



Strukturelle Veränderungen in der Landwirtschaft – Reaktion der landwirtschaftlichen Betriebsleiter sowie ableitbare Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer

Nicola Gindele^{a,*}, Susanne Kaps^a und Reiner Doluschitz^a

Der Strukturwandel in der Landwirtschaft und im Agribusiness setzt sich fort und führt dazu, dass u.a. die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe deutlich zurückgeht und die bestehenden Betriebe immer größer werden. Bei der Anpassung an den Strukturwandel entscheiden insgesamt die Fähigkeiten der landwirtschaftlichen Unternehmer immer stärker über deren betrieblichen Erfolg. Im vorliegenden Beitrag wird daher mittels einer empirischen Erhebung hinterfragt, wie die landwirtschaftlichen Betriebsleiter auf den Strukturwandel reagieren und inwieweit Unternehmerkompetenzen Einfluss auf die Führung eines modernen landwirtschaftlichen Betriebes haben. Es zeigt sich, dass Unternehmerkompetenzen wichtiger werden, da sich der Aufgabenbereich der Betriebsleiter durch die veränderten Rahmenbedingungen und das Wachstum der Betriebe von den ausführenden Tätigkeiten vermehrt hin zu leitenden Tätigkeiten verändert hat. Positiv festzustellen ist, dass sich unter den Betriebsleitern ein Bewusstsein für die hohe Relevanz der Unternehmerkompetenzen entwickelt hat.

Keywords: Structural change, Farm growth, Farm management, Management skills

JEL Classification: Q10, Q12

1 Einleitung

Durch die sich verändernden strukturellen Rahmenbedingungen rückt das Unternehmertum inzwischen auch in der Landwirtschaft stärker in den Fokus (Alsos et al. 2011, S. 1f.). Schon allein durch das strukturell bedingte weitere Wachstum der Betriebe werden immer mehr Anforderungen an die Qualifikation der Betriebsleiter gestellt (Schaper et al. 2011, S. 36; Balmann und Schaft 2008, S. 22). Zusätzlich zum Strukturwandel führt die Deregulierung der Europäischen Agrarpolitik zu veränderten Rahmenbedingungen. Im Vergleich zu vergangenen Jahren sind die zunehmend liberalisierten Agrarmärkte somit wesentlich stärkeren Schwankungen unterworfen. Um den sich kontinuierlich verändernden Rahmenbedingungen erfolgreich begegnen zu können, ist es daher von entscheidender Bedeutung, dass die Leiter landwirtschaftlicher Betriebe über entsprechende Unternehmerkompetenzen verfügen, die es ihnen ermöglichen, sich bestmöglich innerhalb des Strukturwandels anzupassen (Doluschitz 2010, S. 159f.). Lediglich über die klassischen Produktionsfaktoren Boden, Kapital und Arbeit zu verfügen, ist heutzutage häufig nicht mehr ausreichend, um erfolgreich zu sein. Viel wichtiger ist heute als sozusagen vierter Produktionsfaktor das eigene Wissen sowie die eigene Qualifikation geworden (von dem Bussche 2000, S. 16). Generell werden die Entwicklungsmöglichkei-

ten der landwirtschaftlichen Betriebe in verstärktem Maße von der Persönlichkeit des Betriebsleiters bestimmt (Langbehn 2000, S. 137). Wie von Seuneke et al. (2013, S. 209) umfangreich recherchiert, wurde in der neueren wissenschaftlichen Literatur bereits viel Aufmerksamkeit auf das Unternehmertum und die von den Unternehmern benötigten Fähigkeiten gelegt (McElwee 2005; McElwee et al. 2006; Morgan et al. 2010; Phelan und Sharpley 2011; Pyysiäinen et al. 2006; Vesala und Pyysiäinen 2008; Wolf et al. 2007; Wolf und Schoorlemmer, 2007). Seuneke et al. (2013) untersuchten in ihrer Studie darüber hinaus insbesondere, wie Unternehmerfähigkeiten von Landwirten erlernt werden und Mäkinen (2013) analysierte, inwieweit betriebswirtschaftliche Denkweisen der Landwirte zur Wirtschaftlichkeit der Betriebe beitragen.

Insbesondere im Rahmen der europäischen Forschungsstudie Entrepreneurial Skills of Farmers (ESoF) wurden unternehmerische Fähigkeiten von Landwirten analysiert. Ziel dieser Studie war es, die unternehmerischen Fähigkeiten als auch ihre Bedeutung für den Agrarsektor und die ländliche Entwicklung zu erfassen (Rudmann 2008, S. 13f.). Hierbei konnten im Wesentlichen drei zentrale Unternehmerfähigkeiten abgegrenzt werden. Landwirte sollten dem-

^a Universität Hohenheim, Institute of Farm Management (410), Schloss, Osthof-Süd, D-70599 Stuttgart, Deutschland.

* Korrespondierende Autorin. Kontakt: Universität Hohenheim, Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre (410c), Schloss, Osthof-Süd, D-70599 Stuttgart, Deutschland. Tel. 0711-459-23347, E-Mail: Nicola.Gindele@uni-hohenheim.de.

nach, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein, Geschäftschancen erkennen und realisieren, Geschäftsstrategien entwickeln und bewerten sowie Netzwerke aufbauen und nutzen können (Wolf und Schoorlemmer 2007, S. 119).

Im vorliegenden Beitrag soll der Fokus daher darauf gelegt werden, zu analysieren, inwieweit sich die Landwirte mit den steigenden Anforderungen, die an sie gestellt werden, auseinandersetzen und welchen Einfluss die eigene Führungsqualifikation der Betriebsleiter auf die Betriebsführung hat. Konkret werden Antworten auf folgende Forschungsfragen ermittelt und analysiert:

Wie verändern sich im Laufe der Zeit die Strukturen in der deutschen Landwirtschaft und inwieweit stellt die Betriebsausweitung eine Strategie dar, um den Betriebserfolg nachhaltig zu gewährleisten?

Wie verändert sich das Aufgabenspektrum von landwirtschaftlichen Betriebsleitern im Zuge des Strukturwandels und dem damit verbundenen betrieblichen Wachstum?

Welche Unternehmerkompetenzen sind für die landwirtschaftlichen Betriebsleiter heutzutage besonders wichtig, um erfolgreich ein landwirtschaftliches Unternehmen führen zu können?

Welchen Einfluss hat die eigene Führungsqualifikation der Betriebsleiter auf die Betriebsführung?

Der Beitrag gliedert sich in 6 Abschnitte. Im ersten Teil werden die Strukturen der deutschen Landwirtschaft beschrieben. Im Anschluss daran wird die methodische Vorgehensweise bei der Befragung und Auswertung erläutert und die Struktur der Stichprobe erklärt. Hierauf folgt die Darstellung der Ergebnisse. Mit einer Diskussion und einem Fazit endet der Beitrag.

2 Strukturen der deutschen Landwirtschaft

Die Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010 zeigen, dass der Strukturwandel in der Landwirtschaft stetig fortschreitet. In Deutschland ist die Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe von 374 514 in 2007 auf 299 134 Betriebe in 2010 gesunken. Im Vergleich hierzu gab es 1999 noch 471 960 landwirtschaftliche Betriebe in Deutschland. Die landwirtschaftlich genutzte Fläche (LF) reduzierte sich von 16,9 Mio. Hektar (ha) in 2007 bzw. 17,1 Mio. ha in 1999 auf 16,7 Mio. ha in 2010. Die durchschnittliche Flächenausstattung pro Betrieb stieg somit von 1999 bis 2010 von 48 ha auf 61 ha an. Bis 1999 ging vor allem die Anzahl der Betriebe mit einer Flächenausstattung von bis zu 50 ha zurück. Bei den Betrieben mit größerer Flächenausstattung war in der Vergangenheit noch eine Steigerung zu verzeichnen. Inzwischen geht jedoch auch die Zahl der Betriebe, die eine Flächenausstattung von 50 bis 75 ha haben, zurück. Nach der Landwirtschaftszählung in 2010 ist inzwischen sogar ein Rückgang bei den Betrieben mit einer Flächenausstat-

tung von 75 bis 100 ha zu verzeichnen. Zunahmen bei der Anzahl der Betriebe sind aktuell nur bei Betrieben, die über eine Flächenausstattung von 100 ha und mehr verfügen, zu erkennen. Demnach liegt die Wachstumsschwelle der landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland derzeit bei 100 ha (BMEL 2014, S. 37). Innerhalb Deutschlands sind die Strukturunterschiede sehr ausgeprägt. Die Betriebsgröße nimmt von Süden nach Norden und von Westen nach Osten deutlich zu (Doluschitz und Gindele 2012, S. 105). So liegt die durchschnittliche Betriebsgröße in Baden-Württemberg und Bayern beispielsweise bei 32 ha während Betriebe in den neuen Bundesländern über eine durchschnittliche Betriebsgröße von 226 ha verfügen (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011, S. 12).

Durch den Strukturwandel hat sich nicht nur die nach wie vor dominante Betriebsform des Familienbetriebes zum erweiterten Familienbetrieb, der durch den Einsatz von Fremdarbeitskräften und der Nutzung verschiedener Kooperationsformen dem Wachstumsdruck des Strukturwandels standhalten kann, verändert (von dem Bussche 2005, S. 64). Es hat sich auch die gesamte Bandbreite der landwirtschaftlichen Betriebsstrukturen vergrößert. Neben dem Einzelunternehmen in Form des Familienbetriebes spielen in jüngerer Vergangenheit auch Personengesellschaften in der Landwirtschaft vermehrt eine Rolle. Die Personengesellschaften entstehen entweder aus Betriebsgemeinschaften oder aus Vollfusionen von zwei oder mehr Betrieben (Doluschitz 2010a, S. 91). Hierdurch entstehen größere Betriebseinheiten, die wesentliche Vorteile in Bezug auf den Arbeitseinsatz, die Nutzung großer, leistungsstärkerer und hoch produktiver Maschinen, sowie beim Bezug von Betriebsmitteln und beim Absatz der Produkte bieten. Durch die Bildung einer Kooperation in Form einer Gesellschaft können vor allem kleinere landwirtschaftliche Betriebe oder Nebenerwerbsbetriebe von den sonst nur mit größeren Betriebseinheiten erreichbaren Degressionseffekten profitieren (Doluschitz et al. 2011, S. 110; Köhne 2008, S. 136). So nimmt die Anzahl der Betriebe, die als Personengesellschaft geführt werden, in den letzten Jahren im Gegensatz zu allen anderen Rechtsformen kontinuierlich leicht zu. Von 2007 bis 2010 stieg die Zahl der Personengesellschaften um 15 % auf 21 040 Betriebe. Die bedeutendste Rechtsform bei den Personengesellschaften ist die Gesellschaft bürgerlichen Rechts, welche von 84 % der Betriebe als Rechtsform gewählt wurde. Bei den Einzelunternehmen ist von 2007 bis 2010 ein Rückgang von 8 % auf 273 030 zu verzeichnen. Die Zahl der juristischen Personen ist annähernd gleich bei 5000 geblieben (Statistisches Bundesamt 2011; Statistisches Bundesamt 2012, S. 42f.).

Die landwirtschaftlichen Einzelunternehmen können nochmals in Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe unterteilt werden. In Deutschland gab es 2010 mit 135 412 Haupterwerbsbetrieben und 137 618 Nebenerwerbsbetrieben etwa gleich viele Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe. Der Großteil der LF wird jedoch von den Haupterwerbsbetrieben bewirtschaftet. Insgesamt bewirtschaften die Haupterwerbsbetriebe 49 % der LF und verfügen im Durchschnitt über 61 ha/LF pro Betrieb. Die Nebenerwerbsbetriebe be-

wirtschaften 17 % der LF und verfügen über eine durchschnittliche Flächenausstattung von 21 ha. Die restlichen 34 % der Fläche werden von den juristischen Personen und Personengesellschaften bewirtschaftet. Sie verfügen über eine durchschnittliche Flächenausstattung von 215 ha (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011, S. 14).

Im Jahr 2010 wurden im gesamten Bundesgebiet 1.1 Mio. Arbeitskräfte in der Landwirtschaft beschäftigt. Der Großteil der in der Landwirtschaft Beschäftigten sind mit 556 300 die Familienarbeitskräfte. Außerdem werden 193 400 ständig Angestellte und 330 500 Saisonarbeitskräfte in der Landwirtschaft beschäftigt. Besonders starke Rückgänge sind bei den Familienarbeitskräften zu verzeichnen. Von 2007 bis 2010 hat sich die Zahl der Familienarbeitskräfte von 728 600 auf 556 300 reduziert. Die Anzahl der familienfremden ständigen Arbeitskräfte hat sich hingegen in gleichen Zeitraum von 186 600 auf 193 400 erhöht. Bei der Zahl der Saisonarbeitskräfte ist in den letzten Jahren ebenfalls im Durchschnitt eine leichte Zunahme festzustellen (BMEL 2014, S. 59).

Nur bei 30 % der im Rahmen der Landwirtschaftszählung 2010 befragten Einzelunternehmen ist die Hofnachfolge bereits gesichert. Bei den restlichen 70 % ist sie noch unklar. Diese 70 % der Betriebe bewirtschaften derzeit eine Fläche von 4.3 Mio. ha und jeder fünfte Betriebsinhaber ist bereits 60 Jahre oder älter. Festzustellen ist, dass bei Haupterwerbsbetrieben die Betriebsnachfolge öfter gesichert ist als bei Nebenerwerbsbetrieben. Bei den Nebenerwerbsbetrieben hatten nur 25 % einen Nachfolger, bei den Haupterwerbsbetrieben waren es 36 %. Außerdem ist anzumerken, dass die Hofnachfolge bei größeren Betrieben früher geklärt ist als bei den Kleineren. Von den Einzelunternehmen mit 100 ha LF und mehr ist bei der Hälfte die Nachfolge klar. Bei kleinen Betrieben mit weniger als 20 ha ist nur bei 22 % die Nachfolge geklärt (Statistisches Bundesamt 2011; Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011, S. 16).

Das Ausbildungsniveau ist in der Landwirtschaft generell hoch. Die Betriebsleiter verfügen in der Regel über eine abgeschlossene landwirtschaftliche Ausbildung. In 2010 verfügten 69 % der Betriebsleiter über eine Berufsausbildung der Fachrichtung Land- und Forstwirtschaft, Gartenbau, Weinbau, Tiermedizin, ländliche Hauswirtschaft oder eine verwandte Fachrichtung. 30 % der Betriebsleiter verfügten lediglich über praktische landwirtschaftliche Kenntnisse (Gurrath 2011, S. 16).

Wie vielfältig die Landwirtschaft in den letzten Jahren geworden ist und in welchen Bereichen Eigentümer und Mitarbeiter in landwirtschaftlichen Betrieben tätig sind, zeigt sich deutlich an den Zahlen zu Einkommenskombinationen in der Landwirtschaft. Im Jahr 2007 erwirtschaftete jeder fünfte landwirtschaftliche Betrieb über alternative Einkommensquellen ein zusätzliches Einkommen. In 2010 verfolgte bereits jeder dritte landwirtschaftliche Betrieb eine Einkommensalternative. Am häufigsten setzten die Betriebe bei den Einkommenskombinationen auf die alternativen Energien, wie beispielsweise Biogas. Von 98 800

Betrieben mit Einkommenskombinationen stellt dieser Bereich für 42 % ein zweites Standbein dar. Häufig werden auch Arbeiten für andere Landwirte und Kommunen sowie Forstwirtschaft und Verarbeitung/Direktvermarktung als Einkommensalternative angegeben (Statistisches Bundesamt 2011a; Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011, S. 34).

3 Methodik und Stichprobenstruktur

Zur Untersuchung der aufgeworfenen Fragestellungen erfolgte eine schriftliche, webbasierte Befragung von Betriebsleitern landwirtschaftlicher Betriebe in ganz Deutschland. Diese Betriebsleiterbefragung wurde im Zeitraum von Anfang Juli bis Ende September 2013 in zwei Erhebungsphasen durchgeführt. Die Daten wurden mittels eines standardisierten Fragebogens, welcher in verschiedene Themenschwerpunkte gegliedert war, erhoben. So wurden den Betriebsleitern bei der Befragung Fragenkomplexe zu Personalmanagement und -führung, den betrieblichen Wachstumsabsichten, dem Betriebsmanagement und zu den geforderten Qualifikationen an Fremdarbeitskräfte sowie zu den notwendigen Unternehmerkompetenzen gestellt. Insgesamt wurden 2 300 landwirtschaftliche Ausbildungsbetriebe und Agrargenossenschaften in ganz Deutschland angeschrieben. Die Auswahl der Stichprobe erfolgte nach freizugänglichen E-Mail Adressen der Betriebe. Zudem wurde aufgrund der Fragen zum Personalmanagement das Kriterium festgelegt, dass mindestens eine ständige Fremdarbeitskraft auf dem Betrieb beschäftigt wird, was in der Regel auch auf den Großteil dieser Betriebe zutreffen müsste. Die Rücklaufquote der Befragung lag bei 13,7 %. Für eine Online-Umfrage ist diese Rücklaufquote zwar niedriger, liegt aber noch im Rahmen. Die Rücklaufquoten von Online-Befragungen liegen nach Tuten et al. (2002) zwischen 6 und 73 %. Im Vergleich mit schriftlichen postalischen Befragungen ist festzustellen, dass der Rücklauf hier generell immer etwas höher ausfällt als bei internetbasierten Befragungen (Batinic 2003, S. 10). Der geringe Rücklauf kann in diesem Fall vermutlich in erster Linie auf den Zeitpunkt der Befragung, der sich mit der Haupterntezeit überschneidet, zurückgeführt werden. Außerdem war der Fragebogen mit einer Bearbeitungszeit von zirka 30 min sehr lang konzipiert, was sicherlich auch einige Betriebsleiter abgeschreckt hat.

Von den antwortenden Unternehmen hatten rund 72 % ihren Betriebssitz im früheren Bundesgebiet und 27 % in den neuen Bundesländern. 46 % der Betriebe wurden als Einzelunternehmen, 29 % als Personengesellschaft und 22 % als juristische Person geführt. Im Durchschnitt verfügten die Betriebe über 490 ha (Median = 183 ha) landwirtschaftliche Nutzfläche. Die antwortenden Betriebe sind somit deutlich größer als ein durchschnittlicher landwirtschaftlicher Betrieb in Deutschland (61 ha). Dies ist darauf zurückzuführen, dass aufgrund der oben beschriebenen Adressauswahl von vorn herein größere Betriebe in die Stichprobe gelangten. Im Schnitt waren 1,3 Familienarbeitskräfte und 11,6 (Median = 4) Fremdarbeitskräfte in den

Betrieben beschäftigt. 42 % der Betriebe zählten zu den Verbundbetrieben, 20 % zu Ackerbaubetrieben, 16 % zu Veredelungsbetrieben, 13 % zu Futterbaubetrieben und 8 % zu Sonderkulturbetrieben.

Innerhalb dieser Untersuchung wird der Fokus auf die Auswertung der Ergebnisse zu den Fragekomplexen Wachstumsabsichten der Betriebe sowie den geforderten Unternehmerkompetenzen gelegt. Kategorische Daten wurden mittels Häufigkeitstabellen ausgewertet und dargestellt. Bei numerischen Daten wurden Mittelwert, Median und die Standardabweichung als Streuungsmaß berechnet. Einzelne Häufigkeitsverteilungen wurden anhand von Kreuztabellen miteinander verglichen und mit dem Chi-Quadrat-Test (χ^2 -Test) auf statistische Signifikanz geprüft. Zur Überprüfung von Mittelwertunterschieden wurde auf die einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) sowie auf den t-Test für unabhängige Stichproben zurückgegriffen. Das Signifikanzniveau wurde auf $p \leq 0,05$ als signifikant, $p \leq 0,01$ als hoch signifikant und $p \leq 0,001$ als höchst signifikant festgelegt.

4 Ergebnisse der Umfrage

Wachstum in Form der Betriebsausweitung ist eine der Hauptanpassungsreaktion auf den Strukturwandel. Daher wurden die Betriebsleiter dazu befragt, ob sie in den nächsten Jahren eine Betriebserweiterung planen. 31 % der Betriebsleiter gaben an, dass sie in den nächsten Jahren beabsichtigen, den Betrieb zu erweitern. 42 % der Betriebsleiter planen keine Erweiterung und 27 % der Betriebsleiter haben sich diesbezüglich noch nicht entschieden. Feststellbar ist ein hoch signifikanter Unterschied (χ^2 -Test $p = 0.009$) zwischen den Betrieben in den neuen und in den alten Bundesländern. Während 35 % der Betriebe mit Betriebssitz im früheren Bundesgebiet eine Betriebsausweitung planen, sind es bei den Betrieben mit Sitz in den neuen Bundesländern nur 19 %. Umgekehrt wollen in den alten Bundesländern 38 % und in den neuen Bundesländern 56 % der Betriebsleiter den bestehenden Betrieb nicht erweitern. Sowohl in Westdeutschland als auch in Ostdeutschland überwiegt zwar der Anteil der Betriebe, die keine Betriebsausweitung planen; deutlich wird jedoch, dass vor allem westdeutsche Betriebe in Zukunft Wachstumsschritte planen.

Ebenfalls hoch signifikante Unterschiede ($p = 0.009$) liefert der χ^2 -Test zwischen dem Wunsch der Betriebsausweitung sowie der Rechtsform. Vor allem Betriebe, die als Einzelunternehmen (34 %) und als Personengesellschaft (37 %) geführt werden, beabsichtigen eine Betriebsausweitung. Unter den juristischen Personen planen dies nur 22 % der Betriebe. Hier ist der Anteil der Betriebe, die keine Betriebsausweitung planen, mit 60 % wesentlich höher. Bezüglich der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung konnten auch signifikante Unterschiede (χ^2 -Test $p = 0.027$) festgestellt werden. Es zeigt sich, dass insbesondere die tierhaltenden Betriebe eine Betriebsausweitung beabsichtigen.

Der überwiegende Teil (96 %) der 92 wachstumswilligen Betriebe plant eine Betriebserweiterung durch die Ausweitung vorhandener Betriebszweige. Weitere 26 % der Betriebe möchten neue Betriebszweige aufbauen. Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich. Die Tatsache, dass sich die jeweiligen Anteile summiert auf 122 % belaufen, deutet darauf hin, dass einige Betriebe beide Formen der Betriebsausweitung beabsichtigen.

Die Betriebsleiter, die vorhandene Betriebszweige ausweiten möchten, wurden weiter befragt, welche Produktionsbereiche sie erweitern. In den Antworten, die zu dieser Frage vorgegeben waren, waren ebenfalls Mehrfachnennungen möglich. 72 % der Betriebe planen eine Ausweitung der Tierproduktion, 51 % den Ausbau der Pflanzenproduktion und 21 % die Ausweitung sonstiger Betriebszweige. Es konnten signifikante Unterschiede zwischen der Ausweitung des Betriebszweigs Tierhaltung und dem Bundesgebiet (χ^2 -Test $p = 0.006$) sowie der Rechtsform (χ^2 -Test $p = 0.043$) festgestellt werden. Der überwiegende Teil der Betriebe, der hier eine Erweiterung plant, liegt im früheren Bundesgebiet und die Hälfte der Betriebe wird als Einzelunternehmen geführt. Außerdem konnten signifikante Unterschiede bzgl. der Größenklassen (χ^2 -Test $p = 0.042$) festgestellt werden. Vor allem Betriebe der Größenklassen 50-100 ha (19 %) und 100-200 ha (42 %) planen einen Ausbau der Tierhaltung. Hoch signifikante Unterschiede bestehen zwischen der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung der Betriebe und den Erweiterungsabsichten (χ^2 -Test $p \leq 0,001$). Es zeigt sich, dass fast ausschließlich tierhaltende Betriebe eine Erweiterung der Tierhaltung beabsichtigen. Ähnlich fallen die Ergebnisse bzgl. der Ausweitung der Pflanzenproduktion aus. Es bestehen auch hier signifikante Unterschiede zwischen der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung und der Erweiterung der Pflanzenproduktion (χ^2 -Test $p = 0.034$). Insbesondere die Ackerbaubetriebe beabsichtigen eine Ausweitung. Beim Ausbau der Pflanzenproduktion konnten keine signifikanten Unterschiede bzgl. Rechtsform, Lage im Bundesgebiet und Betriebsgröße festgestellt werden. Es zeigt sich, dass die Betriebsleiter am liebsten in bereits bestehende Betriebszweige, in denen sie sich auskennen, investieren. Somit streben die Betriebsleiter eher eine weitere Spezialisierung als eine Diversifizierung ihres Betriebes an.

Bei der Ausweitung der sonstigen Betriebszweige wurden folgende Angaben gemacht: Biogas und erneuerbare Energien ($n = 6$), Dienstleistung ($n = 3$), Direktvermarktung ($n = 3$), Tourismus ($n = 2$), Exportaufbau ($n = 1$), Getreidelagerung ($n = 1$), Kartoffelanbau ($n = 1$), Obst-/Gemüsebau ($n = 1$) und Weihnachtsbaumverkauf ($n = 1$).

Des Weiteren wurde abgefragt, welche neuen Betriebszweige aufgebaut werden sollen. Hier wurden folgenden Angaben gemacht (je eine Nennung): Geflügelhaltung, Bullenmast, Ferkelaufzucht, Milchverarbeitung, Putenmast, Saatgut, tierische Veredlung, Verarbeitung und Vertrieb an Verpflegungseinrichtungen, Veredlung landwirtschaftlicher Produkte, Weihnachtsbaumhandel, Whiskydestillerie und neue Stallanlage.

Die zweite Forschungsfrage soll klären, ob sich mit dem Wachstum der Betriebe die Aufgabenfelder der landwirtschaftlichen Betriebsleiter verändern. Nach den Ergebnissen der Umfrage arbeiten die Betriebsleiter im Mittel 59 Stunden pro Woche auf ihrem Betrieb. Davon entfallen rund 51 % auf praktische Tätigkeiten und rund 49 % auf organisatorische Tätigkeiten (wie z.B. Bürotätigkeiten, die Planung und Kontrolle von Betriebsabläufen usw.). Das Verhältnis zwischen praktischem und organisatorischem Aufwand der Betriebsleiter hängt dabei maßgeblich von der Betriebsgröße ($F=8.685$; $p \leq 0,001$) und der Rechtsform ($F=15.768$; $p \leq 0,001$) ab. Es zeigt sich, dass mit zunehmender Betriebsgröße der organisatorische Aufwand ansteigt. Außerdem überwiegen in Betrieben, die als Einzelunternehmen geführt werden, die praktischen Tätigkeiten. Auch bei den Personengesellschaften überwiegen die praktischen Tätigkeiten; allerdings nicht so deutlich wie bei den Einzelunternehmen. Bei Betrieben, die als juristische Person geführt werden, ist hingegen der Anteil der organisatorischen Tätigkeiten wesentlich höher. Dies liegt mit großer Wahrscheinlichkeit daran, dass die Betriebsgröße im Durchschnitt von Einzelunternehmen über Personengesellschaften bis hin zur juristischen Person ansteigt und somit der organisatorische Zeitaufwand des Betriebsleiters zunimmt. Vor dem Hintergrund der weiter wachsenden Betriebe und

den damit verbundenen steigenden Anforderungen an die Betriebsleiter, wurden die Landwirte zu den aktuell erforderlichen Unternehmerkompetenzen befragt. Es wurde überprüft, welche Bedeutung die landwirtschaftlichen Unternehmer der Relevanz der abgefragten Unternehmerkompetenzen zuweisen. Die Betriebsleiter konnten die Bedeutung der einzelnen Kompetenzen anhand einer sechsgliedrigen Likert-Skala von 1=sehr wichtig bis 6=völlig unwichtig bewerten. Wie anhand der Mittelwerte der einzelnen Unternehmerkompetenzen in Tabelle 1 erkennbar ist, schätzen die Betriebsleiter alle aufgeführten Unternehmerkompetenzen als sehr wichtig bis wichtig ein. Die Fähigkeit der Selbst- und Fremdmotivation sowie die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen wurden von allen Betriebsleitern als die wichtigsten Unternehmerkompetenzen angesehen. Der Bereitschaft, Risiken einzugehen bzw. dem Risikomanagement sowie der Fähigkeit Strategien zu entwickeln und umzusetzen, wurde hingegen eine geringere Bedeutung beigemessen. Bei der weiteren Analyse konnten teilweise signifikante Unterschiede zwischen dem Bundesgebiet und den in Tabelle 2 aufgeführten Unternehmerkompetenzen festgestellt werden. Alle fünf Unternehmerkompetenzen wurden von den Betriebsleitern aus dem früheren Bundesgebiet wichtiger eingestuft als von Betriebsleitern aus dem neuen Bundesgebiet.

Tabelle 1: Unternehmerkompetenzen geordnet nach Rangfolge der Mittelwerte

Unternehmerkompetenz	n=	Mittelwert	Standardabweichung
Motivationsfähigkeit (Selbst- und Fremdmotivation)	287	1,60	0,647
Bereitschaft zum lebenslangen Lernen	287	1,60	0,681
Organisationsgeschick	284	1,64	0,627
Mitarbeiterführung	288	1,67	0,647
Fachliche Qualifikation	285	1,68	0,698
Verhandlungsgeschick	285	1,70	0,736
Führungskompetenz	288	1,72	0,667
Kommunikations- und Informationskompetenz	285	1,83	0,639
Kooperationsfähigkeit	287	1,86	0,761
Delegationsgeschick	285	1,87	0,742
Soziale Kompetenz	285	1,88	0,756
Neugier und Kreativität	282	1,90	0,809
Strategieentwicklung und -umsetzung	284	1,93	0,756
Risikobereitschaft und -management	284	2,12	0,727

(1 = sehr wichtig bis 6 = völlig unwichtig). Quelle: Eigene Erhebung, 2014

Tabelle 2: Ergebnisse t-Test für unabhängige Stichproben zwischen Bundesgebiet und Unternehmerkompetenzen.

Unternehmerkompetenz	t- Wert	p-Wert
Motivationsfähigkeit	2,214	0,028
Kommunikations- und Informationskompetenz	2,920	0,004
Delegationsgeschick	3,125	0,002
Soziale Kompetenz	1,995	0,047
Bereitschaft zum lebenslangen Lernen	2,009	0,046

Quelle: Eigene Erhebung, 2014

Den Betriebsleitern wurde zusätzlich die Möglichkeit gegeben, weitere wichtige Kompetenzen zu ergänzen. Folgendes wurde hierauf angegeben (jeweils eine Nennung):

- Betriebswirtschaftliches Denken
- Blick in andere Wirtschaftsbereiche und die Bereitschaft, von dort zu lernen
- Ständige Bereitschaft, seinen Mitarbeitern bei privaten Problemen zu helfen
- Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen
- Durchhaltevermögen, Sparsamkeit
- Empathie, Respekt, Aufmerksamkeit
- Freude an der Arbeit und an der Zusammenarbeit mit anderen Menschen im Team
- Führung des Personals und des Betriebes, gutes Verhandlungsgeschick mit den Marktpartnern, sich kümmern um Familie, Personal, Verpächter und Nachbarn
- Nicht zu viel auf den Berater verlassen, sondern selbst informieren und entscheiden

Insgesamt sind sich alle Betriebsleiter darin einig, dass alle aufgeführten Unternehmerkompetenzen heutzutage sehr wichtig bis wichtig sind, um ein landwirtschaftliches Unternehmen zu führen. Es konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen der Beurteilung der Unternehmerkompetenzen und der Betriebsgröße, der Rechtsform, der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung des Betriebes und dem Alter des Betriebsleiters festgestellt werden.

Die Unternehmer wurden darüber hinaus speziell dazu befragt, wie sie ihre eigene Führungsqualifikation einschätzen. Hier gaben 59 % an, dass sie ihre eigene Führungsqualifikation als gut einschätzen. Weitere 36 % schätzen ihre Fähigkeit als befriedigend ein. Lediglich 3 % bzw. 2 % der Antwortenden bezeichnen ihre Führungsqualifikation als sehr gut bzw. ausreichend.

Die einfaktorielle ANOVA zeigt, dass signifikante Unterschiede zwischen der Einschätzung der eigenen Führungsqualifikation und den abgefragten Unternehmerkompetenzen bestehen. In Tabelle 3 ist aufgeführt, bezüglich welcher Werte signifikante Mittelwertunterschiede festgestellt wurden.

Es ist festzustellen, dass Personen, die ihre eigene Führungsqualifikation gut einstufen, auch die aufgeführten Unternehmerkompetenzen wichtiger einschätzen als Personen, die ihre eigene Führungsqualifikation befriedigend einstufen. Dies deutet darauf hin, dass Personen, die die Unternehmerkompetenzen als wichtiger betrachten und sich daher vermutlich auch mehr damit beschäftigen, auch insgesamt bessere Führungsqualifikationen aufweisen.

Darüber hinaus wurde mittels χ^2 -Test ein hoch signifikanter Zusammenhang ($p \leq 0.001$) zwischen der Einschätzung der eigenen Führungsqualifikation und der Einschätzung der Motivation der Mitarbeiter festgestellt. So bewerten 67 % der Betriebsleiter, die ihre eigene Führungsqualifikation gut einschätzen, die Motivation ihrer Mitarbeiter als sehr hoch bis hoch. Unter den Betriebsleitern, die ihre eigene Führungsqualifikation nur befriedigend einstufen, bewerten hingegen nur 37 % der Antwortenden die Motivation ihrer Mitarbeiter als sehr hoch bis hoch. Innerhalb dieser Gruppe wird hingegen die Motivation der Angestellten von über der Hälfte (54 %) der Betriebsleiter als eher hoch bezeichnet. Demnach ist davon auszugehen, dass die eigene Führungsqualifikation einen erkennbaren Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter hat. Es konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen der Einschätzung der eigenen Führungsqualifikation und dem Bundesgebiet, der Rechtsform, der Betriebsgröße, der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung des Betriebes und dem Alter der Betriebsleiter festgestellt werden.

5 Diskussion

Wenn der Strukturwandel in der deutschen Landwirtschaft die Dynamik der letzten Jahre beibehält, werden immer weniger Betriebe die verfügbaren landwirtschaftlichen Flächen bewirtschaften und damit stetig größer werden. Wie stark und wie schnell die Betriebe weiter wachsen können, hängt dabei stark von der zur Verfügung stehenden Fläche ab. Daneben hat auch die Verfügbarkeit von Arbeit bzw. Arbeitskräften zunehmend einen Einfluss auf die Möglichkeit zu wachsen (Kaps 2014, S. 65). Nach Seidel (1999, S. 482) wird der Strukturwandel in Form des „Wachsens oder Wei-

Tabelle 3: Auswirkung unterschiedlicher Flächenanteil Wald auf die Immobilienpreise in einem 5 km-Radius um die Immobilie

Unternehmerkompetenz	F- Wert	p-Wert
Kooperationsfähigkeit	4,046	0,008
Mitarbeiterführung	4,544	0,004
Kommunikations- und Informationskompetenz	2,704	0,046
Führungskompetenz	4,204	0,006
Delegationsgeschick	3,319	0,020
Soziale Kompetenz	3,601	0,014
Risikobereitschaft	3,199	0,024
Verhandlungsgeschick	2,670	0,048

chens“ so lange fortschreiten wie die Chance besteht, durch die Erhöhung der Stückzahlen die Festkosten je produzierter Einheit zu senken. Besonders für Familienbetriebe führt der Wachstumsdruck derzeit zu Schwierigkeiten, da mit weiterem Wachstum häufig die Schwelle zum erweiterten Familienbetrieb überschritten wird und ganz andere und neue Anforderungen, beispielsweise im Bereich des Personalmanagements, auf die Betriebe zukommen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass in fast jedem dritten Betrieb der Untersuchung in den nächsten Jahren eine Betriebserweiterung geplant ist. Bei der Analyse der Stichprobenstruktur konnte jedoch bereits festgestellt werden, dass die landwirtschaftlichen Betriebe der Stichprobe im Vergleich zum bundesweiten Durchschnitt überdurchschnittlich groß sind. Folglich dürften sie dem wettbewerblichen Wachstumsdruck nicht in dem Maße ausgesetzt sein, wie es bei kleineren Betrieben der Fall wäre. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass der Anteil der Betriebe mit Erweiterungsabsichten in der Grundgesamtheit der landwirtschaftlichen Betriebe höher liegt. Zudem darf der relativ große Anteil (42 %) an Betrieben, in welchen die Frage der zukünftigen Betriebsentwicklung zum Befragungszeitpunkt noch nicht geklärt war, nicht außer Acht gelassen werden. Die endgültige Entscheidung bezüglich einer Betriebserweiterung ist in diesen Betrieben noch nicht getroffen. Die Tatsache, dass kleinere Betriebe einem stärkeren Wachstumsdruck unterliegen, erklärt, warum hauptsächlich Betriebe im früheren Bundesgebiet sowie Betriebe der Rechtsformen Einzelunternehmen und Personengesellschaften zukünftig in betriebliches Wachstum investieren wollen. Der Großteil der wachstumswilligen Betriebe setzt bei der Betriebsentwicklung auf den Ausbau vorhandener Betriebszweige (96 %). Hier gibt es vor allem im Bereich der Tierproduktion deutliche Erweiterungsabsichten. Daneben möchte etwa ein Viertel der Betriebe Wachstum in Form des Aufbaus neuer Betriebszweige realisieren. Hierbei hat sich gezeigt, dass der Bereich der erneuerbaren Energien für die landwirtschaftlichen Betriebe zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dies spiegeln auch die statistischen Zahlen zur Entwicklung der Einkommenskombinationen (siehe Kapitel 2) wider. Insgesamt streben die antwortenden Betriebe eher eine weitere Spezialisierung als eine Diversifizierung an. Dieses Ergebnis kann allerdings mit der Struktur der Stichprobe zusammenhängen, in welcher kleinere Betriebe, die über weniger Expansionsmöglichkeiten verfügen, nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind.

Tritt der Fall ein, dass Wachstum als alleinige Entwicklungsstrategie an Grenzen stößt, weil keine weiteren Flächen gepachtet werden können, oder eine bauliche Erweiterung des Betriebes nicht möglich ist, können gerade Diversifizierungsmaßnahmen in Form des Aufbaus neuer Betriebszweige, die nicht ursprünglich der landwirtschaftlichen Produktion zuzurechnen sind, eine sinnvolle Expansionsmöglichkeit darstellen (Schöpe 2011, S. 43). Daneben kann der Zusammenschluss mit einem weiteren Betrieb zu einer Kooperation für kleinere Betriebe eine Chance sein, um dem Wachstumsdruck standzuhalten. Dies wird auch seit Langem von verschiedensten Autoren in der allge-

nen Fachliteratur befürwortet. Nach Doluschitz et al. (2011, S. 110) führen Kooperationen dazu, dass insbesondere kleinere landwirtschaftliche Betriebe sowie Nebenerwerbsbetriebe die sonst nur in großen Betriebseinheiten erreichbaren Degressionseffekte nutzen können. Die Erkenntnis, dass Kooperationen durchaus Vorteile bieten, ist inzwischen auch bei den Landwirten angekommen; wie es die kontinuierlich steigende Anzahl der Personengesellschaften widerspiegelt.

Die optimale Betriebsgröße ist schwer zu quantifizieren. Nach Isermeyer (1993) hängt die optimale Betriebsgröße vor allem von den Präferenzen und Fähigkeiten der Landwirte ab. Da die Menschen und ihre spezifischen Ausgangsbedingungen verschieden sind, wird es aller Voraussicht nach auch weiterhin ein Nebeneinander von Groß- und Kleinbetrieben in der Landwirtschaft geben (Mann 2003, S. 146; Isermeyer 1993). Auch Margarian (2010, S. 254) konnte nicht die eine optimale Strategie feststellen, um dem Agrarstrukturwandel zu begegnen. Die Reaktion der Betriebsleiter auf den Strukturwandel ist von den individuellen historischen und aktuellen regionalen Bedingungen, sowie weiteren nicht beobachtbaren Faktoren abhängig (Margarian 2010, S. 254).

Wie die Ergebnisse zeigen, verändern sich im Zuge des betrieblichen Wachstums die Aufgabenbereiche der Betriebsleiter deutlich. Der Zeitaufwand, der auf organisatorische Tätigkeiten entfällt, nimmt in Abhängigkeit von der Rechtsform bzw. mit zunehmender Betriebsgröße zu. Dies deckt sich mit Ergebnissen anderer Studien, die ebenfalls feststellten, dass es im Zuge des betrieblichen Wachstums zu einer Verlagerung der Aufgabenbereiche weg von den ausführenden Arbeiten hin zu den leitenden Aufgaben kommt (Lüpping und Schaper 2010, S. 398; Berges 2006, S. 27; Doluschitz 2010a).

Viele der Kenntnisse, die heute notwendig sind, wurden in der Vergangenheit nicht oder weniger umfangreich benötigt, da sich die damaligen Rahmenbedingungen von den heutigen unterscheiden. Durch die frühere Agrarpolitik mit klar reglementierten Märkten war es für die Landwirte in der Vergangenheit für die Betriebsführung nicht so dringlich, sich mit Dingen wie Management und Unternehmertum zu befassen (Rudmann 2008, S. 13; Sindelar 2010, S. 27). Entscheidend bei der Entwicklung zu immer größeren, komplexeren bzw. diversifizierten Betriebseinheiten ist vor diesem Hintergrund, dass die Betriebsleiter über die notwendigen Unternehmerkompetenzen verfügen. Die Analyse der Befragungsergebnisse zeigt, dass sich die landwirtschaftlichen Betriebsleiter inzwischen durchaus darüber bewusst sind, welche Bedeutung Unternehmerkompetenzen über das fachliche Wissen hinaus haben, um erfolgreich ein landwirtschaftliches Unternehmen zu führen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Studie von Vesala und Pysyäinen (2008), die mittels einer qualitativen Interviewstudie Landwirte in Großbritannien, Finnland, Italien, den Niederlanden, Polen und der Schweiz zu Unternehmerkompetenzen befragten. Mittlerweile scheint sich somit unter den landwirtschaftlichen Betrieben ein

Bewusstsein für die Relevanz der Unternehmerkompetenzen herausgebildet zu haben. Das Ergebnis, dass die Betriebsleiter aus dem früheren Bundesgebiet einen Teil der Unternehmerkompetenzen wichtiger einstufen als Betriebsleiter aus den neuen Bundesländern, deutet darauf hin, dass insbesondere für Betriebsleiter von Betrieben, die einem höheren Wachstumsdruck ausgesetzt sind bzw. weitere betriebliche Wachstumsschritte planen, die Entwicklung von Unternehmerkompetenzen eine hohe Bedeutung haben.

Über die Hälfte der antwortenden Betriebsleiter schätzt ihre eigene Führungsqualifikation als gut ein. Die Unterschiede zwischen der Einschätzung der eigenen Führungsqualifikation und den Unternehmerkompetenzen lassen erkennen, dass Landwirte, für die die Unternehmerkompetenzen wichtig sind, auch ihre eigene Führungsqualifikation besser einschätzen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass diese Betriebsleiter sich insgesamt intensiver mit der Thematik der Unternehmerkompetenzen auseinandersetzen. Anhand der Auswirkung der eigenen Führungsqualifikation auf die Motivation der Mitarbeiter zeigt sich, dass die eigene Führungsqualifikation entscheidenden Einfluss darauf hat, wie erfolgreich ein Betriebsleiter bei der Personalführung ist. Besonders für wachsende Betriebe mit einer zunehmenden Anzahl an Fremdarbeitskräften können daher Betriebsleiterschulungen sowie das Hinzuziehen externer Berater sinnvoll sein, um sich in diesem Bereich weiter zu verbessern (Heyder et al. 2009, S. 280f.). Um den Einfluss der Führungsqualifikation auf den betrieblichen Erfolg klarer einschätzen zu können, wäre es allerdings sinnvoll gewesen, die persönliche Einschätzung weiterer Faktoren wie z.B. das betriebswirtschaftliche und produktionstechnische Wissen, die ebenfalls den betrieblichen Erfolg beeinflussen, abzufragen.

Bei der Entwicklung von Unternehmerkompetenzen ist zu beachten, dass die Umwelt einen entscheidenden Einfluss auf den Lernprozess ausübt. Eine Weiterentwicklung der Unternehmerkompetenzen findet häufig dann statt, wenn sich die Rahmenbedingungen, ausgelöst durch interne und externe Einflüsse, ändern. Außerdem können unternehmerische Fähigkeiten nicht auf dieselbe Art und Weise vermittelt werden wie beispielsweise berufliche Fähigkeiten. Das Erlernen von unternehmerischen Fähigkeiten hängt vielmehr von der eigenen Motivation der Landwirte ab (Rudmann et al. 2008, S. 89).

Die drei wichtigsten Faktoren, die das Erlernen von Unternehmerkompetenzen beeinflussen, sind nach Seuneke et al. (2013): die Re-Entwicklung einer unternehmerischen Identität der Betriebsleiter, das Überschreiten der Grenzen der Landwirtschaft, um den eigenen Horizont zu erweitern und die Öffnung des Familienbetriebes, um von den Ideen Anderer zu profitieren.

Eine weitere wesentliche Rolle bei der Entwicklung von Unternehmerfähigkeiten spielt die Ausbildung. Eine gute Ausbildung kann den Grundstein legen, um die notwendigen unternehmerischen Fähigkeiten zu entwickeln. Nach Doluschitz (2010a) sollte die Ausbildung aufgrund der aktuel-

len Anforderungen neben fachlichen Kompetenzen im Bereich der Produktionstechnik auch Kenntnisse in den Bereichen Betriebswirtschaft, Unternehmensführung, Märkte und Agrarpolitik enthalten (Doluschitz 2010a, S. 92). Zusätzlich zu produktionstechnischem und betriebswirtschaftlichem Wissen müssen in der Aus- und Weiterbildung vermehrt auch Kenntnisse im makroökonomischen Bereich, wie z.B. zu globalen und regionalen Marktentwicklungen, vermittelt werden (Golter 2011, S. 40f.). Wolf und Schoorlemmer (2007, S. 112) stellen in Bezug auf die Ausbildung fest, dass eine landwirtschaftliche Grundausbildung allein nicht mehr ausreichend ist. Die Landwirte müssen zusätzlich mit den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Marketing und Kommunikation vertraut sein. Ein Hochschulstudium entspricht daher eher der passenden Ausbildung eines landwirtschaftlichen Unternehmers (Wolf und Schoorlemmer 2007, S. 112). Neben einer passenden Ausbildung können auch spezielle Austauschprogramme für Landwirte dazu beitragen, die Unternehmerkompetenzen weiterzuentwickeln (Rudmann et al. 2008, S. 99).

Auch Weiterbildungsmaßnahmen können bei der Entwicklung einzelner Kompetenzen helfen. Als Beispiel kann hier das Risikomanagement aufgeführt werden. Der Marktbeobachtung wird bisher auf vielen Betrieben noch nicht die Aufmerksamkeit entgegengebracht, die nötig wäre, um zum richtigen Zeitpunkt entsprechende Risikomanagementmaßnahmen zu ergreifen (Huith und Sichler 1996, S. 145f.). So wurde der Kompetenz Risikobereitschaft und -management auch in der Umfrage die geringste Bedeutung zugewiesen. Generell ist zwar zu beachten, dass die Landwirte die Kompetenz der Risikobereitschaft und des Risikomanagements als wichtig eingestuft haben. Im Vergleich mit den anderen abgefragten Kompetenzen hatte diese jedoch die geringste Bedeutung. Hieraus kann gefolgert werden, dass viele Landwirte Maßnahmen zum Risikomanagement in ihrem täglichen Betriebsablauf noch nicht in dem Maße umsetzen, wie es die aktuellen Rahmenbedingungen erfordern würden. Dabei sollten die kontinuierliche Marktbeobachtung, die Einschätzung der Preisentwicklung und die davon abgeleiteten Risikomanagementmaßnahmen inzwischen genauso zum Tagesgeschäft eines Landwirtes gehören wie beispielsweise die tägliche Kontrolle eines Tierbestandes. Um dies zu ändern, könnten zusammen mit Interessenvertretern der Landwirtschaft, Beratern und Wirtschaftsunternehmen passende Angebote erstellt werden, um den Landwirten die verschiedenen Methoden des Risikomanagements, wie z.B. Warenterminbörsen, bekannter und verständlicher zu machen (Schaper et al. 2008, S. 175f.).

Aufgrund der zunehmend liberalisierten Agrarmärkte, den veränderten gesellschaftlichen Anforderungen und dem zunehmendem Wettbewerb wachsen die Herausforderungen an die Unternehmensführung derzeit stetig weiter an (Schaper et al. 2011, S. 36). Die landwirtschaftlichen Unternehmer dürfen sich daher nicht auf den angeeigneten Kompetenzen ausruhen, sondern müssen durch Weiterbildungsmaßnahmen diese kontinuierlich verbessern, um auf die schnellen Veränderungen im wirtschaftlichen und politischen Bereich reagieren zu können (Doluschitz 2010a, S. 92).

6 Fazit

Es wird deutlich, wie sich mit zunehmender Betriebsgröße das Tätigkeitsfeld der landwirtschaftlichen Betriebsleiter verändert. Umso größer der landwirtschaftliche Betrieb ist, desto mehr Arbeitszeit des Betriebsleiters entfällt auf organisatorische und leitende Tätigkeiten.

Darin, dass die abgefragten Unternehmerkompetenzen eine hohe Bedeutung haben, sind sich alle Betriebsleiter einig. Betriebsausweitungen werden in erster Linie von Einzelunternehmen im früheren Bundesgebiet verfolgt. Die Betriebe in den westlichen Bundesländern werden somit kontinuierlich aus der bisher bestehenden Struktur bäuerlicher Familienbetriebe herauswachsen. Im Zuge dieses Betriebswachstums kommt es daher besonders für diese Betriebsleiter zu einer Verschiebung der Tätigkeitsfelder und damit zu einem deutlichen Zuwachs an geforderten Unternehmerkompetenzen.

Literatur

Alsos, G. A., Carter, S., Ljunggren, E., Welter, F., 2011. The Handbook of Research on Entrepreneurship in Agriculture and Rural Development. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, USA.

Balmann, A., Schaft, F., 2008. Zukünftige ökonomische Herausforderungen der Agrarproduktion: Strukturwandel vor dem Hintergrund sich ändernder Märkte, Politiken und Technologien. Archiv für Tierzucht 51, 13-24.

Batinic, B., 2003. Internetbasierte Befragungsverfahren. Österreichische Zeitschrift für Soziologie 28 (4), 6-18.

BMEL (Hrsg.), 2014. Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten 2013. Landwirtschaftsverlag, Münster-Hiltrup.

Berges, M., 2006. Familienbetriebe am Ende? DLG-Mitteilungen 12, 25-27.

Doluschitz, R., Gindele, N., 2012. Landwirtschaftlicher Strukturwandel und Agrarpolitik fordern Unternehmer und die Mitgliederpolitik in Genossenschaften. In: Doluschitz, R. (Hrsg.). Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2012. Sonderausgabe zur Verabschiedung von Verbandspräsident Gerhard Roßwog. T. und F. Müllerbader, Filderstadt, S. 105-112.

Doluschitz, R., Morath, M., Pape, J., 2011. Agrarmanagement. Grundwissen Bachelor. Eugen Ulmer Verlag, Stuttgart.

Doluschitz, R., 2010. Konsequenzen einer fortschreitenden Automatisierung der Landwirtschaft für Betrieb und Betriebsleiter. In: KTBL (Hrsg.). Automatisierung in der Landwirtschaft. KTBL-Schrift 480, KTBL Verlag, Darmstadt, S. 156-169.

Doluschitz, R., 2010a. Unternehmerkompetenzen sind gefragt. In: v. Davier, Z., L. Theuvsen (Hrsg.). Landwirtschaftliches Personalmanagement. Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. DLG-Verlag, Frankfurt a. M., S. 89-99.

Golter, F., 2011. Gute Ausbildung ist wichtig. In: Mauer, H. (Hrsg.). Landwirtschaftliche Erfolgsetriebe. Von Top-Betrieben lernen Fehler zu vermeiden. Eugen Ulmer Verlag, Stuttgart, S. 40-41.

Gurrath, P., 2011. Landwirtschaft auf einen Blick. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

Heyder, M., v. Davier, Z., Theuvsen, L., 2009. Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. In: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.). Landwirtschaft 2020; Herausforderungen, Strategien, Verantwortung. DLG-Verlag, Frankfurt a. M., S. 267-284.

Huith, M., Sichter, G., 1996. Betriebsmanagement für Landwirte – Existenzsicherung für Betriebe und Unternehmen. BLV Verlagsgesellschaft, München. S. 231. In: Schaper, C., Ch. Wocken, K. Abeln, B.

Isermeyer, F., 1993. Chancen und Risiken der Milchproduktion in unterschiedlichen großen Beständen. Arbeitsbericht Nr. 01/1993 der Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft, Braunschweig. In: Isermeyer, F., 2001. Die Wettbewerbsfähigkeit der Tierproduktion im internationalen Vergleich. Arbeitsbericht Nr. 01/3 der Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft, Braunschweig. Abgerufen am 28.04.2014: http://literatur.vti.bund.de/digbib_extern/bitv/zi023232.pdf.

Kaps, S., 2014. Betriebliche Möglichkeiten zum Umgang mit dem Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. Master-Thesis, Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre (410c), Universität Hohenheim, Stuttgart.

Köhne, M., 2008. Die große Zeit des Wandels; Entwicklung der Organisationsstrukturen in der Landwirtschaft und deren Umfeld. In: Brand-Saßen, H., F. Golter, M. Köhne, R. Schnieders, (Hrsg.). Landwirtschaft im Umbruch, Eugen Ulmer Verlag, Stuttgart, S. 129-177.

Langbehn, C., 2000. Der landwirtschaftliche Unternehmer. Anforderungen und Chancen bei zunehmendem Wettbewerb. Agrarwirtschaft 49 (3), 137-139.

Lüpping, W., Schaper, Ch., 2010. Erfolgsfaktoren in der Milchproduktion: Ergebnisse eines Benchmarking auf Basis einer Vollkostenauswertung. In: Schaper, Ch., (Hrsg.). Strategisches Management in der Landwirtschaft; Wettbewerbsfähigkeit – Risikomanagement – Neue Märkte. Cuvillier Verlag, Göttingen, S. 379-402.

Mäkinen, H., 2013. Farmers' managerial thinking and management process effectiveness as factors of financial success on Finnish dairy farms. Agricultural and Food Science 22, 452-465.

Mann, S., 2003. Theorie und Empirie agrarstrukturellen Wandels? Agrarwirtschaft 52 (3), 140-148.

Margarian, A., 2010. Die regionale Spezifität des Agrarstrukturwandels. Eine theoretische und empirische Analyse. Shaker Verlag, Aachen.

McElwee, G., 2005. A Literature Review of Entrepreneurship in Agriculture. Research Institute of Organic Agriculture, Frick, Schweiz.

McElwee, G., Anderson, A., Vesala, K., 2006. The strategic farmer: a cheese producer with cold feet? Journal of Business Strategy 27, 65-72.

Morgan, S. L., Marsden, T., Miele, M., Morley, A., 2010. Agricultural multifunctionality and farmers' entrepreneurial skills: a study of Tuscan and Welsh farmers. Journal of Rural Studies 26, 116-129.

Phelan, C., Sharpley, R., 2011. Exploring agritourism entrepreneurship in the UK. Tourism Planning & Development 8, 121-136.

Pyysiäinen, J., Anderson, A., McElwee, G., Vesala, K., 2006. Developing the entrepreneurial skills of farmers: some myths explored. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research 12, 21-39.

Rudman, C., Vesala, K. M., Jäckel, J., 2008. Synthesis and recommendations. In: Rudman, C., (Hrsg.). Entrepreneurial Skills and their Role in Enhancing the relative Independence of Farmers. Results and Recommendations from the Research Project Developing Entrepreneurial Skills of Farmers. Research Institute of Organic Agriculture FiBL, Frick, Schweiz.

Rudman, C., 2008. Entrepreneurial Skills and their Role in Enhancing the relative Independence of Farmers. Results and Recommendations from the Research Project Developing Entrepreneurial Skills of Farmers. Research Institute of Organic Agriculture FiBL, Frick, Schweiz.

Schaper, Ch., Deimel, M., Theuvsen, L., 2011. Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetrieb“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. German Journal of Agricultural Economics 60 (1), 36-51.

Schaper, Ch., Wocken, Ch., Abeln, K., Lassen, B., Schierenbeck, S., Spiller, A., Theuvsen, L., 2008. Risikomanagement in Milchviehbetrieben: Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der sich ändernden EU Milchmarktpolitik. In: Rentenbank (Hrsg.). Risikomanagement in der Landwirtschaft, 23, Frankfurt a.M., S. 135-184.

- Schöpe, M., 2011. Diversifizierung in der Landwirtschaft. ifo Schnelldienst 64(14), 43-47.
- Seuneke, P., Lans, T., Wiskerke, J. S.C., 2013. Moving beyond entrepreneurial skills: Key factors driving entrepreneurial learning in multifunctional agriculture. *Journal of Rural Studies* 32, 208-219.
- Seidel, A., 1999: Agrargeschichtliche Überlegungen zur gegenwärtigen Lage und zur Zukunft der Landwirtschaft. *Berichte über Landwirtschaft* 77 (3), 479-491.
- Sindelar, T. 2010. Auf den Manager kommt es an. *DLG-Mitteilungen* 5, 26-29.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.), 2011. Agrarstrukturen in Deutschland. Einheit in Vielfalt. Regionale Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010. Abgerufen am 06.12.2011: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/LandForstwirtschaft/Landwirtschaftzaehlung/AgrarstruktureninDeutschland5411203109004.property=file.pdf>.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2012. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Ausgewählte Zahlen der Landwirtschaftszählung/ Agrarstrukturhebung 2010. Fachserie 3, Reihe 2.1.5. Wiesbaden. Abgerufen am 29.04.14: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/LandForstwirtschaft/Betriebe/SozialoekonomisheVerhaeltnisse2030215109004.pdf?__blob=publicationFile.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2011. Wer produziert unsere Nahrungsmittel? Aktuelle Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010. Abgerufen am 05.09.2011: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2011/LWZ2010/pressebroschuere__lwz.property=file.pdf.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2011a. Landwirtschaftszählung 2010. 7.1 Landwirtschaftliche Betriebe mit Einkommenskombinationen 2010. Vorläufige Ergebnisse. Abgerufen am 06.12.2011: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/LandForstwirtschaft/Landwirtschaftszaehlung2010/Tabellen/Content75/7__1__Einkommenskombinationen,templateId=renderPrint.psml.
- Tuten, T. L., Urban, D. J., Bosnjak, M., 2002. Internet Surveys and Data Quality: A review. In: Batinic, B., Reips, U.-D., Bosnjak, M. (Hrsg.). *Online Social Sciences*. Hogrefe & Huber, Seattle. S. 7-26.
- Vesala, K. M., Pyysiäinen, J., 2008: Understanding Entrepreneurial Skills in the Farm Context. *Research Institute of Organic Agriculture, Frick, Schweiz*.
- Von dem Bussche, P., 2005. Das neue Leitbild: der erweiterte Familienbetrieb. Chancen für Zukunftsbetriebe trotz Globalisierung. In: *Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.). Mehr Markt für Landwirte*. DLG-Verlag, Frankfurt a.M., S. 61-69.
- Von dem Bussche, P., 2000. Anforderungen an das Management. *Neue Landwirtschaft* 5, 14-17.
- Wolf, d., P., McElwee, G., Schoorlemmer, H., 2007. The European farm entrepreneur: comparative perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 4, 679-692.
- Wolf, d., P., Schoorlemmer, H., 2007. Exploring the Significance of Entrepreneurship in Agriculture. *Research Institute of Organic Agriculture, Frick, Schweiz*.