfolg* direktvermarktender Weinbaubetriebe, was sich in den Pfadkoeffizienten und Effektstärken beider Strategien widerspiegelt. Aufgrund des hohen unternehmerischen Gestaltungsspielraums von Naturalertragsniveau und Weinqualität bei der Produktion und Vermarktung von Flaschenwein überwiegt keine der beiden Strategien als kritischer Erfolgsfaktor. Die Auswahl nur einer der beiden Strategien und deren konsequente Umsetzung führen somit zum *wirtschaftlichen Erfolg* direktvermarktender Weinbaubetriebe.

Erfolgsfaktoren der *Naturalertragsorientierung* sind die *Marketingintensität*, die *Vertriebsintensität* und die *Mechanisierungsintensität*. Erfolgsfaktoren der *Differenzierungsorientierung* sind die *Marketingintensität* und *Personalintensität*. Der Faktor *Qualitätsintensität*, der ursächlich der *Differenzierungsorientierung* zugeordnet wurde, zeigt keine ausreichend hohe Beziehungsstärke, weshalb dieser nicht als kritischer Erfolgsfaktor vorläufig angenommen wurde. Die *Marketingintensität*, als kritischer Erfolgsfaktor einer *Differenzierungsorientierung*, wurde weiterführend über die *Marketingaktivitäten* und *Marketingverbände* erklärt. Es zeigt sich, dass reputationsfördernde *Marketingaktivitäten* und die Mitgliedschaft in *Marketingverbänden* einen positiven Einfluss auf die *Marketingintensität* und damit auf das Preisniveau des Betriebes nehmen.

Es liegen keine Zusammenhänge zwischen *Personalintensität* und *Naturalertragsorientierung*, *Qualitätsintensität* und *Naturalertragsorientierung*, *Mechanisierungsintensität* und *Differenzierungsorientierung* sowie zwischen *Vertriebsintensität* und *Differenzierungsorientierung* vor. Dieses Ergebnis stärkt die hypothetisch postulierten Zusammenhänge.

Ein zentrales Teilziel der Arbeit ist die Abgrenzung der Erfolgsfaktoren zwischen Rohwarenproduzenten und veredelnden Betrieben mit eigener Vermarktung. Sowohl in rohwarenproduzierenden Marktfruchtbauunternehmen als auch in direktvermarktenden Weinbaubetrieben wurden *Naturalertrag* und *Preis* als kritische Faktoren des wirtschaftlichen Erfolges identifiziert (Petersen, 2003; Dautzenberg/Petersen, 2005; Schultze, 2008). Die unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten und damit einhergehend die Bedeutung beider Erfolgsfaktoren lässt sich zwischen den Betriebstypen abgrenzen.

Naturalertragsorientierung erfolgt im Marktfruchtbau über die Maximierung der Naturalerträge unter der Nebenbedingung objektiver Qualitätsparameter. Naturalertrag und objektive Produktqualität sind in erheblichem Umfang von Standortbedingungen und Witterungseinflüssen bestimmt. In veredelnden Weinbaubetrieben mit eigener Vermarktung erfolgt die *Naturalertragsorientierung* über die Maximierung der Naturalerträge unter der Nebenbedingung objektiver und subjektiver Qualitätsparameter. Darüber hinaus bietet sich die Möglichkeit, Roh- und Verarbeitungsware unterschiedlicher Qualitätsstufen zuzukaufen, die im Betrieb verarbeitet und vermarktet werden. Zum einen können hierdurch Standortnachteile wie z. B. geringe Ertragsproduktivitäten und witterungsbedingte Ertragseinbrüche über Zukäufe flexibel ausgeglichen werden. Zum zweiten können Zukäufe die Verarbeitungs- und Vermarktungsmengen steigern, was den Produktionsausstoß von Betriebsgröße und Hektarhöchst-

tragsregelung entkoppelt. Die Ausgestaltungsmöglichkeiten einer Naturalertragsorientierung in veredelnden Weinbaubetrieben mit eigener Vermarktung sind im Vergleich zu Rohwarenproduzenten wesentlich flexibler und unterscheiden sich deutlich von einer ausschließlichen Naturalertragsmaximierung.

Eine *Differenzierungsorientierung*, die auf die Abschöpfung hoher Produktpreise abzielt, findet im Marktfruchtbau überwiegend über die Bereitstellung objektiver Produktqualität, zeitlicher Spekulationen und hoher Produktionsmengen statt (Dautzenberg/Petersen, 2005). Während zeitliche Spekulationen und hohe Produktionsmengen in direktvermarktenden Weinbaubetrieben keinen Einfluss auf die Preisbildung haben, erfolgt die Preissteigerung ausschließlich über die Bereitstellung hoher Qualitäten. Der Weinpreis wird dabei durch die objektive und subjektive Produktqualität bestimmt. Wie im Literaturteil beschrieben ist die Zahlungsbereitschaft für Flaschenwein vornehmlich von der Marktstellung des Unternehmens abhängig, die sich durch die *Marketingintensität* beeinflussen lässt. Die Ausgestaltung der *Marketingintensität*, welche im Erfolgsmodell direktvermarktender Weinbaubetriebe über *Marketingaktivitäten* und *-verbände* erklärt wird, nimmt damit in veredelnden Betrieben mit eigener Vermarktung eine wesentlich bedeutendere Rolle ein. Es ist zu erwarten, dass auch in Jahren, in denen die objektive Weinqualität witterungsbedingt abnimmt, keine Preisabschläge erfolgen, da sich die Zahlungsbereitschaft vornehmlich an der subjektiven Weinqualität ausrichtet.

Aus Sicht der *Wissenschaft* tragen die gewonnenen Erkenntnisse zum Verständnis der produktions- und vermarktungsstrategischen Erfolgsindikatoren und Erfolgsfaktoren veredelnder Agrarbetriebe mit eigener Vermarktung bei. Durch die in der vorliegenden Untersuchung gewählte mehrstufige Modellspezifikation, die sich von der einstufigen Modellspezifikation bisheriger Arbeiten (Petersen, 2003; Dautzenberg/Petersen, 2005) unterscheidet, wurden nicht nur die Einflüsse der Wettbewerbsstrategien auf den Unternehmenserfolg, sondern auch deren verursachende Faktoren untersucht. Das unter Einbindung der Kausalanalyse verwendete theoretische Erfolgsmodell direktvermarktender Weinbaubetriebe bietet neue Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren veredelnder Agrarbetriebe mit eigener Vermarktung und schafft eine Abgrenzung zu Rohwarenproduzenten. Die Abgrenzung der Erfolgsfaktoren zwischen veredelnden Agrarbetrieben mit eigener Vermarktung und Rohwarenproduzenten zeigt, dass sich strategische Erfolgsfaktoren nur begrenzt zwischen Betriebstypen übertragen lassen. Besonders deutlich wird dies anhand des untersuchten Betriebstyps und der Güterstruktur Flaschenwein, die im Vergleich zu agrarwirtschaftlichen Rohwaren einen höheren Grad an Produktdifferen-

zierung aufweist; dies führt zu unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten der Produktions- und Vermarktungsstrategien.

Aus Sicht der *Praxis* begründen die Untersuchungsergebnisse die Notwendigkeit einer Mindestbetriebsgröße. Erst ab einer Betriebsgröße von etwa zehn ha ist von einer ausreichenden Wettbewerbsfähigkeit auszugehen, die eine Entlohnung der Produktionsfaktoren ermöglicht. Darüber hinaus bietet die Kenntnis der untersuchten strategischen Ansätze und das Verständnis ihrer Interaktionen erst eine fundierte Grundlage zur Ausgestaltung der individuellen betrieblichen Strategie. Die Einbindung kritischer Erfolgsfaktoren einer tendenziellen *Naturalertragsorientierung* bzw. *Differenzierungsorientierung* muss an den unternehmerischen Kontext angepasst werden. So kann es innerhalb eines Anbaugebietes zweckmäßig sein, dass sich aus Sicht der Produktion eine *Naturalertragsorientierung* empfiehlt (z. B. durch Wachstumsmöglichkeiten, Rebsortenspiegel). Aufgrund eines exponierten Vermarktungsstandortes (z. B. durch Agglomerationseffekte) lassen sich jedoch auch Wettbewerbsvorteile über eine *Differenzierungsorientierung* abschöpfen. In diesem Fall sollten Weinbaubetriebe einer *Differenzierungsorientierung* folgen, welche die Abschöpfung hoher Preise bedingt. Die mit geringen Naturalerträgen einhergehende *Differenzierungsorientierung* kann über flexible Zukaufsmodelle (z. B. über Pacht- und Bewirtschaftungsverträge) zur Steigerung der Verarbeitungs- und Vermarktungsmengen ergänzt werden. Diese Strategie, die simultan Preis- und Mengenvorteile abschöpft, zeigt den größten wirtschaftlichen Erfolg, was auch im Rahmen der durchgeführten Clusteranalyse empirisch belegt wird (vgl. Kapitel 6.3.2.2).

Die gewonnenen Erkenntnisse über den wirtschaftlichen Erfolg und seine ursächliche Faktoren bieten auch der *Politik* eine Entscheidungsgrundlage. Zentrale Rolle spielt der Abbau von Restriktionen, die die unternehmerische Freiheit hinsichtlich der Wahl und Ausgestaltung einer geeigneten Produktions- und Vermarktungsstrategie einschränken. Die Untersuchungsergebnisse zum notwendigen Betriebsgrößenwachstum und den strategischen Erfolgsfaktoren direktvermarktender Weinbaubetriebe machen die Notwendigkeit einer weiteren Liberalisierung zugunsten der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit sichtbar. Der Weinbau ist durch EU-Verordnungen und nationales Weinrecht stark reguliert. Im Einzelnen gibt es politische Restriktionen zur Rebflächenerweiterung und zur Ausgestaltung der flächenbezogenen Ertragskontingente sowie Regelungen im Weinbezeichnungsrecht. Weinbaupolitische Entscheidungsträger sollten wachstums- und innovationshinderliche Restriktionen abbauen, um den Aufbau und die Abschöpfung strategischer Erfolgspotentiale zu ermöglichen und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

7.4 Kritik und Ausblick

Die umfassende methodische und inhaltliche Kritik im Zweig der Erfolgsfaktorenforschung greift auch in der vorliegenden Untersuchung. Aufgrund der eingeschränkten Erhebungsmöglichkeiten in agrarwirtschaftlichen Eigentümer-Unternehmen kann nur ein Teil der Anforderungen an Studiendesigns berücksichtigt werden. Dies umfasst zum einen die begrenzten Möglichkeiten der Beschaffung einer geeigneten Datengrundlage zur Untersuchung des unternehmerischen Erfolges. Zum zweiten erschweren die im Weinbau vorliegenden individuellen Betriebsstrukturen die Analyse von strategischen Gesetzmäßigkeiten. Grundsätzlich ist bei der Untersuchung vorliegender Strukturen zu hinterfragen, ob und ggf. in welchem Umfang sich wirtschaftswissenschaftliche Theorien, die auf Basis mittelständischer und großer Unternehmen gewonnen wurden, auf eine Branche wie den Weinbau übertragen lassen.

Einschränkungen zeigen sich vor allem in der Repräsentativität der Studie und verwandten Datengrundlagen. Dem *survival bias* kann die vorliegende Untersuchung nicht gerecht werden, da eine Verzerrung wirtschaftlicher Leistungen durch überdurchschnittlich erfolgreiche Betriebe vorliegt. Auch die Kombination von Längs- und Querschnittsdaten ist eine Folge mangelnder Datengrundlagen. Gerade die Angaben zum Preis, die direkt vom Unternehmer erfragt wurden und nicht aus einer mehrjährigen bilanziellen Datengrundlage abgeleitet werden konnten, werden der zeitlichen Stabilität in Form einer mehrjährigen Betrachtung nicht vollständig gerecht. Fraglich bleibt auch, ob ein Betrachtungszeitraum von fünf Wirtschaftsjahren zur Untersuchung wirtschaftlichen Erfolges ausreicht. Ein weiterer Aspekt ist die zeitlich versetzte Erfassung von Primär- und Sekundärstatistik. Während die Primärerhebung auf das Jahr 2015 zurückgeht, wurde die Sekundärstatistik auf Basis der Wirtschaftsjahre 2008/09 bis 2012/13 erhoben. Die zeitlich versetzte Erfassung kann zu verzerrten Einschätzungen der Schlüsselinformanten hinsichtlich bilanzieller Erfolgskenngrößen führen.

Trotz der Nachteile, die zwangsläufig mit der Untersuchung agrarwirtschaftlicher Kleinstunternehmen einhergehen, bietet die vorliegende Studie die bisher umfangreichste Untersuchung erfolgsrelevanter Zusammenhänge in Weinbaubetrieben. Im Vergleich zu artverwandten Studien, die sich explizit mit der Frage des Erfolgs in agrarwirtschaftlichen Unternehmen beschäftigen, lässt sich die vorliegende Arbeit als wesentlich umfassender bezeichnen, da eine multidimensionale Erfolgsbetrachtung durchgeführt wurde. Die gewonnenen Erkenntnisse tragen zur agrarwissenschaftlichen Unternehmerforschung, der Strategieforschung und der Erfolgsfaktorenforschung bei. In besonderem Maße sind dabei die Analysen des strategischen Verhaltens sowie die kausalanalytische Untersuchung produktions- und vermarktungsstrategi-

scher Erfolgsfaktoren zu nennen, über die bisher keine statistisch gesicherten Erkenntnisse im Weinbau vorlagen.

Weiterführende Forschungsarbeiten sollten auf ein tiefergehendes Verständnis zu ressourcen- und kompetenzorientierten strategischen Erfolgspotentialen in weinbautreibenden Kleinstunternehmen abzielen. Das Spannungsfeld zwischen Betriebsleiter und Unternehmerfamilie und dessen Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg wurde bisher noch nicht untersucht. Aufgrund der auch in Zukunft anhaltenden Problematik der zur Verfügung stehenden Datengrundlagen kann die Einbindung qualitativer Forschungsmethoden weitere Erkenntnisse über das unternehmerisch-strategische Verhalten und die Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg liefern.

Vor allem in agrarwirtschaftlichen Eigentümer-Unternehmen, die überwiegend familiengeführte Strukturen aufweisen, eignen sich qualitative Ansätze, um den Grad innerer Verflechtungen zu minimieren, was zu einem weiteren Erkenntniszuwachs führen kann.

8 Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit war die Untersuchung von Erfolgsfaktoren direktvermarktender Weinbaubetriebe. Im Einzelnen wurden dabei das unternehmerische Zielsystem als Abbild des unternehmerischen Erfolges, das strategische Verhalten der Betriebsleiter und die produktions- und vermarktungsstrategischen Erfolgsfaktoren untersucht. Hierzu wurden bilanzielle und strukturelle Daten von 213 Weinbaubetrieben über einen Zeitraum von fünf Wirtschaftsjahren ausgewertet und um eine Primärerhebung mit 288 Weinbaubetrieben erweitert. Durch die Kombination beider Datenbasen konnten umfassende Erkenntnisse gewonnen werden, die zur agrarwissenschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung beitragen.

Der unternehmerische Erfolg wurde anhand von zehn Einzelzielen abgebildet und weiterführend faktoranalytisch in wirtschaftliche Kernziele (WKZ), wirtschaftliche Ziele (WZ) und persönliche Ziele (PZ) unterteilt. Ziele mit hoher Bedeutung sind Kundenzufriedenheit, sichere Liquiditätslage des Unternehmens, Sicherung des Unternehmensbestandes und Arbeitsfreude im Tagesgeschäft. Im Gegensatz dazu wurden die Ziele Umsatzwachstum, Steuerlicher Gewinn und Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern als am unbedeutendsten eingeschätzt. Die Untersuchung des Zielsystems zeigt, dass insbesondere Ziele, die sich der wirtschaftlichen Stabilität von Betrieb und Unternehmerfamilie sowie Individualzielen zuordnen lassen, eine hohe Bedeutung im unternehmerischen Zielsystem einnehmen. Darüber hinaus ist die Rangordnung des unternehmerischen Zielsystems mit dem untersuchten Betriebstyp verbunden.

Zur Untersuchung des strategischen Verhaltens wurde auf die Konzepte Marktorientierung und unternehmerische Orientierung zurückgegriffen. Beide Konzepte weisen mittelhohe Ausprägungen auf. Zwischen Marktorientierung und unternehmerischer Orientierung liegt ein mittelstarker Zusammenhang vor, der zu ähnlichen Zusammenhängen der strategischen Konzepte mit der Betriebsgröße und wirtschaftlichen Erfolgskenngrößen führt. Betriebsleiter großer Weinbaubetriebe (≥ 30 ha) führen ihre Unternehmen marktorientierter und lassen sich gleichermaßen als unternehmerischer orientiert bezeichnen. Dieses Ergebnis lässt sich auf die unterschiedlichen Vermarktungs- und Organisationsstrukturen zurückführen, die sich zwischen kleinen ($\leq 9,99$ ha) und großen Weinbaubetrieben (≥ 30 ha) unterscheiden. Ein expliziter Zusammenhang zwischen den untersuchten strategischen Konzepten und wirtschaftlichen Erfolgsindizes kann in der vorliegenden Untersuchung nicht bestätigt werden.

Wirtschaftliche Erfolgsunterschiede zwischen Direktvermarktern lassen sich auf die hohen betrieblichen Erträge/ha und höhere betriebliche Aufwendungen/ha zurückführen, die aus einem zunehmenden Einsatz externer Produktionsfaktoren resultieren. Eine hohe Umsatzproduktivität/ha (Erträge/ha) lässt sich über das Zusammenspiel überdurchschnittlicher Stückerlöse/l, Naturalerträge in hl/ha und Zukäufe in hl/ha erklären. Die wirtschaftlich erfolgreichsten Betriebe der vorliegenden Stichprobe entkoppeln über Zukäufe von Roh- und Verarbeitungsgüter die negative Beziehung zwischen Weinqualität und Preisniveau, die sich aus dem Menge-Güte-Gesetz ableiten lässt. Dieses Vorgehen ermöglicht die simultane Abschöpfung hoher Preise und Verarbeitungsmengen. Darüber hinaus weisen die wirtschaftlich erfolgreicheren Betriebe eine hohe Eigen- und Fremdkapitalrentabilität auf.

Zur Untersuchung der Erfolgsfaktoren wurde auf einen kausalanalytischen Untersuchungsansatz zurückgegriffen. Die Kausalanalyse gibt Aufschluss über die produktions- und vermarktungsstrategischen Erfolgsfaktoren direktvermarktender Weinbaubetriebe und lässt eine Interpretation von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu. Als theoretischer Bezugsrahmen wurden die generischen Wettbewerbsstrategien der Kosten- und Differenzierungsorientierung herangezogen, die branchenspezifisch als Naturalertragsorientierung und Differenzierungsorientierung modelliert wurden.

Sowohl die Naturalertragsorientierung als auch die Differenzierungsorientierung beeinflussen den wirtschaftlichen Erfolg ähnlich hoch. Aufgrund des hohen unternehmerischen Gestaltungsspielraums von Naturalertragsniveau und Weinqualität bei der Produktion und Vermarktung von Flaschenwein überwiegt keine der beiden Strategien als kritischer Erfolgsfaktor. Die Auswahl einer der beiden Strategien und deren konsequente Umsetzung führen somit jeweils zum wirtschaftlichen Erfolg. Kritische Erfolgsfaktoren der Naturalertragsorientierung sind die Marketingintensität, die Vertriebsintensität und die Mechanisierungsintensität, während sich die Differenzierungsorientierung über die Marketingintensität und Personalintensität abgrenzen lässt. Weiterführend lässt sich die Marketingintensität über Marketingaktivitäten und die Mitgliedschaft in reputationssteigernden Marketingverbänden erklären.

Die Ergebnisse der kausalanalytischen Untersuchung erlauben eine Abgrenzung der Erfolgsfaktoren zwischen agrarwirtschaftlichen Rohwarenproduzenten und veredelnden Agrarbetrieben mit eigener Vermarktung. Naturalertragsorientierung erfolgt im Marktfruchtbau ausschließlich über die Maximierung der Naturalerträge unter der Nebenbedingung objektiver Qualitätsparameter. In veredelnden Weinbaubetrieben mit eigener Vermarktung erfolgt die

Naturalertragsorientierung über die Maximierung der Naturalerträge unter der Nebenbedingung objektiver und subjektiver Qualitätsparameter. Darüber hinaus bietet sich die Möglichkeit Roh- und Verarbeitungsware unterschiedlicher Qualitätsstufen zuzukaufen, die im Betrieb verarbeitet und anschließend vermarktet werden. Eine Differenzierungsorientierung, die auf die Abschöpfung hoher Produktpreise abzielt, findet im Marktfruchtbau überwiegend über die Bereitstellung objektiver Produktqualität, zeitlicher Spekulationen und hoher Produktionsmengen statt. Während zeitliche Spekulationen und hohe Produktionsmengen in direktvermarktenden Weinbaubetrieben keinen Einfluss auf den Preis nehmen, erfolgt die Preissteigerung ausschließlich über die Bereitstellung hoher Qualitäten. Der Weinpreis wird dabei durch die objektive und subjektive Produktqualität bestimmt. Während sich die objektive Produktqualität u. a. durch ein geringes Naturalertragsniveau erzielen lässt, kann die subjektive Weinqualität über eine hohe Marketingintensität beeinflusst werden.

Durch die in der vorliegenden Untersuchung gewählte mehrstufige Modellspezifikation wurden nicht nur die Einflüsse der unternehmerischen Strategien, sondern auch deren verursachende Faktoren untersucht. Das theoretische Erfolgsmodell direktvermarktender Weinbaubetriebe bietet neue Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren veredelnder Agrarbetriebe mit eigener Vermarktung und schafft eine Abgrenzung von Erfolgsfaktoren zwischen agrarwirtschaftlichen Betriebstypen.

Als zusammenfassendes Fazit der Arbeit lässt sich sagen, dass sich die agrarwirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung in Zukunft weg von allgemeingültigen Modellen hin zu branchen- und betriebstypenspezifischen Untersuchungen orientieren sollte. Erfolgsfaktoren sind eng mit der Branche, dem Betriebstyp und dem Grad der Wertschöpfungsstufe verbunden, was auch in der vorliegenden Untersuchung deutlich wird.

Literaturverzeichnis

Adams, B., Sykes, V. (2003): Performance Measures and Profitability Factors of Successful African American Entrepreneurs: An Exploratory Study. In: *Journal of American Academy of Business*, Vol. 2(2), S. 418-424.

Albers, S., Götz, O. (2006): Messmodelle mit Konstrukten zweiter Ordnung in der betriebswirtschaftlichen Forschung. In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 66(6), S. 669-677.

Altman, E. (1968): Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. In: *Journal of Finance*, Vol 23(4), S. 589-609.

Anderson, B., Covin, J., Slevin, D. (2009): Understanding The Relationship Between Entrepreneurial Orientation And Strategic Learning Capability: An Empirical Investigation. In: *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 3(3), S. 218-240.

Andreä, K., Brodersen, C., Kühl, R. (2001): Führungsverhalten beziehungsweise Führungsstile in Agrarunternehmen. In: *German Journal of Agricultural Economics*, Vol. 51(3), S. 164-173.

Aromolaran, A., Olayemi, J. (2000): Analysis of factors affecting the preference intensity of farmers for selected farm production objectives. In: *African Development Review*, Vol. 12(1), S. 114-127.

Arthaud-Day, S., Trevis, C., Dalton, C. M., Dalton, D. (2006): A Changing of the Guard: Executive and Director Turnover Following Corporate Financial Restatements. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 49(1), S. 1119-1136.

Bachmann, A. (2007): Subjektive versus objektive Erfolgsmaße. In: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J., *Methodik der empirischen Forschung*, 2. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2011): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, 13. Aufl., Springer, Berlin.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2015): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, 14. Aufl., Springer Gabler, Berlin.

Backhaus, K., Erichson, B., Weiber, R. (2010): *Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, 2. Aufl., Springer Gabler, Berlin.

Bagozzi, R., Phillips, L. (1982): A Holistic Construal. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27(3), S. 459-489.

Bagozzi, R. (1980): *Causal Models in Marketing*, New York.

Bain, J. (1968): *Industrial Organization*, 2. Aufl., New York.

- Baird, I., Thomas, H. (1985): Toward a contingency model of strategic risk taking. In: *Academy of Management Review*, Vol. 10(2), S. 230-243.
- Baker, W., Sinkula, J. (2009): The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 47(4), S. 443-464.
- Ballantine, J., Levy, M., Powell, P. (1998): Evaluating information systems in small and medium-sized enterprises: issues and evidence. In: *European Journal of Information Systems*, Vol. 7(4), S. 241-251.
- Banga, R. (2006): The export-diversifying impact of Japanese and US foreign direct investments in the Indian manufacturing sector. In: *Journal of International Studies*, Vol. 37(4), S. 558-568.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*, Vol. 17(1), S. 99-120.
- Barth, K., Hartmann, R. (1992): Strategische Marketingplanung im Einzelhandel – Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung adäquater Planungstechniken. In: Trommsdorff, V. (Hrsg.): *Handelsforschung 1991- Erfolgsfaktoren und Strategien*, Gabler, Wiesbaden, 1992, S. 135-155.
- Başarır, A., Gillespie, J. (2003): Goals of beef cattle and dairy producers: a comparison of the fuzzy pair-wise method and simple ranking procedure. Selected Paper Prepared for Southern Agricultural Economics Association Annual Meeting, February 1-5, Mobile, AL.
- Bauer, H., Sauer, N. (2004): Die Erfolgsfaktorenforschung als schwarzes Loch? Vollständige Fassung der Stellungnahme. Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim, Lehrstuhl für ABWL und Marketing II, S. 1-8.
- Behringer, S. (2009): Unternehmensbewertung der Mittel- und Kleinbetriebe. Betriebswirtschaftliche Verfahrensweisen, 4. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Benzing, C., Chu, H. (2009): A comparison of the motivations of small business owners in Africa. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16(1), S. 60-77.
- Bergvist, L., Rossiter, J. (2009): Tailor-made single-item measures of doubly concrete constructs. In: *International Journal of Advertising*, Vol. 28(4), S. 607-621.
- Berman, J., Gordon, D., Sussman, G. (1997): A Study to Determine the Benefits Small Business Firms Derive from Sophisticated Planning versus Less Sophisticated Types of Planning. In: *Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 3(3), S. 1-11.
- Bester, H. (2012): *Theorie der Industrieökonomik*, Springer Gabler, Berlin.
- Blalock, H. (1964): *Causal Inferences in nonexperimental research*, Chapel Hill: University of North Carolina Press.

- Bleichrodt, H., Johannesson, M. (1997): An experimental test of theoretical foundation for rating-scale valuations. In: *Medical Decision Making*, Vol. 17, S. 208-216.
- BMEL (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft) (2015): Ertragslage Garten und Weinbau 2015, Reihe: Datenanalyse.
- Böing, C. (2001): Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer-E-Commerce, Gabler, Wiesbaden.
- Bommer, W., Johnson, G., Rich, G., Podsakoff, P., MacKenzie, S. (1995): On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance, A Meta-Analysis. In: *Personnel Psychology*, Vol. 48(3), S. 587-605.
- Bortz, J. (1993): Statistik für Sozialwissenschaftler, 4 Aufl., Springer, Berlin.
- Bortz, J., Döring, N. (2002). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, Springer, Berlin.
- Bortz, J., Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Springer, Berlin.
- Bourier, G. (2005): Beschreibende Statistik, Praxisorientierte Einführung, Mit Aufgaben und Lösungen, 6. Aufl., Springer, Wiesbaden.
- Bravo-Ureta, B., Inheiro, A. (1993): Efficiency Analysis of Developing Country Agriculture: A Review of the Frontier Function Literature. In: *Agricultural and Resource Economics Review*, Vol. 22 (1), S. 88-101.
- Breid, V. (1994): Erfolgspotentiale, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Brent, A., Gloy, E., LaDue, L. (2003): Financial management practices and farm profitability. In: *Agricultural Finance Review*, Vol. 63(2), S. 157-174.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., Kapsa, D. (2010): Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 25(1), S. 24-40.
- Brockner, J., Higgins, E., Low, M. (2004): Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 19(2), S. 203-220.
- Brosius, F. (2002): SPSS 11, Bonn: mitp Verlag.
- Brown, R. (1987). Marketing: A function and a philosophy. In: *The Quarterly Review of Marketing*, Vol. 13 (Spring/Summer), S. 25-30.
- Bruyat, C., Julien, P.-A. (2000): Defining The Field Of Research In Entrepreneurship. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 16(2), S. 165-180.
- Bühl, A. (2014): SPSS 22 Einführung in die moderne Datenanalyse, 14. Aufl., Pearson, Hallbergmoos.

- Bühner, M. (2006): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, 2. Aufl., München, Pearson.
- Burmann, C. (1995): Fläche und Personalintensität als Erfolgsfaktor im Einzelhandel, Wiesbaden.
- Buzzel, R., Gale, B. (1989): Das PIMS -Programm: Strategien und Unternehmenserfolg, Gabler, Wiesbaden.
- Camerer, C., Fahey, L. (1988): The regression paradigm: A critical appraisal and suggested directions. In: Grant, J. (Hrsg.): Strategic Management Frontiers, London, S. 443-459.
- Cameron, K., Whetten, D. (1983): Organizational effectiveness: one Model or several? In: Cameron, K., Whetten, D. (Hrsg.): Organizational Effectiveness. A Comparison of multiple Models, New York, S. 1-24.
- Campbell, D., Stanley, J. (1963): Experimental and quasi-experimental designs for research on teaching. In: Gage, N. (Hrsg.), Handbook of research on teaching, Rand-McNally, Chicago, S. 171-246.
- Campbell, W., Sedikides, C. (1999): Self-threat magnifies the self-serving bias: A meta-analytic integration. In: *Review of General Psychology*, Vol. 3(1), S. 23-43.
- Cano, C., Carrillat, F., Jaramillo, F. (2004): A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. In: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21(2), S. 179-200.
- Cantillon, R. (1755): Essai sur la nature du commerce en general. Edited and translated by H. Higgs, Macmillan, London, 1931.
- Capon, N., Farley, J., Hulbert, J. (1994): Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 31(1), S. 105-110.
- Carifio, J., Perla, R. (2008): Resolving the 50-year debate around using and misusing Likert scales. In: *Medical Education*, Vol. 42(12), S. 1150-1152.
- Carter, N., Gartner, W., Shaver, K., Gatewood, E. (2003): The career reasons of nascent entrepreneurs. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 18(1), S. 13-39.
- Chapman, D., Matthews, M., Guinard, J. (2004): Sensory attributes of Cabernet Sauvignon wine made from vines with different crop yields. In: *American Journal of Enology and Viticulture*, Vol. 55(4), S. 325-334.
- Chapman, D., Thorngate, J., Matthews, M., Guinard, J. (2004): Yield effects on 2-Methoxy-3-Isobutylpyrazine concentration in Cabernet Sauvignon using a solid phase microextraction gas chromatography/mass spectrometry method. In: *Journal of Agricultural Food Chemistry*, Vol. 52(17), S. 5431-5435.

- Chell, E. (2001): *Entrepreneurship: Globalization, Innovation and Development*, Thomson Learning, London.
- Chen, S., Elston, J. (2013): Entrepreneurial motives and characteristics: An analysis of small restaurant owners. In: *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 35, S. 294-305.
- Chin, W. (1998): The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In: Marcoulides, G. (Hrsg.): *Modern Business Research Methods*, New Jersey, S. 295-336.
- Chin, W., Newsted, P. (1999): Structural Equation Modeling analysis with Small Samples Using Partial Least Squares. In: Hoyle, R. (Hrsg.), *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Sage Publications, London.
- Chrisman, J., Sharma, P., Steier, L., Chuaa, J. (2013): The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 37(6), S. 1249-1261.
- Cohen, J. (1988): *Statistical power and analysis for behavioural sciences*, 2. Aufl., NJ: Erlbaum, Hillsdale.
- Collins-Dodd, C., Gordon, I., Smart, C. (2005): Success Without Upward Mobility: Evidence from Small Accounting Practices. In: *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 18(3), S. 327-342.
- Conde, C., Silva, P., Fontes, N., Dias, A., Tavares, R., Sousa, M., Agasse, A., Delrot, S., Geros, H. (2007): Biochemical changes throughout grape berry development and fruit and wine quality. In: *Food*, Vol. 1, S. 1-22.
- Cooper, A. (1971): *The Founding of Technologically-based firms*. Milwaukee, WI: The Center for Venture Management.
- Cooper, A., Artz, K. (1995): Determinants of satisfaction for entrepreneurs. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 10(6), S. 439-457.
- Corkindale, D., Welsh, A. (2003): Measuring success and marketing in small wineries in Australia. In: *International Journal of Wine Marketing*, Vol. 15(2), S. 4-24.
- Corman, J., Perles, B., Yancini, P. (1988): Motivational Factors Influencing High-Technology Entrepreneurship. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 26(1), S. 36-42.
- Corsi, A., Strøm, S. (2013): The Price Premium for Organic Wines: Estimating a Hedonic Farm-Gate Price Equation. In: *Journal of Wine Economics*, Vol. 8(1), S. 29-48.
- Costanigro, M., McCluskey, J., Goeman, S. (2010): 'The Economics of Nested Names: Name Specificity, Reputations, and Price Premia', In: *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 92(Oct. 1), S. 1339-1350.
- Covin, J. G., Slevin, D. (1989): Strategic management of small firms in hostile environments. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 10(1), S. 75-87.

- Covin, J., Green, K., Slevin, D. (2006): Strategic process effects on the entrepreneurial orientation – sales growth rate relationship. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30(1), S. 57-81.
- Covin, J., Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 15(1), S. 7-24.
- Covin, J., Wales, W. (2011): The Measurement of Entrepreneurial Orientation. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 36(4), S. 677-702.
- Crask, M., Fox, R. (1987): An exploration of the interval properties of three commonly used marketing research scales: A magnitude estimation approach. In: *Journal of the Market Research Society*, Vol. 29(3), S. 317-339.
- Daft, R., Buenger, V. (1990): Hitching a ride on a fast train to nowhere. In: Frederickson, J. (Hrsg.): *Perspectives on Strategic Management*, Grand Rapids, S. 81-103.
- Daniel, R. (1961): Management Information Crisis. In: *Harvard Business Review*, Vol. 39(5), S. 111-121.
- Danielson, M., Press, E. (2003): Accounting returns revisited: Evidence of their usefulness in estimating economic returns. In: *Review of Accounting Studies*, Vol. 8(4), S. 493-530.
- Das Weinrecht (2015): aid-Heft “Das Weinrecht 2015“.
- Daschmann, H.-A. (1994): Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Stuttgart.
- Dautzenberg, K., Petersen, V. (2005): Erfolgsfaktoren in landwirtschaftlichen Unternehmen. In: *German Journal of Agricultural Economics*, Vol. 55(8), S. 331-340.
- DBV (Deutscher Bauernverband) (2016): Situationsbericht 2015/16, <http://www.bauernverband.de/33-betriebs-und-rechtsformen>, (aufgerufen am 17.05.2016).
- Delmar, F., Davidsson, P., Gartner, W. (2003): “Arriving at the high-growth firm”. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 18(2), S. 189-216.
- Delord, B., Montaigne, E., Coelho, A. (2015): Vine planting rights, farm size and economic performance: Do economies of scale matter in the French viticulture sector? In: *Wine Economics and Policy*, Vol. 4(1), S. 22-34.
- DeShon, R., Alexander, R. (1996): Goal Setting Effects on Implicit and Explicit Learning Complex Tasks. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 65(1), S. 18-36.
- Deshpandé, R., Farley, J. (1998): Measuring Market-Orientedness: Generalization and Syntheses. In: *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2(3), S. 213-232.

- Deshpandé, R., Farley, J., Webster, F. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms. A Quadrad Analysis. In: *Journal of Marketing*, Vol. 57(1), S. 23-37.
- Dess, G., Robinson, R. (1984): Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 5(3), S. 265-273.
- DeTienne, D. Shepherd, D., De Castro, J. (2008): The fallacy of “only the strong survive”: The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for under-performing firms. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 23(5), S. 528-546.
- Dewald, B. (2008): "The role of the sommeliers and their influence on US restaurant wine sales". In: *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 20(2), S. 111-123.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P., Roth, K. (2008): Advancing formative measurement models. In: *Journal of Business Research*, Vol. 61(12), S. 1203-1218.
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., Kaiser, S. (2012): Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40(3), S. 434-449.
- Diamantopoulos, A., Winklhofer, H. (2001): Index Construction with Formative Indicators – An Alternative to Scale Development. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 (2), S. 269-277.
- Drosse, V. (1995): Persönlichkeitsprofile und ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg. In: *Agrarwirtschaft, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Marktforschung und Agrarpolitik*. Sonderheft 148, Dissertation, Gießen.
- Dunst, K. (1989): Strategische Einflussfaktoren. In: Szyperski, N. unter Mitarbeit von Winand, U. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Planung*, Stuttgart, S. 1893-1903.
- DWI (Deutsches Weininstitut) (2015): Deutsche Weinstatistik 2015/2016, http://www.deutscheweine.de/fileadmin/user_upload/Website/Service/Downloads/Statistik_2015-2016.pdf, (aufgerufen am 03.12.15).
- Dziuban, C., Shirkey E. (1974): When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. In: *Psychological Bulletin*, Vol. 81(6), S. 358-361.
- Edelman, L., Brush, C., Manolova, T., Greene, P. (2010): Start-up motivations and growth intentions of minority nascent entrepreneurs. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 48(2), S. 174-196.
- Eisele, J. (1995): *Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management*, Gabler, Wiesbaden.
- Etzioni, A. (1964): *Modern Organizations*, NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

- EU (Europäische Kommission) (2003): Empfehlungen der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Amtsblatt der Europäischen Union. (L 124. s.l.: Europäische Union, 2003, S. 36-41. Bekanntgegeben unter Aktenzeichen K (2003) 1422; 2003/361/EG).
- Evanschitzky, H. (2003): Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken - Ein Netzwerkmarketingansatz, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Evanschitzky, H., Steiff, J. (2002): Network Excellence: Positionierungsmodell und erfolgsorientierte Balanced Scorecard. In: Alhert, D., Evanschitzky, H., Hesse, J. (Hrsg.): Exzellenz in Dienstleistung und Vertrieb – Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse, Wiesbaden, S. 187-209
- Farell, M. (2002): A Critique of the Development of Alternative Measures of Market Orientation, In: *Marketing Bulletin*, Vol. 13(3), S. 1-14.
- Farell, M., Oczkowski, E. (1997): An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective. In: *Marketing Bulletin*, Vol. 8(3), S. 30-40.
- Fessmann, K.-D. (1980): Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf.
- Fisher, F., McGowan, J. (1983): On the misuse measure of accounting rates of return to infer monopoly profits. In: *American Economic Review*, Vol. 73(1), S. 82-87.
- Fisher, R., Maritz, A., Lobo, A. (2014): Evaluating entrepreneurs' perception of success. In: *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 20(5), S. 478-492.
- Ford, J., Schellenberg, D. (1984): Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 7(1), S. 49-58.
- Fornell, C., Bookstein, F. (1982): Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19(4), Special Issue on Causal Modeling, S. 440-452.
- Fornell, C., Cha, J. (1994): Partial least squares. In: Bagozzi, R. (Hrsg.): *Advanced methods of marketing research*, Cambridge, S. 52-78.
- Fornell, C., Larcker, D. (1981): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18(1), S. 39-50.
- Freedman, D. (1987). As others see us: A case study in path analysis (with discussion). In: *Journal of Educational Statistics*, Vol. 12(2), S. 101-223.
- Frese, M., Krauss, S., Keith, N., Escher, S., Grabarkiewicz, R., Luneng, S., Heers, C., Unger, J., Friedrich, C. (2007): Business owners' action planning and its relationship to business success in three African countries. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92(6), S. 1481-98.

- Friedmann, H., Amoo, T. (1999): Rating the Rating Scales. In: *Journal of Marketing Management*, Vol. 9(3), S. 114-123.
- Fritz, W. (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Fritz, W. (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg, Grundlage und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Fritz, W. (2004): Die Erfolgsfaktorenforschung – Ein Misserfolg? In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 64(5), S. 623-625.
- Fuchs, C., Diamantopoulos, A. (2009): Using single-item measures for construct measurement in management research: conceptual issues and application guidelines. In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 69(2), S. 195-210.
- Fuchß, P. (2011): Linien der Weinwirtschaftspolitik. Nach einem Vortrag im Rahmen der Ringvorlesung Weinwissenschaft an der Johannes Gutenberg Universität Mainz am 5. Juli 2011. Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Ernährung, Weinbau und Forsten, Mainz.
- Gabele, E., Morow, D. (1991): Marktstrategien zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen in mittelständischen Unternehmen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. (61)9, S. 1007-1025.
- Gälweiler, A. (1986): Unternehmensplanung: Grundlagen und Praxis, Campus Verlag, Frankfurt.
- Gardner, T. (2005): Interfirm competition for human resources: Evidence from the software industry. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 48(2), 237-256.
- Geisser, S. (1974): A Predictive approach to the random effect model. In: *Biometrika*, Vol. 61(1), S. 101-107.
- Gellynck, X., Cárdenas, J. (2015): Association between Innovative Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, and Farm Business Performance. In: *Agribusiness*, Vol. 31(1), S. 91-106.
- George, G. (2005): Slack Resources and the Performance of Privately Held Firms. In: *Academy of Management Journal*, Vol., 48 (4), S. 661-676.
- Ghemawat, P. (1991): Commitment: The Dynamic of Strategy, New York.
- Gilding, M., Gregory, S., Cosson, B. (2015): Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 39(2), S. 299-312.
- Göbel, R. (2003): Marketingstrategische Ausrichtung und Veränderungsfähigkeit als Ursachen des wirtschaftlichen Erfolges analysiert am Beispiel direktvermarktender Weingüter. Band 49 – Geisenheimer Berichte, Geisenheim: Gesellschaft zur Förderung der Forschungsanstalt Geisenheim.

- Göbel, R. (2005): *Praktische Unternehmensführung, Planung-Controlling-Organisation in der Weinbranche*, DLG, Frankfurt.
- Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y., Nyaw, M.-K. (2005): Human Resources and International Joint Venture Performance: A System Perspective. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 36(5), S. 505-518.
- Gorgievski, M., Ascalon, M., Stephan, U. (2011): Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 49(2), S. 207-232.
- Gorton, M., Davido, S. (2004): Farm Productivity and Efficiency in the CEE Applicant Countries: A Synthesis of Results. In: *Agricultural Economics*, Vol. 30(1), S. 1-16.
- Göttgens, O. (1996): *Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik*, Gabler, Wiesbaden.
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K. (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares(PLS)-Methode. In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 64(6), S. 714-738.
- Grabatin, G. (1981): *Effizienz von Organisationen*, DeGruyter, Berlin.
- Grande, J., Madsen, E., Borch, O. (2011): A relationship between resources, entrepreneurial orientation performance in farm-based ventures. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 23(3/4), S. 89-111.
- Grant, R. (1991): The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review*, Vol. 33(3), S. 114-135.
- Grimm, U. (1983): *Analyse strategischer Faktoren*, Gabler, Wiesbaden.
- Grünig, R., Heckner, F., Zeus, A. (1996): Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren. In: *Die Unternehmung*, Vol. 1, S. 3-12.
- Guala, F. (2005): *The Methodology of Experimental Economics*, Cambridge University Press, New York.
- Gulati, R., Sytch, M. (2006): Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52(1), S. 32-69.
- Guillermo, S., Brummer B., Troncoso, J. (2008): "Determinants of Argentinean Wine Prices in the U.S. Market." American Association of Wine Economists (AAWE) Working Paper, Nr. 15, S. 1-19.
- Gupta, A., Govindarajan, V. (1984): Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation, In: *Academy of Management Journal*, Vol. 27(1), S. 25-41.

- Gupta, A., Govindarajan, V. (1986): Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 29(4), S. 695-714.
- Guthrie, J. (2001): High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. In: *Academy of Management Journal*, 44(1), S. 180-190.
- Häder, M. (2010): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung, 2. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Haedrich, G., Gussek, F., Tomeczak, T. (1989): Differenzierte Marktbearbeitung und Markterfolg im Reiseveranstaltermarkt der Bundesrepublik Deutschland. In: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Vol. 11 (1), S. 11-18.
- Haenecke, H. (2002): Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 72(2), S. 165-183.
- Hage, J. (1980): Theories of organizations, Wiley, New York.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., Tetham, R. (2006): Multivariate Data Analysis, 6. Aufl., Pearson, New Jersey.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., Sarstedt, M. (2014): A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks, Sage.
- Hakala, H. (2011): Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. In: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13(2), S. 199-217.
- Hall, R. (1992): The Strategic Analysis of Intangible Resources. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13(2), S. 135-144.
- Hamer, E. (2001): Was ist ein Unternehmer? Was verdanken ihm Betrieb und Gesellschaft? Olzog Verlag, München.
- Hanf, C.-H., Müller, R. (1997): Schlüsselaktivitäten Betrieblicher Anpassung: Informationsbeschaffung, Wissensakquisition, Erwerb von Fertigkeiten. In: *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V.*, Vol. 33, S. 207-218.
- Harper, W., Eastman, C. (1980): An Evaluation of Goal Hierarchies for Small Farm Operators. In: *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 62(4), S. 742-747.
- Haupt, D. (1995): Unternehmensanalyse von Weingütern. Band 29 – Geisenheimer Berichte, Geisenheim: Gesellschaft zur Förderung der Forschungsanstalt Geisenheim.
- Heinen, E. (1976): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen – Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Henderson, B. (1984): Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, 2. Aufl., Frankfurt.

- Henseler, J., Ringle, C., Sinkovics, R. (2009): The Use of Partial Least Squares Path Modeling. In: *Advances in International Marketing*, Vol. 20, S. 277-320.
- Heslop, L., Cray, D., Armenakyan, A. (2010): "Cue Incongruity in Wine Personality Formation and Purchasing." In: *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 22(3), S. 288-307.
- Herrmann, A., Huber, F., Kressmann, F. (2006): Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 58(1), S. 34-66.
- Herrmann, R., Röderer, C. (1998): Some Neglected Issues in Food Demand Analysis: Retail-Level Demand, Health Information and Product Quality. In: *Journal of Agricultural and Resource Economics*, Vol. 42(4), 341-467.
- Hildebrandt, L. (1986): Erfolgsfaktorenforschung im Handel. In: Tromsdorff, V. (Hrsg.): *Handelsforschung: Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel (FfH) e. V., Heidelberg*, S. 37-52.
- Hildebrandt, L., Temme, D. (2006): Probleme der Validierung mit Strukturgleichungsmodellen. In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 66(6), S. 618-639.
- Himme, A. (2007): Gütekriterien in der Messung: Reliabilität, Validität, Generalisierbarkeit. In: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J. (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 375-390.
- Hinderer, M. (1984): Die mittelständische Unternehmung: Selbstverständnis in der Marktwirtschaft, Analyse und Strategie. In: Beschorner, D., Heinhold, M. (Hrsg.): *Reihe: Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre, Band 30*, München.
- Hofer, C., Schendel, D. (1978): *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul: West Publishing.
- Hoffmann, D. (2012): Der Weinmarkt in der Welt. In: *German Journal of Agricultural Economics*, Vol. 61 Supplement, S. 83-92.
- Hoffmann, F. (1980): *Führungsorganisation – Stand der Forschung und Konzeption, Band 1*, Tübingen.
- Hoffmann, F. (1986): Kritische Erfolgsfaktoren – Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmen. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 38(10), S. 831-843.
- Hogarth-Scott, O., Riding, S. (2000): Performance, Firm Size and Management Problem Solving. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 38 (4), S. 42-58.
- Homburg, C. Pflesser, C. (2000): Konfirmatorische Faktorenanalyse. In: Hermann, A., Homburg, C. (Hrsg.): *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, Wiesbaden, S. 413-438.

- Homburg, C., Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. In: *Marketing ZFP - Journal of Research and Management*, Vol 18(1), S. 5-24.
- Homburg, C., Giering, A. (2001): Messung von Kundenzufriedenheit und Markenloyalität. In: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 1159-1170.
- Homburg, C., Klarmann, M. (2006): Die Kausalanalyse in der empirischen Forschung – Problemfelder und Anwendungsempfehlungen. In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 66(6), S. 727-748.
- Homburg, C., Krohmer, H. (2004): Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 64, S. 626-631.
- Homburg, C., Klarmann, M., Pflesser, C. (2008): Konfirmatorische Faktorenanalyse. In: Herrmann, A., Homburg, C., Klarmann, M. (Hrsg.): *Handbuch Marktforschung*, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 271-304.
- Hosseini, M., Eskandari, F. (2013): Investigating Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in the Iranian Agricultural Context. In: *Journal of Agricultural Science and Technology*, Vol. 15, S. 203-214.
- Hotelling, H. (1929): Stability in Competition. In: *The Economic Journal*, Vol. 39(153), S. 41-57.
- Houston, F. (1986): The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. In: *Journal of Marketing*, Vol. 50(22), S. 81-87.
- HS Geisenheim (Hochschule Geisenheim) (2016): Aktuelle Kennzahlen der Unternehmensanalyse – Stand Januar 2016 –, <http://www.hs-geisenheim.de/forschungszentren/institut-fuer-betriebswirtschaft-marktforschung/wein/unternehmensanalyse/kennzahlen.html>, (aufgerufen am 02.05.16).
- Hübner, H., Jahnes, S. (2005): *Management-Technologie als strategischer Erfolgsfaktor*, DeGruyter, Berlin.
- Hudson, M., Smart, A., Bourne, M. (2001): Theory and practice in SME performance measurement system. In: *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21(8), S. 1069-1115.
- Hughes, M., Morgan, R. (2007): Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 36(5), S. 651-661.
- Hunt, J. (1991): *Leadership: A new synthesis*, Sage, Newbury Park.
- Inderhees, P. (2007): *Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe. Eine Untersuchung am Beispiel Nordrhein-Westfalens*. Dissertation, Universität Göttingen.

- Ingewerth, L., Sparer, P., Thein, A., Hanf, J., Iselborn, M. (2015): Analyse der Rollenverteilung in Winzergenossenschaften im Kontext des Qualitätsmanagements. 55. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V. GEWISOLA, Gießen, September 2015.
- Iselborn, M., Jungbluth, L., Hanf, J. (2015): Probleme des Qualitätsmanagements bei Winzergenossenschaften. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Vol. 50, 2015, S. 43-52.
- Iselborn, M., Loose, S. (2016): Which success factors drive profitability of privately owned wineries? 9th International Conference of the Academy of Wine Business Research, Adelaide, 16-18 February, 2016.
- Iselborn, M., Loose, S., Kühl, R. (2016): Produktionsstrategische Erfolgsfaktoren veredelnder Weinbaubetriebe. 56. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V. GEWISOLA, Bonn, September 2016.
- Iselborn, M., Mend, M., (2014): How successful are German wine enterprises? A value added & business profit based analysis. 8th International Conference of the Academy of Wine Business Research, Geisenheim, 28-30 June, 2014.
- Jarvis, C, MacKenzie, S., Podsakoff, P. (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. In: *Journal of Consumer Research*, Vol. 30(2), S. 199-218.
- Jayawarna, D., Rouse, J., Kitching, J. (2011): Entrepreneur motivations and life course. In: *International Small Business Journal*, Vol. 31(1), S. 34-56.
- Jenner, T. (1999): Determinanten des Unternehmenserfolges: Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Untersuchungsansatzes. Habilitationsschrift, Band 111, Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Kaiser, H., Rice, J. (1974): Little Jiffy, Mark IV. In: *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 34, S. 111-117.
- Kaplan, R., Norton, P. (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work. In: *Harvard Business Review*, Vol. 71(5), S. 134-140.
- Karagozoglu, N., Brown, W. (1988): Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms. In: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 5, S. 269-281.
- Keynes, J. (1936): Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes, Duncker & Humblot, Berlin.
- Kieser, A., Nicolai, A. (2005): Success Factor Research. Overcoming the Trade-Off Between Rigor and Relevance? In: *Journal of Management Inquiry*, Vol. 14(3), S. 275-279.
- Kirzner, I. (1973): Competition and Entrepreneurship, University of Chicago Press, Chicago.

- Kirzner, I. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen (Original u.d.T.: Competition and Entrepreneurship, Chicago Press, Chicago, 1973).
- Kleinbeck, U. (2006): Handlungsziele. In: Heckenhausen, J., Heckenhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln. 3. Aufl., New York, S. 255-276.
- Kliebenstein, J., Barrett, D., Hefferman, W., Kirtley, C. (1980): An analysis of farmers' perceptions of benefits received from farming. In: *North Central Journal of Agricultural Economics*, Vol. 2(2), S. 131-36.
- Köhler, R. (1984): Zur Problematik der Markteffizienz der Unternehmung. In: Dlugos, G., Napierala, M. (Hrsg.): Probleme der Unternehmungseffizienz im Systemvergleich. Bad Honneff, S. 227-248.
- Kohli, A., Jaworski, B. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. In: *Journal of Marketing*, Vol. 54(2), S. 1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B., Kumar, A. (1993): A Measure of Market Orientation. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 30(4), S. 467-477.
- Kost, B. (2002): Einkommensanalyse weinbaulicher Haupterwerbsbetriebe in Deutschland – ein intra- und intersektoraler Vergleich, Band 46 – Geisenheimer Berichte, Geisenheim: Gesellschaft zur Förderung der Forschungsanstalt Geisenheim.
- Krafft, M., Götz, O., Liehr-Gobbers, K. (2005): Die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatz. In: Bliemel, F., Eggert, A., Fassott, G., Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung – Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart, S. 71-116.
- Kraus, S., Harms, R., Schwarz, E. (2008): Strategic business planning and success in small firms. In: *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 8(4), S. 381-396.
- Kreikebaum, H. (1993): Strategische Unternehmensplanung, 5. Aufl., Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- Kreikebaum, H. (1997): Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- Kropp, F., Zolin, R. (2005): Technological Entrepreneurship and Small Business Innovation Research Programs. In: *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 7, S. 1-14.
- Kube, C. (1991): Erfolgsfaktoren in Filialsystemen: Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling, Gabler, Wiesbaden.
- Kuckartz, U., Rädiker, S., Eberts, T., Schehl, J. (2013): Statistik, Eine verständliche Einführung, 2. Aufl., VS Verlag, Wiesbaden.

- Kühl, R., Schweickert, E. (2006): Strategien in Genossenschaften, Winzergenossenschaften zwischen Market-Based- und Ressource-Based-View. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Vol. 41, S. 539-550.
- Kuhlmann, F. (2007): Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft, 3. Aufl., DLG-Verlag, Frankfurt.
- Kuratko, D., Hornsby, J., Naffziger, D., Douglas, W. (1997): An Examination of Owner's Goals in Sustaining Entrepreneurship. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 35(1), S. 24-33.
- Lecocq, S., Visser, M. (2006): What Determines Wine Prices: Objective vs. Sensory Characteristics*. In: *Journal of Wine Economics*, Vol. 1(1), S. 42-56.
- Lancaster, K. (1966): A New Approach to Consumer Theory. In: *The Journal of Political Economy*, Vol. 74(2), S. 132-157.
- Leidecker, B., Bruno, A. (1984): Identifying and Using Critical Success Factors. In: *Long Range Planning*, Vol. 17(1), S. 23-32.
- Lerner, M., Almor, T., (2002): Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 40(2), S. 109-125.
- Li, Y., Liu, Y., Zhao, Y. (2008): The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms. In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, S. 336-347.
- Liebermann, M., Montgomery, D. (1988): First-mover advantages. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (Summer), S. 41-58.
- Ling, B., Lockshin, L. (2003): Components of Wine Prices for Australian Wine: How Winery Reputation, Wine Quality, Region, Vintage, and Winery Size Contribute to the Price of Varietal Wines. In: *Australasian Marketing Journal*, Vol. 11(3), S. 19-32.
- Lohmöller, J.-B. (1989): Latent Path Modeling with Partial Least Squares, Physica-Verlag, Heidelberg.
- Loose, S., Szolnoki, G. (2012): Market price differentials for food packaging characteristics. In: *Food Quality and Preference*, Vol. 25(2), S. 171-182.
- Lukes, M., Stephan, U. (2012): Nonprofit leaders and for-profit entrepreneurs: Similar people with different motivation. In: *Ceskoslovenska Psychologie*, Vol. 56(1), S. 41-55.
- Lumpkin, G., Dess, G. (2001): Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment And Industry Life Cycle. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 16(5), S. 429-451.

- Lumpkin, T, Dess, G. (1996): Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. In: *Academy of Management Review*, Vol. 21(1), S. 135-172.
- Malkiel, B. (2003): The efficient market hypothesis and its critics. In: *Journal of Economic Perspective*, Vol. 17(1), S. 59-82.
- March, J., Sutton, R. (1997): Crossroads - Organizational performance as a dependent variable. In: *Organizational Science*, Vol. 8(6), S. 698-706.
- Mariussen, A., Wheelock, J., Baines, S. (1997): The Family Business Tradition in Britain and Norway. In: *International Studies of Management in Organizations*, Vol. 27(3), S. 64-85.
- Märtel, H., Grohme, M., Neubert, H. (2015): Gebietsversammlungen Weinbau 2015, Der Stopp vom Anbaustopp, IBALIS für Weinbaubetriebe. Bayerische Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau.
- Manske, M., Cordua, G. (2005): "Understanding the sommelier effect". In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17(7), S. 569-576.
- Maslow, A. (1943): A theory of human motivation. In: *Psychological Review*, Vol. 50(4), 370-396.
- Mason, E. (1939): Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises. In: *American Economic Review*, Vol. 29, S. 61-74.
- Matthews, M., Nuzzo, V. (2007): Berry size and yield paradigms on grapes and wines quality. Proc. Intl. WS on Grapevine Eds. V. Nuzzo et al. Acta Hort. 754, ISHS 2007.
- McAdam, R., Galloway, A. (2005): Enterprise resource planning and organisational innovation: a management perspective. In: *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105(3), S. 280-290.
- McGuire, J., Schneeweis, T., Branch, B. (1990): Perceptions of firm quality: A cause or result of firm performance. In: *Journal of Management*, Vol. 16(1), S. 167-180.
- Meffert, H., Böing, C. (2000): Erfolgsfaktoren und Eintrittsvoraussetzungen im Business-to-Consumer E-Commerce – ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Analyse, Arbeitspapier der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Nr., 138 Münster.
- Mend, M. (2010): Ökonomische Analyse des Erfolgs von Traubenerzeugern und Fassweinproduzenten. Band 68 - Geisenheimer Berichte, Geisenheim: Gesellschaft zur Förderung der Forschungsanstalt Geisenheim.
- Mezias, J., Starbuck, W. (2003): Studying the accuracy of managers' perceptions: A research odyssey. In: *British Journal of Management*, Vol. 14(1), S. 3-17.
- Miles, R. (1980): *Macro Organizational Behavior*, IL: Scott, Foresman, Glenview.

- Miles, R., Snow, C., Meyer, A., Coleman, H. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 3(3), S. 546-562.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. In: *Management Science*, Vol. 29(7), S. 770-791.
- Miller, D. (1988): Relating Porter's business strategies to environment and structure: An analysis and performance indications. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 31(2), S. 280-308.
- Miller, D., Friesen, P. (1978): Archetypes of strategy formulation. In: *Management Science*, Vol. 24(9), S. 921-933.
- Miller, D., Friesen, P. (1982): Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 3(1), S. 1-25.
- Miller, G. (1956): The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. In: *Psychological Review*, Vol. 63(2), S. 81-97.
- Mintzberg, H. (1973): Strategy-making in three modes. In: *California Management Review*, Vol. 16(2), S. 44-53.
- Mollá-Bauzá, M., Martínez, L., Poveda, A., Rico Pérez, M. (2005): Determination of the surplus that consumers are willing to pay for an organic wine. In: *Spanish Journal of Agricultural Research*, Vol. 3(1), S. 43-51.
- Moosbrugger, H., Kelava, A. (2007): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. In: Moosbrugger, H., Kelava, A. (Hrsg.), Berlin, S. 1-410.
- Muckler, F., Seven, S. (1992): Selecting Performance Measures. "Objective" versus "Subjective" Measurement. In: *Human Factors*, Vol. 34(4), S. 441-455.
- Mugler, J. (1995): Betriebswirtschaftslehre der kleinen und mittleren Unternehmen, 2. Aufl., Springer, Wien.
- Müller, E., Schulze, G., Walg, O. (2000): Weinbau Taschenbuch, Fachverlag Fraund, Mainz.
- Murphy, G., Callaway, S. (2004): Doing Well and Happy About It? Explaining Variance in Entrepreneurs' Stated Satisfaction with Performance. In: *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 7(2), S. 15-26.
- Narver, J., Slaver, S. (1990): The Effect of Market Orientation on Business Profitability. In: *Journal of Marketing*, Vol. 54(4), S. 20-35.
- Näther, C. (1993): Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung. Dissertation, Ludwigs-Maximilian-Universität, München.
- Nehring, R., Gillespie, J. Hallahan, C., Harris, M., Erickson, K. (2014): What is driving economic and financial success of US cow-calf operations? In: *Agricultural Finance Review*, Vol. 74(3), S. 311-325.

- Nerlove, M. (1995): 'Hedonic Price Functions and the Measurement of Preferences: The Case of Swedish Wine Consumers'. In: *European Economic Review*, Vol. 39, S. 1697-1716.
- Nicolai, A., Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 62(6), S. 579-596.
- Nowak, L., Washburn, J. (2002): "Building Brand Equity: Consumer Reactions to Proactive Environmental Policies by the Winery". In: *International Journal of Wine Marketing*, Vol. 14(3), S. 5-19.
- Nunally, J. (1994): *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- Nuzzo, V., Matthews, M. (2006): Response of fruit growth and ripening to crop level in dry-farmed cabernet sauvignon on four rootstocks. In: *American Journal of Enology and Viticulture*, Vol. 57, S. 314-224.
- Oczkowski, E. (2015): Analysing firm-level effects for differentiated products: The case of Australian wine producers*. In: *Australian Economic Papers*, Vol. 55(1), S. 43-62.
- OIV (Organisation für Rebe und Wein): Weltkonjunkturbericht April 2016, <http://www.oiv.int/public/medias/4713/oiv-noteconjmars2016-de.pdf>, (aufgerufen am 08.07.2016)
- Espíritu-Olmos, R., Sastre-Castillo, M. (2015): Personality traits versus work values: Comparing psychological theories on entrepreneurial intention. In: *Journal of Business Research*, Vol. 68, S. 1595-1598.
- Osiyevskyy, O., Costa, S., Madill, C. (2016): Business sense or subjective satisfaction? Exploring the outcomes of business planning comprehensiveness in the SME context. In: *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 17(1), S. 15-30.
- Oczkowski, E. (1994): 'A Hedonic Price Function for Australian Premium Table Wine'. In: *Australian Journal of Agricultural Economics*, Vol. 38, S. 93-110.
- Oczkowski, E. (2001): Hedonic Wine Price Functions and Measurement Error. In: *The Economic Record*, Vol. 77(239), S. 374-382.
- Paige, R., Littrell, M. (2002): Craft Retailers' Criteria for Success and Associated Business Strategies. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 40(4), S. 314-331.
- Patt, P.-J. (1988): *Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel*, Frankfurt.
- Pearl, J. (2000): *Causality: Models, reasoning, and inference*, Cambridge University Press, New York.
- Penrose, E. (1959): *The theory of growth of the firm*. Oxford University Press, Oxford.
- Peters, T., Waterman, R. (1982): *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, Harper & Row, New York.

- Petersen, T. (2014): *Der Fragebogen in der Sozialforschung*, UVK Verlag, Konstanz.
- Petersen, V. (2003): Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. In: *German Journal of Agricultural Economics*, Vol. 52(2), S. 107-117.
- Pflesser, C. (1999): *Marktorientierte Unternehmenskultur. Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells*, Gabler, Wiesbaden.
- Pfohl, H.-C. (2006): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, 4. Aufl., Berlin, S. 2-24.
- Piacenza, M., Benfratello, L., Sacchetto, S. (2009): Taste or reputation? What drives market prices in the wine industry? Estimation of a hedonic model for Italian premium wines. In: *Applied Economics*, Vol. 41(17), S. 2197-2209.
- Popper, K. (1971): *Logik der Forschung*, 4. Aufl., Mohr Siebeck, Tübingen.
- Popper, K. (1984): *Objektive Erkenntnis: Ein evolutionärer Entwurf*, 4. Aufl., Hoffmann und Campe, Hamburg.
- Popper, K. (1989): *Logik der Forschung*, 9. Aufl., Mohr Siebeck, Tübingen.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1995): *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, Campus, Frankfurt.
- Porter, M. (1999): *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 10. Aufl., Campus, Frankfurt.
- Prahalad, C. (1993): The role of core competencies in the corporation. In: *Research Technology Management*, Vol. 36(6), S. 40-47.
- Prahalad, C., Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, Vol. 68(3), S. 79-91.
- Preston, C., Colman, A. (2000): Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. In: *Acta Psychologica*, Vol. 104(1), S. 1-15.
- Pümpin, C. (1983): *Management strategischer Erfolgspositionen. Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung*, 2. Aufl., Haupt, Bern.
- Raffée, H., Fritz, W. (1992): Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 44(4), S. 303-322.

- Raiffeisen (2016a): Ackermanager – Weizen, http://www.raiffeisen.com/pflanzen/ackermanager/weizen_html, (aufgerufen am 28.07.2016).
- Raiffeisen (2016b): Landwirte in Deutschland durchschnittlich 53 Jahre alt, <http://www.raiffeisen.com/news/artikel/30228177?nocache=55542>, (aufgerufen am 17.05.2016).
- Raithel, J. (2008): Quantitative Forschung, ein Praxiskurs, 2. Aufl., Springer, Wiesbaden.
- Rappaport, A. (1999): Shareholder Value, Ein Handbuch für Manager und Investoren, Aus dem Amerikanischen von Wolfgang Klein, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Rasche, C. (1993): Kernkompetenzen. In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 53(3), S. 425-427.
- Rauch, A., Frese, M. (2000): Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings. In: Cooper, C., Robertson, I. (Hrsg.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester Wiley, S. 101-142.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, T., Frese, M. (2009): Entrepreneurial orientation and business performance: cumulative empirical evidence. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33(3), S. 761-788.
- Raymond, L., Marchand, M., St-Pierre, J., Cadieux, L., Labelle, F. (2013): Dimensions of small business performance from the owner-manager's perspective: A re-conceptualization and empirical validation. In: *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 25(5-6), S. 468-499.
- Rehkugler, H. (1989): Erfolgsfaktoren der mittelständischen Unternehmen. In: *Das Wirtschaftsstudium*, Vol. 18(11), S. 626-632.
- Reinartz, W., Haenlein, M., Henseler, J. (2009): An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. In: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26(4), S. 332-344.
- Reinecke, J. (2014): Grundlagen der standardisierten Befragung. In: Baur, N., Blasius, J. (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden.
- Renko, M., Carsrud, A., Brännback, M. (2009): The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 47(3), 331-369.
- Reutner, F. (1987): Determinanten des Unternehmenserfolges. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 57(8), S. 747-762.
- Reynolds, P., Curtin, R. (2008): Business creation in the United States: Panel Study of Entrepreneurial Dynamics II Initial Assessment. Foundations and Trends. In: *Entrepreneurship*, Vol. 4(3), S. 155-307.

- Rhoades, D., Rechner, P., Sundaramurthy, C. (2000): Board Composition and Financial Performance: A Meta-Analysis of the Influence of Outside Directors. In: *Journal of Managerial Issues*, Vol. 12(1), S. 76-91.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G., Johnson, G. (2009): Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. In: *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Richbell, S., Watts, H., Wardle, P. (2006): Owner-managers and Business Planning in the Small Firm. In: *International Small Business Journal*, Vol. 24(5), S. 496-514.
- Ries, K. (1996): Vertriebsinformationssysteme und Vertriebserfolg, Gabler, Wiesbaden.
- Ringle, C. (2004): Gütemaße für den Partial Least Squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen, Universität Hamburg: Institut für Industriebetriebslehre und Organisation; Arbeitsbereich Industrielles Management, Arbeitspapier Nr. 16.
- Ringle, C., Spreen, F. (2007): Beurteilung der Ergebnisse von PLS-Pfadanalysen. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Vol. 36(2), S. 211-216.
- Ringle, C., Wende, S., Becker, J.-M. (2015): SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS, <http://www.smartpls.com>.
- Robichaud, Y., MacGraw, E., Roger, A. (2001): Toward the development of a measuring instrument for entrepreneurial motivation. In: *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 6(2), S. 189-201.
- Rockart, J. (1979): Chief executives define their own data needs. In: *Harvard Business Review*, Vol. 57(2), S. 81-93.
- Rodney, M., Galloway, A. (2005): Enterprise resource planning and organisational innovation: a management perspective. In: *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105(3), S. 280-290.
- Rosenbusch, N., Rauch, A., Bausch, A. (2013): The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment–performance relationship a meta-analysis. In: *Journal of Management*, Vol. 39(3), S. 633-659.
- Rössel, J., Beckert, J. (2012): Quality Classification in Competition: Price Formation in the German Wine Market. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Discussion Paper 12/3.
- Rost, D., Heinrich, J., Wiesner, F. (2000): Betriebswirtschaftliche Aspekte der Wettbewerbsfähigkeit landwirtschaftlicher Unternehmen in den neuen Bundesländern in Abhängigkeit von Betriebsform, Betriebsgröße und Standort. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Vol. 36, S. 117-123.
- Rudolph, H. (1996): Erfolg von Unternehmen – Plädoyer für einen kritischen Umgang mit dem Erfolgsgedanke. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Vol. 23, S. 32-39.

- Sahin, A., Gunden, C., Cancurt, M., Miran, B., Yildirim, I. (2013): Determination of farmers' goal statement priorities and factors effective on decision (an application of fuzzy pairwise comparison analysis), 1st Annual International Interdisciplinary Conference, AIIC 2013, 24-26 April, Azores, Portugal.
- Samiee, S., Walters, P. (1990): Influence of firm size on export planning and performance. In: *Journal of Business Research*, Vol. 20(3), S. 141-157.
- Sanders, W., Tuschke, A. (2007): The Adoption of Institutionally Contested Organizational Practices: The Emergence of Stock Option Pay in Germany. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 50(1), S. 33-56.
- Say, J.-B (1841): *Traité d'économie politique*, Paris 1841.
- Schamel, G., Anderson, K. (2003): Wine Quality and Varietal, Regional and Winery Reputations: Hedonic Prices for Australia and New Zealand. In: *Economic Record*, Vol. 79(246), 357-369.
- Schanz, G. (1985): Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre. In: Bea, F., Dicht, E., Schweitzer, M. (Hrsg.): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 3. Aufl., Stuttgart, S. 35-100.
- Schaper, C., Deimel, M., Theuvsen, L. (2011): Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. In: *German Journal of Agricultural Economics*, Volume 60(1), S. 36-51.
- Schloderer, M., Ringle, C., Sarstedt, M. (2009): Einführung in varianzbasierte Strukturgleichungsmodellierung: Grundlagen, Modellevaluation und Interaktionseffekte am Beispiel von SmartPLS. In: Meyer, A., Schwaiger, M. (Hrsg.): *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft*, München, S. 583-611.
- Schmalen, C., Kunert, M., Weindlmaier, H. (2006): Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweisen und Anwendungsverfahren in Projekten für die Ernährungsindustrie. *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e. V.*, Vol. 41, S. 351-362.
- Schmitt, N. (1996): Uses and abuses of coefficient alpha. In: *Psychological Assessment*, Vol. 8(4), S. 350-353.
- Schnell, R., Hill, P., Esser, E. (1999): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 6. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Schnell, R., Hill, P., Esser, E. (2005): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 7., Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Schultze, M. (2008): Erfolgsfaktoren landwirtschaftlicher Unternehmen mit Marktfruchtbau: Eine empirische Analyse mit dem Partial Least Squares – Verfahren. Dissertation, Martin-Luther-Universität, Halle-Wittenberg.

- Schumann, J., Meyer, U., Ströbele, W., (2011): Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 6. Aufl., Springer, Heidelberg.
- Schumpeter, J. (1926): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Duncker & Humblot, München.
- Schumpeter, J. (1934): The theory of economic development, MA: Harvard University Press, Cambridge.
- Schumpeter, J. (1942): Capitalism, socialism, and democracy, Harper & Brothers, New York.
- Schumpeter, J. (1964): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 6. Aufl., Duncker & Humblot, Berlin.
- Schweickert, E. (2006): Unternehmensstrategien in der Weinwirtschaft im Rahmen der EU-Weinmarktordnungspolitik. Gießener Schriften zur Agrar- und Ernährungswirtschaft. Heft 33, DLG-Verlag, Frankfurt.
- Seidemann, J. (2000): Marktanalyse zum Einfluss der Qualität auf Preis und Absatzmengen im Flaschenweinmarkt in Deutschland. Band 43 – Geisenheimer Berichte, Geisenheim: Gesellschaft zur Förderung der Forschungsanstalt Geisenheim.
- Selznick, P. (1957): Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, Harper & Row, New York.
- Shapiro, B. (1988): ‘What the Hell Is ‘Market Oriented’?’, In: *Harvard Business Review*, Vol. 66 (November-December), S. 119-125.
- Shipilov, A. (2006): Network Strategies and Performance of Canadian Investment Banks. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 49(3), S. 590-604.
- Siguaw, J., Diamantopoulos, A. (1994): The Market Orientation Measure: A Reexamination of Narver and Slater’s Scale. In: Park, W., Smith, D. (Hrsg.): AMA Winter Educators’ Conference Proceedings, 5, Chicago: American Marketing Association, 1994, S. 106-116.
- Skiera, B., Albers, S. (2008): Regressionsanalyse. In: Herrmann, A., Homburg, C., Klarman, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung. Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 497-498.
- Smith, A. (1776) [1937]: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Modern Library edition, Random House, New York.
- Smith, D., Capstick, D. (1976), Establishing priorities among multiple management goals. In: *Southern Journal of Agricultural Economics*, Vol. 8(2), S. 37-43.
- Skuras, D., Vakrou, A. (2002): Consumer’s willingness to pay for origin labelled wine. In: *British Food Journal*, Vol. 104(11), S. 898-912.

- Srivastava, R., Fahey, L., Christensen, H. (2001): The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. In: *Journal of Management*, Vol. 27(6), S. 777-802.
- Stabler, J., Olfert, M. (2000): Public Policy in the 21st Century: Is Prairie Agriculture Becoming Like Any Other Industry? Does it matter? In: *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vol. 48(4), S. 385-395.
- Staehle, W. (1989): *Management*, 4. Aufl., Vahlen, München.
- Statistisches Bundesmat, Statistisches Jahrbuch (2015): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/VGR.pdf?__blob=publicationFile, (aufgerufen am 02.07.2016).
- Steinle, C. Kirschbaum, J., Kirschbaum, V. (1996): *Erfolgreich überlegen: Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis*, Frankfurt.
- Stern, J., Stewart, G., Chew, D. (1995): The EVA financial management system. In: *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 8(2), S. 32-46.
- Stone, M. (1974): Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. In: *Journal of the Royal Statistical Society*, Vol. 36(2), S. 111-147.
- Szolnoki, G., Hoffmann, D. (2014): *Neue Weinkunden-Segmentierung in Deutschland*, Geisenheimer Berichte – Band 73, Geisenheim.
- Taylor, S., Brown, J. (1998): Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. In: *Psychological Bulletin*, Vol. 103, S. 193-210.
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997): *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. In: Foss, N. (Hrsg.): *Resources, firms, and strategies. A reader in the resource-based perspective*. New York, S. 268-285.
- Tenenhaus, M., Vinci, V., Chatelin, Y.-M., Lauro, C. (2005): PLS path modelling. In: *Computational Statistics & Data Analysis*, Vol. 48(1), S. 159-205.
- Theuvsen, L., Heyder, M., Niederhut-Bollmann, C. (2010): Does Strategic Group Membership Affect Firm Performance? An Analysis of the German Brewing Industry. In: *German Journal of Agricultural Economics*, Vol. 59(2), S. 61-76.
- Thompson, J. (1967): *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.
- Tirole, J. (1995): *Industrieökonomik*, München: Oldenbourg (engl. Orig.: *The Theory of Industrial Organization*, Cambridge (MA): MIT Press, 1988).
- Tobin, J. (1969): A general equilibrium approach to monetary theory. In: *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol 1(1), S. 15-29.

- Trommsdorff, V. (1990): Erfolgsfaktorenforschung, Produktinnovation und Schnittstelle Marketing – F & E. Diskussionspapier 143, Wirtschaftswissenschaftliche Dokumentation der Technischen Universität Berlin, Berlin.
- Vahrenkamp, R. (2008): Produktionsmanagement, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Van Kooten, G., Schoney, R., Hayward, K. (1986): An alternative approach to the evaluation of goal hierarchies among farmers. In: *Western Journal of Agricultural Economics*, Vol. 11(1), S. 40-49.
- Van Praag, C., Versloot, P. (2007): What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. In: *Small Business Economics*, Vol. 29(4), S. 351-382.
- Van Zyl, J., Binswanger, C., Thirtle, C. (1995): The Relationship between Farm Size and Efficiency in South African Agriculture. World Policy Research Paper No. 1548. The World Bank, Washington, D.C.
- VDP (Verband Deutscher Prädikatsweingüter) (2016): VDP. Die Prädikatsweingüter, <http://www.vdp.de/de/vdp/>, (aufgerufen am 28.07.2016).
- Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986): Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 11, S. 801-814.
- Venkatraman, N. (1989): Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. In: *Management Science*, Vol. 35(8), S. 942-962.
- Wach, D., Stephan, U., Gorgievski, M. (2015): More than money: Developing an integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success. In: *International Small Business Journal*, Published online before print, October 2015, S. 1-24.
- Walker, E., Brown, A. (2004): What Success Factors are Important to Small Business Owners? In: *International Small Business Journal*, Vol. 22 (6), S. 577-594.
- Wall, T., Michie, J., Patterson, M., Wood, S., Sheehan, M., Clegg, C., West, M. (2004): On The Validity Of Subjective Measures Of Company Performance. In: *Personnel Psychology*, Vol. 57, S. 95-118.
- Wang, C., Walker, E., Redmond, J. (2007): Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. In: *International Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 12(1), 1-16.
- Weiber, R., Mühlhaus, D. (2010): Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, Springer, Heidelberg.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 5(2), S. 171-180.

- Wijewardena, H., De Zoysa, A., Fonseka, T., Perera, B. (2004): The Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: Evidence from Sri Lanka. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 42(2), S. 209-217.
- Winkelmann, T. (2004): Erfolgsfaktoren in der Molkereiwirtschaft. Dissertation, Technische Universität, München.
- Winter, S. (2003): Mistaken perceptions: Cases and consequences. In: *British Journal of Management*, Vol. 14(1), S. 39-44.
- Wolff, G., Herrmann, M., Niggemann, M., (2004): Quo vadis Erfolgsfaktorenforschung? In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, Vol. 224 (1/2), S. 263-269.
- Woywode, M. (2004): Wege aus der Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung. In: KfW Bankengruppe (Hrsg.): Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht, Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis, Physica-Verlag, Heidelberg.
- Wren, B. (1997): The Market Orientation Construct: Measurement and scaling issues. In: *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15, 3, S. 31-5.
- Yuchtman, E., Seashore, S. (1962): A system resource approach to organizational effectiveness. In: *American Sociological Review*, Vol. 32(7), S. 891-903.
- Zhao, H., Siebert, S., Hills, G. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90(6), S. 1265-1272.
- Zentes, J., Sowobda, B. (2000): Unterschiedliche Perspektiven und Ebenen der Erfolgsmessung. In: *Die Betriebswirtschaft*, 60. Jahrgang, S. 128-133.

Anhang

Abbildung 28: Fragebogen der Weinbaubetriebe

**Institut für Betriebswirtschaft und Marktforschung
Unternehmensanalyse Geisenheim**
Projektleitung: Maximilian Iselborn, M. Sc.
Telefonnummer: 06722/502-383
E-Mail: Maximilian.Iselborn@hs-gm.de
ID



Fragebogen

1. Zunächst einmal bitte ich Sie, einige Aussagen zu Ihren Zielen und deren Erreichungsgrad zu treffen.

Welche Bedeutung hatten die folgenden Ziele in Ihrem Unternehmen innerhalb der letzten 5 Jahre?						
1 = sehr geringe Zielbedeutung; 6 = sehr hohe Zielbedeutung	1 (sehr geringe Bedeutung)	2	3	4	5	6 (sehr hohe Bedeutung)
Steuerlicher Gewinn (ZB_1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkommen für Lebenshaltung (ZB_2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatzwachstum (ZB_3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sichere Liquiditätslage des Unternehmens (ZB_4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenzufriedenheit (ZB_5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsfreude im Tagesgeschäft (ZB_6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern (ZB_7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherung des Unternehmensbestandes (ZB_8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unabhängigkeit des Unternehmens von Banken, Investoren oder großen Kunden (ZB_9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit (ZB_10)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Inwieweit wurden die folgenden Ziele in Ihrem Unternehmen innerhalb der letzten 5 Jahre erreicht?						
1 = sehr geringe Zielerreichung; 6 = sehr hohe Zielerreichung	1 (sehr geringe Erreichung)	2	3	4	5	6 (sehr hohe Erreichung)
Steuerlicher Gewinn (ZE_1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkommen für Lebenshaltung (ZE_2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatzwachstum (ZE_3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sichere Liquiditätslage des Unternehmens (ZE_4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenzufriedenheit (ZE_5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsfreude im Tagesgeschäft (ZE_6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansehen des Unternehmens bei Mitbewerbern (ZE_7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherung des Unternehmensbestandes (ZE_8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unabhängigkeit des Unternehmens von Banken, Investoren oder großen Kunden (ZE_9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstverwirklichung im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit (ZE_10)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Nun bitte ich Sie, einige Aussagen in Bezug auf Ihre Einstellung zum unternehmerischen Handeln zu treffen.

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen im Rahmen Ihrer unternehmerischen Tätigkeit zu?						
1 = stimme überhaupt nicht zu; 6 = stimme voll und ganz zu	1 (stimme überhaupt nicht zu)	2	3	4	5	6 (stimme voll und ganz zu)
Ich versuche immer, neue Produktionsmethoden und Technologien zur Erzeugung der Produkte zu verwenden (EO_I_1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich versuche immer, neue Verpackungs- und Designelemente in die Ausstattung der Produkte zu integrieren (EO_I_2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich versuche immer, moderne und neue Vertriebswege in die Vertriebsstrategie meines Unternehmens zu integrieren (EO_I_3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern reagiere ich schneller auf Veränderungen am Markt (EO_P_1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich suche ständig aktiv nach neuen Möglichkeiten zur betrieblichen Entwicklung (EO_P_2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin häufig der erste bei der Einführung neuer Produktions- und Vermarktungsaktivitäten (EO_P_3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Projekten, die höhere Umsatzerlöse versprechen, bin ich bereit, ein Risiko einzugehen (EO_R_1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manchmal ist es trotz Risiko notwendig auch größere Sprünge im Betrieb umzusetzen, um die Unternehmensziele zu erreichen (EO_R_2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich präferiere es, erprobte Produktions- und Vermarktungsmethoden anzuwenden, die weniger riskant sind (EO_R_3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich plane die betrieblichen Prozesse jährlich (EO_PK_1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftlicher Erfolg ist auch ohne betriebliche Planung zu erzielen (EO_PK_2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kontrolliere die betrieblichen Prozesse jährlich, um Abweichungen zu erkennen (EO_PK_3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Bitte machen Sie einige Angaben zu Ihren Preisen.

Bitte nennen Sie das Preisniveau Ihrer Weine.				
(Bitte ausfüllen, ankreuzen und Prozentangabe nennen)				
Ihr Durchschnittspreis Weißwein pro Liter der am häufigsten verkauften Weißweine (DPW)	___ €/Liter (bitte nennen Sie den geschätzten Durchschnittspreis inklusive MwSt.)			
Ihr Durchschnittspreis Rotwein pro Liter der am häufigsten verkauften Rotweine (DPR)	___ €/Liter (bitte nennen Sie den geschätzten Durchschnittspreis inklusive MwSt.)			
Häufigkeit der Preiserhöhung bei Weißwein (eine Alternative ankreuzen) (HPEW)	jährlich <input type="checkbox"/> (1)	alle zwei Jahre <input type="checkbox"/> (2)	alle drei Jahre <input type="checkbox"/> (3)	seltener <input type="checkbox"/> (4)
Um wieviel Prozent findet die Preiserhöhung der Weißweine statt? (RPEW)	_____ %			
Häufigkeit der Preiserhöhung bei Rotwein (eine Alternative ankreuzen) (HPER)	jährlich <input type="checkbox"/> (1)	alle zwei Jahre <input type="checkbox"/> (2)	alle drei Jahre <input type="checkbox"/> (3)	seltener <input type="checkbox"/> (4)
Um wieviel Prozent findet die Preiserhöhung der Rotweine statt? (RPER)	_____ %			
Wie hoch ist der mengenmäßige Absatzanteil Ihrer Flaschenweinvermarktung in den folgenden Preiskategorien?				

<i>(Bitte Prozentangabe pro Preiskategorie nehmen, so dass die Summe 100 % ergibt)</i>	
bis 3,99 €/Liter;	_____ % (PE_1)
4 – 7,99 €/Liter;	_____ % (PE_2)
8 – 11,99 €/Liter;	_____ % (PE_3)
12 – 15,99 €/Liter;	_____ % (PE_4)
> 16 €/Liter;	_____ % (PE_5)
Summe:	100 %

4. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?

Welche Bedeutung haben die folgenden Vermarktungsaktivitäten in Ihrem Unternehmen?						
1 = sehr geringe Bedeutung; 6 = sehr hohe Bedeutung	1 (sehr geringe Bedeutung)	2	3	4	5	6 (sehr hohe Bedeutung)
Veranstaltungen im Betrieb (VA_1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veranstaltungen beim Kunden vor Ort (VA_2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilnahme an regionalen Veranstaltungen (außerhalb des Betriebes) (VA_3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilnahmen an Messen mit Privatkundschaft (VA_4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilnahme an Handelsmessen (VA_5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenschreiben (per E-Mail und Post) (VA_6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefonaktionen (VA_7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit Presse und Journalisten (VA_8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Maßnahmen (VA_9) (bitte benennen) (Sonstige Maßnahmen (VA_9))	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen im Rahmen Ihrer unternehmerischen Tätigkeit zu?						
1 = stimme überhaupt nicht zu; 6 = stimme voll und ganz zu	1 (stimme überhaupt nicht zu)	2	3	4	5	6 (stimme voll und ganz zu)
Ich trete mindestens jährlich mit meinen Kunden in Kontakt, um herauszufinden, wie unser Weinsortiment bei den Kunden ankommt (IE_1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich versuche den Markt zu beobachten, um neue Informationen über das Konsumentenverhalten zu gewinnen (IE_2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist äußerst schwierig Änderungen in den Produktpräferenzen meiner Kunden zu erkennen (IE_3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich befrage meine Kunden mindestens jährlich zu der von ihnen wahrgenommenen Qualität unserer Produkte (IE_4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veränderungen innerhalb der Weinbranche sind häufig nur sehr schwierig zu erkennen (z. B. neue Produktions- und Vermarktungsmöglichkeiten) (IE_5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich überprüfe regelmäßig die voraussichtlichen Auswirkungen von Veränderungen der Unternehmensumwelt auf Kunden (IE_6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich befasse mich mindestens jährlich mit aktuellen Trends und Entwicklungen am Markt (IV_1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich nehme mir Zeit, um bei meinen Entscheidungen Kundenwünsche zu berücksichtigen (IV_2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Manchmal dauert es lange, bis ich wichtige Informationen über Mitbewerber und Kunden in Erfahrung bringe und nutze (IV 3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es dauert lange, bis ich mich dazu entscheide unsere Weinpreise zu verändern (IR 1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich empfinde es als wichtig, dass meine Weinpreise aus Kundensicht über mehrere Jahre hinweg konstant sind (IR 2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Kalkulation meiner Preise orientiere ich mich an meinen Konkurrenten (IR 3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Bitte machen Sie einige Angaben zu Ihrer Vermarktungsstruktur.

Wie hoch ist der mengenmäßige Absatzanteil Ihrer Flaschenweinvermarktung in den folgenden Absatzkanälen? (Bitte Prozentangabe pro Absatzkanal nennen, so dass die Summe 100 % ergibt)	
Anteil Ab-Hof (Verkauf an Privatkunden)	___ % (VK_1)
Anteil eigene Gastronomie (z. B. Gutsausschank, Hoffeste, etc.)	___ % (VK_2)
Anteil externe Gastronomie (direkt beliefert)	___ % (VK_3)
Anteil Fachhandel (inklusive online-Fachhandel)	___ % (VK_4)
Anteil eigener Online-Shop	___ % (VK_5)
Anteil Messen	___ % (VK_6)
Anteil Lebensmitteleinzelhandel	___ % (VK_7)
Anteil sonstige Kanäle	___ %, (VK_8) bitte nennen: (sonstige Kanäle (VK_8))
Summe:	100 %

6. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen im Rahmen Ihrer unternehmerischen Tätigkeit zu?						
1 = stimme überhaupt nicht zu; 6 = stimme voll und ganz zu	1 (stimme überhaupt nicht zu)	2	3	4	5	6 (stimme voll und ganz zu)
Ich tendiere dazu, Veränderungen der Kundenbedürfnisse in Bezug auf unsere Produkte zu vernachlässigen (IR 4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich überprüfe ständig unser Produktsortiment, um sicherzustellen, dass dieses im Einklang mit den Kundenwünschen ist (IR 5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich richte die betrieblichen Strategien an den Änderungen des Unternehmensumfeldes aus (IR 6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Aktivitäten zwischen Produktion, Marketing und Vertrieb sind in meinem Unternehmen gut koordiniert (IR 7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann nicht alle Kundenwünsche in meinem Unternehmen umfassend berücksichtigen (IR 8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbst wenn ich einen umfassenden Marketingplan erstelle, würde ich wahrscheinlich nicht in der Lage sein, ihn in meinem Unternehmen umzusetzen (IR 9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich feststelle, dass ich aus Sicht des Kunden unser Produktsortiment ändern sollte, unternehme ich Anstrengungen, um die Kundenwünsche zu erfüllen (IR 10)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Informationsgewinnung zu Kunde und Markt.						
Bitte nur eine Antwort ankreuzen	täglich	wöchentlich	monatlich	jährlich	seltener	nie
Wie häufig treten Sie mit Ihren Kunden in Kontakt, um über Ihre Weinqualität und Ihr Produktsortiment zu sprechen? (IG_1)	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (4)	<input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (6)
Wie häufig informieren Sie sich über Marktentwicklungen und Markttrends? (IG_2)	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (4)	<input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (6)

7. Abschließend bitten wir Sie, noch einige Angaben zu Ihrer Person zu machen.

Angaben zum Betriebsleiter				
Sie sind (bitte ankreuzen): männlich <input type="checkbox"/> (G_0), weiblich <input type="checkbox"/> (G_1) (Gender)				
Bitte nennen Sie mir Ihr Geburtsjahr: _____ (J)				
Bitte nennen Sie das Jahr, seit dem Sie den Betrieb führen: _____ (B)				
Ist die Nachfolge Ihres Betriebes geregelt (bitte ankreuzen)? (Nachfolge)	Ja, der Betrieb wird weitergeführt <input type="checkbox"/> (N_1)	Nein, der Betrieb wird nicht weitergeführt <input type="checkbox"/> (N_2)	Die Nachfolge ist unklar <input type="checkbox"/> (N_3)	Thema ist nicht aktuell <input type="checkbox"/> (N_4)
Welche Ausbildung besitzen Sie (bitte ankreuzen)? (Ausbildung)	Keine weinbauliche Fachausbildung <input type="checkbox"/> (A_1)		Winzermeister/Kellermeister/Techniker <input type="checkbox"/> (A_3)	
	Winzergeselle <input type="checkbox"/> (A_2)	Studium Weinbau/Weinwirtschaft/Getranketechnologie <input type="checkbox"/> (A_4)		
Sonstige Ausbildung (bitte nennen)				(A_5)

Herzlichen Dank!

Jetzt bitte nur noch den Fragebogen im vorfrankierten Umschlag an unser Institut zurücksenden.

Mit freundlichen Größen

Ihr Maximilian Iselborn

Tabelle 61: Korrelationsanalyse Zielbedeutungen

Spearman-Rho		ZB_1	ZB_2	ZB_3	ZB_4	ZB_5	ZB_6	ZB_7	ZB_8	ZB_9	ZB_10
ZB_1	Korrelationskoeffizient	1,000	,169**	,310**	,197**	,131*	-,026	,101	,158**	,021	-,015
	Sig. (2-seitig)		,004	,000	,001	,026	,659	,089	,007	,723	,797
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZB_2	Korrelationskoeffizient	,169**	1,000	,204**	,410**	,193**	,135*	,063	,133*	,140*	,114
	Sig. (2-seitig)	,004		,001	,000	,001	,022	,285	,024	,018	,053
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZB_3	Korrelationskoeffizient	,310**	,204**	1,000	,296**	,170**	,046	,132*	,134*	-,047	,034
	Sig. (2-seitig)	,000	,001		,000	,004	,434	,025	,023	,428	,567
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZB_4	Korrelationskoeffizient	,197**	,410**	,296**	1,000	,348**	,217**	,172**	,331**	,230**	,076
	Sig. (2-seitig)	,001	,000	,000		,000	,000	,003	,000	,000	,197
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZB_5	Korrelationskoeffizient	,131*	,193**	,170**	,348**	1,000	,303**	,311**	,264**	,215**	,252**
	Sig. (2-seitig)	,026	,001	,004	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZB_6	Korrelationskoeffizient	-,026	,135*	,046	,217**	,303**	1,000	,255**	,258**	,303**	,425**
	Sig. (2-seitig)	,659	,022	,434	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZB_7	Korrelationskoeffizient	,101	,063	,132*	,172**	,311**	,255**	1,000	,169**	,207**	,275**
	Sig. (2-seitig)	,089	,285	,025	,003	,000	,000		,004	,000	,000
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZB_8	Korrelationskoeffizient	,158**	,133*	,134*	,331**	,264**	,258**	,169**	1,000	,278**	,128*
	Sig. (2-seitig)	,007	,024	,023	,000	,000	,000	,004		,000	,030
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZB_9	Korrelationskoeffizient	,021	,140*	-,047	,230**	,215**	,303**	,207**	,278**	1,000	,262**
	Sig. (2-seitig)	,723	,018	,428	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZB_10	Korrelationskoeffizient	-,015	,114	,034	,076	,252**	,425**	,275**	,128*	,262**	1,000
	Sig. (2-seitig)	,797	,053	,567	,197	,000	,000	,000	,030	,000	
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288

*. Korrelation ist bei Niveau von 0,05 signifikant (zweiseitig).

** . Korrelation ist bei Niveau von 0,01 signifikant (zweiseitig).

Tabelle 62: Korrelationsanalyse Zielerreichungen

Spearman-Rho		ZE 1	ZE 2	ZE 3	ZE 4	ZE 5	ZE 6	ZE 7	ZE 8	ZE 9	ZE 10
ZE_1	Korrelationskoeffizient	1,000	,597**	,351**	,482**	,052	,136*	,178**	,375**	,323**	,215**
	Sig. (2-seitig)		,000	,000	,000	,376	,021	,002	,000	,000	,000
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZE_2	Korrelationskoeffizient	,597**	1,000	,242**	,538**	,138*	,166**	,092	,396**	,434**	,202**
	Sig. (2-seitig)	,000		,000	,000	,019	,005	,120	,000	,000	,001
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZE_3	Korrelationskoeffizient	,351**	,242**	1,000	,255**	,285**	,150*	,232**	,275**	-,009	,228**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000		,000	,000	,011	,000	,000	,886	,000
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZE_4	Korrelationskoeffizient	,482**	,538**	,255**	1,000	,141*	,217**	,195**	,475**	,657**	,261**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000		,016	,000	,001	,000	,000	,000
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZE_5	Korrelationskoeffizient	,052	,138*	,285**	,141*	1,000	,349**	,320**	,201**	,080	,216**
	Sig. (2-seitig)	,376	,019	,000	,016		,000	,000	,001	,177	,000
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZE_6	Korrelationskoeffizient	,136*	,166**	,150*	,217**	,349**	1,000	,276**	,274**	,175**	,479**
	Sig. (2-seitig)	,021	,005	,011	,000	,000		,000	,000	,003	,000
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZE_7	Korrelationskoeffizient	,178**	,092	,232**	,195**	,320**	,276**	1,000	,262**	,133*	,296**
	Sig. (2-seitig)	,002	,120	,000	,001	,000	,000		,000	,024	,000
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZE_8	Korrelationskoeffizient	,375**	,396**	,275**	,475**	,201**	,274**	,262**	1,000	,342**	,388**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZE_9	Korrelationskoeffizient	,323**	,434**	-,009	,657**	,080	,175**	,133*	,342**	1,000	,281**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,886	,000	,177	,003	,024	,000		,000
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
ZE_10	Korrelationskoeffizient	,215**	,202**	,228**	,261**	,216**	,479**	,296**	,388**	,281**	1,000
	Sig. (2-seitig)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288

*. Korrelation ist bei Niveau von 0,05 signifikant (zweiseitig).

**. Korrelation ist bei Niveau von 0,01 signifikant (zweiseitig).