

Übertragung von Managementkompetenzen an Hofnachfolger/innen in Österreich

Transfer of management competences to farm successors in Austria

Manuela Larcher* und Stefan Vogel

Department für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Institut für Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung der Universität für Bodenkultur Wien, AT

*Correspondence to: manuela.larcher@boku.ac.at

Received: 23 Oktober 2020 – Revised: 15 Juni 2021 – Accepted: 14 Juli 2021 – Published: 21 Dezember 2021

Zusammenfassung

Dieser Beitrag analysiert die Managementkompetenzen designierter Hofnachfolger/innen in Österreich. Mittels Clusteranalyse wurden drei Gruppen identifiziert: i) Nachfolger/innen mit hohen, (ii) mit mittleren und (iii) mit geringen Kompetenzen im operativen, strategischen und finanziellen Management. Eine landwirtschaftliche Meisterausbildung und die Arbeit am Betrieb erhöhen ihre Managementbeteiligung. Je kürzer der Zeithorizont bis zur geplanten Hofnachfolge, umso stärker sind die Nachfolger/innen zwar ins Management involviert, ein relativ großer Anteil von ihnen hat trotzdem nur wenig Kompetenzen. Das weist darauf hin, dass die Übergeber/innen über den Generationenwechsel hinaus maßgeblich am betrieblichen Management mitwirken und Kontrolle über den Betrieb behalten.

Schlagerworte: operatives, strategisches und finanzielles Management, Hofnachfolge

Summary

This article analyzes the management competences of designated farm successors in Austria. By means of a cluster analysis, three groups were identified: i) Successors with high, (ii) with medium and (iii) with low competences in operational, strategic and financial management. An agricultural education at the level of master craftsman or craftswoman and working on the farm increase the successors involvement into management. The shorter the time horizon until the planned farm succession, the more the successors are involved in management, but a relatively large proportion of them still have little competence. This indicates that the old farmers play a key role in the farm management beyond the generation change and that they retain control over the operation of the farm.

Keywords: operational, strategic and financial management, farm succession

1 Einleitung und Fragestellung

Neben der landwirtschaftlichen Sozialisation und der Ausbildung stellt die Integration designierter Hofnachfolger/innen in betriebliche Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse die nächste Phase in einem erfolgreichen Hofnachfolgeprozess bäuerlicher Familienbetriebe dar. Wann und wie Hofnachfolger/innen integriert werden, hängt von persönlichen Charakteristika der Beteiligten, von der Art und der Größe des Betriebs und von betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen ab, wie Einsparung von Fremdarbeitskräften, Erhöhung der Arbeitskraftkapazität oder Reduktion der Arbeitsbelastung für die aktuellen Betriebsleiter/innen (Rossier, 2012). Zu einer bewusst frühzeitigen Integration der Hofnachfolger/innen kann längerfristiges Kalkül im Hinblick auf die spätere Nachfolge führen: Eine längere Zeitspanne des gemeinsamen Arbeitens und Entscheidens wird gezielt dazu genutzt, um betriebspezifisches Wissen weiterzugeben, die Motivation des Hofnachfolgers oder der Hofnachfolgerin zu erhalten und die betriebliche Verantwortung zu teilen (Cabrera-Suárez et al., 2001). Ob Nachfolger/innen haupt- oder nebenberuflich am Betrieb arbeiten, hängt im Wesentlichen von der Erwerbsform und der Ertragskraft des betreffenden Betriebs ab. Die betriebliche Integration von Hofnachfolger/n/innen als entlohnte Arbeitskräfte unmittelbar nach einer landwirtschaftlichen Ausbildung erfolgt meist nur in arbeitsintensiven Betrieben, wenn dadurch Fremdarbeitskräfte eingespart werden können. In Nebenerwerbsbetrieben und in Haupterwerbsbetrieben, die zu wenig Einkommen für zwei Familien bieten, sind Hofnachfolger/innen hauptberuflich außerbetrieblich tätig und arbeiten nebenberuflich am landwirtschaftlichen Betrieb, bis sie diesen bei der Pensionierung der aktuellen Betriebsleiter/innen übernehmen (Rossier, 2012).

Unabhängig von der Motivlage und den Modalitäten der Integration, eignen sich Hofnachfolger/innen durch den regelmäßigen direkten Kontakt mit betrieblichen Aufgaben und Abläufen betriebspezifisches explizites und implizites Wissen sowie Fertigkeiten in betrieblichen Arbeitsprozessen an (Lobley und Baker, 2010). Die intergenerationale Zusammenarbeit am Betrieb kann auch als „Probephase“ gesehen werden, in der die Beteiligten ihre eigenen Vorstellungen an jenen der anderen überprüfen (Cabrera-Suárez et al., 2001; Corsi, 2009). Aktuelle Betriebsleiter/innen überzeugen sich von den landwirtschaftlichen Fähigkeiten, sowie von den „guten“ Absichten ihrer Nachfolger/innen, was deren Pläne für die Weiterführung des Betriebs betrifft. Nachfolger/innen prüfen, inwieweit die aktuellen Betriebsleiter/innen bereit sind, die betrieblichen Vorstellungen der NachfolgerInnen zu akzeptieren und umzusetzen. Positives Feedback durch Familie und Berufsstand fördern zudem die Selbsteinschätzung der Nachfolger/innen, ein/e gute/r Landwirt/in und ein/e würdige/r Nachfolger/in zu sein (Fischer und Burton, 2014).

Für eine gelingende Nachfolge ist neben der Einbindung in betriebliche Arbeitsprozesse die schrittweise Übertragung von Managementaufgaben an die Nachfolger/innen

essentiell. In diesem Fall sind die Nachfolger/innen schon vor der Übernahme des Betriebes in der Lage, unternehmerische Fähigkeiten aufzubauen und eine starke Identität in die Richtung der Rolle als Betriebsleiter/in zu entwickeln (Fischer und Burton, 2014). Wenn allerdings die aktuellen Betriebsleiter/innen ihre Nachfolger/innen zwar als Arbeitskräfte integrieren, nicht aber zulassen, dass sie auch Managementaufgaben übernehmen, verbleiben diese in der Rolle des „farmer's boy“ (Gasson und Errington, 1993) beziehungsweise des „farmer's girl“ ohne Entscheidungsbefugnisse.

In diesem Beitrag sprechen wir in Zusammenhang mit der Integration designierter Hofnachfolger/innen in betriebliche Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse von der Übertragung von Managementkompetenzen. Wir beziehen uns mit unserem Begriffsverständnis dabei auf eine im englischen Sprachraum übliche Unterscheidung von „competence“ und „competency“ (Erault, 2004; White, 1959). Wir verwenden den Begriff Managementkompetenz im Sinne von „competence“, welches eine ganzheitliche Bedeutung hat, indem es sich auf die gesamte Fähigkeit einer Person bezieht, beispielsweise eine bestimmte berufliche Rolle einzunehmen. Der Begriff „competency“ hingegen bezeichnet einzelne (Hand)Fertigkeiten.

Die große Bedeutung einer schrittweisen und zeitgerechten Übertragung von Managementkompetenzen an Hofnachfolger/innen für den Generationenwechsel und die erfolgreiche Weiterentwicklung landwirtschaftlicher Betriebe ist in der internationalen Literatur unbestritten. Errington und Tranter (1991) untersuchten die Übertragung von Managementkompetenzen auf 800 landwirtschaftlichen Betrieben in England. Darauf aufbauend wurde das Modell der „Nachfolgeleiter“ beziehungsweise Verantwortungsleiter“ entwickelt, wonach die Übertragung von Managementkompetenzen sprossenweise erfolgt, bis der/die Hofnachfolger/in – oben angekommen – die Betriebsleitung übernimmt und für das gesamte Management allein verantwortlich zeichnet (Gasson und Errington, 1993; Errington, 1998). Schließlich hat sich vor allem auf Initiative Erringtons (2002) – das breite internationale Forschungsnetzwerk FARMTRANSFERS zur Analyse und zum internationalen Vergleich der Situation der Hofnachfolge entwickelt. Die in den verschiedenen Ländern durchgeführten Befragungen verwenden zur Erfassung der einzelnen Sprossen der Nachfolgeleiter die von Errington (1998) empirisch entwickelten und vorgeschlagenen insgesamt 20 einzelnen Managementaufgaben. Diese einzelnen Managementaufgaben können vier Kompetenzbereichen zugeordnet werden. Das operative Management umfasst Entscheidungen und Planungen, die tägliche oder in den betrieblichen Sparten wiederkehrende Handlungen betreffen. Das strategische Management umfasst Entscheidungen und Planungen, welche die mittel- bis langfristige Ausrichtung der betrieblichen Strategie betreffen. Das finanzielle Management umfasst Entscheidungen betreffend Finanzierung und Förderungen sowie das Rechnungswesen. Das Arbeitskraftmanagement schließlich erfordert komplexe Entscheidungen und Planungen bezüg-

lich Auswahl, Einstellung, Aufsicht und Ausbildung von Arbeitskräften. Die einzelnen Kompetenzbereiche und die dazugehörigen Managementaufgaben werden in Tabelle 1 zusammengefasst.

Internationale Vergleiche haben gezeigt, dass Hofnachfolger/innen zuerst in das operative Management eingebunden werden, darauf folgen das strategische Management und das Arbeitskraftmanagement. Zuletzt erfolgt die Übertragung des finanziellen Managements (Lobley und Baker, 2010; Glauben et al., 2004; Uchiyama und Whitehead, 2010). Die Geschwindigkeit, in der Hofnachfolger/innen die Nachfolgeleiter hochsteigen, weist regionale Unterschiede auf (Uchiyama et al., 2008). Vor diesem Hintergrund geht dieser Beitrag der Frage nach, wie es um die Managementkompetenzen von Hofnachfolger/innen in Österreich bestellt ist. Folgende Forschungsfragen sollen beantwortet werden:

- In welchem Ausmaß sind Hofnachfolger/innen in Österreich am betrieblichen Management beteiligt?
- Unterscheidet sich das Ausmaß an Beteiligung von Hofnachfolger/innen am betrieblichen Management nach Managementbereichen (operativ, strategisch, finanziell und Arbeitskräfte)?
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen persönlichen Charakteristika der Hofnachfolger/innen und deren Beteiligung am betrieblichen Management?

2 Material und Methode

2.1 Datengrundlage

In Kooperation mit der Sozialversicherungsanstalt für Bauern (SVB) wurde im Jahr 2018 an der Universität für Bodenkultur Wien eine österreichweite Befragungsstudie zum Thema „Hofnachfolge im Wandel der Zeit“ durchgeführt. Die postalische standardisierte Befragung richtete sich an 2000 zufällig ausgewählte landwirtschaftliche Betriebsleiter/innen im Alter von mindestens 45 Jahren, die bei der SVB pflichtversichert waren. Der vierseitige Fragebogen erfasste neben persönlichen, familiären und betrieblichen Charakteristika, Einstellungen und Einschätzungen auch die Hofnachfolge-situation und die Kompetenzverteilung im betrieblichen Management zwischen Betriebsleiter/in und Hofnachfolger/in. Der Rücklauf der Befragung betrug 572 ausreichend ausgefüllte Fragebögen (29%). Als empirische Basis für die hier vorgestellten Analysen konnten davon jene 268 Fragebögen herangezogen werden, die folgende Kriterien erfüllten:

- (i) Betriebsleiter/innen gaben an, eine/n Hofnachfolger/in im Alter von mindestens 15 Jahren festgelegt oder in Aussicht zu haben.
- (ii) BetriebsleiterInnen beantworteten die Frage nach der Kompetenzverteilung in 20 Managementaufgaben (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Erhebung der Kompetenzverteilung in 20 Managementaufgaben in vier Kompetenzbereichen

Kompetenzbereich	Managementaufgabe	Antwortoptionen
Operatives Management	Planung der täglich zu verrichtenden Arbeiten	Betriebsleiter/in entscheidet alleine
	Entscheidung, wie Arbeiten verrichtet werden sollen	
	Entscheidung über den Zeitpunkt der Arbeiten	
	Entscheidung über Art/Dosierung v. Dünger, Pflanzenschutz, Futter, Arznei	Hofnachfolger/in entscheidet mit
	Herdenmanagement	
	Verhandlungen bei Anschaffung von LW Maschinen/Ausrüstung	
	Entscheidung über Zeitpunkt des Verkaufs von Feldfrüchten/Vieh	
	Verhandlungen beim Verkauf von Feldfrüchten/Vieh	
Strategisches Management	Längerfristige Arbeitsplanung	Betriebsleiter/in & Hofnachfolger/in entscheiden gleichberechtigt
	Jährliche Anbauplanung, Viehbestandsplanung	
	Langfristig Entscheidungen über Produktionsrichtungen & Betriebstyp	
	Entscheidung und Planung von Investitionen	
	Entscheidung über Typ/Marke bei Anschaffung von LW Maschinen/Ausrüstung	
Finanzielles Management	Auswahl/Verhandlung von Finanzierungsmöglichkeiten	Hofnachfolger/in entscheidet alleine
	Entscheidung über Teilnahme an Förderprogrammen	
	Buchführung, Aufzeichnungen, Büroarbeiten	
	Entscheidung, wann Rechnungen bezahlt werden	
Arbeitskraftmanagement	Entscheidung, wann zusätzliche Arbeitskräfte eingestellt werden	
	Auswahl und Einstellung von Arbeitskräften	
	Aufsicht und Ausbildung der Arbeitskräfte	

Anmerkung 1: Diese Skala wurde im Rahmen des FARMTRANSFERS Netzwerks in verschiedene Sprachen übersetzt und international getestet (Original siehe Errington, 2002).

Anmerkung 2: Die Frage enthielt den Hinweis, für den Betrieb irrelevante Aufgaben bitte zu streichen.

Quelle: Fragebogen zur Befragung 2018, eigene Darstellung.

2.2 Stichprobenbeschreibung

Zum Untersuchungszeitpunkt 2018 waren in den 268 Betrieben 185 Personen als Hofnachfolger/innen (69%) bereits festgelegt und 83 standen dafür in Aussicht (31%). Von den Hofnachfolger/innen sind 218 männlich (82%) und 48 weiblich (18%), in zwei Fragebögen erfolgte keine Zuordnung zu einem Geschlecht. Bei der überwiegenden Mehrzahl der Hofnachfolger/innen handelt es sich um Kinder der aktuellen Betriebsleiter/innen: 212 Söhne und 45 Töchter. Nur insgesamt 11 Personen sind entweder aus dem weiteren Verwandtenkreis oder Nichtverwandte. Die Hofnachfolger/innen sind zwischen 15 und 47 Jahre alt. Die Stichprobe umfasst 28 adoleszente Nachfolger/innen im Alter von 15 bis 17 Jahren (10%) und 50 Jugendliche im Alter von 18 bis 22 Jahren (19%). Mit 142 die größte Gruppe (53%) bilden Nachfolger/innen im frühen Erwachsenenalter (22 bis 30 Jahre). Das mittlere Erwachsenenalter von 31 bis 50 Jahren haben 48 Nachfolger/innen bereits erreicht (18%).

Als höchste landwirtschaftliche Ausbildung haben 117 Nachfolger/innen einen Abschluss als Facharbeiter/in (44%) und 32 als Meister/in (12%) vorzuweisen. Über eine landwirtschaftliche Matura verfügen 31 Hofnachfolger/innen (12%), über ein abgeschlossenes landwirtschaftliches Studium fünf (2%). Ohne landwirtschaftlichen Berufsabschluss sind 83 Hofnachfolger/innen (31%), 26 davon befanden sich gerade in einer landwirtschaftlichen Grundausbildung. Die Hälfte der Hofnachfolger/innen arbeitet nicht auf dem Betrieb, den sie übernehmen sollen; 90 arbeiten dort Teilzeit (34%) und 42 Vollzeit (16%).

Was den Zeithorizont bis zur geplanten Hofübergabe betrifft, so werden 14 Nachfolger/innen den Betrieb frühestens in 15 Jahren übernehmen (5%), 49 in 10 bis 14 Jahren (18%). In 110 Betrieben ist die Hofnachfolge in den nächsten 5 bis 9 Jahren (41%) geplant, in 95 innerhalb der nächsten 5 Jahre (36%).

2.3 Statistische Analysen

Die Antworten der Befragten zur Kompetenzverteilung im betrieblichen Management (siehe Tabelle 1) wurden aus der Perspektive der Hofnachfolger/innen kodiert mit: 0 = Betriebsleiter/in entscheidet alleine (keine Kompetenz des/der Nachfolger/s/in), 1 = Hofnachfolger/in entscheidet mit, 2 = Betriebsleiter/in und Hofnachfolger/in entscheiden gleichberechtigt, 3 = Betriebsleiter/in entscheidet mit und 4 = Nachfolger/in entscheidet alleine (volle Kompetenz des/der Nachfolger/s/in). Daraus wurde die Managementbeteiligung der Nachfolger/innen als ihr relativer Anteil am betrieblich relevanten Management für den operativen, strategischen und finanziellen Kompetenzbereich sowie für das Arbeitskraftmanagement berechnet.¹ Die daraus resultierenden vier Variablen bildeten die Grundlage der nachfolgenden statistischen Analysen, die mit SPSS 24 durchgeführt wurden.

¹
$$\% MM = \frac{\text{Summe der kodierten Antworten} \cdot 100}{\text{Anzahl der relevanten Managementaufgaben} \cdot 4}$$

Entsprechend der Forschungsfragen kamen unterschiedliche statistische Verfahren zum Einsatz. Die Managementbeteiligung der Hofnachfolger/innen wurde zuerst mittels statistischer Kennzahlen (Mittelwert, Median, Standardabweichung, Korrelationen) beschrieben (siehe Kapitel 3.1). Um eine simultane Berücksichtigung der einzelnen Kompetenzbereiche zu ermöglichen, wurde im Anschluss eine hierarchische Clusteranalyse (Methode: Linkage zwischen Gruppen, Abstandsmaß: quadrierte Euklidische Distanz) durchgeführt und damit die hinsichtlich ihrer Managementkompetenzen ähnlichen Hofnachfolger/innen zu Clustern zusammengefasst (siehe Kapitel 3.2). Diese Cluster wurden mittels nichtparametrischer Tests (Kruskal-Wallis und Mann-Whitney) auf Mittelwertsunterschiede hin überprüft. Abschließend wurden Kontingenzanalysen durchgeführt, um Zusammenhänge zwischen der Clusterzugehörigkeit und folgender Charakteristika der Hofnachfolger/innen zu identifizieren: Geschlecht, Alter, abgeschlossene landwirtschaftliche Ausbildung, Arbeiten am Übernahmebetrieb, Status als Hofnachfolger/in und Zeithorizont bis zur geplanten Hofübergabe (siehe Kapitel 3.3). Das Signifikanzniveau für alle statistischen Verfahren betrug 5% ($p \leq 0,05$).

3 Ergebnisse

3.1 Deskriptive Statistik

In 254 Betrieben (95%) übernehmen Nachfolger/innen Managementaufgaben. Nach Kompetenzbereichen betrachtet zeigt sich, dass Nachfolger/innen am häufigsten am strategischen Management mitwirken (253 Personen, 94%). Am operativen Management sind 234 Nachfolger/innen beteiligt (87%), am finanziellen 205 (76%). Demgegenüber wirken 34 NachfolgerInnen nicht am operativen (13%), 15 nicht am strategischen (6%) und 63 nicht am finanziellen (24%) Management mit. In 126 Betrieben (47%) wirken die Nachfolger/innen am Arbeitskraftmanagement mit, in 54 Betrieben (20%) sind sie nicht involviert. In den übrigen 88 Betrieben (33%) ist das Arbeitskraftmanagement laut Angaben der befragten Betriebsleiter/innen nicht relevant.

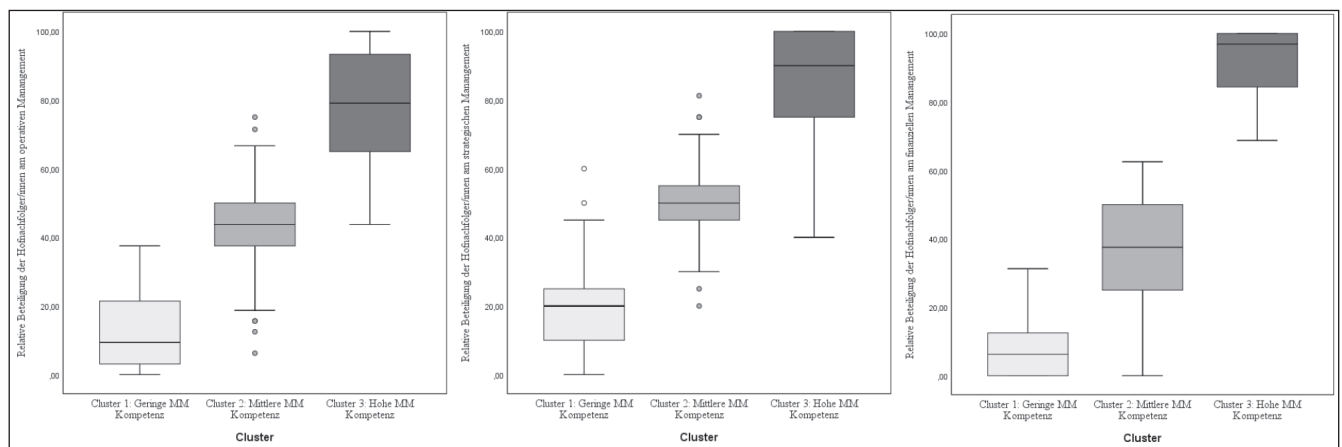
Die statistischen Kennzahlen in Tabelle 2 zeigen, dass die Hofnachfolger/innen im Durchschnitt eine den aktuellen Betriebsleiter/innen untergeordnete Beteiligung in allen Kompetenzbereichen aufweisen. Am stärksten sind sie mit durchschnittlich 38,2% am strategischen Management beteiligt und am schwächsten mit durchschnittlich 28,9% am finanziellen Management. Die Mediane, die die Stichprobe in zwei Hälften teilen, zeigen ebenfalls niedrige Werte zwischen 18,8% und 30% relativer Beteiligung der Hofnachfolger/innen am betrieblichen Management. Die relativ hohen Standardabweichungen verweisen auf eine hohe Streuung der Werte. Dies deshalb, weil in allen Kompetenzbereichen Hofnachfolger/innen vertreten sind, die nicht am Management mitwirken (Minimum = 0), ebenso wie Hofnachfolger/innen, die bereits das gesamte Management innehaben (Maximum = 100).

Tabelle 2: Managementbeteiligung der Nachfolger/innen – statistische Kennzahlen

	Relativer Anteil der Hofnachfolger/innen am Kompetenzbereich in Prozent			
	Strategisches Management	Strategisches Management	Finanzielles Management	Arbeitskraft Management
Mittelwert	30,5	38,2	28,9	35,7
Median	25,0	30,0	18,8	25,0
Std.-Abw.	27,2	26,7	30,9	32,8
Minimum	0,0	0,0	0,0	0,0
Maximum	100,0	100,0	100,0	100,0

Quelle: Befragung 2018, eigene Berechnungen.

Abbildung 1: Relativer Anteil der Hofnachfolger/innen am Management – Boxplots der drei Cluster nach Kompetenzbereichen



Quelle: Befragung 2018, eigene Darstellung.

Zwischen den relativen Anteilen der Nachfolger/innen am Management in den einzelnen Kompetenzbereichen bestehen statistisch signifikante positive Zusammenhänge. Die Spearman Korrelationskoeffizienten zwischen den relativen Anteilen am operativen und am strategischen Management liegen bei 0,900, zwischen jenen am operativen und finanziellen Management bei 0,838, zwischen den relativen Anteilen am operativen Management und am Arbeitskraftmanagement bei 0,878. Die relative Beteiligung am strategischen Management korreliert mit jener am finanziellen (0,823) und am Arbeitskraftmanagement (0,884). Die relative Beteiligung am finanziellen Management und am Arbeitskraftmanagement korrelieren ebenfalls (0,824). Das bedeutet, dass Nachfolger/innen, die eine hohe relative Beteiligung in einem Kompetenzbereich aufweisen, auch in den anderen Bereichen stark eingebunden sind. Umgekehrt zieht sich auch eine geringe relative Beteiligung von Nachfolger/innen durch alle Kompetenzbereiche.

3.2. Ergebnisse der Clusteranalyse

Mittels Clusteranalyse wurden die Hofnachfolger/innen anhand ihrer Ähnlichkeit des relativen Anteils am operativen,

strategischen und finanziellen Management² zu möglichst homogenen Clustern zusammengefasst. Die hierarchische Clusteranalyse erbrachte als mögliche Lösungen drei oder vier Cluster, wobei die Cluster 1 und 2 in beiden Lösungen identische Fälle umfassten. Als Entscheidungshilfe wurden anschließend nichtparametrische Gruppenvergleiche (Kruskal-Wallis Test und Mann-Whitney Test) durchgeführt. Hier zeigte sich, dass sich Cluster 3 und 4 der Vier-Cluster-Lösung signifikant von Cluster 1 und 2 unterscheiden, nicht aber untereinander. Cluster 3 und 4 der Vier-Cluster-Lösung bilden also de facto Cluster 3 der Drei-Cluster-Lösung, weshalb Letzterer der Vorzug gegeben wurde.

Somit besteht das Ergebnis der hierarchischen Clusteranalyse aus drei Clustern, deren Mittelwerte für den relativen Anteil der Nachfolger/innen am operativen, strategischen und finanziellen Management sich höchst signifikant voneinander unterscheiden (siehe Abbildung 1).

² Das Arbeitskraftmanagement konnte aufgrund des hohen Anteils an Betrieben, in denen dieses irrelevant ist, nicht in die Clusteranalyse einbezogen werden.

Tabelle 3: Statistische Kennzahlen der drei Cluster

	Relativer Anteil der Hofnachfolger/innen am Management in Prozent								
	Cluster 1			Cluster 2			Cluster 3		
	Geringe MM Kompetenz			Mittlere MM Kompetenz			Hohe MM Kompetenz		
	n ₁ = 157			n ₂ = 75			n ₃ = 40		
	Operativ	Strategisch	Finanziell	Operativ	Strategisch	Finanziell	Operativ	Strategisch	Finanziell
Mittelwert	11,6	19,9	9,0	43,3	50,8	35,9	78,4	84,3	91,7
Median	9,4	20	6,3	43,8	50	37,5	79	90	96,9
Minimum	0	0	0	6,3	20	0	43,8	40	68,8
Maximum	37,5	60	31,3	75	81,3	62,5	100	100	100
Std. Abw.	10	12	9	13,7	11,7	14,4	16	16,4	10,7
N	153	153	153	75	75	75	40	40	40

Quelle: Befragung 2018, eigene Darstellung.

Cluster 1: Geringe Managementkompetenz

Mit 153 Fällen (57% der Stichprobe) ist Cluster 1 der größte. Er vereint Hofnachfolger/innen mit geringem relativen Anteil am Management in allen drei Kompetenzbereichen. Im Durchschnitt übernehmen sie 11,6% des operativen, 19,9% des strategischen und 9% des finanziellen Managements (Tabelle 3).

Cluster 2: Mittlere Managementkompetenz

Der zweitgrößte Cluster enthält 75 Hofnachfolger/innen mit mittlerer Managementkompetenz (28% der Stichprobe). Hofnachfolger/innen dieses Clusters üben durchschnittlich 43,3% des operativen und 50,8% des strategischen Managements aus. Am geringsten ist die Beteiligung am finanziellen Management, von dem sie im Durchschnitt 35,9% übernehmen.

Cluster 3: Hohe Managementkompetenz

Der kleinste Cluster umfasst 40 Hofnachfolger/innen mit hoher relativer Managementbeteiligung in allen drei Kompetenzbereichen (15% der Stichprobe). Sie haben im Durchschnitt 78,4% des operativen, 84,3% des strategischen und 91,7% des finanziellen Managements inne.

Die Betrachtung der inneren Struktur der Cluster zeigt, dass die Hofnachfolger/innen in Cluster 1 und 2 mit durchschnittlich 19,9% und 50,8% am stärksten am strategischen Management beteiligt sind, und am finanziellen am wenigsten (Mittelwerte 9,0% und 35,9%). In Cluster 3 ist es umgekehrt: hier sind die Nachfolger/innen im Durchschnitt stärker am finanziellen als am strategischen Management beteiligt (Tabelle 3).

3.3. Zusammenhänge zwischen Charakteristika der Hofnachfolger/innen und Clusterzugehörigkeit

Die Ergebnisse der Kontingenzanalysen (Chi² Test, $p \leq 0,05$) zeigen signifikante Zusammenhänge zwischen der Clusterzugehörigkeit und folgenden Charakteristika der Hofnachfolger/innen: Alter, höchste abgeschlossene landwirtschaft-

liche Ausbildung, Arbeiten am Übernahmebetrieb sowie Status als Hofnachfolger/in und Zeithorizont bis zur Hofübernahme. Kein statistisch signifikanter Zusammenhang konnte für das Geschlecht festgestellt werden.

Tabelle 4 zeigt, dass adoleszente Hofnachfolger/innen der Altersgruppe 15 – 17 Jahre zu 89% in Cluster 1 mit geringer Managementkompetenz vertreten sind und zu 11% in Cluster 2. In der Altersgruppe 31 – 50 Jahre sind hingegen 31% in Cluster 2 mit mittlerer und 21% in Cluster 3 mit hoher Managementkompetenz vertreten. Die Managementkompetenz nimmt also mit dem Alter der Hofnachfolger/innen zu, wobei jedoch bemerkenswert ist, dass 48% der Hofnachfolger/innen im mittleren Erwachsenenalter nur geringe Kompetenzen aufweisen.

In Bezug auf die höchste abgeschlossene Ausbildung unterscheiden sich die Anteile der Hofnachfolger/innen ohne landwirtschaftliche Ausbildung und landwirtschaftliche Facharbeiter/innen in den Clustern kaum: 69% bzw. 62% dieser Personengruppen finden sich im Cluster 1 mit geringer Kompetenz, 17% bzw. 25% in Cluster 2 mit mittlerer Kompetenz und 14% bzw. 13% in Cluster 3 mit hoher Kompetenz (Tabelle 4).

Eine abgeschlossene landwirtschaftliche Meisterausbildung führt zu einer verstärkten Einbindung der Hofnachfolger/innen in das betriebliche Management: 56% der Meister/innen sind mit mittlerer Kompetenz ausgestattet (Cluster 2) und 19% mit hoher Kompetenz (Cluster 3). Hofnachfolger/innen mit landwirtschaftlicher Matura oder landwirtschaftlichem Studium sind hingegen wieder in geringerem Ausmaß am betrieblichen Management beteiligt. Zwar haben ebenfalls 19% von ihnen hohe Kompetenzen (Cluster 3) aber im Vergleich zu Meister/innen findet sich auch ein wesentlich höherer Anteil (42%) in Cluster 1 mit geringer Managementkompetenz.

Die Tatsache, dass Hofnachfolger/innen am Betrieb, den sie einmal übernehmen sollen, arbeiten sowie der Umfang dieser Arbeit erhöhen ihre Managementkompetenz und zwar dahingehend, dass mit zunehmender Arbeitstätigkeit am Betrieb ihre Anteile im Cluster 1 mit geringer Kompetenz abnehmen und im Cluster 2 mit mittlerer Kompetenz zuneh-

Tabelle 4: Persönliche Charakteristika der Hofnachfolger/innen und Clusterzugehörigkeit

Persönliche Charakteristika der Hofnachfolger/innen		Cluster 1: Geringe MM Kompetenz	Cluster 2: Mittlere MM Kompetenz	Cluster 3: Hohe MM Kompetenz
Alter Hofnachfolger/in	15 - 17 Jahre – Adoleszenz (n = 28)	89%	11%	0%
	18 - 22 Jahre – Jugend (n = 50)	66%	16%	18%
	23 - 30 Jahre – frühes Erwachsenenalter (n = 142)	51%	34%	15%
	31 - 50 Jahre – mittleres Erwachsenenalter (n = 48)	48%	31%	21%
Höchste abgeschlossene LW Ausbildung Hofnach- folger/in	keine formale LW Ausbildung (n = 83)	69%	17%	14%
	LW Facharbeiter/in (n = 117)	62%	25%	13%
	LW Meister/in (n = 32)	25%	56%	19%
	LW Matura / LW Studium (n = 36)	42%	39%	19%
Hofnachfolger/in arbeitet am Übernahmebetrieb	Nein (n = 133)	65%	19%	16%
	Teilzeit (n = 90)	54%	33%	12%
	Vollzeit (n = 42)	38%	45%	17%
Status als Hofnachfolger/ in	als HNF festgelegt (n = 185)	49%	33%	18%
	als HNF in Aussicht (n = 83)	75%	17%	8%
Zeithorizont bis zur ge- planten Hofübergabe	15 Jahre und mehr (n = 14)	100%	0%	0%
	10 bis unter 15 Jahre (n = 49)	61%	35%	4%
	5 bis unter 10 Jahre (n = 110)	64%	25%	11%
	unter 5 Jahre (n = 95)	40%	33%	27%

Quelle: Befragung 2018, eigene Darstellung.

men. Cluster 3 mit hoher Kompetenz enthält unabhängig davon hingegen ähnlich hohe Anteile.

Ein signifikanter Zusammenhang besteht auch zwischen der Clusterzugehörigkeit und dem Umstand, ob eine Person für die Hofnachfolge bereits festgelegt wurde oder als Hofnachfolger/in in Aussicht betrachtet wird. Die sich hier ausdrückenden Stufen der „Sicherheit“ in der Hofnachfolge finden ihren Niederschlag in der Managementkompetenz: Während festgelegte Nachfolger/innen zu 49% in Cluster 1, zu 33% in Cluster 2 und zu 18% in Cluster 3 anzutreffen sind, sind es bei den Hofnachfolger/innen in Aussicht 75%, 17% und 8%.

Auch der Zeithorizont bis zur geplanten Hofübergabe steht in Zusammenhang mit den Managementkompetenzen der Hofnachfolger/innen: In Betrieben, in denen die Hofübergabe in frühestens 15 Jahren geplant ist, verfügen 100% der Hofnachfolger/innen nur über geringe Kompetenzen (Cluster 1). Hofnachfolger/innen in Betrieben, die innerhalb der nächsten 5 Jahre übergeben werden sollen, sind hingegen 27% bereits mit hohen (Cluster 3) und 33% mit mittleren Kompetenzen (Cluster 2) ausgestattet. Dennoch haben auch so wenige Jahre vor dem geplanten Generationenwechsel 40% der Nachfolger/innen immer noch nur geringe Kompetenzen.

4 Diskussion und Schlussfolgerungen

Durch die Analyse des relativen Anteils von Hofnachfolger/innen am operativen, strategischen und finanziellen Manage-

ment in Österreich konnten drei Cluster identifiziert werden: i) Nachfolger/innen mit hohen, (ii) mit mittleren und (iii) mit geringen Managementkompetenzen. Mit Ausnahme von Cluster 1 und dem strategischen Management in Cluster 2 beträgt die durchschnittliche Managementbeteiligung weniger als 50%, was bedeutet, dass Hofnachfolger/innen nur den aktuellen Betriebsleiter/innen untergeordnet mitwirken. Dieses Ergebnis deckt sich mit früheren Studien (z.B. Uchiyama et al. 2008). Die Hofnachfolger/innen sind stärker in das strategische als in das operative Management eingebunden, was einerseits am hohen Anteil an Nebenerwerbsbetrieben im Sample liegen kann, andererseits auch eine vertrauensbildende Maßnahme darstellen kann, die die Motivation der Hofnachfolger/innen erhalten soll.

Ein geschlechtsspezifischer Unterschied beim Management der Betriebe konnte nicht festgestellt werden. Dies liegt vermutlich daran, dass sozialgeschlechtliche Differenzierungen bereits bei der Festlegung, wer überhaupt als Nachfolger/in in Betracht kommt, getroffen werden. Jene Frauen, denen die Rolle der designierten Hofnachfolgerin letztlich zugeschrieben wird (im Sample 18%), werden von Betriebsleiter/innen dann gleichermaßen in das operative, strategische und finanzielle Management eingebunden wie Männer in dieser Rolle.

Ein hoher Anteil an Hofnachfolger/innen, die auch noch wenige Jahre vor der geplanten Hofübergabe nur geringe Managementkompetenzen haben, lässt vermuten, dass der Transfer nicht-linear über die Zeit erfolgt, sondern konzentriert bei der Hofübergabe oder sogar erst danach. Um im Bild der Nachfolgeleiter zu bleiben: Die Sprossen liegen un-

ten eng beisammen und nur wenige Kompetenzen werden übergeben, während weit oben ein großer Sprung erfolgt, bei dem viele Kompetenzen auf einmal übergeben werden. Die Ergebnisse legen außerdem nahe, dass Hofnachfolger/innen zum Zeitpunkt der Übernahme der Betriebsleitung die oberste Sprosse der Nachfolgeleiter nicht zwangsläufig erreicht haben. Ein Erklärungsansatz dafür ist, dass sich die Überbergeneration, die in Österreich meistens am Hof wohnen bleibt, nicht vollständig aus dem Betrieb zurückzieht und Managementkompetenzen behält. Werden solche Arrangements im Einverständnis aller Beteiligten getroffen, können sie den Weiterbestand von Betrieben sichern. Andernfalls kann ein starker Einfluss der Alten im betrieblichen Management bis über die Hofübergabe hinaus auch negative Auswirkungen auf die familiären Beziehungen und auf die Betriebsentwicklung ausüben. Hier könnte zukünftige Forschung anknüpfen und die Verteilung der Managementkompetenzen nach erfolgter Hofübergabe gemeinsam mit der betrieblichen Entwicklung und den familiären Beziehungen untersuchen. Besonders interessant wären Längsschnittuntersuchungen, bei denen mehr als zwei Generationen in die Betrachtung von Managementkompetenzen in Bauernfamilien einbezogen werden.

Danksagung

Wir danken der Sozialversicherungsanstalt der Bauern SVB, insbesondere Herrn Dr. Andreas Strempl für die Unterstützung der Studie. Frau Christina Roder danken wir für die elektronische Datenerfassung.

Literatur

- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. und García-Almeida, D. (2001) The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review* 14, 1, 37-46. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.2001.00037.x>.
- Corsi, A. (2009) Family farm succession and specific knowledge in Italy. *Rivista di Economia Agraria* 1-2, 13-30. URL: <https://www.researchgate.net/publication/289512972> (03.09.2021).
- Errault, M. (2004) *Developing professional knowledge and competence*. London: Routledge Falmer.
- Errington, A. (2002) *Handing Over the Reins: A Comparative Study of Intergenerational Farm Transfers in England, France and Canada*. EAAE Congress "Exploring Diversity in the European Agri -Food System", Zaragoza (Spanien), 28-31.8.2002.
- Errington, A. J. (1998) The intergenerational transfer of managerial control in the farm-family business: A comparative study in England, France and Canada. *Journal of Agricultural Education and Extension* 5, 2, 123-136. <https://doi.org/10.1080/13892249885300241>.
- Errington, A. und Tranter, R. (1991) *Getting out of Farming? Part Two: The Farmers*. Reading University Farm Management Unit, Study 27.
- Fischer, H. und Burton, R. J. F. (2014) Understanding Farm Succession as Socially Constructed Endogenous Cycles. *Sociologia Ruralis* 54, 4, 417-438. <https://doi.org/10.1111/soru.12055>.
- Gasson, R. und Errington, A. (1993) *The Farm Family Business*, Wallingford: CAB International.
- Glauben, T., Tietje, H. und Vogel, S. (2004) *Farm succession patterns in Northern Germany and Austria - a survey comparison*. Institut für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung der Universität für Bodenkultur Wien, Diskussionspapier DP05-2004. Wien.
- Lobley, M. und Baker, J. R. (2010) *Succession and Retirement in Family Farm Businesses*. In: Lobley, M., Baker, J. R. and Whitehead, I. (Hrsg) *Keeping it in the family. International perspectives on succession and retirement on family farms*. Surrey, Burlington: Ashgate, 1-21.
- Rossier, R. (2012) *Farm Succession in Switzerland: From Generation to Generation*. In: Lobley, M., Baker, J. R. and Whitehead, I. (Hrsg) *Keeping it in the family. International perspectives on succession and retirement on family farms*. Surrey, Burlington: Ashgate, 75-92.
- Uchiyama, T. und Whitehead, I. (2010) *Intergenerational Farm Business Succession in Japan*. In: Lobley, M., Baker, J. R. and Whitehead, I. (Hrsg) *Keeping it in the family. International perspectives on succession and retirement on family farms*. Surrey, Burlington: Ashgate, 55-74.
- Uchiyama, T., Lobley, M. und Errington, A. (2008) Dimensions of intergenerational farm business transfers in Canada, England, the USA and Japan. *Japanese Journal of Rural Economics* 10, 1, 33-48. <https://doi.org/10.18480/jjre.10.33>.
- White, R. W. (1959) Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review* 66, 5, 297-333. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0040934>.