
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

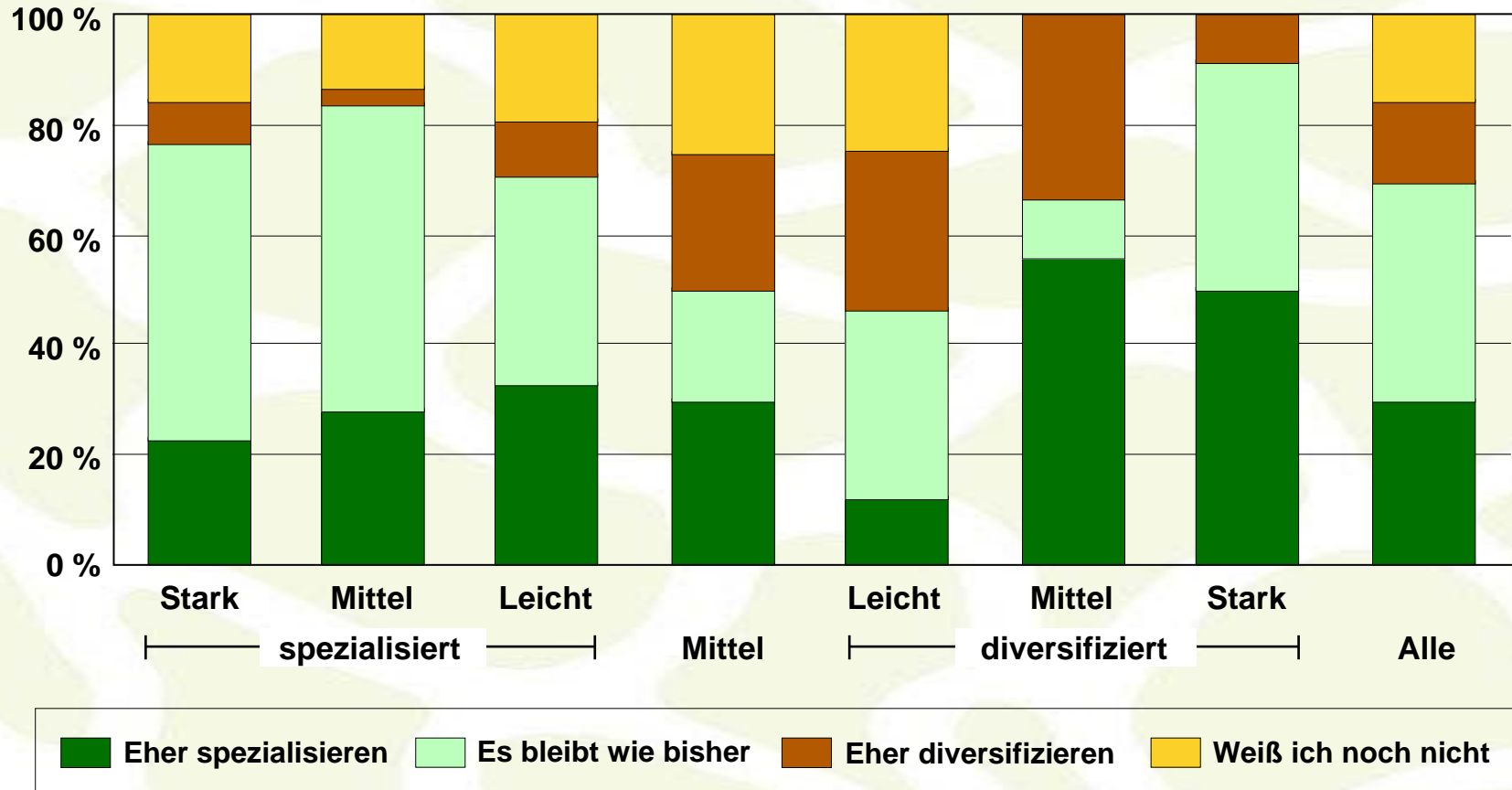


Gliederung

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



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

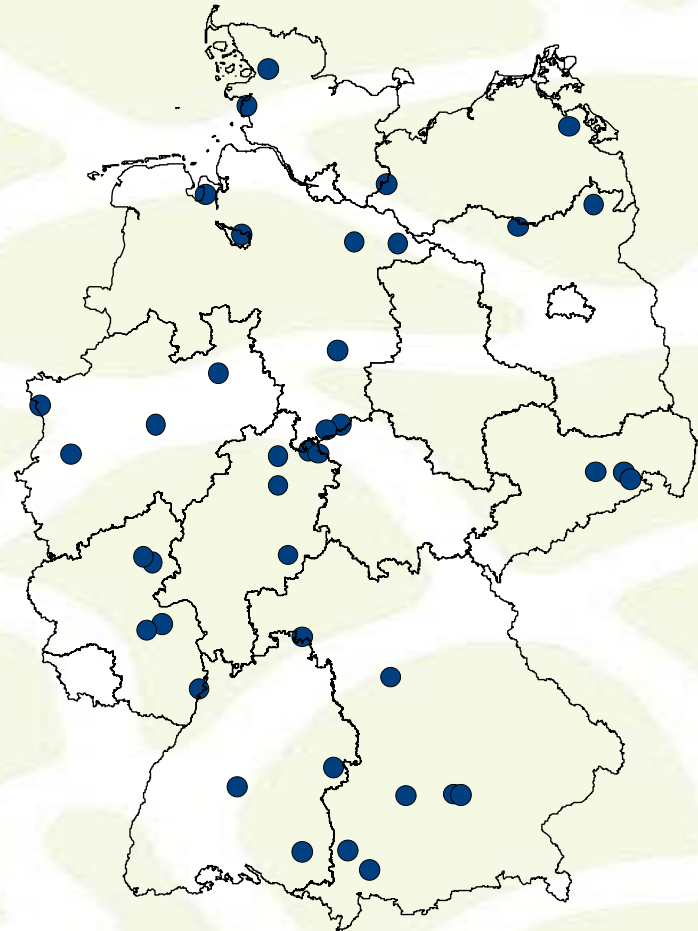


Frage: In welche Richtung wird sich Ihr Betrieb voraussichtlich entwickeln?



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

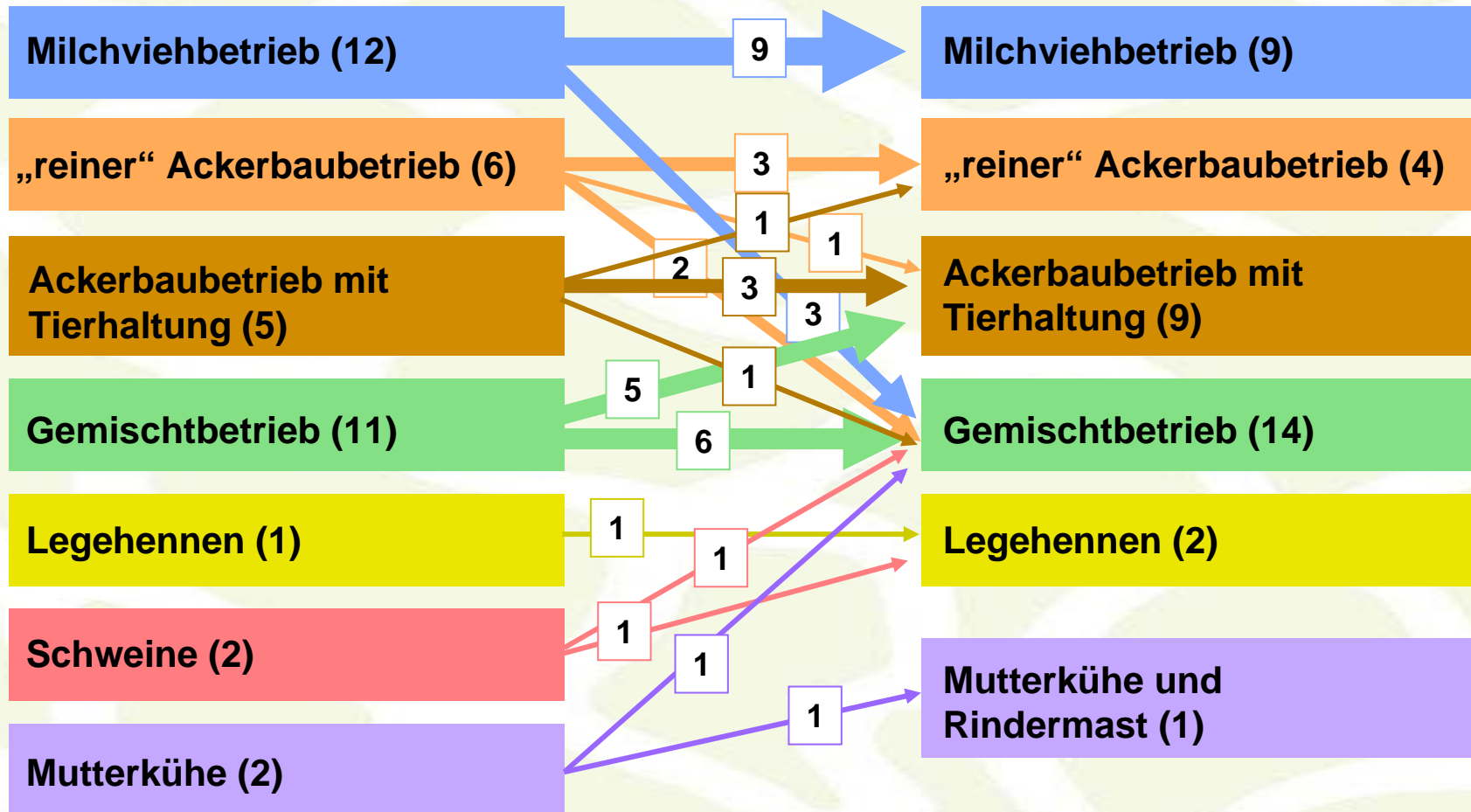


Merkmale der erhobenen Betriebe

- 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.

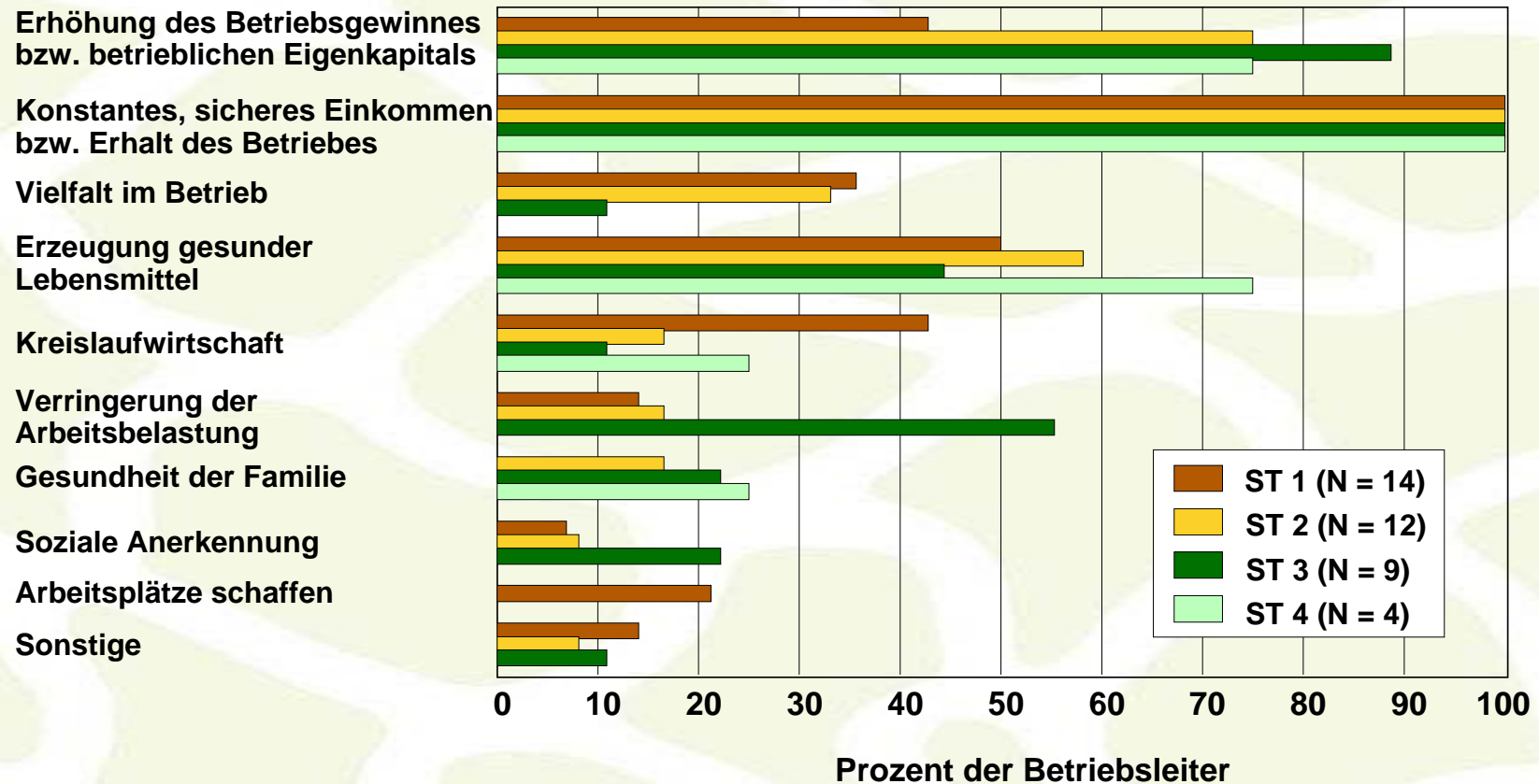


Was bestimmt die betriebliche Richtungsentscheidung?

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



Ziele der betrieblichen Neuorientierung nach Strategietyp

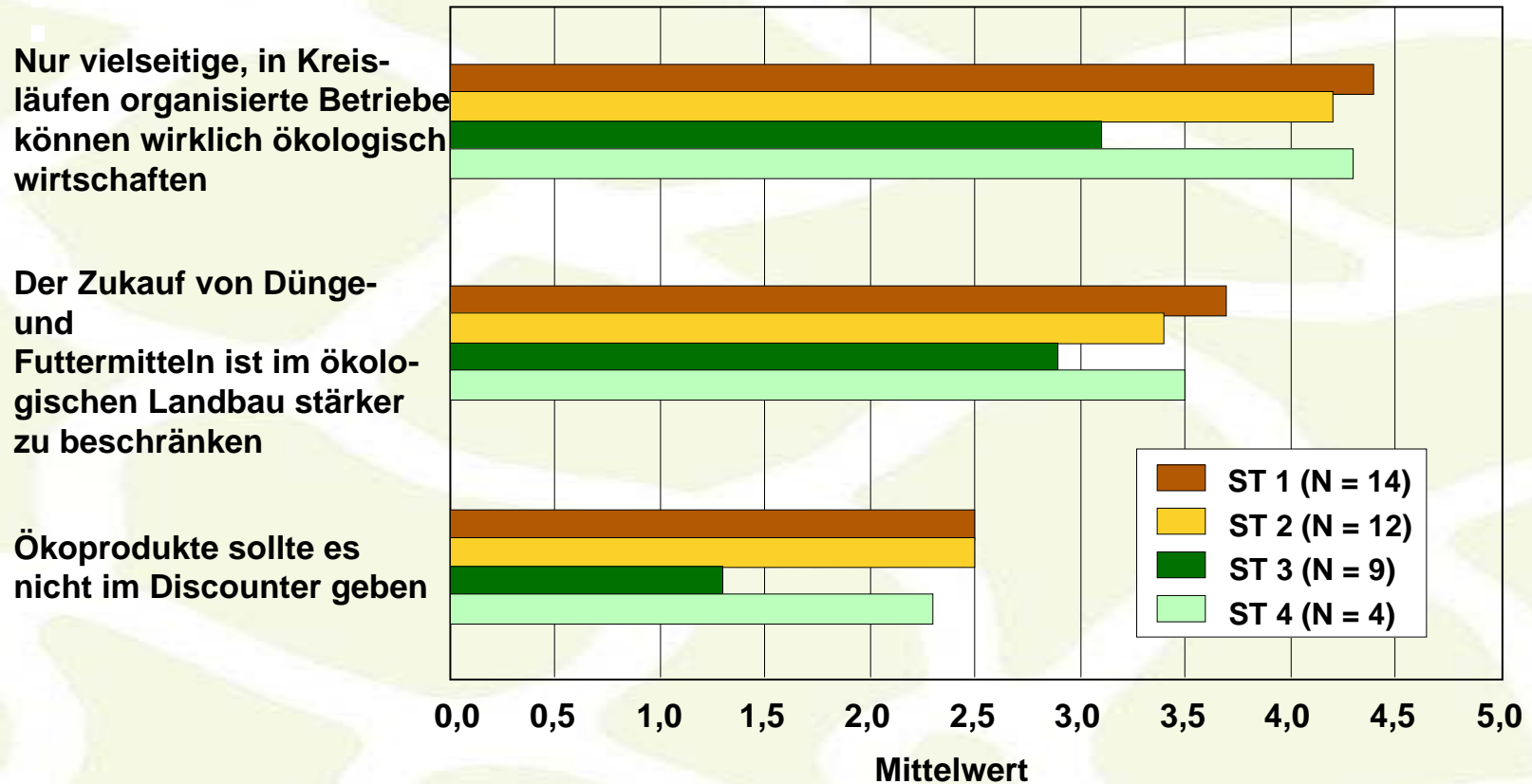


ST 1: „echter“ Diversifizierer
ST 3: Konzentrierer/Integrierer

ST 2: Teil-Diversifizierer
ST 4: Spezialisierer



Persönliche Einstellungen nach Strategietyp

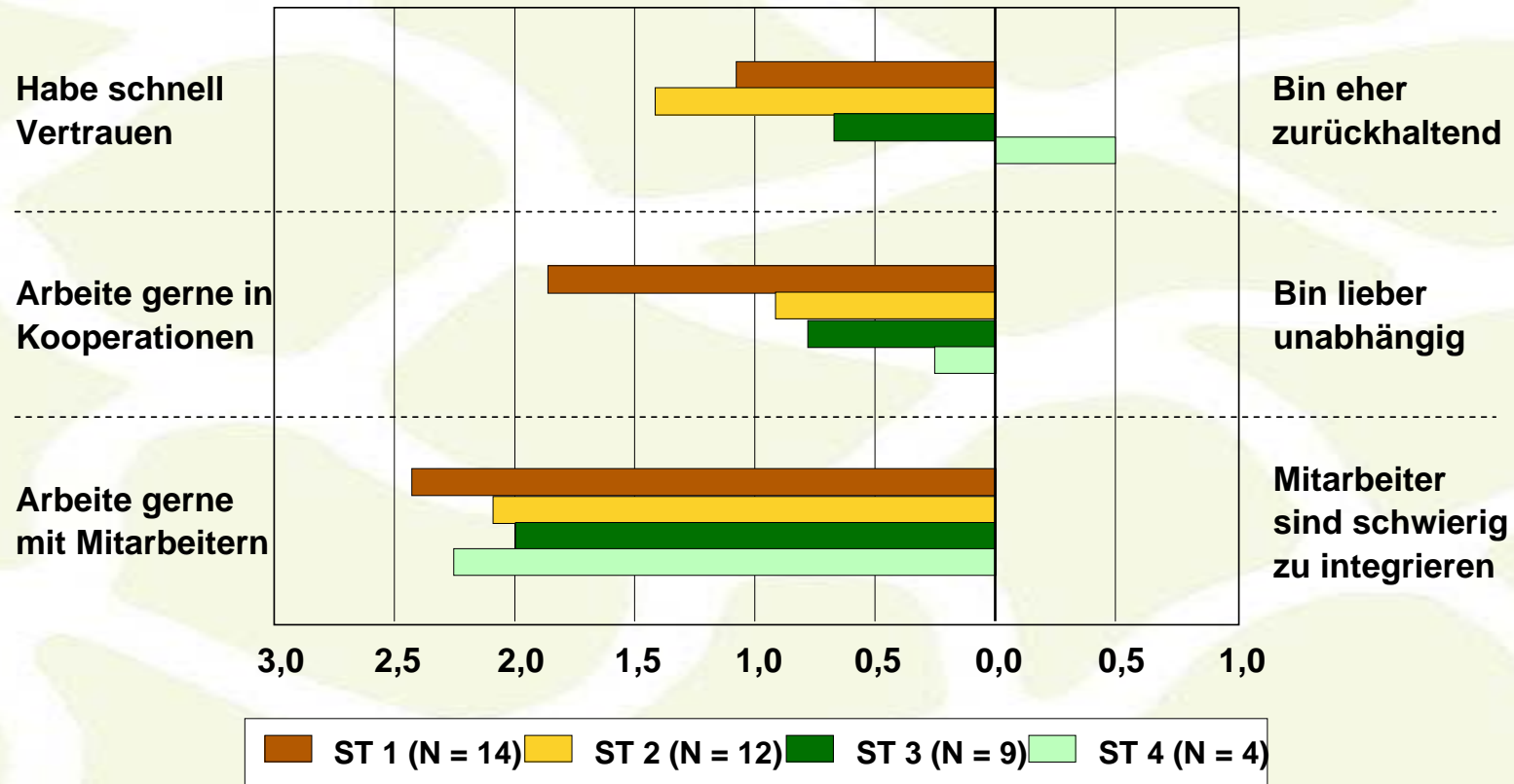


ST 1: „echter“ Diversifizierer
ST 3: Konzentrierer/Integrierer

ST 2: Teil-Diversifizierer
ST 4: Spezialisierer



Einschätzung der Betriebsleiter zu ihrer Betriebsführung nach Strategietyp

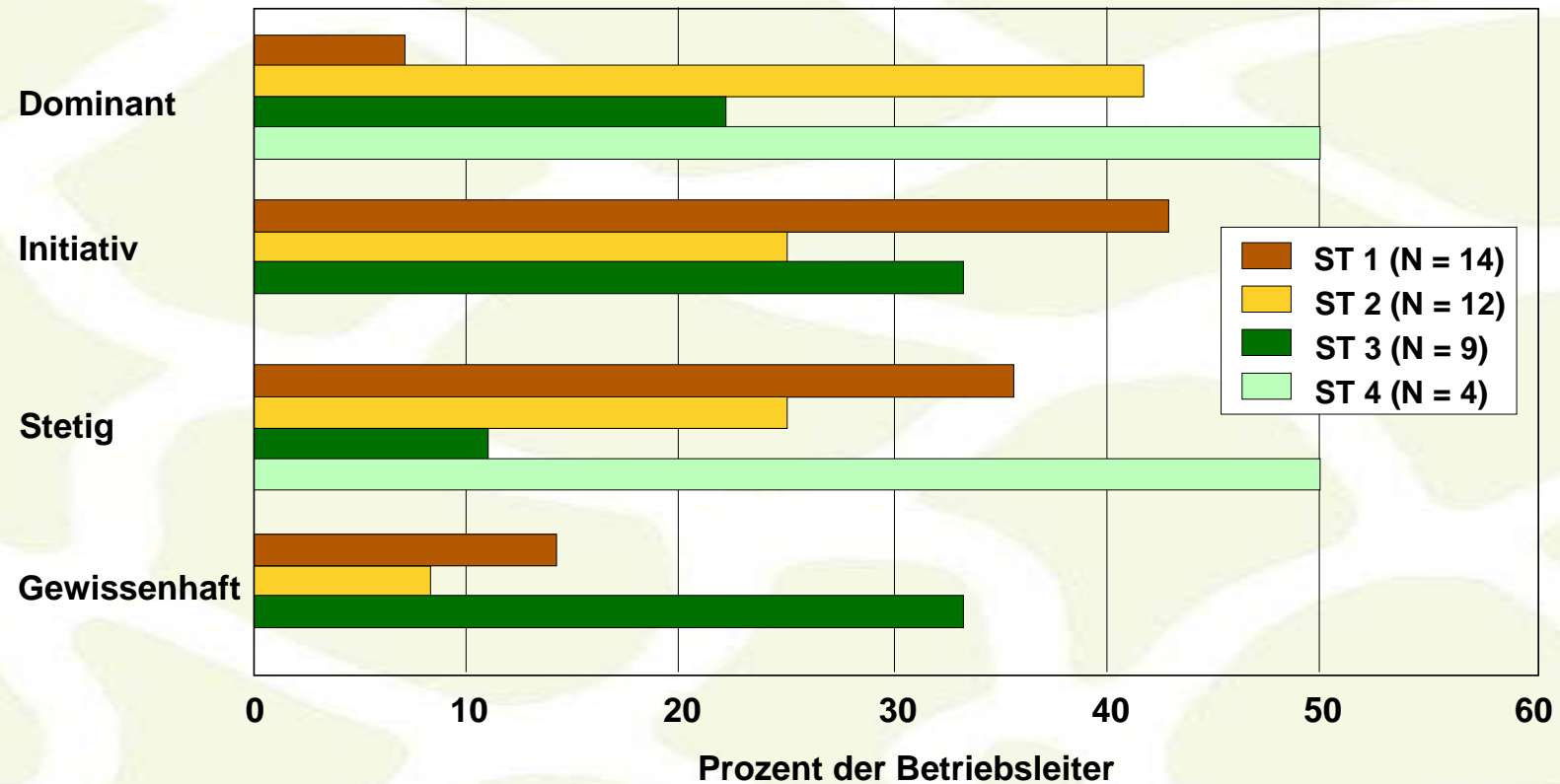


ST 1: „echter“ Diversifizierer
ST 3: Konzentrierer/Integrierer

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.

