
Betriebsstrategien erfolgreicher Bio-Betriebe.
Ergebnisse einer Studie mit 40 Bio-Betrieben des vTI
Braunschweig

Dr. Katrin Zander

Öko-Unternehmerseminar Norddeutschland

14.10.2008

In Rehburg-Loccum



BÖL

Bundesprogramm
Ökologischer
Landbau

Dr. Katrin Zander

Fachgebiet Agrar- und Lebensmittelmarketing

Ökologische Agrarwissenschaften **U N I K A S S E L**

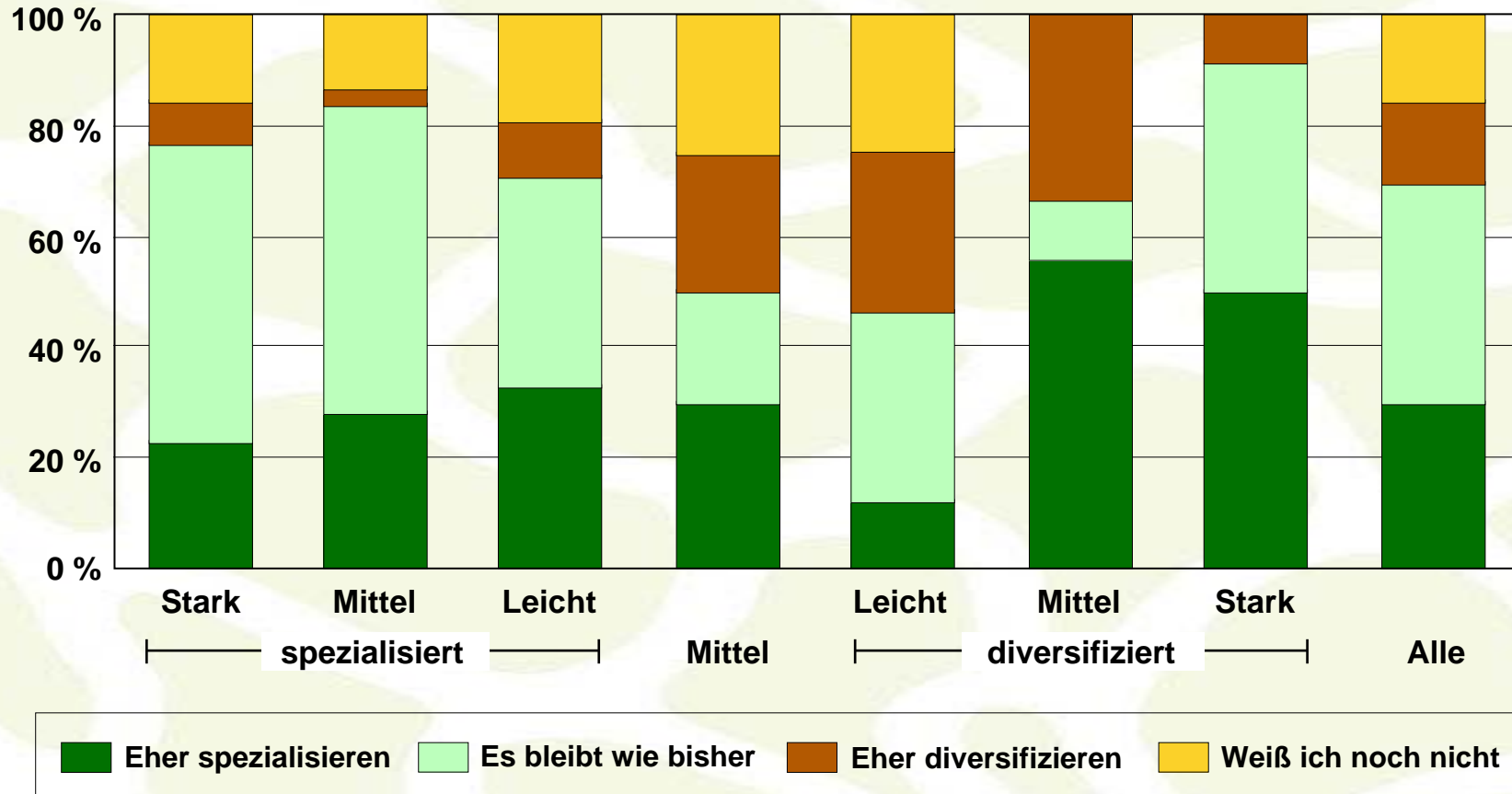


Gliederung

- Einleitung a
- PFN Ergebnisse
- Ergebnisse vertiefender Erhebungen 40 Betriebe
- Strategietypen
- Beschreibung ausgewählter Entwicklungsverläufe



Zukünftige Betriebsentwicklung in Abhängigkeit des Grads der Spezialisierung bzw. Diversifizierung heute

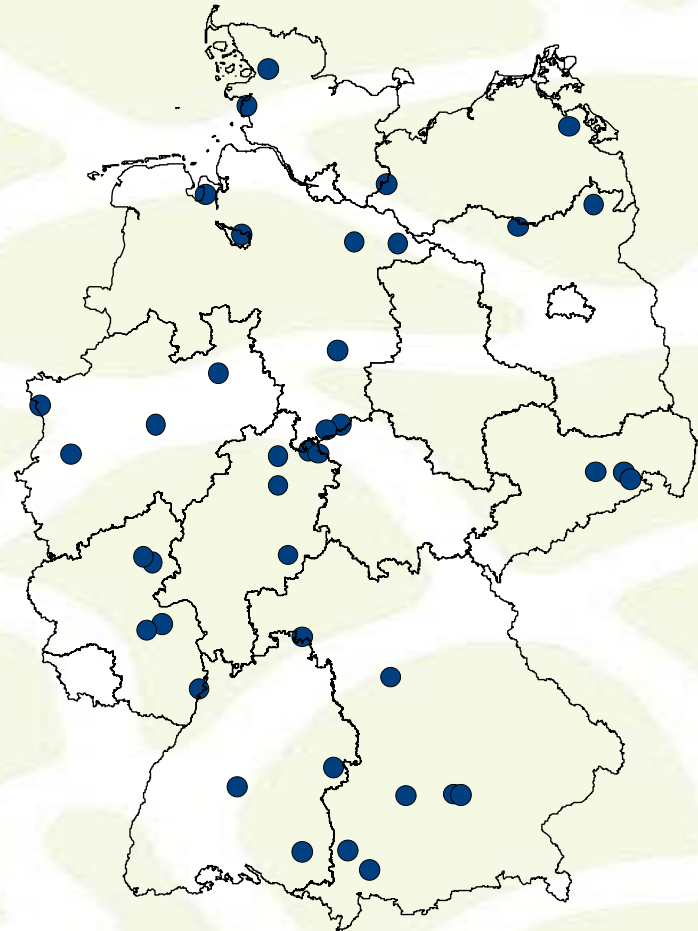


Frage: In welche Richtung wird sich Ihr Betrieb voraussichtlich entwickeln?



Lage der Betriebe

40 (39) als erfolgreich eingeschätzte
Unternehmen wurden besucht.



Merkmale der erhobenen Betriebe

- Die Betriebe streuen:
 - über alle Größen und Betriebstypen,
 - über alle natürlichen Standortbedingungen,
- Ausgeglichene Verteilung der Idw. Spezialisierung bzw. Diversifizierung:
 - 13 Betriebe: Spezialisierung in der landwirtschaftlichen Erzeugung durch eine Reduzierung der Anzahl ihrer Betriebszweige
 - 14 Betriebe: Erhöhung der Vielfalt im landwirtschaftlichen Bereich
 - 12 Betriebe: unverändert oder Umstrukturierung auf etwa gleichem Niveau

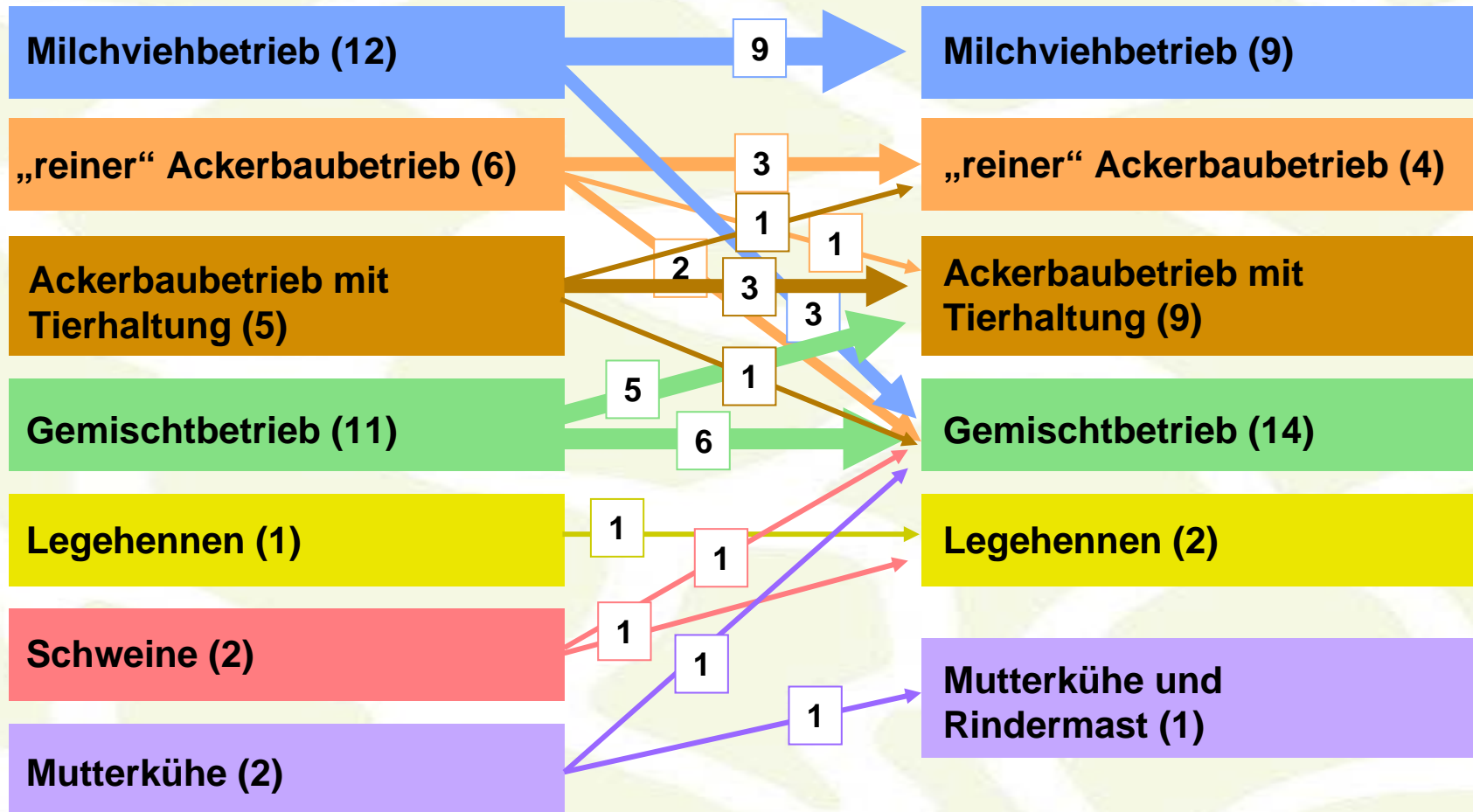


Merkmale der erhobenen Betriebe

- Die Betriebsleiter verfügen zu 61% über eine akademische Ausbildung
- 80% geben an, dass aufgrund ihrer räumlichen Nähe zu Ballungsgebieten eine Direktvermarktung möglich wäre
- 80 % der Betriebe haben in
 - parallelen Betriebsbereichen (Tourismus, Energieerzeugung) (laterale Diversifikation) oder in
 - nachgelagerten Betriebsbereichen (hofeigene Verarbeitung, Direktvermarktung, Aufbau eigener Großhandelsstrukturen) (vertikale Diversifikation) eine Diversifizierung realisiert.



Entwicklung der Betriebe



Source: Nieberg, 2008



Strategietypen

Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“

in Landwirtschaft und nachgelagerten Bereichen (z.B. DV)

Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“

In der Landwirtschaft weitgehend unverändert und vertikale Integration

Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“

Spezialisierung in der Landwirtschaft und vertikale Integration

Strategietyp 4: „echte Spezialisierer“

Nur Landwirtschaft, Konzentration auf wenige Betriebszweige, Qualitäts- bzw. Reduktionsschiene



Einflussfaktoren des betrieblichen Entwicklungsweges

- Absehbare Flächenverfügbarkeit
- Verfügbarkeit von Arbeitskräften
- Person und Neigungen des Betriebsleiters

- Standort/Marktlage
- Wirtschaftlichkeit
- Familiärer Hintergrund
- Kooperationsmöglichkeiten, Marktpartner
- Austausch mit Kollegen, Beratung etc.



Flächenausstattung

- Für den Einzelbetrieb ist die Entwicklung der Flächenausstattung wesentlich für die betriebliche Ausrichtung.
- Flächenzuwachs ist aber keine Voraussetzung für eine erfolgreiche betriebliche Entwicklung.
- Flächenwachstum findet unabhängig von der Frage der Spezialisierung bzw. Diversifizierung statt.
- Die Vermutung, dass diversifizierende Betriebe kleiner sind und weniger stark in der Fläche wachsen, hat sich nicht bestätigt.



Was bestimmt die betriebliche Richtungsentscheidung?

- Fläche, Boden
- **Arbeitskräfteverfügbarkeit**
- Der Betriebsleiter
 - Ziele
 - Einstellungen
 - Persönlichkeit



Arbeitskräfte

- Verfügbarkeit von Familien- und Fremd-AK in der Ausgangssituation hat wesentlichen Einfluss auf die Richtungsentscheidung.
- In den erfolgreich diversifizierenden Betrieben finden sich oft Ehepartner, die ebenfalls über eine landwirtschaftliche Ausbildung verfügen und als zweiter Entscheidungsträger im Betrieb mitarbeiten.
- Ausreichend qualifizierte Familien- oder Fremd-AK sind Voraussetzung für die beobachtete Professionalisierung und Spezialisierung innerhalb der Diversifizierung. Im Laufe der betrieblichen Entwicklung stoßen hier viele Betriebe an Grenzen.
- Zusätzliche Arbeitsplätze auch für externe Arbeitskräfte als Ziel in diversifizierenden Betrieben.

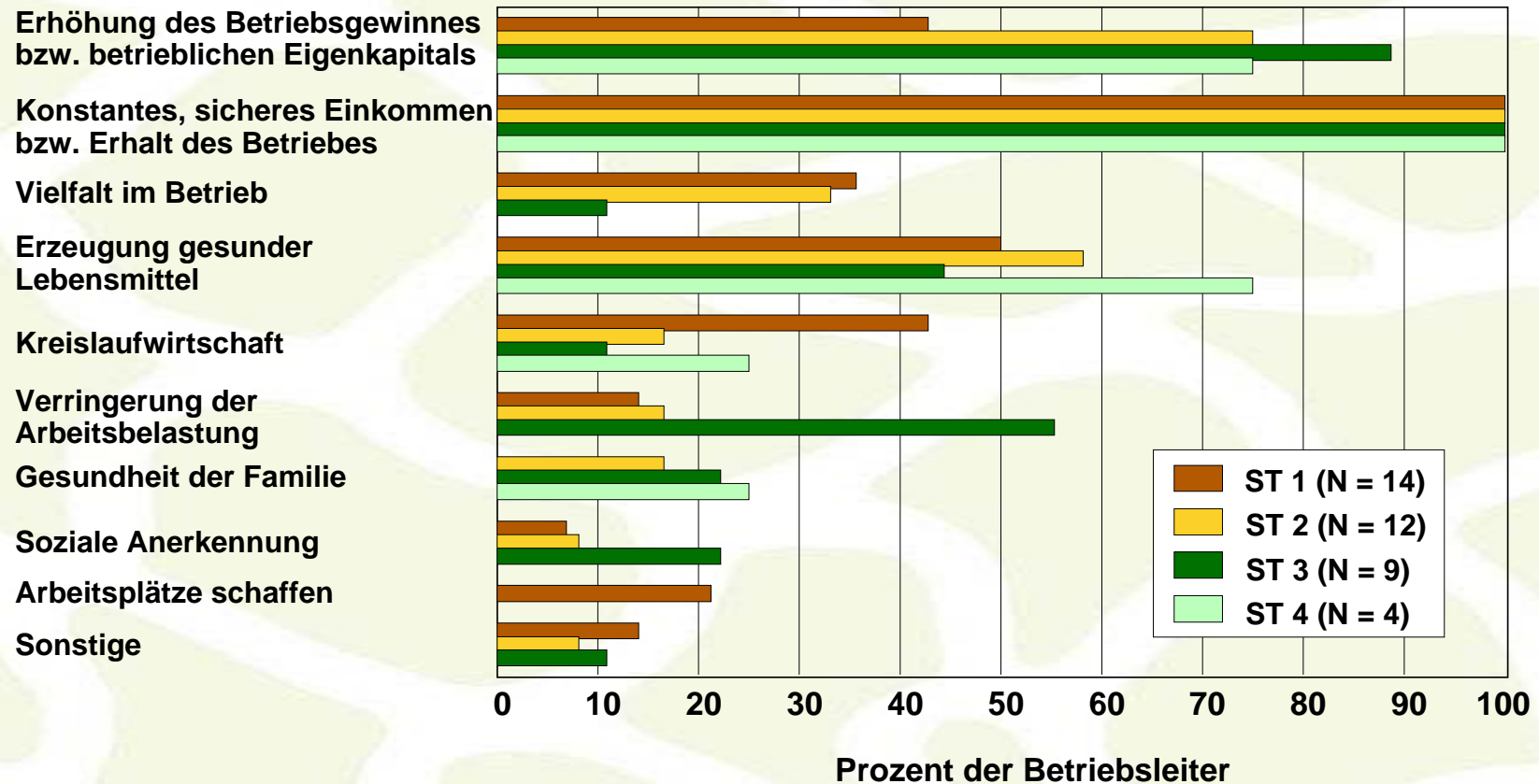


Was bestimmt die betriebliche Richtungsentscheidung?

- Fläche, Boden
- Arbeitskräfteverfügbarkeit
- **Der Betriebsleiter**
 - **Ziele**
 - **Einstellungen**
 - **Persönlichkeit**



Ziele der betrieblichen Neuorientierung nach Strategietyp



ST 1: „echter“ Diversifizierer
ST 3: Konzentrierer/Integrierer

ST 2: Teil-Diversifizierer
ST 4: Spezialisierer

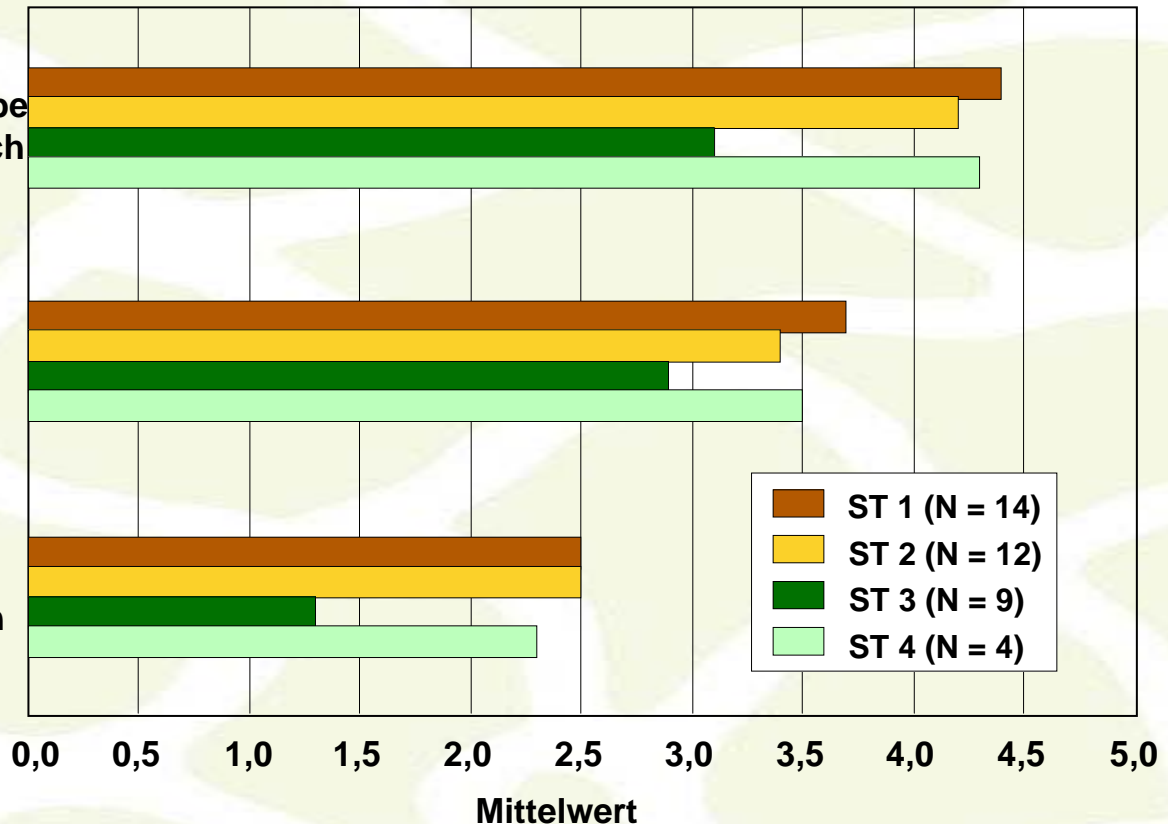


Persönliche Einstellungen nach Strategietyp

Nur vielseitige, in Kreisläufen organisierte Betriebe können wirklich ökologisch wirtschaften

Der Zukauf von Düngemitteln und Futtermitteln ist im ökologischen Landbau stärker zu beschränken

Ökoprodukte sollte es nicht im Discounter geben

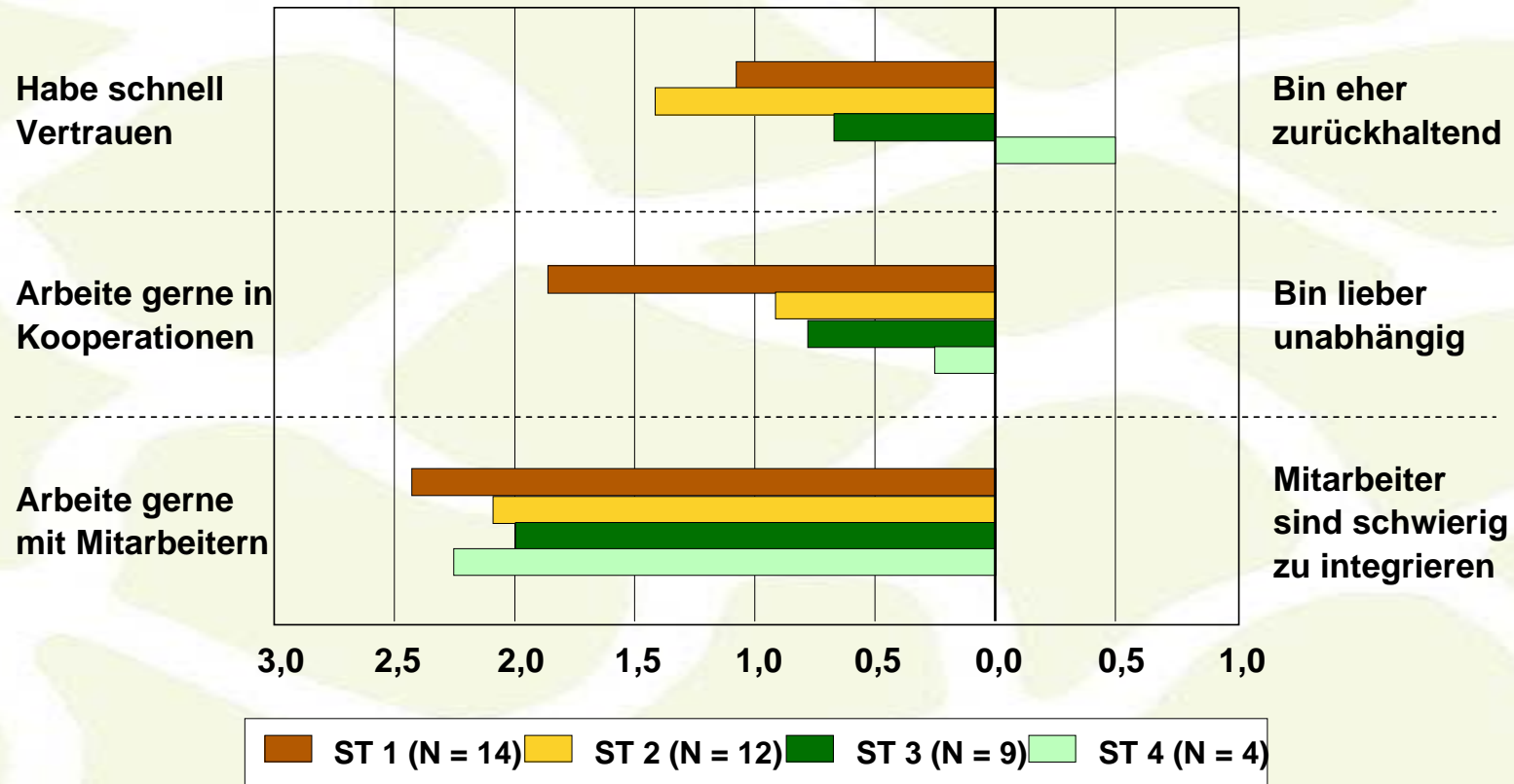


ST 1: „echter“ Diversifizierer
ST 3: Konzentrierer/Integrierer

ST 2: Teil-Diversifizierer
ST 4: Spezialisierer



Einschätzung der Betriebsleiter zu ihrer Betriebsführung nach Strategietyp

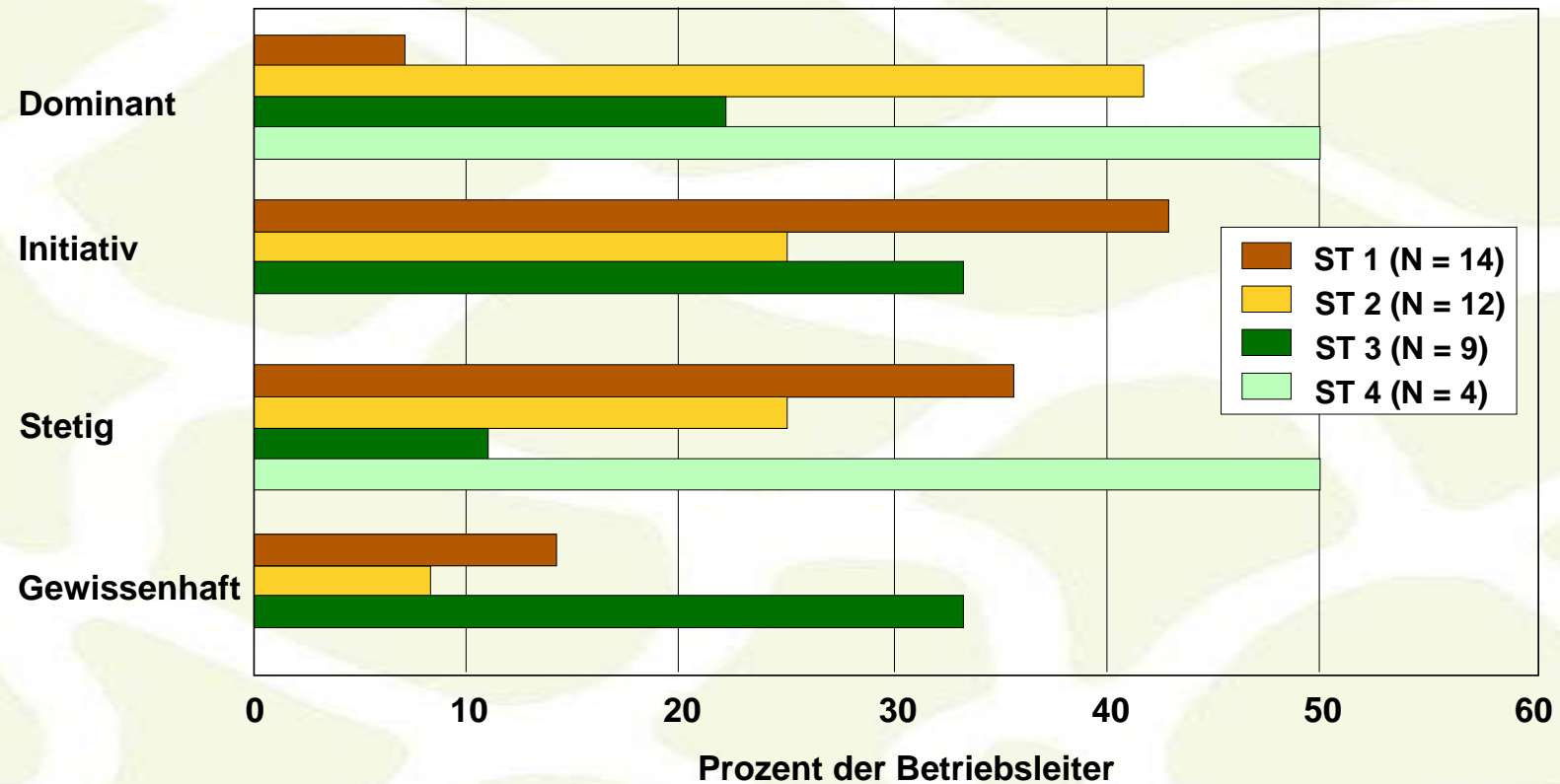


ST 1: „echter“ Diversifizierer
ST 3: Konzentrierer/Integrierer

ST 2: Teil-Diversifizierer
ST 4: Spezialisierer



Vier Verhaltensdimensionen des DISG nach Strategietyp



ST 1: „echter“ Diversifizierer
ST 3: Konzentrierer/Integrierer

ST 2: Teil-Diversifizierer
ST 4: Spezialisierer



Unternehmerziele- und Unternehmerpersönlichkeit

Typ 1: echte Diversifizierer

Ziele: Sicheres Einkommen, Vielfalt im Betrieb, Schaffung von Arbeitsplätzen

Verhalten: „arbeiten besonders gern in Kooperationen und mit Mitarbeitern“

DISG: stetig, initiativ, wenig dominant

Typ 2: Teil-Diversifizierer

Ziele: Sicheres Einkommen, Vielfalt im Betrieb

Verhalten: schätzen sich als besonders **extrovertiert** ein

DISG: dominant (stetig, initiativ)

Typ 3: Konzentrierer, Integrierer

Ziele: Sicheres Einkommen, Verringerung der Arbeitsbelastung

Persönliche Einstellung: Besonders pragmatisch, „Realo“

DISG: gewissenhaft, initiativ (dominant)

Typ 4: echte Spezialisierer

Ziele: Sicheres Einkommen, Erzeugung gesunder Lebensmittel

Verhalten: „konzentrieren sich lieber auf eine Sache“, sind eher **introvertiert**,

DISG: **Nicht-Initiativ** (stetig, dominant, gewissenhaft)



Fazit (1)

- Klassische Faktoren wie Entfernung zum Markt oder natürliche Gegebenheiten werden stark durch die Betriebsleiterpersönlichkeit mit ihren spezifischen Neigungen, Kenntnissen und Zielen überlagert.
- Die Flächenausstattung und die Wachstumsmöglichkeiten scheinen für die Beantwortung der Frage Spezialisierung oder Diversifizierung von geringer Bedeutung zu sein.
- Die Verfügbarkeit und die Qualifikation von Arbeitskräften oder Mitunternehmern in Form von Familien- oder Fremd-AK ist gemeinsam mit den Präferenzen des gesamten Betriebsleiterhaushaltes von erheblicher Relevanz für die strategische Richtungsentscheidung.
- Kooperationsmöglichkeiten haben entscheidenden Einfluss auf die betriebliche Richtungsentscheidung.
- Qualitätsanforderungen des Marktes sind ohne Bedeutung für die betriebliche Richtungsentscheidung.



Fazit (2)

- Entwicklungswege ökologischer Betriebe sind sehr vielfältig und von einer Vielzahl an Faktoren abhängig.
- Die Strategie der reinen Spezialisierung und der Kostenminimierung, wie sie im konventionellen Landbau weit verbreitet ist, war zumindest unter den Erhebungsbetrieben von untergeordneter Bedeutung.
- Die Persönlichkeit des Betriebsleiters sowie seine Präferenzen sind zentrale Bestimmungsgründe für die Wahl der betrieblichen Entwicklungsrichtung, daher sollte ihnen in Wissenschaft und Beratung deutlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.

