

# **Akquise von Arbeitskräften für wachsende Milchviehbetriebe: Einfluss von strategischen Entscheidungen und Personalmanagement**

Acquisition of Farm Workers for Growing Dairy Farms: Influence of Strategic Decisions and Personnel Management

Hauke Bronsema, Maria NÄTHER, Katharina SCHLOSSER und Ludwig THEUVSEN

## **Zusammenfassung**

Im Zuge des fortschreitenden Strukturwandels wachsen viele landwirtschaftliche Betriebe in Größenordnungen hinein, die eine Abkehr von der vormals familiengeprägten Arbeitsverfassung bedeuten. Die Gewinnung von familienfremden Arbeitskräften erlangt daher zunehmende Relevanz für die betriebliche Entwicklung. Dies gilt insbesondere für die arbeitsintensive Milchviehhaltung. Auf Basis einer empirischen Erhebung bei 130 wachstumsorientierten Milchviehbetrieben in Deutschland werden in der vorliegenden Studie strategische und personalwirtschaftliche Einflussfaktoren aufgezeigt, die die Möglichkeiten zur erfolgreichen Akquise von Arbeitskräften beeinflussen.

**Schlagerworte:** Personalmanagement, Milchviehbetriebe, Arbeitskräfte

## **Summary**

Extensive structural changes have resulted in strong farm growth which has challenged the once dominant family-oriented business model in agriculture. The acquisition of suitable farm workers has, thus, gained importance for the future development of such farm enterprises. This is especially true for the labour-intensive dairy branch. On the basis of an empirical survey of 130 growth-oriented dairy operations in Germany, strategic and personnel management factors were determined which influence the successful acquisition of farm workers.

**Keywords:** personnel management, dairy farms, farm workers

## 1. Einleitung

Familienbetriebe sind in (West-)Deutschland wie in vielen anderen Ländern die dominierende Organisationsform in der Landwirtschaft (SCHMITT, 1989). Seit 2007 ist in Deutschland nach jahrzehntelangem stetigem Rückgang jedoch wieder ein Anstieg der Zahl der ständig in der Landwirtschaft angestellten familienfremden Erwerbspersonen zu beobachten (DBV, 2012). Eine Ursache für diese Entwicklung liegt in der zunehmenden Herausbildung von erweiterten Familienbetrieben, die neben zwei bis drei familieneigenen Arbeitskräften weitere familienfremde Arbeitskräfte (Fremd-AK) beschäftigen (VON DEM BUSSCHE, 2005; SCHAPER et al., 2011). Im Rahmen einer empirischen Studie wurden Milchviehbetriebe untersucht, die aufgrund der Beschäftigung von familienfremden Arbeitskräften dem skizzierten Bild des erweiterten Familienbetriebes entsprechen. Die Gewinnung von Arbeitskräften ist für diese Betriebe eine der wichtigsten strategischen Aufgaben im Hinblick auf die zukünftige Betriebsentwicklung (LASSEN und BUSCH, 2009). Schwerpunkte der Befragung waren grundlegende Unternehmensstrategien sowie Strategien und Erfahrungen im Bereich des Personalmanagements. Diese betrieblichen Vorgehensweisen wurden im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Akquise von Arbeitskräften untersucht. Zielsetzung ist die Ableitung von Implikationen für das Personalmanagement und die Personalgewinnung.

## 2. Personalmanagement im Kontext betrieblicher Strategien

Das Personalmanagement ist als eine Funktionalstrategie zu kennzeichnen, die sich gemäß dem Bild von der hierarchischen Abfolge betrieblicher Entscheidungen an dem durch die Unternehmensstrategie gesteckten Rahmen orientiert (INDERHEES, 2007). Zunächst ist im Zuge der Festlegung der strategischen Ausrichtung des Personalmanagements in der Landwirtschaft zu klären, inwieweit überhaupt die Bereitschaft besteht, (weitere) familienfremde MitarbeiterInnen einzustellen. Alternative Strategien, die den Gesamtarbeitszeitbedarf des Betriebes reduzieren und somit Arbeitskapazitäten freisetzen, sind u.a. eine Erhöhung des Technisierungsgrades, die Auslagerung von Arbeiten an

externe DienstleisterInnen (Lohnunternehmen) oder die verstärkte Kooperation mit anderen LandwirtInnen (BRONSEMA et al., 2012).

Mit der Entscheidung für die Einstellung von Lohnarbeitskräften sind LandwirtInnen mit dem in vielen Fällen neuen Aufgabenbereich „Personalmanagement“ konfrontiert (THEUVSEN und VON DAVIER, 2010), auf den sie durch ihre Ausbildung und Erfahrung häufig nur begrenzt vorbereitet sind. Als wesentliche für die Landwirtschaft relevante Teilbereiche des Personalmanagements lassen sich Personalbeschaffung, -einsatz, -führung und -motivation benennen (HENKE et al., 2012).

### **3. Methodik**

#### **3.1 Studiendesign und Auswertungen**

Für die vorliegende empirische Erhebung wurden 130 MilchviehhalterInnen aus Nordwestdeutschland, wo erweiterte Familienbetriebe aufgrund der einzelbetrieblichen Erweiterung der Milchviehhaltung eine zunehmende Verbreitung erfahren, auf postalischem Wege befragt. Der Fragebogen gliederte sich in drei Teile: Erhebung allgemeiner Betriebsdaten, strategische Vorgehensweise und Strategien im Bereich des Personalmanagement. Neben offenen oder nominal skalierten Abfragen kamen im Wesentlichen fünfstufige Likert-Skalen zum Einsatz. Die gewonnenen Daten wurden mittels uni-, bi- und multivariater Verfahren ausgewertet. Für weitergehende Analysen wurde in den beiden inhaltlichen Kategorien „strategische Vorgehensweise“ und „Personalmanagement“ jeweils eine explorative Faktorenanalyse zur Dimensionsreduzierung durchgeführt. Die erzeugten Faktoren fließen in eine Regressionsanalyse ein und dienen zur Erklärung der Chancen, Arbeitskräfte für den eigenen Milchviehbetrieb gewinnen zu können.

#### **3.2 Stichprobenbeschreibung**

Mit durchschnittlich 2,7 Familien- und 1,7 familienfremden Arbeitskräften (jeweils in Voll- oder Teilzeit) sowie 1,0 Auszubildenden weisen die untersuchten Betriebe die typischen Merkmale des Betriebstypus des erweiterten Familienbetriebes auf. Bezogen auf die Aufgabenbereiche geben jeweils über 80% der Betriebe an, dass sie Fremd-AK beim Melken, in der Innenwirtschaft (ohne Melken) und in der Außenwirtschaft (Maschinen) einsetzen. Mit dem Herdenmanagement

sind Fremd-AK nur bei 25% der Unternehmen betraut.

Die BefragungsteilnehmerInnen bewirtschaften eine durchschnittliche Betriebsfläche von 192 ha, wovon 63% Ackerland sind. Bis auf vier reine Grünlandbetriebe betreiben alle LandwirtInnen Silomaisanbau, der etwa 53% der Ackerfläche beansprucht. Die starke Spezialisierung auf Milchkühe unterstreicht, dass nur Bullenmast (35% der Betriebe) häufiger als weiterer Tierhaltungsbetriebszweig genannt wird. Weitere Betriebszweige der Tierproduktion sind nur in Einzelfällen vorhanden. Als wichtigste Eckdaten der Milchproduktion sind eine durchschnittliche Kuhzahl von 169 Tieren und eine Milchleistung von im Mittel 9307 kg im Jahr 2012 zu nennen. Die Wachstumsorientierung der TeilnehmerInnen belegt die im Jahr 2000 noch wesentlich kleinere durchschnittliche Herdengröße mit 95 Kühen und die für das Jahr 2015 angestrebte Erweiterung auf 213 Kühe. Die Anforderungen an das Management der erweiterten Familienbetriebe bedingen, dass die LandwirtInnen einen Anteil von 33% ihrer Arbeitszeit der Betriebsorganisation widmen. Der Rest entfällt auf praktische Tätigkeiten. Das Durchschnittsalter der befragten BetriebsleiterInnen beträgt 43 Jahre und es ist ein überdurchschnittlich hoher Ausbildungsstand zu verzeichnen. Nur 5% der ProbandInnen haben keine landwirtschaftliche Ausbildung oder lediglich eine landwirtschaftliche Lehre abgeschlossen. Alle weiteren TeilnehmerInnen verfügen über berufspraktische Abschlüsse, die über die Lehre hinausgehen (MeisterIn/AgrarbetriebswirtIn), oder ein landwirtschaftliches Studium. Die Ergebnisse sind aufgrund der getroffenen Vorauswahl nicht repräsentativ für alle Milchviehbetriebe im Untersuchungsgebiet, zeigen aber belastbare Tendenzen für erweiterte Familienbetriebe in den Regionen mit einer expansiven Entwicklung der Milchviehhaltung in Nord- und Nordwestdeutschland auf.

## **4. Ergebnisse**

### **4.1 Stellenwert von Fremd-AK in der Unternehmensstrategie**

Hinsichtlich der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung ist erkennbar, dass das Modell des erweiterten Familienbetriebes von den befragten Betrieben deutlich favorisiert wird (vgl. Tab. 1). Nur 11,6% bevorzugen eine Arbeitserledigung, die im Wesentlichen auf Familienarbeitskräften beruht. Analog dazu wird der Einstellung von familien-

fremden Arbeitskräften als Grundlage der betrieblichen Weiterentwicklung eine hohe Priorität eingeräumt. Geringe Zustimmung finden der Lohnunternehmereinsatz, eine weitergehende Automatisierung (z.B. Melkroboter) und Kooperationen als Alternative zur Einstellung von Fremd-AK. Dies lässt darauf schließen, dass über diese Optionen erschließbare Einsparpotenziale von Arbeitszeit bereits weitestgehend ausgeschöpft sind oder aus anderen Gründen nicht präferiert werden. Zudem werden Maßnahmen zur Einsparung von Arbeitszeit häufig parallel zur Beschäftigung von Fremd-AK realisiert.

Tab. 1: Stellenwert der Einstellung von familienfremden Arbeitskräften im Rahmen der strategischen Ausrichtung

	Trifft zu	Teils/teils	Trifft nicht zu
Wachstum nur in Dimensionen des Familienbetriebes	11,6%	14,6%	73,9%
Einstellung von Fremd-AK zur Realisierung von betrieblichem Wachstum und Erfolg	57,7%	29,2%	13,1%
Lohnunternehmen statt Fremd-AK	29,2%	35,4%	45,3%
Kooperationen statt Fremd-AK	14,7%	20,2%	65,1%
Automatisierung statt Fremd-AK	23,1%	32,3%	44,6%

Quelle: Eigene Darstellung

Die Bedeutung von Fremd-AK wird zudem dadurch ersichtlich, dass die LandwirtInnen nach dem Problem der Pacht und des Kaufes weiterer landwirtschaftlicher Flächen die Gewinnung von qualifizierten Arbeitskräften als zweitwichtigstes Problem im Zuge der zukünftigen weiteren Betriebsentwicklung sehen. Als Erklärung lässt sich anführen, dass die Einstellung von mehr qualifiziertem Personal von 68,4% der BetriebsleiterInnen im Zuge von Expansionsplänen in der Milchviehhaltung angestrebt wird. Die vermehrte Arbeitserledigung mit „günstigen“ Arbeitskräften wie z.B. Aushilfen, PraktikantInnen und Auszubildenden wird hingegen nur von 30,8% der BetriebsleiterInnen als Zukunftsstrategie genannt.

Die Ergebnisse zeigen damit auf, dass die Gewinnung insbesondere von qualifiziertem Personal eine der wichtigsten unternehmerischen Herausforderungen im Rahmen der strategischen Weiterentwicklung der Untersuchungsbetriebe ist. Dabei sind die Möglichkeiten, Arbeits-

kräfte zu gewinnen, zum einen ein branchenspezifisches Problem und zum andere auf Ebene des Einzelbetriebes zu betrachten. Diese Differenzierung zeigt sich auch bei der Einschätzung der Untersuchungsbetriebe (vgl. Tab. 2). Die Möglichkeit, geeignete Arbeitskräfte für den eigenen Betrieb zu finden, wird deutlich besser beurteilt als die Aussicht, dass andere Milchviehbetriebe in den jeweiligen Heimatregionen der BefragungsteilnehmerInnen ihren Personalbedarf decken können.

Tab. 2: Möglichkeiten zur Akquise von Arbeitskräften

	Gut	Teils/ teils	Problema- tisch
<b>Möglichkeiten, geeignete Arbeitskräfte für Milchviehbetriebe in der Region zu finden.</b>	20,2%	44,2%	35,7%
<b>Möglichkeiten, geeignete Arbeitskräfte für den eigenen Milchviehbetrieb zu finden.</b>	44,2%	35,7%	20,2%

Quelle: Eigene Darstellung

## 4.2 Faktoren- und Regressionsanalyse

Zielsetzung der weiteren Auswertungen ist es, Einflussgrößen aufzuzeigen, die die Chancen zur Akquise von Arbeitskräften für wachsende Milchviehbetriebe bedingen. Um die Vielzahl der abgefragten Items einer Dimensionsreduktion zu unterziehen, wurde in den beiden inhaltlichen Kategorien „strategische Vorgehensweise“ und „Personalmanagement“ jeweils eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Die erste Faktorenanalyse zum grundsätzlichen strategischen Vorgehen identifizierte die Faktoren „Strategie Fremd-AK“ (Cronbachs Alpha ( $C\alpha$ ) 0,767), „Präferenz Milchviehhaltung“ ( $C\alpha$  0,755) und „Präferenz praktische Tätigkeiten“ ( $C\alpha$  0,604). Die drei Faktoren erklären 67% der Gesamtvarianz. Der KMO-Wert (Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium) zur Überprüfung der Stichprobeneignung beträgt 0,669. Die zweite Faktorenanalyse zum Themenkomplex „Personalmanagement“ brachte die Faktoren „Zufriedenheit mit Mitarbeitern“ ( $C\alpha$  0,694), „Arbeitsplatzattraktivität Milchproduktion“ ( $C\alpha$  0,555) und „Grad der Arbeitsorganisation“ ( $C\alpha$  0,578) hervor. Die drei Faktoren erklären 59% der Gesamtvarianz; der KMO-Wert beträgt 0,668. Die ausgewiesenen Werte für Cronbach's Alpha erreichen ausnahmslos den in der Literatur genannten Mindestwert von 0,5 (SCHNELL et al. 2005) (vgl. Tab. 3).

Tab. 3: Ergebnisse der Faktorenanalysen

Strategische Ausrichtung; KMO = 0,669		Faktorladung		Cronbachs Alpha (C <sub>α</sub> )
<b>F1: Strategie Fremd-AK</b>	Strategisch setze ich "nicht" auf die Einstellung von Fremd-AK zur Realisierung von betrieblichem Wachstum und Erfolg.	0,825		0,767
	Ich wachse nur in Dimensionen, die mit Familienarbeitskräften zu bewerkstelligen sind.	0,781		
	Ich scheue die finanziellen Verpflichtungen, die durch die Beschäftigung von Fremdarbeitskräften entstehen.	0,770		
	Anstatt (weitere) Fremd-AK einzustellen, versuche ich, Arbeiten an Lohnunternehmen auszulagern.	0,665		
<b>F2: Präferenz Milchviehhaltung</b>	Trotz der hohen Arbeitsbelastung bereitet mir die Arbeit mit Kühen sehr viel Freude.		0,856	0,755
	Wenn ich die Zeit noch einmal zurückdrehen könnte, würde ich wieder Milchviehhalter werden.		0,825	
	Ohne Kühe würde mir der Beruf Landwirt keinen Spaß machen.		0,800	
<b>F3: Präferenz für praktische Tätigkeiten</b>	Ich bin draußen effektiver als am Schreibtisch.		0,891	0,604
	Für mich ist die Zeit am Schreibtisch "nicht so" sinnvoll wie die tägliche Arbeit im Betrieb.		0,791	
Personalmanagement; KMO = 0,668		Faktorladung		Cronbachs Alpha (C <sub>α</sub> )
<b>F4 Zufriedenheit mit Mitarbeitern</b>	Meine Mitarbeiter erledigen ihre Aufgaben selbstständig.	0,769		0,694
	Mir fällt es "nicht" schwer, Verantwortung an Fremdarbeitskräfte abzugeben.	0,704		
	Probleme mit meinem Personal gibt es nur äußerst selten.	0,600		
<b>F5: Arbeitsplatzattraktivität Milchviehhaltung</b>	Da andere Branchen in meiner Region erheblich höhere Löhne zahlen, ist es schwierig, Mitarbeiter für die Milchviehhaltung zu gewinnen.		0,792	0,555
	Es ist schwer Personal dauerhaft an den Betrieb zu binden.		0,717	
	Arbeitsplätze in der Milchproduktion sind tendenziell unattraktiver als in anderen landwirtschaftlichen Betriebszweigen wie z.B. im Ackerbau.		0,679	
<b>F6: Grad der Arbeitsorganisation</b>	Die Arbeitsverteilung an meine AK entscheide ich "nicht" jeden Morgen spontan.		0,837	0,578
	Schichtpläne regeln in meinem Betrieb die Arbeitseinteilung bereits langfristig.		0,832	

Quelle: Eigene Darstellung

In der anschließenden Regressionsanalyse wurde die Möglichkeit, geeignete Arbeitskräfte für den eigenen Betrieb zu finden, als abhängige Variable definiert. Die identifizierten Faktoren der beiden Faktorenanalysen flossen als unabhängige Variablen in die Regressionsanalyse mit ein. Für vier der zuvor identifizierten Faktoren ließ sich ein signifikanter Einfluss nachweisen (vgl. Abb. 1).

Im Bereich der allgemeinen strategischen Ausrichtung lässt sich ein deutlich positiver Einfluss der Präferenz für die Milchviehhaltung auf die Einschätzung der BetriebsleiterInnen, wie erfolgreich sie Arbeitskräfte für ihren eigenen Betrieb gewinnen können, feststellen ( $\beta=0,235^{**}$ ). Die hohe Motivation und Begeisterung für den Beruf des/der Milchviehhalters/Milchviehhalterin trägt damit möglicherweise zu einer besonders positiven Vermittlung und Ausgestaltung des Arbeitsplatzes bei, was auch dessen Attraktivität für ArbeitnehmerInnen steigert. Der Faktor „Präferenz praktische Tätigkeiten“ weist einen negativen Einfluss auf ( $\beta=-0,131^*$ ). Die LandwirtInnen, die

eigener praktischer Tätigkeit einen besonders hohen Stellenwert beimessen, schätzen die Möglichkeiten zur Akquise von Arbeitskräften für ihren eigenen Betrieb deutlich schlechter ein. Der Faktor zeigt zudem eine positive Korrelation ( $r=0,251^{**}$ ) zum Anteil der für praktische Tätigkeiten eingesetzten Arbeitszeit. Das starke Engagement der LandwirtInnen im operativen Geschäft könnte daher auf einem tatsächlichen betriebsindividuellen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften beruhen. Ebenso kann eine starke Einbindung in die operativen Abläufe zu fehlender Zeit für Leitungsaufgaben wie Personalmanagement führen, was die professionelle Gewinnung von Arbeitskräften erschwert.

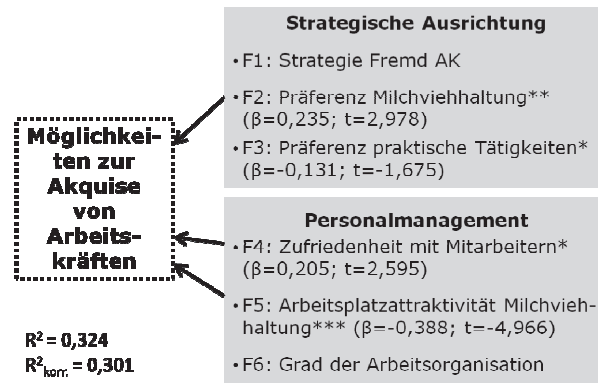


Abb. 1: Regressionsanalyse zu den Einflüssen auf die Möglichkeiten zur Akquise von Arbeitskräften

Quelle: Eigene Darstellung

Im Themenfeld „Personalmanagement“ weist der Faktor „Zufriedenheit mit den Mitarbeitern“ ( $\beta=0,205^{**}$ ) einen positiven Einfluss auf, was ein Hinweis auf ein aus ArbeitgeberInnen- und ArbeitnehmerInnen-sicht zufriedenstellendes Personalmanagement ist. BetriebsleiterInnen, die die Attraktivität des Arbeitsplatzes Milchviehhaltung gering schätzen, sehen sich auch bei der Gewinnung von Arbeitskräften schlechter aufgestellt ( $\beta= -0,388^{**}$ ). Einerseits spielen hier unternehmensexterne Aspekte wie die jeweilige Konkurrenzsituation zu außerlandwirtschaftlichen Branchen und landwirtschaftlichen Betrieben mit anderen Produktionsschwerpunkten eine Rolle. Andererseits sind betriebsinterne Aspekte wie z.B. die Arbeitsplatzgestaltung von Bedeutung.



## 5. Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie geben einen ersten Einblick in die Bedeutung von Unternehmens- und Personalmanagementstrategien in der Landwirtschaft für die Möglichkeiten der Akquise von MitarbeiterInnen. Die Ergebnisse zeigen: Die jeweils verfolgte betriebliche Strategie, etwa das Betriebswachstum, determiniert nicht nur den Personalbedarf, sondern auch die Möglichkeiten der Personalbeschaffung. Die unter "Strategische Ausrichtung" der Betriebe subsumierten Einflussfaktoren zeigen u.a., dass die Bereitschaft, praktische Tätigkeiten zu delegieren und sich selbst auf Leitungstätigkeiten zu konzentrieren, die Personalbeschaffung positiv beeinflusst. Die (weitgehende) Konzentration des/der Betriebsleiters/Betriebsleiterin auf Managementaufgaben stellt für viele landwirtschaftliche Betriebe eine Zäsur dar und erfordert einen Mentalitätswandel. Die empirischen Ergebnisse zeigen aber, dass dieser Wandel notwendig ist, um Personal gewinnen zu können. Im Gegenzug wäre aber auch zu prüfen, ob LandwirtInnen, die eher ungern praktische Tätigkeiten abgeben, über besondere, erfolgsrelevante Fähigkeiten in diesem Bereich verfügen.

Im Bereich "Personalmanagement" kristallisierte sich die Arbeitsplatzattraktivität als wichtigste einzelne Einflussgröße auf die Möglichkeit der erfolgreichen Gewinnung von qualifizierten Arbeitskräften heraus. Empirische Untersuchungen zeigen, dass MitarbeiterInnen vielfältige Anforderungen an ihren Arbeitsplatz stellen – von einer angemessenen Entlohnung über akzeptable Arbeitszeiten und Möglichkeiten der Weiterbildung bis zu einer zeitgemäßen Personalführung durch den/die BetriebsleiterIn (VON DAVIER, 2007). Diese Einflussgrößen sollten BetriebsleiterInnen im Blick haben und kritisch auf ihre Wahrnehmung durch potenzielle MitarbeiterInnen überprüfen.

Die Implementierung eines professionellen Personalmanagements ist vor dem Hintergrund der hohen Arbeitsintensität in der Milchviehhaltung eine der zentralen unternehmerischen Herausforderungen beim Übergang von einer Familienarbeitsverfassung zum erweiterten Familienbetrieb. Auf diese Aufgabe sind LandwirtInnen im Rahmen der bisherigen Berufsausbildung oft nur unzureichend vorbereitet. Im Rahmen der Beratung ist daher eine verstärkte Adressierung dieses Themenfeldes anzustreben. Best Practice-Beispiele für ein professionelles Personalmanagement sind zunächst in Zusammenarbeit mit der

Wissenschaft zu definieren und können ein Ansatz zur Entwicklung betriebsindividueller Konzepte sein. Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich darüber hinaus hinsichtlich der detaillierten Untersuchung konkreter Einzelmaßnahmen in den einzelnen Aufgabenfeldern des Personalmanagements, die Empfehlungen zur Optimierung des Personalmanagements wachsender Milchviehbetriebe ermöglichen.

### Literatur

- BRONSEMA, H., SONNTAG, W. und THEUVSEN, L. (2012): Abseits der Kernregionen. DLG-Mitteilungen 10/2012: 88-91.
- DEUTSCHER BAUERNVERBAND (2012): Situationsbericht 2012/13. Berlin.
- HENKE, S., SCHMITT, C. und THEUVSEN, L. (2012): Personalmanagement in der Landwirtschaft: Überblick über den Stand der Forschung. Berichte über Landwirtschaft 90(2): 317-329.
- INDERHEES, P.G. (2007): Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Hauptidebetriebe: Eine Untersuchung am Beispiel Nordrhein-Westfalens. Dissertation Universität Göttingen.
- LASSEN, B. und BUSCH G. (2009): Entwicklungsperspektiven der Milchproduktion in verschiedenen Regionen Niedersachsens: ein agri benchmark dairy-Projekt. von Thünen-Institut. Braunschweig.
- SCHAPER, C., DEIMEL, M. und THEUVSEN, L. (2011): Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. German Journal of Agricultural Economics 60(1): S. 36-51.
- SCHMITT, G. (1989): Warum ist Landwirtschaft eigentlich überwiegend „bäuerliche Familienwirtschaft“? Berichte über Landwirtschaft 67(1): 161-219.
- SCHNELL, R., HILL, P. und ESSER, E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg.
- THEUVSEN, L. und VON DAVIER, Z. (2010): Mitarbeiterführung. In: Z. von Davier und L. Theuvsen (Hrsg.). Landwirtschaftliches Personalmanagement - Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. Frankfurt a. M.: DLG-Verlag, 29-34.
- VON DAVIER, Z. (2007): Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft: Eine empirische Analyse. Dissertation Universität Göttingen.
- VON DEM BUSSCHE, P. (2005): Das neue Leitbild: Der erweiterte Familienbetrieb. In: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.). Mehr Markt für Landwirte, Konsequenzen und Strategien. Frankfurt a. M.: DLG-Verlag, S. 61-69.

### Anschrift der VerfasserInnen

*M.Sc. Hauke Bronsema, M.Sc. Maria Näther, B.Sc. Katharina Schlosser  
Prof. Dr. Ludwig Theuvsen  
Department für Agrarökonomie, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen  
Tel.: +49 0551-394073, eMail: hbronse@gwdg.de*