



Fachbereich Agrarwirtschaft und Lebensmittelwissenschaften  
Fachgebiet Agrarpolitik und Volkswirtschaftslehre

Prof. Dr. T. Fock

## Bachelorarbeit

urn:nbn:de:gbv:519-thesis2009-0070-7

# „Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt landwirtschaftlicher Hochschulabsolventen“

Arthur Taentzler

Februar 2009

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	3
Tabellenverzeichnis .....	3
1. Einleitung .....	4
2. Beschäftigungssituationen .....	5
2.1 Allgemeine Situation in der Landwirtschaft .....	5
2.2 Die besondere Situation in den neuen Bundesländern .....	7
2.3 Die Fachkräftesituation in den neuen Bundesländern .....	9
2.3.1 Betriebliche Strukturen und Arbeitskräfteentwicklung .....	9
2.3.2 Alter der landwirtschaftlich Beschäftigten .....	10
2.3.3 Qualifizierung der Beschäftigten .....	11
2.3.4 Führungskräfte in den Unternehmen .....	12
3. Die Situation an den landwirtschaftlichen Fakultäten .....	14
3.1 Die aktuelle Situation der deutschen Agrarforschung .....	14
3.2 Die Situation der primären Qualifikationsbildner .....	15
4. Befragungen .....	19
4.1 Präferenzen der Arbeitgeber .....	19
4.2 Die Durchführung der Befragung .....	19
4.2.1 Fragebogen .....	19
4.2.2 Befragung .....	20
4.2.3 Auswahl und Profil der befragten Betriebe .....	20
4.3 Die Auswertung des Fragebogens .....	21
4.3.1 Allgemeine Betriebsdaten .....	21
4.3.2 Auswertung der themenspezifischen Fragen .....	24
4.3.3 Vergleich der aktuellen Alters- und Ausbildungssituation .....	33
5. Vergleich der Arbeitnehmer-/Arbeitgebersituation .....	34
6. Fazit .....	38
7. Literaturverzeichnis .....	39
8. Anhang .....	40
9. Eidesstattliche Erklärung .....	46

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Ersatzbedarf und Nachwuchskohorten in Ostdeutschland 2000-2019 .....	8
Abbildung 2: Alter der Beschäftigten in der ostdeutschen Landwirtschaft .....	10
Abbildung 3: Anzahl der Absolventen .....	18
Abbildung 4: Gründungsjahre der Unternehmen .....	22
Abbildung 5: Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen .....	22
Abbildung 6: Durchschnittsalter der Angestellten in den Referenzbetrieben .....	23
Abbildung 7: Verhältnis zwischen Theorie und Praxis der Ausbildung .....	25
Abbildung 8: Bereiche bester Chancen für Berufseinsteiger laut Referenzbetriebe .....	26
Abbildung 9: Sind B.Sc. und M.Sc. Abschlüsse bekannt, ist ein Vergleich zum Diplom möglich? .....	27
Abbildung 10: Allgemeine Perspektiven für landwirtschaftliche Hochschulabsolventen .....	28
Abbildung 11: Hat die Finanzkrise Einfluss auf den landwirtschaftlichen Arbeitskräftebedarf? .....	29
Abbildung 12: Hat die Finanzkrise Einfluss auf die betriebliche Entwicklung der Referenzbetriebe? .....	30
Abbildung 13: Anteil der Referenzbetriebe welche in den nächsten Jahren vor haben zu expandieren oder nicht .....	31
Abbildung 14: Realistische Einstiegsgehälter aus Sicht der befragten Referenzbetriebe ....	32
Abbildung 15: Darstellung der Alterssituation .....	33
Abbildung 16: Zufriedenheit über die derzeitige Arbeitsstelle .....	35
Abbildung 17: Gegenwärtige berufliche Situation der befragten Absolventen .....	35
Abbildung 18: Jahresbruttoeinkommen der befragten Absolventen .....	36
Abbildung 19: Einschätzung der Jahresbruttogehälter .....	37

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Vergleich der prozentualen Verteilung der Betriebe in den einzelnen Betriebs- größenklassen der neuen Bundesländern in 2001 (Angaben in Prozent) .....	9
Tabelle 2: Qualifikationsabschlüsse der Beschäftigten in den neuen Bundesländern .....	12
Tabelle 1: Altersstruktur der Führungskräfte in den neuen Bundesländern (Angaben in Prozent) .....	13
Tabelle 2: Professuren vor und nach dem Abbau .....	16
Tabelle 3: Betriebe sortiert nach Bundesland und Landkreis .....	20

## **1.Einleitung**

Das Thema dieser Bachelorarbeit ist momentan von sehr großer Bedeutung in der Agrarbranche. Hintergrund hierfür ist der sogenannte „Generationswechsel“, welcher zum Teil bereits eingetreten ist oder in näherer Zukunft bevorsteht. Viele landwirtschaftliche Betriebe stehen vor der großen Aufgabe des Generationswechsels in der ersten und zweiten Leistungsebene. In vielen Betrieben ist dies noch nicht geklärt, hierauf wird im Folgenden detailliert eingegangen. Ziel dieser Arbeit liegt darin, die allgemeine Situation des Arbeitsmarktes vor allem im praktischen Bereich der Landwirtschaft zu analysieren und die Chancen der Absolventen darzustellen.

Den Grundstein hierfür legt eine Analyse der Situation des gegenwärtigen Arbeitsmarktes bzw. wie es zu dieser Situation auf dem Arbeitsmarkt in der Landwirtschaft gekommen ist. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Information über die Situation der Ausbildung an den Universitäten und Fachhochschulen bzw. wie es um die Aktualität und Qualität der Ausbildung steht. Mithilfe zweier Umfragen, zum einen einer Befragung von Absolventen, zum anderen einer Befragung von Arbeitgebern bzw. leitenden Personen der Landwirtschaft, soll die gegenwärtige Situation analysiert und gegenübergestellt werden, um anschließend die Ergebnisse darzustellen. Das Thema der Bachelorarbeit sowie beide Umfragen stehen im direkten Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt. Unter dem Arbeitsmarkt versteht man das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage nach einer Arbeitskraft in einer Volkswirtschaft. Hier wird die Arbeitskraft in Zeiteinheiten zu Marktbedingungen nachgefragt, angeboten und getauscht. Menschen verkaufen gegen ein Arbeitsentgelt ihre Arbeitskraft zur Verrichtung konkreter Tätigkeiten an Arbeitgeber, für die sie bestimmte Produkte herstellen oder Dienstleistungen aus ausführen. Die Arbeitgeber überlassen ihnen dazu in den meisten Fällen die notwendigen Rohstoffe und Arbeitsmittel. Der Arbeitsmarkt wird unterschieden zwischen dem

- ersten Arbeitsmarkt, der den betriebswirtschaftlich begründeten Bedarf nach Arbeitskräften von Arbeitgebern mit einer Nachfrage geeigneter freier Arbeitskräfte zusammenführt, und dem
- zweiten, staatlich geförderten Arbeitsmarkt, der über arbeitsmarktpolitische Maßnahmen zusätzliche Anreize für Arbeitgeber schafft um Arbeitsplätze anzubieten. Hierdurch soll ein Marktausgleich von Angebot und Nachfrage herbeigeführt werden.

Diese Form des Arbeitsmarktes entwickelte sich im Zuge der fortschreitenden Arbeitsteilung. (Wikipedia, Stand Januar 2009)

## **2. Beschäftigungssituation**

### **2.1 Allgemeine Situation in der Landwirtschaft**

Im folgenden Teil geht es um die allgemeine Beschäftigungssituation in der Landwirtschaft. Primär ist zu sagen, dass die Beschäftigtenzahlen in der Landwirtschaft seit Jahrzehnten kontinuierlich zurückgegangen sind, trotzdem werden auch in Zukunft qualifizierte Nachfolger für die betrieblichen Abläufe gebraucht. Im Vergleich zum gesamtwirtschaftlichen Arbeitskräfteabbau in der Bundesrepublik Deutschland von ca. einem Prozent im Jahr 2003 liegt der Arbeitskräterückgang in der Landwirtschaft mit drei bis vier Prozent deutlich darüber. Trotz des seit Jahren kontinuierlichen Arbeitskräfteabbaus wird immer häufiger von einem zunehmenden Bedarf an leistungsfähigen Fachkräften gesprochen. In den nächsten Jahren kommen auf die Landwirtschaft umfangreiche Aufgaben hinsichtlich der Fachkräftesicherung zu. Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit müssen die Landwirtschaftsunternehmen deutlich stärker in die Aus-, Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten investieren. In den alten Bundesländern wird es, selbst bei Reduzierung der Anzahl der Unternehmen, zu starken Ablösprozessen in der Hofnachfolge kommen. In den neuen Bundesländern verlassen eine Großzahl von Beschäftigten aus Altersgründen die Unternehmen und müssen zumindest in größeren Umfängen wieder ersetzt werden, d. h. es steht ein Generationswechsel bevor.

Auch das Qualifikationsniveau der Beschäftigten in der Agrarwirtschaft wächst kontinuierlich. In den neuen Bundesländern kommt es aufgrund der größeren Betriebsstrukturen zu einer deutlich höheren Anfrage an hochqualifizierten Beschäftigten als in den alten Bundesländern. Die Unternehmen schätzen, dass sie die hohen Qualifikationsabschlüsse auch weiterhin benötigen und dass die Anforderungen an die Qualifikationen eher noch weiter steigen werden. Der Grund liegt darin, dass die modernen Landwirtschaftsbetriebe immer ökonomischer wirtschaften müssen und die Produktion an immer kompliziertere umfassende Rahmenbedingungen gebunden ist. Der massive Beschäftigungsabbau in Ostdeutschland führte in vielen Unternehmen zu stark homogenen Altersstrukturen. Der Arbeitskräfteabbau in den neuen Bundesländern Anfang der neunziger Jahre wurde vor allem durch Vorrustungsregelungen in den ostdeutschen Unternehmen realisiert. Seit Mitte der neunziger Jahre verließen aus diesem Grund kaum Beschäftigte aus Altersgründen die Unternehmen. Bei weiterhin zurückgehenden Beschäftigtenzahlen konnten somit kaum Nachwuchskräfte eingestellt werden. Das Alter der heute Beschäftigten in den landwirtschaftlichen Unternehmen in Ostdeutschland konzentriert sich auf die mittleren Altersjahrgänge zwischen 40 und 60 Jahren. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in der ostdeutschen Landwirtschaft ist deutlich hö-

her als in der westdeutschen Landwirtschaft. Insgesamt sind die Beschäftigten in der Landwirtschaft der neuen Bundesländer mit durchschnittlich 45 Jahren deutlich älter als die Beschäftigten in der Landwirtschaft der alten Bundesländer. Dort liegt das durchschnittliche Alter bei 41,5 Jahren. Gerade in den Betriebsformen, die die Unternehmenslandschaft in Ost- und Westdeutschland dominieren, sind besonders viele ältere Mitarbeiter beschäftigt. In den neuen Bundesländern ist der Anteil der älteren Beschäftigten besonders hoch in den Betrieben mit der Rechtsform „Juristische Personen“. In diesen Betrieben arbeitet fast die Hälfte der landwirtschaftlichen Arbeitskräfte Ostdeutschlands. Hier werden in den nächsten Jahren besonders viele Austritte aus den Unternehmen in den Ruhestand erwartet. In den alten Bundesländern ist die Überalterung besonders in den Familienbetrieben festzustellen. In den Landwirtschaftsunternehmen der neuen Bundesländer gibt es zu wenig Nachwuchs an gut qualifizierten Ausbildungsabsolventen.

Hierfür aber sind die Ausbildungsquoten der Unternehmen in den neuen Bundesländern noch viel zu niedrig. Aufgrund der derzeitigen starken Nachfrage der Jugendlichen nach Ausbildungsplätzen mit beruflicher Perspektive hätte die Landwirtschaft am ehesten die Möglichkeit, sich Nachfolger für die zukünftigen Aufgaben zu sichern. Nur etwa drei Viertel der benötigten Nachwuchskräfte werden bisher in landwirtschaftlichen Berufen neu ausgebildet. Seit Jahren baut sich auf diese Weise eine Nachwuchskräftelecke auf, die von Jahr zu Jahr schwerer zu schließen sein wird. Ein großer Nachteil liegt darin, dass nur sehr wenige Jugendliche für die Landwirtschaft motiviert werden können. Denn schulisch gut vorqualifizierte Jugendliche orientieren sich nur selten auf eine Berufsausbildung in der Landwirtschaft, daraus ergibt sich auch die Tatsache, dass die landwirtschaftlichen Betriebe mehr als fast alle anderen Ausbildungsbetriebe gezwungen sind, auch Lehrstellenbewerber mit schlechten und sehr schlechten schulischen Voraussetzungen aufzunehmen. Der Anteil der Auszubildenden mit Hauptschulabschluss oder ohne schulischen Abschluss ist durchschnittlich höher als in allen anderen Ausbildungsberufen. Das hat zur Folge, dass viele Jugendliche die anspruchsvolle Ausbildung nicht zu Ende führen und somit auch die zukünftig wachsenden Anforderungen nicht bewältigen können. Ein weiteres Problem ist, dass die Ausbildungsbeteiligung der landwirtschaftlichen Unternehmen noch viel zu gering ist und bei weitem nicht ausreichend. Zum einen sind zu wenige Betriebe anerkannte Ausbildungsstätten. Zum anderen beteiligen sich derzeit noch viel zu wenige Ausbildungsbetriebe, die ein Ausbildungszertifikat besitzen, an der Nachwuchssicherung. Ein auffallend hoher Bedarf an Nachwuchskräften besteht in den Unternehmen bei den Führungskräften. Besonders dramatisch ist dies in den ostdeutschen Unternehmen, da viele Führungskräfte überaltert sind. Es gibt alarmierende Anzeichen dafür, dass die Nachfolge der Führungskräfte nicht gesichert ist. Man muss in den neuen Bundesländern davon ausgehen, dass ein Viertel bis ein Drittel

der Betriebsleiter und Geschäftsführer in den nächsten fünf bis zehn Jahren abgelöst werden müssen. In einigen Bundesländern geben bis zu 60 Prozent der Unternehmen an, noch keine geeigneten Nachfolger für die anstehenden Führungsaufgaben gefunden zu haben. (Wiener,2004)

## 2.2 Die besondere Situation in den neuen Bundesländern

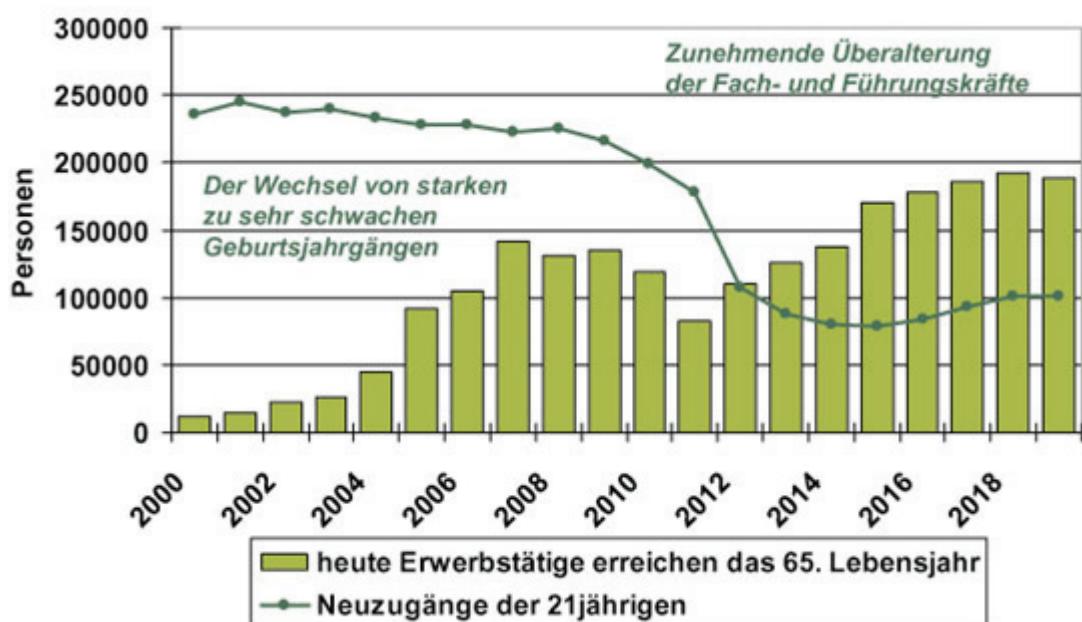
Von ganz besonderer Bedeutung in den neuen Bundesländern ist der Zusammenhang zwischen der Altersstruktur der Fach- und Führungskräfte und der Schwierigkeit, ihr Qualifikationsniveau durch Zustrom gut ausgebildeter Nachwuchskräfte kontinuierlich zu verbessern. Hier waren die ersten Jahre nach der deutschen Einheit mit einem rasanten Strukturwandel und einem Beschäftigungsabbau verbunden, für die es kaum ein historisches Beispiel gibt. Zugleich haben sich hier im Laufe der 90er Jahre viele Betriebe, darunter nicht wenige Nachfolgebetriebe ehemaliger landwirtschaftlicher Produktionsgenossenschaften, auf die neuen Produktions- und Vermarktungsbedingungen eingestellt und teilweise eindrucksvolle Innovationsleistungen vollbracht. Diese Leistungen schließen allerdings nicht aus, dass die ostdeutsche Landwirtschaft besonders schwer von den für große Teile der ostdeutschen Wirtschaft und Gesellschaft typischen demographischen Verwerfungen betroffen ist. Diese Verwerfungen ergeben sich aus dem Zusammentreffen von zwei Sachverhalten.

1. Auf der einen Seite verlassen seit einigen Jahren sehr starke Nachwuchsjahrgänge die Schulen und Ausbildungsstätten, denen jedoch in Kürze die extrem schwachen Geburtsjahrgänge ab 1990 folgen werden.
2. Auf der anderen Seite hatte die massive „Altersentlastung“ des ostdeutschen Arbeitsmarktes in den ersten Jahren nach 1989/90 bei anhaltendem Zwang zu Produktivitätssteigerung zur Folge, dass sich in vielen Wirtschaftszweigen und Betrieben sehr altershomogene Personalstrukturen herausgebildet haben. Deshalb gehen hier bis heute nur sehr wenig Männer und Frauen aus der Erwerbstätigkeit in Rente. Gleichzeitig wird in vielen Betrieben ein großer Teil der Leistungsträger gemeinsam älter, sodass sich in einigen Jahren die Abgänge in Rente häufen werden.

Diese demographischen Verwerfungen bewirken insbesondere in der ostdeutschen Landwirtschaft, dass der Personalbestand sehr vieler Betriebe deutlich älter ist als in den alten Bundesländern und insbesondere bei Führungskräften und hochqualifizierten Fachkräften in einigen Jahren mit zahlreichen Abgängen aus dem Erwerbsleben zu rechnen ist, wenn nur mehr sehr schwache Geburtsjahrgänge das Bildungssystem verlassen werden und die

Landwirtschaft oftmals schon heute, angesichts sehr starker Nachwuchsjahrgänge und ausgesprochener „Jugendberufsnot“, sehr große Schwierigkeiten hat, überhaupt geeignete Nachwuchskräfte zu finden und zu halten.

Deshalb wird in den nächsten Jahren damit gerechnet, dass große Teile der ostdeutschen Landwirtschaft (darunter möglicherweise viele sehr leistungsstarke Betriebe) in absehbarer Zeit in eine „demographische Falle“ geraten, weil sie genau dann erstmals seit längerer Zeit wieder eine größere Zahl gut ausgebildeter Nachwuchskräfte benötigen, um die heutigen Leistungsträger zu ersetzen, wenn nur mehr sehr schwache Geburtsjahrgänge die Schulen verlassen. Die ostdeutsche Landwirtschaft muss also in einigen Jahren große Quanten von Nachwuchskräften gewinnen, ausbilden und in die Betriebe integrieren – selbst wenn die Beschäftigtenzahl nochmals sinken wird. In der folgenden Grafik wird der Wechsel der Jahrgänge bzw. die zunehmende Überalterung der Führungskräfte nochmal dargestellt. (Wienner, 2004)



**Abbildung 1:** Ersatzbedarf und Nachwuchskohorten in Ostdeutschland 2000-2019  
Quelle: Statistisches Bundesamt, FS 1, Reihe 4.1.1, 1999, Berechnung des ZSH

## 2.3 Die Fachkräftesituation in den neuen Bundesländern

### 2.3.1 Betriebliche Strukturen und Arbeitskräfteentwicklung

Die Betriebsgrößenstruktur in den neuen Bundesländern ist sehr unterschiedlich verglichen mit der in den alten Bundesländern. Der Unterschied liegt darin, dass Anfang der neunziger Jahre durch den Transformationsprozess aus den ehemaligen landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften viele neue Genossenschaften entstanden. Diese beschäftigten deutlich mehr Mitarbeiter als die traditionellen Einzel- und Familienunternehmen in den alten Bundesländern. Die bekannte Kennzahl für die Betriebsgröße in der Landwirtschaft lautet „Arbeitskräfte (AK) je 100ha landwirtschaftlicher Nutzfläche“. In den neuen Bundesländern ist diese Zahl mit 1,3 im Jahr 2007 ein gutes Ergebnis im Vergleich mit dem bundesdeutschen Gesamtdurchschnitt, der bei 3,2 liegt. Auffällig ist, dass bei den ostdeutschen GmbHs und Genossenschaften der AK/100ha im Wirtschaftsjahr 2002 bei 1,9 lag. Das heißt dieser liegt höher als der ostdeutsche Durchschnitt. Hier ist jedoch auch ein Rückgang zu erkennen, denn noch 1999 lag er bei 2,1 AK/100ha. Auffällig ist auch der enge Zusammenhang zwischen der Rechtsform und der Anzahl der Mitarbeiter. Die Unternehmen „Juristische Personen“ wie z.B. e.G. oder GmbH sind meistens größere Betriebe, welche etwa die Hälfte der landwirtschaftlichen Arbeitskräfte beschäftigen. In den Einzelunternehmen hingegen arbeitet etwa ein Drittel der landwirtschaftlichen Beschäftigten.

Die prozentuale Verteilung der Betriebe auf die einzelnen Betriebsgrößenklassen ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

**Tabelle 4:** Vergleich der prozentualen Verteilung der Betriebe in den einzelnen Betriebsgrößenklassen der neuen Bundesländer in 2001 (Angaben in Prozent)

Betriebe mit Ak	Brandenburg BB	Mecklenburg- Vorpommern MV	Sachsen SN	Sachsen- Anhalt ST	Thüringen TH
1	39,9	39,4	35,7	32,3	32,3
2	25,5	21,4	27,7	24,5	33,6
3	8,2	9	12,3	13,2	11
4 bis 5	9,3	10,7	10,5	12,9	8,8
6 bis 9	6,3	7,7	5,3	7,7	4,6
10 bis 19	5,2	6,7	3,3	6	3,5
20 und mehr	5,5	5,1	5,4	5,6	6,2

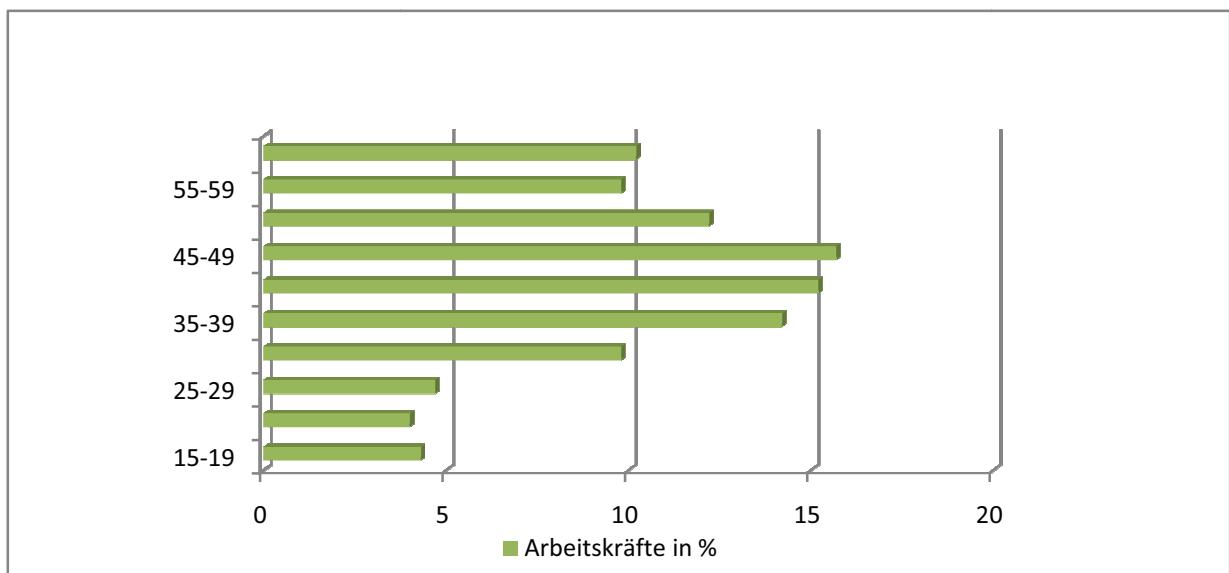
Quelle: Wiener2004; Zusammenfassung der Landesdaten nach Meldungen der Statistischen Landesämter 2001

In der Tabelle ist ersichtlich, dass etwa die Hälfte der Unternehmen Einzelunternehmen mit ein bis zwei Beschäftigten sind. Ein Fünftel bis ein Viertel aller Landwirtschaftsunternehmen

sind Unternehmen mit drei bis fünf Beschäftigten. Mehr als fünf Beschäftigte arbeiten in einem weiteren Fünftel. Auch hier liegt der Anteil mit ca. ein bis zwei Prozent deutlich über dem Durchschnitt der alten Bundesländer. Man kann also sagen, dass die landwirtschaftlichen Unternehmen in den neuen Bundesländern in doppelter Hinsicht größer sind als in den alten Bundesländern. In den Betrieben der neuen Bundesländer arbeiten mehr Beschäftigte pro Unternehmen (Betriebsgröße nach Anzahl der Beschäftigten) und außerdem sind Flächen je Arbeitskraft größer (AK/100ha landwirtschaftlicher Nutzfläche). Der Grund hierfür liegt in den Umstrukturierungen in den neuen Bundesländern. Hierzu kam es ca. 1991/92 im Zuge der Wende. Hierbei kam es Anfang der 90er Jahre zu einem Arbeitskräfterückgang. Dieser halbierte zeitweise die Beschäftigtenzahl pro Jahr. Nach diesen ersten massiven Einschnitten folgte der Rückgang von 840.000 Arbeitskräften im Jahr 1988 auf 170.000 Arbeitskräfte im Jahr 1993. Auch heute noch ist die Anzahl der landwirtschaftlich Beschäftigten rückläufig. In den neuen Bundesländern liegt dieser bei 3,5 Prozent im Jahr. (Wiener,2004)

### 2.3.2 Alter der landwirtschaftlich Beschäftigten

Das Alter der landwirtschaftlich Beschäftigten lässt sich relativ gut über amtliche Statistiken darstellen. In der folgenden Grafik ist die Altersverteilung in den neuen Bundesländern dargestellt.



**Abbildung 2:** Alter der Beschäftigten in der ostdeutschen Landwirtschaft  
Quelle: Angaben der statistischen Landesämter

Der massive Stellenabbau Mitte der 90er Jahre hinterlässt heute noch Spuren. Durch Vorruhestandsregelungen hat kaum jemand das Unternehmen aus Altersgründen verlassen. So mit wurde auch kaum Nachwuchs eingestellt und das Alter der heute Beschäftigten konzentriert sich auf die ältere Generation.

riert sich ganz eindeutig auf die mittleren Altersgruppen. Auffallend ist hierbei die Besetzung der Altersgruppe zwischen 35 und 54. Sie liegt bei 12 bis 16 Prozent. Der Anteil der 30- bis 34-Jährigen und der 60- bis 64-Jährigen liegt bei ca. zehn Prozent. Die jüngste Altersgruppe bis einschließlich 29 Jahren weist noch nicht einmal fünf Prozent auf. (Wenn man von ca. 45 Arbeitsjahren bei den Beschäftigten ausgeht, entfallen auf jeden Jahrgang mehr als zwei Prozent und somit mindestens elf Prozent auf eine Altersgruppe mit fünf Jahrgängen). Aufgrund der Tatsache, dass die meisten Arbeitskräfte in der ostdeutschen Landwirtschaft sozialversicherungspflichtig sind bietet sich eine weitere Analyse an. Die Beschäftigungsstatistik gibt beispielsweise ergänzend Auskunft über die Altersstruktur der Beschäftigten nach Geschlecht. Im Ergebnis werden drei Tatsachen deutlich.

1. Bei den jüngeren Frauen unter 30 Jahren ist der Anteil deutlich geringer als bei den Männern. Ein Grund hierfür ist der stetige Rückwärtstrend in den letzten zehn Jahren, das immer weniger Frauen in der Landwirtschaft Beschäftigung fanden.
2. Ein weiterer Fakt ist, dass die Altersgruppen ab 55 Jahren bei den Frauen geringer besetzt sind. Zu erklären ist dies durch das eventuell frühere Renteneintrittsalter und die höheren Arbeitslosigkeitsrisiken in dieser Altersgruppe.
3. Die mittleren Altersgruppen sind dementsprechend bei den Frauen anteilig stärker besetzt als bei den Männern, sodass sich die Frauen noch stärker auf wenige Altersgruppen konzentrieren.

### 2.3.3 Qualifizierung der Beschäftigten

Die Qualifikation der landwirtschaftlich Beschäftigten ist in den Bundesländern auffallend unterschiedlich. Signifikant hierbei ist, dass die Qualifikationsabschlüsse der landwirtschaftlichen Beschäftigten in den neuen Bundesländern weit aus höher sind als in den alten Bundesländern. Nach Einschätzungen der Unternehmen werden die hohen Qualifikationen auch weiterhin benötigt oder sogar noch ansteigen. In der folgenden Tabelle sind die Qualifikationsabschlüsse der Beschäftigten aus den fünf neuen Bundesländern dargestellt. Zur vergleichenden Darstellung werden die Daten hierzu in folgende drei Qualifikationsstufen zusammengefasst:

- Ohne Abschluss
- Facharbeiter
- Meister, Fachschule, Fachhochschule und Hochschule

**Tabelle 5:** Qualifikationsabschlüsse der Beschäftigten in den neuen Bundesländern

Berufsabschluss	BB 2001	MV 1995	SN 2000 <sup>1</sup>	ST 2002	TH 1999	Deutschland gesamt <sup>2</sup>
ohne Abschluss	5	6	5	6	3	19
Facharbeiter	68	69	73	73	74	55
Meister, FS, FHS, HS	27	25	22	21	23	25

1 – nur für „juristische Personen“

2 – Ergebnisse der BIBB/IAB-Erhebung nach Biersack u.a. (2001)

Quelle: Wiener,2004

Bei der Betrachtung der Tabelle zeigt sich ein einheitliches Bild der Qualifikationsabschlüsse. Ungefähr ein Viertel der landwirtschaftlich Beschäftigten hat einen Abschluss als Meister oder eine höhere Qualifikation. Ca. zwei Drittel bis drei Viertel der Beschäftigten haben einen Facharbeiterabschluss, während im bundesdeutschen Durchschnitt nur etwas über die Hälfte diese Qualifikation nachweisen können. Der Anteil der Beschäftigten ohne Abschluss liegt mit fünf Prozent unter dem gesamtdeutschen Schnitt von knapp 20 Prozent. Zu beachten ist jedoch, dass in der Landwirtschaft die Facharbeiterqualifikation nicht in jedem Fall an einen grünen Beruf gebunden ist. Zum Beispiel Müller weisen darauf hin, dass es sich gerade bei den Facharbeiterabschlüssen nicht ausschließlich um reine landwirtschaftliche Berufe handelt. Es werden auch sehr viele Arbeitskräfte mit Abschlüssen wie Schlosser, Maurer oder anderen handwerklichen sowie Verwaltungsberufen eingesetzt. ( Wiener,2004)

### 2.3.4 Führungskräfte in den Unternehmen

Im Folgenden soll speziell die Situation der landwirtschaftlichen Führungskräfte dargestellt werden. Besonders in den neuen Bundesländern ist dies wie dargestellt, ein immer stärker diskutiertes Thema.

Die folgende Tabelle stellt zusammenfassend die Ergebnisse der aktuellen ostdeutschen Betriebsstudien dar.

**Tabelle 6:** Altersstruktur der Führungskräfte in den neuen Bundesländern (Angaben in Prozent)

Alter	BB 2001		TH 1999		MV 1998		Alter	ST 2002			SN 2000		
	HS	BL/GF <sup>1</sup>	FK nP		FK jP	FK EiU		FK PeG	FK jP		BL/G F jP	andere FK jP	
bis 29	2,5	0,0	8,8	1,6		bis 34	13,6	15,0	6,3	1,1	12,8		
30 bis 54	73,0	67,3	67,8	68,9	53 bis 54	65,0	58,1	68,0	62,4	68,0			
55 u. älter	24,5	32,7	23,4	29,5	55 u. älter	21,4	26,9	25,7	36,3	19,2			

1 – davon 90% mit HS- oder FHS-Abschluss

BB: Brandenburg; TH: Thüringen; MV: Mecklenburg Vorpommern; ST:Sachsen- Anhalt; SN: Sachsen

Quelle: Wiener 2004

Zu beachten ist hierbei, dass die Altersgruppen, Qualifikationsabschlüsse und Einsatzbereiche in den Analysen unterschiedlich zusammengefasst wurden. Aufgrund dessen sind die Altersgruppen nicht einheitlich definiert. In den Bundesländern Sachsen und Sachsen-Anhalt wurden zu der jüngsten Gruppe der Beschäftigten alle Mitarbeiter bis 34 Jahre gezählt. In den anderen Bundesländern wurden bei den jüngeren nur die Beschäftigten bis 29 Jahre einbezogen. Die Daten aus Brandenburg sind Auswertungen zum Qualifikationsniveau (Hochschulabschluss), Sachsen dagegen unterscheidet zusätzlich zwischen den Betriebsleitern und Geschäftsführern. Auch wenn es durch verschiedene Erhebungsmethoden zu den oben abgebildeten Daten gekommen ist, lassen sich einige sehr markante Aussagen zur Altersstruktur der Führungskräfte in den Landwirtschaftsunternehmen der neuen Bundesländer treffen. Bei der Begutachtung der Altersstruktur der Führungskräfte fällt auf, dass ein Viertel bis ein Drittel der Beschäftigten mit Führungsaufgaben und unternehmerischer Verantwortung 55 Jahre und älter ist. Daraus kann man schließen, dass diese Führungspersonen in den nächsten zehn Jahren aus Altersgründen das Unternehmen verlassen werden. In den neuen Bundesländern, wo nur nach Führungskräften allgemein gefragt wurde, beträgt der Anteil der Beschäftigten über 54 Jahren ca. ein Viertel. Besonders problematisch sieht die Nachwuchssituation bei den Unternehmen „juristische Personen“ aus. Bei den meisten Familienunternehmen ist der Nachwuchs hingegen gesichert. Bei den „juristischen Personen“ ist die Differenz zwischen älteren Beschäftigten (über 55 Jahre) und den jüngeren Beschäftigten (unter 35 Jahren) besonders groß.

Die Förderung und Reproduktion von Führungskräften in der ersten Leitungsebene wird somit besonders in den neuen Bundesländern als nicht mehr gesichert eingeschätzt. Auch jetzt fehlen den Unternehmen bereits Nachfolger mit geeigneten Qualifikationen und Erfahrungen. Studien zufolge geben z.B. in Sachsen-Anhalt gerade einmal 40 Prozent der Unternehmen an einen geeigneten Nachfolger für die Betriebsleitung zur Verfügung zu haben. Für die

zweite Leitungsebene ist dies noch problematischer, denn nicht einmal ein Drittel der Unternehmen hat hierfür einen geeigneten Nachfolger. Auch die jetzigen Führungskräfte weisen sehr hoch qualifizierte Berufsabschlüsse auf, die natürlich auch in Zukunft von den Unternehmen erwartet und benötigt werden. Die Führungsorgane der Unternehmen müssen demnach bedenken, dass ihre Nachfolger deutlich längere Bildungswege durchlaufen. Eine frühzeitige und längerfristige Personalplanung im Bereich der ersten und zweiten Leitungsebene wäre deswegen notwendig.

### **3. Die Situation an den landwirtschaftlichen Fakultäten**

#### **3.1 Die aktuelle Situation der deutschen Agrarforschung**

Im Kapitel 2 wurde ausgiebig die Situation in den landwirtschaftlichen Unternehmen in Bezug auf den Führungsnachwuchs erörtert. Im Folgenden geht es nunmehr darum, die Grundlage dieser Führungspersönlichkeiten zu erläutern. Eine fundierte Ausbildung kann nur dann erreicht werden, wenn auch die Grundlagen des Lernens, nämlich gut ausgestattete Fakultäten gegeben sind. Zurzeit scheint es jedoch stellenweise, falsch ausgerichtete Forschung, unbesetzte Lehrstühle, geschrumpfte Institute und Fakultäten zu geben. Hierbei entsteht die Meinung, die Agrarforschung drohe auszutrocknen, und das obwohl sie angesichts bereits genannter Fakten mit mehr Nachdruck betrieben werden müsste. An den deutschen Universitäten und Fachhochschulen findet eine Agrarforschung mit Praxisbezug immer weniger statt. Stattdessen beherrschen Spezialisten das Feld, die sich fast ausschließlich nur mit Grundlagenforschung beschäftigen. Trotz eines Agraraufschwungs in Deutschland wird zunehmend auf Kosten der Landwirte und der gesamten Agrarbranche an der angewandten Agrarforschung gespart. Dieses kann zur Folge haben, dass wichtige Antworten auf Fragen zu Zukunftsthemen oder Innovationen ausbleiben, und qualifizierte Führungskräfte rar werden. In Deutschland sind ca. 8000 Wissenschaftler in der Agrarforschung tätig. Das Agrarland Deutschland bleibt damit jedoch hinter den Ansprüchen zurück. Die Ursachen hierfür könnten im Folgendem liegen:

1. Die Agrarwirtschaft ist zu stark zersplittet. Es gibt keine Konzentration der Kräfte auf wenige aber schlagkräftige Standorte, der Grund hierfür liegt im föderalistischen System in Deutschland.
2. Aufgrund verschiedener Sparmaßnahmen von Bund und Ländern in den letzten Jahren wird vor allem bei Agrar-Universitäten gespart.

3. An den Agrar-Universitäten wird zunehmend Grundlagenforschung betrieben. Hierbei kommt die angewandte praxisorientierte Forschung zu kurz.
4. Die Agrarwissenschaften haben an Bedeutung verloren. Als Gründe hierfür werden fehlende Wissenschaftlichkeit und unzureichende Zukunftsträchtigkeit genannt. Verschärft wird dieser Trend durch die Exzellenz-Initiative des Bundes, welche nur noch wenige Elite-Universitäten fördert.
5. Von den Agrarwissenschaftlern kam ein zu geringes Contra gegen die Fehlentwicklungen. Anstatt sich gemeinsam mit eigenständigen, überzeugenden Konzepten gegen den Abstieg aus der Oberliga der Forschung zu wehren, wurden die Entwicklungen fast handlunglos hingenommen.
6. In Deutschland gibt es zehn Agrarfakultäten, elf Agrar-Fachhochschulen und fünf tierärztliche Fakultäten mit Überschneidungen zu den Agrarwissenschaften. Dazu kommen vier landwirtschaftliche Bundesforschungsinstitute mit 49 Instituten an 21 Standorten. Außerdem befassen sich je nach Kassenlage und Interesse in den einzelnen Bundesländern zahlreiche Ressortforschungseinrichtungen mit der Agrarforschung. Dazu kommen zwölf Einrichtungen der Max-Planck-Gesellschaft, der Helmholtz-Gemeinschaft und der Leibnitz-Gemeinschaft, die sich mit der Agrarforschung beschäftigen. Auch trotz dieser hohen Anzahl an Einrichtungen sind die meisten sehr schwach aufgestellt. An fast keinem der Standorte ist es möglich von der Urproduktion bis zum Konsumenten alle Grundlagen-, Anwendungs- und praxisrelevanten Aspekte wissenschaftlich zu bearbeiten. Eine Konzentration der Forschungskapazitäten wie z. B. in den USA oder in Frankreich gibt es in Deutschland nicht. Sinnvoll in Deutschland wäre eine Bündelung von Forschungsbereichen, in welchen jeweils bestimmte Forschungsthemen bearbeitet und weitergegeben werden. Der deutsche Föderalismus verhindert jedoch bis jetzt eine zentralgesteuerte, länderübergreifende Strukturbereinigung. (top agrar, 2008)

### 3.2 Die Situation der primären Qualifikationsbildner

Die Sparmaßnahmen des Bundes und der Länder haben mittlerweile dramatische Folgen. Viele traditionsreiche landwirtschaftliche Fakultäten kämpfen zunehmend um ihre Existenz. Als Beispiel hier wäre die Universität Halle zu nennen. Die älteste Agrarfakultät Deutschlands wurde seit dem Jahr 2000 um die Hälfte verkleinert, außerdem verlor sie ihren Fakultätsstatus. Des Weiteren soll es ab 2012 nur noch 18 Professuren geben. Für eine Vollfakultät

sind aber 50 bis 60 Professuren nötig. Stuttgart-Hohenheim erfüllt noch als einzige dieses Kriterium. In der folgenden Tabelle sind Professuren der Universitäten dargestellt.

**Tabelle 7:** Professuren vor und nach dem Abbau

Universität	Professuren 2004	Professuren nach Abbau
Berlin	37	16 zzgl. 3 Junior-Professuren
Bonn	45	41
Gießen	38	33
Göttingen	34	29,5 ( bis 2006 )
Halle	24	18 ( bis 2002 )
Hohenheim	49	kein Abbau
Kassel	19	keine Angabe
Kiel	27	24 ( bis 2012 )
München- Weihenstephan	25	16 agrarwissenschaftliche Kernprofessuren
Rostock	11	keine Angabe

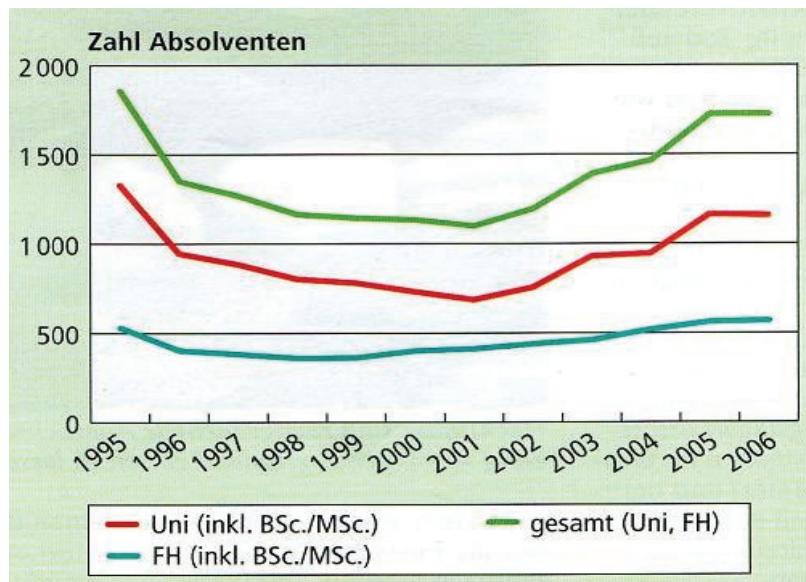
Quelle: top-agrar, 2008

Besonders kritisch ist, wie bereits erwähnt die Situation der angewandten Forschung an den Universitäten. Als Beispiel die Universität Bonn, das Grünlandversuchsgut Rengen wurde bereits verkauft, Dikopshof (Pflanzenproduktion) und Frankenhorst (Tierproduktion) sollen folgen. Dieser Schritt kann sicherlich negative Folgen auf die angewandte und wissenschaftliche Ausbildung zukünftiger Absolventen der Agrarwirtschaft haben. Und die Devise „Forschung findet im Labor und am Computer statt, nicht aber auf dem Feld oder im Stall“ ist dabei überaus diskutabel. Sicherlich ist die Grundlagenforschung eine wichtige Aufgabe der Agraruniversitäten, aber sie sollte sich nicht mit „exotischen“ Themen befassen, sondern mit Kernfragen für die künftige Entwicklung der Landwirtschaft. Doch dieser Bezug geht merklich immer häufiger verloren. Ein weiteres Problem an den Universitäten ist, dass das Ansehen der Universitäten durch den drastischen Studentenrückgang stark gesunken ist. Verschärft wurde dies auch durch Aussagen von Politikern, Agrarwissenschaftler wären die Handlanger und Vordenker der Agrarfabriken. Davon haben sie sich bis heute nicht erholt. In den meisten Fällen sind Agrarfakultäten die ungeliebten Exoten an den Universitäten geworden. Leider verschärft sich diese Situation im Zuge der so genannten Exzellenz-Strategie des Bundes. In diesem Zusammenhang werden seit ein paar Jahren einzelne, wenige Elite-Universitäten mit Spitzenforschung gefördert. Leider kommt es durch diese Exzellenz-

Initiative mittlerweile zu einem regelrechten Kannibalismus innerhalb der Universitäten. Es gibt vermutlich zwei Gründe für den bedenklichen Zustand der Agrarwissenschaften.

1. Seit der Mitte der 90er Jahre sank die Anzahl der Agrarstudenten erheblich. Dies führte zu einem Kürzungsdruck an den Universitäten, auch wenn die Anzahl der Studenten bzw. die Nachfrage inzwischen wieder deutlich gestiegen ist.
2. In den meisten Universitäten sind die Studiengänge stark grundlagenorientiert, die anwendungsorientierten Agrarwissenschaften werden hingegen als unwissenschaftlich und damit als problematisch angesehen. Die anwendungsorientierten Forschungen lassen sich kaum mit Grundlagenforschungen messen – hierbei zählen meist nur Veröffentlichungen in englischsprachigen wissenschaftlichen Journalen.

Innerhalb der Universitäten haben die Agrarwissenschaftler zudem auch noch einen schweren Stand, weil die Forschung relativ teuer ist (Labore, Feldversuche etc.). Die benötigte praxisorientierte Agrarforschung kommt an den meisten Universitäten zu kurz. Die Zeiten als Professoren regelmäßig Vorträge vor Landwirten hielten, sie über ihre Versuchsfelder und in ihre Versuchsställe führten oder ihr Wissen in verständlichen Fachbeiträgen an sie weitergaben gehören der Vergangenheit an. Die öffentlich finanzierte Agrarforschung sollte sich wieder stärker ihrer eigentlichen Aufgabe zuwenden, nämlich der Erforschung moderner Produktionsmethoden und der Effizienzsteigerung der Landwirtschaft. Denn wir stehen weltweit vor riesigen Herausforderungen: Hungerprobleme, Verknappung von Energie, Rohstoffen, Fläche und Wasser, Klimawandel, steigende Gefahr von Tierseuchen, extreme Preis und Angebotssprünge auf den Märkten etc. Hierfür muss sich zeitnah gerüstet werden und dies gelingt nur wenn alle Glieder der Kette funktionieren. Die angewandte Agrarforschung muss mit der Grundlagenforschung besser kooperieren. Sie müssen zusammen effizient, ressourcenschonend und zügig in Richtung Zukunft gehen. Glücklicherweise kann man in Bezug auf die Flaute der Studienbewerber seit Mitte der neunziger Jahre sagen, dass aktuell das Agrarstudium wieder in Mode gekommen ist. Auch trotz Kürzungen und mangelnden Lehrstuhlbesetzungen drohen die Hochschulen aus allen Nähten zu platzen – bei einigen gibt es bereits Zulassungsbeschränkungen. Seit dem Jahr 2000 ist die Zahl der Landwirtschaftsstudierenden um 2000 Studenten gestiegen. In der nachfolgenden Abbildung ist dieser Trend klar erkennbar.



**Abbildung 3:** Anzahl der Absolventen  
Quelle: top-agrar 06/08; Statistisches Bundesamt

Doch wie kommt es zu diesem Wandel? Der bereits erklärte Generationswechsel scheint langsam aber sicher einzutreten und der Boom in der Agrarbranche ist in den letzten Jahren auch nicht aufzuhalten gewesen. Branchen wie die Landtechnik, Pflanzenschutz, Tierernährung, aber auch Handel und Beratung suchen händeringend gute Nachwuchskräfte. Nicht zu vergessen die Betriebe welche Betriebsleiter, Verwalter und Geschäftsführer von Großbetrieben benötigen. Diese Lücke wird, wie beschrieben, in den nächsten Jahren größer werden. Bereits jetzt gehen 50 Prozent der Fachhochschul-Absolventen als Führungskräfte in praktische Betriebe. (top-agrar, 2008)

## **4. Befragungen**

### **4.1 Die Präferenzen der Arbeitgeber**

Die Hochschule Neubrandenburg führte eine Umfrage durch, welche sich mit der beruflichen Situation landwirtschaftlicher Absolventen der Hochschule beschäftigte. Diese Umfrage schaffte die Grundlage für eine weitere Befragung. Diese Umfrage wurde im Rahmen dieser Bachelorarbeit durchgeführt. Das Ziel der Umfrage war herauszufinden, welche Meinungen Arbeitgeber und Geschäftsführer zu verschiedenen Fragen aus dem Bereich des landwirtschaftlichen Arbeitsmarktes haben. Anhand dieser Daten ist dann im nächsten Kapitel eine Gegenüberstellung der Ergebnisse beider Umfragen möglich. Diese Umfrage wurde empirisch und in Form eines Fragebogens, welcher zusammen mit verschiedenen Betrieben aus dem praktischen sowie vorgelagerten landwirtschaftlichen Bereich ausgefüllt wurde, durchgeführt. Die Betriebe befanden sich in den Bundesländern Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern. Diese Ergebnisse sowie die Mittel und Methoden zur Durchführung dieser Befragung, werden nun systematisiert dargestellt, um einige Meinungen und Verhaltensweisen von Betrieben darzustellen.

### **4.2 Die Durchführung der Befragung**

#### **4.2.1 Fragebogen**

Der Fragebogen wurde mit dem Ziel erstellt, die Perspektiven landwirtschaftlicher Hochschulabsolventen gezielt durch Fragen an leitende Persönlichkeiten der Agrarwirtschaft zu erörtern und darzustellen. Bislang existierte noch keine Studie oder Umfrage, welche sich gezielt mit Fragen zu Perspektiven oder Aufstiegschancen in den Betrieben beschäftigte. Anhand dieses Fragebogens sollen Pro und Contra zu spezifischen Fragestellungen erörtert werden. Der Grundgedanke lag darin einen Fragebogen zu erstellen, welcher kurz und präzise bestimmte Fragestellungen aufgreift und durch die Auswertung und Darstellung verschiedene Themen realistisch darstellt. Der Fragebogen gliedert sich in folgende Komplexe:

- Angaben zur Gründung, Unternehmensform der Betriebe
- Angaben über Anzahl, Qualifikation und Alter der Mitarbeiter
- Fragen zur Einstellung, Qualifikation und Qualität neuer Mitarbeiter
- Fragen zu Perspektiven, Wirkungsbereichen und Chancen landwirtschaftlicher Hochschulabsolventen.

Der gesamte Fragebogen ist im Anhang enthalten.

#### 4.2.2 Befragung

Für diese Umfrage hat sich eine persönliche Befragung der Betriebe angeboten. Die Befragung der Betriebe wurde in den Monaten Januar und Februar des Jahres 2009 durchgeführt. Der Zeitpunkt war denkbar günstig, da in diesem Zeitraum der Arbeitsdruck nicht so groß ist und die Umfrage bzw. die Gespräche meistens in aller Ruhe durchgeführt werden konnten. Während der Befragung bzw. während des Interviews fiel auf, dass in manchen Betrieben die Frage des Generationswechsels bzw. die Einstellung neuer Mitarbeiter in der ersten und zweiten Führungsebene erste Priorität hatte in Bezug auf wichtige Entscheidungen des Personalwesens in dieser Zeit. Die Befragung der Betriebe lief wie folgt ab. Nach einem Telefonat wurde der Fragebogen per Fax oder e-Mail an den Betrieb geschickt. Anschließend wurde ein Termin für ein Interview vereinbart. Dieses Interview wurde dann mit dem Betriebsleiter oder Geschäftsführer durchgeführt. Wenn es jedoch aus zeitlichen Gründen oder bei Bedarf nötig war, wurde der Fragebogen telefonisch ausgefüllt und beantwortet. In der Regel dauerten die Befragungen zwischen 15 und 30 Minuten. Die Referenzbetriebe sind zufällig ausgewählt wurden. Das Ziel der Befragung war das Thema der Umfrage zu erfassen, ohne dabei den Anspruch der Repräsentativität zu erheben.

#### 4.2.3 Auswahl und Profil der befragten Betriebe

Die Auswahl der geeigneten Betriebe erfolgte, wie in 4.2.2 beschrieben, zufällig. Das einzige Kriterium war, dass es landwirtschaftliche Unternehmen aus der Praxis oder aus dem vor- und nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft sein mussten. Es wurden 16 Referenzbetriebe in die Umfrage einbezogen, hierbei wurden Betriebe aus Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt ausgewählt. In der folgenden Tabelle sind die Betriebe nach Bundesland und Landkreis aufgeschlüsselt.

**Tabelle 8:** Betriebe sortiert nach Bundesland und Landkreis

Sachsen Anhalt		Mecklenburg-Vorpommern	
Harzkreis	2	Parchim	2
Salzlandkreis	4	Schwerin	1
Bördekreis	5	Demmin	1
Ohrekreis	1		

Quelle: Eigene Darstellung nach eigenen Daten

Eine weitere Unterteilung der Betriebe in landwirtschaftliche Praxis und vor- und nachgelagerten Bereich ist nötig. Der Anteil der praktischen Betriebe bei der Umfrage liegt bei 81,25 Prozent der Anteil des vor- und nachgelagerten Bereichs liegt somit bei 18,75 Prozent.

## 4.3 Die Auswertung des Fragebogens

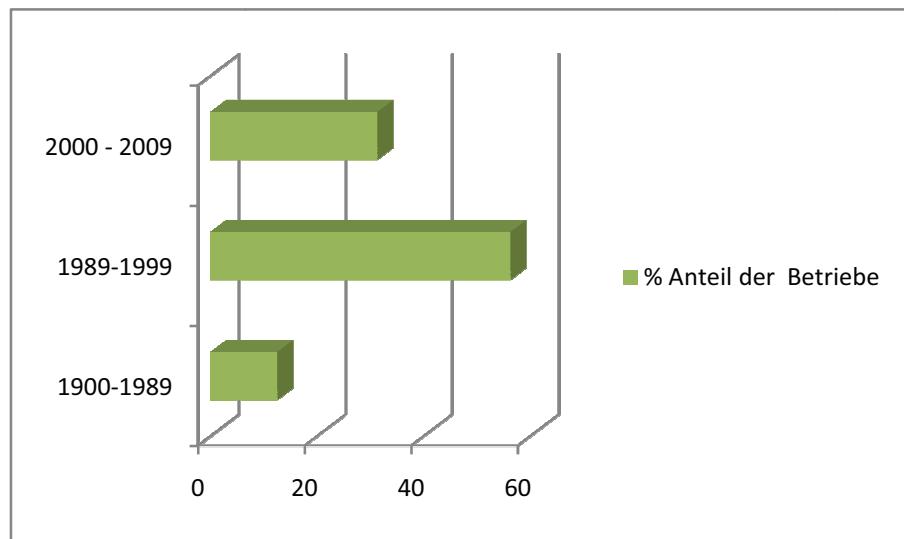
### 4.3.1 Allgemeine Betriebsdaten

Im Folgenden wird der erste Teil des Fragebogens, welcher allgemeine Daten der befragten Betriebe beinhaltet, ausgewertet. Dies sind allgemeine Daten, welche den Betrieb darstellen bzw. es ermöglichen, sich ein Bild vom Betrieb zu machen.

Bei der Befragung der Betriebe wurden diese Betriebe nach ihrer Rechtsform befragt. Es handelt sich bei sieben Betrieben um die Rechtsform des Einzelunternehmens, bei zwei Betrieben um eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts. Zu den Betrieben in Form einer Juristischen Person, zählen zwei Genossenschaften sowie fünf GmbHs. Das heißt 43,75 Prozent der befragten Betriebe sind Einzelunternehmer, 31,25 Prozent sind GmbHs sowie jeweils 12,5 Prozent Genossenschaften und GbRs. Die befragten Betriebe der landwirtschaftlichen Praxis haben alle im Hauptspektrum des Betriebes den Ackerbau, die Referenzbetriebe bewirtschaften zwischen 300 ha und 5000 ha! Des Weiteren werden in einigen der ausgewählten Betriebe Milchwirtschaft, Schweinemast und Biogaserzeugung betrieben. Bei den drei Betrieben des vor- und nachgelagerten Bereiches handelt es sich um zwei Unternehmen der Landtechnikbranche, welche sich ausschließlich mit Verkauf und Serviceleistungen von Landmaschinen beschäftigt. Das dritte Unternehmen beschäftigt sich mit dem Einkauf und Verkauf von Getreide, mit verschiedenen Beratungsleistungen sowie mit dem Verkauf von Materialien, welche zur Produktion landwirtschaftlicher Güter notwendig sind.

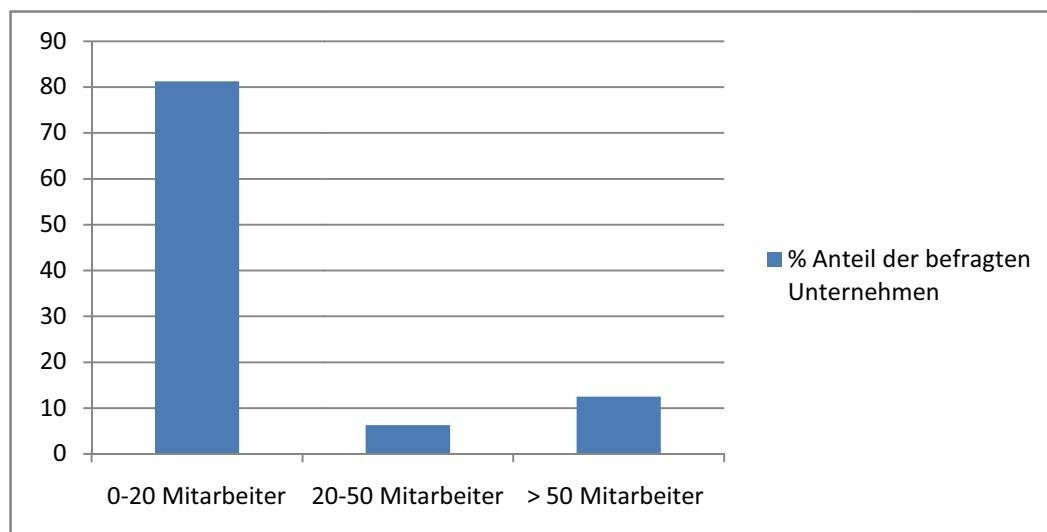
Bei der Frage nach dem Gründungsjahr des Unternehmens kam es wie erwartet zu verschiedenen Angaben. Eine Unterteilung in verschiedene „Epochen“ war deshalb sinnvoll. 12,5 Prozent der Betriebe wurden zwischen 1900 und 1989 gegründet, hierbei ist hervorzuheben, dass es sich bei diesen Unternehmen ausschließlich um Einzelunternehmen handelt. Eine weitere Unterteilung der Gründungsjahre erfolgt in den Bereich zwischen 1989 und 1999. Mehr als die Hälfte, genauer 56,25 Prozent der befragten Betriebe wurden in dieser Zeit gegründet. Der größte Teil jedoch zwischen 1990 und 1991. Der Grund hierfür liegt in der Wende bzw. der Gründung der Bundesrepublik Deutschland. Nach der Wende kam es bekannter Weise in den neuen Bundesländern zu Betriebsneugründungen, Umstrukturierung oder Privatisierungen ehemaliger landwirtschaftlicher Produktionsgenossenschaften der DDR (Siehe hierzu auch Kapitel 2.3.1). 31,25 Prozent der Betriebe gaben als Gründungsdatum einen Zeitraum zwischen 2000 und 2009 an.

Hierbei handelt es sich um Gründungen in Form einer GbR oder GmbH. In der folgenden Abbildung sind die genannten Daten kurz übersichtlich dargestellt, eine detaillierte Darstellung der Gründungsjahre ist im Anhang zu finden.



**Abbildung 4:** Gründungsjahre der Unternehmen  
Quelle: Eigene Datenerhebung

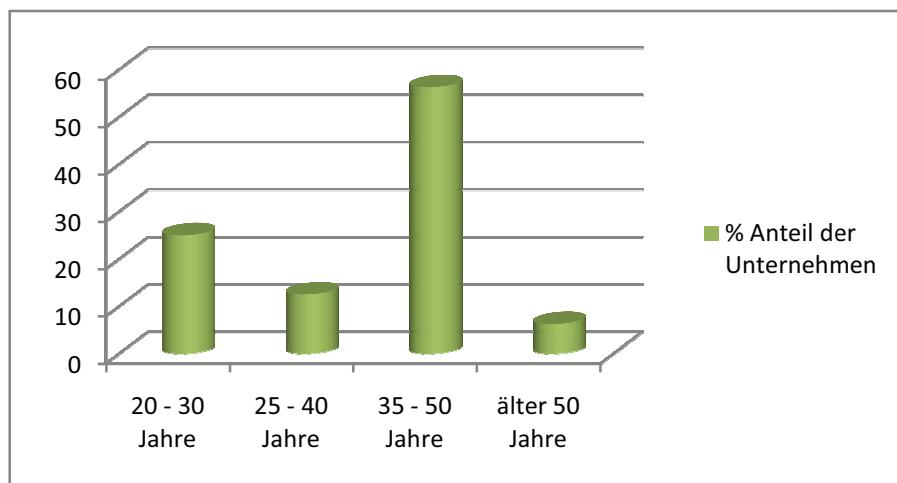
So wie bei den Jahren der Betriebsgründung ist auch bei der Anzahl der Mitarbeiter ein eindeutiges Ergebnis erkennbar, wie in der unteren folgenden Grafik dargestellt. In 81,25 Prozent der befragten Betriebe arbeiten null bis 20 Personen. Dies ist in der Landwirtschaft normal, in den meisten landwirtschaftlichen Betrieben der neuen Bundesländer gehören diese Anzahl der Mitarbeiter dazu. Denn gerade im Bereich der Veredlung wird eine größere Anzahl an Arbeitskräften benötigt. Bei einer Kombination aus Ackerbau und Veredelung, wie es in den meisten Referenzbetrieben der Fall ist, ist diese Anzahl der Mitarbeiter also nötig.



**Abbildung 5:** Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen  
Quelle: Eigene Datenerhebung

Ein anderer Teil der Befragten, welcher bei 6,25 Prozent liegt, gab an zwischen 20 und 50 Mitarbeitern im Unternehmen zu beschäftigen. Bei diesen Betrieben handelt es sich um

Ackerbaubetriebe, welche gleichzeitig Veredelung im Bereich der Kühe und Schweine betreiben. Zu den Betrieben, welche mehr als 50 Mitarbeiter beschäftigen, zählten im Rahmen der Umfrage 12,5 Prozent. Hierbei handelt es sich um Agrarunternehmen, welche mit mehr als 3000 ha wirtschaften, und in diesem Fall Veredelung im Kuh- und Schweinebereich, sowie die Biogasproduktion betreiben. Neben der Anzahl der Mitarbeiter ist es auch wichtig zu wissen, wie viele der Mitarbeiter weiblichen Geschlechtes sind. Auf die Anzahl der Betriebe verteilt, arbeiten in jedem Unternehmen im Durchschnitt ca. sieben Frauen. In sechs der 16 Referenzbetriebe sind überhaupt keine Frauen beschäftigt. Auffällig ist, dass in den Betrieben mit mehr als 50 Mitarbeitern der Anteil der Frauen in Bezug auf die gesamten Mitarbeiter größer ist, als in den kleineren Betrieben. Dieses hängt damit zusammen, dass bei größeren Betrieben die Anzahl und Art der Stellen vielfältiger sind. Zum Beispiel hat ein größerer Betrieb einen höheren Verwaltungsaufwand, welcher hauptsächlich von Frauen bewerkstelligt wird. Erschreckend ist ein weiteres Ergebnis der Umfrage, die Lage bzw. die Bereitschaft zur Ausbildung eigener Fachkräfte bleibt weit hinter den Erwartungen zurück. Die Situation welche bereits im Kapitel 2.1 beschrieben wurde, hat sich bestätigt. Laut den Ergebnissen kommen auf jeden Betrieb 0,87 Auszubildende, d. h. zehn von 16 Betrieben beschäftigen überhaupt keine Lehrlinge. Dieser Wert ist sehr gering, in Anbetracht der Lage welche in den vorhergegangen Kapiteln bereits dargestellt wurde. Die Notwendigkeit der Ausbildung eigener Fachkräfte lässt sich ganz einfach durch die folgende Abbildung darstellen. Die Daten beruhen auf Ergebnissen der Umfrage in Bezug auf das Alter der Mitarbeiter in den Referenzbetrieben.



**Abbildung 6:** Durchschnittsalter der Angestellten in den Referenzbetrieben  
Quelle: Eigene Datenerhebung

Auffällig ist jedoch, dass bei den juristischen Personen, z. B. der GmbH, die Nachwuchsfrage ein Thema ist. Bei den wenigen Betrieben welche Auszubildende beschäftigen, haben 66 Prozent der Betriebe die Rechtsform „juristische Person“. Nachdem im zurückliegenden Teil

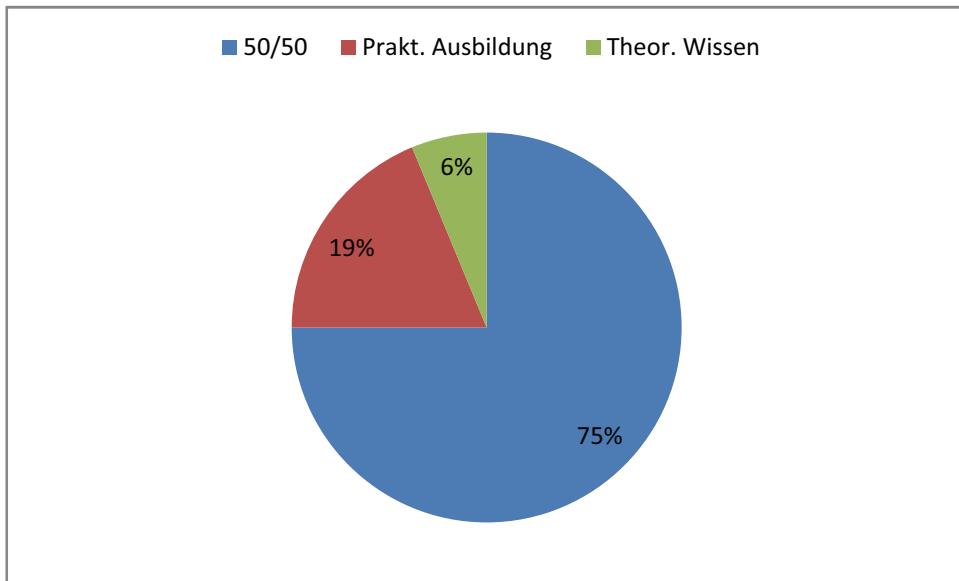
allgemeine Fragen zu den Referenzbetrieben ausgewertet worden sind, geht es im nächsten Teil nun um die speziellen Fragen des Themas.

#### 4.3.2 Auswertung der themenspezifischen Fragen

Wenn es um die Perspektiven der Absolventen geht, ist es zunächst von Bedeutung, wie viele der befragten Unternehmen vorhaben, in den nächsten Jahren neue Mitarbeiter einzustellen. In diesem Fragebogen geht es speziell um Arbeitskräfte der ersten und zweiten Führungsebene. Hierbei gaben 31,25 Prozent der befragten Unternehmen an, auf jeden Fall neue Mitarbeiter einzustellen. Mit „Nein“ antworteten 18,75 Prozent der befragten Unternehmen. Weitere 50 Prozent waren sich noch nicht sicher. Sie beantworteten die Frage mit „Vielleicht“. Der Grund hierfür liegt in der noch nicht vollständig geklärten Zukunftsplanung. Bei den 31,25 Prozent der befragten Unternehmen hingegen ist die Lage klar. Aufgrund von betrieblichem Wachstum in Form von Ackerzukäufen, Ackerzupachtungen sowie Expandierungen im Veredelungsbereich werden neue Mitarbeiter in den Führungsebenen benötigt. Ein Leitspruch hierbei, welcher von vielen Befragten geäußert wurde ist: „wachsen oder weichen“. Das bedeutet, wenn man am Markt mithalten will muss man auch mitwachsen. Der hauptsächliche Grund aber ist das Alter der Führungspersonen in der ersten und zweiten Leitungsebene.

In Bezug auf die Ausbildung der neuen Führungspersonen bzw. Nachfolger gibt es zahlreiche Diskussionen und Meinungen. Die Frage, ob die Ausbildung an der Universität oder an der Fachhochschule wirklich entscheidend für bestimmte Jobs im Bereich der Landwirtschaft ist, wurde durch die Befragung geklärt. Hierbei ist es zu einem eindeutigen Ergebnis gekommen: 100 Prozent der Befragten unterscheiden nicht zwischen einem Universitäts- oder Fachhochschulabschluss. Die Gründe hierfür wurden teilweise im Rahmen des Gespräches zum Fragebogen erörtert. Der hauptsächliche Grund aber ist, dass es darauf ankommt, wie sich ein Bewerber darstellt, was er in seinem bisherigen Leben neben seinem Studium getan hat und wie er sein erworbenes Wissen anwenden kann. Da es meistens z. B. bei einem Vorstellungsgespräch gar nicht möglich ist, seine Bewerber hundertprozentig kennen zu lernen, sind hierbei auch andere Faktoren entscheidend. Viele Absolventen der Universitäten und Fachhochschulen haben vor dem Beginn ihres Studiums eine landwirtschaftliche Ausbildung absolviert, um bestimmte Grundlagen der Landwirtschaft zu lernen, und das Studium hierauf aufzubauen. Auch bei den meisten Universitäten und Fachhochschulen sind sogenannte Praktika während der Studienzeit Voraussetzung für den erfolgreichen Abschluss des Studiums. Dieser Gedanke der Absolventen und auch diese Richtlinien an den Hochschulen sind ein Schritt in die richtige Richtung.

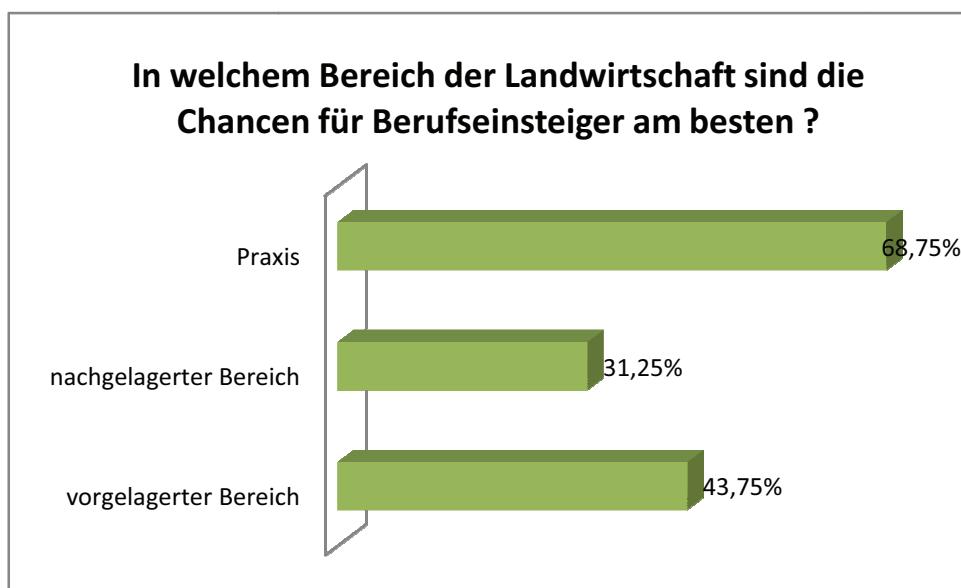
Wie wichtig die praktische Ausbildung in Bezug auf das Verhältnis zwischen der Theorie und der Praxis ist, ist in der folgenden Abbildung dargestellt.



**Abbildung 7:** Verhältnis zwischen Theorie und Praxis der Ausbildung  
Quelle: Eigene Datenerhebung

Das Verhältnis zwischen theoretischem Wissen und praktischer Ausbildung ist bei allen Befragten von großer Bedeutung, 75 Prozent der Befragten gaben an, dass ihnen die praktische Ausbildung genauso wichtig ist wie das theoretische Wissen. Hauptgrund hierfür ist, dass das Gelernte auch praktisch umgesetzt werden muss, es bringt den meisten nichts wenn die zukünftigen Führungskräfte zwar theoretisch super ausgebildet sind, es aber nicht so umsetzen können wie es in dem Unternehmen nötig wäre. Hierbei würde es zu einem Defizit in der Unternehmensführung bzw. in diesem Bereich der Leitungsebene kommen. Deswegen ist ein gesundes Verhältnis zwischen beidem in den meisten praktischen Betrieben nötig. 19 Prozent der Befragten hingegen sind nur von der praktischen Ausbildung überzeugt, das heißt die zukünftige Führungskraft bedarf keines großen wissenschaftlichen Hintergrundwissens. Entscheidend hier ist die praktische Umsetzung des Wissens. Auch wenn diese Betriebe nicht zwischen einem Universitäts- und Fachhochschulabschluss unterscheiden, werden Fachhochschüler aufgrund ihrer näheren praktischen Ausbildung bevorzugt eingestellt. Natürlich beweisen Ausnahmen das Gegenteil, deshalb wird bei der Auswahl auch nicht von vornherein unterschieden. Auch wenn ein Großteil der befragten Unternehmen von der praktischen Ausbildung überzeugt ist, gibt es trotzdem auch im landwirtschaftlichen Bereich Unternehmen, in denen die Priorität in der theoretischen Ausbildung liegt. Das

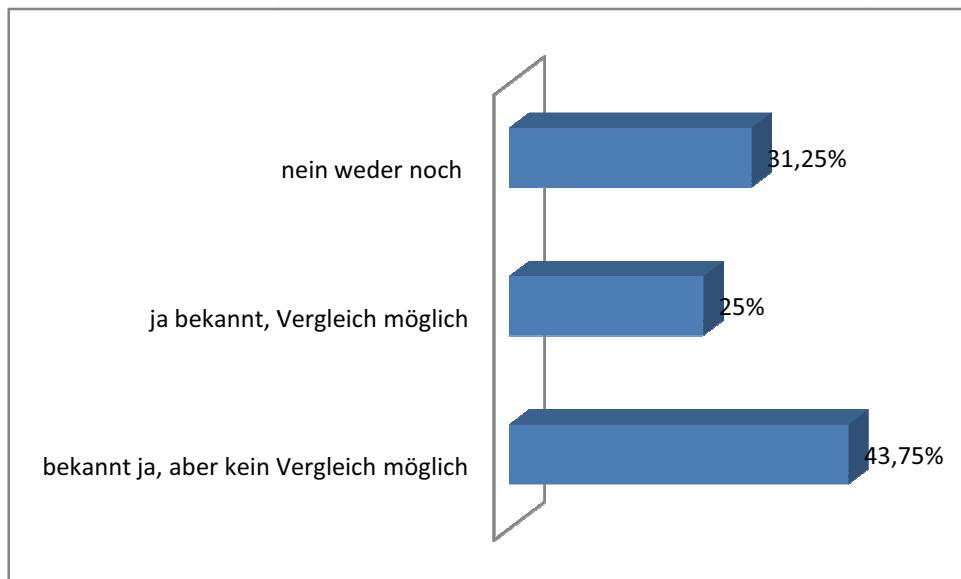
theoretische Wissen ist sechs Prozent der befragten Unternehmen wichtiger, das heißt, hier steht die praktische Ausbildung im Hintergrund. Zu den sechs Prozent gehören auch die befragten Unternehmen, welche im vor- und nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft tätig sind. In diesem Bereich ist theoretisches Wissen notwendig, um bestimmte Aufgaben und Anforderungen präzise und schnell zu erledigen, gerade im Bereich des Services und der Beratung. Letztendlich ist es jedoch entscheidend, in welchem Bereich sich ein Absolvent mit welchem Abschluss bewirbt. Gerade im landwirtschaftlichen Bereich sind die Perspektiven vielfältig. Im Rahmen des Fragebogens wurden drei Bereiche der Agrarwirtschaft in Bezug auf die Chancen für Berufseinsteiger gegenübergestellt. In der nachfolgenden Grafik ist das Ergebnis einmal dargestellt.



**Abbildung 8:** Bereiche bester Chancen für Berufseinsteiger laut Referenzbetriebe  
Quelle: Eigene Datenerhebung

Wie der Darstellung zu entnehmen ist, sind 68,75 Prozent der befragten Betriebe davon überzeugt, dass die Chancen für Absolventen im praktischen Bereich der Landwirtschaft am größten sind. Dieses Ergebnis bestätigt nunmehr die Fakten, welche für einen Generationswechsel im Bereich der Landwirtschaft sprechen. Dieses Argument wurde auch bei den meisten Betrieben als Begründung auf die Antwort dieser Frage genannt. Natürlich muss man bei dem Ergebnis dieser Frage davon ausgehen, dass ein Teil der Befragten immer von dem Bereich ausgeht, in dem er tätig ist. Aber auch im vorgelagerten Bereich der Praxis stehen laut des Fragebogens die Chancen gut 43,75 Prozent der Befragten sehen auch in diesem Bereich gute Chancen für Berufseinsteiger. Nach Meinungen der Befragten spielt hier aber nicht unbedingt der Generationswechsel eine Rolle, sondern mehr die boomende Landwirtschaft. Dieses führt einigen Meinungen zufolge dazu, dass viele neue Stellen z. B. im Bereich der Beratung, des Services sowie dem Verkauf geschaffen werden müssen. Gute

Chancen sehen die Befragten auch im nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft, wenn auch nicht so euphorisch wie in anderen Bereichen. 31,25 Prozent der Betriebe sehen in diesem Bereich gute bis sehr gute Chancen für Berufseinsteiger. Ein Argument hierfür war unter anderem die Erweiterung der landwirtschaftlichen Produktion in osteuropäischen Ländern und z.B. dem damit verbundenden größeren europäischen Getreidemarkt welcher wenn er von bestimmten großen Firmen weiter mitbestimmt werden soll, eine Vielzahl an gut ausgebildeten Fachkräften benötigt. Es gibt aber auch eine Vielzahl an anderen Chancen in diesem Bereich, die je nach Interesse und Qualifizierung genutzt werden können. Primär allerdings ist immer eine gute Ausbildung Voraussetzung für eine dieser genannten Stellen. Mit der Umstellung der Universitäts- und Fachhochschulabschlüsse vom Diplom auf Bachelor und Master gab es jedoch einige Probleme mit dem Verständnis bzw. der Wertigkeit der Abschlüsse. Einige der Befragten gaben an, dass ihnen ein Vergleich dieser Abschlüsse mit dem traditionellen Diplom nicht möglich sei. Als Begründung wird das fehlende Hintergrundwissen genannt. Dadurch ist ein Vergleich in Bezug auf das Niveau und den Studieninhalt dieser Abschlüsse nicht möglich. Doch wie groß ist dieser Anteil derer, denen die Abschlüsse Bachelor und Master noch nicht hundertprozentig bekannt sind? In der folgenden Abbildung ist das Ergebnis der Befragung kurz dargestellt.

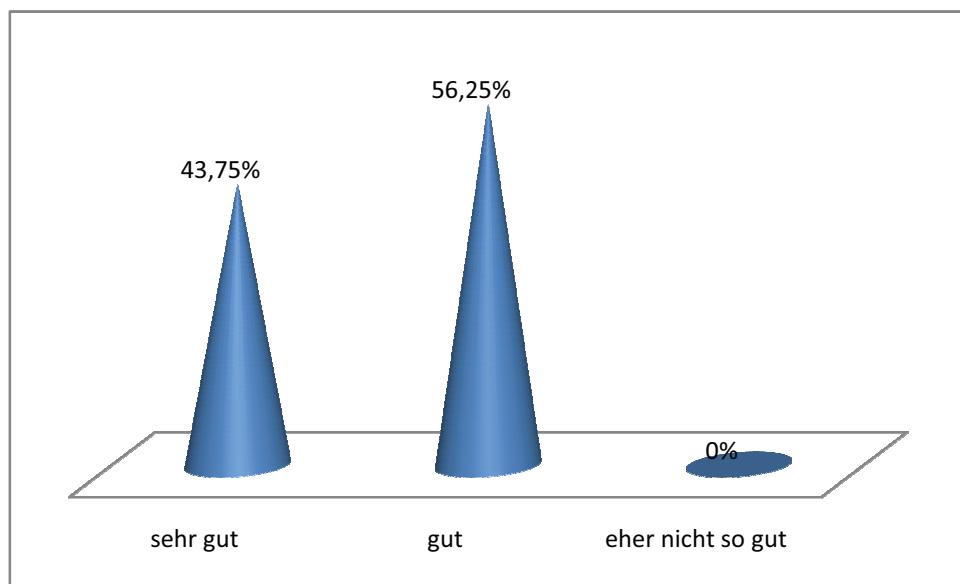


**Abbildung 9:** Sind B.Sc. und M.Sc. Abschlüsse bekannt, ist ein Vergleich zum Diplom möglich?  
Quelle: Eigene Datenerhebung

Es ist zu erkennen, dass der Großteil der Befragten zwar weiß, dass es diese Abschlüsse gibt, aber der entscheidende Vergleich zum Diplom nicht möglich ist, das heißt, wenn z.B. zwei gleichqualifizierte Bewerber zur Auswahl stehen, kann nicht ohne Nachfrage eine Auswahl getroffen werden, wenn sich dieses Kriterium auf die Qualifikation bezieht. Dieser Anteil

der Befragten beträgt mit 43,75 Prozent fast die Hälfte. 31,25 Prozent der Befragten geben sogar an, weder die Abschlüsse zu kennen noch sie zu vergleichen zu können. Begründet wurde diese Antwort meistens mit zu wenigen Informationen von Seiten der Hochschulen aber auch mit Desinteresse und Zeitmangel zur Information. Der Anteil derer bei der Befragung, welcher die Abschlüsse kennt und vergleichen kann, liegt mit 25 Prozent bei einem relativ niedrigen Anteil. Diese 25 Prozent der befragten Referenzbetriebe geben auch an, bereits jetzt nach geeigneten Nachfolgern der ersten und zweiten Leitungsebene zu suchen. Es wäre wünschenswert, dass mehr Betriebe etwas innovativer in dieser Hinsicht wären, und nicht nur 25 Prozent. Denn wer sich frühzeitig mit diesen Themen beschäftigt, hat es dann bei der Auswahl geeigneter eigener Nachfolger in Hinsicht auf Qualifikation und Auswahl geeigneter noch betriebsfremder Nachfolger leichter.

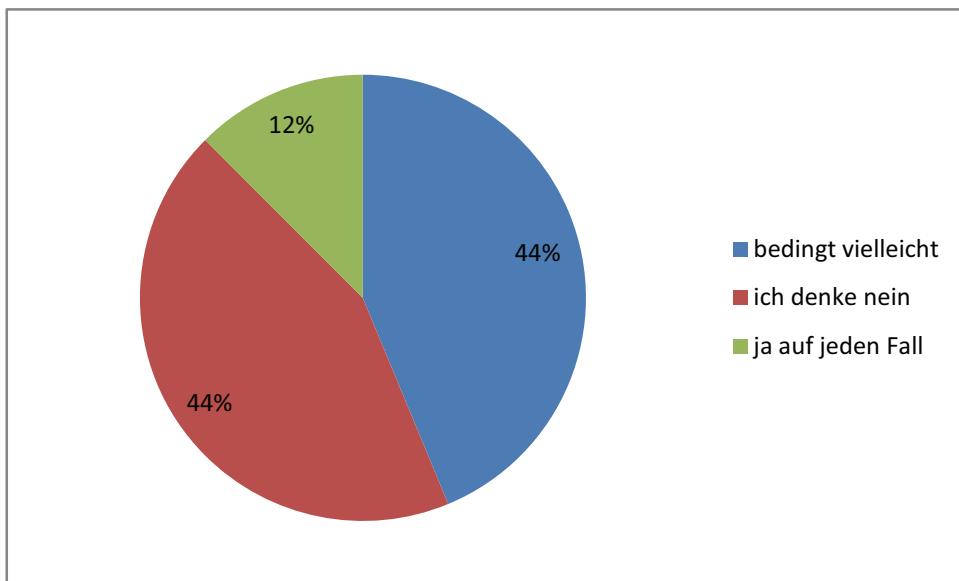
Auf den zurückliegenden Seiten wurden verschiedene Kriterien und Voraussetzungen für die Ausbildung bzw. Einstellung von Mitarbeitern diskutiert. Ein weiterer Faktor zur Einstellung neuer Mitarbeiter ist auch immer die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Über den Einfluss der aktuellen Finanzkrise auf den Arbeitskräftebedarf und die betrieblichen Entwicklungen werden im folgenden Teil verschiedene Fragestellungen der Umfrage geklärt. Zunächst aber werden in der folgenden Abbildung die allgemeinen Perspektiven für landwirtschaftliche Hochschulabsolventen dargestellt.



**Abbildung 10:** Allgemeine Perspektiven für landwirtschaftliche Hochschulabsolventen  
Quelle: Eigene Datenerhebung

Laut der durchgeführten Umfrage, schätzen 43,75 Prozent der befragten Referenzbetriebe die allgemeinen Perspektiven landwirtschaftlicher Absolventen als „sehr gut“ ein. Dies ist ein

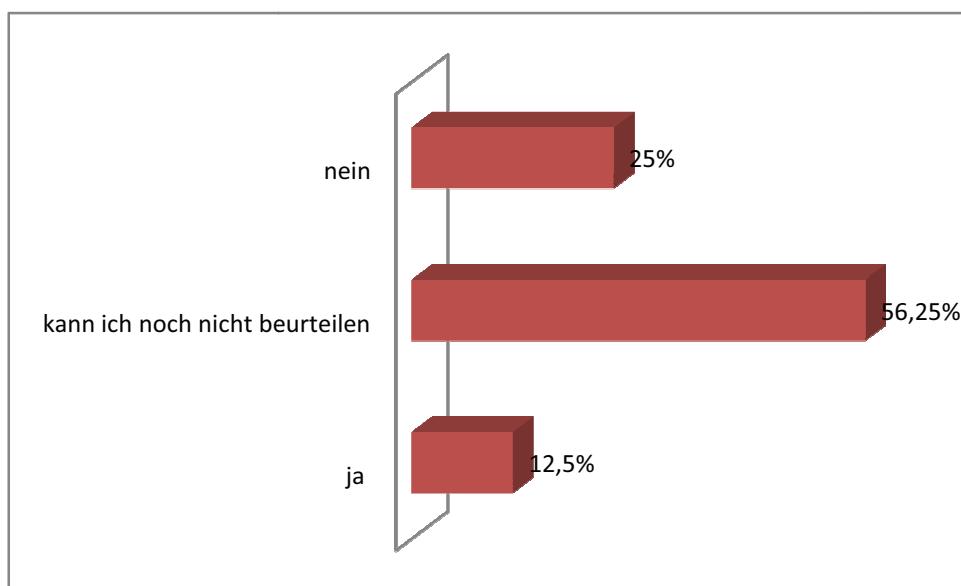
sehr positives Zeichen und spiegelt die Situation, welche im Kapitel 2 diskutiert worden ist wieder. Denn aufgrund der hohen Nachfrage an Fachkräften, sind die Perspektiven denkbar gut. Das die Perspektiven „gut“ sind, schätzen auch 56,25 Prozent, also sogar mehr als die Hälfte der Befragten. Dies ist das zu erwartende Ergebnis gewesen, um die Fakten in den vorliegenden Kapiteln zu belegen. Die Perspektiven stehen gut, der Meinung sind alle Befragten, denn eine negative Antwort wurde in den Befragungen nicht geäußert. In Bezug auf die sogenannte Finanzkrise gehen die Meinungen bezüglich Arbeitskräftebedarfs im landwirtschaftlichen Bereich jedoch auseinander. Auch wenn die Perspektiven im Allgemeinen als gut eingestuft werden, gibt es hier, wie die folgende Darstellung zeigt, verschiedene Meinungen. Man muss jedoch davon ausgehen, dass es sich hierbei um eine kurzfristige Änderung handelt, welche auch schnell vorüber sein kann.



**Abbildung 11:** Hat die Finanzkrise Einfluss auf den landwirtschaftlichen Arbeitskräftebedarf?  
Quelle: Eigene Datenerhebung

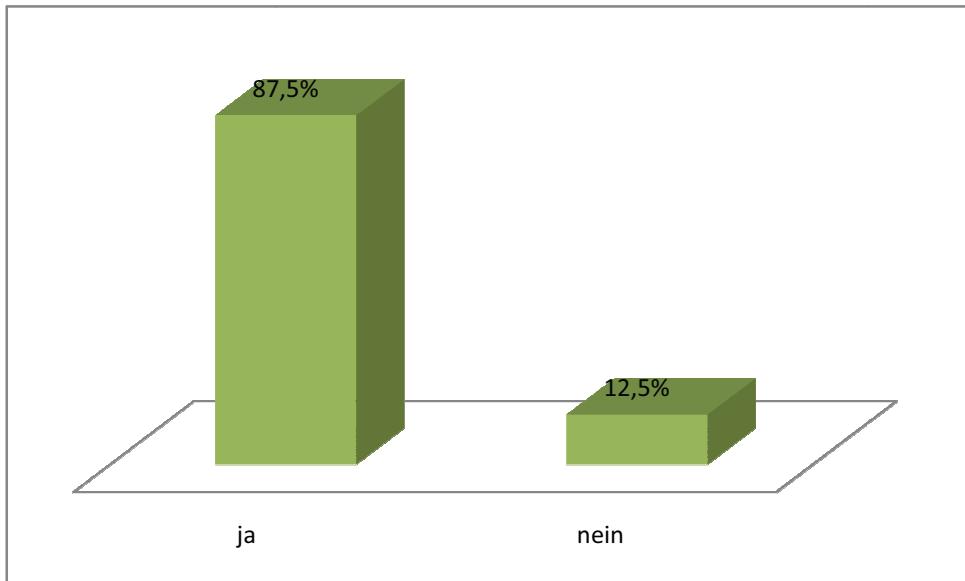
Das Ergebnis von diesem Teil des Fragebogens ist nicht eindeutig, 44 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass die Finanzkrise keinen Einfluss hat, aber ebenso sind 44 Prozent der Meinung, dass sie bedingt Einfluss haben könnte. Dieses ist aber immer auch davon abhängig, was für eine Art landwirtschaftlichen Betrieb der Befragte bewirtschaftet. Die landwirtschaftlichen Betriebe, welche zusätzlich zum Ackerbau Veredelung betreiben, waren sich ihrer Meinung nicht sicher. Denn gerade im Bereich der Veredelung kann es zu einer Verringerung der Nachfrage an Produkten kommen, welche dann z. B. keine Neueinstellungen als Folge haben. Aber auch z. B. eine geplante Vergrößerung des Betriebes in einem bestimmten Bereich könnte dadurch beeinflusst werden. Den größten Einfluss aber hat die Finanzkrise auf den vor- und nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft. Zu den zwölf Prozent wel-

che von einem Einfluss der Finanzkrise auf den landwirtschaftlichen Arbeitskräftebedarf überzeugt sind, gehören alle befragten Unternehmen aus dem vor- und nachgelagerten Bereich. Das liegt daran, dass diese Unternehmen entweder im Service- oder Verkaufsbereich tätig sind. Falls es also zu einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage der Betriebe kommt, werden Sie als erstes auf bestimmte Dienstleistungen verzichten und z. B. den Kauf von neuen Maschinen genau überdenken. Diese Situation wird natürlich gleich den Arbeitskräftebedarf und z. B. geplante Expandierungen einschränken. Doch welchen Einfluss hat die sogenannte Finanzkrise auf die betrieblichen Entwicklungen wirklich? Nachfolgend ist das Ergebnis dieser Frage einmal dargestellt.



**Abbildung 12:** Hat die Finanzkrise Einfluss auf die betriebliche Entwicklung der Referenzbetriebe?  
Quelle: Eigene Datenerhebung

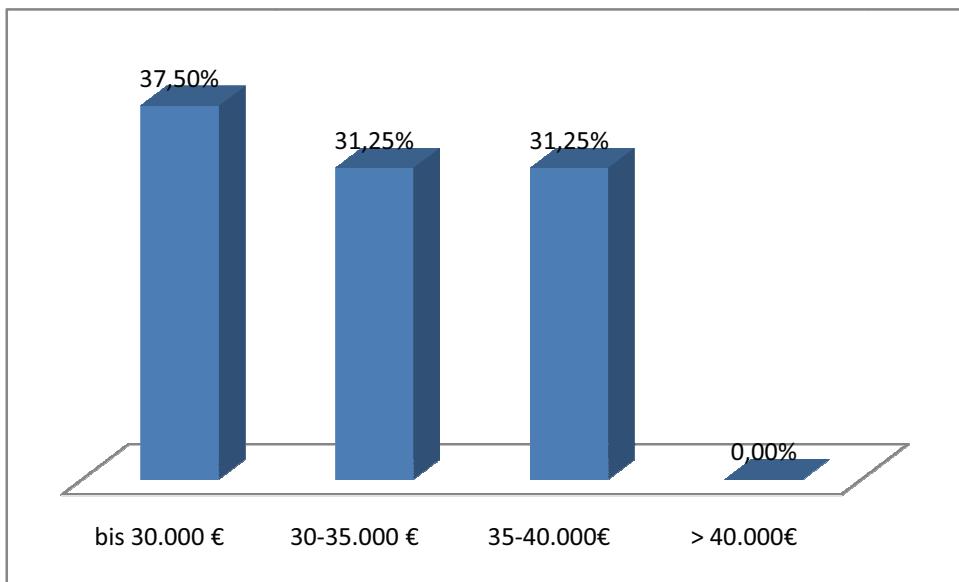
Demnach sind 12,50 Prozent der Referenzbetriebe davon überzeugt, dass die Finanzkrise Einfluss auf die betriebliche Entwicklung hat. Eine genaue Vorstellung davon, in welcher Hinsicht dies geschieht, besteht aber nicht. Da es sich bei diesen Betrieben, welche diese Meinung vertreten, fast nur um Betriebe des vor- und nachgelagerten Bereiches handelt, sind die Prognosen in puncto Ursachen identisch mit denen der vorherigen Frage, wo 12 Prozent dieser Meinung waren. Da es immer schwierig ist, im Voraus Prognosen zu erstellen, sind 56,25 Prozent der Befragten der Meinung, dies noch nicht beurteilen zu können. Hingegen dieser Meinung denken jedoch 25 Prozent, dass die Finanzkrise keinen Einfluss auf die betriebliche Entwicklung haben wird und alle geplanten Schritte im Unternehmen durchgeführt werden können so wie sie geplant sind. Aber haben denn auch nur 25 Prozent der Referenzbetriebe vor, in den nächsten Jahren zu expandieren? Aufklärung zu dieser Frage sollte in der nächsten Abbildung zu finden sein.



**Abbildung 13:** Anteil der Referenzbetriebe welcher plant zu expandieren oder nicht.  
Quelle: Eigene Datenerhebung

Wie bei der letzten Frage kommt es auch bei dieser zu einem eindeutigen Ergebnis. So haben laut der Befragung 87,5 Prozent der Unternehmen vor, in den nächsten Jahren zu expandieren. Bei den praktischen Betrieben sind Vergrößerungen in Form von Flächenzukauf und/oder Pacht geplant. Bei den tierhaltenden Betrieben zusätzlich noch die Erweiterung in diesem Bereich, welche sich durch Stall Neu- oder Umbauten darstellt. Der vor- und nachgelagerte Bereich der Landwirtschaft hingegen setzt die Prioritäten anders. Hier sind hauptsächlich Verbesserungen bzw. Optimierungen im Bereich der Dienstleistungen, im Service und im Verkaufsbereich geplant. Über Vergrößerungen in Form von z. B. zusätzlichen Filialen wird in einigen dieser Unternehmen ebenfalls diskutiert. Aber es gibt trotzdem Unternehmen welche nicht vorhaben in den nächsten Jahren zu expandieren. Dazu gehören 12,5 Prozent der Befragten. Der Grund hierfür liegt entweder in einer zu schlechten wirtschaftlichen Lage aus Sicht der Leitungsebene oder aber in bereits getätigten Investitionen in den letzten Jahren.

Auf den zurückliegenden Seiten wurden zahlreiche Fragen über die Perspektiven, Präferenzen und Bedingungen für die Einstellung neuer Führungskräfte der ersten und zweiten Leitungsebenen dargestellt und erörtert. Eine wichtige und entscheidende Frage wurde allerdings noch nicht geklärt. Welche Vorstellungen haben die Unternehmen vom Einstiegsgehalt der Absolventen? Nachfolgend ist das Ergebnis einmal dargestellt.



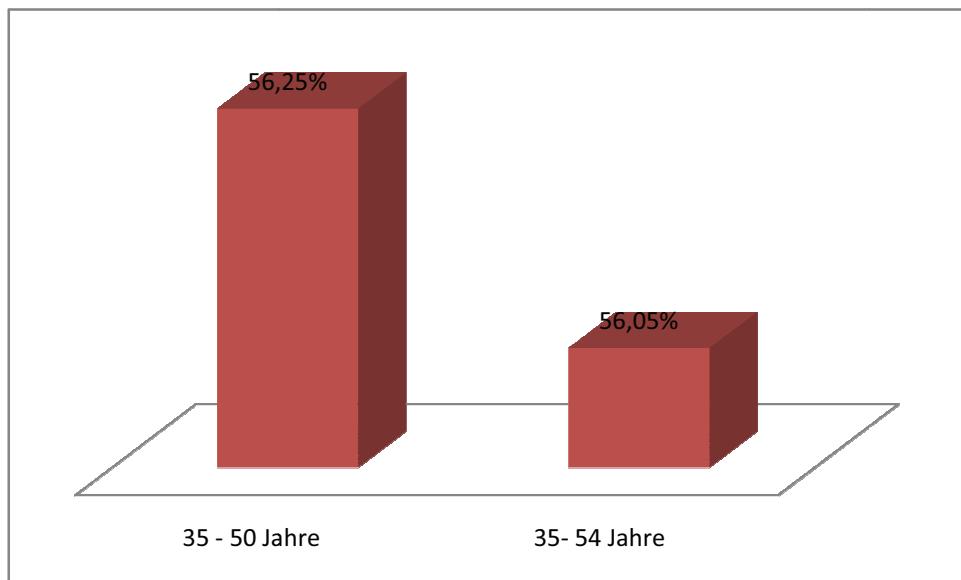
**Abbildung 14:** Realistische Einstiegsgehälter aus Sicht der befragten Referenzbetriebe  
Quelle: Eigene Datenerhebung

Zu dem Diagramm ist zu sagen, dass es sich hierbei um Jahresbruttogehälter handelt. 37,5 Prozent der befragten Unternehmen gaben als Einstiegsgehalt bis zu 30.000 € als realistisch an. Etwas weniger, nämlich 31,25 Prozent sind bereit 30 bis 35.000 € an die Berufseinstieger zu zahlen. Der gleiche Anteil der Befragten, nämlich ebenfalls 31,25 Prozent, sind bereit ihren Neuanfängern 35 bis 40.000 € zu zahlen. Diese eben genannten Gehälter sind jedoch immer auch abhängig von der Größe der Unternehmen, der Branche, der Qualifikation des Berufseinstigers sowie des Jahresumsatzes eines Unternehmens.

#### 4.3.3 Vergleich der aktuellen Alters- und Ausbildungssituation

Nachdem der im Rahmen der Bachelorarbeit erstellte Fragebogen im Kapitel 4.3.2 ausgewertet wurde, lassen sich verschiedene Daten aus den vorherigen Kapiteln mit denen des Fragebogens vergleichen.

Zwei davon wären zum Ersten die Ausbildungssituation in den Betrieben. (siehe Frage 5 im Fragebogen) und zum Zweiten die Alterssituation in den Betrieben (siehe Frage 7 im Fragebogen). Anhand des erstellten Fragebogens war es möglich die in Kapitel 2.3.2 dargestellten Fakten zu belegen. Laut der in diesem Kapitel dargestellten Fakten sind 56,05 Prozent der landwirtschaftlichen Beschäftigten zwischen 35 und 54 Jahren (Wiener, 2006). Nachfolgend sind beide Daten der Umfragen einmal dargestellt.



**Abbildung 15:** Darstellung der Alterssituation  
Quelle: Eigene Datenerhebung, Wiener 2004

Da bei der im Rahmen der Bachelorarbeit durchgeführten Umfrage eine Altersspanne zwischen 35 und 50 Jahren gewählt worden ist, sind die beiden Zeiträume nicht identisch. Trotzdem ist eine klare Situation zu erkennen. Durch die Umfrage hat sich bestätigt, dass mehr als 50 Prozent der landwirtschaftlich Beschäftigten zwischen 35 und 50 bzw. 35 und 54 Jahren sind. Auch wenn zwischen den beiden Datenerhebungen ein Zeitraum von fünf Jahren liegt, hat sich an der Alterssituation nicht viel geändert. Das heißt es müssen qualifizierte Arbeitskräfte ausgebildet werden, sei es im Bereich der normalen Arbeiter oder der ersten und zweiten Führungsebene. Denn eine gute Arbeits- oder Führungskraft kann nur so gut sein wie die Ausbildung und diese beginnt nun mal in den meisten Fällen mit der praktischen Ausbildung in den Betrieben. In Kapitel 2.1 wurde bereits über das geringe Engagement in

puncto Ausbildung berichtet. Leider hat sich dieses geringe Engagement zum Teil auch in den Referenzbetrieben bestätigt. Wie in Kapitel 2.1 berichtet, werden nur etwa drei Viertel der benötigten Nachwuchskräfte in der Landwirtschaft ausgebildet. (Wiener, 2004)

Die Umfrage hat jedoch schlechteres ergeben: nur 37,5 Prozent der Referenzbetriebe bilden Lehrlinge aus. Das bedeutet, dass innerhalb von ca. fünf Jahren eine negative Veränderung der Anzahl der Ausbildungsplätze stattgefunden hat. Jedoch kann dieses wieder ausgeglichen werden, indem z. B. andere Betriebe mehr Lehrlinge ausbilden. Jedoch können sich nicht alle Betriebe darauf verlassen. Das Optimum liegt in der Ausbildung eigener Arbeits- und Führungskräfte um die Betriebsnachfolge zu sichern.

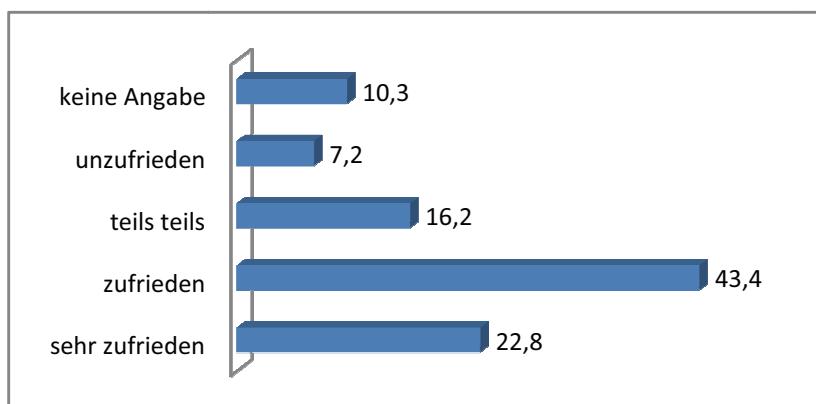
## **5. Vergleich der Arbeitnehmer-/Arbeitgebersituation**

Im vorherigen Kapitel lag der Schwerpunkt bei der Auswertung des durchgeföhrten Fragebogens, das folgende Kapitel hingegen soll sich mit einem Vergleich der Daten aus der eigenen, sowie denen der durch die Hochschule Neubrandenburg durchgeföhrten Befragung beschäftigen.

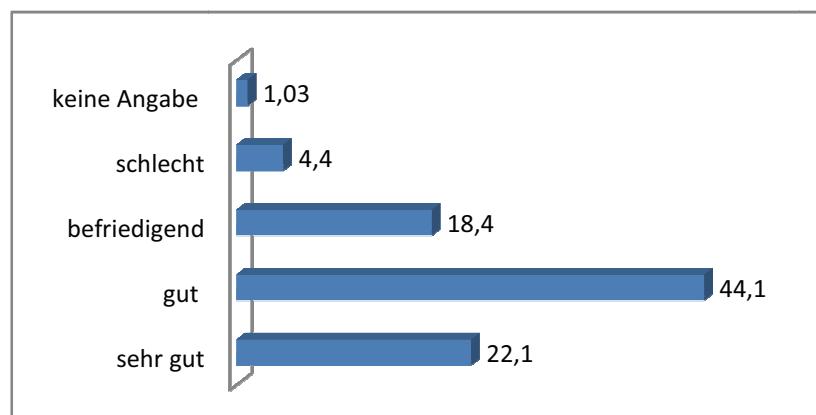
Die Hochschule Neubrandenburg führte im Juli 2008 eine Absolventenbefragung durch, hierbei wurden ausschließlich Studenten des Studiengangs Agrarwirtschaft befragt. Aufgrund der Ähnlichkeit beider Umfragen, ist ein Vergleich möglich. Bei den Teilnehmern welche im Rahmen dieser Bachelorarbeit befragt wurden, handelt es sich um Leitungsbefugte bzw. Geschäftsführer oder Betriebsleiter landwirtschaftlicher Unternehmen. Bei der Umfrage der Hochschule Neubrandenburg hingegen handelt es sich um Absolventen. Dadurch ist es möglich auf der einen Seite die „Ist Situation“ der Absolventen darzustellen aber andererseits auch die Präferenzen bzw. Angebote der Arbeitgeber dagegen zustellen. Das heißt, ist das was die Arbeitgeber (in diesem Fall Geschäftsführer, Betriebsleiter etc.) in der Umfrage angegeben haben auch das was die Absolventen bekommen bzw. erwarten? Dieses soll im folgendem erörtert werden.

In dem Fragebogen, welcher im Rahmen der Bachelorarbeit durchgeführt wurde, wird in Frage 16 gefragt in welchem Bereich die meisten Chancen für Berufseinsteiger gesehen werden. Hierbei nannte der Großteil der Befragten die landwirtschaftliche Praxis als Hauptperspektive. 68,75 Prozent der Befragten sahen hier die größten Chancen. Im Vergleich mit dem Fragebogen der Hochschule Neubrandenburg, fällt ein ähnliches Ergebnis auf. Auf die Frage zu welchem Bereich ihr derzeitiger Arbeitgeber zählt, gaben 47 Prozent als Antwort die landwirtschaftliche Praxis an. Das heißt, dass die Situation, welche von den Referenzbetrieben erwartet bzw. vorausgesagt wird, durch die Absolventenumfrage in diesem Bereich bestätigt wird. Weiterhin wäre es interessant zu wissen wie zufrieden die Absolventen mit

ihrer Arbeitsstelle und ihrer gegenwärtigen beruflichen Situation sind. In den nachfolgenden Abbildungen ist dieses kurz dargestellt.



**Abbildung 16:** Zufriedenheit über die derzeitige Arbeitsstelle  
Quelle: Umfrage der Hochschule Neubrandenburg

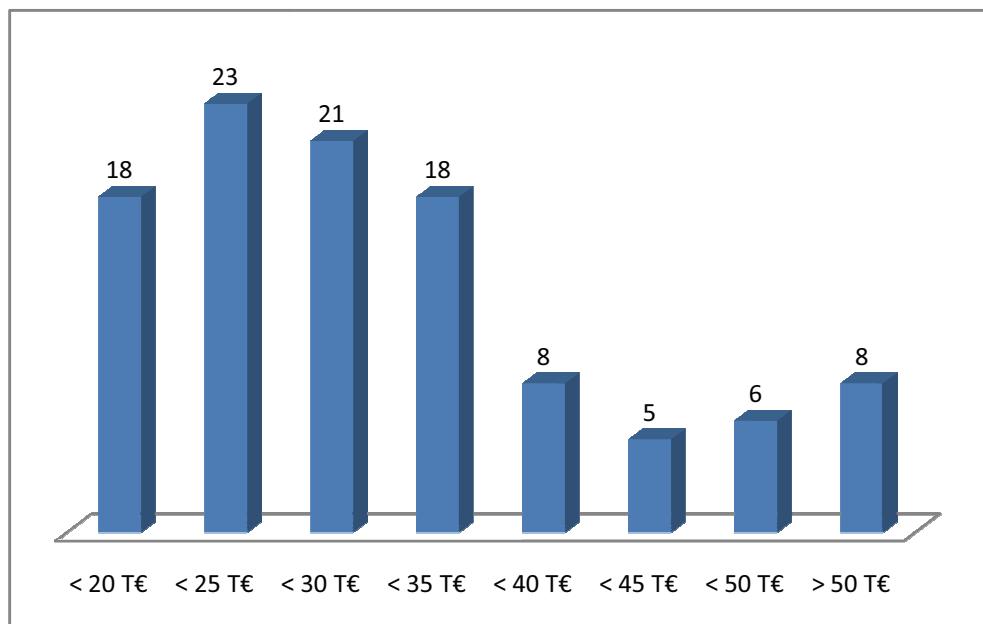


**Abbildung 17:** Gegenwärtige berufliche Situation der befragten Absolventen  
Quelle: Umfrage der Hochschule Neubrandenburg

Wie den beiden dargestellten Abbildungen zu entnehmen ist, ist der Großteil der befragten Absolventen mit der gegenwärtigen beruflichen Situation und der derzeitigen Arbeitsstelle sehr zufrieden bzw. zufrieden. Daraus lässt sich schließen, dass die Befragten ihre beruflichen Perspektiven ebenfalls als gut einstufen. Dieses ist laut der Umfrage der Hochschule Neubrandenburg auch der Fall. Für 19,9 Prozent sind diese sehr gut, für 50 Prozent der Befragten gut, für 16,9 Prozent befriedigend und nur 3,9 Prozent der befragten Absolventen schätzen die Perspektiven als schlecht ein. 8,9 Prozent machten keine Angaben (Fock, 2008). Diesen Aussagen stehen die Ergebnisse der befragten Referenzbetriebe gegenüber. Hier sehen 43,75 Prozent der Befragten die Perspektiven als sehr gut und 56,25 Prozent als gut. Als befriedigend oder schlecht gab bei der Umfrage keiner als Perspektiven an. Auch hier ist wieder zu erkennen, dass die gegenwärtige Situation der Absolventen mit den Mei-

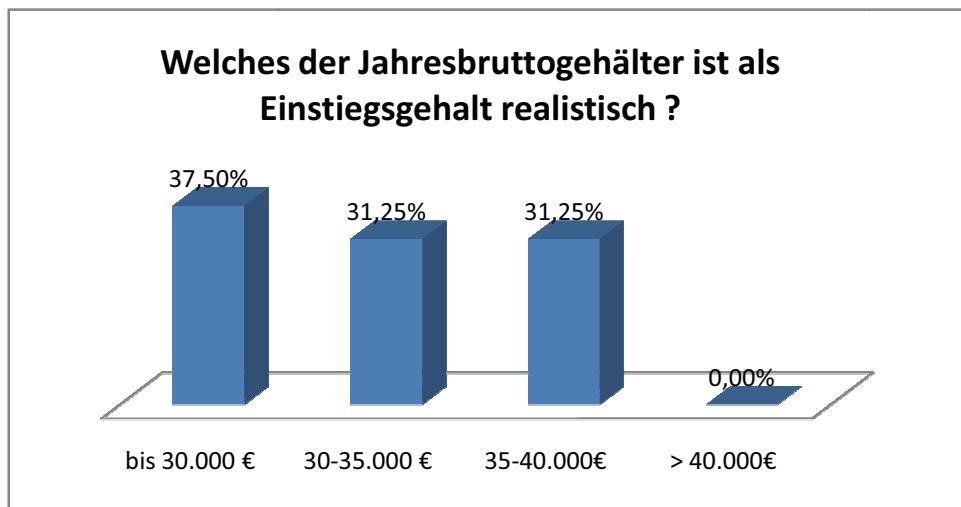
nungen der befragten Referenzbetriebe übereinstimmt bzw. die Ergebnisse beider Umfragen sich entsprechen. Aus den genannten Gegebenheiten ist normalerweise zu schließen, dass die berufliche Situation von fast allen Befragten als sehr sicher eingestuft wird, dies ist auch von 20,6 Prozent bestätigt worden. 56,6 Prozent der befragten Absolventen beurteilen ihre Situation als sicher. Jedoch ist auch ein Teil der Befragten weniger positiv eingestimmt, 10,3 Prozent beurteilen ihre Situation als weniger sicher und 2,2 Prozent als unsicher bzw. sehr unsicher (Fock, 2008).

Weiterhin interessant ist Höhe der Jahresbruttogehälter bzw. Einstiegsgehälter der landwirtschaftlichen Hochschulabsolventen. Bisher ist nur die Meinung der Referenzbetriebe aus der durchgeführten Umfrage bekannt. Ein Vergleich mit der „Ist-Situation“ in Bezug auf das Jahresbruttogehalt der befragten Absolventen, lässt eine Gegenüberstellung zu. Hierbei wird die Frage geklärt, ob die befragten Absolventen soviel verdienen, wie von den Referenzbetrieben als realistisch angegeben wurde. Zunächst werden in der folgenden Abbildung die Daten der Absolventenbefragung dargestellt.



**Abbildung 18:** Jahresbruttoeinkommen der befragten Absolventen  
Quelle: Umfrage der Hochschule Neubrandenburg

Für den Vergleich wird nachfolgend, wie bereits im vorherigen Kapitel, das Ergebnis der Umfrage der Referenzbetriebe dargestellt.



**Abbildung 19:** Einschätzung der Jahresbruttogehälter  
Quelle: Eigene Datenerhebung

Wenn die Ergebnisse der ersten Darstellung in Prozent umgerechnet werden, so dass sie mit den Daten aus der zweiten Tabelle verglichen werden können, kommt man auf folgende Ergebnisse. 57,9 Prozent der Absolventen gaben ihr Jahresbruttoeinkommen mit unter 30.000 Euro an, bei den befragten Referenzbetrieben hingegen gaben 37,5 Prozent ein Gehalt unter 30.000 Euro als realistisch an. Das bedeutet, dass ein Großteil der befragten Absolventen mehr verdient, wie die Mehrheit der Referenzbetriebe bereit wäre zu zahlen. 16,82 Prozent der befragten Absolventen hingegen gaben an zwischen 30.000 und 35.000 Euro zu verdienen, als realistisch schätzen dieses 31,25 Prozent der Referenzbetriebe ein. Die gleiche Situation besteht bei einem Jahresbruttogehalt zwischen 35.000 und 40.000 Euro. 31,25 Prozent der befragten Referenzbetriebe gaben dieses Gehalt als realistisch an, aber nur 7,47 Prozent der Absolventen bekommen es tatsächlich als Jahresbruttogehalt. In beiden Fällen ist die Situation so, dass die befragten Betriebe höhere Gehälter als realistisch empfinden, als die befragten Absolventen erhalten. Positiv auffallend ist, dass 17 Prozent der befragten Absolventen der Hochschule Neubrandenburg mehr als 40.000 Euro als Jahresbruttoeinkommen angaben, in der im Rahmen der Bachelorarbeit durchgeföhrten Umfrage aber keiner der Referenzbetriebe mehr als 40.000 Euro als realistisches Einstiegsgehalt angab. Man kann also abschließend zu diesem Vergleich der Gehälter sagen, dass wie erwartet, jeweils unterschiedliche Gehälter gezahlt sowie als realistisch empfunden werden. Es ist auch von jedem einzelnen abhängig mit welchem Gehalt er sich zufrieden gibt bzw. wie geschickt er bei Gehaltsverhandlungen ist, entscheidend ist auch weiterhin die Struktur und Größe des Betriebes sowie seine wirtschaftliche Lage.

## **6. Fazit**

Im folgenden Abschnitt dieser Arbeit sollen die wichtigsten Fakten, die aus dem Fragebogen sowie verschiedenen Quellen ermittelt werden konnten, noch einmal zusammengetragen werden. Nachdem im ersten Teil dieser Arbeit die Situation auf landwirtschaftlichen Betrieben und Universitäten dargestellt bzw. erörtert wurde, sollte speziell aber die Situation des Führungsnachwuchses bzw. des Personalwesens durch den Fragebogen geklärt werden. Anhand des Fragebogens wurde herausgefunden, dass in vielen Betrieben bzw. Unternehmen das Durchschnittsalter, unabhängig von der Stellung in der Firmenhierarchie, zwischen 35 und 50 Jahren liegt. Der Anteil an Jüngeren bzw. Berufseinsteigern ist somit relativ gering. Der Generationswechsel wird in vielen landwirtschaftlichen Unternehmen Probleme mit sich bringen, wenn nicht frühzeitig die Frage des Nachwuchses geklärt wird. Die Unternehmen sind zwar bemüht neue Mitarbeiter einzustellen, aber noch lange nicht alle denken hierbei an die erste und zweite Leitungsebene. Gerade hier ist es zeitaufwendig geeignete Kandidaten zu finden, um diese dann bis zum „Hierarchiewechsel“ einzuarbeiten. Im Rahmen der Umfrage wurde auch belegt, dass Bewerber mit einem Fachhochschulabschluss die gleichen Chancen, bei einer Bewerbung besitzen wie Bewerber mit einem Universitätsabschluss. Entscheidend hierbei sind korrektes Auftreten und persönliche Qualifikationen im praktischen, sowie theoretischen Bereich. Auch aktuelle Themen, wie z. B. die Finanzkrise haben laut der befragten Referenzbetriebe keinen Einfluss auf den Arbeitskräftebedarf. Im landwirtschaftlichen Sektor gibt es sehr viele Wirkungsbereiche für Hochschulabsolventen, aber die größten Chancen für landwirtschaftliche Berufseinsteiger sehen die Befragten in der praktischen Landwirtschaft. Auch ein Vergleich, mit der im Rahmen der Hochschule Neubrandenburg durchgeführten Absolventenbefragung, ergab Parallelen zwischen den beiden Umfragen. Voraussetzung hierfür ist aber immer eine fundierte Ausbildung. Nach der Darstellung der Situation auf dem landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt, und der Befragung verschiedener landwirtschaftlicher Unternehmen kann man abschließend zu dem nachfolgenden Ergebnis kommen. Die Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt für landwirtschaftliche Hochschulabsolventen sind gut bis sehr gut. Wie in den zurückliegenden Kapiteln dargestellt wurde, kann es dazu kommen, dass die Nachfrage nach Führungskräften größer ist als das Angebot. Den Absolventen bietet sich dann die Möglichkeit in fundierten Unternehmen Fuß zu fassen, und hier verantwortungsvolle Arbeiten mit guten finanziellen Aussichten zu finden. In der Zukunft wird die landwirtschaftliche Hochschulausbildung immer mehr an Wert gewinnen, und wie in den zurückliegenden Kapiteln belegt, auch weiterhin einen Bewerberzuwachs verzeichnen können.

## **7. Literaturverzeichnis**

Abschätzung des Bedarfs landwirtschaftlicher Fachkräfte unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung; B. Wiener unter Mitarbeit von T. Richter und H. Teichert; 2004

Absolventenbefragung 2008; Befragung der Absolventen des Studiengangs Agrarwirtschaft an der Hochschule Neubrandenburg; Prof. Dr. T. Fock; Juli 2008

top agrar, Juni 2008; Agrarforschung im Abseits; S.12-21

Statistisches Bundesamt, FS 1, Reihe 4.1.1, 1999

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (Stand Januar 2009)

[www.stala.sachsen-anhalt.de](http://www.stala.sachsen-anhalt.de) (Stand Februar 2009)

<http://www.qualifizierungspool.de> (Stand Januar 2009)

## 8. Anhang

Dem Anhang dieser Bachelorarbeit ist der durchgeführte Fragebogen in vollem Umfang beifügt. Weiterhin sind die wichtigsten Ergebnisse dieser Befragung und ihre Zusammenfassung in Tabellenform vorgestellt.

Fragebogen zur Bachelorarbeit:



Hochschule Neubrandenburg  
University of Applied Sciences

Mein Name ist Arthur Taenzler, ich studiere an der Hochschule Neubrandenburg Agrarwirtschaft. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit führe ich eine Umfrage durch. Wenn Sie sich zur Beantwortung der Fragen einige Minuten Zeit nehmen könnten, wäre ich Ihnen sehr dankbar.

Bei eventuellen Rückfragen stehe ich Ihnen unter folgender Adresse gerne zur Verfügung:

Arthur Taenzler  
Am Rathaus 3  
39444 Hecklingen OT Cochstedt  
Tel: 0170/9131417 Fax: 039267/64827  
E-Mail: [Arthur-Taenzler@web.de](mailto:Arthur-Taenzler@web.de)

**Fragebogen zur Bachelorarbeit**

***„Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt landwirtschaftlicher Hochschulabsolventen“***

- 1.** Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?
  
- 2.** Um welche Rechtsform handelt es sich bei dem Unternehmen?
  
- 3.** Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen tätig?  
  
 0-20    20-50    >50
  
- 4.** Wie viele von Ihren Mitarbeitern sind weiblich (ca.) ?
  
- 5.** Haben Sie Auszubildende in Ihrem Unternehmen?

**6.** Wie viele ihrer Mitarbeiter haben einen akademischen Abschluss?

1-3  3-5  >5

**7.** In welchem Alter sind die meisten Ihrer Mitarbeiter?

20-30 Jahre  25-40 Jahre  35-50 Jahre  älter 50 Jahre

**8.** Haben Sie vor, in den nächsten Jahren neue Mitarbeiter einzustellen?

ja  nein  vielleicht

Wenn ja, warum (Ersatz, Wachsen etc.)?

Wenn nein, warum (Rationalisierung)?

**9.** Was ist Ihnen bei der Einstellung eines Mitarbeiters wichtiger, die praktische Ausbildung oder das theoretische Wissen?

die Praxis steht im Vordergrund  
 das Theoretische ist mir wichtiger  
 ein gesundes Verhältnis zwischen beidem

**10.** Unterscheiden Sie bei der Einstellung eines Mitarbeiters zwischen einem Uni versitäts- oder Fachhochschulabschluss? Geben Sie bei „ja“ bitte kurz eine Begründung an!

ja  nein

---

---

**11.** Sind Ihnen die neuen akademischen Abschlüsse bekannt? Ist Ihnen ein Vergleich in Bezug auf das Niveau des Diplomabschlusses möglich?

ja, sind mir bekannt, aber ein Vergleich ist mir nicht möglich  
 ja, beides trifft zu  
 nein, weder noch

**12.** Hat Ihr Betrieb oder Unternehmen vor in den nächsten Jahren zu expandieren?

Wenn ja, in welchem Bereich ?  
 ja  nein

---

---

**13.** Wie sehen Sie die allgemeinen Perspektiven für landwirtschaftliche Hochschulabsolventen?

O sehr gut  O gut  O eher nicht so gut

**14.** Meinen Sie, dass die Finanzkrise hat Einfluss auf den Arbeitskräftebedarf im landwirtschaftlichen Sektor hat?

O ich denke nein  O ja auf jeden Fall  O bedingt vielleicht

**15.** Hat die Finanzkrise Einfluss auf Ihre betriebliche Entwicklung?

O ja  O nein  O kann ich noch nicht beurteilen

**16.** Wo sehen Sie persönlich bessere Chancen für Berufseinsteiger :

O im vorgelagerten Bereich der Landwirtschaft

O im nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft

O in der Praxis

**17.** Welches der folgenden Gehälter finden Sie für landwirtschaftliche Hochschulabsolventen als Einstiegsgehalt realistisch? (Jahresbruttogehalt)

O bis 30.000 €

O 30.000-35.000 €

O 35.000-40.000 €

O über 40.000 €

## Auswertung des Fragebogens

Betrieb	Gründungsjahr	Rechtsform	% der Rechtsform	Anzahl der Mitarbeiter	Anzahl weibl. Mitarbeiter	Anzahl der Azubis	Anzahl der Mitarbeiter mit akadem. Abschluss
1	1991	Einzelunternehmen	43,75	0-20	1	0	1.0 - 3.0
2	1991	Einzelunternehmen	43,75	0-20	2	0	1.0 - 3.0
3	1990	GmbH & Co KG	31,25	>50	79	8	>5
4	1997	Einzelunternehmen	43,75	0-20	0	0	0
5	2008	GbR	12,5	0-20	0	0	0
6	2005	GmbH & Co KG	31,25	0-20	0	2	1.0 - 3.0
7	1930	Einzelunternehmen	43,75	0-20	0	0	1.0 - 3.0
8	1922	Einzelunternehmen	43,75	0-20	0	0	1.0 - 3.0
9	2006	GbR	12,5	0-20	0	1	1.0 - 3.0
10	1990	Einzelunternehmen	43,75	0-20	2	1	1.0 - 3.0
11	1990	GmbH & Co KG	31,25	0-20	6	0	>5
12	2004	GmbH & Co KG	31,25	20-50	2	3	1.0 - 3.0
13	1991	e. G	12,5	>50	12	4	>5
14	1991	e. G	12,5	0-20	2	0	3.0 - 5.0
15	1993	Einzelunternehmen	43,75	0-20	3	0	1.0 - 3.0
16	2000	GmbH & Co KG	31,25	0-20	2	0	1.0 - 3.0
					6,93	0,84	

Gründung	% Anteil der Betriebe	% Anteil der Unternehmen
1900-1989	12,5	12,5
1989-1999	56,25	62,5
2000 -2009	31,25	6,25
Anzahl der Mitarbeiter	% Anteil der Unternehmen	% Anteil der Unternehmen
0-20	81,25	12,5
20-50	6,25	62,5
>50	12,5	6,25
	> 5	18,75

Betrieb	Alter der meisten Mitarbeiter	Einstellung neuer Mitarbeiter ?	Was ist wichtiger: Praxis, Theorie oder 50/50 ?	Unterscheidung zwischen Uni oder FH - Ausbildung ?	Siehe Punkt 11. Fragebogen
1	35 - 50 Jahre älter 50 Jahre	ja vielleicht	50/50	nein	ja2
2	35 - 50 Jahre	ja	50/50	nein	ja2
3	20 - 30 Jahre	vielleicht	50/50	nein	ja
4	20 - 30 Jahre	nein	Praxis	nein	ja
5	20 - 30 Jahre	vielleicht	50/50	nein	nein
6	25 - 40 Jahre	nein	Praxis	nein	ja
7	35 - 50 Jahre	nein	Praxis	nein	nein
8	20 - 30 Jahre	nein	50/50	nein	ja
9	20 - 30 Jahre	vielleicht	50/50	nein	ja
10	25 - 40 Jahre	ja	Theorie	nein	nein
11	35 - 50 Jahre	vielleicht	50/50	nein	ja2
12	35 - 50 Jahre	ja	50/50	nein	nein
13	35 - 50 Jahre	ja	50/50	nein	ja2
14	35 - 50 Jahre	vielleicht	50/50	nein	nein
15	35 - 50 Jahre	vielleicht	50/50	nein	ja2
16	35 - 50 Jahre	vielleicht	50/50	nein	nein

Alter der meis-ten Mitarbeiter	% Anteil der Unternehmen	Einstellung neuer Mitarbeiter	% Anteil der Unternehmen
20 - 30 Jahre	25	ja	31,25
25 - 40 Jahre	12,5	nein	18,75
35 - 50 Jahre	56,25	vielleicht	50
älter 50 Jahre	6,25		

ja = bekannt	ja2 = bekannt und Vergleich möglich	nein = nein weder noch	ja = 43,75 %	ja2 = 25 %	nein = 31,25 %
--------------	--	---------------------------	--------------	------------	----------------

Betrieb	Vorraussichtliche Expandierung ?	Allgemeine Perspektiven landw. HS-Absolventen ?	Siehe Punkt 14. im Fragebogen	Siehe Punkt 15. im Fragebogen	Siehe Punkt 16. im Fragebogen	Siehe Punkt 17. im Fragebogen
1	ja	sehr gut	*	*	a, b, c	c
2	ja	sehr gut	*	*	c	c
3	ja	sehr gut	*	b	a	a
4	ja	sehr gut	ja	a, b, c	a	a
5	ja	gut	*	a	b	b
6	ja	gut	ja	a, b, c	c	c
7	ja	gut	*	c	a	a
8	ja	sehr gut	nein	c	c	c
9	ja	gut	*	a	a	a
10	ja	gut	ja	c	b	b
11	nein	gut	nein	c	b	b
12	ja	gut	ja	a, b, c	a	a
13	ja	gut	*	a, b, c	b	b
14	nein	gut	nein	c	c	c
15	ja	sehr gut	*	c	a	a
16	ja	sehr gut	nein	c	c	a
	ja = 87,5% nein = 12,5 %	sehr gut = 43,75 gut = 56,25	bedingt vielleicht = 43,75%	ja = 12,5 % * = 56,25 %	a = 43,75 % b = 31,25 %	a = 37,5 % b = 31,25 %
			ich denke nein = 43,75% ja auf jeden Fall = 12,50%	nein = 25 %	c = 68,75 %	c = 31,25 %

vorgelagerter Bereich = a	a = bis 30.000€ b = 30-35.000€
nachgelagerter Bereich = b	c = 35 -40.000€ d = über 40.000€
Praxis = c	

\* = kann ich noch  
nicht beurteilen

## **9. Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als die der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kennlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht weiter veröffentlicht. Ich bin damit einverstanden, dass meine Bachelorarbeit in der Hochschulbibliothek eingestellt und damit der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird.

Cochstedt, den 15. März 2009

Arthur Taenzler