

Diversifizierung, Spezialisierung, Kooperation im ökologischen Landbau: Konzepte und Strategien zur Verbesserung des Betriebsmanagements und der Arbeitsorganisation

Diversification, specialisation, cooperation in organic farming: Concepts and strategies to improve farm management and organisation

FKZ: 03OE454

Projektnehmer FKZ 03OE454/1:

Johann Heinrich von Thünen-Institut (vTI)
Institut für Betriebswirtschaft
Bundesallee 50, 38116 Braunschweig
Tel.: +49 531 596 5102
Fax: +49 531 596 5199
E-Mail: bw@vti.bund.de
Internet: <http://www.vti.bund.de>

Projektnehmer FKZ 03OE454/2:

Bioland Beratung
Auf dem Kreuz 58, 86152 Augsburg
Tel.: +49 821 34680-0
Fax: +49 821 34680-120
E-Mail: info@bioland-bayern.de
Internet: <http://www.bioland.de>

Autoren:

Zander, Katrin; Plagge, Jan; Strohm-Lömpcke, Renate

Gefördert vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau (BÖL)

Institut für Betriebswirtschaft

Endbericht

Diversifizierung, Spezialisierung, Kooperation im ökologischen Landbau: Konzepte und Strategien zur Verbesserung des Betriebsmanagements und der Arbeitsorganisation

Projektnummer: 03OE454

Katrin Zander, Jan Plagge, Renate Strohm-Lömpcke

Unter Mitarbeit von:

Norbert Drescher (Bioland Beratung), Ulrich Ebert (Ökoring Nds.),
Martin Hermle (Bioland Beratung), Carsten Meyer (Ökoring Nds.) und
Hiltrud Nieberg (Institut für Betriebswirtschaft, vTI)

Braunschweig und Augsburg, September 2008

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Teil I: Bestimmungsgründe von Spezialisierungs- und Diversifizierungsprozessen in ökologisch wirtschaftenden Betrieben – Stand des Wissens und Ergebnisse eigener Erhebungen	
1 Einleitung – Teil I	5
2 Theoretischer Hintergrund und Stand des Wissens	9
2.1 Begriffsdefinitionen	9
2.2 Diversifizierung und Spezialisierung im landwirtschaftlichen Betrieb	11
2.3 Bestimmungsgründe für die betriebliche Entscheidung in Richtung Spezialisierung oder Diversifizierung	16
3 Methodische Vorgehensweise	19
3.1 Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes und Zusatzerhebungen	19
3.2 Befragung von Beratern des ökologischen Landbaus	19
3.3 Befragung von 40 Betrieben mit Vorbildcharakter	20
3.3.1 Der Fragebogen	20
3.3.2 Auswahl der Untersuchungsbetriebe	25
3.3.3 Auswertungen	26
4 Diversifizierung und Spezialisierung im ökologischen Landbau – Die Sicht der Berater	29
4.1 Kennzeichen spezialisierter und diversifizierter Betriebe	29
4.2 Bestimmungsgründe des Spezialisierungs- bzw. Diversifizierungsgrades	30
4.3 Gründe für ein Nichttreffen notwendiger Richtungsentscheidungen	31
4.4 Grenzen der Spezialisierung bzw. Diversifizierung	31
5 Auswertung der Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes und der Zusatzerhebungen	33
5.1 Betriebsstrukturen	33
5.2 Unterschiede zwischen stark spezialisierten und stark diversifizierten Betrieben	36

6	Erfolgreiche betriebliche Entwicklungswege im ökologischen Landbau	47
6.1	Die erhobenen Betriebe	47
6.2	Entwicklungswege erfolgreich wirtschaftender Ökobetriebe	52
6.2.1	Die Richtungsentscheidung	52
6.2.2	Entwicklung des Spezialisierungsgrades	53
6.2.3	Die Entwicklungswege nach Betriebstypen	55
6.2.4	Ableitung von Strategietypen	67
6.3	Beschreibung möglicher Einflussgrößen für die Wahl des betrieblichen Entwicklungsweges in Abhängigkeit vom Strategietyp	69
6.3.1	Zeitraum der Richtungsentscheidung und Umstellungsjahr	69
6.3.2	Standortgüte	70
6.3.3	Vermarktungswege	72
6.3.4	Arbeitseinsatz	74
6.3.5	Flächenausstattung	77
6.3.6	Person des Betriebsleiters	77
6.3.7	Entscheidungsprozesse im Betrieb	88
6.3.8	Konsequenzen für die Wirtschaftlichkeit	92
6.3.9	Perspektiven für die Zukunft	93
6.3.10	Die Bedeutung von Kooperation für die Ausrichtung des Betriebes	95
6.3.11	Zusammenfassende Übersicht	100
6.4	Vertiefende Analyse der Einflussfaktoren des betrieblichen Spezialisierungsgrades	102
6.4.1	Markt- und Verkehrslage	102
6.4.2	Die Betriebsleiterpersönlichkeit	105
6.4.3	Die Flächenausstattung der Betriebe	111
6.4.4	Verfügbarkeit von Arbeitskräften und familiärer Hintergrund	116
6.4.5	Zeitpunkt der Umstellung auf ökologischen Landbau	119
6.4.6	Vertiefende einzelfallbezogene Analyse nach Betriebstypen	121
6.4.6.1	Vom Hof bis zum Verbraucher – vertikale Integration im Milchviehstall und auf dem Acker	121
6.4.6.2	Profis für die Vielfalt	124
6.4.6.3	„Die Spezialisten“	127
7	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen – Teil I	131

**Teil II: Entwicklung und Erprobung von Beratungsinstrumenten zur
Strategieplanung auf ökologisch bewirtschafteten Betrieben**

8	Einleitung – Teil II	147
9	Entwicklung einer Vorgehensweise für die Strategieberatung	149
9.1	Ableitung der Beratungsinstrumente und Beratungsinhalte	149
9.2	Beschreibung der Vorgehensweise	153
10	Erprobung der Beratungsinstrumente	159
10.1	Auswahl der Praxisbetriebe	159
10.2	Beschreibung und Diskussion der einzelnen Beratungsbausteine vor dem Hintergrund der Praxisbetriebe	161
10.3	Beratungsverlauf auf den Testbetrieben - Ausgangssituation und Ergebnisse	164
11	Schlussfolgerungen für den Beratungsprozess	169
11.1	Ergebnisse des Abschluss-Workshops	169
11.2	Ausblick	173
12	Zusammenfassung – Teil II	175
	Literaturverzeichnis	179
	Anhang	A-1 – A-103

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 5-1:	Zukünftige Betriebsentwicklung in Abhängigkeit des Grads der Spezialisierung bzw. Diversifizierung heute (N=125)	42
Abbildung 5-2:	Zufriedenheit der Betriebsleiter mit der Einkommenssituation in Abhängigkeit der Anzahl der betrieblichen Aktivitäten	43
Abbildung 5-3:	Zufriedenheit der Betriebsleiter mit der Arbeitsbelastung in Abhängigkeit der Anzahl der betrieblichen Aktivitäten	43
Abbildung 5-4:	Zukünftige betriebliche Entwicklungsrichtung in Abhängigkeit vom Grad der Zufriedenheit mit der Arbeitslast	44
Abbildung 6-1:	Lage der erhobenen Betriebe	47
Abbildung 6-2:	Entwicklung der in der Ausgangssituation als Milchviehbetrieb eingestuften Betriebe	58
Abbildung 6-3:	Entwicklung der in der Ausgangssituation als reine Ackerbaubetriebe eingestuften Betriebe	60
Abbildung 6-4:	Entwicklung der in der Ausgangssituation als Ackerbaubetriebe mit Tierhaltung eingestuften Betriebe	62
Abbildung 6-5:	Entwicklung der in der Ausgangssituation als Gemischtbetriebe eingestuften Betriebe	64
Abbildung 6-6:	Entwicklung der in der Ausgangssituation als Schweine-, Legehennen- oder Mutterkuhbetrieb eingestuften Betriebe	66
Abbildung 6-7:	Zeitraum der Richtungsentscheidung nach Strategietypen	69
Abbildung 6-8:	Umstellungszeitraum der untersuchten Betriebe nach Strategietypen	70
Abbildung 6-9:	Bodenwertzahlen nach Strategietypen	71
Abbildung 6-10:	Bedeutung gewählter Vermarktungswege nach Strategietypen	72
Abbildung 6-11:	Arbeitskräftebesatz (AK je 100 Hektar) nach Strategietypen	74
Abbildung 6-12:	Einsatz der Arbeitskräfte im Betrieb nach Strategietypen	75
Abbildung 6-13:	Verwendung der Arbeitskräfte im Betrieb, differenziert nach der Art der AK	75
Abbildung 6-14:	Alter der Betriebsleiter nach Strategietypen	78
Abbildung 6-15:	Ausbildung der Betriebsleiter nach Strategietypen	78
Abbildung 6-16:	Ziele der betrieblichen Neuorientierung in Abhängigkeit vom Strategietyp	79

Abbildung 6-17:	Wichtigstes Ziel bei der Entscheidung über die betriebliche Entwicklungsrichtung	80
Abbildung 6-18:	Motive der ökologischen Bewirtschaftung nach Strategietyp	81
Abbildung 6-19:	Wichtigstes Motiv der ökologischen Bewirtschaftung	82
Abbildung 6-20:	Persönliche Einstellungen und betriebliche Entwicklungsrichtung	83
Abbildung 6-21:	Einschätzung der eigenen Arbeitsweise und betriebliche Entwicklungsrichtung	84
Abbildung 6-22:	Einschätzung der Betriebsleiter zu ihrer Betriebsführung und betriebliche Entwicklungsrichtung	85
Abbildung 6-23:	Betriebliche Entwicklungsrichtung in Abhängigkeit der „Big Five“	86
Abbildung 6-24:	Betriebliche Entwicklungsrichtung in Abhängigkeit der 4 Verhaltensdimensionen des DISG	87
Abbildung 6-25:	Personen, die den betrieblichen Weg wesentlich mit beeinflusst haben	88
Abbildung 6-26:	Personen, die aus heutiger Sicht in den Entscheidungsprozess einbezogen werden sollten	89
Abbildung 6-27:	Erträge/Leistungen im Vergleich zu denen vergleichbarer ökologischer Betriebe in der Region	90
Abbildung 6-28:	Eigene wirtschaftliche Situation im Vergleich zu vergleichbaren ökologischen Betrieben in der Region	92
Abbildung 6-29:	Zukünftiger Entwicklungsweg nach Strategietypen	93
Abbildung 6-30:	Bewältigung zusätzlicher Arbeitserfordernisse nach Ausdehnung oder Neuaufnahme betrieblicher Aktivitäten	95
Abbildung 6-31:	Kooperationen zum Zeitpunkt der Richtungsentscheidung (Mehrfachnennungen möglich)	96
Abbildung 6-32:	Kooperationen heute	98
Abbildung 6-33:	Entwicklungsverläufe von Betrieben mit einer LF in der Ausgangssituation von unter 50 ha	112
Abbildung 6-34:	Entwicklungsverläufe von Betrieben mit einer LF in der Ausgangssituation von 51 bis 100 ha	114
Abbildung 6-35:	Entwicklungsverläufe von Betrieben mit einer LF in der Ausgangssituation von über 100 ha	115

Abbildung 9-1:	Management-Ebenen: operativ – taktisch – strategisch	150
Abbildung 9-2:	Strategieprozess	150
Abbildung 9-3:	DISG-Verhaltensdimensionen und Strategietypen	157

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 5-1:	Betriebsform der Betriebe des Praxis-Forschungsnetzwerkes nach Region (2002/2003)	33
Tabelle 5-2:	Aktivitäten in ökologischen Betrieben des Praxisforschungsnetzwerkes (PFN)	35
Tabelle 5-3:	Anzahl an Aktivitäten in ökologischen Betrieben des PFN	35
Tabelle 5-4:	Aktivitäten in stark spezialisierten und in stark diversifizierten ökologischen Betrieben des PFN	36
Tabelle 5-5:	Betriebliche Kenngrößen stark spezialisierter und stark diverser Betriebe	38
Tabelle 5-6:	Bedarf zur Betriebsvereinfachung/Rationalisierung in Betrieben des PFN	39
Tabelle 5-7:	Bereiche mit dem größten Potenzial, den Betrieb zu vereinfachen bzw. zu rationalisieren	39
Tabelle 5-8:	Selbsteinschätzung der Betriebsleiter des PFN bezüglich des Grades der betrieblichen Spezialisierung bzw. Diversifizierung	41
Tabelle 6-1:	Anzahl Betriebe nach Bestandsgrößenklassen der gehaltenen Tiere, 2007	49
Tabelle 6-2:	Verteilung der Betriebe nach Größenklassen in Hektar LF, 2007	50
Tabelle 6-3:	Verarbeitungsaktivitäten auf den Betrieben (Mehrfachnennungen), 2007	51
Tabelle 6-4:	Außerlandwirtschaftliche Dienstleistungen und Energieproduktion, 2007	51
Tabelle 6-5:	Betriebsschwerpunkte früher und heute	53
Tabelle 6-6:	Spezialisierung und Diversifizierung nach Einschätzung der Betriebsleiter	54
Tabelle 6-7:	Spezialisierungsgrad heute und in fünf Jahren	55
Tabelle 6-8:	Veränderung der Arbeitskräfteausstattung der Untersuchungsbetriebe (AKE/Betrieb)	76
Tabelle 6-9:	Flächenausstattung in der Ausgangssituation, heute und relative Veränderung, jeweils mit Minimum und Maximum	77
Tabelle 6-10:	Hemmnisse und Probleme bei der Realisierung des betrieblichen Entwicklungsweges (in % der Betriebe)	91

Tabelle 6-11:	Bereiche zukünftiger Investitionen nach Strategietyp (in Prozent der Betriebe)	94
Tabelle 6-12:	Von Betriebsleitern bevorzugte Angebote der qualifizierten Strategieberatung	100
Tabelle 6-13:	Zusammenfassende Darstellung von möglichen Einflussgrößen auf die Richtungsentscheidung	101
Tabelle 6-14:	Einschätzung der Direktvermarktungsmöglichkeiten	103
Tabelle 6-15:	DISG-Typ 1 – „dominant“	106
Tabelle 6-16:	DISG-Typ 2 – „initiativ“	108
Tabelle 6-17:	DISG-Typ 3 – „stetig“	109
Tabelle 6-18:	DISG-Typ 4: „gewissenhaft“	110
Tabelle 6-19:	Vermarktungs- und Strategietyp der Betriebe mit land- oder hauswirtschaftlich qualifizierten Ehepartnern	117
Tabelle 6-20:	Zeitpunkt der Umstellung auf ökologischen Landbau	119
Tabelle 9-1:	Entwurf eines Strategieberatungs-Prozesses	152
Tabelle 11-1:	Ablauf der Strategieberatung	172

Vorwort

Durch die veränderten agrarpolitischen Rahmenbedingungen, die deutliche Ausdehnung des ökologischen Landbaus in etlichen europäischen Ländern und die zunehmende Internationalisierung des Marktes für ökologisch erzeugte Produkte stehen die deutschen Ökolandwirte schon seit einiger Zeit unter verstärktem Anpassungsdruck. Von besonderem Interesse ist in diesem Zusammenhang die Frage, welche Möglichkeiten sich durch Rationalisierung und Spezialisierung, durch Diversifizierung sowie durch horizontale oder vertikale Kooperation bieten.

Vor diesem Hintergrund war es Ziel des hier dokumentierten Vorhabens, wichtige Bestimmungsgrößen der betrieblichen Entwicklungsrichtung zu identifizieren und darauf aufbauend für Betriebsleiter und Berater Entscheidungshilfen zu entwickeln, die dazu beitragen, den betrieblichen Entwicklungsprozess, sei es in Richtung Spezialisierung, sei es in Richtung Diversifizierung und die damit verbundenen Neuerungen im Betriebsmanagement erfolgreich zu gestalten bzw. zu begleiten.

Das Forschungsvorhaben wurde gemeinsam vom Johann Heinrich von Thünen-Institut (ehemals FAL) und der Bioland-Beratung GmbH durchgeführt:

- Die Aufgabenverteilung sah vor, dass vom vTI der wissenschaftliche Teil innerhalb des übergeordneten Forschungsvorhabens bearbeitet wird. Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Analysen sind in Teil I dieses Berichts dokumentiert.
- Aufbauend auf diesen Ergebnissen entwickelte die Bioland Beratung GmbH eine Strategieberatung, die speziell auf ökologische Betriebe abzielt, die in richtungsweisenden Entscheidungssituationen stehen. Die Entwicklung der Strategieberatung ist in Teil II dieses Berichts und die dazugehörige Handreichung im Anhang dokumentiert.

An aller erster Stelle möchten wir uns ganz herzlich bei allen Betriebsleitern und Betriebsleiterinnen, die entweder an der Befragung und den Workshops teilgenommen oder sich als Praxisbetriebe in der Testphase zur Verfügung gestellt haben, für ihre Auskunftsbereitschaft und außerordentliche Geduld bei der Beantwortung der vielen Fragen und das aktive Mitwirken bedanken. Die Atmosphäre während der Befragungen, Treffen und Workshops war hervorragend.

Besonderer Dank ist den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der beteiligten Institute und der Beratungsorganisationen auszusprechen, die das Projekt mit großem Engagement vorangebracht, die mit großer Konzentration und Geduld die Daten und Angaben der ausgefüllten Fragebögen eingegeben und die die administrative Abwicklung des Projektes unterstützt haben.

Bei der Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau in der BLE möchten wir uns für die gute unbürokratische Betreuung des komplexen Projektes bedanken.

Nicht zuletzt gilt unser Dank dem Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) für die finanzielle Unterstützung dieses Vorhabens.

Jan Plagge (Bioland Beratung) und Hiltrud Nieberg (Institut für Betriebswirtschaft, vTI)

Teil I

Bestimmungsgründe von Spezialisierungs- und Diversifizierungsprozessen in ökologisch wirtschaftenden Betrieben – Stand des Wissens und Ergebnisse eigener Erhebungen

Katrin Zander und Renate Stroh-Lömpcke

Unter Mitarbeit von:

Norbert Drescher (Bioland Beratung), Ulrich Ebert (Ökoring Nds.), Martin Hermle (Bioland Beratung), Carsten Meyer (Ökoring Nds.), Hiltrud Nieberg (Institut für Betriebswirtschaft, vTI) und Jan Plagge (Bioland Beratung)

1 Einleitung – Teil I

Vor dem Hintergrund sich stetig ändernder agrarpolitischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen stehen auch die Betriebsleiter ökologisch bewirtschafteter Betriebe vor der Herausforderung, unternehmerische Strategien zu entwickeln, auf deren Basis sich die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe langfristig sichern lässt. Gründe für eine strategische Neuausrichtung können neben finanziellen Notwendigkeiten aber auch ein höherer Freizeitanspruch oder der Einstieg der nachfolgenden Generation in den Betrieb sein. Angesichts unsicherer Preise, der langfristig nicht vorhersehbaren Entwicklung der Märkte sowie der anhaltenden Diskussion um die Zukunft der Förderprämien fällt es vielen Bewirtschaftern von Öko-Betrieben schwer, die notwendigen Entscheidungen im Hinblick auf eine zukunftsfähige Betriebsausrichtung zu treffen.

Auf der einen Seite der betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten stehen Kostensenkungsstrategien, die meist eine Spezialisierung auf wenige Produktionsverfahren beinhalten. Wenn gleichzeitig das betriebliche Einkommen gesichert oder gesteigert werden soll, gehen diese meist mit betrieblichem Wachstum einher. Auf der anderen Seite können betriebliche Entwicklungsstrategien in der Aufnahme landwirtschaftlicher Nischenproduktionen, der hofeigenen Verarbeitung oder dem außerlandwirtschaftlichen bzw. landwirtschaftsnahen Zuerwerb bestehen (VR, 2006). Während lange Zeit betriebliches Wachstum die nahezu einzige erfolgversprechende Entwicklungsstrategie zu sein schien, wird vor dem Hintergrund des fortschreitenden Rückgangs der Zahl landwirtschaftlicher Betriebe, der hohen Arbeitslosigkeit in vielen ländlichen Regionen und der damit verbundenen Folgen für die ländliche Entwicklung insgesamt der Diversifizierung landwirtschaftlicher Betriebe und hier besonders der Aufnahme landwirtschaftsnaher Aktivitäten stärker das Wort geredet (SEIFERT und FINK-KEBLER, 2007). Alternative Einkommensquellen wie Urlaub auf dem Bauernhof, hofeigene Verarbeitung, Direktvermarktung oder Energieerzeugung gewinnen an Interesse, weil sie die sozialen Folgen des landwirtschaftlichen Strukturwandels durch Schaffung neuer Arbeitsplätze im ländlichen Raum abmildern können (FOCK und MÜLLER, 1998; SÄCHSISCHE LANDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT, 2003).

Untersuchungen von GOY (2004) zufolge zeichnen sich für ökologisch bewirtschaftete Gartenbaubetriebe je nach den individuellen Entwicklungsmöglichkeiten zwei verschiedene Entwicklungsrichtungen ab. Für Betriebe mit indirektem Absatz besteht der zukünftige Weg vor allem in der Ausweitung der Produktion bei zunehmender Spezialisierung. Diese Betriebe sind bemüht die Produktionskosten zu senken und gleichzeitig den Mengen- und Qualitätsanforderungen des Handels zu genügen. Die zweite Gruppe besteht aus kleineren Betrieben mit überwiegendem Direktabsatz und breit gefächertem Angebot. Auch diese Betriebe werden gezwungen sein, ihr Produktionsprogramm einzuschränken, in verstärktem Umfang zuzukaufen und/oder Kooperationen einzugehen, um mittel- bis langfristig konkurrenzfähig zu bleiben. Die Beantwortung der Frage, welches die geeignete betriebli-

che Entwicklungsstrategie für den jeweiligen Landwirtschafts- oder Gartenbaubetrieb ist, hängt von einer Vielzahl an betriebsindividuellen Faktoren ab wie z. B. dem Standort, den Marktverhältnissen oder der Betriebsleiterpersönlichkeit.

Übergeordnetes Ziel des hier beantragten Forschungsvorhabens ist es, wichtige Bestimmungsgrößen der betrieblichen Entwicklungsrichtung zu identifizieren und darauf aufbauend für Betriebsleiter und Berater Entscheidungshilfen zu entwickeln. Diese Entscheidungshilfen sollen dazu beitragen, den betrieblichen Entwicklungsprozess, sei es in Richtung Spezialisierung, sei es in Richtung Diversifizierung und die damit verbundenen Neuerungen im Betriebsmanagement erfolgreich zu gestalten bzw. zu begleiten und somit langfristig Arbeitsplätze im ländlichen Raum zu erhalten.

Das Ziel des wissenschaftlichen Teils der Untersuchungen ist die Erarbeitung von möglichen Bestimmungsgrößen, die in ihrer jeweiligen Ausprägung in den Betrieben für eine betriebliche Entwicklung in Richtung Spezialisierung oder aber Diversifizierung sprechen.

Dieser erste Projektteil setzt sich aus den folgenden Schritten zusammen: An erster Stelle stand eine umfangreiche Literaturrecherche, eine telefonische Befragung von Beratern des ökologischen Landbaus und die Analyse des vorhandenen Datensatzes des Praxisforschungsnetzwerkes (Vorgänger-Projekt). Der zweite Schritt bestand in der Durchführung und Analyse von vertiefenden explorativen Erhebungen auf 40 wirtschaftlich erfolgreich geführten Ökobetrieben mit dem Ziel, wichtige Bestimmungsgründe für die betriebliche Entwicklung in Richtung Spezialisierung oder Diversifizierung zu identifizieren. Hierfür wurde aufbauend auf den zuvor zusammengestellten Informationen in enger Abstimmung zwischen dem Institut für Betriebswirtschaft und der Bioland Beratung GmbH ein Fragebogen entwickelt. Die 40 Untersuchungsbetriebe wurden von den im Projekt beteiligten Beratern ausgewählt. Wichtigste Kriterien waren die Realisierung erfolgreicher Entwicklungsstrategien in der Vergangenheit und ein Vorbildcharakter für weitere Betriebe in Entscheidungssituationen. Die Auswertung der Erhebungen erfolgte durch das Institut für Betriebswirtschaft. In einem Workshop wurden die in der Praxis angewendeten erfolgreichen Spezialisierungs- bzw. Diversifizierungsstrategien und die für den Erfolg notwendigen Rahmenbedingungen den Beratern vorgestellt, diskutiert und dabei auf ihre mögliche Übertragbarkeit überprüft.

In Kapitel 2 werden zunächst einige theoretische Grundlagen zu den Bestimmungsgründen von Spezialisierungs- oder Diversifizierungsprozessen in der Landwirtschaft diskutiert. Die methodische Vorgehensweise der verschiedenen Untersuchungsschritte wird in Kapitel 3 erläutert. Gegenstand von Kapitel 4 sind die Ergebnisse einer Umfrage bei 12 Beratern des ökologischen Landbaus zu den Bestimmungsgründen des Spezialisierungsgrades auf landwirtschaftlichen Betrieben. Kapitel 5 stellt die Ergebnisse der Auswertung der im Rahmen des Praxis-Forschungsnetzwerkes verfügbaren Daten zur betrieblichen Ausrichtung von ökologisch wirtschaftenden Betrieben in Deutschland dar. In Kapitel 6

werden die Ergebnisse der Analyse der vertiefenden, explorativen Erhebung bei 40 ökologisch wirtschaftenden Betriebsleitern dargestellt und diskutiert. Im ersten Teil dieses Kapitels 6 werden auf der Grundlage der Entwicklungsverläufe der erhobenen Betriebe vier verschiedene Strategietypen abgeleitet und die Befragungsergebnisse vergleichend über diese Strategietypen ausgewertet. Der zweite Teil stellt eine vertiefende, einzelfallbezogene Analyse der Befragungsergebnisse dar. Auf Grundlage dieser Auswertungen werden im Kapitel 7 Thesen zu Hintergründen und Bestimmungsgründen betrieblicher Entwicklungsstrategien formuliert.

2 Theoretischer Hintergrund und Stand des Wissens

2.1 Begriffsdefinitionen

Eine **Strategie** ist eine langfristige Entscheidung über den Weg zum Ziel. Sie bildet den Rahmen für untergeordnete (kleinere) Entscheidungen. Ziel ist der langfristige Erfolg. Zu unterscheiden sind:

- Die Unternehmensstrategie, die über die eigene Positionierung bestimmt. Was wird für wen produziert?
- Die Wettbewerbsstrategie, die die Stellung des Unternehmens innerhalb der Konkurrenz bestimmt. Wettbewerbsstrategien können sein: Kostenführerschaft, Produktdifferenzierung oder die Konzentration auf Schwerpunkte.
- Funktionale Strategien, die langfristige Entscheidungen der Produktionsweise beinhalten, z. B. eine Hochleistungs-Strategie oder eine extensive Strategie verbunden mit niedrigeren Kosten. Funktionale Strategien stehen in engem Zusammenhang mit der verfolgten Wettbewerbsstrategie (PORTER, 1990).

Diversifizierung (auch Diversifikation) bedeutet eine Erhöhung der betrieblichen Komplexität durch die Aufnahme neuer Produktionsverfahren, neuer Betriebszweige oder neuer Produkte, Erweiterung der Produktpalette und/oder Einführung oder Ausdehnung von Dienstleistungen. Nach PORTER (1990) handelt es sich um eine Qualitätsstrategie, die mit höherer Kundenbindung, einer Verringerung der Preisempfindlichkeit und einer Erhöhung der Ertragsspannen einhergeht. Jacobs definiert die Diversifizierung wie folgt: „Unternehmenspolitische Strategie der planmäßigen Ausdehnung der bisherigen Schwerpunkttätigkeit eines Unternehmens auf angrenzende oder völlig neue Märkte und Leistungsbereiche“ (JACOBS, 1992:7). In der Definition von MCELWEE (2004) wird die dynamische Komponente des Begriffs der Diversifizierung deutlich: „A strategically systemic planned movement from core activities of the business as a consequence of external pressures, in an effort to remain in and grow the business“ (zitiert in MCELWEE, 2005, S. 33).

Dagegen beinhaltet die **Spezialisierung** eine Vereinfachung der Betriebsorganisation durch eine Verringerung der Anzahl an Produktionsverfahren, Betriebszweigen oder Produkten. Ziel ist die Senkung der Produktionskosten, um eine Kostenführerschaft zu erreichen und so Marktanteile zu sichern. Hierfür ist die Realisierung betrieblicher Mindestgrößen erforderlich.

Diversifizierung und Spezialisierung ergänzen sich oft, da die Aufnahme neuer Produktionszweige eine Vereinfachung in anderen Bereichen erfordern kann (KUHNERT, 1998). Sowohl Diversifizierung als auch Spezialisierung sind dynamische Begriffe, die einen Entwicklungsprozess beschreiben. Der Ausgangspunkt für beide Entwicklungsrichtungen kann ein hoher oder ein niedriger Spezialisierungsgrad sein.

Für das Verständnis der Arbeit ist außerdem die Verwendung der Begriffe „Direktvermarktung“ und „Verarbeitung“ zu klären. Hier gibt es unterschiedliche Auslegungsmöglichkeiten im Hinblick auf die mit diesen Begriffen umschriebenen Aktivitäten.

Unter **Direktvermarktung** wird üblicherweise der direkte Absatz des Erzeugers an den Endverbraucher verstanden. Im Gegensatz dazu wird beim indirekten Absatz eine oder mehrere Handelsstufen einbezogen.¹ In der vorliegenden Studie wird in Anlehnung an HAMM (1991) auch der Absatz an den Einzelhandel oder an Großküchen als Direktvermarktung bezeichnet. Der Grund für die Wahl dieser Definition ist, dass der Aufbau und die Pflege der Kundenbeziehungen zum Einzelhandel und zu Großküchen einen ähnlich großen Input erfordern, wie die klassische Direktvermarktung an den Endverbraucher. Viele Betriebe haben verschiedene Formen der Direktvermarktung aufgebaut. Sie beliefern beispielsweise neben dem Hofladen oder Wochenmärkten auch Großküchen. Diese verschiedenen Formen der Direktvermarktung werden als mehrere Betriebsaktivitäten gewertet, da sie jeweils eigene Ressourcen (Arbeit, „Know-how“, Kapital, Infrastruktur) beanspruchen.

Auch der Begriff **Verarbeitung** wird in der Literatur unterschiedlich definiert (siehe KUHNERT, 1998). Die weite Definition schließt alle Manipulationen, die an einem Produkt vorgenommen werden, mit ein. Dazu gehört zum Beispiel auch das Reinigen von Gemüse, z. B. durch Abtrennen der Hüllblätter. Auch die Reinigung von Getreide würde hierunter fallen. Die engere Definition des „Verarbeitungsbegriffes“ schließt das Umwandeln des Produktes ein. Erst die Herstellung von Joghurt oder Käse wäre in diesem Sinne eine Verarbeitung des Produktes, nicht aber das Pasteurisieren der Milch. Diese Sichtweise ist in der vorliegenden Untersuchung nicht Ziel führend, so dass unter Verarbeitung in dieser Studie deshalb auch das Bearbeiten landwirtschaftlicher Produkte, wie das Pasteurisieren und Abfüllen von Milch, die Aufbereitung von Getreide (wie z. B. Reinigung oder das Absacken) oder das Verpacken von Obst und Gemüse verstanden wird. Diese Maßnahmen sind zusätzliche betriebliche Aktivitäten, die betriebliche Ressourcen wie Kapital, Arbeitszeit und Know-how beanspruchen.

Nach KUHNERT (1998) schließt der Begriff „hofeigene“ Verarbeitung selbst erzeugter Rohstoffe auch die Verarbeitung im Lohn durch Dritte ein, wenn das Produkt im Eigentum des Erzeugers bleibt. „Hofeigen“ ist somit keine räumliche Definition, sondern eine eigentumsrechtliche. Auch diese Definition ist im Sinne dieser Arbeit wenig hilfreich, da sie keinen Unterschied zwischen der Einrichtung beispielsweise eines eigenen Schlachtraumes und der Auslagerung dieser Dienstleistung macht. Beide Möglichkeiten unterscheiden sich aber erheblich in der Beanspruchung betrieblicher Ressourcen. Hofeigene Verarbeitung beinhaltet deshalb in dieser Studie nur die Verarbeitung in betriebseigenen Verarbeitungseinrichtungen.

¹ Ausführlich dazu siehe KUHNERT (1998)

2.2 Diversifizierung und Spezialisierung im landwirtschaftlichen Betrieb

In diesem Kapitel soll in kurzer Form ein Überblick über die wichtigste Literatur zum Thema der optimalen Betriebsorganisation des landwirtschaftlichen Betriebes gegeben werden. Daraus abgeleitet erfolgt eine Betrachtung möglicher Faktoren, die Einfluss auf Diversifizierung oder Spezialisierung der Betriebsorganisation nehmen. Weiterhin werden Gründe genannt, die einer Diversifizierung bzw. Spezialisierung entgegenstehen.

Die Frage der **optimalen Betriebsorganisation** steht bereits seit Beginn im Fokus der agrarökonomischen Forschung. In der Geschichte der landwirtschaftlichen Betriebslehre wurde der landwirtschaftliche Betrieb ursprünglich als Organismus verstanden, in dem verschiedene Betriebszweige ineinander greifen und eng miteinander verflochten sind. „Die Betriebszweige sind in Wahrheit Zweige desselben Stammes. Wie im Tierkörper Herz, Lunge, Leber und andere Organe zwar, jedes für sich betrachtet, seine besonderen Aufgaben hat, trotzdem aber alles gemeinsam Blut zufließt und, jedes für sich betrachtet, unselbständig ist, so auch bei den einzelnen Zweigen der Landwirtschaft.“ (AEREBOE, 1918: zitiert in DABBERT, 1990:19). Nach BRINKMANN (1922) umschließt „ein dreifaches Band ... die Bodennutzungszweige des landwirtschaftlichen Betriebes, nimmt ihnen ihre Selbständigkeit und macht sie zu Gliedern eines organischen Ganzen: eine Bodennutzungsmittel-, eine Bodennutzungs- und eine Verwertungsgemeinschaft. Die Rücksicht auf dieses dreifache Band weist jedem einzelnen Zweig im Rahmen des Betriebes einen bestimmten Umfang an, der nicht überschritten werden darf, wenn das Ganze nicht Schaden leiden soll.“ (BRINKMANN, 1922:73).

Die Vielseitigkeit landwirtschaftlicher Betriebe war folglich kein eigenständiges Ziel, sondern sie ergab sich aus dem Streben nach einem effizienten Einsatzes vorhandener Ressourcen. Nach AEREBOE (1918) und BRINKMANN (1919) bestimmt das Wechselspiel von integrierenden und differenzierenden Kräften die optimale Betriebsorganisation. Die **differenzierenden Kräfte** wirken auf eine Spezialisierung der Produktion aufgrund (äußerer) Standortfaktoren. Hierzu gehören die natürlichen Produktionsverhältnisse, die Verkehrslage, technischer Fortschritt und der Stand der volkswirtschaftlichen Entwicklung und hierunter besonders Preise und Löhne. Dem stehen die innerhalb des Betriebes wirkenden **integrierenden Kräfte** gegenüber, die auf eine optimale Ausnutzung des Bodens, der Verwertung wirtschaftseigenen Futters, des Einsatzes an Arbeit und Kapital sowie des Risikoausgleichs abzielen. Hierzu gehören (ANDREAE, 1960) der Arbeitsausgleich im Jahresverlauf, die volle Ausschöpfung der Ertragsfähigkeit des Bodens (Fruchtfolge und Düngerwirtschaft), die Bereitstellung ausreichender Futtermengen (Futterausgleich), der Wunsch nach Selbstversorgung und die Risikominderung durch Vielfalt. Damit steht die Notwendigkeit der Erhaltung und vielseitigen Ausnutzung der Bodenfruchtbarkeit im Mittelpunkt (WOERMANN, 1959; WEINSCHENCK, 1962).

Mit der wirtschaftlichen Entwicklung in der Nachkriegszeit und dem zunehmenden Wettbewerb haben sich die innerbetrieblichen Kostenrelationen deutlich verschoben. Die Bodennutzungsmittelgemeinschaft (Arbeitsausgleich Mensch/Maschine) wurde durch die verstärkte Mechanisierung ersetzt. Die Ertragsfähigkeit des Bodens muss nicht mehr nur durch die innerbetriebliche Verwendung von Düngemitteln tierischer Herkunft sichergestellt werden, da leicht lösliche mineralische Düngemittel zur Verfügung stehen. Das Gleiche gilt für die Futtermittel, die durch Zukauf ersetzt werden. Die integrierenden Kräfte verloren immer mehr an Bedeutung.

Unter dem Einfluss der zunehmenden internationalen Wettbewerbs- und Arbeitsteilung wurde die Rationalisierung als Notwendigkeit zur Steigerung der Effizienz gesehen, d.h. dass mit gleichem Aufwand ein höherer Ertrag, bzw. der gleiche Ertrag mit geringerem Aufwand erwirtschaftet wird (ANDREAE, 1960). Innerhalb des Betriebes sollte eine Schwerpunktsetzung auf wenige, leistungsfähige und an den jeweiligen Standort angepasste Betriebszweige erfolgen. Die Betriebsvereinfachung soll nach ANDREAE (1960) „... eine Zuvielseitigkeit durch eine wohlüberlegte Mehrseitigkeit ...ersetzen.“ (S. 467). Als Vorteile einer solchen Rationalisierung nennt er:

- die Verbesserung des Betriebserfolges durch Aufgabe unrentabler Betriebszweige,
- geistige Entlastung des Betriebsleiters,
- kaufmännische Vorteile (Preisvorteile bei Ein- und Verkauf),
- arbeitswirtschaftliche Vorteile vor dem Hintergrund steigender Lohnkosten.

Die betriebswirtschaftlichen Folgen sind ein sinkender Lohnaufwand, steigender Sachaufwand, steigende Arbeitsproduktivität, sinkende Flächenproduktivität und eine Zunahme des Risikos (ANDREAE, 1960). Durch die Spezialisierung können „economies of scale“ in Produktion und Vermarktung realisiert und die Möglichkeiten technischen Fortschritts besser genutzt werden. Möglicherweise bleiben aber vorhandene Produktionskapazitäten ungenutzt. Spezialisierung bedeutet auch eine Verringerung der betrieblichen Flexibilität und eine Erhöhung des Risikos (REISCH, 1965).

Der Theorie nach wandern Kulturpflanzen und Produktionszweige, die hohe Gelderträge je Flächeneinheit liefern und einen hohen Aufwand an menschlicher Arbeit erfordern, weil sie nur wenig mechanisierbar sind, in Betriebe mit relativ hoher Ausstattung an festen Arbeitskräften ab. Umgekehrt finden sich stark mechanisierbare Kulturen und Produktionszweige in den Betrieben, in denen die Voraussetzung zur Substitution von Arbeit durch Kapital gegeben sind, also in relativ kapitalstarke Betriebe, in denen die Zahl der Produktionszweige beschränkt wird, um die Maschinen optimal auszulasten (WOERMANN, 1958).

Die zunehmende Modernisierung der allgemeinen Wirtschaft ermöglichte das Erzielen von Vorteilen durch innerlandwirtschaftliche Arbeitsteilung und durch eine stärkere Ausrichtung am Markt (BERGMANN, 1962). Diese Entwicklung hat aber auch Nachteile, die

sowohl auf einzelbetrieblicher Ebene wie auch in Form externer Effekte auftreten können. Zu den einzelbetrieblichen Effekten gehören mögliche Mindererträge oder Mehraufwendungen bei einseitigen Fruchtfolgen und das erhöhte Risiko von Ertrags- und Qualitätseinbußen durch unzureichende Schlagkraft bei Arbeitsspitzen. Auch körperliche und geistige Überbeanspruchung der Arbeitskräfte kann eine Folge starker Spezialisierung sein. Zu den externen Effekten der Spezialisierung gehören der Rückgang der Vielfalt an Pflanzen und Tierarten, die Belastung von Oberflächen- und Grundwasser, Verringerung der Nahrungsqualität durch mögliche Anreicherung von Pflanzenschutzmittelrückständen sowie die Beeinträchtigung des Landschaftsbildes (OHLHOFF, 1986).

Die Auffassung, dass in der Regel Betriebsgrößenwachstum bzw. die Vergrößerung der Schläge mit einer Technisierung einhergehen müsse, weil kostengünstige Technisierungen vor allem in größeren Betrieben möglich sind (BERGMANN, 1962 und ANDREAE, 1960), bildete die Grundlage der verbreiteten Forderung nach einem Strukturwandel des „Wachsens oder Weichens“ in der Landwirtschaft. Dieser Prozess sollte bei den verbleibenden Betrieben zu Betriebsgrößen führen, die eine internationale Wettbewerbsfähigkeit möglich machen. Vor diesem Hintergrund ist die Diskussion der letzten Jahrzehnte zu sehen, die das Betriebsgrößenwachstum bzw. die optimale Betriebsgröße in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellten (z. B. ROST et al., 2000).

Seit einigen Jahren rückt das Thema der Diversifikation landwirtschaftlicher Betriebe wieder in das Interesse agrarökonomischer Forschung (z. B. THIELE und WEISS 2002; KÜHNLE, 1999) und auch der Agrarpolitik. Die Agrarpolitik verspricht sich die Abschwächung von einigen der nachteiligen Effekte des Strukturwandels der letzten Jahrzehnte durch eine verstärkte Diversifizierung im ländlichen Raum.

Nach JACOBS (1992:10) werden folgende Formen der Diversifikation unterschieden:

- Die horizontale Diversifikation besteht in einer Erweiterung des betrieblichen Produktionsprogramms um Produkte, die in einem Zusammenhang mit dem bisher bereits vorhandenen Produktspektrum stehen. Dabei kann es sich z. B. um eine neue Kultur oder einen neuen landwirtschaftlichen Produktionszweig handeln.
- Die vertikale Diversifikation wird auch als vertikale Integration bezeichnet. Sie bedeutet die Ausdehnung der betrieblichen Leistungen auf vor- bzw. nachgelagerte Bereiche, z. B. den Aufbau einer hofeigenen Verarbeitung oder Direktvermarktung. Die Vorteile bestehen in einer Reduktion der Transaktionskosten.
- Die laterale Diversifikation betrifft völlig neue Produkt-Markt-Bereiche, bei denen kein sachlicher Zusammenhang mit bisher auf dem Betrieb vorhandenen Aktivitäten besteht. Beispiele im landwirtschaftlichen Bereich sind der Einstieg in den Tourismus, die Gastronomie oder erneuerbare Energien. Aufgrund der höheren Anforderungen an zusätzliches Know-how ist die laterale Diversifikation die risikoreichste Form der Diversifikation (KUHNERT, 1998).

Als mögliche **Ziele einer Diversifikation** werden Wachstum, Risikoreduktion, Rentabilitätssteigerung, Behauptung im Wettbewerb sowie ethische Ziele genannt (JACOBS, 1992:13). Die betrieblichen Gründe für eine Diversifikation können sein:

- Generelle oder branchenspezifische Strukturveränderungen (Sättigung der Nachfrage)
- Veralten der Produktions- oder Verarbeitungstechnologie
- Wandel politischer, sozioökonomischer oder rechtlicher Rahmenbedingungen
- Veränderung in der Zielsetzung des Unternehmens
- Fehlende langfristige Gewinnaussichten
- Freie Unternehmensressourcen (WIESELHUBER, 1984 in KUHNERT, 1998)

Die Gefahren einer Diversifikation werden mit Verzettelung, Funktions- und Arbeitsüberlastung der familieneigenen Arbeitskräfte und Zersplitterung der unternehmenseigenen Kräfte beschrieben. Außerdem kann aufgrund des fehlenden „Know-hows“ das betriebliche Risiko steigen, da es nicht möglich ist, in allen Arbeitsbereichen in ausreichendem Umfang Wissen zusammenzutragen (KUHNERT, 1998; JACOBS, 1992). Andererseits wird eine höhere Flexibilität und finanzielle Stabilität in diversifizierten Betrieben beobachtet. Die höhere Flexibilität ergibt sich dadurch, dass die Ressourcen leichter in Geschäftsfeldern mit aktuellen Wachstumschancen eingesetzt werden können. Die bessere wirtschaftliche Stabilität ist als Folge einer leichteren internen und externen Finanzierung zu sehen, die auch Folge eines als geringer einzuschätzenden Konkursrisikos ist (auch JACOBS, 1992:16). Darüber hinaus stellt gerade im landwirtschaftlichen Bereich die Diversifizierung eine Möglichkeit dar, Wachstum zu erzielen, wenn die Betriebserweiterung als solche aus verschiedenen Gründen beschränkt ist (MCELWEE, 2005).

Auf der anderen Seite stehen die **Hinderungsgründe einer Diversifizierung**. Darunter werden im Wesentlichen die Faktoren verstanden, durch die Betriebe veranlasst werden, sich stärker zu spezialisieren. Zu nennen sind

- Größendegression (economies of scale),
- hoher Kapitalbedarf als Voraussetzung für die Aufnahme neuer Aktivitäten,
- fehlender Zugang zu Vermarktungswegen,
- mangelnde Kenntnisse,
- Behinderung des Marktzugangs durch bereits am Markt etablierte Unternehmen,
- und die Gesetzgebung (MCELWEE 2005, S. 39).

Gerade in kleineren Betrieben kommt häufig noch eine Unsicherheit über erforderliche betriebliche Rahmenbedingungen, allgemeine Bedenken bezüglich der Gesamtkosten, der erforderlichen Voraussetzungen und des Trainings sowie ein höheres Sicherheitsstreben hinzu. Als wichtige Hinderungsgründe im Einzelfall werden außerdem eine ungenügende Ausbildung der Betriebsleiter, mangelnder Unternehmergeist und der begrenzte Zugang zu betrieblicher Unterstützung und zu Pachtverträgen genannt (MCELWEE, 2005).

Die positiven Effekte der Diversifikation in Form von Verbundvorteilen (*economies of scope*) kommen vor allem dann zum Tragen, wenn verwandte Güter produziert werden. Diese Effekte sind bei der Erzeugung nicht verwandter Produkte weniger vorhanden und stehen den Nachteilen der vielfältigen Produktion vor allem in Form von nicht realisierten Skaleneffekten gegenüber (THIELE und WEISS, 2002).

Kooperationen können als externe Diversifikation beschrieben werden, die den Diversifikationserfolg positiv beeinflussen (JACOBS, 1992). Kooperation ist eine freiwillige, zielgerichtete Zusammenarbeit von Unternehmen, die rechtlich selbstständig bleiben und von der alle Beteiligten profitieren. Es werden horizontale und vertikale Kooperationen mit unterschiedlichen Bindungsintensitäten unterschieden. Horizontale Kooperationen werden von landwirtschaftlichen Betrieben untereinander eingegangen, vertikale dagegen mit Betrieben im vor- oder nachgelagerten Bereich (SPILLER et al., 2005).

Das Ausmaß der Verlagerung von Kompetenzen auf die gemeinsame Ebene und damit der Grad der Aufgabe der Selbstständigkeit hängt von der Intensität der Kooperationsbeziehungen ab (DOLUSCHITZ, 2001). Die geringste Bindungsintensität besteht in traditionellen Genossenschaften ohne feste vertragliche Regelungen. Beispiele hierfür sind viele Erzeugergemeinschaften. Die Bindungsintensität steigt in Maschinengemeinschaften und ist am höchsten in Betriebsgemeinschaften, in denen die Betriebe die eigene Selbstständigkeit zugunsten der Gemeinschaft aufgeben (PEYERL und BREUER, 2006). Ziele der Kooperation können sein: Kostensenkungen, Erlösvorteile, Ausschöpfen von Wachstumspotentialen, soziale Ziele in Form von Arbeitserleichterungen oder das Nutzen von Rationalisierungseffekten, vor allem durch das Freisetzen von Arbeitskräften. Die Vorteile einer vertikalen Kooperation werden vor allem in der Erfüllung steigender Anforderungen an die Produktqualität, einer besseren Rückverfolgbarkeit und der Verringerung der Transaktionskosten gesehen (siehe auch SPILLER et al., 2005).

Damit sind Kooperationsmöglichkeiten auch von Bedeutung für die Entscheidung über die betriebliche Entwicklungsstrategie, da sie das Spektrum deutlich erweitern. Nach JACOBS (1992) sollten Betriebe mit Diversifikationsstrategie zuerst Kooperationsmöglichkeiten prüfen. Die innerbetriebliche Diversifikation ist als Strategie geeignet, wenn es keine geeigneten Kooperationspartner gibt oder wenn das diversifizierende Unternehmen spezifische Wettbewerbsvorteile aufweist.

2.3 Bestimmungsgründe für die betriebliche Entscheidung in Richtung Spezialisierung oder Diversifizierung

Sowohl die einzelbetriebliche Spezialisierung als auch die einzelbetriebliche Diversifizierung können geeignet sein, um den betrieblichen Erfolg zu steigern. Neben der Analyse der betrieblichen Ziele und der Beantwortung der Frage, was durch die Veränderung der Betriebsorganisation erreicht werden soll, ist eine Beurteilung der betrieblichen Voraussetzungen vor dem Hintergrund möglicher Einflussfaktoren einer betrieblichen Richtungsentscheidung von Bedeutung.

Welches sind die relevanten Einflussgrößen der betrieblichen Ausrichtung? Dem historischen Verlauf der Betriebswirtschaftslehre folgend sind hier vor allem die klassischen Standortfaktoren nach BRINKMANN (1922, zit. in WEINSCHENCK und HENRICHSMAYER, 1966), wie die Verkehrslage, die natürlichen Verhältnisse, der Stand der volkswirtschaftlichen Entwicklung und die Persönlichkeit des Betriebsleiters zu nennen.

Während die Marktentfernung und die natürlichen Verhältnisse kurz- und mittelfristig nahezu unveränderlich sind, unterliegen sowohl der Stand der allgemeinen volkswirtschaftlichen Entwicklung als auch das Niveau des technischen Fortschritts in der Landwirtschaft im Zeitablauf deutlichen Änderungen und damit auch die komparativen Kostenvorteile einzelner Standorte. Das Gleichgewicht der Produktionsverteilung im Raum ist somit einem ständigen Wandel unterworfen (WEINSCHENCK und HENRICHSMAYER, 1966). So ist ein Standort in der **kurz- und mittelfristigen** Betrachtungsweise definiert durch:

- die Persönlichkeit des Betriebsleiters,
- die natürlichen Verhältnisse,
- die Verkehrslage,
- den Stand der landwirtschaftlichen Produktionstechnik,
- den Stand der volkswirtschaftlichen Entwicklung im nicht-landwirtschaftlichen Bereich,
- durch agrarpolitische Maßnahmen,
- die Betriebsgrößenstruktur,
- die Kapitalausstattung der Betriebe,
- den Arbeitskräftebesatz.

Mit längerem Betrachtungszeitraum nimmt die Veränderlichkeit der Produktionsfaktoren zu, und die Zahl der als gegeben (unabhängig) anzusehenden Produktionsfaktoren nimmt ab.

Eine andere Möglichkeit der Systematisierung besteht in der Unterscheidung nach unternehmensinternen und unternehmensexternen Bestimmungsgründen:

- a) Zu den unternehmensinternen Faktoren gehören
- Unternehmerziele (Einkommenserhöhung, Einkommenssicherung, Risikominderung, Verringerung der Politikabhängigkeit, Reduktion der persönlichen Arbeitsbelastung, Verringerung der Arbeitskosten oder Sicherung von Arbeitsplätzen),
 - Persönlichkeit des Betriebsleiters (z. B. Risikoverhalten, Kommunikationsfähigkeiten),
 - Unternehmer-/Mitarbeiterfähigkeiten bzw. -präferenzen,
 - vorhandene betriebliche Kapazitäten.
- b) Die unternehmensexternen Faktoren beinhalten die
- natürlichen Verhältnisse,
 - Märkte,
 - relative Kosten- bzw. Preisvorteile,
 - Möglichkeiten der Änderung der Kapazitäten des Unternehmens (Angebot an Produktionsfaktoren).

Festzustellen ist, dass es je nach Faktorausstattung und Standortfaktoren für jeden Betrieb einen optimalen Spezialisierungs- bzw. Diversifizierungsgrad gibt, der zu der in der Praxis beobachteten Vielfalt an Betriebsformen führt.²

² BREUSTEDT et al. (2006) stellen die Frage nach dem optimalen Spezialisierungsgrad bei gegebener Faktorausstattung. Dabei ist der optimale Spezialisierungsgrad dann erreicht, wenn der Betrieb bei gegebener Faktorausstattung den maximalen Betriebsertrag erzielt. Ein solcher Betrieb wird als technologieffizient bezeichnet.

3 Methodische Vorgehensweise

Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurden verschiedene Informations- und Datenquellen herangezogen. Der erste Schritt bestand in der Auswertung des vorhandenen Datensatzes des Praxis-Forschungs-Netzwerkes in Hinblick auf die Struktur und den Grad der Spezialisierung ökologischer Betriebe. Im Zusammenhang mit den Bestimmungsgründen betrieblicher Strategieentscheidungen wurden Berater des ökologischen Landbaus zu ihrer Einschätzung befragt. Aufbauend auf den hieraus gewonnenen Erkenntnissen erfolgte die vertiefende Erhebung von Daten auf 40 Betrieben, die in der Vergangenheit eine erfolgreiche betriebliche Entwicklung durchlaufen haben.

3.1 Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes und Zusatzerhebungen

Im Winter/Frühjahr 2002 und 2003 wurde im Rahmen eines über das Bundesprogramm Ökologischer Landbau finanzierten Projektes eine Befragung unter 218 Betriebsleitern ökologischer Betriebe in Deutschland durchgeführt (Praxis-Forschungs-Netzwerk, PFN). Der vorhandene, sehr umfangreiche Datensatz wurde gesichtet und Auswertungen in Hinblick auf die Beantwortung der im Forschungsvorhaben „Strategien im ökologischen Landbau“ aufgeworfenen Fragen durchgeführt. Im Frühjahr 2006 fand eine ergänzende Erhebung unter den Betrieben des PFN statt. In den verwendeten Erhebungsbogen konnten einige Fragen speziell in Hinblick auf die hier zu bearbeitende Aufgabenstellung eingefügt werden. 125 Betriebe nahmen an dieser Nacherhebung teil.

Ziel der PFN basierten Auswertungen ist einerseits die Beschreibung der Produktionsstrukturen ökologischer Betriebe generell und andererseits die Betrachtung von Gruppenunterschieden zwischen stark spezialisierten und stark diversifizierten Betrieben. Dazu sollen einfache deskriptive statistische Auswertungen (Mittelwertberechnungen und Häufigkeitsverteilungen) vorgenommen werden.

3.2 Befragung von Beratern des ökologischen Landbaus

Im Mai 2006 wurde eine telefonische Befragung von 12 Beratern des ökologischen Landbaus durchgeführt. Diese Befragung war Teil des 1. Arbeitsschrittes („Literaturrecherche und Erfahrungsaustausch mit den für das Projekt relevanten wissenschaftlichen Institutionen und Beraterorganisationen“). Ziel dieser Erhebung war es, einen Überblick über mögliche Bestimmungsgründe für Diversifizierungs- bzw. Spezialisierungsstrategien aus Sicht der Beratungspraxis zu bekommen.

Es wurden leitfadengestützte Interviews von 30 bis 60 Minuten Dauer durchgeführt. Der Anfangskontakt zu den Beratern/Beratungsinstitutionen wurde durch den Projektpartner

Bioland Beratung GmbH hergestellt. Die Teilnahmebereitschaft unter den angesprochenen Beratern war sehr hoch.

3.3 Befragung von 40 Betrieben mit Vorbildcharakter

In 40 ausgewählten Betrieben, die in der Vergangenheit eine erfolgreiche Strategie entweder in Form einer Spezialisierung oder in Form einer Diversifizierung durchlaufen haben, wurden vertiefende Erhebungen mit dem Schwerpunkt auf sozioökonomischen und soziologischen Aspekten der vergangenen und zukünftigen Betriebsentwicklung durchgeführt. Ziel dieser Erhebungen war es, wichtige Bestimmungsgrößen innerhalb des betrieblichen Entscheidungsprozesses in Richtung Diversifizierung oder Spezialisierung zu identifizieren.

Die Begriffe „Diversifizierung“ und „Spezialisierung“ beschreiben dynamische Entwicklungsprozesse, die weitgehend unabhängig von der Ausgangssituation sind. Das heißt, dass sowohl Betriebe, die in der Ausgangssituation bereits relativ spezialisiert sind, als auch vielfältige Betriebe den Weg der Spezialisierung wählen können. Dagegen ist für die Beurteilung des Spezialisierungsgrades bzw. des Diversifizierungsgrades¹ eines Betriebes die Vergleichsgruppe relevant. So sind reine Ackerbaubetriebe i.d.R. relativ spezialisiert verglichen mit der Gesamtheit aller landwirtschaftlichen Betriebe (oder verglichen mit Gemischtbetrieben bzw. im Vergleich zu Futterbaubetrieben mit Ackerbau). Sie beschränken ihre betrieblichen Aktivitäten auf die Ackernutzung. Innerhalb der Gruppe der Ackerbaubetriebe gibt es dabei einerseits relativ stark spezialisierte Betriebe, die ausschließlich Getreide anbauen und andererseits vergleichsweise vielfältige Betriebe mit zusätzlichem Anbau von Hackfrüchten, Leguminosen, Gemüse etc.

Im Fokus der in diesem Arbeitsschritt des Forschungsvorhabens realisierten Erhebungen stand nicht der Spezialisierungsgrad der Betriebe selbst, sondern die von ihnen eingeschlagene Entwicklungsrichtung. So war die Frage zu beantworten: „Wie unterscheiden sich Betriebe bzw. Betriebsleiter, die den Weg in Richtung Spezialisierung gewählt haben, von denen, die sich für den Weg einer Diversifizierung entschieden haben“.

3.3.1 Der Fragebogen

Inhalt des Fragebogens waren wichtige strukturelle Kennzahlen der Betriebe, wesentliche Entwicklungsschritte und deren Ursachen und die Einschätzungen der Betriebsleiter zur wirtschaftlichen Situation. Die Entwicklung des Fragebogens zum Themenbereich Be-

¹ In der agrarökonomischen Literatur ist zumeist von dem Spezialisierungsgrad die Rede, da die Spezialisierung der Betriebe lange Zeit ausschließlich Gegenstand der Diskussion war.

stimmungsgründe der betrieblichen Entwicklungsstrategie basiert auf der Literaturanalyse, der Befragung der 12 Berater und den Ergebnissen des 1. Projektworkshops im Juni 2006. Auf Grundlage dieser Arbeitsschritte wurde die folgende Liste potentiell wichtiger Bestimmungsgründe erstellt, die es bei der Fragebogenentwicklung zu berücksichtigen galt:

a) Allgemeine Faktoren

- Standort (Marktnähe)
- Natürliche Gegebenheiten
- Flächenausstattung
- Arbeitskräftebesatz

b) Persönliche Voraussetzungen

- Anlage / Neigungen
- Fähigkeit zu komplexem Management
- Kooperationsfähigkeit (Verantwortung abgeben)
- Qualifikation, Kommunikationsfähigkeiten
- Leitbilder / Vorbilder
- Freizeitansprüche
- Risikobereitschaft

c) Soziales Umfeld

- Innerbetriebliche Entscheidungsprozesse (Familiäre Strukturen)

d) Sonstige

- Kooperationsmöglichkeiten
- Qualitätsanforderungen des Marktes.

Eine wichtige Aufgabe des Fragebogens sollte die Beschreibung der für die hier interessierende Fragestellung relevanten und wichtigen persönlichen Eigenschaften der Betriebsleiter sein. Der Fragebogen musste somit um Elemente der sozialpsychologischen Forschung erweitert werden. Die verwendeten Instrumente bzw. Fragen werden im Folgenden nach Erhebungsziel sortiert vorgestellt.

Persönlichkeitsstrukturen

In der Klassifikation von Standortfaktoren wird immer auch die Persönlichkeit des Betriebsleiters als wichtiger Faktor genannt. Gerade dieser Faktor ist aber schwierig zu fassen, weil er in den Bereich der Sozialpsychologie fällt. Ein Anliegen der vorliegenden

Arbeit ist es, die Persönlichkeit des Betriebsleiters als einen wesentlichen Einflussfaktor für eine betriebliche Ausrichtung in Richtung Diversifizierung oder Spezialisierung in die Erhebungen einzubeziehen. Darüber hinaus sollen Einstellungen und Zielsetzungen der Betriebsleiter im Rahmen der Erhebungen erfasst werden.

Zur Beschreibung von Persönlichkeitsstrukturen hat in den letzten Jahrzehnten das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (FFM oder auch „Big Five“) Verbreitung gefunden (RAMMSTEDT et al. 2004). Dieses Modell reduziert die Vielzahl an persönlichkeitsbildenden Merkmalen auf fünf bipolare Dimensionen: Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus (Gegensatz zu emotionaler Stabilität) und Offenheit für Erfahrungen (RAMMSTEDT et al., 2004; SVB, 2005). Dieses Modell hat sich in vielen Ländern zur Beschreibung der individuellen Persönlichkeitsstruktur als geeignet erwiesen, so dass inzwischen verschiedene Instrumente entwickelt wurden (z. B. NEO-Five Factor-Inventory oder NEO-PI-R), um mit 50 bis 250 Items die Persönlichkeit der Befragten im Rahmen der genannten Persönlichkeitsdimensionen zu messen (RAMMSTEDT et al., 2004). Durch die Vielzahl an einzelnen Fragen sind diese Instrumente im Einsatz sehr zeitaufwändig. RAMMSTEDT et al. (2004) haben eine Kurzsкала zur Erhebung der Big-Five Persönlichkeitsdimensionen entwickelt, die die grundlegenden fünf Persönlichkeitsdimensionen mit jeweils nur einem Item hinreichend valide und reliabel erfasst. Durch den erheblichen Zeitgewinn könnte nach RAMMSTEDT et al. (2004) die zu den Persönlichkeitsstrukturen entwickelte Kurzsкала zum Standard sozioökonomischer Fragebögen werden, so wie andere soziodemografische Variable es bereits sind.

Außer diesen in der Wissenschaft eingesetzten Instrumenten gibt es aus dem Bereich der Unternehmensführung verschiedene Tools, meist mit dem Ziel, innerbetriebliche Arbeitsabläufe zu optimieren und die Mitarbeiter verstärkt ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen.

Das DISG Modell ist eins von vielen Instrumenten, um menschliche Ressourcen, Leistungspotentiale und Fähigkeiten zu beurteilen². DISG steht für 4 grundlegende Verhaltenstypen: dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft. Es ist ein kommerzielles Instrument zur Beurteilung von Persönlichkeitstypen mit dem Ziel, menschliches Verhalten einzuordnen und letztendlich Unternehmensergebnisse zu verbessern (PERSOLOG, 2007). Ausgerichtet ist DISG vor allem für die Personalabteilungen von Firmen, sei es Personalbeschaffung oder Optimierung von Arbeitsteams, Einsatz der Mitarbeiter entsprechend ihrer Persönlichkeit und innerbetriebliche Optimierung. Die Einsatzbereiche sind Persönlichkeitsentwicklung, Selbstmanagement, Teamtraining und Marketingstrategien (PERSOLOG, 2007).

² „Insights“ ist ein weiteres Beispiel für diese Art von Tools (<http://www.insightsdiscovery.de/system/>)

Untersuchungen über die Zusammenhänge zwischen DISG und dem NEO-PI-R (mehrdimensionaler Persönlichkeitsfragebogen zur differenzierten Erfassung der Merkmalsbereiche des Fünf-Faktoren-Modells) zeigen, dass verschiedene Facetten des NEO-PI-R sich zwar in den vier DISG Verhaltensdimensionen widerspiegeln, dass jedoch keine Übereinstimmung zwischen den DISG Verhaltensdimensionen und den Merkmalsbereichen des Fünf-Faktoren-Modells („Big-Five“) besteht. Die Entwicklerfirma des DISG schließt daraus, dass Zusammenhänge bestehen („es ist verwandt mit dem NEO-PI-R“), DISG misst aber nicht genau das gleiche und ist somit als ein eigenständiges Modell anzusehen (PERSONOLOG, 2006).

In der vorliegenden Untersuchung werden zwei verschiedene Instrumente zur Beschreibung der Persönlichkeit eingesetzt. Mit der Anwendung der Kurzskala von RAMMSTEDT et al. (2004) wird dem wissenschaftlichen Anspruch Rechnung getragen. Die Überprüfung der Eignung im gewählten Kontext eröffnet Möglichkeiten der Berücksichtigung dieses Instruments auch in zukünftigen Studien. Andererseits bietet das anwendungsorientierte DISG-Modell Vorteile für die Beratung, indem es die Betriebsleiter deutlich stärker einbindet. Durch die Beschäftigung mit den Fragen des Fragebogens und den Auswertungsmöglichkeiten, die dem Betriebsleiter an die Hand gegeben werden, erfolgt eine Sensibilisierung für persönliche Stärken und Schwächen. Gemeinsam mit dem in DISG geschulten Berater können betriebliche und persönliche Wege erarbeitet werden, die der Persönlichkeit des Betriebsleiters entsprechen. „By answering a large number of questions the farmer gets an idea of his personal profile, sometimes surprising, sometimes disappointing, often being a good reason to think over once more the strategy for the future“ (LARSEN, 2005). Im Rahmen der Interviews soll erprobt werden, ob und welche Elemente vom DISG Profil für den anschließend zu entwickelnden Beratungs-Werkzeugkoffer geeignet sind.

Ergänzend zu der Anwendung der beschriebenen Modelle wurden zusätzlich einzelne Frage-Items zu speziellen Aspekten im Bereich der Managementfähigkeiten aufgenommen. Ziel ist es, die wirklich relevanten Eigenschaften und Instrumente für die Beurteilung der maßgeblichen Bestimmungsgründe in der betrieblichen Richtungsentscheidung herauszuarbeiten.

Bei der Frage, ob ein Betriebsleiter eher den Weg Richtung Diversifizierung oder Spezialisierung gehen sollte, spielt die persönliche Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu überschauen und zu managen, eine wichtige Rolle. Neigt der Betriebsleiters/die Betriebsleiterin dazu, sich zu verzetteln, oder ist er/sie eher gut strukturiert, so dass er/sie auch in schwierigen Situationen den Überblick behält?

Ein weiterer wichtiger Aspekt in Bezug auf die Managementfähigkeiten sind die Kompetenzen im Bereich der Mitarbeiterführung. Hierzu gehört der motivierende Einsatz der Mitarbeiter, d. h. die Abstimmung des Arbeitsbereiches mit den jeweiligen Fähigkeiten

des Mitarbeiters, und die Fähigkeit des Betriebsleiters/der Betriebsleiterin zur Abgabe von Verantwortlichkeiten. Der Umgang mit Mitarbeitern in verschiedenen beruflichen Situationen erfordert eine hohe Kommunikationsfähigkeit.

Kooperationen können eine große Bedeutung für die betriebliche Entwicklung in Richtung Diversifizierung oder Spezialisierung haben. Neben dem tatsächlichen Vorhandensein von möglichen Kooperationspartnern als Voraussetzung für die Realisierung von Kooperationen ist die persönliche Kooperationsfähigkeit eine zentrale Größe, denn betriebliche Kooperationen stellen hohe Anforderungen an die Sozialkompetenz. Folgende persönliche Eigenschaften sind für eine grundsätzliche Kooperationsfähigkeit von Bedeutung: Aufgeschlossenheit, Offenheit, Integrationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit und Entwicklungsfähigkeit (HEINEN, 2007). Im Fragebogen wurde nicht speziell auf diese verschiedenen, die Kooperationsfähigkeit konstituierenden Eigenschaften eingegangen. Vielmehr wurde allgemein nach dem Interesse an Kooperationen, den Erfahrungen mit betrieblichen Kooperationen in der Vergangenheit und den Zukunftsabsichten in diesem Bereich gefragt. Ergänzend wurde im Fragenblock zur Betriebsführung auf einer bipolaren Skala nach der persönlichen Einstellung zu Kooperationen erfragt.

Risikoverhalten

Aufgrund der Bedeutung in der wissenschaftlichen Literatur wird an dieser Stelle kurz auf das Risikoverhalten der Landwirte eingegangen. Entsprechend der Theorie ist einer der Gründe für die Verfolgung einer betrieblichen Diversifizierungsstrategie die Risikominimierung. Mehrere betriebliche Standbeine wirken risikoausgleichend. Argumente für ein höheres Risiko eines vielseitigen Betriebes sind die höheren Anforderungen an das Management, da mehrere Arbeitsbereiche gleichzeitig Beobachtung und Koordination erfordern. Auch kann gerade der Aufbau eines neuen Betriebszweiges, oft verbunden mit Investitionen, ein erhebliches betriebliches Risiko beinhalten, wenn neues know-how erworben werden muss und neue Märkte zu erschließen sind. Folglich kann keine eindeutige Ausgangshypothese bezüglich unterschiedlichen Risikoverhaltens zwischen spezialisierenden und diversifizierenden Landwirten aufgestellt werden. Dennoch soll das Risikoverhalten der Landwirte in den beiden Gruppen miteinander verglichen werden.

Verschiedene Forschungsansätze beschäftigen sich mit dem Risikoverhalten und der Risikowahrnehmung von Landwirten. Angewendete Methoden zur Beurteilung des Risikos sind stochastische Simulationen mit Vergleich des Sicherheitsäquivalents und stochastische Dominanz bei verschiedenen Alternativen oder aufwändige mathematische Modelle (HARDAKER et al. 2004; LIEN et al. 2006; GARDEBROEK, 2006). Der Grund für die Verwendung dieser aufwändigen Methoden sind Zweifel an der Aussagekraft von hypothetischen Fragen zu Einstellungen und Verhalten (WIMMER, 1993; DOHMEN et al. 2005). DOHMEN et al. (2005) haben dennoch eine bipolare 11stufige Fragestellung zum allgemeinen Risikoverhalten formuliert und in einer Umfrage unter 22.000 repräsentativ ausgewählten deutschen Bürgern mit Hilfe eines relativ einfachen Lotteriespiels validiert. Sie

kommen zu dem Ergebnis, dass die einfache Frage das Ergebnis des Lotteriespiels ausreichend gut vorhersagt. Vor dem Hintergrund, dass in der hier zu bearbeitenden Fragestellung die Risikobereitschaft nur einer von vielen Aspekten ist und dass der Fragebogen die Landwirte vor allem zeitlich nicht überfordern sollte, wurde die einfache bipolare Frage zur Risikoeinstellung von DOHMEN et al. (2005) übernommen

Leitbilder/Vorbilder

Als eine relevante Bestimmungsgröße des betrieblichen Entwicklungsweges wurden im Rahmen des 1. Workshops Leitbilder bzw. Vorbilder identifiziert. Gemeint sind damit im vorliegenden Zusammenhang persönliche Wertvorstellungen der Betriebsleiter und ihre Bedeutung im Entscheidungsprozess. Als mögliche Bestimmungsgröße für die Entwicklungsrichtung des Betriebes in Richtung Spezialisierung bzw. Diversifizierung wurde die Einstellung zu aktuellen Fragen im Zusammenhang mit der Wertediskussion innerhalb der „stakeholder“ des ökologischen Landbaus erfragt. Zusätzlich wurden die Landwirte deshalb gebeten, sich auf einer 7stufigen Skala zwischen den Extremen „Realo“ und „Fundi“ einzuordnen.

Soziales Umfeld

Die Bedeutung des sozialen Umfelds für die Entscheidungen der Betriebsleiter wurde bereits in anderen Studien herausgestellt (HERRMANN, 1993; SCHULZE PALS, 1994; KUCZE-RA, 2006). In dieser Untersuchung wird nach den innerbetrieblichen Entscheidungsprozessen und den in die Entscheidungsprozesse involvierten Personen gefragt.

3.3.2 Auswahl der Untersuchungsbetriebe

Da die im Projekt involvierten Berater eine Vielzahl an Betrieben kennen und am besten einschätzen können, welche der ihnen bekannten Betriebe für die Untersuchung geeignet sind, erfolgte die Auswahl der Untersuchungsbetriebe durch die Berater. Die Vorgaben dabei waren:

- Erfolgreiche Betriebe mit Vorbildcharakter (und zwar erfolgreiche diverse und erfolgreiche spezialisierte). Dabei wurde „erfolgreich“ definiert über einen Gewinn, der im Betriebsvergleich im oberen Drittel liegen sollte. Weitere Kriterien waren eine gute Eigenkapitalentwicklung und eine nachhaltige Perspektive für den Betrieb.
- Klare, erfolgreiche und übertragbare Strategie,
- Offenheit der Betriebsleiter,
- Berücksichtigung von Betrieben, für die die Bildung von Kooperationen für die strategische Entscheidung von Bedeutung war,
- Berücksichtigung von Betrieben in allen Regionen Deutschlands.

Nicht für alle Betriebe lagen Buchführungsdaten vor, so dass in einigen Fällen ausschließlich die Einschätzung der Berater bezüglich des betrieblichen Erfolges relevant war. In den ostdeutschen Bundesländern stellte sich die Situation noch etwas schwieriger dar, weil gerade erfolgreiche Betriebe nicht die aus dem Westen bekannte Öko-Beratung, sondern private landwirtschaftliche Unternehmensberater in Anspruch nehmen, so dass der Zugriff auf Daten deutlich schwieriger war. Dies ist auch der Grund dafür, dass ein Betrieb nachträglich aus dem Datensatz entfernt wurde. Bei der ersten Sichtung der Angaben zeigte sich, dass dieser Betrieb keine im Sinne des Untersuchungsziels erfolgreiche Strategie verfolgte, so dass in den Auswertungen schließlich nur **39 Betriebe** berücksichtigt wurden.

Die endgültige Auswahl der Betriebe erfolgte gemeinsam mit den Beratern während eines Workshops. Hierbei wurde auf eine weitgehende regionale Gleichverteilung und auf die Präsenz wichtiger Betriebstypen des ökologischen Landbaus Wert gelegt. Der Untersuchungsansatz war, je 20 Betriebe zu erheben, die eine betriebliche Entwicklung entweder in Richtung Spezialisierung oder Diversifizierung erfahren haben oder immer noch verfolgen. Bei der Auswertung der Betriebsbefragungen stellte sich heraus, dass der Anteil an typischen im Zeitablauf spezialisierenden Betrieben deutlich niedriger war als geplant. Die Ursache liegt vermutlich in Schwierigkeiten mit dem Begriff der „Spezialisierung“. Während der Begriff „Diversifizierung“ unmissverständlich ist, werden unter Spezialisierung mitunter verschiedene Dinge verstanden. Die Ursache liegt in der Betrachtungsebene. So ist aus Sicht der Komplexität der Betriebsorganisation ein Milchviehbetrieb, der in die hofeigene Verarbeitung und die Direktvermarktung einsteigt ein diversifizierender Betrieb. Andererseits ist ein solcher Betrieb in Hinblick auf die rein landwirtschaftliche Produktion ein Spezialisierer, weil er sich auf ein Produkt konzentriert. Das gleiche Problem stellt sich bei Ackerbaubetrieben. Betriebe, die in die Erzeugung von arbeitsintensiven Kulturen (Kartoffeln, verschiedene Gemüse) eingestiegen sind, werden oft als Spezialisierer bezeichnet, obwohl sie in ihrer Betriebsorganisation vielfältiger geworden sind, weil sie neue Produktionsverfahren mit neuer Technologie implementieren.

Die Befragungen der 40 Betriebsleiter erfolgten zwischen Mitte Januar und Ende März 2007. Die Interviewdauer betrug 2 bis 4 Stunden.

3.3.3 Auswertungen

Im ursprünglichen Ansatz sollten mit Hilfe der Befragung Daten gewonnen werden, die mit quantitativen Methoden auswertbar sein sollten. Im Verlauf der Fragebogenentwicklung hat sich aber mehr und mehr gezeigt, dass die Bestimmungsgründe für eine Entscheidung in Richtung Diversifizierung oder Spezialisierung kaum für einen Zeitpunkt zu erheben sind, sondern, dass die zeitliche Dimension in Form der Entwicklung der familiären und betrieblichen Hintergründe sehr wichtig für das Verständnis betrieblicher Zusammen-

hänge ist. Diese betrieblichen Entwicklungswege mit ihren jeweiligen Bestimmungsgründen und Einflussfaktoren können quantitativ nicht abgebildet werden, so dass in diesem Bereich auf qualitative Methoden wie sie im wesentlichen in den Sozialwissenschaften Anwendung finden, zugegriffen werden muss. Der Fragebogen enthält somit sowohl quantitative als auch qualitative Bestandteile. Entsprechend finden auch in der Auswertung verschiedene Methoden Anwendung.

4 Diversifizierung und Spezialisierung im ökologischen Landbau – Die Sicht der Berater

Mit dem Ziel einen Überblick über mögliche Bestimmungsgründe für Diversifizierungs- bzw. Spezialisierungsstrategien aus Sicht der Beratungspraxis zu bekommen, wurden im Mai 2006 leitfadengestützte Telefoninterviews mit zwölf Beratern des ökologischen Landbaus aus verschiedenen Regionen Deutschlands durchgeführt. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse dieser Befragung zusammengefasst erläutert.

4.1 Kennzeichen spezialisierter und diversifizierter Betriebe

Nach Einschätzung der Berater gehört zu den Kennzeichen **stark spezialisierter** Betriebe ein hoher Stellenwert ökonomischer Aspekte und die Fähigkeit, Produkte gleichbleibend hoher Qualität erzeugen zu können. Diese Betriebe verfügen oft über eine hohe Flächenausstattung bei stärkerer Technisierung, so dass sie relativ kostengünstig produzieren können, gleichzeitig aber eine hohe Kapitalbindung aufweisen. Spezialisierte Betriebe sind tendenziell eher im Ballungsraum fernen ländlichen Raum anzutreffen. Die Festlegung auf wenige Produkte birgt einerseits zwar ein höheres Risiko, andererseits kann dieses Risiko durch das ausgeprägte „Know-how“ der Betriebsleiter vermindert bzw. kontrolliert werden.

Die Betriebsleiter dieser Betriebe werden als sehr professionell, sehr erfahren und als in ihrem Bereich sehr gut informiert beschrieben. Sie haben eine klare Zielsetzung, viel Ehrgeiz, identifizieren sich mit ihrer Arbeit und sind gute Manager. Oft nehmen sie eine Vorreiterrolle (auch im Verband) ein.

Stark diversifizierte Betriebe sind nach Einschätzung und Erfahrung der befragten Berater allgemein sehr arbeitsintensiv. Oft wird eine Überlastung der Betriebsleiter beschrieben, verbunden mit der Gefahr sich zu verzetteln. Vielfältig strukturierte Betriebe erfordern einen hohen Koordinationsaufwand, so dass sie, sobald sie über mehr als 2-3 Betriebszweige verfügen, von mehreren verantwortlichen Personen geführt werden sollten. Dies bedeutet dann aber auch, dass sie über eine gewisse Mindestgröße verfügen müssen, damit ein ausreichendes Einkommen für die Mitarbeiter erwirtschaftet werden kann. Dennoch haben diese Betriebe – vor allem in den westdeutschen Regionen - oft eine geringere Flächenausstattung als stärker spezialisierte Betriebe, dafür aber eine intensivere Flächennutzung, die eine höhere Wertschöpfung je Einheit ermöglicht. In diesen Betrieben hat die Direktvermarktung oft einen relativ hohen Stellenwert, sie verfügen über eine hohe Kundenbindung und auch über einen hohen Öffentlichkeitswert (Vorzeigebetriebe). Durch das Vorhandensein vieler Standbeine wird das betriebliche Risiko begrenzt.

Typische Kennzeichen von Betriebsleitern stark diverser Betriebe sind Vielseitigkeit, breites Interesse, ein Streben nach ständiger Weiterentwicklung der persönlichen Kompetenz verbunden mit einer gewissen Umtrieblichkeit und oft auch der Suche nach immer neuen Standbeinen. Auch in dieser Gruppe verfügen erfolgreiche Betriebsleiter über viel Ehrgeiz. Sie haben häufig ein anderes Weltbild und ein ursprünglicheres, umfassenderes Verständnis von Landwirtschaft, das den Kreislaufgedanken einschließt.

Die Berater wiesen darauf hin, dass es auch die weniger erfolgreichen Betriebe gibt, deren Betriebsleiter es an der Bereitschaft oder an Zeit fehlt, die Betriebsabläufe zu optimieren. In den östlichen Bundesländern sind die Betriebsleiter dieser Betriebe gelegentlich Menschen, die einen Ausweg aus der Arbeitslosigkeit suchen. Die Realisierung vieler Standbeine wirkt hier zwar risikomindernd, geht aber oft auf Kosten der Wirtschaftlichkeit.

4.2 Bestimmungsgründe des Spezialisierungs- bzw. Diversifizierungsgrades

Die Betriebsleiterpersönlichkeit wurde als der wichtigste Bestimmungsgrund für den Spezialisierungs- bzw. Diversifizierungsgrad der Betriebe genannt. Dies schließt die Mentalität, die Überzeugungen, Freizeitansprüche und das Risikoverhalten der Betriebsleiter ein. Erst an zweiter Stelle wurden äußere Faktoren wie der Standort und die Lage, regionale Besonderheiten, die Struktur anderer Betriebe (auch konventionelle) und Vorbild-Betriebe in der Nachbarschaft genannt.

Ein Bestimmungsgrund für die Vielfalt in direktvermarktenden Betrieben mit höherer Kundenbindung ist die Erhöhung der Authentizität dem Kunden gegenüber. Vielfältige Betriebe mit Direktvermarktung finden sich eher in der Nähe von Städten, d.h. verbrauchernah. Betriebe mit Fremdenverkehr liegen dagegen eher in ländlichen Regionen. Als weiterer Bestimmungsgrund für größere Vielfalt wurde die Notwendigkeit einer hohen Wertschöpfung je Flächeneinheit zur Erzielung eines ausreichenden Betriebseinkommens genannt, gerade in kleineren westdeutschen Betrieben.

Vor dem Hintergrund rückläufiger Transferzahlungen an die Landwirtschaft werden nach Ansicht der befragten Berater landwirtschaftliche Betriebe wieder verstärkt vor grundsätzlichen strategischen Entscheidungen sei es in Richtung Spezialisierung oder sei es in Richtung Diversifizierung stehen. Wirtschaftliche Notwendigkeiten werden die Vielfalt an Entscheidungsmöglichkeiten einschränken. Bei steigenden Qualitätsanforderungen wird die Ausrichtung am Markt unabhängig von der Richtung der Entscheidung immer wichtiger werden. Auflagen in der Verarbeitung werden den allgemeinen Trend in Richtung Spezialisierung verstärken. Die zunehmende Politikunsicherheit könnte die Entwicklung prämiennunabhängiger Betriebszweige begünstigen.

4.3 Gründe für ein Nichttreffen notwendiger Richtungsentscheidungen

Als Grund für das Nichttreffen notwendiger strategischer Entscheidungen wurde an erster Stelle eine zu hohe Arbeitsbelastung der Betriebsleiter genannt, durch die planerische Aktivitäten verhindert werden. Sie ist auch ein Grund für eine zu geringe Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen und damit verantwortlich für möglicherweise fehlende Information zu realisierbaren und sinnvollen betrieblichen Veränderungen. Weitere Hinderungsgründe können in familiären Zusammenhängen oder auch in einer offenen Hofnachfolge bestehen. Auch ein hoher Investitionsbedarf kann eine Richtungsentscheidung verhindern. Verschuldung bedeutet Risiko. Teilweise fehlt die Bereitschaft zur Kreditaufnahme, teilweise wird den Betrieben aber auch von den Banken ein Kredit verweigert.

In Hinblick auf die Betriebsleiterpersönlichkeit bestehen Hinderungsgründe u.a. in der mangelnden Fähigkeit Veränderungsprozesse zu managen, in mangelnder Flexibilität, in Trägheit oder in zu geringer Offenheit für Neues sowie in fehlender Risikobereitschaft. Die Verfügbarkeit von Mitarbeitern wurde nicht von allen Beratern als Problem gesehen. Teilweise wurde schlechte Mitarbeiterführung als Ursache für Arbeitskräftemangel ausgemacht.

4.4 Grenzen der Spezialisierung bzw. Diversifizierung

Grenzen der Spezialisierung können sich nach Auskunft der befragten Berater aus natürlichen Gegebenheiten und der betrieblichen Ausstattung mit Gebäuden, Fläche, Quote und Kapital ergeben. Spezialisierung geht im Ackerbau oft mit Flächenwachstum einher, so dass sich Grenzen auch aus der Verfügbarkeit von Flächen ergeben können. Grenzen der Spezialisierung bestehen in der Notwendigkeit des Erhaltes der Bodenfruchtbarkeit durch eine geeignete Fruchtfolge. In der Tierhaltung ergeben sich die Grenzen der Spezialisierung aus der maximalen Besatzdichte und aus der Beschränkung des Futterzukaufs. Auch die mangelnde Verfügbarkeit von Bio-Zukaufstieren kann eine weitere Spezialisierung verhindern, wenn die Nachzucht im eigenen Betrieb erfolgen muss.

Weitere Grenzen ergeben sich im Bereich des Marktzugangs und in der zunehmenden Abhängigkeit von einzelnen Marktpartnern. Stärkere Spezialisierung erfordert eine zunehmende Risikobereitschaft und führt zu deutlicheren Arbeitsspitzen. Schließlich gibt es persönliche Abneigungen gegen Spezialisierung seitens des Betriebsleiters und der Familie bzw. des sozialen Umfelds.

Die Grenzen der Spezialisierung aufgrund der staatlichen und privaten Öko-Regelungen liegen in der Beschränkung des Futter-, Dünger- und Pflanzenschutzmittelzukaufs, im minimal notwendigen Gründungsanteil, der Flächenbindung, der maximalen Besatzdichte und maximalen Stallgrößen. Während einige Berater die Auffassung vertraten, dass

die Grenzen der zulässigen Spezialisierung (z. B. Schweinemast und Gemüse) bereits überschritten seien, betonten andere Berater, dass durch die Öko-Regelungen keine relevanten Grenzen gesetzt werden bzw. dass alle Grenzen durch Kooperationen oder andere Ausgleichsmaßnahmen eingehalten werden können.

Noch vielfältiger waren die Antworten auf die Frage nach den Grenzen der Spezialisierung aufgrund der Öko-Philosophie. Einige Berater wollten die Frage eher als Frage nach den Grenzen aufgrund des Öko-Images verstehen. Große, spezialisierte Strukturen schaffen Imageprobleme beim Verbraucher. Einige Berater waren der Meinung, dass die Grenzen vielfach schon überschritten seien, weil die Betriebe sich vom Kreislaufgedanken entfernt hätten.

Als **Grenzen der Diversifizierung** werden vor allem die Arbeitsbelastung, die Schwierigkeiten der Gestaltung der Arbeitsabläufe und die mangelnde Verfügbarkeit von gutem Personal genannt. In sehr diversen Betrieben ist ein Mithalten mit der Innovationsgeschwindigkeit sowie die Qualitätssicherung in den einzelnen Bereichen kaum mehr möglich. Auch die Vielzahl an Verordnungen und Gesetzen wirkt begrenzend. Ein weiterer Punkt ist die erforderliche Mindestgröße von Betriebseinheiten, um rentabel wirtschaften zu können.

5 Auswertung der Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes und der Zusatzerhebungen

Inhalt dieses Kapitels ist die Darstellung der Ergebnisse zu den Auswertungen der bereits vorliegenden Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes (PFN) (siehe RAHMANN et al. 2004). Die im Winter/Frühjahr 2002/2003 erhobenen Daten wurden zu Beginn dieses Forschungsvorhabens ergänzt um Daten aus einer Zusatzerhebung im Frühjahr 2006, in der einige Fragen zur Diversifizierung und Spezialisierung zusätzlich aufgenommen wurden.

Ziel dieses Kapitels ist die Beschreibung der Produktionsstrukturen ökologischer Betriebe. Wie vielseitig bzw. wie spezialisiert sind ökologische Betriebe und welche betrieblichen Aktivitäten werden kombiniert? Welche Entwicklungstendenzen gibt es in ökologischen Betrieben und welche Strategien scheinen, in Abhängigkeit vom Betriebstyp, Erfolg versprechend zu sein?

5.1 Betriebsstrukturen

Die Verteilung der Betriebsformen gibt erste Hinweise über den Spezialisierungs- bzw. Diversifizierungsgrad ökologisch wirtschaftender Betriebe. Tabelle 5-1 zeigt, welche Betriebsformen in welchen Regionen Deutschlands in den Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes (PFN) enthalten sind. Die am häufigsten vertretene Gruppe in der gesamten Stichprobe sind Gemischtbetriebe ohne Milchvieh, dicht gefolgt von Futterbaubetrieben ohne Milchvieh. Auffallend ist der hohe Anteil an Gemischtbetrieben in den östlichen Bundesländern (Region 4 und 5).

Tabelle 5-1: Betriebsform der Betriebe des Praxis-Forschungsnetzwerkes nach Region (2002/2003)

	Region 1 SH, NI, HH, HB (n= 36)	Region 2 HE, RP, SL, NW (n= 53)	Region 3 BW, BY (n= 82)	Region 4 MV, BB, B (n= 25)	Region 5 SN, ST, TH (n= 22)	Gesamt (n= 218)
	Anteil Betriebe (%)					
Marktfrucht (viehlos)	25	9	6	8	9	11
Marktfrucht (Vieh)	14	4	12	0	5	8
Futterbau (mit Milchvieh)	6	13	32	0	5	17
Futterbau (o. Milchvieh)	14	40	18	24	9	22
Veredelung	0	4	2	4	0	2
Gemischt (mit Milchvieh)	25	6	9	12	27	13
Gemischt (o. Milchvieh)	17	25	21	52	45	27
Gesamt	100	100	100	100	100	100

Quelle: Rahmann et al., 2004

Auswertungen bezüglich der Produktionsstrukturen der Untersuchungsbetriebe im Einzelnen ergaben, dass die überwiegende Zahl der Betriebe (89 %) Tiere hält, in der Region Nord (SH, HH, HB, NI) ist der Anteil mit 75 % etwas niedriger. Nur knapp 10 % aller Betriebe sind reine Ackerbaubetriebe ohne Grünland. In der Region Nord beträgt dieser Anteil 28 % und in der Region Süd (BW und BY) nur 1 %. Der Anteil reiner Grünlandbetriebe liegt bei 24 % und ist mit 34 % am höchsten in der Region 2 Mitte/West (HE, NW, RP, SL), gefolgt von der Region Süd mit 32 %. Am niedrigsten ist er in der Region Süd/Ost (SN, SA, TH) mit knapp 5 %. Hier ist der Anteil von Betrieben mit Acker- und Grünlandnutzung mit 86 % sehr hoch.

Die Direktvermarktung ist für ökologische Betriebe von großer Bedeutung. 65 % der befragten Betriebsleiter setzten zumindest einen Teil ihrer Produkte über diesen Weg ab (RAHMANN et al. 2004)¹. In der Gruppe der Futterbaubetriebe ohne Milchvieh (überwiegend Mutterkuhbetriebe) und in viehlosen Marktfruchtbetrieben ist der Anteil der direktvermarktenden Betriebe mit um die 50 % unterdurchschnittlich und am höchsten in Gemischtbetrieben (76 %). Der Anteil der direktvermarktenden Betriebe ist erwartungsgemäß in den ostdeutschen Bundesländern am niedrigsten.

Zur Beurteilung des Grades der Diversifizierung bzw. der Spezialisierung landwirtschaftlicher Betriebe ist die Frage relevant, welche Betriebszweige bzw. welche betrieblichen Aktivitäten miteinander kombiniert werden. In der folgenden Auswertung wird nach betrieblichen Aktivitäten unterschieden, da das Verständnis von Betriebszweigen nicht immer eindeutig ist. Ackerbau wird üblicherweise als ein Betriebszweig verstanden. Das sagt aber wenig über den Grad der Spezialisierung aus, da er nur den Anbau von Mähdruschfrüchten oder deutlich vielfältigere Fruchtfolgen mit deutlich von einander abweichenden Produktionsverfahren wie Gemüseanbau, Hackfruchtanbau etc. beinhalten kann. Unter einer Aktivität wird hier deshalb ein Produktionsverfahren verstanden, das durch eine einheitliche Produktionstechnik definiert ist. So wird der Anbau von Getreide, Körnerleguminosen und Ölsaaten unter Mähdruschkulturen zusammengefasst. Tabelle 5-2 gibt eine Übersicht über die vorgenommene Einteilung und zeigt die Häufigkeit der Aktivitäten nach Betriebsform. Auffallend ist der hohe Anteil an Ackerbaubetrieben ohne Tierhaltung, die Ackerfutterbau oder Grünland nachweisen. Dahinter verbergen sich überwiegend Rotationsbrachen zu Fruchtfolgezwecken.

¹ In dieser Erhebung wurde unter Direktvermarktung nur der Absatz an den Endverbraucher verstanden.

Tabelle 5-2: Aktivitäten in ökologischen Betrieben des Praxisforschungsnetzwerkes (PFN)

	alle	Marktfrucht		Futterbau		Veredlung	Gemischt	
		mit Vieh	viehlos	m. Milchv.	o. Milchv.		m. Milchv.	o. Milchv.
n	218	18	23	36	49	5	28	59
		Anteil der Betriebe mit der jeweiligen Aktivität						
Maehdruschfrüchte	72	94	91	64	20	80	96	95
Zuckerrüben	3	0	0	0	0	0	14	3
Kartoffeln	26	44	22	8	0	0	68	37
Gemüse	10	22	9	6	2	0	14	14
Ackerfutterbau	61	83	39	61	20	20	89	86
Silomais	1	0	0	6	0	0	4	0
Grünland	89	78	35	100	100	60	96	98
Milchkühe	31	17	0	100	0	0	100	0
Mutterkühe	44	39	0	3	84	0	4	80
Rindermast	52	39	0	58	51	0	75	66
Ferkelaufzucht	10	6	0	3	2	40	18	19
Schweinemast	32	22	0	28	16	60	54	49
Schafe	14	11	0	3	16	20	18	24
Ziegen	9	17	0	6	14	0	7	8
Legehennen	14	33	9	11	6	40	7	19
Mastgeflügel	7	6	0	6	2	0	14	14
Direktvermarktung	65	78	52	61	49	80	71	76
Verarbeitung	24	28	17	19	10	40	39	32

Quelle: Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes; eigene Berechnung und Darstellung

Im Durchschnitt weisen die erhobenen Betriebe 5,6 Aktivitäten auf. Allerdings gibt es große Unterschiede zwischen den Betriebsformen (Tabelle 5-3). Erwartungsgemäß sind viehlose Ackerbaubetriebe und Futterbaubetriebe ohne Milchvieh (überwiegend Mutterkuhbetriebe) am stärksten spezialisiert. Bezüglich der betrieblichen Vielfaltigkeit liegen die ausgewiesenen Gemischtbetriebe und die Marktfruchtbetriebe mit Vieh relativ dicht beieinander.

Tabelle 5-3: Anzahl an Aktivitäten in ökologischen Betrieben des PFN

	alle	Marktfrucht		Futterbau		Veredlung	Gemischt	
		mit Vieh	viehlos	m. Milchv.	o. Milchv.		m. Milchv.	o. Milchv.
n	218	18	23	36	49	5	28	59
Anzahl Aktivitäten	5.6	6.2	2.7	5.4	3.9	4.4	7.9	7.2
Q3 75 %	7	7	3	7	5	5	10	9
Median	5.5	6	3	5	4	4	8	7
Q1 25%	3	5	2	4	3	4	7	6
Standardabweichung	2.5	2.0	1.1	2.1	1.6	1.1	2.1	1.9
Minimum	1	3	1	2	2	3	4	3
Maximum	11	11	5	9	8	6	11	11

Quelle: Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes; eigene Berechnung und Darstellung

5.2 Unterschiede zwischen stark spezialisierten und stark diversifizierten Betrieben

Für die Analyse von Unterschieden zwischen spezialisierten und diversifizierten Betrieben, werden die 10 % der Betriebe mit der größten Zahl an Aktivitäten (10 oder mehr Aktivitäten) und die 10 % mit der geringsten Zahl an Aktivitäten (2 oder weniger Aktivitäten) einander gegenüber gestellt.

In Tabelle 5-4 sind einige Kenngrößen der am stärksten spezialisierten und der am meisten diversifizierten Betriebe dargestellt.

Tabelle 5-4: Aktivitäten in stark spezialisierten und in stark diversifizierten ökologischen Betrieben des PFN

	Spez	der Rest	Div
Anzahl Aktivitäten	<=2	3-9	>=10
Anzahl Betriebe	22	182	14
Anzahl der Aktivitäten im Mittel	1.9	5.7	10.5
Aktivitäten in % der Betriebe			
Maehdruschfrüchte	45	74	100
Zuckerrüben	0	3	7
Kartoffeln	0	25	79
Gemüse	0	8	43
Ackerfutterbau	14	64	93
Silomais	0	2	0
Grünland	68	91	100
Milchkühe	18	30	64
Mutterkühe	27	47	36
Rindermast	0	54	100
Ferkelaufzucht	0	7	57
Schweinemast	0	31	93
Schafe	5	15	21
Ziegen	0	9	14
Legehennen	5	13	36
Mastgeflügel	0	5	43
Direktvermarktung	9	68	100
Verarbeitung	0	24	64

Quelle: Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes; eigene Berechnung und Darstellung

Die Gruppe der stark spezialisierten Betriebe wird gebildet durch 10 „Mähdruschfruchtbetriebe“, 4 Milchviehbetriebe, 6 Mutterkuhbetriebe, einen Schafe haltenden Betrieb und einen Legehennenbetrieb. Alle Betriebe in der Gruppe der stark diversen Betriebe haben Mähdruschfrüchte und Grünland sowie Rindermast und Direktvermarktung.

Wie die Tabelle 5-5 zeigt, unterscheiden sich die beiden Betriebsgruppen hinsichtlich wichtiger betrieblicher Kenngrößen. So verfügen stark diverse Betriebe im Durchschnitt über eine größere Flächenausstattung sowie über mehr Ackerfläche als stark spezialisierte Betriebe. Die dargestellten Ergebnisse sind in Bezug auf die Flächenausstattung vor dem Hintergrund der in Kapitel 2 erläuterten Zusammenhänge unerwartet. Möglicherweise wird die geringere Flächenausstattung durch den deutlich höheren Anteil an Nebenerwerbsbetrieben in der spezialisierten Gruppe verursacht. In den stark diversen Betrieben ist der Arbeitskräftebesatz deutlich höher. Eine wesentliche Ursache für den hohen Arbeitskräftebesatz liegt in der Direktvermarktung, die alle Betriebe dieser Gruppe realisieren. Erwartungsgemäß liegt ein größerer Teil der vielfältigen, direkt vermarktenden Betriebe in Stadtnähe. Interessant ist, dass in der Gruppe der diversifizierten Betriebe ein größerer Anteil an Betriebsleitern bereits einen Hofnachfolger hat. Dies legt die Vermutung nahe, dass diese Betriebe bessere Zukunftsperspektiven für sich sehen, ein Umstand, der sich auch in dem geringeren Anteil an Nebenerwerbsbetrieben widerspiegelt. Die in der Tabelle an letzter Stelle aufgeführte Variable setzt die Bedeutung, die Betriebsleiter ökologischen Zielen beimessen, ins Verhältnis zur Bedeutung ökonomischer Ziele. Eine Zahl größer als 1 heißt, dass ökologische Ziele höher bewertet werden als ökonomische Ziele. Je größer die Zahl ist, umso höher ist das „ranking“ ökologischer gegenüber ökonomischer Ziele. Es sind keine Unterschiede zwischen stark spezialisierten und sehr diversen Betrieben festzustellen.

Tabelle 5-5: Betriebliche Kenngrößen stark spezialisierter und stark diverser Betriebe

	stark spezialisierte Betriebe	der Rest	stark diverse Betriebe	Einheit/Aus- prägung
LF	40	114	65	ha
Ackerfläche	24.0	59.0	39.0	ha
Grünland	15	55	26	ha
Schlaggröße Acker	5.9	5.1	3.5	ha
Schlaggröße Grünland	2.8	4.8	3.4	ha
Arbeitskräfte	1.1	3.0	7.7	AkE/Betrieb
Haupterwerb	45%	69%	93%	ja/nein
Anbauverband	59%	86%	89%	ja/nein
Stadtnähe	5%	15%	43%	ja/nein
Hofnachfolger	5%	16%	21%	ja/nein
Alter	45	44	46	Jahre
Fortbildung	0.8	0.7	0.6	ja/nein
Ökol. vs ökon. Ziele	1.6	1.4	1.6	

Quelle: Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes; eigene Berechnung und Darstellung

Im Zusammenhang mit ihrer Betriebsorganisation wurden die Betriebsleiter nach dem Bedarf zur Betriebsvereinfachung bzw. Rationalisierung gefragt.² Die Befragung hat ergeben, dass mehr als zwei Drittel aller Betriebe einen Bedarf zur Betriebsvereinfachung bzw. zur Rationalisierung aufweisen (Tabelle 5-6). Die Unterschiede zwischen den Betriebstypen sind gering, mit Ausnahme der bereits relativ stark spezialisierten viehlosen Ackerbaubetriebe.

² Beide Begriffe wurden in der Befragung gleichgesetzt, aus theoretischer Sicht ist dies nicht richtig. Rationalisierung bedeutet Optimierung von Betriebsabläufen, in der Regel mit dem Ziel, Arbeitsabläufe zu vereinfachen und Arbeit einzusparen. Betriebsvereinfachung ist erheblich weitreichender und beantwortet die Frage nach der gesamten Betriebsorganisation. Zwischen beiden Begriffen gibt es Überschneidungen.

Tabelle 5-6: Bedarf zur Betriebsvereinfachung/Rationalisierung in Betrieben des PFN

Betriebstyp	Anzahl	ja	nein
	Betriebe	%	%
Marktfrucht (m. Vieh)	18	72	28
Marktfrucht (viehlos)	23	39	61
Futterbau m. Milchvieh	36	69	31
Futterbau o. Milchvieh	49	69	31
Veredlung	5	80	20
Gemischt m. Milchvieh	28	68	32
Gemischt o. Milchvieh	58	69	22
Summe	217	69	31

Quelle: Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes; eigene Berechnung und Darstellung

Wie der Tabelle 5-7 entnommen werden kann, sind die Bereiche mit dem größten Potential zur Vereinfachung/Rationalisierung die Tierhaltung allgemein (16 %) und ein Stallumbau (15 %). Mit Abstand folgen Maßnahmen im Bereich des Pflanzenbaus (8 %), der Arbeitswirtschaft (7 %) und Investition in Maschinen (7 %).

Tabelle 5-7: Bereiche mit dem größten Potenzial, den Betrieb zu vereinfachen bzw. zu rationalisieren

Bereich	Anzahl	Anteil
	Nennungen	%
Gesamtbetrieb	8	3,4
Investition in Maschinen	17	7,1
Arbeitswirtschaft	17	7,1
Tierhaltung allgemein	38	15,9
Stallumbau	36	15,0
Vielfalt Tiere reduzieren	14	5,9
Fütterung (-technik)	13	5,4
Pflanzenproduktion allg.	19	8,0
Einsatz Lohnunternehmer	14	5,9
Anzahl Kulturen verringern	14	5,9
Schlaggröße/Arrondierung	9	3,8
Getreideaufbereitung	7	2,9
Lagerhaltung	12	5,0
Vermarktung	6	2,5
Verarbeitung	7	2,9
Sonstiges	8	3,4
	239	100,1

Quelle: Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes; eigene Berechnung und Darstellung

Als Hinderungsgründe für die Durchführung von Maßnahmen zur Vereinfachung/Rationalisierung wurden vor allem fehlende finanzielle Mittel (25 %) und zu wenig Zeit für die Planung und Umsetzung (25 %) eines Änderungsprozesses genannt. Außerdem wurden vielfältige weitere Gründe genannt, die schwierig zu systematisieren sind.

Für die Frage der betrieblichen Ausrichtung in Richtung Spezialisierung bzw. Diversifizierung können **Kooperationen** eine große Bedeutung haben. Sie ermöglichen ökologisch wirtschaftenden Betriebsleitern den Betrieb relativ stark zu spezialisieren und dennoch über z. B. Futter-Mist-Kooperationen oder Flächentausch den Anforderungen der EU-Öko-Verordnung oder Anbauverbände zu genügen (siehe Kapitel 2).

Auf die Frage, ob Arbeiten im eigenen Betrieb im Rahmen der Nachbarschaftshilfe erledigt werden, antworteten 40 % der Betriebsleiter mit ja. Der Anteil liegt in Marktfruchtbetrieben mit Vieh bei unter 18 % und in Gemischtbetrieben mit Milchvieh bei fast 54 % (RAHMANN et al., 2004). Die Nachbarschaftshilfe erfolgt vor allem in den Bereichen Silagebereitung, Stroh- und Heubergung und Maschinenaustausch.

Die Hälfte der Betriebe beantwortete die Frage nach bestehenden Kooperationen mit „Ja“. Marktfruchtbetriebe kooperieren in 62 % der Fälle und Futterbaubetriebe ohne Milchvieh nur in 40 % (RAHMANN et al., 2004). Die regionalen Unterschiede der Kooperationsbereitschaft spiegeln die regionalen Schwerpunkte der Betriebstypen wieder. 64 % der Betriebsleiter äußerten eine positive Einstellung zur Kooperation. Besonders hoch ist dieser Anteil in Gemischtbetrieben mit Milchvieh (89 %). Der Anteil der Betriebsleiter, die weitere Kooperation in ihrem Betrieb befürworten würden, liegt etwas niedriger bei 58 %. Auch hier ist der Anteil bei Gemischtbetrieben mit Milchvieh mit 75 % deutlich höher. Die Bereiche, in denen sich die Betriebsleiter zusätzliche Kooperation vorstellen können, sind vor allem Maschineneinsatz (37 %), im Pflanzenbau (18 %), gefolgt von der Tierproduktion (13 %) und der Vermarktung (11 %).

Mit dem Ziel, Informationen über den Grad der Spezialisierung bzw. Diversifizierung in den Betrieben des Praxis-Forschungsnetzwerkes zu erhalten, wurden in einer zuvor geplanten schriftlichen Befragung zu betriebswirtschaftlichen und agrarpolitischen Fragestellungen (im Frühjahr 2006) kurzfristig Fragen mit Bezug zum Themenbereich dieser Studie eingefügt. 125 Betriebsleiter beantworteten den Fragebogen, so dass den folgenden Auswertungen liegt somit ein reduzierter Stichprobenumfang verglichen mit dem gesamten PFN zugrunde liegt.

Auf einer Skala von 1 (stark spezialisiert) bis 7 (stark diversifiziert) wurden die Betriebsleiter nach ihrer Einschätzung zum Grad der Spezialisierung/Diversifizierung ihres Betriebes heute und in Zukunft befragt. Über die Hälfte aller Betriebsleiter stufen ihren Betrieb als etwas bis stark spezialisiert ein, während nur 31 % aller Betriebsleiter ihren Be-

trieb als leicht bis stark diversifiziert beurteilen (Tabelle 5-8). Der Anteil der Betriebsleiter, die ihren Betrieb als diversifiziert einstufen, ist – wie zu erwarten - unter den Gemischtbetrieben am höchsten. Neben der (kleinen) Gruppe der Veredlungsbetriebe fallen die Futterbaubetriebe ohne Milchvieh (überwiegend Mutterkuhbetriebe) auf: sie haben den höchsten Anteil an Betriebsleitern, die ihren Betrieb als mittel bis stark spezialisiert einstufen. Dies stimmt mit den Berechnungen zur Anzahl der Aktivitäten in verschiedenen Betriebstypen überein. Keiner der Leiter von Marktfruchtbetrieben ohne Vieh schätzt seinen Betrieb als stark spezialisiert ein, dafür ist die Hälfte der Betriebsleiter der Auffassung einen mittelmäßig stark spezialisierten Betrieb zu führen. Auch Futterbaubetriebe mit Milchvieh beurteilen zu 50 % ihren Betrieb als mittel bis stark spezialisiert.

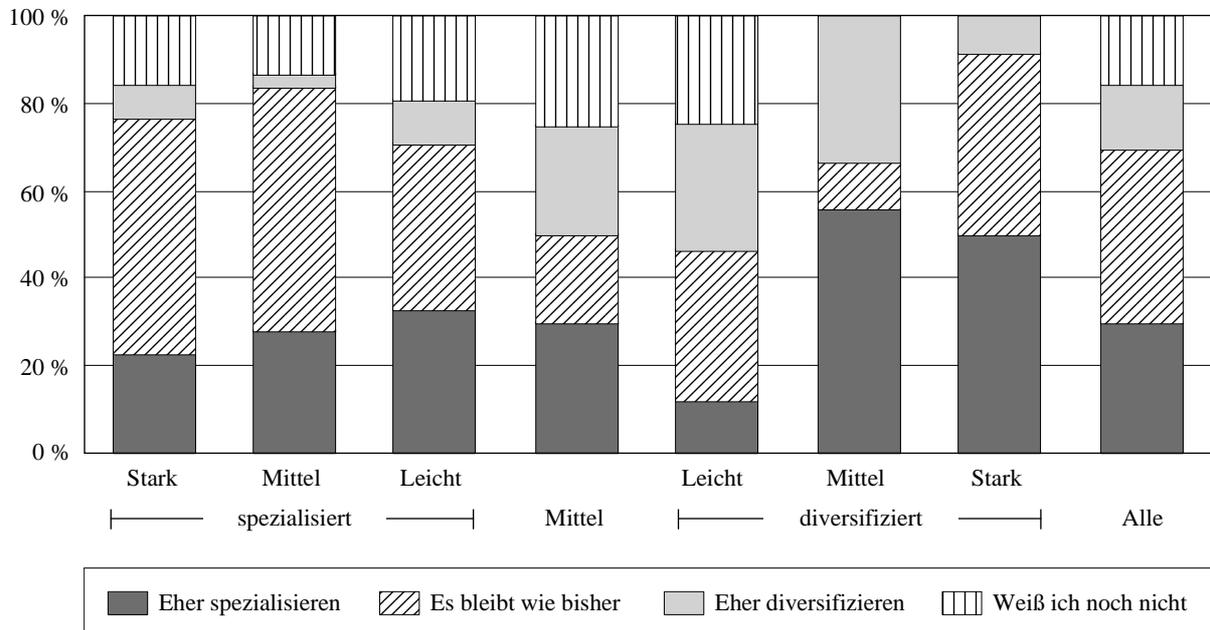
Tabelle 5-8: Selbsteinschätzung der Betriebsleiter des PFN bezüglich des Grades der betrieblichen Spezialisierung bzw. Diversifizierung

	Marktfrucht		Futterbau		Veredlung	Gemischt		Gesamt
	mit Vieh	ohne Vieh	mit Milchv.	ohne Milchv.		mit Milchv.	ohne Milchv.	
Anzahl Betriebe (N)	10	18	26	25	3	14	29	125
stark spezialisiert	0	0	12	24	33	0	10	10
mittel spezialisiert	0	50	38	36	67	0	7	26
leicht spezialisiert	30	28	15	16	0	14	14	18
mittel	60	11	19	4	0	7	17	16
leicht diversifiziert	0	6	4	12	0	36	24	14
mittel diversifiziert	0	6	12	0	0	21	7	7
stark diversifiziert	10	0	0	8	0	21	21	10

Quelle: Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes und ergänzende Erhebungen; eigene Berechnung u. Darstellung.

Nach der zukünftigen Entwicklung ihres Betriebes in Hinblick auf den Grad der Spezialisierung bzw. Diversifizierung gefragt, gaben die Betriebsleiter sehr unterschiedliche Antworten (Abbildung 5-1). Betrachtet man die Gesamtheit der Antworten, so wird deutlich, dass in Zukunft etwa doppelt so viele Betriebsleiter eher in Richtung Spezialisierung als in Richtung Diversifizierung tendieren. 40 % der Betriebsleiter planen keine Änderung der betrieblichen Vielfalt. Der Blick auf die Betriebe gruppiert nach ihrem Spezialisierungsgrad zeigt, dass ein großer Teil der eher spezialisierten Betriebe keine Änderung für die Zukunft plant, und wenn Änderungen anstehen, dann deutlich eher in Richtung Spezialisierung als in Richtung Diversifizierung. In den mittel und stark diversifizierten Betrieben ist die Absicht stärker zu spezialisieren am stärksten ausgebildet. Einzig in der Gruppe der leicht diversifizierten Betriebe ist der Anteil der Betriebsleiter, die eher diversifizieren würden höher als der Anteil derer, die eher spezialisieren möchten.

Abbildung 5-1: Zukünftige Betriebsentwicklung in Abhängigkeit des Grads der Spezialisierung bzw. Diversifizierung heute³ (N=125)



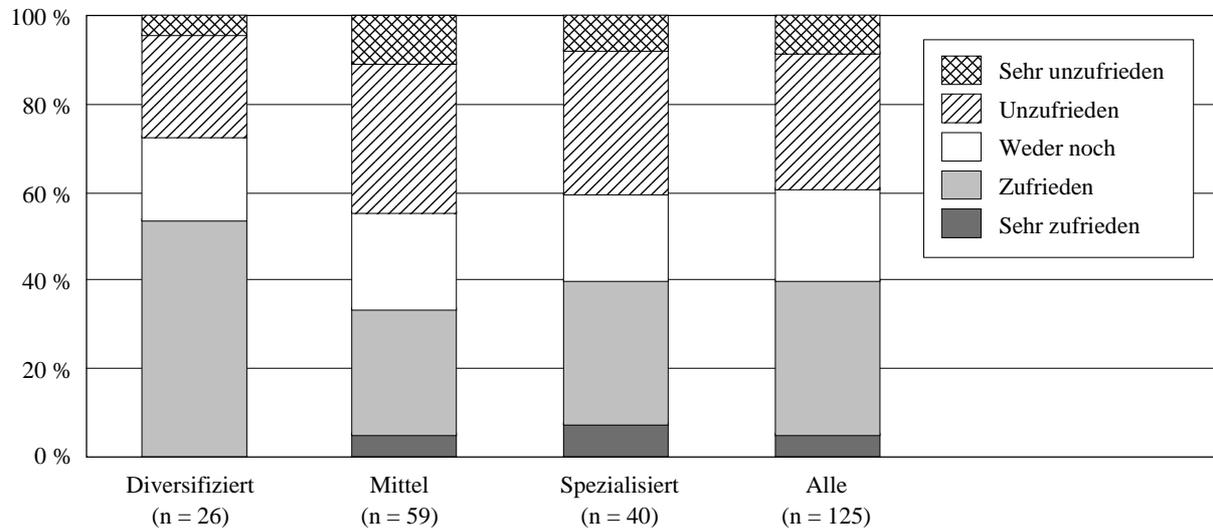
Quelle: Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes und ergänzende Erhebungen; eigene Berechnung u. Darstellung.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den Zusammenhang zwischen betrieblicher Spezialisierung bzw. Diversifizierung und der Zufriedenheit der Betriebsleiter mit verschiedenen Aspekten der persönlichen Lebensqualität, wie der Einkommenssituation und der Arbeitsbelastung. Für diese Auswertungen wurden die Betriebe in Abhängigkeit von der Anzahl der betrieblichen Aktivitäten in drei Gruppen (spezialisiert/mittel/diversifiziert) eingeteilt. In die Gruppe der spezialisierten Betriebe fallen die Betriebe, die weniger als 3 Aktivitäten verfolgen (unteres Quartil), die diversifizierten Betriebe haben 8 oder mehr Aktivitäten (oberes Quartil) und die mittlere Gruppe enthält entsprechend die Betriebe, die weder der einen noch der anderen Gruppe zugeordnet werden können.

Der Anteil der Betriebsleiter, die mit der Einkommenssituation zufrieden bzw. sehr zufrieden sind, ist in der Gruppe der vielfältigen Betriebe am höchsten. Am niedrigsten ist er unter den Betrieben, die sich im mittleren Bereich der Spezialisierung befinden (Abbildung 5-2). Diese Ergebnisse lassen sich allerdings statistisch nicht absichern.

³ Formulierung der Frage: In welche Richtung wird sich Ihr Betrieb voraussichtlich entwickeln?

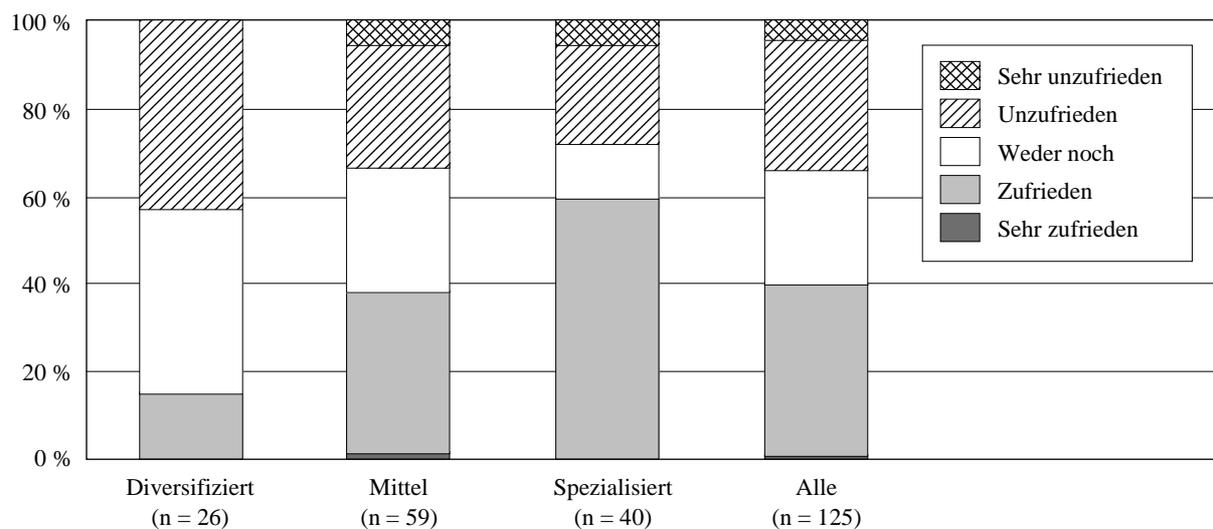
Abbildung 5-2: Zufriedenheit der Betriebsleiter mit der Einkommenssituation in Abhängigkeit der Anzahl der betrieblichen Aktivitäten



Quelle: Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes; eigene Berechnung und Darstellung

Ein eindeutiger Zusammenhang kann zwischen der betrieblichen Vielfalt und der Zufriedenheit mit der Arbeitsbelastung festgestellt werden (Abbildung 5-3): 60 % der Leiter spezialisierter Betriebe sind mit ihrer Arbeitslast im Betrieb zufrieden. Der entsprechende Anteil unter den diversifizierten Betrieben liegt bei nur 15 %.

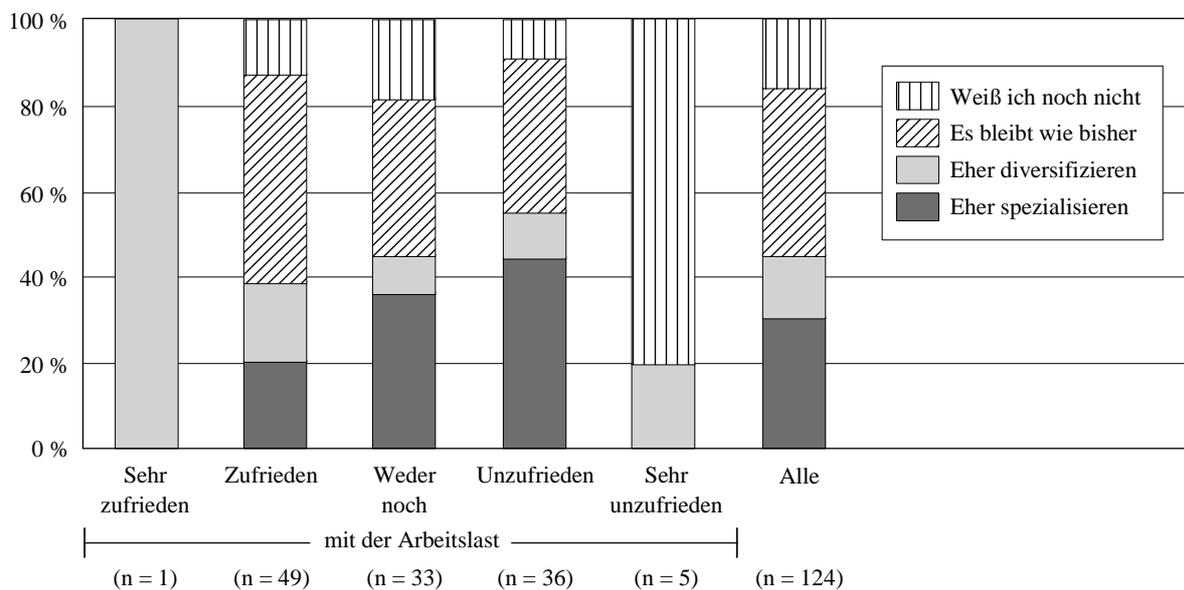
Abbildung 5-3: Zufriedenheit der Betriebsleiter mit der Arbeitsbelastung in Abhängigkeit der Anzahl der betrieblichen Aktivitäten



Quelle: Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes; eigene Berechnung und Darstellung

Abbildung 5-4 stellt einen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Arbeitsbelastung und der voraussichtlichen **zukünftigen** betrieblichen Entwicklungsrichtung (Spezialisierung/ Diversifizierung) her. Die mit der Arbeitslast zufriedenen Betriebsleiter würden deutlich häufiger als die unzufriedenen Betriebsleiter einen Weg in Richtung größerer Vielfalt gehen. Auffällig ist der hohe Anteil von Betriebsleitern in der Gruppe der sehr unzufriedenen Betriebsleiter, die nicht wissen, in welche Richtung sich ihr Betrieb in Zukunft entwickeln soll. Ein Grund könnte darin bestehen, dass diese Betriebsleiter aufgrund ihrer extrem hohen Arbeitsbelastung bereits den Blick für Auswege verloren haben. Allerdings fallen nur 5 Betriebe in diese Kategorie.

Abbildung 5-4: Zukünftige betriebliche Entwicklungsrichtung in Abhängigkeit vom Grad der Zufriedenheit mit der Arbeitslast



Quelle: Daten des Praxis-Forschungsnetzwerkes; eigene Berechnung und Darstellung

Die zuvor erläuterten Ergebnisse geben einen Hinweis darauf, dass die Arbeitsbelastung ein wichtiger Faktor in der Entscheidung über die zukünftige Ausrichtung des Betriebes ist.

Die Auswertung der vorhandenen Daten dient dem Einstieg in die Thematik dieses Forschungsvorhabens. Es ist eine vergleichende Betrachtung des Status Quo der Betriebe möglich. Weiterführende Auswertungen der Daten für die Betriebstypen haben keine weiteren Ergebnisse gebracht, da regionale und betriebsindividuelle Besonderheiten bei relativ kleinen Gruppenstärken mögliche systematische Zusammenhänge überlagerten.

Viele Fragen im Zusammenhang mit den Bestimmungsgrößen der betrieblichen Entscheidung in Richtung Diversifizierung oder Spezialisierung konnten somit mit dem vorhande-

nen Datensatz nicht beantwortet werden. Bei der Analyse der Bestimmungsgründe der betrieblichen Richtungsentscheidung und vor allem der Frage nach der Übertragbarkeit erfolgreicher Strategien auf andere Betriebe ist die Betrachtung des Verlaufes betrieblicher Entwicklungen in der Vergangenheit relevant. Zusätzlich sind weitere Kenngrößen vor allem in Hinblick auf innerbetriebliche Entscheidungsstrukturen und Betriebsleiterpersönlichkeit zu erheben. Aufgrund der Komplexität des Themas wird im nächsten Schritt eine explorative Vorgehensweise unter Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden angewendet.

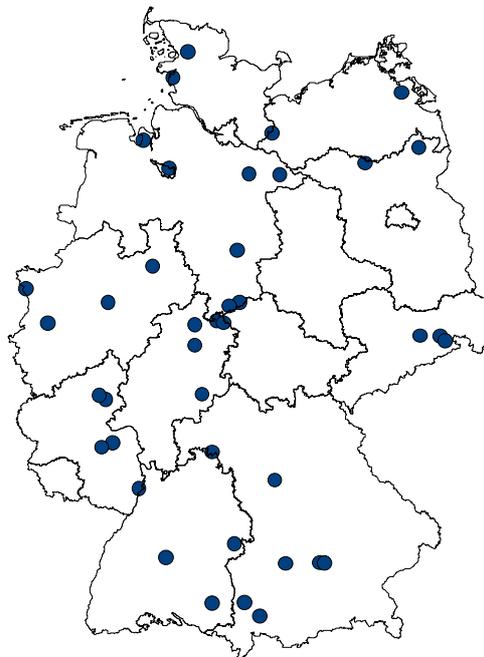
6 Erfolgreiche betriebliche Entwicklungswege im ökologischen Landbau

Gegenstand dieses Kapitels sind die Ergebnisse der Erhebung von den 40 von den Beratern als erfolgreich eingestuften Betrieben des ökologischen Landbaus in Deutschland. Wie in Kapitel 3 erläutert, wurden nur die Daten von 39 der 40 erhobenen Betrieben in der Auswertung berücksichtigt. Im Rahmen der Befragung wurden sehr unterschiedliche Betriebstypen mit ihren jeweiligen Entwicklungswegen erfasst. Diese sind jeweils nur in geringen Fallzahlen vertreten. Die Ergebnisse haben daher den explorativen Charakter und erheben nicht den Anspruch statistisch abgesicherter allgemein gültiger Aussagen. Ziel ist es, den betrieblichen Entscheidungsprozess in Zusammenhang mit der Diversifizierung oder Spezialisierung transparenter zu machen und den Beratern sowie der Praxis zusätzliche Informationen zur Verfügung zu stellen.

6.1 Die erhobenen Betriebe

Bei der Auswahl der Erhebungsbetriebe wurden Betriebe in allen Regionen Deutschlands berücksichtigt. Zu etwa gleichen Teilen sind Betriebe aus den Regionen Nord, West, Ost und Süd vertreten (Abbildung 6-1).

Abbildung 6-1: Lage der erhobenen Betriebe



Betriebliche Ausrichtung

Die Hauptproduktionsrichtung wurde während des Interviews erfragt und entspricht dem Betriebszweig, der nach Einschätzung der Betriebsleiter mit mehr als 50 % zum Betriebseinkommen beiträgt. Betriebe ohne eindeutige Hauptproduktionsrichtung wurden entsprechend als Gemischtbetriebe eingeordnet. Die erhobenen 39 Betriebe weisen ein breites Spektrum an Hauptproduktionsrichtungen auf. Die größte Gruppe bilden die Gemischtbetriebe gefolgt von den Milchvieh- und den Ackerbaubetrieben. Außerdem sind einige wenige Mutterkuh- und Legehennenbetriebe Bestandteil der Stichprobe.

Die Gemischtbetriebe (13 Betriebe) betreiben in der Mehrzahl mehrere landwirtschaftliche Betriebszweige und realisieren Aktivitäten in der Direktvermarktung. Im landwirtschaftlichen Bereich haben mit Ausnahme eines Betriebes alle Betriebe Mähdruschkulturen und elf der Betriebe auch Kartoffelanbau. Von den elf Betrieben mit Kartoffeln bauen sieben zusätzlich Feldgemüsekulturen an. Neben dem Ackerbau halten die Gemischtbetriebe eine bis sechs Tierarten (im Durchschnitt drei). In fünf Betrieben sind dies Milchkühe, vier andere Betriebe halten Mutterkühe, sechs Betriebe betreiben Rindermast, sieben Betriebe halten Schweine, teilweise auch Sauen und sieben Betriebe halten Legehennen. Alle außer einem Betrieb haben eine Direktvermarktung, teilweise mit hofeigener Verarbeitung der eigenen Produkte wie Fleisch oder Milch. In dieser Gruppe ist die Erzeugung von regenerativen Energien von relativ großer Bedeutung. Fünf Betriebe betreiben entweder Photovoltaikanlagen, Wasserkraftwerke oder Biogasanlagen. Die Flächenausstattung der Gemischtbetriebe weist mit 14 bis 440 ha LF eine weite Spanne auf.

Von den neun Milchviehbetrieben sind vier Betriebe reine Grünlandbetriebe ohne Ackernutzung, sieben Betriebe verarbeiten die eigene Milch, davon sechs Betriebe für die Direktvermarktung und ein Betrieb für die hofeigene Gastronomie. Einer der Milchviehbetriebe hält außer Milchkühen auch noch Schweine und Legehennen. Die Flächenausstattung variiert zwischen 30 und 330 ha LF, die Anzahl der Kühe zwischen 20 und 160.

Unter den erhobenen Betrieben befinden sich vier Ackerbaubetriebe ohne Tierhaltung. Drei dieser Betriebe können als intensivere Ackerbaubetriebe mit Kartoffelanbau und zum Teil auch mit Feldgemüseanbau bezeichnet werden. Die Verarbeitung oder Aufbereitung der eigenen Produkte und/oder die Direktvermarktung ist für die meisten dieser Betriebe ein wichtiges betriebliches Standbein. Nur ein Betrieb der Stichprobe ist ein reiner Mähdruschbetrieb. Die Betriebe weisen eine sehr unterschiedliche Flächenausstattung zwischen 156 und 575 ha LF auf.

Vier der sechs Ackerbaubetriebe mit Tierhaltung haben neben Mähdruschkulturen auch Kartoffeln im Anbauprogramm. Zwei Betriebe halten Legehennen, zwei Betriebe Mutterkühe, und in drei Betrieben ist die Rindermast von Bedeutung. Von diesen Betrieben ver-

arbeiten zwei Betriebe ihr Fleisch auf dem Betrieb und vermarkten es direkt. Die Flächenausstattung dieser Betriebe liegt zwischen 58 und 925 ha LF.

Zur Stichprobe gehören auch vier Mutterkuhbetriebe mit Ausmast der eigenen Nachzucht. Alle Betriebe haben zusätzlich eigenen Ackerbau mit Getreide. Die Betriebe vermarkten ihr Fleisch zumindest teilweise direkt an den Endverbraucher und in einem Fall zusätzlich an die Gastronomie. Die Flächenausstattung liegt zwischen 61 und 545 ha und auch bei der Anzahl der Mutterkühe zeigen sich große Unterschiede mit Werten zwischen 36 und 238 Tieren.

Die letzte Gruppe bilden drei Legehennenbetriebe. Alle Betriebe erzeugen ihr Futter zumindest teilweise selbst und vermarkten ihre Eier direkt an den regionalen Einzelhandel. Einer der Betriebe hat mit der Aufzucht der eigenen Legehennen begonnen. Die Zahl der Legehennen liegt zwischen knapp 5.000 und 15.000 Tieren. Tabelle 6-1 gibt einen Überblick über die in den Betrieben gehaltenen Tierbestandsgrößen.

Tabelle 6-1: Anzahl Betriebe nach Bestandsgrößenklassen der gehaltenen Tiere, 2007

Anzahl Tiere	Milchkühe	Mutterkühe	Mastschweine	Legehennen
	Häufigkeit			
1 - 25	3	5	5	1
26 - 60	4	2	2	1
61 - 100	4	1		
101 - 150	2	1	1	1
151 - 200	1		1	
201 - 500	1	1	0	5
501 - 1.000	0		2	2
1.001 - 5.000				1
5.001 - 10.000				1
> 10.000				1
Gesamt	15	10	11	13

Quelle: Eigene Berechnungen.

Mit Ausnahme eines Betriebes sind alle 39 untersuchten Betriebe in Verbänden des ökologischen Landbaus organisiert. 34 Betriebe sind Mitglied bei Bioland, einer dieser Betriebe ist zusätzlich Mitglied bei Demeter, zwei weitere Betriebe sind Mitglied bei Demeter und zwei bei GÄA.

Die durchschnittliche Flächenausstattung der Betriebe lag zum Zeitpunkt der Erhebungen bei 176 ha LF und damit weit über dem Durchschnitt der ökologischen Betriebe in Deutschland von etwa 46 ha (SÖL, 2007). Bereits NIEBERG (2001) hat in ihren Untersuchungen festgestellt, dass erfolgreiche Betriebe über eine größere Flächenausstattung verfügen. Zu beachten ist jedoch, dass die Unterschiede sehr groß sind. So weisen knapp 50 % der Betriebe eine Flächenausstattung von z. T. deutlich unter 100 ha auf, gut 40 % verfügen über 100 bis 500 ha (Tabelle 6-2). Drei der in den neuen Bundesländern gelegenen Betriebe bewirtschaften 500 und mehr Hektar.

Tabelle 6-2: Verteilung der Betriebe nach Größenklassen in Hektar LF, 2007

Größenklassen ha LF	Häufigkeit	Prozent
< 25	1	2,6
26 - 50	7	18,0
51 - 75	5	12,8
76 - 100	6	15,4
101 - 200	11	28,2
201 - 500	6	15,4
> 500	3	7,7
Gesamt	39	100,0

Quelle: Eigene Berechnungen.

Die erhobenen Betriebe zeichnen sich im Durchschnitt durch einen sehr hohen Arbeitskräftebesatz (Familien-AK, fest angestellte AK und Aushilfen bzw. Saison-Kräfte) von 6,3 AK je Betrieb auf. Bezogen auf die Fläche liegt der Arbeitskräftebesatz im Durchschnitt der Betriebe¹ bei 7 AK/100 ha und damit im Vergleich zu anderen Statistiken sehr hoch (OSTERBURG und ZANDER, 2004).

Der hohe Arbeitskräftebesatz liegt u. a. darin begründet, dass in den erhobenen Betrieben neben der Erschließung eigener Vermarktungswege die Steigerung der Wertschöpfung durch den Aufbau eigener Weiterverarbeitungskapazitäten eine große Bedeutung zukommt. In 23 der 39 Betriebe war dies in nennenswertem Umfang der Fall. Tabelle 6-3 gibt einen Überblick über die Art dieser Aktivitäten.

¹ Ungewichteter Mittelwert.

Tabelle 6-3: Verarbeitungsaktivitäten auf den Betrieben (Mehrfachnennungen), 2007

Aktivität	Anzahl Betriebe
Milchaufbereitung	12
nur Milchabfüllung	3
auch andere Milchprodukte (z. B. Käse, Joghurt, etc.)	9
Brotherstellung, etc.	4
Getreideaufbereitung	2
Fleischverarbeitung	9
Obst-, Gemüse-, Kartoffelverpackung	4
Marmeladenerzeugung	2
Saftherstellung	4

Quelle: Eigene Berechnungen.

Die Aufbereitung und Verarbeitung der eigenen Milch spielt auf den Betrieben die größte Rolle, gefolgt von der Fleischverarbeitung. Ebenfalls von Bedeutung ist die Lagerung und Abpackung von Kartoffeln und Gemüse.

Neben der Produktveredlung wurden auf den Betrieben auch weitere neue Geschäftsfelder erschlossen (vgl. Tabelle 6-4). Die höchste Bedeutung haben dabei die Energieproduktion und touristische Angebote.

Tabelle 6-4: Außerlandwirtschaftliche Dienstleistungen und Energieproduktion, 2007

Aktivität	Anzahl Betriebe
Bauernhofgastronomie	2
Ferienbetten	6
Seminarbetrieb	3
Energieproduktion (Biogas, Photovoltaik)	7
Lohnverarbeitung (Fleisch)	2

Quelle: Eigene Berechnungen.

14 der untersuchten Betriebe haben bereits vor 1989, d. h. vor dem Einsetzen der Umstellungsförderung, auf ökologische Wirtschaftsweise umgestellt, 17 Betriebe im Zeitraum von 1990 bis 1995 und lediglich acht Betriebe in den Jahren nach 1995. Die Erhebungsbetriebe verfügen somit überwiegend über einen langen Erfahrungszeitraum im Hinblick auf die ökologische Bewirtschaftung ihrer Betriebe.

Die Mehrzahl der Betriebe (33) ist als Familienbetrieb organisiert, die anderen sechs Betriebe arbeiten in Form einer GbR.

6.2 Entwicklungswege erfolgreich wirtschaftender Ökobetriebe

Um herauszufinden, welche Wege erfolgreich wirtschaftende Ökobetriebe durchlaufen haben, muss der Blick zwangsläufig nach hinten gerichtet sein. Wie war die Ausgangssituation, welche Wege haben sie eingeschlagen, welche Erfahrungen haben sie gesammelt und wo stehen sie heute?

Bei der Auswertung und Interpretation muss berücksichtigt werden, dass sich die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen im Zeitablauf geändert haben und die Entscheidungssituation, mit der sich Landwirte heute konfrontiert sehen, nur bedingt vergleichbar ist mit der Situation, in der sich die befragten Betriebsleiter zum Zeitpunkt ihrer betrieblichen Richtungsentscheidungen befanden.

6.2.1 Die Richtungsentscheidung

In der Befragung wurden die Betriebsleiter gebeten den Zeitpunkt zu bestimmen, an dem sie die Ausrichtung und Entwicklung des Betriebes grundlegend überdacht und entsprechende Umsetzungsschritte eingeleitet haben. Diese Entscheidungssituation und die weiteren Entwicklungsschritte bis zur aktuellen Situation wurden im Interview näher erörtert und in den Fragebogen aufgenommen. Gab es solch eine richtungweisende Entscheidungssituation im Rückblick nicht, wurde die betriebliche Entwicklung für einen Zeitraum von ca. 15 Jahren zurückverfolgt.

Wie die Ergebnisse zeigen, ging in vielen Betrieben diese Richtungsentscheidung einher mit der Umstellung des Betriebes auf ökologischen Landbau oder wurde im Zusammenhang mit der Betriebsübernahme (Generationenwechsel) getroffen.

In 22 Fällen erfolgte die Richtungsentscheidung innerhalb von zwei Jahren vor oder nach der Umstellung auf ökologische Wirtschaftsweise, so dass die eine Entscheidung die andere bedingte. Die Richtung des Einflusses, d. h., ob die Umstellungsentscheidung eine neue

betriebliche Entwicklungsrichtung bedingte, oder ob der realisierte betriebliche Entwicklungsweg die Umstellung erforderlich machte, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden. Bei 17 Betrieben stand die hier beschriebene Neuausrichtung in zeitlichem Zusammenhang (± 2 Jahre) mit der Betriebsübernahme durch den jetzigen Betriebsleiter. Zeitlich unabhängig von Betriebsübernahme oder Umstellung wurde die Richtungsentscheidung in 15 Betrieben getroffen.

Den Zeitpunkt der betrieblichen Neuausrichtung konnte der größte Teil der befragten Betriebsleiter im Rückblick genau benennen. In einigen der besuchten Betriebe fand jedoch zu keinem Zeitpunkt eine explizite Neuausrichtung statt, vielmehr wurde der eingeschlagene Weg konsequent weiterverfolgt und in vielen einzelnen Schritten optimiert.

6.2.2 Entwicklung des Spezialisierungsgrades

Erste Hinweise auf die Entwicklung des Spezialisierungs- bzw. Diversifizierungsgrades in den Betrieben lassen sich aus der Veränderung der Hauptproduktionsrichtung bzw. des Betriebsschwerpunktes ableiten. In Tabelle 6-5 ist die heutige betriebliche Ausrichtung der Betriebe dem Betriebsschwerpunkt zum Zeitpunkt der sogenannten Ausgangssituation gegenübergestellt. Es zeigt sich, dass die Mehrzahl der Betriebe ihre Hauptproduktionsrichtung beibehalten hat. Zwei der reinen Ackerbaubetriebe und zwei ehemalige Milchviehbetriebe sind zu Gemischtbetrieben geworden. Insgesamt hat die Zahl der Milchviehbetriebe abgenommen, während die der Gemischtbetriebe, der Mutterkuhbetriebe und der Legehennenbetriebe zugenommen hat.

Tabelle 6-5: Betriebsschwerpunkte früher und heute

		Betriebsschwerpunkt heute						Gesamt früher	
		Ackerbau		Milchvieh	Mutterkühe	Legehennen	Gemischtbetrieb		
		mit Tierhaltung	ohne Tierhaltung						
Betriebsschwerpunkt früher	Ackerbau mit Tierhaltung	3 (50%)	1 (25%)	0	0	0	1 (8%)	5	
	Ackerbau ohne Tierhaltung	0	3 (75%)	0	1 (25%)	0	2 (15%)	6	
	Milchvieh	0	0	9 (100%)	1 (25%)	0	2 (15%)	12	
	Mutterkühe	0	0	0	2 (50%)	0	0	2	
	Sauenhaltung	0	0	0	0	0	1 (8%)	1	
	Schweinemast	0	0	0	0	1 (33%)	0	1	
	Legehennen	0	0	0	0	1 (33%)	0	1	
	Gemischtbetrieb	3 (50%)	0	0	0	1 (33%)	7 (54%)	11	
	Gesamt heute		6	4	9	4	3	13	39

Quelle: Eigene Berechnungen.

Um mehr über den Verlauf dieser Anpassung zu erfahren, wurden den Betriebsleitern grafisch dargestellte schematisierte betriebliche Entwicklungsverläufe vorgelegt. Die Befragten wurden aufgefordert, die Entwicklung ihres Betriebes einem der abgebildeten schematischen Verläufe zuzuordnen. Die Mehrzahl der Betriebsleiter gab an, dass sich ihr Betrieb im Zeitablauf stärker diversifiziert hat (Tabelle 6-6). Etwa 13 % der Betriebe haben sich bezüglich ihres Spezialisierungs- bzw. Diversifizierungsgrades nicht verändert und sind unverändert divers oder spezialisiert aufgestellt.

Tabelle 6-6: Spezialisierung und Diversifizierung nach Einschätzung der Betriebsleiter

Betriebsentwicklung	Häufigkeit	Anteil (%)
Im Zeitablauf diversifiziert	24	61,5
Gleich bleibend divers	2	5,1
Diversifizierend nach einer Experimentierphase	4	10,3
Im Zeitablauf spezialisiert	5	12,8
Gleich bleibend spezialisiert	3	7,7
Spezialisierend nach einer Experimentierphase	1	2,6

Quelle: Eigene Berechnungen.

Fasst man die Betriebsleiter zusammen, die im Zeitablauf diversifiziert haben und diejenigen, die sich nach einer Orientierungsphase in Richtung Diversifizierung entwickelt haben, übersteigt der Anteil der Betriebe mit Diversifizierung (78 %) deutlich den Anteil der Betriebe, für die der Weg der Spezialisierung gewählt wurde (23 %).

Analog zu den Zusatzerhebungen bei den Betrieben des Praxis-Forschungs-Netzwerkes wurden auch die 39 Betriebsleiter dieser Erhebung nach ihrer Einschätzung zum Grad der Spezialisierung ihres Betriebes auf einer siebenstufigen Skala befragt (vgl. Tabelle 6-7). Am häufigsten wurden die beiden zweitextremsten Ausprägungen genannt („etwas stärker spezialisiert“ und „etwas stärker diversifiziert“).

Tabelle 6-7: Spezialisierungsgrad heute und in fünf Jahren

Spezialisierungsgrad	heute		in 5 Jahren	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
1 etwas stärker spezialisiert, sehr einseitig	4	10,3	3	7,9
2 etwas stärker spezialisiert	9	23,1	5	13,2
3 etwas spezialisiert	4	10,3	1	2,6
4 mittel	3	7,7	14	36,8
5 etwas diversifiziert	5	12,8	8	21,1
6 etwas stärker diversifiziert	10	25,6	2	5,3
7 stark diversifiziert, sehr vielseitig	4	10,3	5	13,2

Quelle: Eigene Berechnungen.

Den Betriebsleitern wurde die gleiche Skala im Verlauf der Befragung noch einmal vorgelegt, um eine Einschätzung bezüglich des zukünftigen Weges bzw. des voraussichtlichen Grades der Spezialisierung/Diversifizierung in fünf Jahren gebeten. Es fällt auf, dass mit Blick auf die Zukunft die Häufigkeit der mittleren Kategorien 4 und 5 stark zunimmt (vgl. Tabelle 6-7). Insgesamt scheinen die Ergebnisse einen Trend in Richtung eines mittleren Zustandes auf der Skala von 1 bis 7 anzuzeigen.

Vergleicht man weiterhin die Antworten eines jeden einzelnen Betriebsleiters zu dem Grad der Spezialisierung heute mit den Antworten auf die Frage nach dem Spezialisierungsgrad in fünf Jahren, dann zeigt sich eine weitgehende Gleichverteilung zwischen Betriebsleitern, die denken, dass sie in fünf Jahren weniger stark spezialisiert sein werden als heute, also diversifizieren (37,5 %), denen die stärker spezialisiert sein werden (32,5 %) und denen, die unverändert weiter wirtschaften wollen (30 %).

Unabhängig von der Frage der Diversifizierung und der Spezialisierung ist dem weit überwiegenden Teil der untersuchten Betriebe – unabhängig von der betrieblichen Ausrichtung - gemein, dass sie eine sehr dynamische Betriebsentwicklung durchlaufen haben, d. h. dass erhebliche Veränderungen in den Betriebsstrukturen stattgefunden und die Flächenausstattung bzw. die Tierbestandgrößen deutlich zugenommen haben.

6.2.3 Die Entwicklungswege nach Betriebstypen

In den folgenden Ausführungen gilt es näher zu beschreiben, wie diese betrieblichen Entwicklungswege im Hinblick auf die Frage der Spezialisierung bzw. der Diversifizierung ausgesehen haben. Dabei soll nicht geklärt werden, ob ein Betrieb im Vergleich zu ande-

ren Betrieben als spezialisiert oder als diversifiziert zu bezeichnen ist, sondern ob sich ein Betrieb ausgehend von seiner Struktur zum Zeitpunkt der Richtungsentscheidung im Zeitablauf eher spezialisiert oder eher diversifiziert hat. Auf Basis der nachfolgend beschriebenen Gruppierung werden in Abschnitt 6.2.4 sogenannte Strategietypen gebildet.

Entsprechend der obigen Ausführungen, werden die in der Befragung erhobenen Betriebe – im Sinne einer Übertragbarkeit auf Betriebe, die heute in einer vergleichbaren Entscheidungssituation stehen – nach Betriebstypen zu Beginn der Richtungsentscheidung gruppiert. Aus den Ergebnissen sollen Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Frage, welche betrieblichen Entwicklungswege sich für welche Betriebstypen in der Vergangenheit als erfolgreich herausgestellt haben, abgeleitet werden.

Der Ansatzpunkt der Untersuchungen war Betriebe zu erheben, die aus heutiger Sicht in der Vergangenheit eine erfolgreiche betriebliche Entwicklung realisiert haben. Die Untersuchungsgruppe sollte zu etwa gleichen Teilen Betriebe umfassen, die auf gesamtbetrieblicher Ebene entweder erfolgreich diversifiziert oder erfolgreich spezialisiert haben.

Die Analyse der befragten Betriebe zeigt jedoch, dass der Großteil der Betriebe in Richtung Diversifizierung gegangen ist. Dies liegt vor allem an der Aufnahme von Aktivitäten parallel zur Landwirtschaft wie z. B. Tourismus, Gastronomie, Energieerzeugung aus Sonne, Wind oder Wasser (laterale Diversifikation) und/oder in den nachgelagerten Bereichen. Hier sind insbesondere die hofeigene Verarbeitung und die Direktvermarktung zu nennen (vertikale Diversifikation). So hat bei 80 % der Betriebe in den parallelen oder nachgelagerten Betriebsbereichen eine Diversifizierung stattgefunden.

Werden ausschließlich die landwirtschaftlichen Betriebszweige in die Betrachtung einbezogen, zeigt sich eine ungefähre Gleichverteilung zwischen den Entwicklungswegen in der landwirtschaftlichen Produktion. Zwölf der untersuchten Betriebe haben sich in der landwirtschaftlichen Erzeugung stärker spezialisiert, d. h. dass die Anzahl der Betriebszweige reduziert wurde. Dem stehen 14 Betriebe gegenüber, deren Vielfalt sich im landwirtschaftlichen Bereich erhöht hat.

Um als weiteren Auswertungsschritt die Betriebe nach ihren jeweiligen Entwicklungswegen gruppieren und Aussagen zu ihrem strategischen Verhalten ableiten zu können, wurde auf die Veränderung der Organisation der landwirtschaftlichen Produktion als Basiskriterium zurückgegriffen. Dabei wurde die Anzahl der Betriebszweige in der Ausgangssituation mit der Breite der betrieblichen Aktivitäten heute verglichen. Diese Vorgehensweise führte nicht in allen Fällen zu einer sinnvollen Zuordnung einzelner Betriebe zu den entsprechenden Gruppen. In diesen Fällen wurde auf verschiedene zusätzliche Informationen aus den Fragebögen, wie z. B. die eigene Einschätzung bezüglich des Grades der betrieblichen Spezialisierung zurückgegriffen.

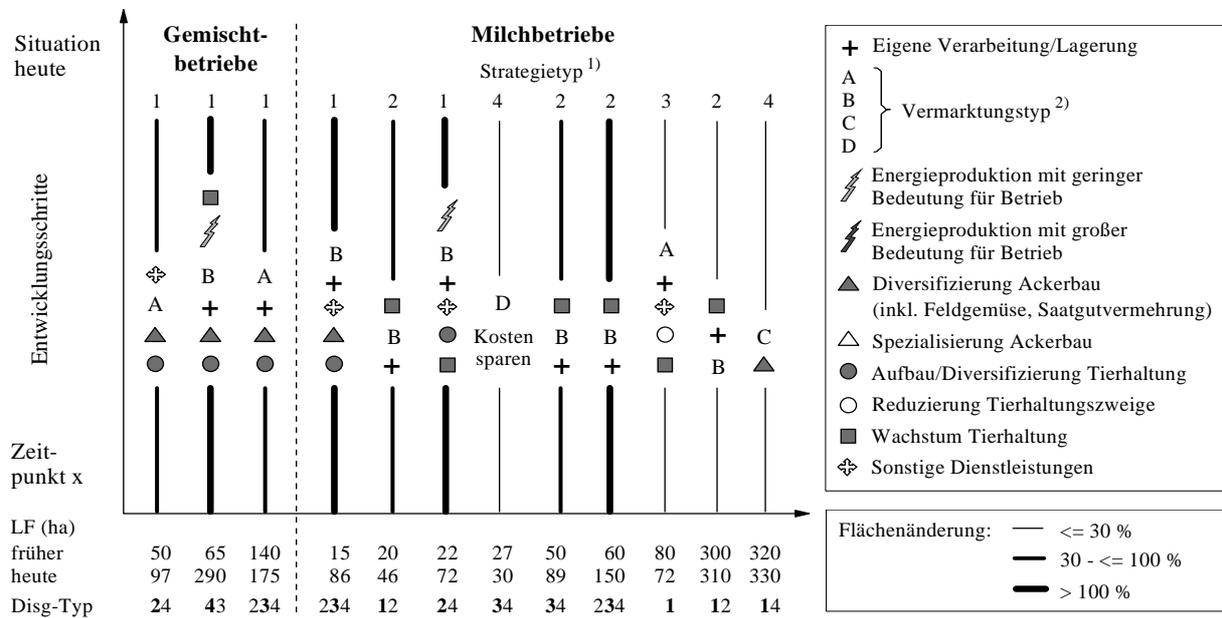
Als besonders schwierig hat sich die Zuordnung von Ackerbaubetrieben herausgestellt, die eine Intensivierung der Produktion über den Anbau von Kartoffeln und Feldgemüse erfahren haben. Gemäß der anfangs beschriebenen Definition sind diese Betriebe als diversifizierende Betriebe zu bezeichnen, da sie zusätzliche Kulturen mit sehr unterschiedlichen Anforderungen an Produktionstechnik und Management eingeführt haben. Da jedoch eindeutig die Erzeugung von Kartoffeln und Feldgemüse im Mittelpunkt der betrieblichen Aktivitäten steht und der Getreidebau meist eher aus Fruchtfolgegründen aufrechterhalten wird, werden diese Betriebe eher als Spezialisierer eingestuft. Dagegen sind Ackerbaubetriebe, in denen zusätzlich Tierhaltungszweige eingeführt wurden, klar als Diversifizierer zu bezeichnen.

Im Folgenden wird zunächst aufbauend auf der grafischen Darstellung der Einzelbetriebe für die einzelnen Betriebstypen eine erste Typisierung der Entwicklungsverläufe vorgenommen. Im zweiten Schritt werden daraus übergeordnete Strategietypen abgeleitet, die Grundlage der weiteren Auswertungsschritte sind. Die Abbildungen 6-2 bis 6-6 beinhalten dabei bereits Informationen (DISG-Kennzahl, Vermarktungs-, und Strategietyp), auf die erst in nachfolgenden Abschnitten detailliert eingegangen wird.

Milchviehbetriebe

In der Gruppe der Betriebe, die in der Ausgangssituation als Hauptproduktionsrichtung die Milchviehhaltung aufweisen, haben sich drei Betriebe sowohl durch eine weitere Diversifizierung der Tierhaltung als auch des Acker- bzw. Gemüsebaus zu Gemischtbetrieben weiterentwickelt (Abbildung 6-2). Bei dem größten Teil der Betriebe steht aber nach wie vor die Milchproduktion im Zentrum der landwirtschaftlichen Produktion. Die Bestandsgrößen schwankten dabei in der Ausgangssituation zwischen 20 und 130 Kühen, z. T. wurden die Bestände in den letzten Jahren deutlich vergrößert. Lediglich ein Betrieb hat die Milchproduktion zugunsten der Mutterkuhhaltung ganz aufgegeben. Die Aktivitäten im Rahmen der betrieblichen Weiterentwicklung konzentrierten sich in allen Betrieben dieser Gruppe stark auf die Aufnahme und Professionalisierung einer eigenen Verarbeitungs- und Vermarktungsstrecke. Lediglich ein im Nebenerwerb wirtschaftender Landwirt konzentrierte sich ausschließlich auf die klassische Milchproduktion und verfolgt erfolgreich eine Kostensenkungsstrategie. Nur drei der Milchviehbetriebe hatten in der Ausgangssituation einen Grünlandanteil von über 70 %. Durch Zupacht wurde dieser aber im Verlauf der Jahre weiter abgesenkt.

Abbildung 6-2: Entwicklung der in der Ausgangssituation als Milchviehbetrieb eingestuft Betriebe



- 1) 1 = Strategietyp 1: "Echter Diversifizierer"
 2 = Strategietyp 2: "Teil-Diversifizierer"
 3 = Strategietyp 3: "Konzentrierer/Integrierer"
 4 = Strategietyp 4: "Echte Spezialisierer"

- 2) A = sehr hohe Bedeutung der DV (Direktvermarktung) ab Hof.
 B = Direktbelieferung von Großkunden (Kitas, Naturkosthandel, etc.) höhere Bedeutung als DV ab Hof.
 C = keine DV ab Hof, eigene Vermarktung an Großkunden oder Vermarktung über EZG.
 D = keine DV ab Hof, überwiegende Vermarktung an den klassischen Erfassungshandel.

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Einzelnen wurden die folgenden Verlaufstypen abgeleitet:

Diversifizierer in der Landwirtschaft und im nachgelagerten Bereich

In der Ausgangssituation verfügten diese Betriebe über 15 bis 140 ha und 15 bis 70 Kühe, teilweise wurde zusätzlich Getreidebau betrieben. Alle Betriebe wurden zum Zeitpunkt der genannten Richtungsentscheidung noch konventionell bewirtschaftet. Die Vermarktung der konventionellen Milch erfolgte klassisch über die Molkerei. Im Zusammenhang mit der Umstellung gewannen die hofeigene Verarbeitung und die Direktvermarktung der Milch an Bedeutung. Innerhalb dieser neuen Strukturen bot es sich auf diesen Betrieben an, weitere Produkte gezielt für die Direktvermarktung zu erzeugen wie zum Beispiel Kartoffeln, Eier, Schafe und/oder Schweine. Die Betriebe sind in der Regel durch deutliches Flächenwachstum gekennzeichnet. In den meisten Fällen nimmt auch die erzeugte Milchmenge im Zeitablauf deutlich zu.

Struktur der landwirtschaftlichen Erzeugung bleibt weitgehend unverändert, Diversifizierung über den Einstieg in hofeigene Verarbeitung und Direktvermarktung

Auch diese Betriebe wirtschaften in der Ausgangssituation als reine Milchviehbetriebe mit Absatz der Milch über die konventionelle Schiene. Die Betriebe konzentrieren sich im landwirtschaftlichen Bereich ausschließlich auf die Milcherzeugung. Es werden 20 bis 120 Milchkühe gemolken. Die Milch wird in zunehmendem Umfang selbst verarbeitet, teilweise geht dies über die Pasteurisierung und das Abfüllen der Milch hinaus, indem als Ergebnis verschiedener Entwicklungsschritte Käse, Joghurt etc. hergestellt werden. Die Produkte werden in allen Fällen direkt vermarktet, dabei spielt die Vermarktung ab Hof aber im Vergleich zur Vermarktung an Großkunden wie z. B. den Naturkost Einzelhandel oder Betriebe mit Abokistenvermarktung eher eine untergeordnete Rolle. Alle Betriebe haben in der Vergangenheit sowohl die Fläche als auch die Milchproduktion ausgedehnt.

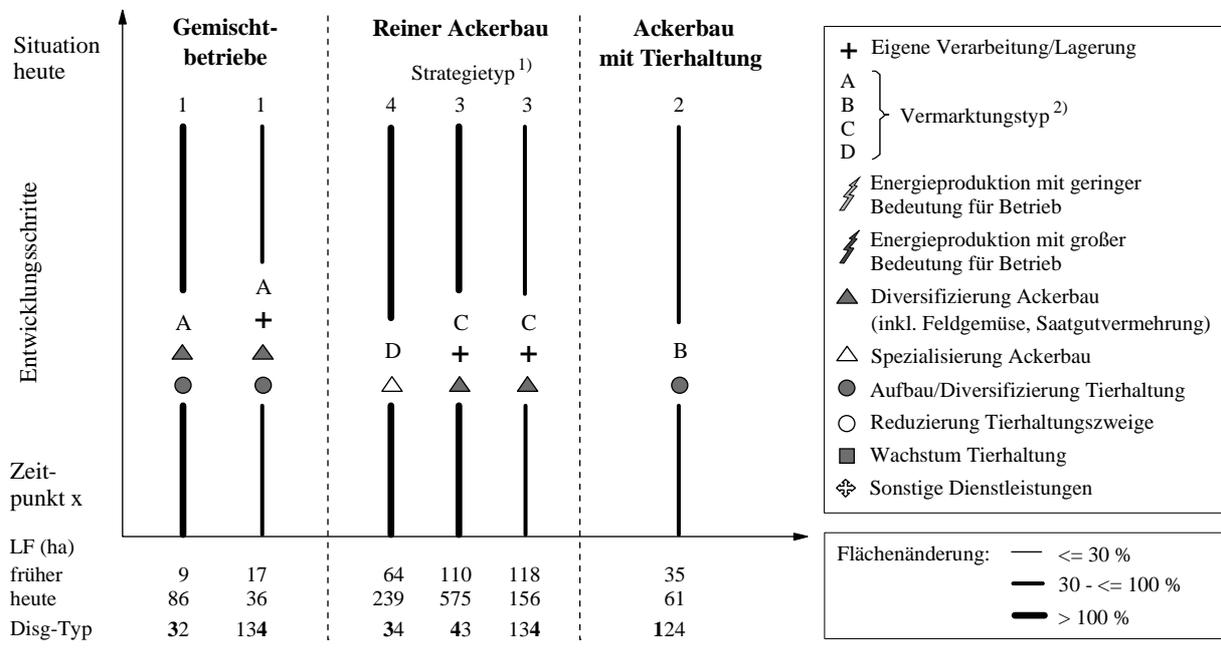
Spezialisierung in der landwirtschaftlichen Produktion

In der Stichprobe befinden sich nur zwei Betriebe, die sich ausschließlich auf die landwirtschaftliche Urproduktion konzentrieren. Dabei handelt es sich zum einen um einen Nebenerwerbsbetrieb mit 20 Kühen, dessen Betriebsgröße über die Jahre praktisch unverändert geblieben und dessen Produktion auf einen geschlossenen Betriebskreislauf und Kostenminimierung ausgerichtet ist. Weiterhin wurde dieser Gruppe ein Betrieb zugeordnet, der als Milchviehbetrieb über gut 200 ha Ackerland verfügt und sich selbst als spezialisierter Betrieb mit zwei Standbeinen bezeichnet. Dieser Betrieb fährt in beiden Bereichen eine Qualitätsstrategie und kann nach mehreren Jahren konventioneller Milchvermarktung mittlerweile unabhängig von einer Direktvermarktung bei der Molkerei einen ausreichenden Öko- und Qualitätszuschlag realisieren. Die Flächenausstattung bleibt über die Jahre unverändert hoch.

Reine Ackerbaubetriebe (ohne Vieh)

Von den sechs ehemals reinen Ackerbaubetrieben haben sich zwei Betriebe, die in der Ausgangssituation über vergleichsweise wenig Fläche verfügten, zu Gemischtbetrieben weiterentwickelt (siehe Abbildung 6-3). Drei haben ihren Betriebstyp beibehalten, in einem Fall wurde der mit 35 ha vergleichsweise kleine Betrieb durch den Einstieg in die Mutterkuhhaltung und Vermarktung zukunftsfähig gemacht. Die Flächenausstattung dieser Betriebe war sehr unterschiedlich, alle haben jedoch über die Jahre einen Flächenzuwachs realisieren können.

Abbildung 6-3: Entwicklung der in der Ausgangssituation als reine Ackerbaubetriebe eingestuft Betriebe



1) 1 = Strategietyp 1: "Echter Diversifizierer"

2 = Strategietyp 2: "Teil-Diversifizierer"

3 = Strategietyp 3: "Konzentrierer/Integrierer"

4 = Strategietyp 4: "Echte Spezialisierer"

2) A = sehr hohe Bedeutung der DV (Direktvermarktung) ab Hof.

B = Direktbelieferung von Großkunden (Kitas, Naturkosthandel, etc.) höhere Bedeutung als DV ab Hof.

C = keine DV ab Hof, eigene Vermarktung an Großkunden oder Vermarktung über EZG.

D = keine DV ab Hof, überwiegende Vermarktung an den klassischen Erfassungshandel.

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Hinblick auf den Verlauf dieses Wachstums- und Entwicklungsprozesses lassen sich die folgenden Typen identifizieren:

Diversifizierer in der Landwirtschaft mit Aufnahme der Tierhaltung und Einstieg in die Verarbeitung und/oder Direktvermarktung – Entwicklung zum Gemischtbetrieb

Beide Betriebe dieser Gruppe sind in der Ausgangssituation kleine, eher extensive Mähdruschbetriebe, teilweise im Nebenerwerb bewirtschaftet, mit einer LF von 9 bzw. 16 ha in der Ausgangssituation. Ziel der später erfolgreich realisierten Betriebsentwicklung war es, trotz kleiner Betriebsgröße ein Überleben im Vollerwerb zu ermöglichen und den Betrieb durch den Einstieg in die Tierhaltung auch aus ökologischer Sicht zu vervollständigen. So haben diese Betriebe – z. T. auch über wenig rentable Umwege (z. B. Anschaffung von zwei Milchkühen) – erfolgreich eine umfassende Diversifizierung realisiert. Dies beinhaltet den Aufbau verschiedener Tierhaltungsbranche sowie den Anbau von Gemüse und Kartoffeln. Entscheidend für den Erfolg sind die Direktvermarktung und z. T. auch

die Verarbeitung eigener Produkte. Nach dieser Richtungsentscheidung weisen die Betriebe relativ gesehen ein im Zeitablauf starkes Flächenwachstum auf.

Umstrukturierung der landwirtschaftlichen Produktion, vertikale Diversifizierung durch Einstieg in die Direktvermarktung - Entwicklung zum Ackerbaubetrieb mit Tierhaltung

Dieser Typ wird durch einen Betrieb vertreten, der stellvertretend für Betriebe steht, die sich auf wenige landwirtschaftliche Produktionszweige konzentrieren und ihre Produkte selbst verarbeiten und/oder vermarkten. Voraussetzung war weniger eine Diversifizierung als eine grundlegende Umstrukturierung der betrieblichen Organisation z. B. durch die Reduzierung des Ackerbaus zugunsten der Mutterkuhhaltung mit Rindermast. Das Fleisch wird direkt an den Endverbraucher oder an die Gastronomie vermarktet.

Spezialisierung in der Landwirtschaft, vertikale Diversifizierung über Einstieg in Aufbereitung und Verarbeitung - Weiterentwicklung als Ackerbaubetrieb

Entsprechend der Ausführungen zu Beginn dieses Kapitels gehören in diese Gruppe Betriebe, die in der Ausgangssituation als reine Mähdruschbetriebe extensiven Ackerbau betrieben haben. In einem der beiden Unternehmen wurde der Anteil an Kartoffeln sowie Spezialkulturen wie Erdbeeren und verschiedene Feldgemüsesorten zunächst stark ausgedehnt. Kartoffeln und Gemüse werden aufbereitet, verpackt, z. T. sogar noch weiter verarbeitet (Konserven, Frost). In Zusammenhang mit dem Ausbau des nachgelagerten Bereiches erfolgte erneut eine Vereinfachung der landwirtschaftlichen Produktion und Reduzierung der Arbeitsbelastung durch die Spezialisierung auf wenige Feldgemüsesorten (Möhren). Im Zeitablauf konnte die bewirtschaftete LF von 110 auf 575 ha gesteigert werden.

Der zweite dieser Gruppe zugeordnete Betrieb hat sich bereits vor der Umstellung auf ökologischen Landbau stark auf den Kartoffelanbau spezialisiert und eine eigene Vermarktung über Großhandel und den konventionellen LEH aufgebaut. Mit der Umstellung auf Biolandbau wurde diese Ausrichtung beibehalten. Ausgehend von der bereits vorhandenen Spezialisierung wird aktuell zusätzlich der Anbau von Freilandgemüse aufgenommen und damit innerhalb der vorhandenen bereits professionalisierten Strukturen eine Diversifizierung im Ackerbau vorgenommen. Auch die Flächenausstattung dieses Betriebes liegt deutlich über 100 ha.

Professionelle Rohstoffherzeugung - Weiterentwicklung als spezialisierter Ackerbaubetrieb

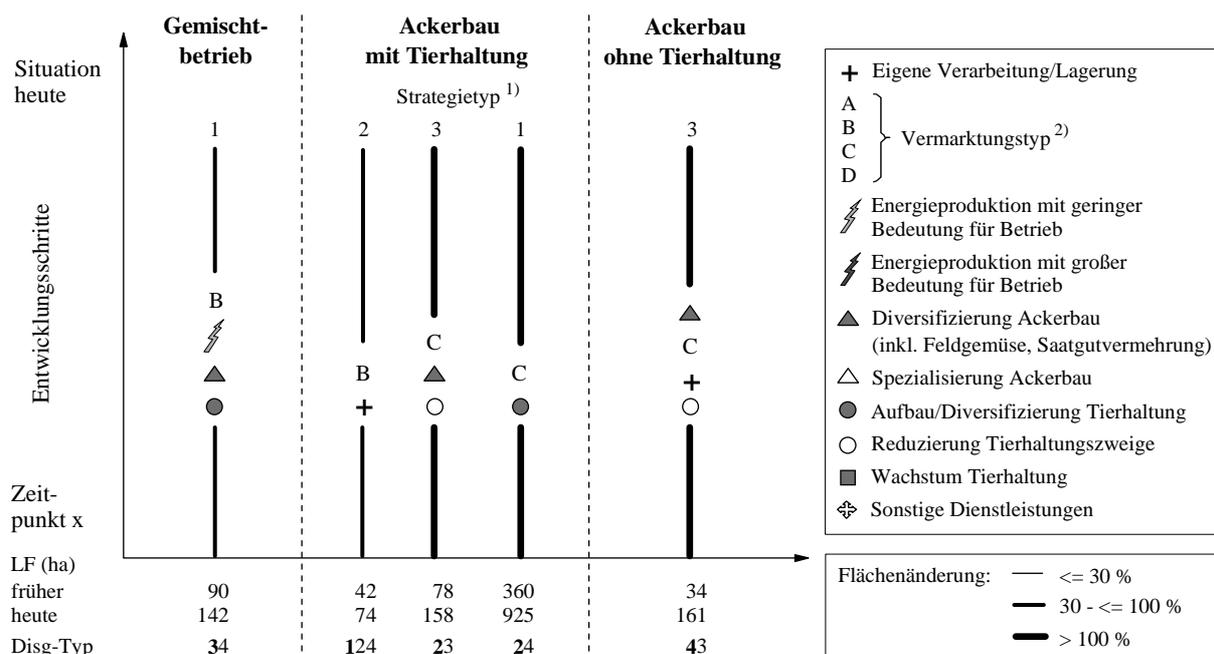
Der hier zugeordnete Betrieb hat in der Ausgangssituation mit dem Anbau von Mähdruschkulturen bereits einen stark spezialisierten Charakter und verfügt über eine im bundesdeutschen Vergleich überdurchschnittliche Flächenausstattung und Arbeitsproduktivität. Dieser Typ wird in der Stichprobe nur durch einen Betrieb vertreten, ist aber insbesondere in den neuen Bundesländern auch im Ökosegment häufiger anzutreffen. Die Fruchtfolge unterliegt je nach Anforderungen der Bodenfruchtbarkeit und nach Marktlage

im Zeitablauf leichten Veränderungen. Insgesamt bleibt dieser Betrieb aber in seiner Struktur weitgehend unverändert. Dabei erfolgt kontinuierlich eine Verbesserung der Anbaumethoden, der Bodenfruchtbarkeit und der technischen Ausstattung. Möglichkeiten zur Flächenerweiterung wurden genutzt.

Ackerbaubetriebe mit Tierhaltung

Die in der Ausgangssituation als Ackerbaubetriebe mit Tierhaltung eingestuften Betriebe haben den Betriebstypus beibehalten, sich bis heute zum Gemischtbetrieb weiterentwickelt oder haben sich ganz auf den Ackerbau spezialisiert und die Tierhaltung aufgegeben (Abbildung 6-4). Anhand der in Abbildung 6-4 dargestellten Entwicklungsverläufe lassen sich die folgenden Verlaufstypen identifizieren.

Abbildung 6-4: Entwicklung der in der Ausgangssituation als Ackerbaubetriebe mit Tierhaltung eingestuften Betriebe



1) 1 = Strategietyp 1: "Echter Diversifizierer"

2 = Strategietyp 2: "Teil-Diversifizierer"

3 = Strategietyp 3: "Konzentrierer/Integrierer"

4 = Strategietyp 4: "Echte Spezialisierer"

2) A = sehr hohe Bedeutung der DV (Direktvermarktung) ab Hof.

B = Direktbelieferung von Großkunden (Kitas, Naturkosthandel, etc.) höhere Bedeutung als DV ab Hof.

C = keine DV ab Hof, eigene Vermarktung an Großkunden oder Vermarktung über EZG.

D = keine DV ab Hof, überwiegende Vermarktung an den klassischen Erfassungshandel.

Quelle: Eigene Darstellung.

Diversifizierung in der Landwirtschaft mit Ausrichtung auf die Direktvermarktung

Der dieser Gruppe zugeordnete Betrieb hatte bereits in der Ausgangssituation eine relativ vielfältige Betriebsstruktur mit Milchviehhaltung und hat sich im Zuge einer umfangreichen Kooperation im Zeitablauf zum Gemischtbetrieb mit intensiven Direktvermarktungsaktivitäten entwickelt. Die Produkte werden zumindest teilweise direktvermarktet, bewirtschaftet werden knapp 150 ha.

Diversifizierung der landwirtschaftlichen Produktion auf großbetrieblicher Ebene, Vermarktung über Erzeugergemeinschaften und Großhandel

Für diesen Verlaufstyp steht stellvertretend ein Betrieb, der trotz starker ackerbaulicher Ausrichtung (knapp 1.000 ha) auch die Tierhaltung diversifiziert hat und Mutterkühe, Schafe sowie Schweine hält. Durch den Aufbau einer leistungsfähigen Erzeugergemeinschaft bestehen auch für die tierischen Erzeugnisse gute Vermarktungsmöglichkeiten. Betriebe dieses Typs haben eine relativ vielfältige landwirtschaftliche Produktion und nutzen bestehende Vermarktungsmöglichkeiten z. B. in Form von Erzeugergemeinschaften.

Struktur der landwirtschaftlichen Produktion weitgehend unverändert, vertikale Diversifizierung durch Einstieg in Aufbereitung und Direktvermarktung

Die landwirtschaftlichen Produktionsrichtungen der Ausgangssituation (Ackerbau mit Kartoffelanbau, Rindermast) wurden fortgeführt und ausgedehnt. Zusätzlich wurden Lagermöglichkeiten geschaffen und eine Direktvermarktung aufgebaut. Die Flächenausstattung lag in der Ausgangssituation bei etwa 40 ha LF und hat im Laufe der betrieblichen Entwicklung deutlich zugenommen.

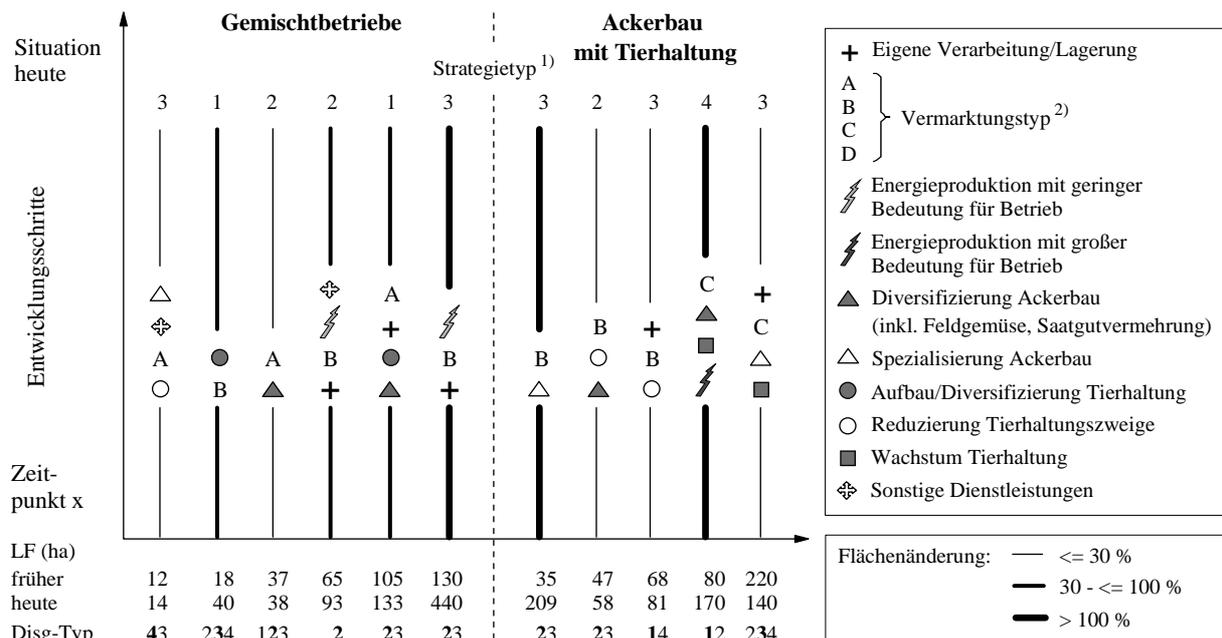
Spezialisierung in der Landwirtschaft mit vertikaler Diversifizierung (Aufbereitung/Lagerung und/oder Vermarktung)

Dieser Verlauf wird durch einen Betrieb repräsentiert, in dem die Tierhaltung (in diesem Fall die Milchviehhaltung) zugunsten einer stärkeren Entwicklung des Ackerbaus bei Zupacht weiterer Ackerflächen aufgegeben wurde. Das verbleibende Grünland wird durch einige Mutterkühe genutzt. Der Ackerbau wurde diversifiziert und hat darüber hinaus durch den Anbau von Kartoffeln, Feldgemüse bzw. die Saatgutvermehrung eine Intensivierung erfahren. Durch die Erschließung des nachgelagerten Bereichs in Form der Direktbelieferung von Bäckern und Hofläden wird in diesem Betrieb zusätzliche Wertschöpfung erzielt. Die Größe des Betriebes liegt bei heute knapp 160 ha. Ein weiterer Betrieb vergleichbarer Größenordnung hat die in kleinem Stil betriebene Schafhaltung ganz aufgegeben und wirtschaftet mittlerweile als spezialisierter Ackerbaubetrieb mit einem starken Standbein im Feldgemüseanbau und einer Vermarktung an den Großhandel.

Gemischtbetriebe

Betriebe, die in der Ausgangssituation als Gemischtbetriebe eingestuft wurden, entsprechen zu knapp zwei Drittel auch heute noch diesem Betriebstypus. Die übrigen Betriebe haben den Ackerbau als starke Komponente entwickelt und sind daher aktuell als Ackerbaubetriebe mit Tierhaltung einzustufen (Abbildung 6-5).

Abbildung 6-5: Entwicklung der in der Ausgangssituation als Gemischtbetriebe eingestufen Betriebe



1) 1 = Strategietyp 1: "Echter Diversifizierer"

2 = Strategietyp 2: "Teil-Diversifizierer"

3 = Strategietyp 3: "Konzentrierer/Integrierer"

4 = Strategietyp 4: "Echte Spezialisierer"

2) A = sehr hohe Bedeutung der DV (Direktvermarktung) ab Hof.

B = Direktbelieferung von Großkunden (Kitas, Naturkosthandel, etc.) höhere Bedeutung als DV ab Hof.

C = keine DV ab Hof, eigene Vermarktung an Großkunden oder Vermarktung über EZG.

D = keine DV ab Hof, überwiegende Vermarktung an den klassischen Erfassungshandel.

Quelle: Eigene Darstellung.

Diversifizierung in der Landwirtschaft und Weiterentwicklung im nachgelagerten Bereich

Die Betriebe dieser Gruppe haben zum Teil bereits in der Ausgangssituation eine Direktvermarktung und haben schon immer Ackerbau mit Tierhaltung kombiniert. Die Tierhaltung wurde diversifiziert, indem ein zusätzlicher Betriebszweig (Legehennen) aufgenommen wurde. Die Aktivitäten im nachgelagerten Bereich wurden intensiviert. In einem Fall gewann die Fleischverarbeitung in Verbindung mit einem Hofmarkt stark an Bedeutung, im anderen Fall nur die Vermarktung durch den Aufbau eines Lieferservices.

Struktur der landwirtschaftlichen Produktion weitgehend unverändert, vertikale und laterale Diversifizierung

Betriebe, die diese Strategie fahren, waren in der Ausgangssituation Betriebe mit ausschließlich landwirtschaftlichen Aktivitäten. Im Laufe der betrieblichen Entwicklung tragen die neu eingeführten betrieblichen Aktivitäten in den Bereichen Verarbeitung, Direktvermarktung, Energieerzeugung, Tourismus zu einem Großteil des Einkommens bei.

Spezialisierung und Professionalisierung in der Landwirtschaft mit vertikaler Diversifizierung

Betriebe, die in der Ausgangssituation eine sehr vielfältige Tierhaltung (Rinder und Schweine, z. T. zusätzlich Legehennen) aufweisen, konzentrieren sich meist auf nur noch ein Verfahren in der Tierhaltung und setzen die freien Kapazitäten in der hofeigenen Verarbeitung, in der Direktvermarktung oder in anderen betrieblichen Aktivitäten wie Seminarbetrieb oder Bioenergie ein. In einigen Betrieben, die diese Strategie verfolgt haben, gehörte die Direktvermarktung bereits in der Ausgangssituation zur Betriebsorganisation dazu, wurde mit der Zeit aber intensiviert.

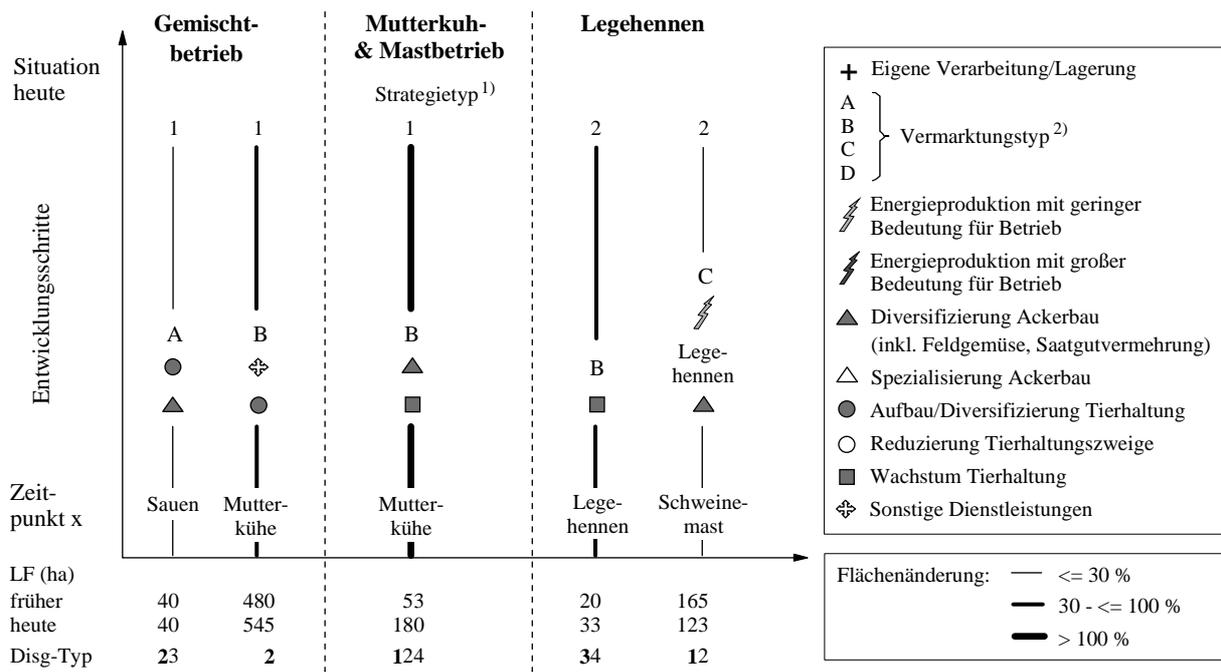
Konzentration auf die Landwirtschaft - Diversifizierung und Professionalisierung

Diese Strategie beinhaltet die Aufstockung in der Tierhaltung und den Ausbau des Ackerbaus, z. B. durch den Einstieg in die Saatgutvermehrung bei starker Zunahme der betrieblichen Kapazitäten. Die rein landwirtschaftlichen Aktivitäten werden ergänzt z. B. durch das Betreiben einer Biogas-Anlage. Die Vermarktung erfolgt klassisch an den Erfassungshandel.

Weitere Betriebstypen

Andere als die zuvor dargestellten Betriebstypen (Ausgangssituation) sind nur durch einzelne Betriebe in der Stichprobe vertreten. So wurden zwei Mutterkuhbetriebe, ein Sauenbetrieb, ein Schweinemastbetrieb, und ein Legehennenbetrieb erhoben.

Abbildung 6-6: Entwicklung der in der Ausgangssituation als Schweine-, Legehennen- oder Mutterkuhbetrieb eingestuft Betriebe



1) 1 = Strategietyp 1: "Echter Diversifizierer"

2 = Strategietyp 2: "Teil-Diversifizierer"

3 = Strategietyp 3: "Konzentrierer/Integrierer"

4 = Strategietyp 4: "Echte Spezialisierer"

2) A = sehr hohe Bedeutung der DV (Direktvermarktung) ab Hof.

B = Direktbelieferung von Großkunden (Kitas, Naturkosthandel, etc.) höhere Bedeutung als DV ab Hof.

C = keine DV ab Hof, eigene Vermarktung an Großkunden oder Vermarktung über EZG.

D = keine DV ab Hof, überwiegende Vermarktung an den klassischen Erfassungshandel.

Quelle: Eigene Darstellung.

Diversifizierung in der Landwirtschaft mit Ausrichtung auf die Direktvermarktung

Der ehemals intensive Sauenbetrieb wurde in den letzten Jahren stark diversifiziert. So werden heute Schweine gemästet, Legehennen gehalten, Kartoffeln und Gemüse angebaut. Der überwiegende Teil der Produkte wird über die Direktvermarktung abgesetzt. Auch der ehemals nur mit Mutterkühen gestartete Betrieb ist in die Rinder- und Schweinemast eingestiegen, hat in der vertikalen Dimension diversifiziert und den Tourismus als starkes Standbein entwickelt. In dem zweiten Mutterkuhbetrieb liegt der Produktionsschwerpunkt nach wie vor in der Rinderhaltung, ergänzt durch die Direktvermarktung des eigenen Fleisches.

Umstrukturierung der landwirtschaftlichen Produktion, vertikale Diversifizierung durch Einstieg in die Direktvermarktung - Entwicklung zum Ackerbaubetrieb mit Tierhaltung

Der auf Legehennen spezialisierte Betrieb hat den Tierbestand ausgedehnt und ist in die Direktvermarktung bzw. die Vermarktung an Großkunden eingestiegen, während der ehemalige Schweinemastbetrieb mit Kartoffel- und Zuckerrübenanbau den Betrieb im Rahmen der Übernahme auf Legehennenhaltung umgestellt hat. Auch dieser Betrieb vermarktet seine Eier direkt über den Naturkost Einzelhandel.

6.2.4 Ableitung von Strategietypen

Auch wenn die beobachteten betrieblichen Entwicklungen sehr vielfältig sind, zeigen sich in den Entwicklungsverläufen deutliche Parallelen, so dass die Verlaufstypen zu den folgenden vier übergeordneten Strategietypen zusammengefasst wurden:

Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“

Diese Betriebsleiter haben im Rahmen der Umstellung, des Generationswechsels oder anderer Ereignisse neue Betriebszweige aufgebaut und dadurch die Vielfalt im landwirtschaftlichen Betrieb erhöht. Diese Diversifizierung steht in der Regel in Verbindung mit dem Auf- und/oder Ausbau der Direktvermarktung, der hofeigenen Verarbeitung oder wird gelegentlich auch kombiniert mit ländlichem Tourismus, der Bildungsarbeit, der Gastronomie und/oder der Energieerzeugung.

Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“ (laterale und/oder vertikale Diversifizierer)

Die zweite Betriebsgruppe umfasst Betriebe, die in der Ausrichtung der landwirtschaftlichen Produktion weitgehend unverändert geblieben sind oder ohne Veränderung des Spezialisierungsgrades auf etwa gleichem Niveau umstrukturiert haben. Aber auch die Leiter dieser Betriebe haben Wege gesucht, mehr Wertschöpfung über ihre Produkte zu erzielen und haben eine vertikale Integration aufgebaut oder Einkommensquellen in anderen Bereichen erschlossen.

Strategietyp 3: „Konzentrierer, Integrierer“

Der dritten Gruppe wurden Betriebe zugeordnet, deren Betriebsleiter sich in der landwirtschaftlichen Erzeugung auf wenige erfolgreiche Betriebszweige spezialisiert haben. Um ihre Produkte professionell zu vermarkten, werden ebenfalls die Integration wertschöpfungsintensiver Bereiche sowie der Weg zum Kunden gesucht. Darüber hinaus haben auch einige dieser Betriebsleiter in außerlandwirtschaftliche Bereiche (Tourismus, Photovoltaik etc.) investiert. Aufgrund ihrer Aktivitäten zum Aufbau eigener Wertschöpfungsketten gibt es aus Sicht des Gesamtunternehmens aber durchaus eine Diversifizierungsstrategie.

Somit sind Spezialisierungs- und Diversifizierungstendenzen in diesen Betrieben z. T. parallel vorhanden.

Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Diese Betriebe sind rein landwirtschaftlich orientiert und konzentrieren sich auf einzelne wenige Betriebszweige. Sie verfolgen dabei eine Qualitätsstrategie, organisieren ihre Vermarktung, verzichten aber auf die eigene Weiterverarbeitung von Rohstoffen.

Bei einigen Betrieben war die Zuordnung zu der einen oder anderen Gruppe nicht ganz eindeutig. Dies betrifft Betriebe, die ihre landwirtschaftliche Produktionsausrichtung sehr stark geändert haben oder auch reine Ackerbaubetriebe, die in die Erzeugung von Sonderkulturen eingestiegen sind oder ihre Anbaupalette innerhalb des Ackerbaus erweitert haben. Die Entscheidung über die Zuordnung fiel schließlich über den Vergleich mit den anderen Betrieben der jeweiligen Gruppe. Wo passt der fragliche Betrieb am ehesten dazu? In einigen Fällen sind die Betriebe heute relativ ähnlich strukturiert, wiesen aber sehr unterschiedliche Ausgangssituationen auf. Dadurch, dass der betriebliche Entwicklungsweg in den Mittelpunkt der Untersuchung gestellt wurde, erfolgte die Zuordnung entsprechend der betrieblichen Historie.

6.3 Beschreibung möglicher Einflussgrößen für die Wahl des betrieblichen Entwicklungsweges in Abhängigkeit vom Strategietyp

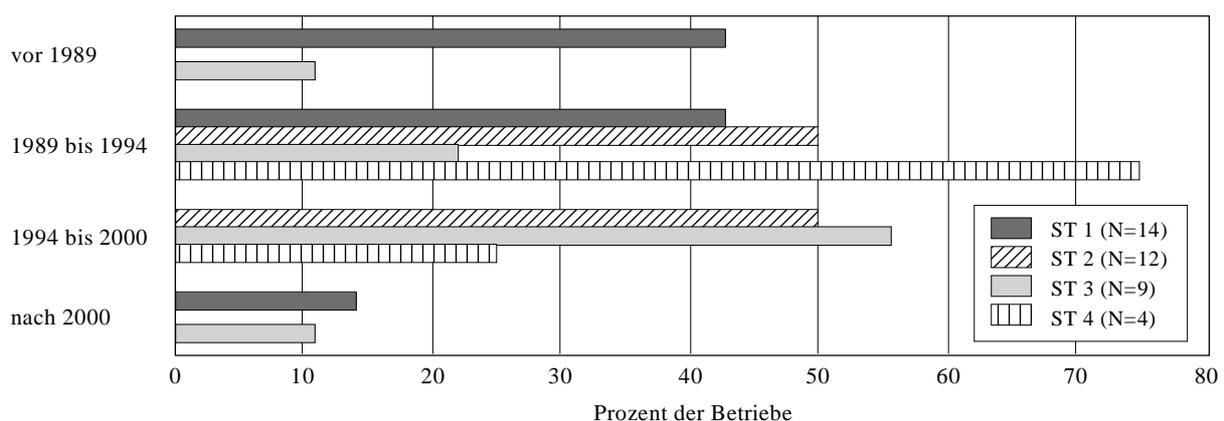
Gegenstand der Ausführungen in diesem Abschnitt ist die Beschreibung und Analyse von verschiedenen Parametern, gruppiert nach der Zugehörigkeit der erhobenen Betriebe zu den verschiedenen Strategietypen. Die Ergebnisse werden aufgrund des geringen Stichprobenumfangs in Form einfacher Häufigkeitsverteilungen oder Mittelwertberechnungen dargestellt.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass es sich bei dieser Arbeit um eine explorative Studie handelt und somit keine allgemeingültigen Schlussfolgerungen erarbeitet, sondern vielmehr mögliche Zusammenhänge und Tendenzen aufgezeigt werden.

6.3.1 Zeitraum der Richtungsentscheidung und Umstellungsjahr

Der betriebliche Entwicklungsweg wurde im Rahmen der Studie mit Beginn der betrieblichen Richtungsentscheidung oder bis maximal 20 Jahre zurückverfolgt. Im Durchschnitt der Betriebe liegen die Richtungsentscheidungen dabei 12 bis 17 Jahre zurück. Die Kenntnis über den Zeitraum, in dem die Richtungsentscheidung getroffen wurde, hilft bei der Einordnung der Betriebe in das jeweilige Umfeld. In je 43 % der Betriebe des Strategietyps ST 1 (Diversifizierer) ist die Richtungsentscheidung bereits vor 1989 bzw. zwischen 1989 und 1994 gefallen (Abbildung 6-7).

Abbildung 6-7: Zeitraum der Richtungsentscheidung nach Strategietypen



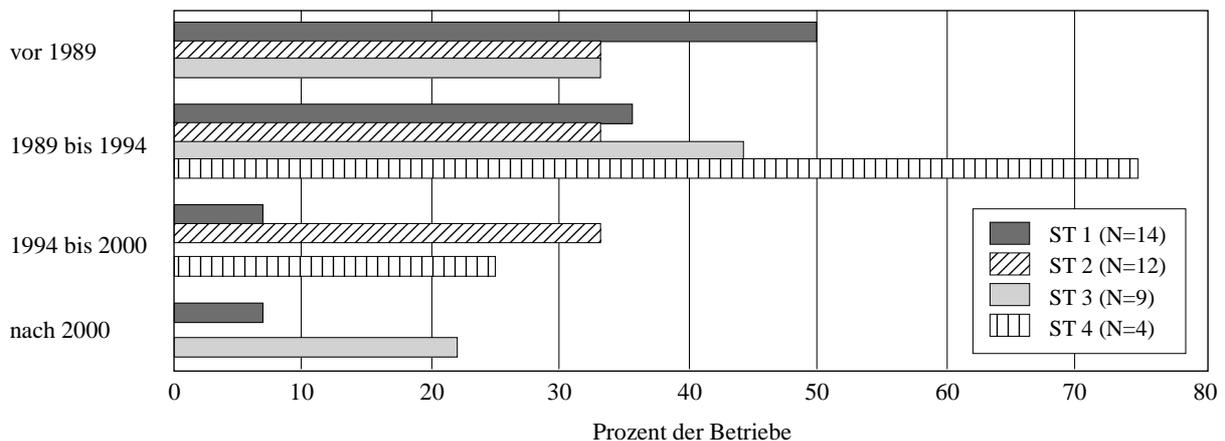
Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

Betriebe des Strategietyps ST 2 haben sich zwischen 1989 und 2004 für ihren Weg entschieden. Der Großteil der Betriebe des ST 3 hat sich zwischen 1995 und 2000 entschieden, und 75 % der Betriebe des ST 4 (Spezialisierer) haben zwischen 1989 und 1994 ihren heutigen Weg begonnen.

Auch bezüglich des Umstellungszeitraumes zeigen sich Unterschiede zwischen den Strategietypen (Abbildung 6-8). In Betrieben des Strategietyps 1 (ST 1) ist der Anteil der Betriebe, die vor 1989 umgestellt haben am größten, in Betrieben des ST 2 gibt es eine weitgehende Gleichverteilung für die ersten drei Zeiträume. Betriebe des ST 3 haben überwiegend vor 1994 umgestellt und die Betriebe des ST 4 zwischen 1989 und 1994. Insgesamt betrachtet hat ein Großteil der Betriebe bereits in den Jahren bis 1995 umgestellt.

Abbildung 6-8: Umstellungszeitraum der untersuchten Betriebe nach Strategietypen



Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

6.3.2 Standortgüte

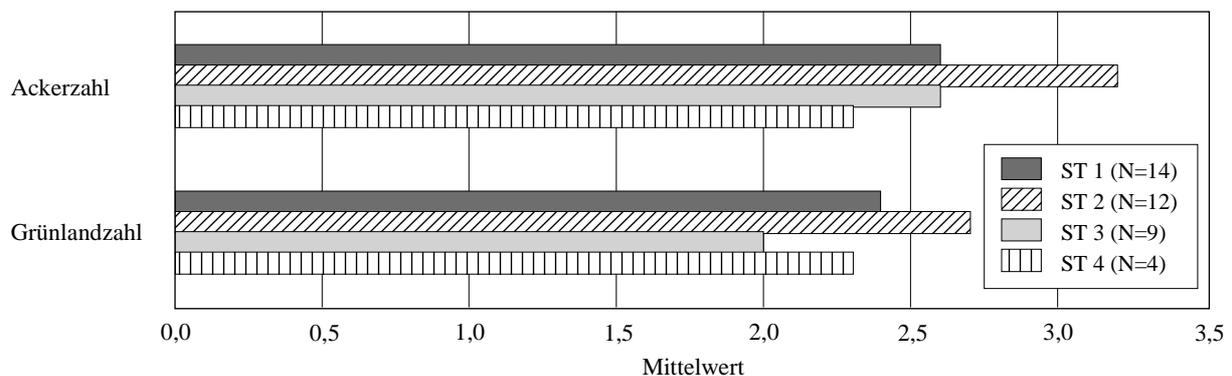
Bodenqualität

Ein Faktor der betrieblichen Entwicklungsrichtung ist die Bodengüte. Bestimmte Standorte lassen nur eine bestimmte Nutzung zu. Die Betriebsleiter wurden gebeten auf einer ordinalen Skala Auskunft über die Güte der von ihnen bewirtschafteten Böden zu geben.² Die Ergebnisse zeigen, dass die Bodenqualität insgesamt eine geringe Bedeutung für die

² 1: <25 BP, 2: 24-45 BP, 3: 46-65 BP, 4: 66-85 BP, 5: > 85 BP

betriebliche Entwicklung in Richtung Diversifizierung oder Spezialisierung hat (Abbildung 6-9). Lediglich Betriebe des Strategietyps 2 (ST 2) zeichnen sich durch etwas höher bewertete Bodenqualitäten aus.

Abbildung 6-9: Bodenwertzahlen nach Strategietypen



Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

Marktnähe

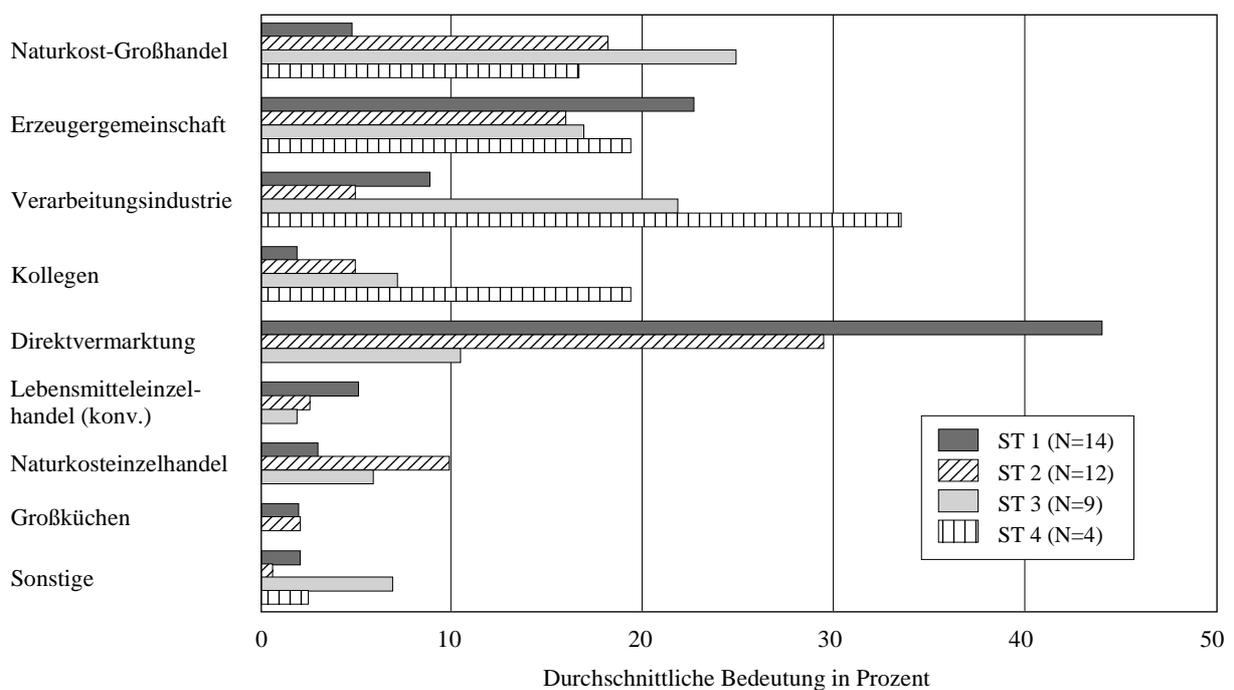
Die Marktnähe der Betriebe wurde in dieser Untersuchung über die Abfrage der Direktvermarktungsmöglichkeiten, über die Entfernung zur nächst größeren Stadt und über die Frage, ob der Betrieb in einer dünn besiedelten Region liegt, erhoben.

Die Entfernung zur nächst größeren Stadt (> 100.000 Einwohner) ist in Betrieben des ST 1 („echte Diversifizierer“) mit durchschnittlich 39 Minuten Fahrtzeit am größten) und in ST 2 mit 24 Minuten Fahrtzeit am geringsten. Insgesamt gaben 80 % der Betriebsleiter an, dass für ihren Betrieb Möglichkeiten der Direktvermarktung bestünden. Am höchsten ist dieser Anteil in ST 2, wo alle 12 Betriebe über Direktvermarktungsmöglichkeiten verfügen. In ST 4 („echte Spezialisierer“) liegt der Anteil der Betriebe mit Direktvermarktungsmöglichkeiten bei 50 %. Der Anteil der Betriebe, die in einer dünn besiedelten Region liegen, ist in ST 4 am höchsten (75 %) und in ST 2 am niedrigsten (33 %). Dies ist ein erster Hinweis darauf, dass die Möglichkeit zur Direktvermarktung für die Richtungsentscheidung von Bedeutung ist.

6.3.3 Vermarktungswege

Aufgrund der vielfältigen Struktur und Ausrichtung der Betriebe ist zu vermuten, dass sich die Betriebe je nach Grad der Spezialisierung oder Diversifizierung unterschiedlich im Hinblick auf die Vermarktung ausrichten. Abbildung 6-10 zeigt die überwiegend gewählten Vermarktungswege. Berechnet wurden die Mittelwerte der Anteile, die über die verschiedenen Vermarktungswege abgesetzt werden. Deutlich wird, dass der Naturkostgroßhandel die geringste Bedeutung für Betriebe des ST 1 und die größte für Betriebe des ST 3 hat. Die auf die Landwirtschaft spezialisierten Betriebe des ST 4 vermarkten über die Verarbeitungsindustrie, über Kollegen, Erzeugergemeinschaften und an den Naturkosteinzelhandel. In Betrieben des ST 1 und 2 hat die Direktvermarktung die größte Bedeutung.

Abbildung 6-10: Bedeutung gewählter Vermarktungswege nach Strategietypen³



Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

³ Frage: „Bitte schätzen Sie für drei ihrer Hauptprodukte grob den Anteil der verschiedenen Vermarktungswege!“ Ausgewiesen ist der ungewichtete Mittelwert.

Die betriebliche Entwicklungsstrategie steht in engem Zusammenhang mit den auf den Betrieben realisierten Vermarktungsformen. Um die Betriebe auch in dieser Hinsicht miteinander vergleichen zu können, wurden sie in vier verschiedene Vermarktungstypen eingeteilt:

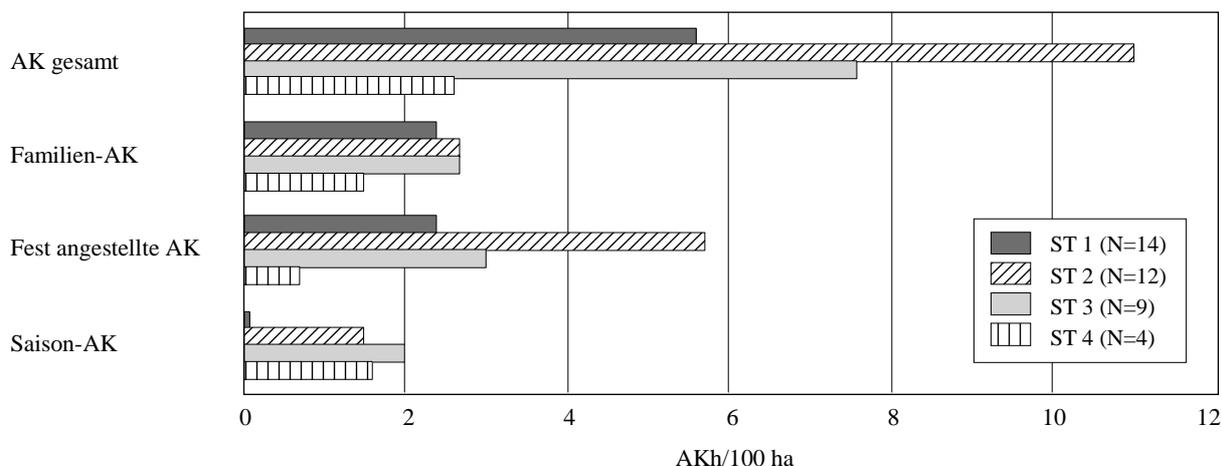
- A sehr hohe Bedeutung der klassischen Direktvermarktung (DV),
- B Direktbelieferung von Großkunden (Kindertagesstätten, Naturkostläden etc.) hat höhere Bedeutung als Direktvermarktung ab Hof,
- C keine Direktvermarktung ab Hof, eigene Vermarktung an Großkunden oder Vermarktung über Erzeugergemeinschaften (EZG),
- D keine Direktvermarktung ab Hof, überwiegende Vermarktung an den klassischen Erfassungshandel.

Wesentliches Kriterium für die Einteilung der Betriebe in die genannten Vermarktungstypen war das Vorhandensein bzw. die Bedeutung der Direktvermarktungsaktivitäten. Mit knapp 50 % (19 Betriebe) wurden die Betriebe am häufigsten der Gruppe B zugeordnet. Jeweils neun Betriebe (23 %) betreiben entweder in sehr großem Umfang Direktvermarktung oder vermarkten als Typ C im Wesentlichen an EZGs oder andere Großhandelsstrukturen. Der klassische Erfassungshandel wie Molkereien oder die Raiffeisengenossenschaft ist als überwiegende Vermarktungsform nur für zwei Landwirte relevant.

6.3.4 Arbeitseinsatz

Der Arbeitskräftebesatzes ist mit 7 AKE/100 ha sehr hoch (siehe oben). Am höchsten ist er in Betrieben des ST 2, in denen die Struktur der landwirtschaftlichen Produktion weitgehend unverändert geblieben ist, die aber vertikal diversifiziert haben, d. h. in die Verarbeitung und/oder in die Direktvermarktung eingestiegen sind. In Betrieben dieses Strategietyps ist auch der Besatz mit fest angestellten AK am höchsten (Abbildung 6-11).

Abbildung 6-11: Arbeitskräftebesatz (AK je 100 Hektar) nach Strategietypen

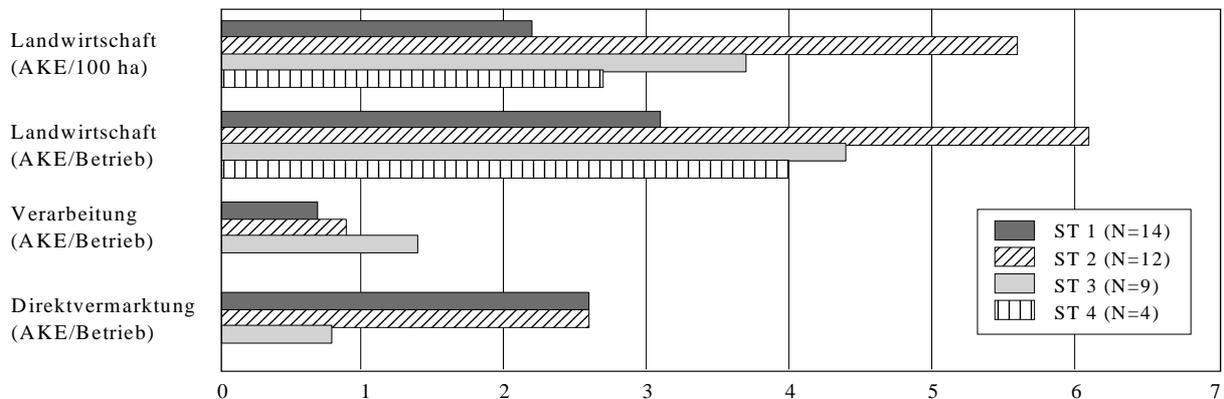


Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

Die Analyse der Verteilung der Arbeitszeit auf verschiedene Betriebsbereiche zeigt, dass der sehr hohe Arbeitskräftebesatz vor allem auf die Verwendung im nachgelagerten Bereich zurückzuführen ist (Abbildung 6-12). Im Durchschnitt aller erhobenen Betriebe liegt der Arbeitskräftebesatz in der landwirtschaftlichen Urproduktion bei 3,2 AK, in der Verarbeitung bei 0,8 AK und in der Vermarktung bei 1,9 AK je Betrieb. Durchschnittlich 0,4 AK werden in anderen Betriebsbereichen eingesetzt. Den höchsten Arbeitskräftebesatz in der landwirtschaftlichen Urproduktion weisen die Betriebe auf, die ihre landwirtschaftliche Produktionsstruktur unverändert gelassen haben und zusätzlich in die vertikale Diversifizierung gegangen sind (ST 2). Unterschiede zeigen sich in der Verwendung der Arbeitskräfte in der Vermarktung, hier ist der Anteil in ST 2 und 3 höher.

Abbildung 6-12: Einsatz der Arbeitskräfte im Betrieb nach Strategietypen

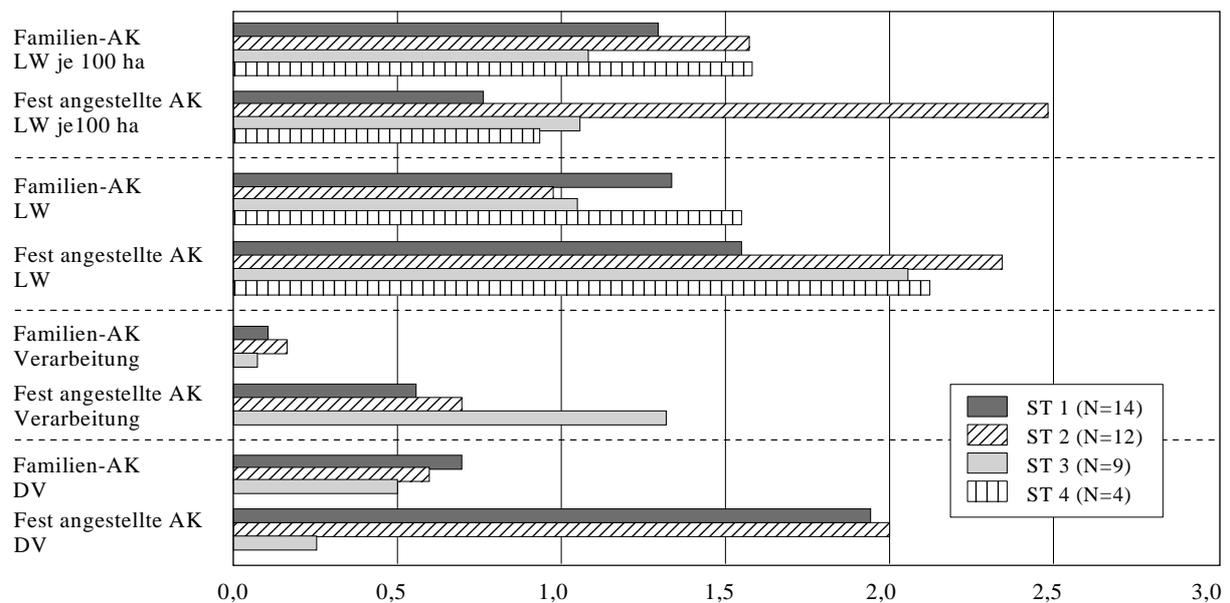


Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

Abbildung 6-13 zeigt zusätzlich die Verwendung der Arbeitskräfte im Betrieb, differenziert nach Familienarbeitskräften und angestellten Arbeitnehmern.

Abbildung 6-13: Verwendung der Arbeitskräfte im Betrieb, differenziert nach der Art der AK



Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

Bezüglich der Entwicklung des Arbeitskräftebesatzes je Betrieb zeigen sich große Unterschiede zwischen den Strategietypen (siehe Tabelle 6-8). Wie zu erwarten, hat die Zahl der Arbeitskräfte insgesamt am stärksten in den Strategietypen 1 und 2 zugenommen. In Betrieben des ST 1 der „echten Diversifizierer“ sind mehr Familien-Arbeitskräfte beschäftigt als vorher, in Betrieben der anderen Strategietypen ist die Zahl weitgehend gleich geblieben. Dagegen hat die Anzahl der festangestellten Arbeitskräfte in allen Strategietypen außer im ST 4 deutlich zugenommen.

Tabelle 6-8: Veränderung der Arbeitskräfteausstattung der Untersuchungsbetriebe (AKE/Betrieb)

Betriebsgruppe	ST 1 ("echte Diversifizierer")			ST 2 ("Teil-Diversifizierer")		
	Früher	Heute	Differenz	Früher	Heute	Differenz
AK gesamt	2,5	6,8	4,3	3,0	9,7	6,7
Familien-AK	1,9	2,3	0,4	1,8	1,9	0,1
fest angestellte AK	0,6	4,2	3,7	0,8	5,1	8,7
Aushilfen (Akh/Jahr)	179	518	339	887	5975	5088
Betriebsgruppe	ST 3 ("Konzentrierer/Integrierer")			ST 4 ("echte Spezialisierer")		
	Früher	Heute	Differenz	Früher	Heute	Differenz
AK gesamt	4,8	7,0	2,2	2,2	2,5	0,4
Familien-AK	1,8	1,7	0,0	1,4	1,6	0,2
fest angestellte AK	2,5	3,9	1,4	0,8	0,6	-0,1
Aushilfen (Akh/Jahr)	1111	2931	1820	0	750	750

Quelle: Eigene Berechnungen.

Auf die Frage nach der Entwicklung der Arbeitsbelastung seit der Richtungsentscheidung⁴ gaben Betriebsleiter des ST 1 und ST 2 an, dass sich die Arbeitsbelastung im Durchschnitt etwas erhöht hat. Für die Betriebsleiter des ST 3 ist die Arbeitsbelastung praktisch gleich geblieben, in der Tendenz hat sie sich ganz leicht erhöht. Betriebsleiter des ST 4, landwirtschaftliche Spezialisierer, haben eine leichte Verringerung ihrer Arbeitsbelastung erfahren.

⁴ Die Frage lautete: „Wie hat sich für Sie als Betriebsleiter (-familie) die Arbeitsbelastung seit der Entwicklung in Richtung einer stärkeren Spezialisierung bzw. Diversifizierung entwickelt? Die Antworten wurden auf einer 5stufigen Likert-Skala abgefragt.“

6.3.5 Flächenausstattung

Bei der Betrachtung der durchschnittlichen Flächenausstattung fällt auf, dass die Betriebe des ST 1 heute am größten sind, dicht gefolgt von Betrieben des ST 4 (Tabelle 6-9). Das Flächenwachstum seit der Richtungsentscheidung war in allen Strategietypen sehr ausgeprägt und am größten ebenfalls beim ST 1. Da unterschiedliche Zeiträume betrachtet werden, wird der Flächenzuwachs insgesamt ins Verhältnis zu der Anzahl an Jahren seit der Richtungsentscheidung gesetzt. Auch bei dieser Betrachtung zeigt sich, dass das Flächenwachstum in Betrieben des ST 1 am stärksten war.

Tabelle 6-9: Flächenausstattung in der Ausgangssituation, heute und relative Veränderung, jeweils mit Minimum und Maximum

	ST 1 (N=14)	ST 2 (N=12)	ST 3 (N=9)	ST 4 (N=4)
Ausgangssituation (ha LF)	9-480 (105)	20-300 (79)	12-220 (86)	27-320 (123)
heute (ha LF)	36-925 (203)	33-575 (137)	14-440 (159)	30-330 (192)
Differenz (ha LF)	98	58	73	69
Zunahme in %	197	87	137	100
Jährliche Zunahme in %	6,4	3,8	5,3	4,0
Ausgangsjahr	1990	1994	1995	1992

Zahlen in Klammern: Mittelwert

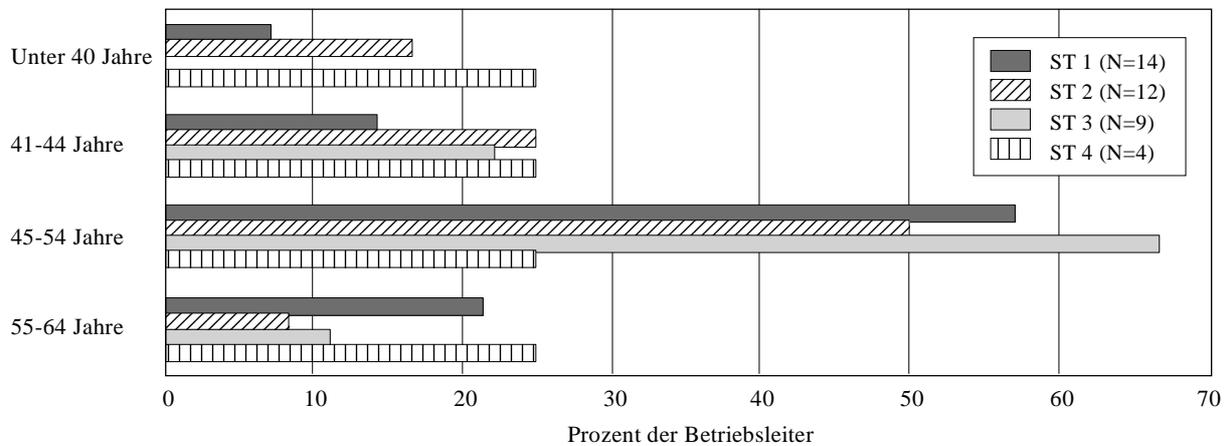
Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

6.3.6 Person des Betriebsleiters

Dieser Abschnitt beginnt mit der Darstellung des Alters und der Ausbildung der Betriebsleiter, gefolgt von Unternehmerzielen und -einstellungen sowie den persönlichen Eigenschaften der Betriebsleiter.

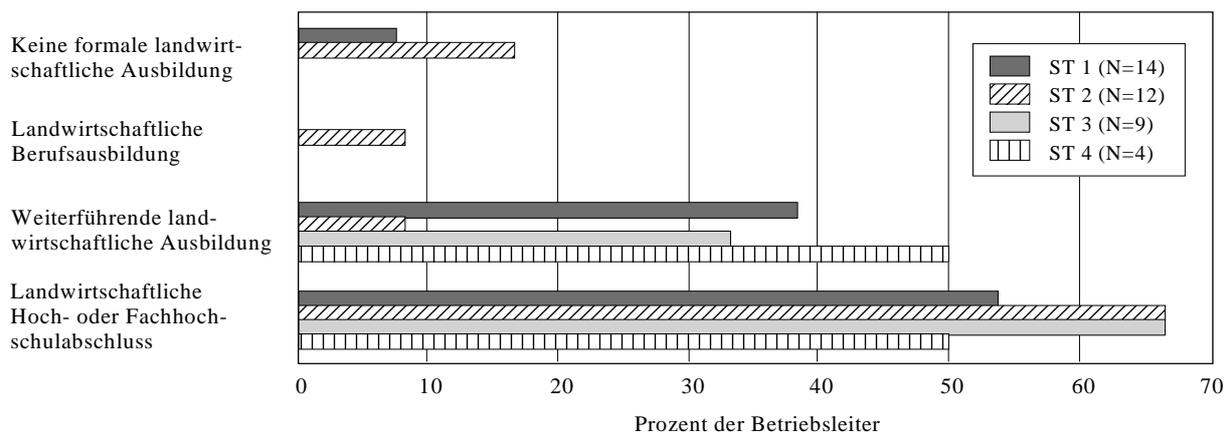
Betriebe des ST 3 weisen den höchsten Anteil an Betriebsleitern zwischen 45 und 54 Jahren auf. Kein Betriebsleiter dieses Strategietyps ist jünger als 40 Jahre. Die Strategietypen ST 2 und ST 3 haben deutlich geringere Anteile an Betriebsleitern zwischen 55 und 64 Jahren als die Betriebsleiter der ST 1 und ST 4. Das Alter der Betriebsleiter hat also offensichtlich nur eine geringe Bedeutung für die betriebliche Strategie in Hinblick auf Spezialisierung bzw. Diversifizierung.

Abbildung 6-14: Alter der Betriebsleiter nach Strategietypen

Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen..

In der Befragung wurde auch die Ausbildung der Betriebsleiter erhoben. Abbildung 6-15 zeigt, dass unabhängig vom Strategietyp ein hoher Anteil der Betriebsleiter sehr hoch qualifiziert ist. Dieses Ergebnis stimmt mit den Analysen von NIEBERG und OFFERMANN (2007) überein, die ebenfalls feststellten, dass erfolgreiche Betriebsleiter eine höhere landwirtschaftliche Ausbildung nachweisen können.

Abbildung 6-15: Ausbildung der Betriebsleiter nach Strategietypen

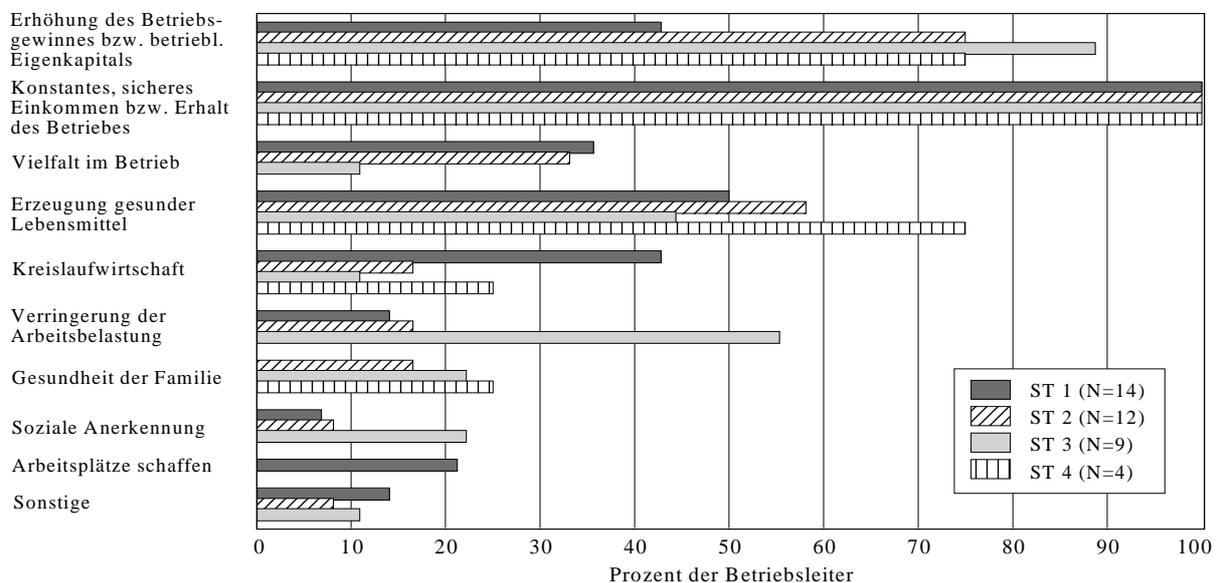
Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen..

Unternehmerziele

Betriebsleiter verfolgen mit der Ausrichtung ihres Betriebes unterschiedliche Ziele. Abbildung 6-16 zeigt die Unterschiede in der Bedeutung wichtiger Ziele bei den betrieblichen Entwicklungswegen.⁵ Unabhängig von der betrieblichen Ausrichtung wird von allen Betriebsleitern die Realisierung eines konstanten, sicheren Einkommens bzw. der Erhalt des Betriebes als wichtigstes Ziel genannt. An zweiter Stelle steht für die meisten Betriebsleiter die Erhöhung des Betriebsgewinnes bzw. die Erhöhung des Eigenkapitals. Eine Ausnahme bilden die Betriebe des ST 1 („echte Diversifizierer“). In dieser Gruppe wird die Erzeugung gesunder Lebensmittel häufiger genannt. In spezialisierenden Betrieben (ST 4) ist die Erzeugung gesunder Lebensmittel genauso wichtig wie die Erhöhung des Betriebsgewinns. Vielfalt im Betrieb ist den Betriebsleitern des ST 1 und ST 2 besonders wichtig. Diese Betriebe sind dementsprechend auch die Betriebe mit der vielfältigsten Struktur – v. a. im landwirtschaftlichen Bereich. Die Verringerung der Arbeitsbelastung ist vor allem von Betriebsleitern des ST 3 genannt worden. Das sind die Betriebe, die sich gesamtbetrieblich auf ein oder wenige Produkte konzentriert haben, angefangen von der Erzeugung, über die Vermarktung bis zur Verarbeitung. Für ein Fünftel der Betriebsleiter des ST 1 ist die Schaffung von Arbeitsplätzen ein Ziel der betrieblichen Ausrichtung gewesen.

Abbildung 6-16: Ziele der betrieblichen Neuorientierung in Abhängigkeit vom Strategietyp



Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

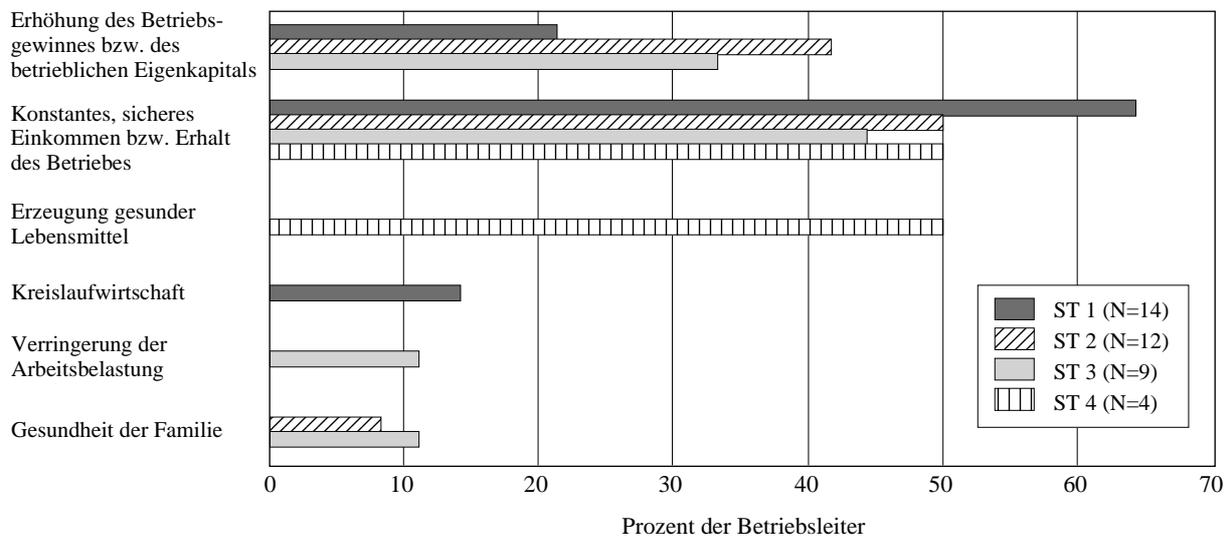
Quelle: Eigene Berechnungen.

⁵

Bis zu vier Antworten waren möglich.

Abbildung 6-17 zeigt das jeweils wichtigste Ziel in der Entscheidung über die betriebliche Entwicklungsrichtung. Unabhängig von dem betrieblichen Entwicklungsweg stehen ökonomische Ziele, und dabei vor allem die Erwirtschaftung eines konstanten Einkommens bzw. der Erhalt des Betriebes im Vordergrund. Ein sicheres Einkommen ist für Betriebsleiter des ST 1 am häufigsten das wichtigste Ziel, wohingegen die Erhöhung des Betriebsgewinns am seltensten als wichtigstes Ziel formuliert wird.

Abbildung 6-17: Wichtigstes Ziel bei der Entscheidung über die betriebliche Entwicklungsrichtung



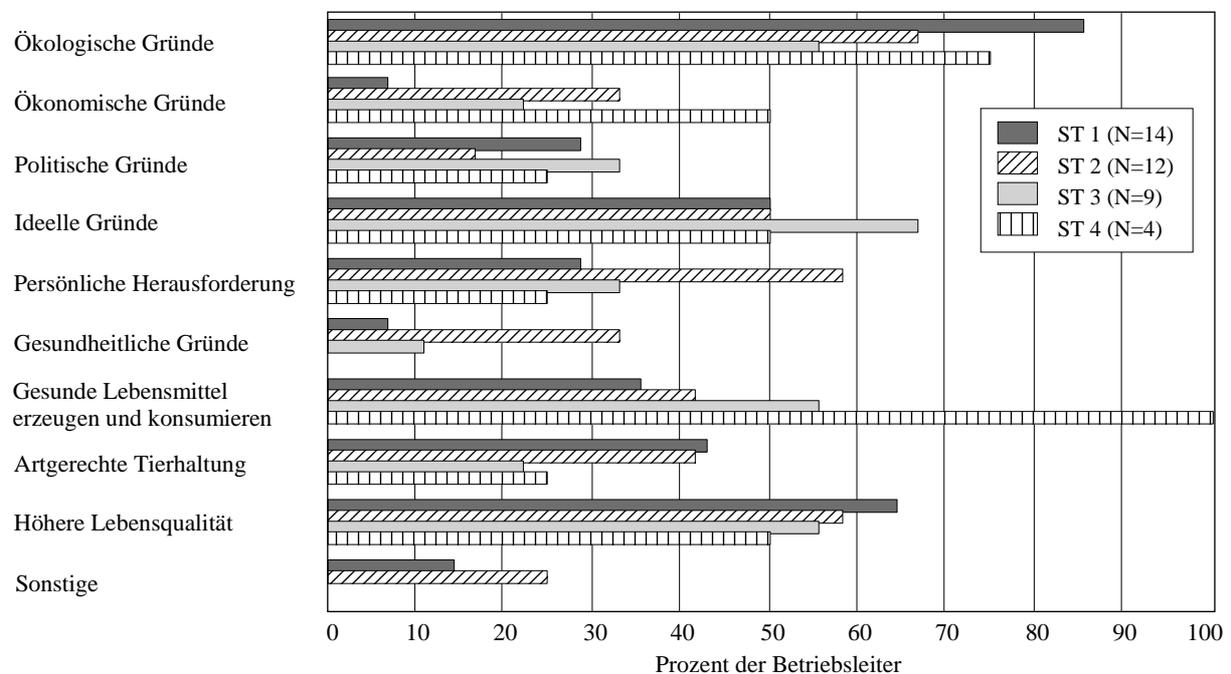
Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

Motive der ökologischen Bewirtschaftung

Bei der Analyse des wichtigsten Motivs der ökologischen Bewirtschaftung zeigt sich, dass ökologische Gründe von Betriebsleitern des ST 3 am seltensten genannt werden, dafür sind hier ideelle Gründe (ganzheitliches Lebenskonzept, Schöpfung, Anthroposophie etc.) sehr wichtig (Abbildung 6-18).⁶ Ökonomische Motive sind am seltensten bei Betriebsleitern im ST 1, den „echten Diversifizierern“ zu finden. Für die Betriebsleiter des ST 2 ist die persönliche Herausforderung ein wichtiges Motiv der ökologischen Bewirtschaftung. Bei den Betriebsleitern des ST 4 fällt auf, dass allen die Erzeugung und der Konsum gesunder Lebensmittel wichtig sind.

Abbildung 6-18: Motive der ökologischen Bewirtschaftung nach Strategietyp



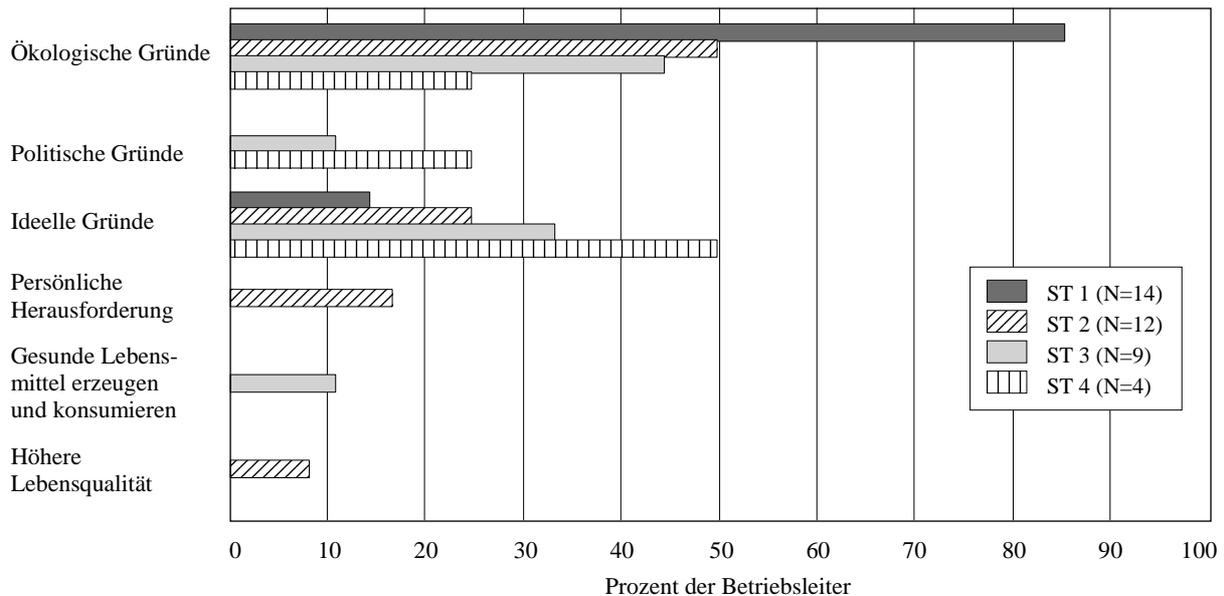
Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

⁶ Bis zu sechs Antworten waren möglich:

Die Analyse des wichtigsten Motivs zeigt, dass an erster Stelle überwiegend ökologische, politische und ideelle Gründe stehen (Abbildung 6-19). Ökologische Gründe sind für Betriebe des ST 1 und 2 das wichtigste Motiv. 50 % der Betriebsleiter des ST 4 geben ideelle Gründe als das wichtigste Motiv an.

Abbildung 6-19: Wichtigstes Motiv der ökologischen Bewirtschaftung



Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

Einstellungen zum ökologischen Landbau

In Anlehnung an die Literatur, wonach die persönliche Einstellung im jeweiligen Kontext eine Bedeutung für die Entscheidung haben kann, wurden die Betriebsleiter nach dem Grad ihrer Zustimmung zu einigen Statements über den ökologischen Landbau befragt. Diese Statements waren:

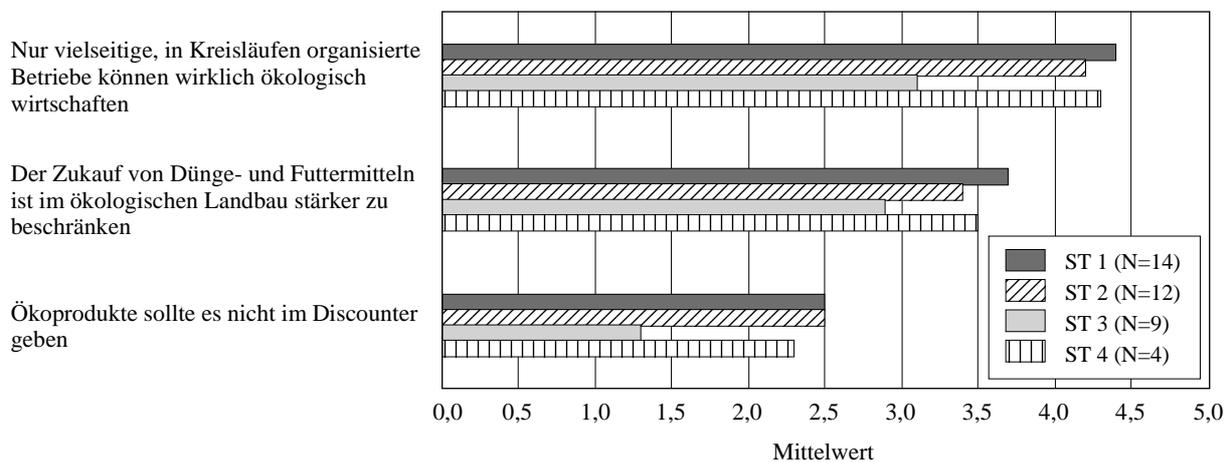
- Nur vielseitige und in Kreisläufen organisierte Betriebe können wirklich ökologisch wirtschaften.
- Der Zukauf von Dünge- und Futtermitteln ist im ökologischen Landbau stärker zu beschränken.
- Ökoprodukte sollte es nicht im Discounter geben.

Die Aussagen stehen stellvertretend für Diskussionen, die innerhalb der Bio-Bewegung aktuell oder in den letzten Jahren geführt wurden. Hierbei steht auf der einen Seite eher

die pragmatische Sichtweise, die eine stärkere Beteiligung des ökologischen Landbau an dem technischen Fortschritt propagiert, und auf der anderen Seite eine Sichtweise, die sich eher den Grundprinzipien des ökologischen Landbaus verhaftet sieht und bewusst eine Abgrenzung vom konventionellen Landbau sucht.

Abbildung 6-20 gibt die Ergebnisse wider. Abgetragen ist der Grad der Zustimmung: ein Wert von 5 bedeutet dabei volle Zustimmung, ein Wert von 1 ist gleichbedeutend mit gar keiner Zustimmung. Betriebsleiter, die sich im landwirtschaftlichen Bereich bewusst auf ein oder wenige Produkte konzentrieren und vertikal integriert haben (ST 3), stimmen den drei genannten Aussagen weniger stark zu. Das heißt, dass Betriebsleiter dieses Strategietyps eher zu den Pragmatikern zu rechnen sind.

Abbildung 6-20: Persönliche Einstellungen und betriebliche Entwicklungsrichtung



Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

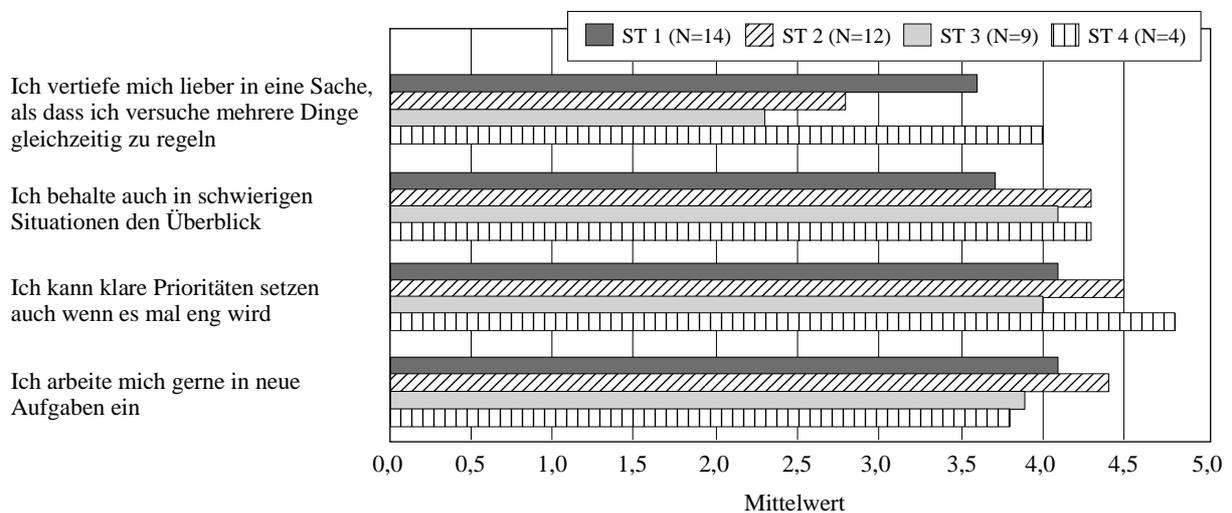
Quelle: Eigene Berechnungen.

Ergänzend zu den genannten Statements wurden die Betriebsleiter aufgefordert, sich auf einer 7stufigen Skala eher als „Realo“ oder als „Fundi“ einzuschätzen (1=100 % Fundi und 7=100 % Realo). Betriebsleiter der Strategietypen 1 und 4 lagen mit ihren Antworten im Durchschnitt genau in der Mitte der Skala (Wert 4). Am weitesten in Richtung „Realo“ waren die Betriebsleiter des ST 3 orientiert. Allerdings ist der Durchschnittswert von 5,2 nur geringfügig höher als der der Betriebsleiter des ST 2 mit 4,9.

Verhalten im Betrieb

In Ergänzung zu den Fragen zu persönlichen Einstellungen wurden den Betriebsleiter 4 Statements vorgelegt, anhand derer sie ihre eigene Arbeitsweise beurteilen sollten (Abbildung 6-21). Auch für diese Statements wurde eine Skala von 5 „stimmt völlig“ bis 1 „stimmt gar nicht“ gewählt. Lediglich beim ersten Statement „Ich vertiefe mich lieber in eine Sache, als dass ich mehrere Dinge versuche gleichzeitig zu regeln“ gibt es einen nennenswerten Unterschied zwischen den Strategietypen. Betriebsleiter, die den Weg der Spezialisierung (ST 4) beschritten haben, stimmen der Aussage am meisten zu.

Abbildung 6-21: Einschätzung der eigenen Arbeitsweise und betriebliche Entwicklungsrichtung

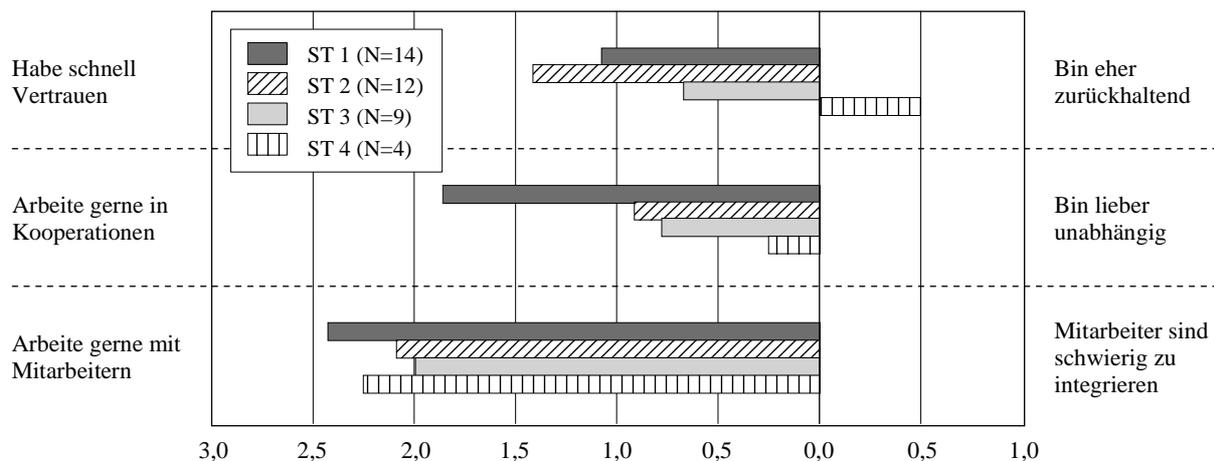


Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

Bei der Betrachtung der Einschätzung der Betriebsleiter in Hinblick auf ihr Verhalten im Betrieb zeigen sich leichte Unterschiede in erwarteter Richtung (Abbildung 6-22). Betriebsleiter des ST 4 (Spezialisierer) haben deutlich weniger Vertrauen in andere Menschen und arbeiten weniger gern in Kooperationen. Dagegen arbeiten Betriebsleiter besonders vielseitiger Betriebe (ST 1) gerne in Kooperation und mit Mitarbeitern.

Abbildung 6-22: Einschätzung der Betriebsleiter zu ihrer Betriebsführung und betriebliche Entwicklungsrichtung



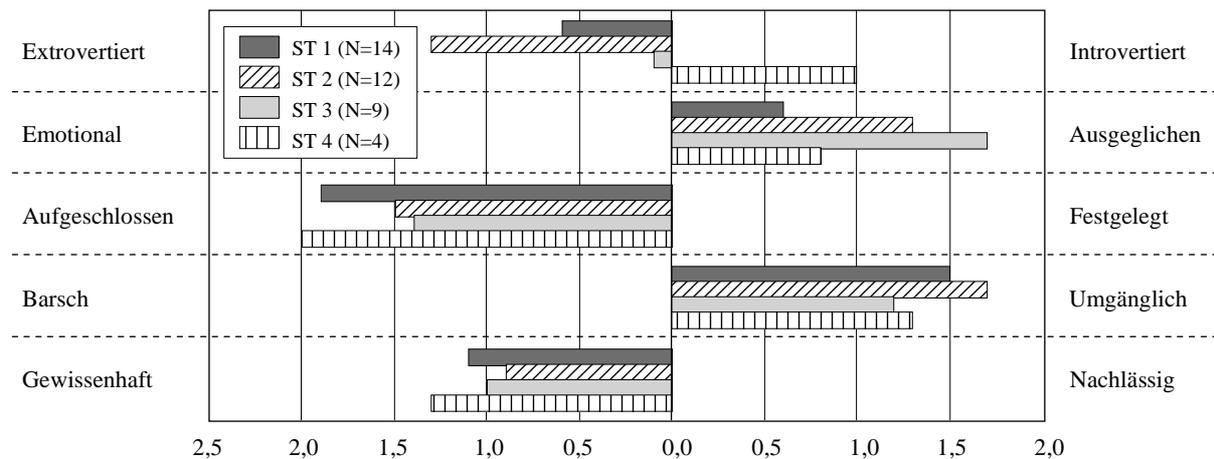
Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

Wie bereits im Methodenteil ausführlich beschrieben, gibt es verschiedene Möglichkeiten, Menschen entsprechend ihrer Verhaltensmuster in verschiedene Typen zu klassifizieren. In der vorliegenden Untersuchung wurden zwei verschiedene Methoden angewendet. Zum einen ein Modell, das auf den „Big Five Persönlichkeitsindikatoren“ der psychologischen Forschung basiert und erprobte umfangreiche Fragebögen auf nur 5 Frage-Items reduziert. Das zweite angewendete Modell ist DISG. DISG ist ein kommerzielles Produkt, das Unternehmen helfen soll, Stärken und Schwächen der Mitarbeiter zu identifizieren, um darüber die Effizienz der Mitarbeiter zu erhöhen. Die Ergebnisse beider Instrumente werden nacheinander vorgestellt und vergleichend diskutiert.

Die Ergebnisse der „Big Five“ Auswertungen zeigen, dass Betriebsleiter des ST 4 („echte Spezialisierer“) sich für deutlich introvertierter halten als die der anderen Strategietypen (Abbildung 6-23). Die Betriebsleiter des ST 2 stufen sich als am stärksten extrovertiert ein. In den anderen grundlegenden Charaktereigenschaften des „Big Five“ sind die Unterschiede zwischen den Betriebsleitern der Strategietypen gering. Alle Betriebsleiter schätzen sich als eher ausgeglichen, aufgeschlossen, umgänglich und gewissenhaft ein.

Abbildung 6-23: Betriebliche Entwicklungsrichtung in Abhängigkeit der „Big Five“



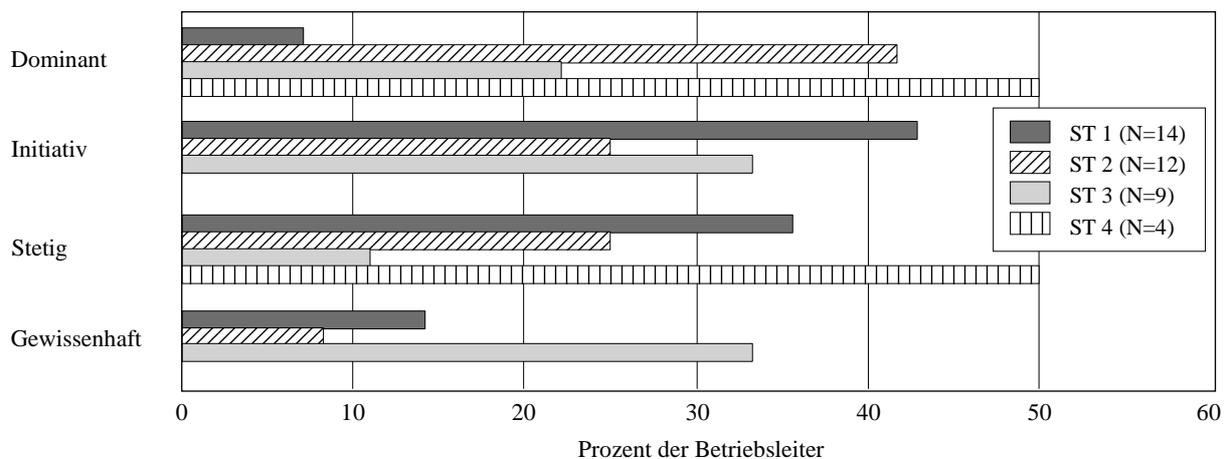
Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

Das DISG-Modell unterscheidet die vier Verhaltensdimensionen dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft und diverse Zwischenstufen. Innerhalb dieser Auswertungen erfolgte eine Beschränkung auf die vier großen Verhaltensdimensionen, d. h. dass die Betriebsleiter entsprechend ihres vorherrschenden Typs eingestuft wurden.

In Abbildung 6-24 fällt auf, dass der Anteil an dominanten and an stetigen Persönlichkeiten unter den Betriebsleitern des ST 4 („echte Spezialisierer“) höher ist als in den anderen Strategietypen. Allerdings ist diese Gruppe sehr klein, sie enthält nur 4 Betriebe. Besonders häufige Eigenschaften der Betriebsleiter des ST 1 ist die Initiative und die Stetigkeit, wobei diese Betriebsleiter seltener dominant sind. Betriebsleiter des ST 2 sind am häufigsten dominant und die des ST 3 überwiegend gewissenhaft und initiativ.

Abbildung 6-24: Betriebliche Entwicklungsrichtung in Abhängigkeit der 4 Verhaltensdimensionen des DISG



Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

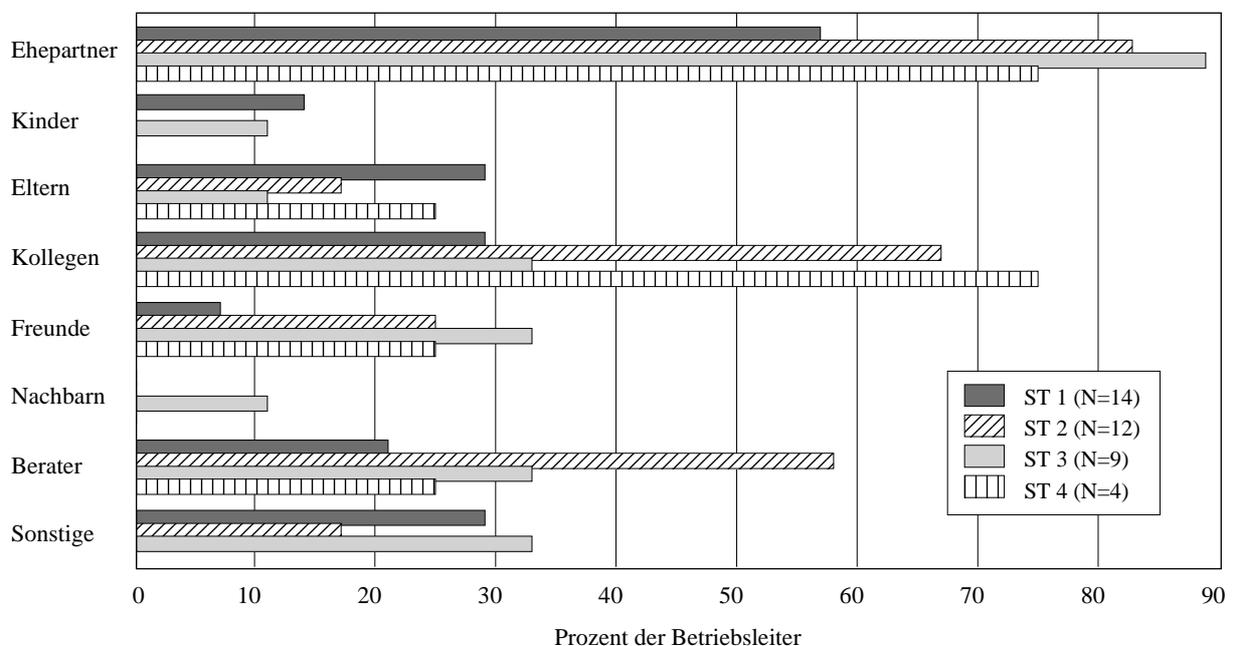
Die Betriebsleiter wurden auch nach ihrer Einschätzung ihrer persönlichen Risikobereitschaft gefragt. Im Durchschnitt liegen die Antworten der Betriebsleiter bei einem Wert von 6,7 auf einer Skala von 1 bis 10, d. h., die Betriebsleiter sind in der Tendenz leicht risikofreudig. Insgesamt sind die Unterschiede zwischen den Strategietypen gering. Während die beiden ST 3 und 4 sich im Bereich des Durchschnitts bewegen, schätzen sich die Betriebsleiter des ST 1 mit einem Durchschnittswert von 6,1 als weniger risikofreudig und die des ST 2 als stärker risikobereit (7,3) ein.

6.3.7 Entscheidungsprozesse im Betrieb

Inhalt dieses Abschnitts sind die innerbetrieblichen Entscheidungsprozesse. Wer beeinflusst betriebliche Entscheidungen und wo gibt es Reibungspunkte, die die betriebliche Entwicklung möglicherweise mit beeinflussen.

Auf die Frage nach den Personen, die den betrieblichen Entwicklungsweg mit beeinflusst haben, nannten 74 % der Befragten ihren Ehepartner/Ehepartnerin (vgl. Abbildung 6-25). Am höchsten war dieser Anteil in Betrieben des ST 3 (landwirtschaftliche Spezialisierer mit vertikaler Integration). Auffallend ist die große Bedeutung, die Berater für die Betriebsleiter des ST 2 und Kollegen in den ST 2 und 4 haben.

Abbildung 6-25: Personen, die den betrieblichen Weg wesentlich mit beeinflusst haben



Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

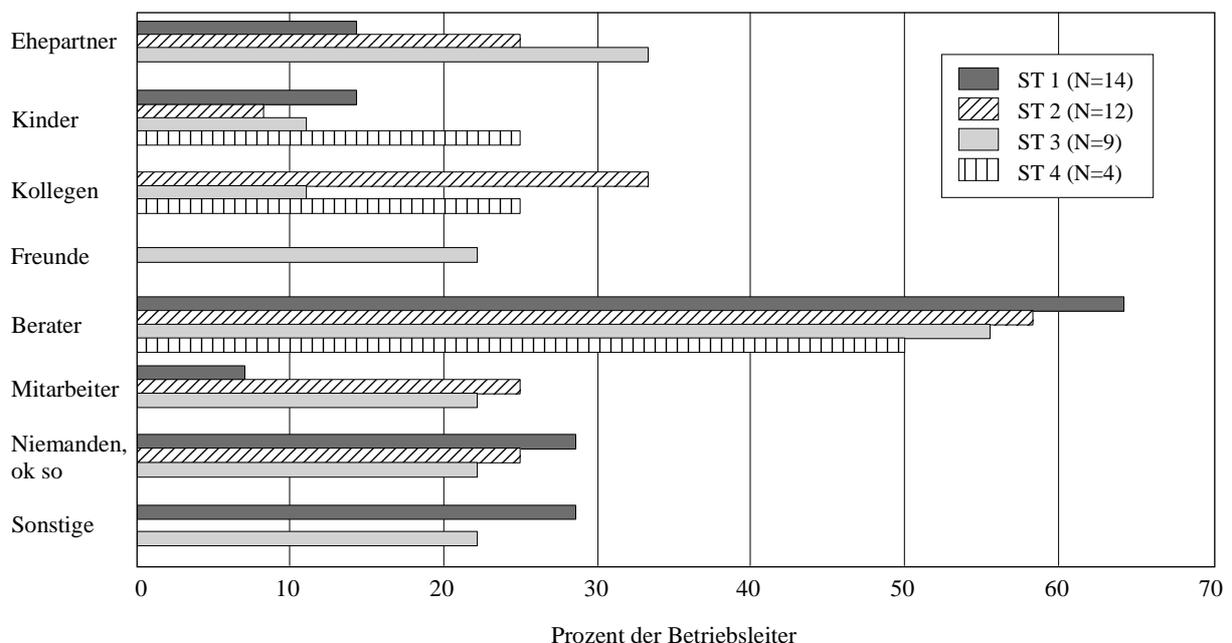
Gefragt nach der wichtigsten Personengruppe im Entscheidungsprozess, gaben 61 % der Betriebsleiter die Ehepartner an. In Betrieben des ST 3 werden Ehepartner noch öfter als wichtigste Personengruppe genannt, und zwar von 78 % der Betriebsleiter.

Gefragt nach innerbetrieblichen Entscheidungsprozessen gaben 39 % der Betriebsleiter an, dass sie problemlos verlaufen, 44 % der Betriebsleiter berichteten von innerbetrieblichen

Abstimmungsproblemen, sei es dass die Eltern dem Weg skeptisch gegenüber standen, oder dass es mit Partnern bzw. Mitarbeitern Schwierigkeiten im Abstimmungsprozess gab und gibt. Am günstigsten scheinen die Entscheidungsstrukturen in Betrieben des ST 3 (landwirtschaftliche Spezialisierer mit vertikaler Integration) auszusehen, hier liegt der Anteil der Betriebe, die von innerbetrieblichen Schwierigkeiten reden bei nur 29 %, bei 43 % gibt es keine Probleme.

Aus heutiger Sicht würden 59 % aller Betriebsleiter die Beratung in den Entscheidungsprozess mit einbeziehen wollen. An zweiter Stelle kommen die Ehepartner mit 20 %. Die Unterschiede zwischen den Strategietypen zeigt Abbildung 6-26.

Abbildung 6-26: Personen, die aus heutiger Sicht in den Entscheidungsprozess einbezogen werden sollten



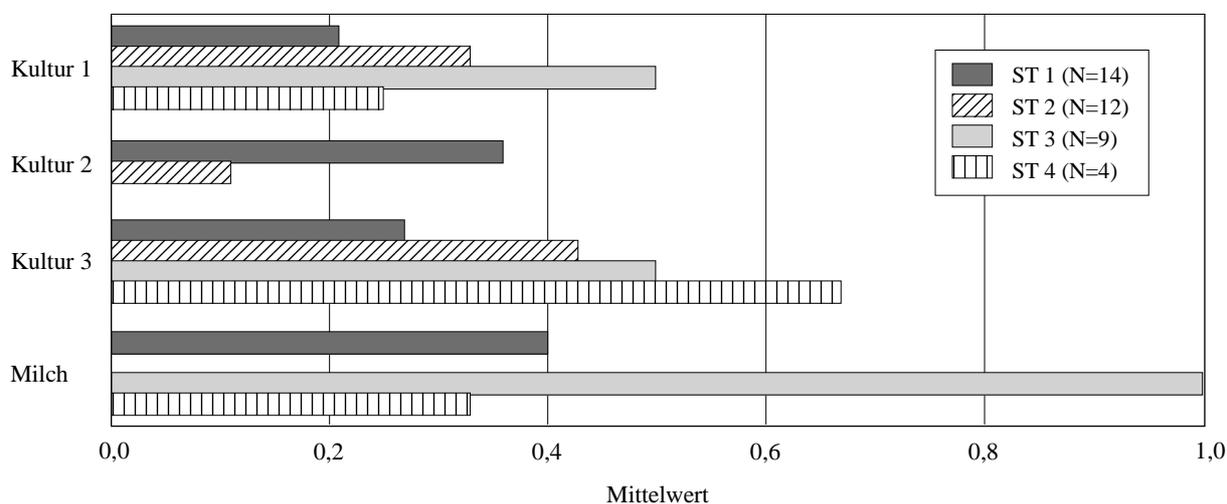
Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

Als Indikator der Betriebsleiterfähigkeit wird gerne das Ertragsniveau im Vergleich zu dem vergleichbarer Betriebe verwendet. Allerdings ist dieser Indikator nicht ganz eindeutig, da einige Betriebsleiter während der Befragung angaben, zugunsten einer höheren Qualität bewusst auf quantitativen Ertrag zu verzichten.

Im Durchschnitt schätzen die Betriebsleiter die Erträge ihrer Kulturen oder tierischen Leistungen höher ein als die von ökologisch wirtschaftenden Kollegen in der Region (Abbildung 6-27). Ein Wert von „Null“ bedeutet gleich hohe Erträge/Leistungen. „Kultur1“ bis „Kultur3“ steht für drei wichtige Kulturen im jeweiligen Betrieb. Interessant ist, dass die Betriebe, die sich im landwirtschaftlichen Bereich auf die Milcherzeugung spezialisiert haben und in die vertikale Diversifikation gegangen sind (die Betriebe gehören zu ST 3), im Durchschnitt ihre Milchleistung im Vergleich für deutlich höher einschätzen. Betriebe, die die Struktur der landwirtschaftlichen Erzeugung weitgehend unverändert gehalten haben, schätzen ihre Milchleistung relativ am schlechtesten, aber immer noch ähnlich wie die vergleichbarer Betriebe ein (ST 2).

Abbildung 6-27: Erträge/Leistungen im Vergleich zu denen vergleichbarer ökologischer Betriebe in der Region



Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

Hinderungsgründe für die Realisierung betrieblicher Entwicklungswege

Mit dem Ziel, Hinderungsgründe für den einen oder anderen betrieblichen Entwicklungsweg herauszuarbeiten und darüber mehr über die eigentlichen Bestimmungsgründe betrieblicher Entscheidungen zu erfahren, wurden die Betriebsleiter nach Schwierigkeiten und Problemen gefragt, die im Verlauf ihrer betrieblichen Entwicklung aufgetaucht sind.

In fast allen Strategietypen wird die Flächenknappheit als wichtiges Problem angesehen (Tabelle 6-10). Besonders oft wurde Flächenknappheit von Betrieben des ST 1 genannt, das sind die Betriebe, die am stärksten in Richtung Vielfalt gegangen sind. Dennoch ist der Flächenzuwachs in diesem Strategietyp innerhalb des Betrachtungszeitraumes am

höchsten. An zweiter Stelle steht im ST 1 die Schwierigkeit, qualifizierte Mitarbeiter zu finden, gefolgt von Liquiditätsengpässen und Platzmangel auf der Hofstelle. Schwierigkeiten, qualifizierte Mitarbeiter zu finden, gab auch ein Drittel der Betriebe des ST 2 an. Diese beiden Strategietypen beinhalten die am vielfältigsten strukturierten Betriebe, für die gut qualifizierte Mitarbeiter besonders wichtig sind, um die Verantwortung für viele verschiedene Betriebszweige auf mehrere Schultern zu verteilen.

Tabelle 6-10: Hemmnisse und Probleme bei der Realisierung des betrieblichen Entwicklungsweges (in % der Betriebe)

	ST 1 (N=14)	ST 2 (N=12)	ST 3 (N=9)	ST 4 (N=4)	Alle
Schwierigkeiten qualifizierte Leute zu finden	35,7	33,3	11,1	25,0	28,2
Lohnkosten zu hoch	21,4	25,0	0,0	0,0	15,4
Nicht genug Arbeit für Vollzeitbeschäftigung	7,1	16,7	22,2	25,0	15,4
Saison-AK nicht immer verfügbar	0,0	8,3	22,2	0,0	7,7
Schwierigkeiten Kredit zu bekommen	14,3	25,0	33,3	50,0	20,5
Zinsen zu hoch	14,3	8,3	0,0	25,0	10,3
große Hypothek auf Betrieb	7,1	0,0	22,2	0,0	7,7
zu wenig Eigenkapital	7,1	16,7	11,1	0,0	10,3
Liquiditätsengpässe	35,7	25,0	22,2	0,0	25,6
Flächenknappheit	57,1	41,7	33,3	50,0	46,2
Pachtkosten zu hoch	21,4	8,3	44,4	25,0	23,1
Bauauflagen	14,3	16,7	33,3	25,0	20,5
Hygieneauflagen	28,6	8,3	11,1	0,0	15,4
Ungünstige Marktverhältnisse	7,1	8,3	0,0	50,0	10,3
Platzmangel Hoffläche	35,7	0,0	33,3	0,0	20,5
Ungünstige natürliche Produktionsbedingungen	14,3	0,0	11,1	25,0	10,3
Zu große persönliche Belastung	14,3	33,3	33,3	25,0	25,6
Sonstige Gründe	35,7	25,0	11,1	0,0	23,1

Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

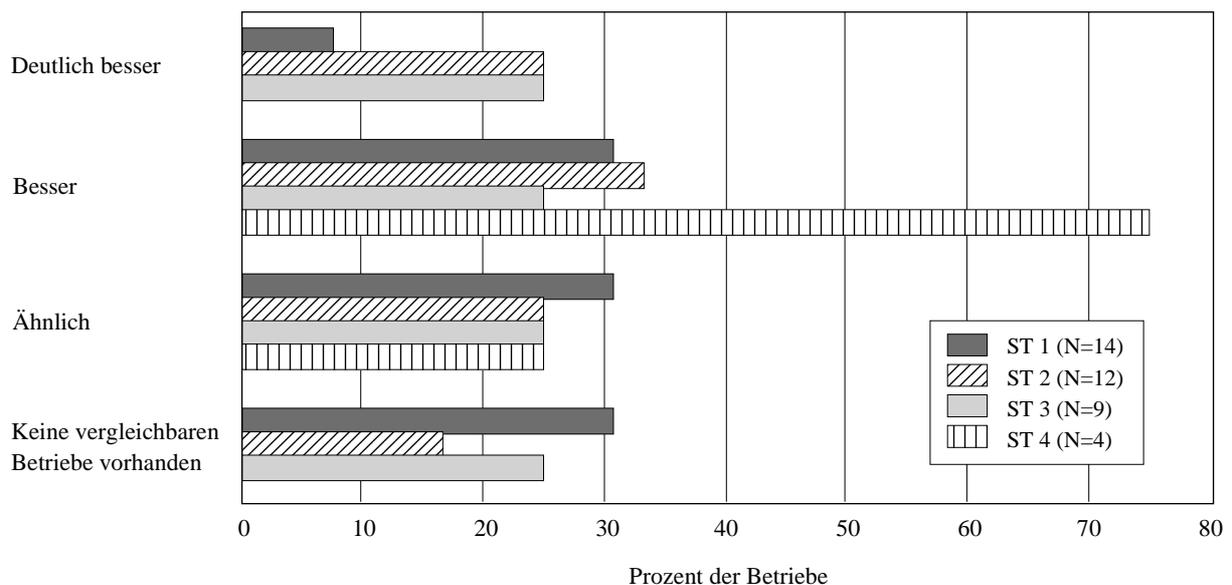
Ein weiterer Punkt bei der Entscheidung über die geeignete betriebliche Ausrichtung sind die Qualitätsanforderungen des Marktes. Auf die Frage, ob die Qualitätsanforderungen des Marktes einer vielfältigen Produktion entgegenstehen, antworteten insgesamt 54 % der Betriebsleiter mit „ja“, 36 % mit „nein“ und 10 % mit „teils/teils“. Unter den Betriebsleitern des ST 1 war der Anteil, der mit „ja“ geantwortet hat, mit 36 % deutlich niedriger als in allen anderen Strategietypen.

6.3.8 Konsequenzen für die Wirtschaftlichkeit

Bezüglich der Entwicklung der wirtschaftlichen Situation haben sich alle Betriebsleiter positiv geäußert⁷. Im Durchschnitt hat sich die wirtschaftliche Situation in Betrieben aller Strategietypen seit der Richtungsentscheidung verbessert. Betriebe des ST 4 fallen heraus, denn beide Betriebsleiter, die die Frage beantworteten, gaben an, dass sich die Situation sehr verbessert habe.

Im Vergleich mit anderen vergleichbaren Betrieben in der Region, d. h. mit Betrieben mit ähnlicher Ausrichtung, gehen alle Betriebsleiter davon aus, dass ihre wirtschaftliche Situation zumindest ähnlich gut ist (Abbildung 6-28). Unter den Betriebsleitern des ST 2 und 3 ist der Anteil der Betriebsleiter, die ihre Situation für deutlich besser halten mit 25 % am höchsten.

Abbildung 6-28: Eigene wirtschaftliche Situation im Vergleich zu vergleichbaren ökologischen Betrieben in der Region



Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

⁷ Die Frage lautete: „Wie hat sich die wirtschaftliche Situation Ihres Betriebes seit der Entscheidung in Richtung einer stärkeren Spezialisierung bzw. Diversifizierung entwickelt? (sehr verbessert/etwas verbessert/nicht verändert/etwas verschlechtert/sehr verschlechtert)“

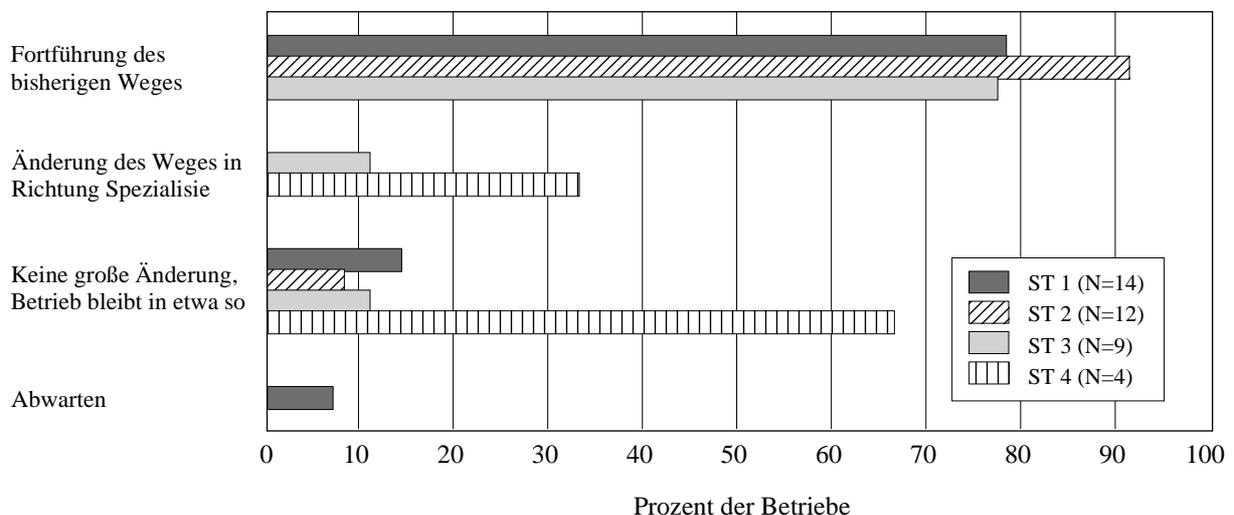
6.3.9 Perspektiven für die Zukunft

Die Erhebungen auf den Betrieben stellen Punktbetrachtungen dar. Neben den Erfahrungen, die die Betriebsleiter in der Vergangenheit gemacht haben, ist der zukünftige Weg ebenfalls von Bedeutung.

Die Betriebsleiter schätzen die Zukunft ihres Betriebes in Hinblick auf die allgemeinen Entwicklungsmöglichkeiten und auch bezüglich des wirtschaftlichen Erfolges überwiegend optimistisch ein. Die Unterschiede zwischen den Strategietypen sind gering.

Gefragt nach dem zukünftigen betrieblichen Entwicklungsweg gaben 76 % der Betriebsleiter an, den gewählten Weg weiter zu verfolgen. Weitere 16 % möchten den Betrieb so weiterführen, wie er derzeit ist. Betriebsleiter des ST 2 planen zu 92 % den bisherigen Weg in Richtung Spezialisierung bzw. Diversifizierung weiter zu gehen. Im ST 4 trifft dies auf keinen Betrieb zu: hier wird zu zwei Drittel „keine Änderung“ präferiert. Allerdings ist die Zahl an Betrieben, die diesem Strategietyp zugeordnet sind mit 3 antwortenden Betriebsleitern sehr klein.

Abbildung 6-29: Zukünftiger Entwicklungsweg nach Strategietypen



Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

Die zukünftige betriebliche Entwicklung beinhaltet für 89 % der Betriebsleiter Investitionen innerhalb der nächsten fünf Jahre. Bei Betrieben des ST 2 ist der Anteil mit 83 % etwas niedriger.

Tabelle 6-11 weist die Bereiche aus, in denen investiert werden soll. Von Betriebsleitern des ST 1 werden Investitionen im Bereich Gastronomie und Tourismus am häufigsten erwähnt, wohingegen für Betriebsleiter des ST 2 und 3 der Neubau von Ställen vorrangig zu sein scheint. Für Betriebsleiter des ST 4 steht der Kauf von Land an erster Stelle.

Tabelle 6-11: Bereiche zukünftiger Investitionen nach Strategietyp
(in Prozent der Betriebe)

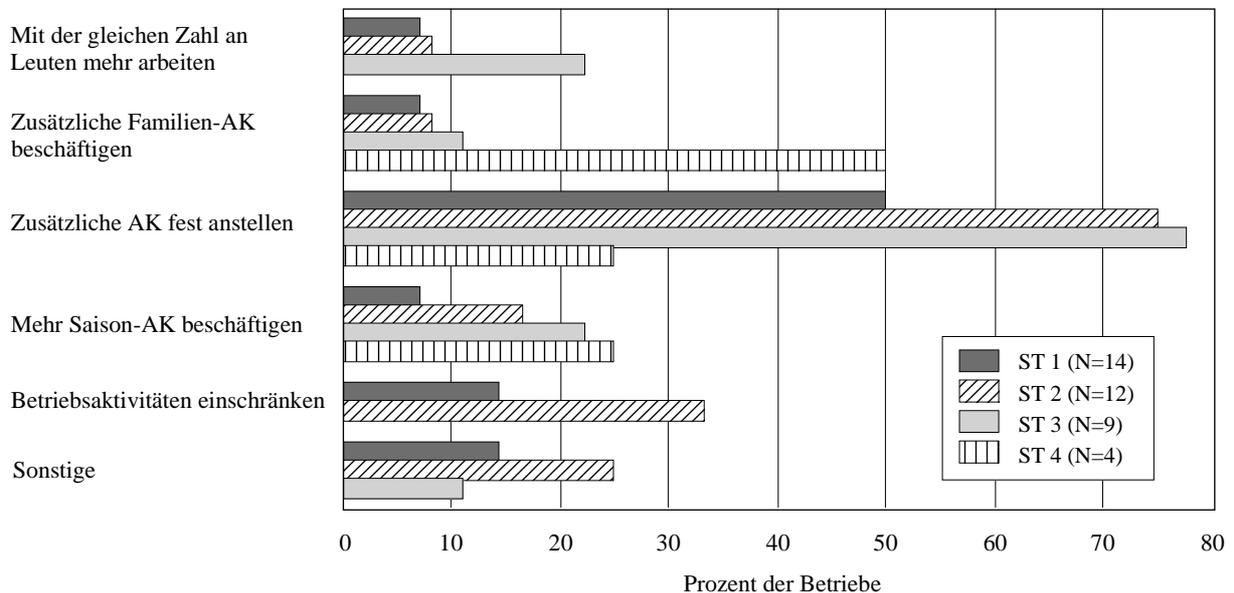
	ST 1 (N=14)	ST 2 (N=12)	ST 3 (N=9)	ST 4 (N=4)	Alle
Maschinen u.a.(Urproduktion)	14,3	25,0	55,6	25,0	28,2
Ausrüstungen Verarbeitung und Direktvermarktung	21,4	50,0	33,3	0,0	30,8
Mistlager, Güllelager etc.	14,3	16,7	11,1	0,0	12,8
Lager für Getreide, Gemüse etc.	14,3	25,0	33,3	25,0	23,1
Verbesserung der Haltungsbedingungen in bestehenden Ställen	21,4	16,7	11,1	25,0	17,9
Neubau Stall / Ställe (ggf. auch größere Umbauten)	21,4	41,7	44,4	25,0	33,3
Tourismus, Gastronomie etc.	28,6	0,0	11,1	25,0	15,4
Energieproduktion (Solar-/Windenergie, Biogas etc.)	14,3	25,0	11,1	25,0	17,9
Erweiterung des Tierbestands durch Zukauf	7,1	0,0	11,1	0,0	5,1
Kauf von Land	14,3	16,7	11,1	50,0	17,9
Qualifikation von Betriebsleiter und Mitarbeitern	21,4	25,0	22,2	25,0	23,1
Sonstiges	14,3	8,3	22,2	0,0	12,8

Legende: ST 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 : „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 : „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

Zusätzliche Arbeitserfordernisse durch die Ausdehnung bestehender Aktivitäten oder durch die Aufnahme von neuen Aktivitäten werden in Betrieben des ST 1, ST 2 und ST 3 überwiegend durch die Einstellung von zusätzlichen fest angestellten Arbeitskräften abgedeckt (Abbildung 6-30). In den Betrieben des ST 4 sind offensichtlich noch Reserven im Bereich der familieneigenen Arbeitskräfte vorhanden. Etwa ein Drittel der Betriebsleiter des ST 2 sehen Möglichkeiten in der Einschränkung anderer Betriebsaktivitäten.

Abbildung 6-30: Bewältigung zusätzlicher Arbeitserfordernisse nach Ausdehnung oder Neuaufnahme betrieblicher Aktivitäten



Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

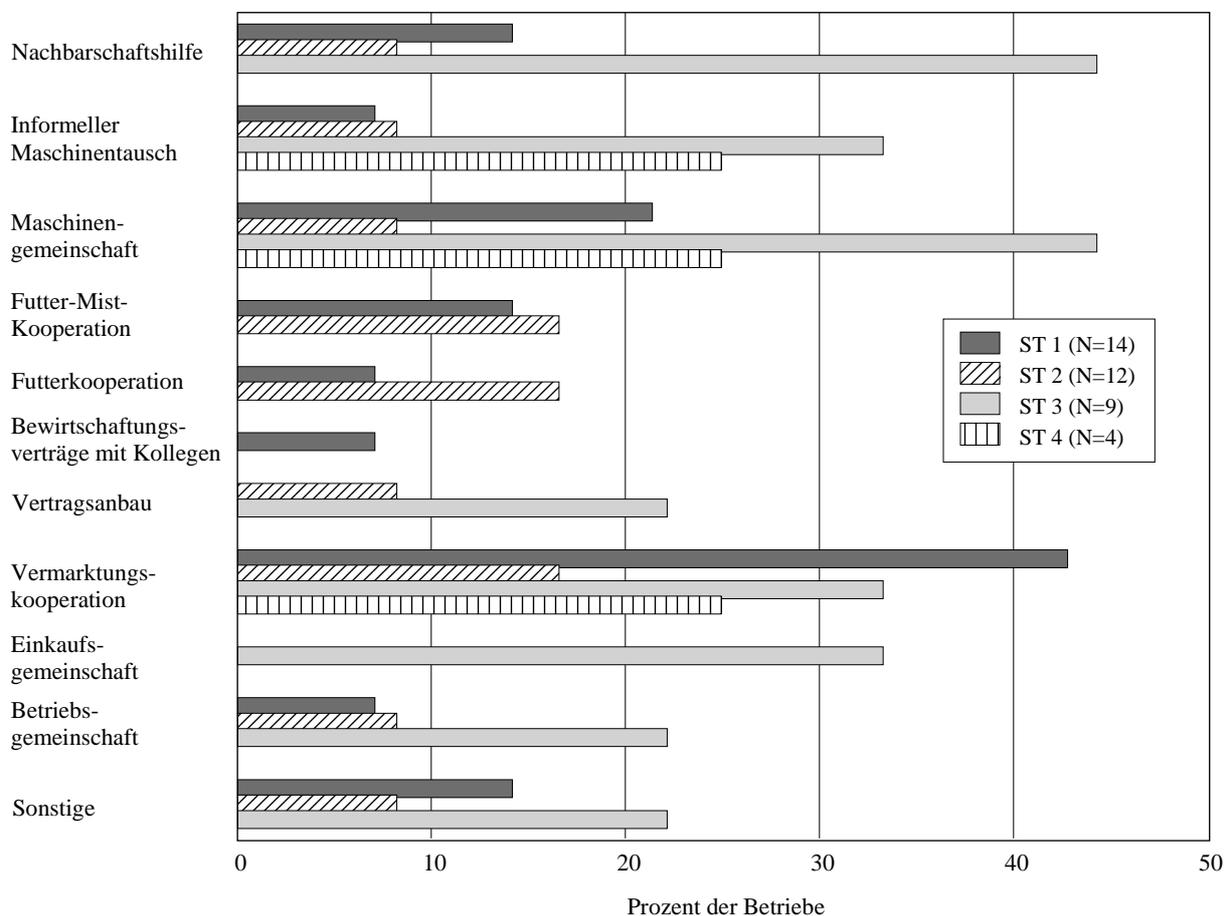
6.3.10 Die Bedeutung von Kooperation für die Ausrichtung des Betriebes

Die Abgrenzung der betrieblichen Kooperation erfordert einige Klärung. In dieser Studie wird die Mitgliedschaft in einem Maschinenring nicht als Kooperation verstanden, weil Maschinenringe in den meisten Fällen wie Lohnunternehmer organisiert sind und keine besonderen Anforderungen an die Kooperationswilligkeit bzw. -fähigkeit des Unternehmers stellen. Ein weiterer Grenzfall sind Erzeugergemeinschaften. Hier gibt es unterschiedliche Strukturen in Ost und West. Während Erzeugergemeinschaften in den alten Bundesländern auch für ökologische Produkte oft lediglich als Abliefereinheiten funktionieren, sind sie in den östlichen Bundesländern oft noch im Aufbau begriffen, so dass von den Mitgliedern noch deutlich mehr Engagement gefordert ist (Schaffung von Strukturen, Mitgliederwerbung etc.). Ähnliches galt in früheren Jahren auch für die in den alten Bundesländern zur Vermarktung ökologischer Produkte gegründeten Erzeugergemeinschaften.

Die weit überwiegende Zahl der erhobenen Betriebe sind Familienbetriebe (85 %), die anderen Betriebe sind als GbRs organisiert. In den Betrieben der Strategietypen 1 und 4 ist der Anteil an GbRs mit 21 bzw. 25 % höher, in ST 3 deutlich niedriger (0 %).

In der Ausgangssituation waren 59 % der Betriebe an einer Kooperation beteiligt (Abbildung 6-31). Im ST 3 lag der Anteil der Betriebe in Kooperation am höchsten bei 89 % (ST 1: 57 %, ST 2: 42 %, ST 4: 50 %). Bei der Betrachtung der Art der eingegangenen Kooperationsformen (insgesamt 56 Nennungen) fällt auf, dass unter allen erhobenen Betrieben Maschinengemeinschaften und Vermarktungskooperationen die meist genannten Kooperationsformen sind. Insgesamt ist das Bild sehr vielfältig, so dass es nicht möglich ist, Aussagen über die Bedeutung bestimmter Kooperationsformen in den Strategietypen zu treffen. Auffallend ist die große Bedeutung der Vermarktungskooperationen im ST 1 sowie der Nachbarschaftshilfe und der Maschinengemeinschaften im ST 3.

Abbildung 6-31: Kooperationen zum Zeitpunkt der Richtungsentscheidung
(Mehrfachnennungen möglich)



Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

Für 57 % der Betriebe, die zu Beginn der Richtungsentscheidung an einer oder mehreren Kooperationen beteiligt waren, war die Kooperation für die betriebliche Ausrichtung von Bedeutung. Weitere Betriebsleiter gaben an, dass Kooperationen in Verlauf der betrieblichen Entwicklung von Bedeutung wurden, so dass für insgesamt 39 % der Betriebsleiter die Kooperation für die betriebliche Entwicklung wichtig war. Die Unterschiede zwischen den Strategietypen sind gering. Durch Kooperationen haben sich betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet (neun Antworten). Sechs Betriebsleiter nannten arbeitsmäßige und finanzielle Entlastung, und für zwei Betriebsleiter war der soziale Aspekt wichtig.

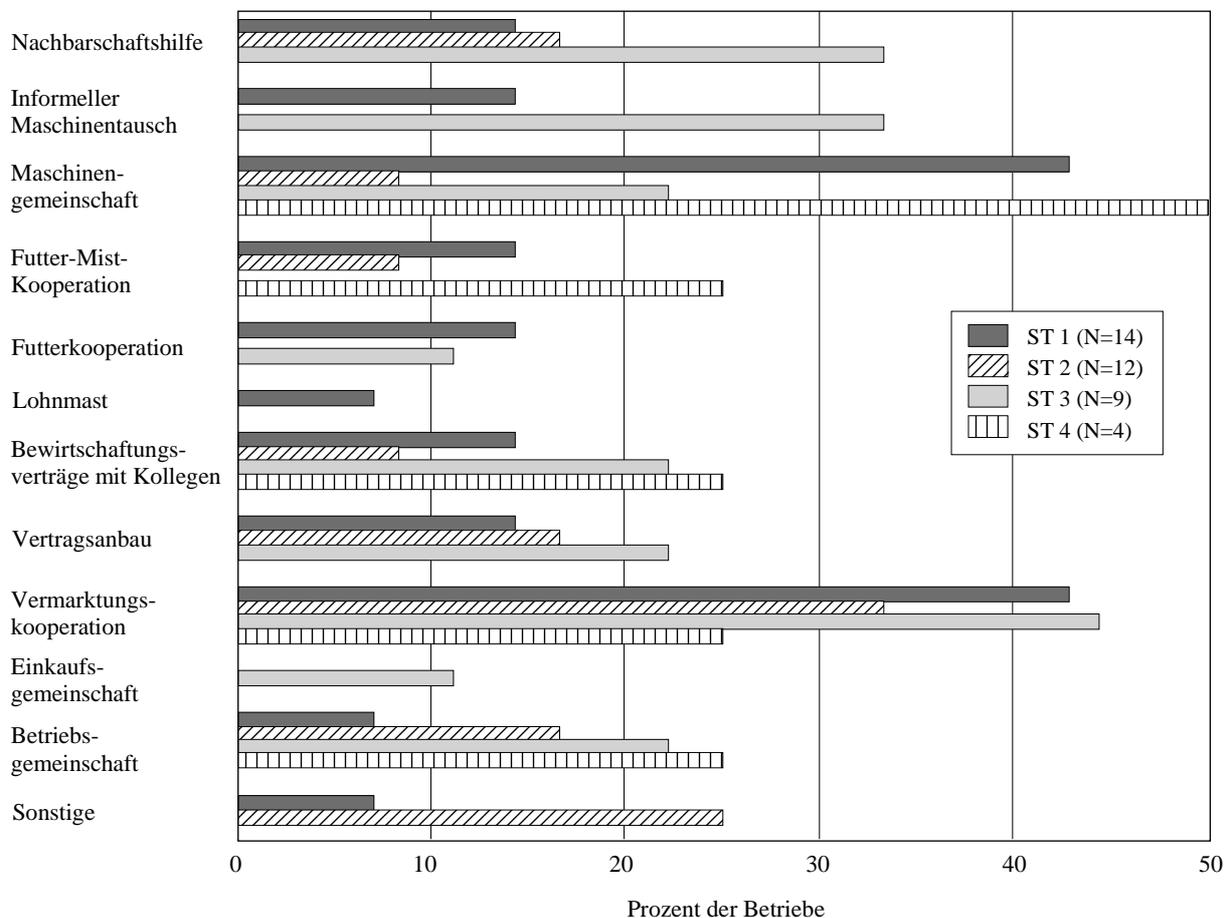
Heute sind 87 % der befragten Betriebe an einer oder mehreren Kooperationen beteiligt. Der Anteil ist mit 100 % am höchsten in der ST 3 gefolgt von ST 1 (93 %). In den beiden anderen Strategietypen sind jeweils drei Viertel der Betriebe an Kooperationen beteiligt. Bei der Betrachtung der gewählten Kooperationsformen fällt auf, dass vor allem Bewirtschaftungsverträge mit Kollegen und Vermarktungsk Kooperationen erheblich an Bedeutung gewonnen haben. Auch heute ist die Art der eingegangenen Kooperationen sehr vielfältig, so dass keine ausgeprägten Unterschiede zwischen den Strategietypen festgestellt werden können (Abbildung 6-32).

Als Grund für eine nicht eingegangene Kooperation wird vor allem ein Fehlen entsprechender Betriebe in der Nähe, also fehlende Kooperationsmöglichkeiten genannt (56 % aller Antworten).⁸ Andere, in Einzelfällen genannte Gründe sind Erhalt der persönlichen Unabhängigkeit und Beispiele gescheiterter Kooperationen.

Auf die Frage nach zukünftigen Kooperationen antworteten 64 % der Betriebsleiter mit ja, 26 % mit Nein und 10 % war noch unentschieden. Am häufigsten wurden Maschinengemeinschaften (je 3 in ST 1 und 2) und Bewirtschaftungsverträge mit Kollegen (insgesamt sechs) genannt.

Die Antworten zu zukünftigen Kooperationsmöglichkeiten lauten ähnlich. Auf die Frage, warum in Zukunft nicht verstärkt Kooperationen eingegangen werden, gaben fünf von neun Betriebsleitern fehlende Kooperationsmöglichkeiten an. Vier dieser Betriebsleiter gehören zu ST 1, d. h., dass offensichtlich gerade in den stark diversen Betrieben ein größerer Bedarf nach zusätzlichen Kooperationen vorhanden, aber nicht realisierbar ist. Zwei Betriebsleiter nannten „schlechte Erfahrungen“ als Grund keine zukünftigen Kooperationen anzustreben, beide gehören zu ST 2. Zwei weitere Betriebsleiter gaben an, dass die vorhandenen Kooperationen ausreichend seien und kein weiterer Bedarf bestünde.

⁸ Auf die Frage, warum ihr Betrieb nicht an einer oder mehreren Kooperationen beteiligt sei, antworteten sieben Betriebsleiter, obwohl nur 5 Betriebsleiter nicht in einer Kooperation organisiert sind. Die Differenz sind Betriebsleiter, die gerne über die vorhandenen Kooperationen hinaus weitere Kooperationen eingehen würden.

Abbildung 6-32: Kooperationen heute

Legende: ST 1 = Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
 ST 2 = Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer“
 ST 3 = Strategietyp 3: „Konzentrierer/Integrierer“
 ST 4 = Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Quelle: Eigene Berechnungen.

Kooperationen eröffnen die Möglichkeit sich auf einzelne Betriebszweige zu spezialisieren und gleichzeitig eine vielfältige Betriebsorganisation zu erhalten. In mehreren Fällen wurde die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung so ausgestaltet, dass ein Partner sich überwiegend um die Vermarktung kümmert, während der andere Partner die landwirtschaftliche Produktion übernimmt. Andere vorgefundene Formen der Arbeitsteilung sind Tierhaltung versus Ackerbau oder Sonderkulturen und Ackerbau.

Die große Bedeutung der Kooperation für die Betrieborganisation zeigt sich dort, wo nach Auflösung der „Kooperation“ (GbR) eine weitreichende Umstrukturierung des Betriebes erforderlich wird, weil beispielsweise die landwirtschaftliche Produktion weitgehend an den Partner delegiert war und nun auf dem eigenen Betrieb erneut aufgebaut werden muss.

Exkurs: Beratung im betrieblichen Entscheidungsprozess

Ein Teil des Fragebogens beschäftigte sich mit der Bedeutung, die die Beratung für die betriebliche Richtungsentscheidung gehabt hat. Wo wurde welche Beratung in Anspruch genommen und wie hat sie den Prozess unterstützt?

Gerade im Bereich der Beratung hat sich in den letzten 10 bis 20 Jahren sehr viel getan. Die Beratung im ökologischen Landbau wurde in diesen Zeitraum erst allmählich aufgebaut. Die Ergebnisse spiegeln diesen Umstand wieder, da für 10 der 39 Betriebsleiter die Beratung nur eine sehr geringe oder gar keine Bedeutung in der betrieblichen Richtungsentscheidung hatte. Die Gründe hierfür liegen überwiegend darin, dass sie nicht vorhanden bzw. nicht ausreichend qualifiziert war (62 % der Nennungen). Als weitere Gründe der nicht in Anspruch genommenen Beratung wurden klare eigene Vorstellungen der Betriebsleiter genannt, die eine Beratung überflüssig machten.

25 von 40 Betrieben haben im Rahmen der Richtungsentscheidung einzelbetriebliche Beratung in Anspruch genommen - acht Betriebe haben zusätzlich an BUS-Schulungen⁹ teilgenommen. Außer der Einzelberatung wurde von zehn Betriebsleitern der Austausch mit Kollegen als wichtige Informationsquelle im Rahmen der Richtungsentscheidung genannt.

In einer offen gestellten Frage, gab fast ein Viertel der Betriebsleiter (neun Betriebsleiter) an, sich während des Entscheidungsprozesses vor allem eine fachliche Spezialberatung gewünscht zu haben. Vier Betriebsleiter nannten umfassende Betriebsberatung und Coaching als erwünschte Form der Beratung im Umstellungsprozess, und drei Betriebsleiter hätten eine Strategieberatung bevorzugt.

Im nächsten Schritt wurden die Betriebsleiter nach der Form der Strategieberatung gefragt, die für sie in Frage käme, wenn sie wieder vor einer Richtungsentscheidung ihres Betriebes stünden. Auch hier waren Mehrfachantworten möglich (vgl. Tabelle 6-12). Die Mehrheit der Befragten würde Exkursionen zu anderen Betrieben den Vorzug geben. An zweiter Stelle steht die einzelbetriebliche Beratung mit mehreren Terminen. Unter „Sontiges“ fallen zu etwa gleichen Teilen die rein fachliche Beratung und der Austausch mit Kollegen. 42 % der Betriebsleiter messen der einzelbetrieblichen Beratung in mehreren Terminen die größte Bedeutung bei.

⁹ „BUS“ steht für Bauern Unternehmer Schulung und wird in Form mehrerer zweitägiger Seminare angeboten.

Tabelle 6-12: Von Betriebsleitern bevorzugte Angebote der qualifizierten Strategieberatung

Beratungsangebot	Häufigkeit	Prozent
einzelbetriebliche Beratung, ein Termin	5	5,6
einzelbetriebliche Beratung, mehrere Termine	23	25,8
begleitende Beratung in Coaching-Gruppe	15	16,9
Prozess-Seminar (z.B. BUS-Schulung)	7	7,9
Exkursionen	27	30,3
Sonstiges	10	11,2
kein Interesse an einer Strategieberatung	2	2,3
Gesamt	89	100,0

Die Befragungsergebnisse zur Beratung spiegeln die Entwicklung des Öko-Landbaus wieder. Das Wissen im Öko-Landbau wurde zu Beginn von der Praxis entwickelt. Auf dieser Grundlage entstand die Beratung. Viele der befragten Betriebsleiter sehen sich in diesem Zusammenhang als Pioniere. Informationen und Wissen wurde vor allem unter Kollegen weitergegeben. Aus heutiger Sicht ist die einzelbetriebliche Beratung mit mehreren Terminen die wichtigste Form der Beratung. Die große Bedeutung von Exkursionen zeigt aber den Stellenwert, den das Praxiswissen nach wie vor einnimmt. Für die Öko-Beratung ergeben sich aus diesen Ergebnissen Herausforderungen in Hinblick auf die Entwicklung neuer Konzepte und die Verbesserung der Aus- und Weiterbildung der Berater. An dieser Stelle sei das Zitat eines Betriebsleiters eingefügt: „Die vorhandene Öko-Beratung ist immer noch zu sehr auf kleine vielseitige Betriebe ausgerichtet. Für Betriebsleiter, die sich als Unternehmer verstehen und neue Wege gehen wollen, hat sie wenig zu bieten.“

6.3.11 Zusammenfassende Übersicht

Die wichtigsten Aspekte der in Kapitel 6.3 erläuterten Datenauswertung nach Strategietypen sind in Tabelle 6-13 noch einmal als Übersicht dargestellt. Aus diesen Beobachtungen wurden erste Annahmen zu den Einflussfaktoren der strategischen Ausrichtung der Betriebe abgeleitet, die in Kapitel 6.4 anhand stärker Einzelfall bezogener Auswertungen weiter präzisiert werden.

Tabelle 6-13: Zusammenfassende Darstellung von möglichen Einflussgrößen auf die Richtungsentscheidung

	Strategietyp 1 "Echte Diversifizierer"	Strategietyp 2 Teil-Diversifizierer	Strategietyp 3 Konzentrierer/Integrierer	Strategietyp 4 "Echte Spezialisierer"
Vermarktung	viel Direktvermarktung viel Erzeugergemeinschaften	viel Naturkost Einzelhandel	viel Naturkost Großhandel viel Verarbeitungsindustrie	viel Verarbeitungsindustrie viel Kollegen
Arbeit	sehr wenig Saison-AK	höchster AK-Besatz viel fest angestellte Arbeitskräfte höchster AK-Besatz LW	höchster AK-Besatz Verarbeitung stärkste Zunahme an AK, besonders Fest-AK und Saison-AK	geringster Gesamt-AK-Besatz keine Zunahme AK-Besatz
Fläche	größte Fläche heute größte jährliche Zunahme	geringste Fläche früher und heute		größte Fläche früher
Ziele	Erhöhung Betriebsgewinn weniger wichtig Vielfalt im Betrieb wichtig Kreislaufwirtschaft wichtig Schaffung von Arbeitsplätzen	Vielfalt im Betrieb wichtig	Verringerung der Arbeitsbelastung	gesunde Lebensmittel
Motive ökol. Bewirtschaftung		persönliche Herausforderung	ökologische Gründe am wenigsten wichtig ideelle Gründe wichtig artgerechte Tierhaltung weniger wichtig	ökon. Gründe wichtig gesunde Lebensmittel ideelle Gründe am wichtigsten
Einstellung zum Öko-LB			Kreislaufgedanke weniger wichtig "Realo"	
Betriebsleiterfähigkeiten		arbeitet sich gerne in neue Aufgaben ein		vertieft sich lieber in eine Sache eher zurückhaltend eher introvertiert am gewissenhaftesten
Arbeitsweise Betriebsführung Big Five	arbeitet gern in Kooperationen	sehr extrovertiert	am meisten ausgeglichen	
DISG Risiko	I + S weniger risikofreudig	D stärker risikofreudig	G+I	D + S
Entscheidungsprozesse				
Personen mit Einfluss	Eltern	Ehepartner Kollegen Freunde	Ehepartner Freunde	Eltern Kollegen
Probleme			am wenigsten Probleme innerbetr.	
Hinderungsgründe	Schwierigkeiten Leute zu finden Liquiditätsengpässe Flächenknappheit Hygieneauflagen Platzmangel Hofffläche	Lohnkosten zu hoch zu große pers. Belastung	Bauauflagen Platzmangel Hofffläche zu große pers. Belastung	Schwierigkeiten Kredit zu bekommen
Zukunft	Fortführung des bisherigen Weges	Fortführung des bisherigen Weges	Fortführung des bisherigen Weges	keine große Änderung, Betrieb bleibt so
Investitionen	Tourismus, Gastronomie	Ausrüstung Verarbeitung und DV	Maschinen (Urproduktion) Neubau Ställe	Kauf von Land
Arbeiterfordernisse	neue Fest-AK	neue Fest-AK	neue Fest-AK	mehr Fam-AK
Kooperationen				
früher	Vermarktungskoperation	niedrigster Anteil an Kooperationen	höchster Anteil an Kooperationen Nachbarschaftshilfe informeller Maschinentausch Maschinengemeinschaft	
heute	93% der Betriebe		100 % der Betriebe	

6.4 Vertiefende Analyse der Einflussfaktoren des betrieblichen Spezialisierungsgrades

Die voranstehende nach Strategietypen gruppierte Querschnittsanalyse hat ergeben, dass insbesondere der Markt- und Verkehrslage der Betriebe, ihrer Faktorausstattung, der Betriebsleiterpersönlichkeit und dem jeweiligen familiären Hintergrund als Einflussfaktoren der betrieblichen Entwicklung besondere Bedeutung zukommt. Zu berücksichtigen gilt es darüber hinaus, in welchem Zeitraum, d. h. vor dem Hintergrund welcher externen Rahmenbedingungen die jeweiligen strategischen Entscheidungen auf den Betrieben gefällt wurden. Im folgenden Kapitel sollen daher diese Aspekte noch etwas intensiver u. a. am Beispiel individueller Entwicklungsverläufe untersucht und erläutert werden.

6.4.1 Markt- und Verkehrslage

Wie bereits im theoretischen Teil dargelegt, ist anzunehmen, dass der Markt- und Verkehrslage der landwirtschaftlichen Betriebe erhebliche Bedeutung im Hinblick auf ihre betriebliche Ausrichtung zukommt. Auf die Frage, wie die Betriebsleiter ihre Marktnähe und ihre Direktvermarktungsmöglichkeiten selbst einschätzen, antworteten 80 % der Befragten, dass sie diese als gut ansehen würden. Nur acht Landwirte sahen für sich keine Möglichkeiten, ihre Produkte in der näheren Umgebung in Eigenregie abzusetzen. Trotz dem Bemühen die für die Befragung ausgewählten Betriebe gleichmäßig über Deutschland zu verteilen, sind in der Stichprobe Betriebe mit einer eher als günstig einzuschätzenden Direktvermarktungslage sehr stark vertreten. Diese wurde von den allermeisten Betrieben aktuell oder auch in der Vergangenheit durch entsprechende Vermarktungswege genutzt. Ein Grund für die starke Präsenz marktnaher Betriebe in der Stichprobe kann darin begründet liegen, dass ein wichtiges Kriterium für die Auswahl der Befragungsbetriebe ihre Leistungsfähigkeit in wirtschaftlicher Hinsicht war. Wie bereits die Auswertungen von NIEBERG und OFFERMANN (2007) gezeigt haben, ist der Anteil direktvermarktender Betriebe in der Gruppe der besonders erfolgreichen Betriebe überdurchschnittlich hoch. Unter anderem, auch wohl deswegen erzielen die erfolgreichen Betriebe deutlich höhere Erzeugerpreise. Somit macht eine günstige Marktlage auch den wirtschaftlichen Erfolg wahrscheinlicher.

Betriebsleiter, die die Frage nach den eigenen Direktvermarktungsmöglichkeiten mit „ja“ beantwortet haben, nutzen dabei zu 74 % diese Marktlage durch die klassische Direktvermarktung an Endkunden ab Hof (Typ A) und die Direktbelieferung von Großkunden (z. B. Kitas, Naturkostläden) (Typ B). Die übrigen 16 % haben keinen direkten Kontakt zum Endkunden (also keine Direktvermarktung ab Hof) und liefern an Großkunden oder über eine Erzeugergemeinschaft (Typ C) oder vermarkten fast ausschließlich über den klassischen Erfassungshandel (Typ D).

Einer dieser fünf Betriebe aus der Gruppe der relativ marktnah gelegenen Betriebe, die den Vermarktungsgruppen C und D zugeordnet wurden, ist ein spezialisierter Mähdruschbetrieb ohne Ansatzpunkte für die Direktvermarktung. Die übrigen sind mittlerweile relativ flächenstark und haben in zwei Fällen in größerem Umfang in die Legehennenhaltung, in zwei weiteren in den Kartoffel- bzw. Feldgemüseanbau investiert. Im Verlauf der betrieblichen Entwicklung hatte in diesen Betrieben die Ab-Hof-Vermarktung eine gewisse Bedeutung. Aufgrund der Größe der Betriebe betätigen sich diese heute aber hauptsächlich als Belieferer des Naturkosthandels oder des Lebensmitteleinzelhandels und nutzen ihre Marktnähe auf der Großhandelsstufe.

Tabelle 6-14: Einschätzung der Direktvermarktungsmöglichkeiten

Vermarktungstyp ¹⁾	BL mit DV-Möglichkeiten Anzahl: 31 (80 %)		BL ohne DV-Möglichkeiten Anzahl: 8 (20 %)	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Typ A	9	29		
Typ B	17	55	2	25
Typ C	3	10	6	75
Typ D	2	6		

1) A = sehr hohe Bedeutung der Direktvermarktung (DV) ab Hof; B = Direktbelieferung an Großkunden (Kits, Naturkosthandel etc.) hat höhere Bedeutung als DV ab Hof; C = keine DV, Vermarktung an Großkunden oder über Erzeugergemeinschaft; D = keine DV, überwiegende Vermarktung an den klassischen Erfassungshandel.

Betriebsleiter, die ihren Betrieb eher als marktfern einschätzen, wurden überwiegend dem Vermarktungstyp C zugeordnet, d. h., sie vermarkten über Erzeugergemeinschaften oder liefern selbst an den Großhandel. Trotz ihrer vergleichsweise marktfernen Lage gibt es in dieser Gruppe aber auch zwei Betriebe, die einen Abokistenservice und einen Direktlieferservice für Wiederverkäufer aufgebaut haben und dem Typ B zugeordnet wurden. Drei dieser insgesamt acht Betriebe, die als marktfern gelegen eingestuft wurden, liegen in den neuen Bundesländern. Ihre jeweiligen betrieblichen Entwicklungswege sollen im Folgenden kurz skizziert werden:

- Betrieb A hat sich auf die Betriebszweige Ackerbau und Legehennen konzentriert und liefert seine Eier und Getreideprodukte über eine Vermarktungs-GbR an den Bio-Einzelhandel. Ebenfalls bedeutsam ist die Getreidevermarktung über eine Erzeugergemeinschaft.

- In Betrieb B fällt die strategische Richtungsentscheidung - aufgrund der Mitte der neunziger Jahre bereits guten Nachfrage nach Biokartoffeln - zugunsten des Kartoffelanbaus und gegen den Einstieg in die Milchverarbeitung aus. Eine Flächenaufstockung und der Einstieg in die Energieproduktion sichern diesen Weg ab. Getreide und Kartoffeln werden zu hundert Prozent über eine Erzeugergemeinschaft vermarktet, die Milch an die Molkerei verkauft.
- Betrieb C erzielt über Feldgemüse- und Kartoffelanbau eine hohe Wertschöpfung auf dem Acker. Der wirtschaftliche Erfolg und die damit einhergehende kontinuierliche Ausdehnung der Fläche wurden maßgeblich ermöglicht durch feste Lieferbeziehungen mit dem Bio-Großhandel und die Mitgliedschaft in einer Erzeugergemeinschaft.
- Bei Betrieb E handelt es sich ebenfalls um einen Betrieb, der auf den Anbau von Kartoffeln spezialisiert ist und ausschließlich auf der Großhandelsstufe vermarktet.
- Betrieb F verfügt als flächenstarker Milchviehbetrieb – in relativ marktferner Lage und mit einem hohen Anteil Lohnarbeitskräften ausgestattet – über wenig Ansatzpunkte für eine Direktvermarktung. Entsprechend erfolgt der Absatz der Milch ausschließlich über die Molkerei.
- Betrieb G hat nach einer Phase der Intensivierung über den Einstieg in den Feldgemüsebau, die Haltung von Legehennen und den Aufbau eines Abokisten-Lieferservice den Betrieb sichern können. In einer zweiten Phase bot sich die Möglichkeit an, über Flächenausdehnung den Ackerbau erheblich auszudehnen. Hier erfolgt der Absatz der Produkte über eine Erzeugergemeinschaft und den Erfassungshandel.
- Sowohl Betrieb H als auch Betrieb I vermarkten als flächenstarke tierhaltende Betriebe in marktferner Lage den überwiegenden Teil ihrer Produkte über eine Erzeugergemeinschaft und feste Großabnehmer. Aufgrund ihrer initiativen Persönlichkeit öffnen sie ihre Betriebe aber sehr stark für Besucher und haben über Kontakte in das gut 100 km entfernte Ballungszentrum in kleinem Umfang direkte Absatzwege erschlossen.

Im Hinblick auf ihren Strategietyp wurden die meisten dieser marktfern gelegenen Betriebe den Typen 3 und 4 zugeordnet. Nur die beiden letztgenannten Betriebe H und G wurden als Diversifizierer eingestuft, da sie auf ihren zwischen 500 und 1.000 ha großen Betrieben neue Tierhaltungszweige aufgebaut haben bzw. in nichtlandwirtschaftliche Aktivitäten investiert haben.

Auch die Wahl der Vermarktungswege kann ebenso wie die Einschätzung der Marktlage selbst stark von den persönlichen Neigungen und individuellen Profilen der Betriebsleiter abhängen. Verschiedene Auswertungen hierzu werden im folgenden Abschnitt erläutert.

6.4.2 Die Betriebsleiterpersönlichkeit

Im folgenden Abschnitt soll die Frage, inwieweit sich aus dem vorhandenen Datenmaterial Thesen zu dem Zusammenhang zwischen der Betriebsleiterpersönlichkeit und der Ausrichtung bzw. dem Verlauf der betrieblichen Entwicklung ableiten lassen, noch einmal eingehender diskutiert werden. Um die verschiedenen Persönlichkeitstypen mit betrieblichen Entwicklungsmerkmalen in Beziehung setzen zu können, wird auf die über das DISG-Profil erhobene Kennzahl der Betriebsleiter zurückgegriffen. Diese kann auch im Rahmen der Betriebsberatung relativ einfach erhoben werden und später in den Entscheidungsprozess mit einfließen.

Die vier durch das DISG-Modell abgebildeten Verhaltensdimensionen werden durch die Begriffe „dominant“, „initiativ“, „stetig“ und „gewissenhaft“ abgebildet. Auf Grundlage eines Fragebogens wird für die jeweilige Person ermittelt, welche dieser Dimensionen im persönlichen Verhaltensprofil eine Rolle spielt. Die individuelle Kennzahl kann aus maximal drei Ziffern bzw. Dimensionen bestehen. In einem weiteren Schritt wird die jeweils bestimmende Verhaltensdimension abgeleitet.

Im Konzept des DISG-Profiles werden dominante und initiativ Menschen als extrovertierte, entscheidungsstarke und unternehmerische Personen beschrieben. Besonders die initiativ geprägten Menschen haben gerne Kontakt mit Menschen, sind offen für Neues, entwickeln gerne Ideen und suchen mit ihrem Tun die Öffentlichkeit.

Anteile der Verhaltensdimension „Stetig“ und „gewissenhaft“ sind eher bei introvertierten Menschen zu finden. Stetige Menschen wirken dabei gerne unterstützend und können aufgrund ihrer Gefühlsbetontheit gut auf die Bedürfnisse von anderen Menschen z. B. Kunden eingehen. Menschen mit stark „gewissenhaften“ Anteilen sind eher sachorientiert dabei zurückgezogen und wenig an öffentlicher Anerkennung orientiert.

Da die Kenntnis der jeweiligen Verhaltensanteile wichtige Informationen über mögliche Potentiale oder auch Schwächen im Hinblick auf die berufliche Orientierung der jeweiligen Person beinhalten kann, ist für eine differenziertere Auswertung die Betrachtung der vollständigen maximal dreistelligen Kennzahl wichtig.

„dominant“

Tabelle 6-15 ist gegliedert nach dem DISG-Typ, also der vorherrschenden Verhaltensdimension der befragten Betriebsleiter, und setzt die jeweils differenziert ausgewiesene Kennzahl der befragten Personen mit dem Strategie- und Vermarktungstyp des Betriebes in Beziehung. Auf dieser Basis können die bereits in Kapitel 6.4 als Ergebnis der Querschnittsauswertung formulierten Thesen noch einmal differenzierter dargestellt und nachvollzogen werden.

Tabelle 6-15: DISG-Typ 1: „dominant“

DISG-Kennzahl ¹⁾	Strategietyp ²⁾	Vermarktungstyp ³⁾	LF aktuell (ha) ⁴⁾
1	3	A	70
12	2	B	50
12	2	B	300
12	2	C	125
12	4	C	170
124	1	B	180
124	2	B	60
124	2	B	70
14	3	B	80
14	4	C	330

1) DISG-Typ: 1 = dominant; 2 = initiativ; 3 = stetig; 4 = gewissenhaft.

2) Strategietyp: 1 = echte Diversifizierer; 2 = Teil-Diversifizierer; 3 = Konzentrierer/Integrierer; 4 = echte Spezialisierer.

3) A = sehr hohe Bedeutung der Direktvermarktung (DV) ab Hof; B = Direktbelieferung an Großkunden (Kits, Naturkosthandel etc.) hat höhere Bedeutung als DV ab Hof; C = keine DV, Vermarktung an Großkunden oder über Erzeugergemeinschaft; D = keine DV, überwiegende Vermarktung an den klassischen Erfassungshandel.

4) Flächenangabe wurde gerundet.

Die nach DISG als entscheidungsstark und handlungsorientiert einzustufenden Betriebsleiter realisieren zu 50 % die Handlungsstrategie der Teil-Diversifizierung in Verbindung mit einem starken Engagement in Verarbeitung und Vermarktung. Der überwiegende Vermarktungstyp ist die Direktvermarktung mit einem hohen Anteil Direktbelieferung von Großkunden, z. B. dem Naturkosteinzelnhandel. Bis auf drei Betriebsleiter findet sich bei allen Betriebsleitern auch die initiative Verhaltensdimension vertreten durch die Kennzahl 2 wieder.

Als These lässt sich ableiten, dass Betriebsleiter mit den Verhaltensanteilen dominant und initiativ eher bereit sind, sich mit hohen Investitionen auch in der vertikalen Integration zu engagieren. Als kontaktfreudige Personen stehen sie den verschiedenen Formen der Direktvermarktung aufgeschlossenen gegenüber. Im Zuge des betrieblichen Wachstums und der weiteren Professionalisierung werden die Vermarktungsformen kontinuierlich erweitert und angepasst.

Eine Ausnahme stellt ein Betriebsleiter dar, der als auf Kartoffelanbau und Milchproduktion spezialisierter Landwirt dem Strategietyp der Spezialisierer zugeordnet wurde. Der Betrieb wurde korrespondierend zur dominanten Verhaltensdimension des Betriebsleiters in verschiedenen Wachstumssprüngen konsequent und risikofreudig weiterentwickelt. Vor dem Hintergrund der relativ marktfernen Lage war und ist ein stärkerer Ausbau der Direktvermarktung vom Betriebsleiter nicht angestrebt.

Bei zwei Betriebsleitern tritt die Verhaltensdimension „dominant“ in Verbindung mit der Dimension „gewissenhaft“ auf. Einer dieser beiden Betriebe wird von einer Hofgemeinschaft bewirtschaftet und wurde von einem klassischen gemischten Direktvermarktungsbetrieb zu einem innerhalb der einzelnen Betriebszweige sowohl in der Erzeugung als auch der Vermarktung professionalisierten Betrieb weiterentwickelt. Da in diesem Falle mehrere Personen die einzelnen Bereiche eigenverantwortlich betreuen, können hier auf Basis der vorhandenen Informationen keine weiteren Rückschlüsse auf den Einfluss der Betriebsleiterpersönlichkeit gezogen werden.

Der zweite Betrieb mit der Kombination „Dominant“ und „Gewissenhaft“ ist ein mit viel Fachverstand und Liebe zum Detail geführter großer Milchviehbetrieb. Nur durch eine Spezialisierung sowohl in der Tierhaltung als auch im Ackerbau kann der Betriebsleiter seinem hohen Qualitätsanspruch gerecht werden.

„initiativ“

Die Verhaltensdimension „initiativ“ taucht bei zwei Betriebsleitern sehr eindeutig als alleinige Kennzahl auf. Beide Betriebsleiter verfolgen eine Diversifizierungs- bzw. Teildiversifizierungsstrategie und vermarkten ihre Produkte professionell in einer Kombination aus Direktvermarktung und Großkundenbelieferung.

Bei den initiativen Betriebsleitern, die auch die stetige Dimension in ihrer Kennzahl vertreten haben, sind sowohl diversifizierende als auch integrierende Strategieelemente vorhanden. Vermarktet wird bis auf eine Ausnahme in Formen, die direkten Endkundenkontakt beinhalten.

Die drei Betriebsleiter, deren Kennzahl auch die Verhaltensdimension „gewissenhaft“ umfasst, haben entweder im landwirtschaftlichen Bereich oder im Bereich der lateralen oder vertikalen Integration den Betrieb diversifiziert. Der Aufbau der neuen Betriebszweige, z. B. Schweinehaltung, Milchverarbeitung, Ferienbetrieb wurde mit großer Sorgfalt zum Erfolg geführt.

Tabelle 6-16: DISG-Typ 2: „initiativ“

DISG-Kennzahl ¹⁾	Strategietyp ²⁾	Vermarktungstyp ³⁾	LF aktuell (ha) ⁴⁾
2	2	B	90
2	1	B	545
123	2	A	40
23	1	A	130
23	1	A	40
23	2	B	60
23	3	B	210
23	3	B	440
23	3	C	160
24	1	A	100
24	1	B	70
24	1	C	920

1) DISG-Typ: 1 = dominant; 2 = initiativ; 3 = stetig; 4 = gewissenhaft.

2) Strategietyp: 1 = echte Diversifizierer; 2 = Teil-Diversifizierer; 3 = Konzentrierer/Integrierer; 4 = echte Spezialisierer.

3) A = sehr hohe Bedeutung der Direktvermarktung (DV) ab Hof; B = Direktbelieferung an Großkunden (Kits, Naturkosthandel etc.) hat höhere Bedeutung als DV ab Hof; C = keine DV, Vermarktung an Großkunden oder über Erzeugergemeinschaft; D = keine DV, überwiegende Vermarktung an den klassischen Erfassungshandel.

4) Flächenangabe wurde gerundet.

Im Hinblick auf die Vermarktung ist die Bandbreite der Aktivitäten groß. Der flächenstärkste Betrieb in dieser Gruppe vermarktet aufgrund seiner Größe und Lage die Produkte weit überwiegend über Erzeugergemeinschaft und klassischen Erfassungshandel, betreibt aber eine aktive Öffentlichkeitsarbeit. Die beiden kleineren Betriebe haben über hofeigene Läden und Großkundenbelieferung ebenfalls intensiven Kundenkontakt. Ein reiner Spezialisierer ist bei den „initiativen“ Betriebsleitern nicht vertreten.

Zusammenfassend lässt sich entsprechend die These formulieren, dass initiativ Betriebsleiter gute Voraussetzungen mitbringen, um vielseitig ausgerichtete Betriebe erfolgreich zu managen. Günstig wirkt sich hier die Kombination mit stetigen und vor allem gewissenhaften Verhaltensweisen aus.

„stetig“

Die Dimension „stetig“ tritt genauso wie die Dimension „gewissenhaft“ nicht einzeln, sondern nur in Kombination mit anderen benachbarten Verhaltensdimensionen auf. Im Hinblick auf die von den Betriebsleitern eingeschlagene Betriebsentwicklung fällt auf, dass die Mehrheit der Betriebsleiter mit einer stetigen und initiativen Verhaltensdimension eher eine Diversifizierungsstrategie eingeschlagen hat. Im Haupttyp der „Stetigen“ finden sich aber auch zwei der vier in der Befragung erfassten Spezialisierer. Ihr Verhaltensprofil enthält aber eine stark gewissenhafte Komponente und weist keine initiativen Elemente auf. Bei dem Betrieb, der dem Strategietyp 3 zugeordnet wurde, handelt es sich um eine

GbR, die geteilt wurde und somit aufgrund der neuen Konstellation eine stärkere Spezialisierung erfahren hat.

Tabelle 6-17: DISG-Typ 3: „stetig“

DISG-Kennzahl ¹⁾	Strategietyp ²⁾	Vermarktungstyp ³⁾	LF aktuell (ha) ⁴⁾
234	1	A	180
234	1	B	90
234	1	B	40
234	2	B	150
234	3	C	140
32	1	A	90
34	1	B	140
34	2	B	90
34	2	B	30
34	4	D	30
34	4	D	240

1) DISG-Typ: 1 = dominant; 2 = initiativ; 3 = stetig; 4 = gewissenhaft.

2) Strategietyp: 1 = echte Diversifizierer; 2 = Teil-Diversifizierer; 3 = Konzentrierer/Integrierer; 4 = echte Spezialisierer.

3) A = sehr hohe Bedeutung der Direktvermarktung (DV) ab Hof; B = Direktbelieferung an Großkunden (Kitas, Naturkosthandel etc.) hat höhere Bedeutung als DV ab Hof; C = keine DV, Vermarktung an Großkunden oder über Erzeugergemeinschaft; D = keine DV, überwiegende Vermarktung an den klassischen Erfassungshandel.

4) Flächenangabe wurde gerundet.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es bei den „stetigen“ Persönlichkeiten im Hinblick auf die strategische Ausrichtung wichtig zu unterscheiden ist, ob sie in Kombination mit der initiativen Dimension eher extrovertiert veranlagt sind oder in Verbindung mit einer zusätzlich gewissenhaften Verhaltensdimension eher als introvertiert einzuschätzen sind und entsprechend agieren.

„gewissenhaft“

Alle Betriebsleiter der „gewissenhaften“ Gruppe haben ihre Betriebe sehr konsequent weiterentwickelt und in den vorhandenen Betriebszweigen stark spezialisiert und professionalisiert. Diversifizierung erfolgte in Verbindung mit der Aufteilung auf mehrere den Betrieb bewirtschaftende Generationen oder durch die Kooperation mit anderen Betrieben. Besonders häufig sind in dieser Gruppe Betriebe vertreten, die intensiven Gemüse-, Kartoffel- und Kräuteranbau betreiben. Die Vermarktungsform ist sehr stark durch die Größe der Betriebe und die in zwei Fällen sehr gute Direktvermarktungslage der Betriebe bestimmt. Hier kann die Rolle der persönlichen „Neigung“ nicht eindeutig identifiziert werden. In einem weiteren Betrieb wurde aber auch ganz klar aufgrund der persönlichen Prioritäten des Betriebsleiters die Direktvermarktung eingestellt, als aufgrund eines Wachstumssprunges der Einstieg in den Großhandel möglich wurde.

Tabelle 6-18: DISG-Typ 4: „gewissenhaft“

DISG-Kennzahl ¹⁾	Strategietyp ²⁾	Vermarktungstyp ³⁾	LF aktuell (ha) ⁴⁾
134	1	A	40
134	3	C	160
43	1	B	290
43	3	A	15
43	3	C	160
43	3	C	580

1) DISG-Typ: 1 = dominant; 2 = initiativ; 3 = stetig; 4 = gewissenhaft.

2) Strategietyp: 1 = echte Diversifizierer; 2 = Teil-Diversifizierer; 3 = Konzentrierer/Integrierer; 4 = echte Spezialisierer.

3) A = sehr hohe Bedeutung der Direktvermarktung (DV) ab Hof; B = Direktbelieferung an Großkunden (Kits, Naturkosthandel etc.) hat höhere Bedeutung als DV ab Hof; C = keine DV, Vermarktung an Großkunden oder über Erzeugergemeinschaft; D = keine DV, überwiegende Vermarktung an den klassischen Erfassungshandel.

4) Flächenangabe wurde gerundet.

Im Hinblick auf den Einfluss der Betriebsleiterpersönlichkeit lassen sich somit zusammenfassend aus den Auswertungen in Abschnitt 6.3 und 6.4 die folgenden Tendenzen im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen Betriebsleiterpersönlichkeit und betrieblichem Entwicklungsweg ableiten. Zu beachten ist, dass die Zusammenhänge komplex sind und viele Aspekte gleichzeitig wirken. Diese ersten Aussagen haben deshalb Thesencharakter und müssen durch das Sammeln weiterer Erfahrungen im laufenden Beratungsprozess erweitert oder korrigiert werden:

- Die klassischen Diversifizierer sind häufig stetig und initiativ, weniger dominant.
- Die Teil-Diversifizierer sind häufig dominant und initiativ, seltener stetig und gewissenhaft.
- Die Konzentrierer und Integrierer sind in der Mehrzahl gewissenhaft und stetig, in einigen Fällen auch dominant. Wenn eine initiale Verhaltensdimension vorhanden ist, dann nicht ausschließlich, sondern in Kombination mit der Verhaltensdimension der „Stetigkeit“.
- Am eindeutigsten zeigt sich eine Tendenz bei der kleinen Gruppe der Spezialisierer, denen besonders häufig die Merkmale gewissenhaft, stetig und dominant zugewiesen wurden. Eine initiale Verhaltensdimension ist in dieser Gruppe eher als Ausnahme zu werten.

6.4.3 Die Flächenausstattung der Betriebe

Den folgenden Auswertungen liegt die Annahme zugrunde, dass durch die zum Zeitpunkt der betrieblichen Neuorientierung auf den Betrieben vorhandene Faktorausstattung und die bereits absehbaren Wachstumsmöglichkeiten wichtige Weichen für die weitere betriebliche Entwicklung gestellt wurden. Die Bandbreite der im Falle einer strategischen Entscheidung zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen wird ohne Zweifel durch die zu diesem Zeitpunkt verfügbare LF der Betriebe wesentlich beeinflusst. An dieser Stelle soll daher der Frage nachgegangen werden, inwieweit sich Unterschiede in der Betriebsentwicklung von in der Ausgangssituation „kleinen“, „mittleren“ und „großen“ Betrieben feststellen lassen. Um hier mögliche Tendenzen herausarbeiten zu können, wurden die schematisierten Entwicklungswege der Betriebe daher in den Abbildungen 6-33 bis 6-35 nach der in der Ausgangssituation vorhandenen Flächenausstattung gruppiert.

„Die Kleinen“

Bereits die graphische Aufbereitung der nach der LF in der Ausgangssituation sortierten Betriebe macht deutlich, dass längst nicht für alle vergleichsweise „kleinen“ Betriebe die Entwicklungsstrategie hin zu einem erfolgreichen Ökobetrieb an Flächengrößen orientiert war, wie sie allgemein als wettbewerbsfähig angesehen werden (Abbildung 6-33). So haben sich fünf der 18 Betriebe mit einer Ausgangsgröße von bis zu 50 ha ihre Fläche nur um wenige Hektar bis max. 30 % vergrößert. Lediglich einer dieser Betriebe wirtschaftet im Nebenerwerb, hat aber trotz außerlandwirtschaftlicher Tätigkeit über die Jahre an einer extensiv und kostenbewusst ausgestalteten Milchviehhaltung festgehalten. Ein zweiter ebenfalls sehr kleiner Betrieb hat als ehemals typischer „Aussteigerbetrieb“ die Direktvermarktung mit der Aufnahme eines auf einer außerlandwirtschaftlichen Zusatzausbildung basierenden Seminarbetriebes kombiniert. Die anderen Betriebe dieser Gruppe lagen mit um die 40 ha bereits in Größenordnungen, die sich über vergleichsweise intensive Produktionsverfahren wie Hackfruchtanbau, Feldgemüse oder auch Legehennen in Verbindung mit Direktvermarktung oder beispielsweise der Bäckerdirektbelieferung auch im Vollerwerb erfolgreich bewirtschaften lassen.

Acht der 18 Betriebe erreichten mit einem Wachstum von bis zu 100 % Flächengrößen von 35 bis knapp 100 ha. Die Betriebe dieser Gruppe sind ausschließlich den Strategietypen 1 und 2 zuzuordnen, d. h., dass entweder die klassische Diversifizierung oder mehrheitlich der Einstieg in die laterale bzw. vertikale Diversifikation durch die Integration von Verarbeitungsstufen oder besondere Vermarktungsformen eine wesentliche Rolle in der Betriebsentwicklung spielen. Entsprechend ist auch Vermarktungstyp B in dieser mittleren Wachstumsgruppe besonders stark vertreten. Fünf der abgebildeten Betriebe haben mit über 100 % Flächenzuwachs überdurchschnittliche Wachstumsmöglichkeiten realisiert. Die Bandbreite beginnt dabei beim klassischen kleinen Öko-Gemischtbetrieb, der schrittweise vor dem Hintergrund guter Vermarktungsmöglichkeiten die Produktion aus-

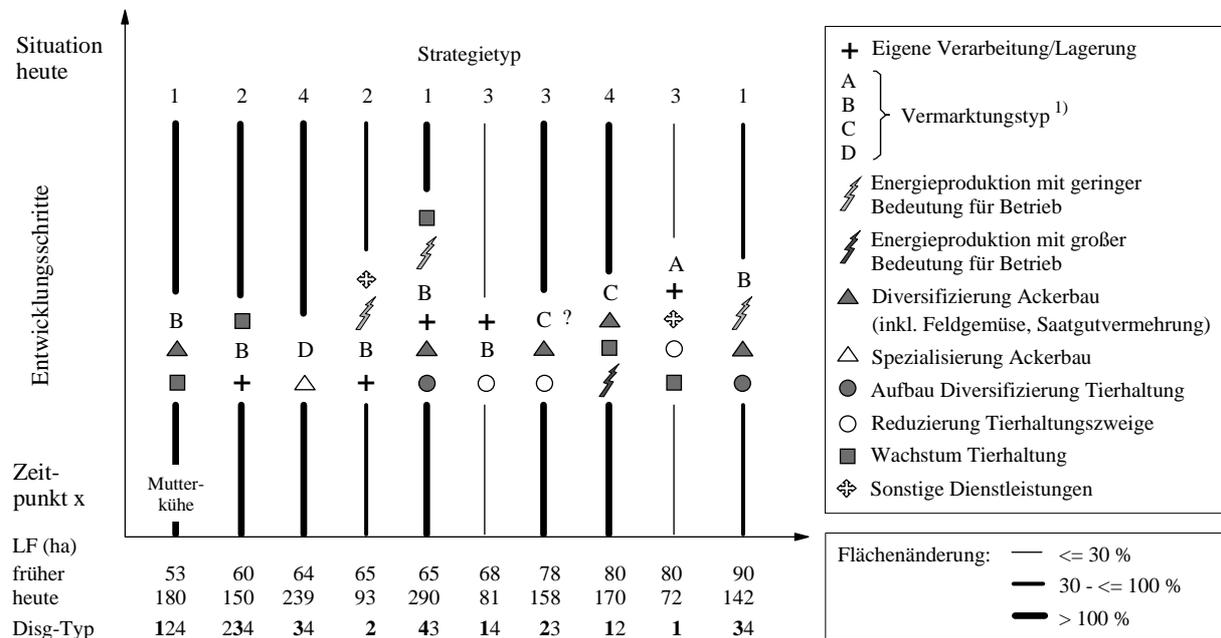
Die „Mittleren“

Betriebe, die bereits mit einer vergleichsweise günstigeren Flächenausstattung gestartet sind (siehe Abbildung 6-34), haben überwiegend hohe Flächenzuwächse realisieren können. Lediglich in zwei Betrieben war eine nur geringe Flächenausdehnung bzw. sogar ein Flächenrückgang zu verzeichnen. Beide Betriebe haben aber in wertschöpfungsintensive Betriebszweige wie die Eisherstellung bzw. den Gemüse- und Kartoffelanbau mit jeweils eigenen Vermarktungswegen investiert.

Zwei weitere Betriebe sind im betrachteten Zeitraum um ca. 60 bis 75 % gewachsen. In beiden Betrieben wurden im gleichen Zeitraum sehr vielfältige Aktivitäten im Bereich Direktvermarktung, Bildung, Pensionspferdehaltung, Photovoltaik etc. realisiert.

Eine Entwicklung mit besonders hohem Flächenzuwachs haben in dieser mittleren Gruppe sieben Betriebe durchlaufen. Die Schwerpunkte dieser Betriebe reichen von der extensiv geführten Mutterkuhhaltung über die intensive Milchproduktion mit eigener Molkerei bis zur spezialisierten Saatgutvermehrung. Zwei der Betriebe mit hohem Flächenwachstum sind in den neuen Bundesländern beheimatet und haben als Wiedereinrichter den Betrieb neu gegründet. Einer dieser Betriebe hat sich aufgrund der günstigen Direktvermarktungslage zu einem großen Gemischtbetrieb mit eigener Verarbeitung entwickelt. Auch in diesen flächenstarken Betrieben hat mit Ausnahme eines stark spezialisierten Mähdruschbetriebes die Vermarktung einen hohen Anteil an den betrieblichen Aktivitäten, hat sich aber im Zuge des Wachstumsprozesses über die klassische Direktvermarktung hinaus entwickelt. Im Hinblick auf den Spezialisierungsgrad ist im Vergleich zur Gruppe der „Kleinere“ der Strategietyp 3 und 4, Betriebe also, die ihre landwirtschaftliche Vielfalt reduziert haben, stärker vertreten.

Abbildung 6-34: Entwicklungsverläufe von Betrieben mit einer LF in der Ausgangssituation von 51 bis 100 ha



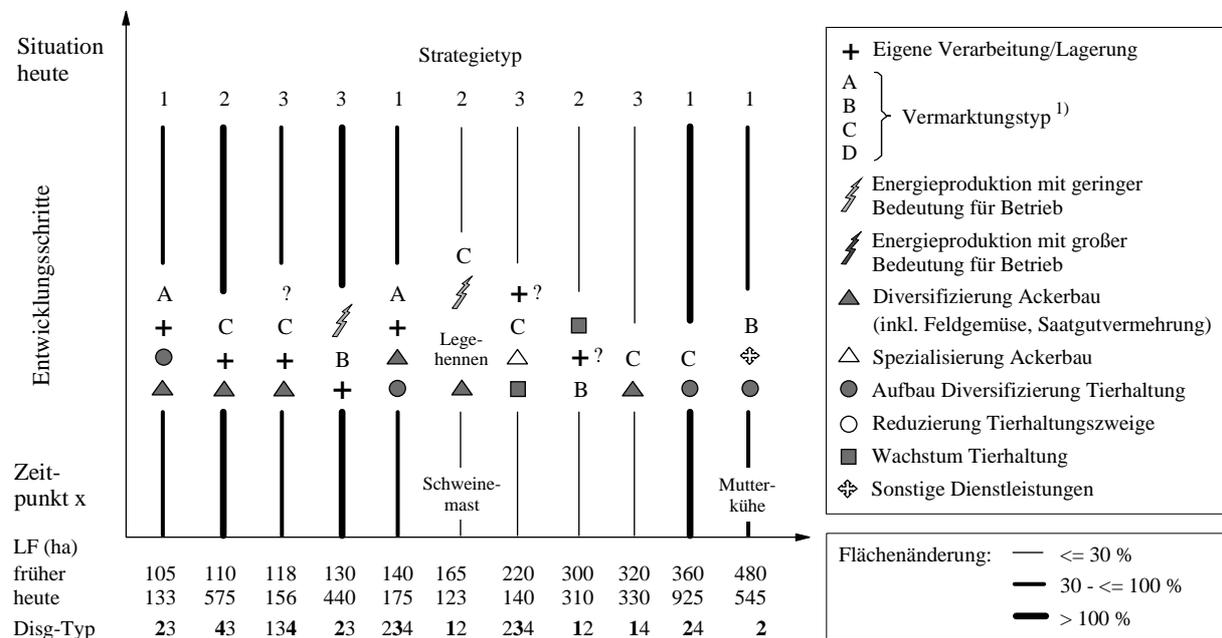
1) A = sehr hohe Bedeutung der DV (Direktvermarktung) ab Hof.

B = Direktbelieferung von Großkunden (Kitas, Naturkosthandel, etc.) höhere Bedeutung als DV ab Hof.

C = keine DV ab Hof, eigene Vermarktung an Großkunden oder Vermarktung über EZG.

D = keine DV ab Hof, überwiegende Vermarktung an den klassischen Erfassungshandel.

In der Gruppe der in der Ausgangssituation bereits über 100 ha großen Betriebe fällt das relative Flächenwachstum erwartungsgemäß geringer aus (Abbildung 6-35). Bei den drei Ausnahmen handelt es sich um Betriebe, die durch eine Betriebsfusion große Wachstums-sprünge realisiert haben. Diese gingen in zwei Fällen einher mit einer starken Veränderung der Vermarktung von der Direktvermarktung hin zur Integration einer eigenen Großhandelsstufe. Erwartungsgemäß sind Betriebe mit Direktvermarktung oder Direktbelieferung von Großkunden in dieser Gruppe weniger zahlreich vertreten. Deutlich mehr Betriebe als in den anderen Gruppen wurden dem Vermarktungstyp C zugeordnet. Die den „Großen“ zugeordneten Strategietypen spiegeln in etwa die Verteilung der gesamten Stichprobe wider. Von den vier Betrieben, die dem Strategietyp 1 zugeordnet wurden, sind zwei Betriebe klassische Diversifizierer mit angeschlossener Direktvermarktung. Bei den anderen beiden Betrieben handelt es sich um Neugründungen in den neuen Bundesländern, in denen sich in den letzten Jahren eine Diversifizierung der Tierhaltung und die Aufnahme von touristischen Dienstleistungen entwickelt haben.

Abbildung 6-35: Entwicklungsverläufe von Betrieben mit einer LF in der Ausgangssituation von über 100 ha


- 1) A = sehr hohe Bedeutung der DV (Direktvermarktung) ab Hof.
 B = Direktbelieferung von Großkunden (Kits, Naturkosthandel, etc.) höhere Bedeutung als DV ab Hof.
 C = keine DV ab Hof, eigene Vermarktung an Großkunden oder Vermarktung über EZG.
 D = keine DV ab Hof, überwiegende Vermarktung an den klassischen Erfassungshandel.

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

- Auch in relativ kleinen Betriebsgrößen konnte bei entsprechender Vermarktung bzw. der Integration „spezieller“ Betriebszweige eine Existenz im Vollerwerb realisiert werden. Dabei war die Diversifizierung und die Erhöhung der Wertschöpfung häufig die Voraussetzung, um Wachstumssprünge realisieren zu können.
- In der Gruppe der mittleren Betriebe (von 50 bis 100 ha) wurde der Einstieg in wertschöpfungsintensive Verarbeitungsstufen in Verbindung mit dem Aufbau eigener Vermarktungswege besonders häufig realisiert. Dabei wurde die Vielfalt der Urproduktion beibehalten, umstrukturiert oder auch zugunsten der vertikalen Integration reduziert. In wenigen Fällen, z. B. nach Neugründung in den Neuen Ländern, erfolgte eine deutliche Diversifizierung.
- Bei den bereits in der Ausgangssituation „Großen“ ist keine eindeutige Tendenz zur Spezialisierung festzustellen. Alle Strategietypen sind vorhanden. Auch in dieser Gruppe werden hohe Investitionen in die Optimierung der eigenen Wertschöpfungskette getätigt. Die Größe scheint aber in einigen Fällen Spezialisierungsprozesse zu begünstigen.

6.4.4 Verfügbarkeit von Arbeitskräften und familiärer Hintergrund

Der Betriebsleiterpersönlichkeit wurde im Zusammenhang mit der Frage nach der betrieblichen Ausrichtung - wie in den Abschnitten 6.3.6 und 6.5.2 aufgeführt - eine hohe Bedeutung zugemessen. An dieser Stelle soll zumindest in kurzer Form darauf hingewiesen werden, dass darüber hinaus auch die Konstellation im Gesamthaushalt des Betriebsleiters in die Betrachtung einbezogen werden muss. Um den Umfang des Erhebungsbogens nicht zu sprengen, blieb die Erstellung des DISG-Profiles auf die Person des Betriebsleiters beschränkt. Auch die Zusammensetzung des Haushaltes und die berufliche Orientierung der einzelnen Haushaltmitglieder insgesamt wurden nicht abgefragt. In den Betrieben, in denen der Ehepartner ausdrücklich in die Betriebsleitung einbezogen ist, wurde jedoch auch nach der Ausbildung dieser Person gefragt. Da alle befragten Personen männlich waren, handelte es sich dabei um die Ehefrauen der Landwirte. Insgesamt 17 dieser Frauen haben einen haus- oder landwirtschaftlichen Berufsabschluss. Davon verfügen zehn sogar über eine weiterführende Qualifikation, z. B. den Meister oder eine Hochschulausbildung. Aufgrund ihrer Qualifikation und Interessen sind die meisten dieser Frauen in den Betrieben ebenso hauptberuflich tätig wie die als Betriebsleiter befragten Personen. Entsprechend hoch ist ihre Präsenz im Hinblick auf die konkreten betrieblichen Entscheidungen.

Um erste Hinweise im Hinblick auf die Frage zu gewinnen, wie sich dieses in der betrieblichen Ausrichtung niederschlagen könnte, wurde in Tabelle 6-19 die Ausbildung der Ehepartner in Beziehung zu dem Strategie- und Vermarktungstyp der Betriebe gesetzt. Dabei zeigt sich, dass in der Gruppe der klassischen Diversifizierer besonders oft Partnerinnen mit einer land- oder hauswirtschaftlichen Qualifikation zu finden sind. Aber auch in der zahlenmäßig sehr kleinen Gruppe der Spezialisierer sind Frauen mit entsprechenden Interessen präsent. In Strategiegruppe 2 und 3, deren Betriebe sich besonders stark in der vertikalen Integration entwickelt haben, sind ebenfalls ein großer Teil der Ehefrauen im Unternehmen engagiert, z. B. in der Milchverarbeitung oder der Büroorganisation. Sie verfügen aber deutlich seltener über eine land- oder hauswirtschaftliche Ausbildung.

Ein spezieller Einfluss auf die betriebliche Entwicklung kann auch angenommen werden, wenn bereits die nachfolgende Generation im Betrieb tätig ist und ggf. zwei Haushalte ernährt werden müssen. In Betrieben mit Lohnarbeitsverfassung sind es unter Umständen besonders engagierte Mitarbeiter, für die eine Perspektive entwickelt oder abgesichert werden muss. Auch in Hofgemeinschaften wird die betriebliche Ausrichtung durch viele Akteure bestimmt.

Tabelle 6-19: Vermarktungs- und Strategietyp der Betriebe mit land- oder hauswirtschaftlich qualifizierten Ehepartnern

Strategietyp¹⁾	1	2	3	4
Anzahl	14	12	9	4
Davon Anzahl Partner mit land- oder hauswirtschaftlichem Berufsabschluss	9	3	3	2
Vermarktungstyp²⁾	A	B	C	D
Anzahl	9	19	9	2
Davon Anzahl Partner mit land- oder hauswirtschaftlichem Berufsabschluss	5	9	2	1

1) Strategietyp: 1 = echte Diversifizierer; 2 = Teil-Diversifizierer; 3 = Konzentrierer/Integrierer; 4 = echte Spezialisierer.

2) A = sehr hohe Bedeutung der Direktvermarktung (DV) ab Hof; B = Direktbelieferung an Großkunden (Kits, Naturkosthandel etc.) hat höhere Bedeutung als DV ab Hof; C = keine DV, Vermarktung an Großkunden oder über Erzeugergemeinschaft; D = keine DV, überwiegende Vermarktung an den klassischen Erfassungshandel.

Um diese ersten Annahmen präzisieren zu können, sollen im folgenden einige der im Rahmen der Befragung erfassten Konstellation als Beispiele herausgegriffen und skizziert werden. Dabei soll im Hinblick auf diese Fragestellung der Blickwinkel auf die nach der Wende in den neuen Bundesländern erfolgten Betriebsgründungen gerichtet werden, da sich in dieser besonderen Situation die Bedeutung des familiären Hintergrundes deutlich erkennen lässt.

Neubeginn mit unterschiedlichen Voraussetzungen

- Familie A bekommt die Chance in den neuen Bundesländern Teile des früheren Familienbesitzes zurückzukaufen. Der Betrieb befindet sich in günstiger Marktlage, die Gebäudesubstanz jedoch ist stark sanierungsbedürftig. Das bereits ältere Betriebsleiterehepaar hat zwei Söhne, die sich später ebenfalls für eine landwirtschaftliche Ausbildung entscheiden. Während der Mann sich um die Außenwirtschaft, Zupacht und Sanierung kümmert, übernimmt die Frau die Milchviehherde des Vorbewirtschafters und nimmt später weitere Tierhaltungszweige auf. Nach Ende der Ausbildung steigen der ältere Sohn und die Schwiegertochter in den Betrieb ein. Beide bauen auf dem Hof einen Fleischverarbeitungsbetrieb sowie einen großen Verkaufsladen auf. Nach Ende seiner Ausbildung plant auch der zweite Sohn mit eigenen Ideen in das Familienunternehmen einzusteigen. Unter Federführung des für den jeweiligen Bereich zuständigen Familienmitgliedes wird darüber hinaus eine Vielzahl an Lohnarbeitskräften beschäftigt.
- Betriebsleiterehepaar B, beide aus der Landwirtschaft stammend will sich – jung verheiratet – in den neuen Bundesländern mit der Milchviehhaltung eine Existenz auf-

bauen. Ein passender flächenstarker Betrieb wird gefunden. Das ehemalige Gut ist ebenfalls mit einer umfangreichen stark sanierungsbedürftigen Bausubstanz belastet. Gleichzeitig steht die Familienphase an. Ein passender Mitarbeiterstab muss gefunden werden. Trotz der in der Anfangsphase fehlenden Vermarktungsmöglichkeiten für ökologisch erzeugte Milch sind weitere Diversifizierungsschritte sowohl im landwirtschaftlichen als auch im nachgelagerten Bereich in dem rein auf Lohnarbeitskräfte gestützten Betrieb ohne den familiären Rückhalt durch Eltern oder andere Angehörige nicht realisierbar. Nachdem nach 15 Jahren der Betrieb stabilisiert und die Kinder selbständig sind, denkt das Betriebsleiterehepaar erstmals über weitere Diversifizierungsschritte nach.

- Betriebsleiterehepaar C geht ebenfalls nach Abschluss der landwirtschaftlichen Ausbildung in die neuen Bundesländer, um sich in der Landwirtschaft eine eigene Existenz aufzubauen. Da die Integration von Verarbeitungsschritten wie Käsezubereitung und Brotherstellung sowie die Direktvermarktung von Anfang an Teil der Betriebskonzeption waren, konnte bereits mit einer Flächenausstattung von 15 ha im Vollerwerb gewirtschaftet werden. Als kleiner Familienbetrieb mit eigener Direktvermarktung organisiert, konnte die gleichberechtigt am Betrieb beteiligte Frau sowohl Familiengründung als auch den Aufbau des Betriebes miteinander verbinden. Die Verantwortungsbereiche in der Tierhaltung, dem Ackerbau sowie der Verarbeitung und Vermarktung konnten so zwischen beiden Akteuren aufgeteilt und nach und nach weitere Lohnarbeitskräfte integriert werden.
- Als Wiedereinrichter auf der elterlichen Hofstelle begann Betriebsleiter D zunächst noch konventionell mit der Bewirtschaftung von eigenem und zusätzlich gepachtetem Ackerland. Die erst einige Jahre später dazu stoßende Partnerin übt einen Beruf außerhalb der Landwirtschaft aus. Die Spezialisierung auf den Ackerbau lässt auch dem Betriebsleiter Freiräume für Aktivitäten außerhalb der Landwirtschaft und gemeinsame Freizeitgestaltung. So wird auch nach der Umstellung auf eine ökologische Bewirtschaftung trotz des grundsätzlichen Wunsches des Betriebsleiters durch die Integration einer Tierhaltung stärker in Kreisläufen wirtschaften zu können, die relativ einfache und viehlose Betriebsorganisation beibehalten. Um die eigenen Ziele dennoch umsetzen zu können, bemüht er sich stark um Kooperationen und kann z. B. eine Futter-Mist-Kooperation realisieren.

Die Beispiele zeigen, dass neben den persönlichen Präferenzen und Fähigkeiten des Betriebsleiters selbst, der Konstellation im Gesamthaushalt eine hohe Bedeutung bei der Frage nach dem Spezialisierungsgrad und der betrieblichen Ausrichtung zukommt.

Das von den befragten Betriebsleitern häufig geäußerte Problem, kaum geeignete Arbeitskräfte für ihren Betrieb zu finden, deutet darauf hin, dass betriebswirtschaftlich sinnvolle Entwicklungsschritte – z. B. im Bereich der vertikalen oder lateralen Diversifikation – bei Fehlen von Familienarbeitskräften, die in diesem Bereich motiviert sind, oft nicht durch

das Hinzuziehen von Fremd-AK in gleicher Weise und mit gleichem Erfolg realisiert werden können.

6.4.5 Zeitpunkt der Umstellung auf ökologischen Landbau

Die sich im Zeitablauf verändernden gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen im Detail in die verlaufsbezogene Fragestellung nach den betrieblichen Entwicklungsstrategien einzubeziehen, ist im Rahmen dieser Untersuchung nicht möglich. Der Zeitpunkt, zu dem die erhobenen Betriebe auf ökologischen Landbau umgestellt wurden, gibt aber Hinweise darauf, inwieweit sich die gewählten Entwicklungsstrategien im Zeitablauf verändert haben.

Tabelle 6-20: Zeitpunkt der Umstellung auf ökologischen Landbau

Jahr der Umstellung	Anzahl	Prozent
von 1972 bis 1989	14	36
von 1986 bis 1995	17	43
von 1996 bis 2000	5	13
ab 2001	3	8
Gesamt	39	100

Zunächst ist festzustellen, dass der ganz überwiegende Teil der in der Stichprobe erfassten Betriebe bereits vor 1996 auf ökologischen Landbau umgestellt hat (vgl. Tabelle 6-20). Inwieweit sich die Tendenz zur Spezialisierung oder Diversifizierung bei den Betrieben im Zeitablauf generell verändert hat, kann anhand dieser relativ kleinen Stichprobe nicht geklärt werden. Dennoch ist die Frage zu stellen, ob der von vielen in der Stichprobe erfassten Betriebe in den achtziger und auch Anfang der neunziger Jahre gewählte Weg, den Betrieb über den Einstieg in die Verarbeitung (vor allem Milch) oder die Direktvermarktung auf einen Wachstumspfad zu führen, vor dem Hintergrund der sich sehr stark verändernden Absatzbedingungen auf dem boomenden Biomarkt so heute noch realisierbar wäre.

Auf Basis der nicht repräsentativen Stichprobe kann diese Frage im Rahmen dieser Arbeit nicht beantwortet werden. Am Beispiel der Betriebe, die ihre Richtungsentscheidung im Zusammenhang mit der Umstellung auf ökologische Bewirtschaftung noch nach 1999 getroffen haben, soll aber ein kurzer Einblick in die betrieblichen Strategien der erfolgreichen „Spätumsteller“ geworfen werden.

- Betrieb A ist 1999 der letzte der in der Stichprobe erfassten Unternehmen, der als relativ kleiner Betrieb (40 ha) in die Direktvermarktung von Frischmilch einsteigen und

neben der Belieferung von Naturkostläden auch mehrere Abokistenbetreiber gewinnen kann.

- Betrieb B stellt 2000 einen Teil des aus einer Betriebsteilung hervorgegangenen Betriebes um. Auf ca. 125 ha wird ökologischer Ackerbau betrieben und aufgrund der hohen Nachfrage in den Aufbau einer ökologischen Legehennenhaltung investiert. Einige Jahre später wird die noch konventionell betriebene Schweinemast aufgegeben und die Stallungen zugunsten der Ausweitung der erfolgreich betriebenen Hühnerhaltung auf mittlerweile 18.000 Plätze umgebaut. Nachdem bereits die Vermarktung vollständig in eigener Hand ist, wird später auch die Aufzucht der Junghennen in den Betrieb integriert.
- Auch Betrieb C kommt 2001 über die Legehennen zum Ökolandbau. Der Hintergrund ist hier jedoch ein völlig anderer. Als konventioneller flächenstarker Betrieb (ca. 170 ha) in sehr guter Direktvermarktungslage mit eigener Fleischverarbeitung und Hofladen ausgestattet, werden aufgrund der Nachfrage auch eine kleinere Anzahl Legehennen gehalten. Mit Übernahme des Betriebes durch den Sohn erfolgen eine Aufstockung der Legehennenhaltung und der Entschluss zur Umstellung. Auch unter ökologischen Vorzeichen wird die Diversifizierungsstrategie fortgeführt.
- Betrieb D, ein ca. 70 ha großer Milchviehbetrieb, stellt 2002 auf ökologischen Landbau um. In diesem Fall steht die Umstellung im Zusammenhang mit dem Ausbau von Ferienwohnungen und Gästebetten auf dem Hof. Aufgrund der günstigen Lage besuchen insbesondere am Wochenende viele Gäste den Hof. Die Idee, eine Eisdiele mit selbst hergestelltem Eis zu eröffnen, entsteht.
- Betrieb E, ein heute ca. 130 ha umfassender viehlos bewirtschafteter Betrieb, befindet sich in relativ marktferner Lage und wurde im Jahr 2002 auf ökologischen Landbau umgestellt. Bereits in den achtziger Jahren war standortbedingt eine Spezialisierung auf den Kartoffelanbau erfolgt. Im Laufe der Jahre wurden durch den Bau einer Lagerhalle und den Einstieg in die eigene Absackung weitere Wertschöpfungsstufen in den Betrieb integriert. Die Umstellung auf ökologischen Landbau sah der Betriebsleiter als neue Herausforderung an, die zu mehr Lebensqualität führen sollte. Gute Kooperationsmöglichkeiten und feste Lieferverträge flankierten den Schritt. Die Spezialisierung auf den Kartoffelanbau wurde beibehalten, weitere Investitionen in den Bau von Räumlichkeiten zum Vorkeimen der Pflanzkartoffeln gesteckt. Aktuell erfolgt eine Diversifizierung der Anbaustruktur durch den Einstieg in den Feldgemüseanbau. Der Betrieb wird von dem Betriebsleiter gemeinsam mit einem Angestellten bewirtschaftet. Weitere Diversifizierungsschritte sind nicht geplant.

Die Betriebsbeispiele zeigen, dass auch unter den Betrieben, die erst ab Ende der neunziger Jahre umgestellt wurden, ein relativ breites Spektrum an betrieblichen Entwicklungsstrategien zu finden ist. Zwei kleinere Milchviehhalter können sich durch den Einstieg in die Milchdirektvermarktung bzw. -verarbeitung eine Perspektive im Vollerwerb erhalten.

Ein klassischer Diversifizierer wie Betrieb C kann seine Betriebsstrategie unter ökologischen Vorzeichen ebenfalls nachhaltiger absichern. Die übrigen drei Betriebe wären auch konventionell entwicklungsfähig gewesen, haben sich aber mit der Legehennenhaltung und dem Kartoffelanbau einkommensstarke Geschäftsfelder im ökologischen Landbau erschließen können.

Obwohl auch diese Beispiele zeigen, dass das Spektrum an Entwicklungswegen sehr breit ist, soll an dieser Stelle die These bekräftigt werden, dass betriebliche Anpassungsstrategien, die in den achtziger und neunziger Jahren zu heute sehr effizienten Betriebsstrukturen geführt haben, auf viele Entscheidungssituationen in dieser Form heute nicht mehr ohne weiteres übertragbar sind.

6.4.6 Vertiefende einzelfallbezogene Analyse nach Betriebstypen

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten das vorhandene Datenmaterial unter verschiedenen Blickwinkel analysiert worden ist, soll abschließend auf Basis verlaufsbezogener Einzelfallauswertungen noch einmal intensiver beleuchtet werden, aus welcher Konstellation heraus die strategischen Weichenstellungen auf den Betrieben erfolgt sind und welche der bereits in den vorangegangenen Auswertungsschritten formulierten Ergebnissen zu möglichen Einflussfaktoren im jeweiligen Einzelfall eine Rolle gespielt hat.

Der Fokus soll dabei auf drei der im Verlauf der Untersuchung identifizierten Grundkonstellationen gerichtet werden:

- Vom Hof bis zum Verbraucher – vertikale Integration im Milchviehstall und auf dem Acker
- Profis für die Vielfalt
- Die Spezialisten

6.4.6.1 Vom Hof bis zum Verbraucher – vertikale Integration im Milchviehstall und auf dem Acker

Die bisherigen Auswertungen haben gezeigt, dass der Erschließung zusätzlicher Wertschöpfung auf den Betrieben durch die Integration von Verarbeitungs- und Vermarktungsaktivitäten eine besonders große Rolle im Hinblick auf die wirtschaftlich erfolgreiche Entwicklung zukommt. Unter welchen persönlichen und betrieblichen Bedingungen eine solche oftmals mit hohen Investitionen und entsprechend hohem unternehmerischem Risiko behaftete Strategie erfolgreich eingeschlagen werden konnte, soll anhand folgender Beispiele illustriert werden.

Überleben im Vollerwerb

Für viele der in der Ausgangssituation kleineren Betriebe war die Integration von Verarbeitungs- und/oder Vermarktungsschritten in den eigenen Betrieb oft der einzige Weg, um den Betrieb im Haupterwerb weiterführen zu können:

- Auf Initiative des Sohnes, der sich im Landwirtschaftsstudium mit dem Thema Vorzugsmilch beschäftigt hat und nach Abschluss der Ausbildung den 50 ha LF großen Betrieb übernehmen will, wird Betrieb A auf ökologische Wirtschaftsweise umgestellt und zeitgleich die Direktvermarktung von 100.000 Liter Milch im Jahr aufgebaut. Es werden ca. 30 Kühe gemolken. Zupachtmöglichkeiten bestehen kaum. Aufgrund der stadtnahen Lage des Betriebes entwickelt sich der Absatz sehr gut. Der Kuhbestand wird in Verbindung mit einer Aussiedlung mehr als verdoppelt. Ausgelöst durch die Verschärfung der gesetzlichen Bestimmungen erfolgt durch die Anschaffung einer Pasteurierungsanlage der Einstieg in die Milchverarbeitung. Über einen Zeitraum von sieben Jahren wird schrittweise die Produktpalette vom Joghurt bis zur Schnittkäseherstellung erweitert. Auslöser für die Aufnahme der Käseproduktion war in diesem Falle der sinkende Auszahlungspreis der Molkerei. Der Kontakt zu anderen Käsereien gab schließlich den Ausschlag diesen weiteren Verarbeitungsschritt auf dem Betrieb realisieren zu können. Insgesamt wurde die ökonomisch erfolgreiche Entwicklung dieses Betriebes möglich durch die günstige Vermarktungslage einerseits und das zum richtigen Zeitpunkt durch den Sohn eingebrachte Know-how für die Milchverarbeitung andererseits.
- Auch in Betrieb B, der in der Ausgangssituation mit 22 ha als konventioneller Milchviehbetrieb nicht überlebensfähig gewesen wäre, wird nach Heirat und Übernahme durch den Sohn auf den Verkauf von Vorzugsmilch gesetzt, um dem Betrieb eine Perspektive im Haupterwerb zu erhalten. Auslöser dieser Richtungsentscheidung war die sehr gute Qualität der Milch und das auf der Nachfrageseite (z. B. von einer Eisdielerie) vorhandene Interesse an der Verarbeitung der Milch. Durch den Kontakt mit ökologisch wirtschaftenden Landwirten reifte der Entschluss zur Umstellung auf ökologischen Landbau. Der Weg erwies sich als erfolgreich. Im Laufe der Jahre konnte der Betrieb Fläche und Milchviehbestand vergrößern und den Neubau von Stall und eigener kleiner Molkerei realisieren.
- Betrieb C gehört zu den Ökopionieren der 1970er Jahre. Mit gut 40 ha Ackerfläche und entsprechenden Erlösen aus dem Ökogetreide- und Kartoffelverkauf konnte der Betrieb im Haupterwerb bewirtschaftet werden. Als Anfang der neunziger Jahre die Getreidepreise stark gesunken waren und darüber hinaus die Übergabe des Betriebes an die nächste Generation anstand, stellte sich die Frage der Intensivierung des Betriebes versus eines Überganges in den Nebenerwerb. Aufgrund der persönlichen Präferenzen des Betriebsnachfolgers zugunsten der Landwirtschaft fiel die Entscheidung zum Bau einer eigenen Getreideaufbereitung, dem Aufbau der Direktvermarktung und der Einrichtung eines Bioladens mit Vollsortiment. Aufgrund der Möglichkeit von

Kooperationen konnte parallel auch der landwirtschaftliche Bereich weiterentwickelt werden und über den Bau einer Kühllhalle der Anbau von Kartoffeln professionalisiert und ein sehr guter Qualitätsstandard erreicht werden.

Teil des Betriebskonzeptes bei Kauf oder Pachtung

In den alten wie in den neuen Bundesländern finden sich Beispiele von Betriebsleitern, bei denen die Aufnahme zusätzlicher Wertschöpfungsaktivitäten mit dem Kauf oder der Neupachtung eines landwirtschaftlichen Betriebes in Verbindung steht. In diesen Fällen war die Investition in nachgelagerte Bereiche der Landwirtschaft häufig schon Bestandteil des Betriebskonzeptes.

- Nach Ende des Studiums bietet sich den zwei jungen Agraringenieuren die Möglichkeit, mit ihren neu gegründeten Familien einen größeren Milchviehbetrieb zu pachten. Aufgrund der stadtnahen Lage und optimaler Direktvermarktungsbedingungen ist die Einrichtung einer Hofmolkerei von Beginn an Bestandteil des Betriebskonzeptes. Die weiteren Entwicklungsschritte wie der Aufbau eines Lieferservices und die Einrichtung eines Hofladens mit Vollsortiment basierten auf günstigen Kooperationsmöglichkeiten und der guten Entwicklung des Absatzmarktes. Aufgrund der Anzahl der fachlich kompetenten Akteure werden alle Entwicklungsschritte mit großer Professionalität umgesetzt.
- In Betrieb B, der von einem jungen Betriebsleiterehepaar erworben wurde, ist die Verarbeitung der selbst erzeugen Rohstoffe zu Milch- und Getreideprodukten Teil der eigenen Philosophie und ermöglicht ihnen in vergleichsweise kleinen Strukturen trotz nicht ganz einfacher Verkehrslage eine erfolgreiche Betriebsentwicklung einzuleiten.

Dauerhaft fehlende Absatzmärkte für Rohprodukte

Auch im ökologischen Sektor kam es immer wieder zu Schwierigkeiten, die Produkte ökologisch und zu entsprechenden Preisen zu vermarkten. Besonders betroffen von diesen Problemen waren lange Zeit die Milchvieh haltenden Betriebe:

- Nachdem der reine Grünlandbetrieb mit knapp 60 Kühen 1986 auf ökologischen Landbau umgestellt worden war, konnte auch nach den Umstellungsjahren keine zufriedenstellende ökologische Vermarktung der Biomilch erzielt werden. Unterstützt durch Ehepartner, Eltern, Einzelberatung und Besuch eines BUS-Kurses entschloss sich der Betriebsleiter 1989 eine eigene Milchverarbeitung aufzubauen und in die Käseherstellung zu investieren. In ca. 30 km Entfernung zu einer größeren Stadt gelegen, haben sich die Vermarktungsmöglichkeiten seitdem sehr gut entwickelt, und der Betrieb hat sowohl in der Milcherzeugung als auch in der Verarbeitung stetig expandiert.
- Auch in diesem Milchviehbetrieb wurde 1989 auf ökologischen Landbau umgestellt. Aufgrund der fehlenden Biomilchvermarktung wurde auf Initiative der Ehefrau hin jede Woche eine kleine Menge Milch zu Käse verarbeitet und direkt vermarktet. Mitte

der neunziger kam durch gute Öffentlichkeitsarbeit der Durchbruch. Die Verarbeitungskapazitäten wurden schrittweise vergrößert. Durch die Möglichkeit von Kooperationen konnte auch die landwirtschaftliche Produktionsbasis – Fläche und Milchviehbestand – mehr als verdoppelt werden. Zeitgleich mit dem Einstieg in die Milchverarbeitung wurde die in größerem Stil vorhandene Schweinemast aus arbeitswirtschaftlichen Gründen eingestellt. Eine tragende Rolle bei dem Aufbau der Milchverarbeitung spielte die Ehefrau. Beratung wurde nur punktuell in Anspruch genommen, da zu diesem Zeitpunkt kaum qualifizierte Spezialberatung vorhanden war. Wichtiger war der Kontakt zu Berufskollegen oder auch die Ideenfindung anhand von Betriebsbeispielen aus dem Ausland.

Alle genannten Betriebe gehören nach Einschätzung der Betriebsleiter in die Gruppe der vergleichsweise marktnah gelegenen Betriebe. Den Ausführungen in Abschnitt 6.5.1 ist zu entnehmen, dass keiner der relativ marktfernen Betriebe in vergleichbare Verarbeitungsaktivitäten eingestiegen ist. Entsprechend liegt die Vermutung nahe, dass auch für die später auf der Großhandelsstufe vermarktenden Wertschöpfer, die Möglichkeit eines schrittweisen Einstiegs in die vertikale Integration durch den hofnahen Absatz in der Anfangsphase sehr wichtig war.

6.4.6.2 Profis für die Vielfalt

Werden unter den als diversifiziert eingestuften Betrieben ausschließlich die betrieblichen Entwicklungswege betrachtet, die mit einer deutlichen Verbreiterung der Anbauvielfalt und auch dem Aufbau neuer Tierhaltungszweige verbunden waren, lassen sich folgende Konstellationen identifizieren:

Klassische Direktvermarktung braucht Vielfalt

Für die meisten der erhobenen Betriebe hat die Direktvermarktung in irgendeiner Form eine Rolle in der betrieblichen Entwicklung gespielt. Es wird jedoch nur in einigen marktnah gelegenen Betrieben, die bereits über langjährige Kundenbindungen verfügen, auch eine sehr breite Produktpalette aus eigener Produktion angeboten. Dabei handelt es sich eher um flächenstarke Betriebe:

- Als der Sohn vor knapp 10 Jahren den elterlichen Milchviehbetrieb übernahm, wurden auf dem mit 140 ha bereits relativ flächenstarken Betrieb neue Entwicklungsschritte in Angriff genommen. Aufgrund der guten Vermarktungslage waren bereits mit Einführung der Milchquote auch auf dem noch bis 2001 konventionell geführten Betrieb Erfahrungen in der Vermarktung von Milch, Fleisch und Gemüse gesammelt worden. Durch den Bau eines eigenen Schlachthauses und Hofladens waren die Weichen bereits in Richtung Direktvermarktung gestellt. Um den eigenen Laden möglichst umfassend bestücken zu können, wurde mit der Schweinemast begonnen und im

weiteren Verlauf auch Eier und Mastgeflügel produziert. Auch der Ackerbau wurde weiter diversifiziert und der eigene Gemüseanbau ausgeweitet. Neben eigener Wurst werden u. a. auch selbstverarbeitete Milchprodukte angeboten. Mit vier Familienarbeitskräften zuzüglich mehrerer Fremd-AK ist die eigene Familie stark in den Betrieb integriert. Das umfassende Angebot aus eigener Produktion wird von den Kunden selbst eingefordert, auf der anderen Seite aber auch so honoriert, dass der Betriebsleiter trotz der sehr hohen Arbeitsbelastung für die Gesamtfamilie den gleichen Weg noch einmal einschlagen würde.

- Nach dem Rückkauf des ehemals enteigneten am Rand einer großen Stadt gelegenen Betriebes wird von dem Betriebsleiterehepaar an frühere Traditionen angeknüpft und mit dem Direktverkauf von Kartoffeln begonnen. Daraus entwickelt sich schrittweise im Management verteilt auf einzelne Familienmitglieder ein sehr vielseitig strukturierter Betrieb mit mehreren Tierhaltungszweigen und einem professionell geführten Ackerbau. Dieser wird in Verbindung mit Saatgutvermehrung und Hackfruchtanbau ebenfalls sehr wertschöpfungsintensiv betrieben.

Spaß am Experimentieren – Die „initiativen“

Im Zusammenhang mit den Ausführungen zum Einfluss der Betriebsleiterpersönlichkeit wurde bereits herausgearbeitet, dass Betriebe, deren Betriebsleiter im Persönlichkeitsprofil eine stark initiative Verhaltensdimension aufwiesen, eher vielfältig strukturiert waren und Vermarktungswege aufgebaut hatten, die auch mit direktem Kundenkontakt verbunden waren. Folgende Beispiele:

- Betriebsleiter A bewirtschaftet einen flächenstarken Mutterkuhbetrieb mit eigener Rindermast. Aufgrund der landschaftlich reizvollen Lage entsteht die Idee in Ferienbetten zu investieren und Urlaub auf dem Lande anzubieten. Dies wird in größerem Umfang erfolgreich umgesetzt. Im Verlauf der Jahre entsteht auch ein reger Seminarbetrieb auf dem Hof. Da der Betrieb selbst relativ marktfremd gelegen ist, dem Betriebsleiter die mit der Direktvermarktung verbundene Öffentlichkeit aber wichtig ist, werden verschiedene Wege eingeschlagen, um eine eigene Fleischvermarktung in die nächstgelegenen städtischen Zentren zu organisieren. Weiterhin wird auch mit neuen dem schwierigen Standort angepassten Kulturen und deren Verarbeitung experimentiert und in Verbindung mit einem neuen Marktpartner die Schweinemast als neuer Betriebszweig aufgebaut. Da keine weiteren Familienarbeitskräfte im Betrieb verfügbar sind, ist der Betriebsleiter zur Umsetzung seiner vielfältigen Vorhaben fast ausschließlich auf Fremdarbeitskräfte oder Kooperationspartner angewiesen. Vom Funktionieren dieser Arbeits- oder Kooperationsverhältnisse ist in hohem Maße abhängig, welche der vom Betriebsleiter „initiierten“ Vorhaben tatsächlich zum Erfolg geführt werden können.
- Auch Landwirt B ist klar initiativ veranlagt und hat nach Erwerb des heute knapp 100 ha großen Betriebes bereits in vielen Bereichen experimentiert. Mutterkuhhal-

tung, Obstanbau und Verarbeitung, der Betrieb eines Hofladens und eine eigene Energieversorgung wurden umgesetzt. In Verbindung mit Umbrüchen in der Familie erfolgte als Ergebnis einer Beratung eine stärkere Bündelung der Einzelbereiche. Auch bei diesem Betriebsleiter entstand der Wunsch eigene Erfahrungen an andere Menschen weiterzugeben. So wurden zusätzliche Räumlichkeiten geschaffen, die auch auf diesem Betrieb die Durchführung von Seminaren – insbesondere für Jugendliche – ermöglichen.

- Landwirt C bewirtschaftet ca. 40 ha und gehört ebenfalls zu den vielseitigen Direktvermarktern. Im Laufe der Jahre werden verschiedene Betriebszweige und Vermarktungsformen ausprobiert. Der Betriebsleiter bindet über Finanzierungsmodelle seinen Kundenstamm intensiv in die betriebliche Entwicklung ein und arbeitet auch in verschiedenen betrieblichen Kooperationen. Sein Bedürfnis, Menschen an der Landwirtschaft teilhaben zu lassen, baut er durch die Gründung eines Schulbauernhofs später als betriebliches Standbein aus.

Vielfalt – Gut fürs Ganze

In einigen Betrieben wird auch deshalb auf Vielfalt gesetzt, um dem Kreislaufgedanken Rechnung zu tragen oder andere sinnvolle Synergieeffekte für den Betrieb zu erzeugen. In diese Gruppe fallen vor allem Ackerbaubetriebe mit geringem oder gar keinem Viehbestand, die im Verlauf der betrieblichen Entwicklung neue Viehhaltungszweige aufbauen. In den neuen Bundesländern sind solche Diversifizierungsverläufe auch in flächenstarken Betrieben zu finden. In den alten Bundesländern betrifft dies eher kleinere Betriebe, für die in ihrer Aufbauphase die Diversifizierung auch in dieser Hinsicht wichtig für die Stabilisierung des gesamten Betriebes war.

- Betrieb A ist ein flächenstarker Ackerbaubetrieb mit einem initiativen, aber auch sehr umsichtig gewissenhaften Betriebsleiter. Wohl wissend, dass über die Integration der Tierhaltung das monetäre Betriebsergebnis kaum zu verbessern ist, ergreift er dennoch die Gelegenheit, als ein ganzer Schafbestand inklusive des Schäfers eine neue Heimat sucht. In einem weiteren Schritt werden bereits vorhandene ungenutzte Betriebsgebäude zum Zweck der Schweinemast umgebaut. Neben den positiven Effekten für die Bodenfruchtbarkeit kann der Betrieb neue Arbeitsplätze schaffen und das unternehmerische Gesamtrisiko auf mehrere Standbeine verteilen. Als Mitglied einer erfolgreichen Erzeugergemeinschaft hat der Betrieb Zugang zu Absatzwegen, über die sich auch größere Tierzahlen erfolgreich vermarkten lassen.
- Als Betrieb B Ende der siebziger Jahre vom Betriebsleiter übernommen wird, verfügt dieser nur über wenige Hektar und keine Tierhaltung. Um den Betrieb als Kreislaufwirtschaft aufbauen zu können, werden Bullen, Schafe und Schweine angeschafft und die Fruchtfolge erweitert. In Verbindung mit einer eigenen Fleischverarbeitung, die auch im Lohn angeboten wird, und der Verbesserung der Vermarktungswege kann der Betrieb auf knapp 40 ha vergrößert werden und sich langfristig stabilisieren. Der Ge-

müse- und Kräuteranbau wird aus Gründen der Arbeitsbelastung später an einen Kooperationspartner ausgelagert, bleibt aber zugunsten einer breiten vermarktbareren Produktpalette erhalten.

6.4.6.3 „Die Spezialisten“

Die Spezialisten unter den erhobenen Betrieben haben sich entweder schrittweise meist in Verbindung mit betrieblichem Wachstum in diese Richtung entwickelt oder sind diesen Weg im Rahmen ihrer betrieblichen Entscheidungen konsequent weitergegangen. Entsprechend sind sie oft gewissenhaft, dominant oder stetig veranlagt. Die initiative Verhaltensdimension ist bei diesem Typ Betriebsleiter eher selten zu finden. Welche Konstellationen vorgefunden wurden, wenn dies doch der Fall ist, zeigen Beispiele des Typs „verhinderte“ *Diversifizierer*.

Fit für wachsende Märkte

Insbesondere bei den Landwirten, deren betrieblicher Schwerpunkt im Anbau wertschöpfungsintensiver Ackerkulturen liegt, erfolgte im Verlauf der betrieblichen Entwicklung ausgelöst durch die hohe Nachfrage nach der jeweiligen Produktgruppe ein quantitatives Wachstum in Verbindung mit einer Professionalisierung und Spezialisierung. Folgendes Beispiel:

- Der flächenstarke viehlose Ackerbaubetrieb liegt in einer Region, in der traditionell der Anbau von Feldgemüse eine große Rolle spielt. Nach der Umstellung auf ökologischen Landbau Ende der achtziger Jahre war daher der Schritt naheliegend, den wenig rentablen Getreideanbau zugunsten einer Ausweitung des Feldgemüses und des Anbaus von Spezialkulturen wie Erdbeeren einzuschränken. Nach einer Anfangsphase in der stark auf die Direktvermarktung gesetzt wurde, war die Arbeitsbelastung für die Betriebsleiterfamilie zu groß. Zudem konnte aufgrund der Größe des Betriebes Gemüse in Größenordnungen angebaut werden, für die andere Vermarktungswege notwendig waren. Parallel wurde daher in den Aufbau einer eigenen Großhandelsfirma für Biogemüse investiert. Durch die Bildung einer GbR mit einem benachbarten Biolandwirt konnte eine Arbeitsteilung zwischen Landwirtschaft und Vermarktung erzielt werden. Im Zuge dieses Prozesses erwies sich die sehr arbeitsintensive Direktvermarktung, die vor allem an den Wochenenden zusätzliche Belastungen mit sich brachte als vergleichsweise unrentabel und wurde aufgegeben. Auch der Feldgemüseanbau wurde weiter spezialisiert und den Erfordernissen der aktuell stark expandierenden Marktsituation angepasst.
- Auf dem gut 40 ha großen ökologisch bewirtschafteten Betrieb (Ackerbau und Rindermast) steht nach der Übergabe an den Sohn die Frage an, ob der Betrieb im Voll-erwerb weiter überlebensfähig ist. Aus persönlicher Leidenschaft für die Landwirt-

schaft entscheidet sich der Sohn gegen einen Übergang in den Nebenerwerb. Parallel wird daher der Aufbau eines überwiegend vom Großhandel belieferten Ladens auf dem Hof und der Bau einer Getreidelagerung und –aufbereitung in Angriff genommen. Durch Kooperationen und Maschinengemeinschaft wird der Ackerbau effektiver gestaltet. Durch Zupacht kann auch der Anbau von Kartoffeln ausgedehnt werden, so dass der Landwirt in den Bau einer eigenen Kühllhalle investiert. Die in kleinem Stil betriebene Rindermast wird parallel weitergeführt. Das Fleisch kann zu knapp der Hälfte direkt vermarktet werden.

- Der Betrieb C verfügt zu Beginn über gut 30 ha Pachtland. Angebaut werden Getreide und Kartoffeln. Aufgrund der hohen Nachfrage der Marktpartner nach Kartoffeln und Gemüse wird die Fruchtfolge erweitert und mehrere Hektar Feldgemüse angebaut. Parallel kann der Betrieb in größerem Umfang zupachten und wächst auf gut 160 ha. Die kleine zu Anfang vorhandene Schafherde wird abgeschafft. Für die Zukunft sind Investitionen in den Aufbau von eigenen Lagerkapazitäten gefragt.

Spezialisten von Anfang an

Bei einigen der spezialisierten Betriebe ist die betriebliche Schwerpunktsetzung bereits seit langem in der aktuellen Form vorhanden oder wurde bei Neugründung des Betriebes so gewählt. In diesen ökonomisch erfolgreichen Betrieben spielt als Entwicklungsweg eher die vertikale Integration eine Rolle. Eine erneute Diversifizierung im landwirtschaftlichen Bereich bleibt auf die Anpassung der Ackerkulturen an die aktuellen Marktbedürfnisse beschränkt. Einige der dieser Gruppe zugerechneten Betriebsleiter lassen sich korrespondierend zu ihrem DISG-Profil auch als „Spezialisierer aus Leidenschaft“ bezeichnen:

- Der heute ca. 130 ha umfassende viehlos bewirtschaftete Betrieb A befindet sich in relativ marktferner Lage und wurde im Jahr 2002 auf ökologischen Landbau umgestellt. Bereits in den achtziger Jahren war standortbedingt eine Spezialisierung auf den Kartoffelanbau erfolgt. Im Laufe der Jahre wurden durch den Bau einer Lagerhalle und den Einstieg in die eigene Absackung weitere Wertschöpfungsstufen in den Betrieb integriert. Die Umstellung auf ökologischen Landbau sah der Betriebsleiter als neue Herausforderung an, die zu mehr Lebensqualität führen sollte. Gute Kooperationsmöglichkeiten und feste Lieferverträge flankierten den Schritt. Die Spezialisierung auf den Kartoffelanbau wurde beibehalten, weitere Investitionen in den Bau von Räumlichkeiten zum Vorkeimen der Pflanzkartoffeln gesteckt. Aktuell erfolgt eine Diversifizierung der Anbaustruktur durch den Einstieg in den Feldgemüseanbau. Der Betrieb wird von dem Betriebsleiter gemeinsam mit einem Angestellten bewirtschaftet. Weitere Diversifizierungsschritte sind nicht geplant.
- Mit Übernahme von Betrieb B Ende der 1980er Jahre erfolgte die Umstellung auf ökologischen Landbau. Die bis dahin in Verbindung mit der Bewirtschaftung von ca. 30 ha Ackerland betriebene Legehennenhaltung wurde mit verringerter Tierzahl öko-

logisch weitergeführt. Der Betriebsleiter war zu diesem Zeitpunkt noch unverheiratet. Der Legehennenbestand wurde in Verbindung mit dem Umbau der alten Stallungen schrittweise wieder erhöht. Ein kleiner Teil der Eier wird bei guter Direktvermarktungslage ab Hof vermarktet. Der Schwerpunkt der Vermarktung liegt aber im Großhandel und eigenen Liefertouren zu Naturkostläden im benachbarten Ballungsraum. Mit Kooperationen hat der Betriebsleiter bisher keine guten Erfahrungen gemacht und zieht es vor unabhängig zu sein. Ziel für die nähere Zukunft ist es, den Legehennenbestand im Rahmen eines Stallneubaus weiter zu erhöhen und damit in Verbindung mit der Ausdehnung der Lohnarbeit zeitliche Freiräume zu schaffen. Eine Diversifizierung des Betriebes wurde weder zum Zeitpunkt der Richtungsentscheidung noch aktuell erwogen.

- Auch Betrieb C, ursprünglich als GbR organisiert, hat seit vielen Jahren als Hauptstandbeine die ökologische Hühnerhaltung in Verbindung mit einem flächenstarken Ackerbau. Als die Betriebskooperation sich auflöst und er die verringerte Ackerfläche alleine bewirtschaftet, vereinfacht er den Betrieb soweit wie möglich. Als Betriebsleiter mit initiativen Anteilen geht er aber auch erneut verschiedene Kooperationen ein, die ihm ermöglichen, die Eierproduktion sowohl auf Seiten der Vermarktung als auch auf Seiten der Erzeugung optimal zu gestalten. So wird u. a. in eine Mahl- und Mischanlage sowie eine neue Getreidelagerung investiert.

„Verhinderte“ Diversifizierer

Die Beschränkung auf wenige Betriebszweige kann verschiedene Hintergründe haben. Im Folgenden sollen stellvertretend Betriebe vorgestellt werden, deren Leiter sich durchaus die Bewirtschaftung vielseitigerer Betriebe vorstellen könnten, z. T. sogar wünschen. Verschiedene Gründe und Konstellationen sprachen aber gegen eine Diversifizierung oder haben zu Spezialisierungsschritten im Betrieb geführt.

- Betrieb A ist in der Ausgangssituation ein mittelgroßer sehr arbeitsintensiver Gemischtbetrieb mit Milchviehhaltung, vielfältigem Ackerbau, Schweinen und einigen Hühnern. Um die Einkommenssituation zu verbessern erfolgen nach der Umstellung auf ökologischen Landbau der Aufbau von Lieferstrukturen für Getreide an Bäcker und Hofläden und ein eigener Ab-Hof-Verkauf. Insbesondere bei der Fleischvermarktung bereiten hier aber die rechtlichen Auflagen Probleme und stehen einer weiteren Ausdehnung entgegen. Parallel verbessert sich die Situation im Ackerbau durch Zupachtmöglichkeiten, Leistungssteigerung und den Einstieg in die Saatgutvermehrung. Trotzdem ist der Betrieb nicht groß genug, um eine zusätzliche Fremd-AK einstellen zu können und das Betriebsleiterehepaar zu entlasten. Als Ende der neunziger Jahre die Frage ansteht, die Rentabilität der Milchviehhaltung durch Aufstockung zu verbessern, entscheidet sich der Betriebsleiter für die Aufgabe der Milchviehhaltung, u. a. mit dem Ziel die Arbeitsbelastung zu verringern und mehr Freiräume für Freizeit und Familie zu schaffen. Alternativ intensiviert der Betriebsleiter in die Saatgut- und

Pflanzkartoffelvermehrung. Einige Jahre später bietet sich dem Betriebsleiter die Möglichkeit eine GbR zu gründen und die bewirtschaftete Fläche deutlich zu erhöhen. Eine neue Herausforderung, die der u. a. auch initiativ veranlagte Betriebsleiter gerne annimmt.

- In Betrieb B werden knapp 60 ha sehr ertragreiche Böden bewirtschaftet, auf denen traditionell Getreide angebaut wird. Viehhaltung in Form von einigen Schweinen und Mastrindern wird betrieben, um nach der Umstellung auf ökologischen Landbau eine etwas größere betriebliche Vielfalt herzustellen. Als weiteres Standbein hat der Betriebsleiter den Kartoffelanbau etabliert. Neben der Ab-Hof-Vermarktung von Fleisch und Kartoffeln wird der größte Teil des Getreides als Mehl direkt an Bäcker ausgeliefert. Aufgrund des Aufwandes bei der Selbstvermarktung des Fleisches und der hohen Auflagen werden die Schweine abgeschafft. Als andere Landwirte in der Region mit dem Anbau von Biomöhren beginnen, steigt der nach neuen Aufgaben suchende Landwirt nachhaltig in diesen Betriebszweig ein. Trotz der guten betrieblichen Situation hätte sich der Betriebsleiter als initiativ veranlagter Mensch auch einen deutlich vielseitigeren Betrieb vorstellen können. Dies wäre in effizienten Strukturen jedoch nur möglich gewesen, wenn sich geeignete Personen, z. B. im Rahmen einer Hofgemeinschaft gefunden hätten.

7 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen – Teil I

Ziel dieses explorativ ausgerichteten Forschungsvorhabens war es, auf der Grundlage eigener empirischer Erhebungen zu untersuchen, wie Entwicklungsverläufe in ökonomisch erfolgreich wirtschaftenden Ökobetrieben ausgesehen haben und welche Faktoren rückblickend eher zu einer betrieblichen Entwicklung in Richtung Spezialisierung oder aber in Richtung Diversifizierung geführt haben. Im Rahmen der Kooperation mit der Biolandberatung fließen die Ergebnisse der Untersuchung in die Weiterentwicklung der Strategieberatung für landwirtschaftliche Betriebe ein und sollen somit einen Beitrag dazu leisten, Betriebsleitern im ökologischen Landbau eine erfolgreiche betriebliche Neuausrichtung zu erleichtern.

In Rahmen dieser Untersuchung wurden neben der selbst durchgeführten Befragung von 40 ökologisch wirtschaftenden Betriebsleitern verschiedene andere Datenquellen genutzt. So wurden 12 Berater des ökologischen Landbaus nach ihrer Einschätzung zu den Einflussfaktoren und Hintergründen des einzelbetrieblichen Spezialisierungsgrades befragt. Weiterhin konnte auf den 2002/2003 und 2006 erhobenen umfangreichen Datensatz des Praxis-Forschungsnetzes (PFN) zum Ökolandbau zurückgegriffen werden. Ergänzt wurden diese empirischen Quellen durch eine vorbereitende Literaturlauswertung zum theoretischen Hintergrund und zum Stand der Forschung im Hinblick auf die Frage der Bestimmungsgründe von Spezialisierung und Diversifizierung in landwirtschaftlichen Betrieben.

In Kapitel 2 werden die Ergebnisse dieser Literaturlauswertung erläutert. Während die agrarökonomische Forschung lange Zeit ihr Augenmerk auf die mit einem Größenwachstum und einer Spezialisierung verbundenen Kosteneffekte gerichtet hat, rückt seit einigen Jahren auch die Diversifikation landwirtschaftlicher Betriebe aufgrund der davon ausgehenden positiven externen Effekte für Umwelt und Arbeitsmarkt im ländlichen Raum verstärkt wieder in das Interesse der Forschung. Dabei sind die horizontale, vertikale und laterale Diversifizierung zu unterscheiden. Auch Kooperationen können Teil einer Diversifizierungsstrategie sein und werden als externe Diversifikation bezeichnet.

Als Bestimmungsgründe für den einzelbetrieblichen Spezialisierungsgrad werden in der Literatur die klassischen Standortfaktoren wie Verkehrslage, natürliche Verhältnisse, Stand der volkswirtschaftlichen Entwicklung, aber auch die Persönlichkeit des Betriebsleiters, die Größe und der Arbeitskräftebesatz genannt. Eine andere Unterscheidungsmöglichkeit besteht in der Systematisierung in unternehmensinterne und unternehmensexterne Bestimmungsgründe. Je nach Faktorausstattung und Standortfaktoren gibt es vor diesem Hintergrund für jeden Betrieb einen optimalen Spezialisierungs- bzw. Diversifizierungsgrad, der zu der in der Praxis beobachteten Vielfalt an Betriebsformen führt.

In Kapitel 3 wird die methodische Vorgehensweise der Untersuchung erläutert. Im Mittelpunkt stehen dabei insbesondere die Grundlagen der Fragebogenentwicklung für die Erhebung der 40 ökologisch wirtschaftenden Landwirte. Im Hinblick auf die konkrete Verwertbarkeit der Ergebnisse für die Weiterentwicklung der praktischen Beratungsarbeit werden an dieser Stelle die verschiedenen Modelle intensiv diskutiert, mittels derer die Betriebsleiterpersönlichkeit im Rahmen einer solchen Untersuchung standardisiert erfasst werden kann. Im Fragebogen zur Anwendung kamen das Modell der „Big-Five“ und das sogenannte „DISG-Modell“. Die Auswahl der über ganz Deutschland verteilten 40 Betriebe erfolgte durch die in das Projekt eingebundenen Berater. Wichtige Kriterien waren u.a. das Vorhandensein einer nachvollziehbaren Betriebsstrategie, wirtschaftlicher Erfolg und die notwendige Offenheit der Betriebsleiter.

Gegenstand von Kapitel 4, 5 und 6 ist die Darstellung der aus den verschiedenen Datenquellen gewonnenen Ergebnisse.

Die Auswertung des über das PFN verfügbaren Datensatzes hatte zum Ziel einen umfassenden Überblick über die in den ökologisch wirtschaftenden Betrieben aktuell vorhandenen Produktionsstrukturen und deren Entwicklungstendenzen zu gewinnen sowie den Spezialisierungsgrad der in der Stichprobe enthaltenen Betriebe zu bestimmen.

Die Ergebnisse zeigen, dass insgesamt der Anteil der Gemischtbetriebe in der Stichprobe bei 40 % liegt, gefolgt von den Futterbaubetrieben jeweils mit oder ohne Milchvieh. Auffallend ist, dass der prozentuale Anteil an Gemischtbetrieben in den Neuen Bundesländern besonders groß ist, obwohl dort die durchschnittliche Betriebsgröße im bundesdeutschen Vergleich am höchsten ist. Die Direktvermarktung ist mit 65% der Betriebe, die zumindest einen Teil ihrer Produkte über diesen Weg absetzen, in ökologisch wirtschaftenden Betrieben nach wie vor stark von Bedeutung.

Um den Grad der Spezialisierung differenzierter bestimmen zu können, wurden die einzelnen Produktionsverfahren in Aktivitäten aufgesplittet und ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass erwartungsgemäß viehlose Ackerbaubetriebe und Futterbaubetriebe mit Mutterkühen am stärksten spezialisiert sind. In Gemischtbetrieben und in Marktfruchtbetrieben mit Tierhaltung werden die meisten betrieblichen Aktivitäten realisiert, ihre Anzahl unterscheidet sich dabei im Durchschnitt nur wenig.

Weitere Auswertungen des PFN-Datensatzes bezogen sich auf die Frage, bezüglich welcher Kenngrößen sich spezialisierte und diversifizierte Betriebe unterscheiden. So verfügen stark diverse Betriebe im Durchschnitt über eine größere Flächenausstattung und einen höheren Anteil an Ackerfläche als spezialisierte Betriebe. Diese Beobachtung ist überraschend, da aus der Literatur die gegenteilige These abgeleitet wurde. Zu berücksichtigen gilt allerdings, dass der Anteil an Nebenerwerbsbetrieben unter den spezialisierten Betrieben größer ist. Der Arbeitskräftebesatz ist erwartungsgemäß in den diversifizierten

Betrieben deutlich höher. Ein wesentlicher Grund liegt in dem hohen Anteil von Betrieben, die in dieser Gruppe - stadtnah gelegen - eine arbeitsintensive Direktvermarktung betreiben. Ebenfalls deutlich ist, dass Leiter diversifizierter Betriebe deutlich häufiger als die spezialisierter Betriebe davon ausgehen, dass der Betrieb durch einen Hofnachfolger weitergeführt wird.

Die Betriebsleiter aller Betriebe wurden auch nach ihrem Bedarf zur Betriebsvereinfachung gefragt. Mit Ausnahme der bereits sehr spezialisierten viehlosen Betriebe äußerten 2/3 der Betriebsleiter aller Typen diesen Bedarf. Der größte Handlungsbedarf wurde dabei in der Verbesserung der Haltungssysteme in der Tierhaltung gesehen. Als Hinderungsgründe für die Umsetzung wurden vor allem fehlende finanzielle Mittel und zu wenig Zeit für Planung und Umsetzung genannt.

Die Betriebsleiter wurden auch nach den aktuell auf ihrem Betrieb realisierten Kooperationsformen gefragt. Sowohl die aktuelle Bedeutung von Kooperationen als auch die Bereitschaft weitere Kooperationen einzugehen, war in Gemischtbetrieben mit Milchviehhaltung am höchsten, in Futterbaubetrieben ohne Milchvieh am geringsten.

In der 2006 durchgeführten Erhebung im Rahmen des PFN wurden die Betriebsleiter zusätzlich gefragt, wie sie selbst ihren Spezialisierungsgrad einschätzen. Danach stuften etwas über die Hälfte der Betriebsleiter ihren Betrieb eher als spezialisiert ein. Nur ein Drittel schätzte die eigene Produktionsstruktur als diversifiziert ein. Nach der zukünftigen Entwicklung ihres Betriebes gefragt, zeigt sich bei den Betriebsleitern deutlich der Trend zur Spezialisierung. Der Wunsch zur Vereinfachung ist besonders stark in den besonders diversifiziert wirtschaftenden Betrieben. Wenig Wunsch nach Veränderung haben Betriebsleiter, deren Betriebe bereits relativ stark spezialisiert sind. Nur in der Gruppe der Betriebe, deren Bewirtschafter angaben aktuell leicht diversifiziert zu sein, äußern diese mehrheitlich die Absicht den Betrieb weiter in diese Richtung zu entwickeln.

Den Betriebsleitern wurden auch Fragen zu ihrer Zufriedenheit mit Einkommen, Lebensqualität und Arbeitsbelastung gestellt. Eingeteilt in die Kategorien spezialisiert, mittel und diversifiziert war der Anteil der Betriebsleiter, die mit ihrer Einkommenssituation zufrieden war in der Kategorie der vielfältigen Betriebe am höchsten. Am unzufriedensten hinsichtlich ihrer Einkommenssituation äußerten sich in der Tendenz Betriebsleiter, die dem mittleren Bereich zugeordnet wurden. Als relativ eindeutig erwies sich der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Arbeitsbelastung und dem Grad der Spezialisierung. 60% der Leiter spezialisierter Betriebe sind mit ihrer Arbeitslast zufrieden, bei den diversifizierten Betrieben liegt dieser Anteil nur bei 15%. Deutlich wird auch, dass mit ihrer Arbeitssituation zufriedene Betriebsleiter häufiger als die Unzufriedenen auch einen Entwicklungsweg in Richtung größerer Vielfalt gehen würden. Bei den Betriebsleitern, die sehr überlastet sind, ist der Anteil an Personen am höchsten, die bisher nicht wissen, in welche Richtung sich ihr Betrieb in Zukunft entwickeln soll.

Um im Rahmen des vorliegenden Forschungsvorhabens Grundlagen für eine Verbesserung der Beratung von Landwirten bei strategischen Entscheidungen wie der einer betrieblichen Spezialisierung oder Diversifizierung erarbeiten zu können, wurde eine eigene Erhebung in 40 heute erfolgreich wirtschaftenden Ökobetrieben durchgeführt. Im Fokus dieser Befragung standen die rückblickende Erfassung der jeweiligen betrieblichen Entwicklung und die Frage, von welchen Einflussfaktoren die strategischen Entscheidungen in der Vergangenheit beeinflusst waren. Aufgrund der Komplexität der Fragestellung wurde eine explorative Vorgehensweise unter Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden angewendet.

Die in der Befragung erfassten Betriebe (39 auswertbare Fragebögen) wurden von den am Projekt beteiligten Ökolandbauberatern ausgewählt und liegen über ganz Deutschland verteilt. Darunter waren 13 Gemischbetriebe, 9 Milchviehbetriebe, 4 Ackerbaubetriebe ohne und 4 mit Tierhaltung sowie 4 Mutterkuhbetriebe und 3 Legehennenhalter. Hinsichtlich der Flächen- und Bestandesgrößen ist die Bandbreite der erfassten Betriebe sehr groß. Bis auf acht Betriebsleiter halten alle ihre Marktlage als geeignet für die Direktvermarktung. Ein sehr hoher Prozentsatz der Betriebsleiter nutzt dies auch für entsprechende Aktivitäten. Vor diesem Hintergrund erklärt sich der mit 7 AK/100 ha überdurchschnittlich hohe AK-Besatz, der für die Stichprobe errechnet wurde. Auch hatte mehr als die Hälfte der Betriebsleiter einen Hochschulabschluss. Ein großer Teil der Betriebe hat den Betrieb bereits in den achtziger und neunziger Jahren auf ökologischen Landbau umgestellt und verfügte entsprechend über einen langen Erfahrungszeitraum in dieser Wirtschaftsweise.

Um den Verlauf der betrieblichen Entwicklung erfassen zu können und die jeweilige strategische Ausrichtung einordnen zu können, wurde gemeinsam mit den Betriebsleitern der Zeitpunkt der sogenannten betrieblichen „Richtungsentscheidung“ bestimmt. Daran schloss sich die Frage an, ob die weitere betriebliche Entwicklung eher mit einer Spezialisierung oder eher mit einer Diversifizierung verbunden war. Abweichend von den Ergebnissen des PFN, gaben in dieser Befragung 78% der Betriebsleiter an im Zeitablauf eher diversifiziert zu haben. Dieser Prozess war auf den meisten Betrieben mit einer hohen Wachstumsdynamik verbunden. Nach einer Einschätzung zu ihrem aktuellen Spezialisierungsgrad gefragt, sah jeweils etwa die Hälfte der Betriebsleiter ihren Betrieb als stärker diversifiziert bzw. als stärker spezialisiert an. Für die Zukunft waren bei der Mehrheit der Betriebsleiter eher weitere Diversifizierungsschritte als eine Spezialisierung geplant, ein Drittel plante keine Veränderung. Im Hinblick auf die Diversifizierung gilt es jedoch zu unterscheiden, ob es sich hierbei um rein landwirtschaftliche Aktivitäten handelt oder um Diversifizierungsschritte, die sich auf die Integration weiterer über die Primärproduktion hinausgehender Wertschöpfung beziehen (laterale und vertikale Diversifizierung). 80 % der erfassten Betriebe hatten eigene Verarbeitungs- und Vermarktungsstufen, Energieerzeugung, touristische Aktivitäten oder sonstige Dienstleistungen in den Betrieb integriert. Wird ausschließlich der landwirtschaftliche Bereich betrachtet, zeigt sich eine ungefähre

Gleichverteilung zwischen Betrieben, die stärker spezialisiert haben und solchen, in denen die Zahl der landwirtschaftlichen Aktivitäten erhöht wurde.

In einem weiteren Auswertungsschritt wurde versucht, die Betriebe nach ihren jeweiligen Entwicklungswegen zu gruppieren, um aufbauend darauf Aussagen zu ihrem strategischen Verhalten ableiten zu können. Um die verschiedenen betrieblichen Ebenen im Hinblick auf Spezialisierungs- und Diversifizierungsprozesse trennen zu können, wurde als Kriterium für die Gruppierung der Betriebe die Veränderung der landwirtschaftlichen Produktion herangezogen.

Ausgehend von den über die Hauptproduktionsrichtung festgelegten Betriebstypen wurde zunächst analysiert und graphisch aufbereitet, zu welchem Betriebstyp sich die in der Stichprobe erfassten Betriebe seit ihrer Richtungsentscheidung entwickelt haben. Für die Gruppe der in der Ausgangssituation als Milchviehbetriebe eingeordneten Unternehmen ergab sich das folgende Bild. Drei der insgesamt 12 Betriebe haben sich sowohl durch eine weitere Diversifizierung der Tierhaltung als auch des Acker- und Gemüsebaus zu Gemischtbetrieben weiterentwickelt. Bei allen anderen steht nach wie vor die Milchproduktion im Zentrum der landwirtschaftlichen Produktion. Die Aktivitäten im Rahmen der betrieblichen Weiterentwicklung konzentrierten sich in fast allen Betrieben dieser Gruppe sehr stark auf die Aufnahme und Professionalisierung einer eigenen Verarbeitungs- und Vermarktungsstrecke und in den meisten Fällen auch auf das Größenwachstum und die Bestandesaufstockung. Nur in einem kleineren Nebenerwerbsbetrieb und in einem sehr flächenstarken, marktfern gelegenen Betrieb erfolgt der Schritt in die vertikale Integration nicht.

Von den sechs ehemals reinen Ackerbaubetrieben haben sich zwei in der Ausgangssituation sehr kleine Betriebe durch eine umfassende Diversifizierung zu direktvermarktenden Gemischtbetrieben weiterentwickelt. Drei haben ihren Betriebstyp beibehalten und bauen wertschöpfungsintensive Ackerkulturen an. Ein ebenfalls relativ kleiner Betrieb wurde durch den Einstieg in die Mutterkuhhaltung und die Rindermast sowie den Aufbau einer eigenen Vermarktungsstrecke zukunftsfähig gemacht.

Von den fünf Ackerbaubetrieben, die in der Ausgangssituation auch Tierhaltung betrieben haben, wurden drei Betriebe diesem Typus auch aktuell zugeordnet, haben aber die Tierhaltung vereinfacht (z.B. die Milchviehhaltung aufgegeben). Ein Betrieb hat sich durch den Aufbau weiterer Tierhaltungszweige zum Gemischtbetrieb weiterentwickelt, ein anderer hat sich auf den Feldgemüseanbau spezialisiert und die kleine Tierhaltung ganz aufgegeben.

Die 11 Betriebe, die in der Ausgangssituation als Gemischtbetriebe eingestuft wurden, entsprechen zu knapp zwei Drittel auch heute noch diesem Betriebstypus. Die übrigen Betriebe haben den Ackerbau als starke Komponente entwickelt und sind daher aktuell als

Ackerbaubetriebe mit Tierhaltung einzustufen. Bei den Gemischtbetrieben spielt die Direktvermarktung in Form der Ab-Hof-Vermarktung oder der Direktbelieferung von Wiederverkäufern und Großabnehmern eine besonders große Rolle.

Andere Betriebstypen sind nur durch einzelne Betriebe in der Stichprobe vertreten. So wurden bezogen auf die Ausgangssituation zwei Mutterkuhbetriebe, ein Sauenbetrieb, ein Schweinemastbetrieb und ein Legehennenbetrieb erhoben. Zwei dieser Betriebe wurden zu Gemischtbetrieben weiterentwickelt. Ein Betrieb hat von Schweinemast zur Legehennenhaltung umstrukturiert, die anderen beiden haben ihre betrieblichen Schwerpunkte beibehalten und weiter ausgebaut.

Aus den kurz skizzierten betrieblichen Entwicklungswegen wurden Verlaufstypen abgeleitet, die in einem weiteren Schritt zu vier Strategietypen zusammengefasst wurden:

Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“

Diese Betriebsleiter haben im Rahmen der Umstellung, des Generationswechsels oder anderer Ereignisse neue Betriebszweige aufgebaut und dadurch die Vielfalt im landwirtschaftlichen Betrieb erhöht. Diese Diversifizierung steht in der Regel in Verbindung mit dem Auf- und/oder Ausbau der Direktvermarktung, der hofeigenen Verarbeitung oder wird gelegentlich auch kombiniert mit ländlichem Tourismus, der Bildungsarbeit, der Gastronomie und/oder der Energieerzeugung.

Strategietyp 2: „Teil-Diversifizierer (laterale und/oder vertikale Diversifizierer)“

In der zweiten Betriebsgruppe wurden Betriebe zusammengefasst, die in der Ausrichtung der landwirtschaftlichen Produktion weitgehend unverändert geblieben sind oder ohne Veränderung des Spezialisierungsgrades auf etwa gleichem Niveau umstrukturiert haben. In dieser Gruppe haben besonders viele Betriebsleiter Wege gesucht, mehr Wertschöpfung über ihre Produkte zu erzielen und haben eine vertikale Integration aufgebaut oder Einkommensquellen in anderen Bereichen erschlossen.

Strategietyp 3: „Konzentrierer, Integrierer“

Der dritten Gruppe wurden Betriebe zugeordnet, deren Betriebsleiter sich in der landwirtschaftlichen Erzeugung auf wenige erfolgreiche Betriebszweige spezialisiert haben. Um ihre Produkte professionell zu vermarkten, werden ebenfalls die Integration wertschöpfungsintensiver Bereiche sowie der Weg zum Kunden gesucht. Darüber hinaus haben auch einige dieser Betriebsleiter in außerlandwirtschaftliche Bereiche (Tourismus, Photovoltaik, etc.) investiert. Aufgrund ihrer Aktivitäten zum Aufbau eigener Wertschöpfungsketten gibt es aus Sicht des Gesamtunternehmens aber durchaus eine Diversifizierungsstrategie. Somit sind Spezialisierungs- und Diversifizierungstendenzen in diesen Betrieben z.T. parallel vorhanden.

Strategietyp 4: „Echte Spezialisierer“

Diese Betriebe sind rein landwirtschaftlich orientiert und konzentrieren sich auf einzelne wenige Betriebszweige. Sie verfolgen dabei eine Qualitätsschiene und verzichten darauf in nachgelagerte Bereiche einzusteigen.

Gruppirt nach diesen Strategietypen wurde im nächsten Schritt versucht mittels einfacher Häufigkeitsauswertungen herauszufinden, inwieweit sich Unterschiede zwischen diesen Gruppen in Bezug auf die im Fragebogen erhobenen externen und internen Standortfaktoren sowie sonstige Variablen feststellen lassen. Dabei zeigte sich u.a., dass der Zeitpunkt der Richtungsentscheidung bei den meisten Betrieben bereits relativ lange zurück liegt. Von den Betriebsleitern, die erst nach 1995 den Betrieb strategisch neu organisierten, waren besonders viele Strategietyp 3 zugeordnet worden. Sehr deutlich zeigt sich auch, dass die Strategietypen 2 und 3 aufgrund der Integration wertschöpfungsintensiver Verarbeitungsprozesse einen besonders hohen AK-Besatz und einen hohen Anteil an Fremd-AK haben. In Bezug auf die Flächenausstattung zählen die diversifizierenden Betriebe zu den heute flächenstärksten und haben eine besonders große Wachstumsdynamik durchlaufen. Betriebe der Strategiegruppe 2 sind mit der geringsten Flächenausstattung gestartet, sind ebenfalls deutlich gewachsen, haben aber im Vergleich zu den anderen Strategietypen die geringste Flächenausstattung. Nach den Zielen gefragt, die sie mit ihrer betrieblichen Neuausrichtung verfolgt haben, war Betriebsleitern der Gruppe 1 und 2 die Vielfalt im Betrieb ein besonderes Anliegen. Für Betriebsleiter (dem Strategietyp 3 zugeordnet), die sich als eher spezialisiert haben, war die Reduzierung der Arbeitsbelastung sehr wichtig.

Besonders im Fokus der empirischen Untersuchung war die Klärung der Frage, welchen Einfluss die Betriebsleiterpersönlichkeit auf den Spezialisierungsgrad und die strategische Ausrichtung der Betriebe hat. Anhand der aus dem DISG-Fragebogen abgeleiteten Kennzahl wurde hier als erste Tendenz festgestellt, dass Betriebsleitern des Strategietyps 1 besonders häufig die Verhaltensdimension „initiativ“ und „stetig“ zugewiesen wurde, während Betriebsleiter des zweiten Typs besonders häufig die Kennzahl der „dominanten“ Verhaltensdimension hatten. Betriebsleiter des Strategietyps 3 waren in der Tendenz besonders oft „gewissenhaft“ und „initiativ“. Sehr deutlich zeigte sich bei den vier Spezialisierern, dass diese eher introvertiert veranlagt waren und keiner ein ausgeprägt „initiatives“ Verhaltensprofil aufwies.

Als Hemmnis in der betrieblichen Weiterentwicklung wurde von den Betriebsleitern vor allem das Problem genannt, geeignete qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Erschwerend wirkten sich weiterhin die Flächenknappheit, hohe Auflagen, Finanzierungsprobleme oder Platzmangel auf der Hoffläche aus. In Strategietyp 2 und 3 wurde besonders oft die hohe persönliche Arbeitsbelastung genannt. Trotzdem will die ganz überwiegende Mehrheit der Betriebsleiter den eingeschlagenen Weg fortsetzen und plant auch entsprechende Investitionen. In Strategietyp 1 betrifft dies vor allem die Gastronomie oder den Tourismus, in

Strategietyp 2 Investitionen für Verarbeitung oder Vermarktung, in Strategietyp 3 Maschinen oder den Neubau von Stallungen. Für Betriebsleiter des Strategietyps 4 steht vor allem der Kauf von Land an.

Erhoben wurde auch, welche Rolle Kooperationen auf den Betrieben spielen. In der Ausgangssituation waren 59% der Betriebe an Kooperationen beteiligt, davon am häufigsten an Maschinen- oder Vermarktungsk Kooperationen. Für Betriebsleiter, die dem Strategietyp 3 zugeordnet wurden, waren dabei bereits in der Ausgangssituation Kooperationen besonders wichtig. Bei ihnen war der Anteil mit 89% besonders hoch. Für 57% der an Kooperationen beteiligten Landwirte waren diese auch wesentlich für die betriebliche Ausrichtung. Bezogen auf ihre aktuelle Situation gaben 87% der Betriebsleiter an, an Kooperationen beteiligt zu sein. Wenn dies nicht der Fall war, lag der Grund oft in den im Umkreis nicht vorhandenen geeigneten Kooperationspartnern.

Die Landwirte wurden auch nach der Bedeutung gefragt, die verschiedene Formen der Beratung im Rahmen des betrieblichen Entwicklungsprozesses hatte. Da bei vielen Betriebsleitern die wesentlichen betrieblichen Weichenstellungen bereits lange zurück lagen, war oft das Problem, dass fachlich qualifizierte Beratung in der heutigen Form nicht zur Verfügung stand. Als besonders wichtig sahen die Betriebsleiter den Austausch mit Kollegen und die Teilnahme an entsprechenden Exkursionen an.

Im letzten Teil des Berichts wurden Einflussfaktoren, die in der Querschnittsauswertung bereits als relativ bedeutsam für die betriebliche Strategieentscheidungen identifiziert worden sind, noch einmal näher untersucht und vor dem Hintergrund einzelner Fallbeispiele intensiver erläutert.

So konnte auf Grundlage der Selbsteinschätzung, die die Landwirte zur Marktlage ihrer Betriebe gegeben hatten, gezeigt werden, dass Betriebe, die über Direktvermarktungsmöglichkeiten verfügen, diese zu 85% auch in unterschiedlichsten Formen nutzen. Die verbleiben 15% vermarkten aufgrund ihrer Größe und Spezialisierung mittlerweile ausschließlich auf Ebene des Groß- oder Erfassungshandels. Aber auch diese Betriebe haben ihre Vermarktungswege weitgehend optimiert. Die marktfern gelegenen Betriebe vermarkten häufig über Erzeugergemeinschaften, haben z.T. aber auch eigene Vermarktungswege aufgebaut. Ein echter Ab-Hof-Vermarkter findet sich unter diesen Betrieben nicht. Dies spiegelt sich auch in der betrieblichen Ausrichtung wider. Abgesehen von zwei „initiativ“ veranlagten Betriebsleitern, die ihre flächenstarken Betriebe deutlich diversifiziert haben, überwiegen in der marktfernen Lage Betriebe, die sich auf die Landwirtschaft konzentrieren und über ihre Größe und/oder den Anbau von wertschöpfungsintensiven Feldfrüchten wie Kartoffeln oder Gemüse oder die spezialisierte Haltung von Legehennen gute Einkommen erzielen.

Auch die Frage nach dem Zusammenhang zwischen der mit Hilfe des DISG-Profiles erfassten Betriebsleiterpersönlichkeit und der strategischen Ausrichtung des Betriebes wurde noch einmal eingehender untersucht. So wurden der Strategietyp und die überwiegende Vermarktungsform mit dem DISG-Profil in Beziehung gesetzt und vor dem Hintergrund der einzelnen Betriebe interpretiert. Dabei lassen sich Trends identifizieren, die aber aufgrund der komplexen Gesamtsituation nicht uneingeschränkt für alle Betriebe gelten:

- Betriebsleiter mit einer Kombination der Verhaltensanteile „dominant“ und „initiativ“ zeigen eher Bereitschaft zur Diversifizierung ihrer Betriebe und sind dabei auch bereit, sich mit hohen Investitionen in der vertikalen Integration zu engagieren. Als kontaktfreudige Personen kann für sie je nach Größe des Betriebes die Direktvermarktung ein wichtiges Standbein sein. Im Zuge des betrieblichen Wachstums und der weiteren Professionalisierung werden die Vermarktungsformen auf den Betrieben kontinuierlich erweitert und angepasst.
- Betriebsleiter, die ein stark initiatives Profil aufweisen, sind experimentierfreudig und neigen eher zur Diversifizierung ihrer Betriebe. In Verbindung mit der „stetigen“ oder „gewissenhaften“ Verhaltensdimension bringen sie gute Voraussetzungen mit, um vielseitige Betriebe erfolgreich zu managen.
- Die Verhaltensdimension „stetig“ tritt nur in Verbindung mit den benachbarten Verhaltensdimensionen „initiativ“ oder „gewissenhaft“ auf. Von der jeweiligen Kombination hängt sehr stark ab, ob der Betriebsleiter eher zur Diversifizierung oder zur Spezialisierung neigt.
- Die Betriebsleiter der überwiegend in Kombination mit stetigen Elementen auftretenden Verhaltensdimension „gewissenhaft“ haben ihre Betriebe sehr konsequent weiterentwickelt und in den vorhandenen Betriebszweigen stark spezialisiert und professionalisiert. Diversifizierung erfolgte nur in Verbindung mit der Aufteilung auf mehrere den Betrieb bewirtschaftende Generationen oder durch die Kooperation mit anderen Betrieben.

Um den Umfang des Fragebogens zu begrenzen, blieb die Erhebung des DISG-Profiles auf den Betriebsleiter beschränkt. In vielen Interviews wurde aber deutlich, dass der Konstellation im Gesamthausalt entscheidende Bedeutung für die Frage der betrieblichen Ausrichtung zukommt. So ist in Familien, in denen mehrere Personen, vor allem aber die Ehefrau ebenfalls ihren Beruf in der Landwirtschaft oder ländlichen Hauswirtschaft hat, die Tendenz zur Diversifizierung deutlich höher. Auch der Impuls, in die Verarbeitung der eigenen Rohstoffe einzusteigen, kam oft von der Ehefrau des Betriebsleiters.

Einer weiteren Auswertung lag die Annahme zugrunde, dass die Bandbreite der zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen im Fall einer strategischen Entscheidung wesentlich auch von der Flächenausstattung und den Wachstumsmöglichkeiten des Betriebes abhängig ist. Die Betriebe wurden daher nach ihrer Größe zum Zeitpunkt der Richtungsentscheidung sortiert. Folgende Tendenzen konnten abgeleitet werden:

- Auch in relativ kleinen Betriebsgrößen konnte bei entsprechender Vermarktung bzw. der Integration „spezieller“ Betriebszweige, eine Existenz im Vollerwerb realisiert werden. Dabei war die Diversifizierung und die Erhöhung der Wertschöpfung häufig die Voraussetzung, um Wachstumssprünge realisieren zu können.
- In der Gruppe der mittleren Betriebe (von 50 bis 100 ha) wurde der Einstieg in wertschöpfungsintensive Verarbeitungsstufen in Verbindung mit dem Aufbau eigener Vermarktungswege besonders häufig realisiert. Dabei wurde die Vielfalt der Urproduktion beibehalten, umstrukturiert oder auch zugunsten der vertikalen Integration reduziert. In wenigen Fällen, z.B. nach Neugründung in den Neuen Ländern, erfolgte eine deutliche Diversifizierung.
- Bei den bereits in der Ausgangssituation „Großen“ ist keine eindeutige Tendenz zur Spezialisierung festzustellen. Alle Strategietypen sind vorhanden. Auch in dieser Gruppe werden hohe Investitionen in die Optimierung der eigenen Wertschöpfungskette getätigt. Die Größe begünstigt aber Spezialisierungsprozesse innerhalb der gesamtbetrieblichen Diversifizierung.

Da die Mehrheit der in der Stichprobe erfassten Betriebe bereits vor 1995 auf ökologischen Landbau umgestellt wurde und die betriebliche Neuausrichtung ebenfalls in den meisten Fällen lange zurück lag, war zu klären, ob Entwicklungsstrategien, die in den letzten Jahrzehnten zu heute ökonomisch erfolgreichen Betriebsstrukturen geführt haben, so heute wiederholbar sind. Dazu wurden die Entwicklungswege der Betriebe, die erst nach 1999 auf ökologischen Landbau umgestellt haben, näher betrachtet. Es zeigt sich, dass auch diese Betriebe ein breites Spektrum an Strategien in Richtung Diversifizierung oder Spezialisierung widerspiegeln. Dennoch wird die These formuliert, dass vor dem Hintergrund der veränderten Markt- und Absatzbedingungen auf dem Biomarkt manche der Anpassungsstrategien heute in der Art und Weise nicht mehr realisierbar sind.

Zum Abschluss der Untersuchung wurde ebenfalls auf Basis von Betriebsbeispielen intensiver beleuchtet, aus welchen Konstellationen heraus die strategischen Weichenstellungen auf den Betrieben erfolgt sind. Der Übergang von der Primärproduktion in die wertschöpfungsintensive Verarbeitung der eigenen Rohstoffe bedeutete in vielen Betrieben die entscheidende Weichenstellung für die Zukunft. Neben den verschiedenen Hintergründen von Spezialisierung und Diversifizierung wurde daher auch dieser Entwicklungsweg anhand von Betriebsbeispielen illustriert.

Abschließend sollen die wichtigsten Kernaussagen und Ergebnisse des vorliegenden Forschungsberichtes noch einmal im Überblick dargestellt werden:

- Während auf Basis der Auswertungen im Rahmen des Praxis-Forschungsnetz (PFN) zum Ökolandbau ein eindeutiger Trend zur Spezialisierung erkennbar ist, schätzen sich in der im Rahmen des vorliegenden Forschungsvorhabens ohne Anspruch auf Repräsentativität ausgewählten Stichprobe die Mehrheit der Betriebsleiter ökonomisch erfolgreich wirtschaftender Betriebe als diversifiziert ein.
- Im Vergleich zum Durchschnitt der ökologisch wirtschaftenden Betriebe unterscheiden sich die im Rahmen der explorativen Stichprobe ausgewählten Betriebe durch folgende Merkmale:
 - die erfassten Landwirte haben besonders oft eine gute Ausbildung und eine marktnahe Lage,
 - 80 % der erfassten Betriebe haben eigene Verarbeitungs- und Vermarktungsstufen, Energieerzeugung, touristische Aktivitäten oder sonstige Dienstleistungen in den Betrieb integriert und entsprechend einen überdurchschnittlich hohen AK-Besatz,
 - in der überwiegenden Zahl der Betriebe liegen die strategischen Weichenstellungen bereits mehr als 10 Jahre zurück.
- In beiden ausgewerteten Datensätzen ist klar zu erkennen, dass die stark diversifizierten Betriebe über die im Durchschnitt höchste Flächenausstattung verfügen und ihre Einkommenssituation als besonders gut einschätzen. Aufgrund der Größe lassen sich die einzelnen Produktionsverfahren effizient gestalten und Synergieeffekte erschließen. Familienarbeitskräfte, Kooperationspartner oder gut qualifizierte Fremdarbeitskräfte sind in den Betriebszweigen eigenverantwortlich tätig. Das PFN bestätigt diesem Betriebstypus den höchsten Anteil an bereits gesicherten Hofnachfolgen.
- Der Wunsch die Arbeitsbelastung zu reduzieren, ist in den Betrieben beider Stichproben das wichtigste Motiv für eine Vereinfachung der Produktion.
- Aus den Daten des PFN geht hervor, dass in den stark spezialisierten Betrieben der Wunsch nach Veränderung der betrieblichen Situation am geringsten ist. In Betrieben mit einem mittleren Spezialisierungsgrad ist sowohl die Arbeitsbelastung am höchsten als auch die Einkommenssituation am wenigsten zufriedenstellend. Diesen Betriebsleitern fällt es am schwersten ihren Betrieb über strategische Entscheidungen weiter zu entwickeln.

- Auf Basis der im Rahmen des Forschungsvorhabens selbst durchgeführten Erhebung konnte ein genauerer Einblick in den Verlauf der betrieblichen Entwicklung der in der Stichprobe erfassten Betriebe gewonnen werden. Die ausgehend von einer gemeinsam definierten Ausgangssituation beobachteten Anpassungsverläufe wurden zu folgenden vier Strategietypen zusammengefasst:
 - Die klassischen Diversifizierer: Diversifizierung auf allen Ebenen
 - Die Teil-Diversifizierer: Diversifizierung nur im nachgelagerten Bereich
 - Die Konzentrierer und Integrierer: landwirtschaftliche Spezialisierung, Diversifizierung im nachgelagerten Bereich
 - Die Spezialisierer: Konzentration auf die rein landwirtschaftliche Produktion, Tendenz zur Spezialisierung.
- Dabei wurden folgende vereinfacht dargestellten Muster der betrieblichen Entwicklung vorgefunden:
 - *Schwerpunkt Vertikale Integration*
 - Besonders Betriebe mit geringer bis mittlerer Flächenausstattung, (auch einzelne große) haben über den meist schrittweisen Einstieg in die eigene Milchverarbeitung eine nachhaltige betriebliche Wachstumsdynamik erzielen können.
 - Korrespondierend hierzu erfolgte (in allen Betriebsgrößen) in Betrieben ohne Milchvieh oder nach der Abschaffung des Milchviehs der Einstieg in den nachgelagerten Bereich durch den Aufbau eigener Lager-, Aufbereitungs- und Vermarktungskapazitäten. Parallel dazu wurde der wertschöpfungsintensive Ackerbau ausgedehnt und damit die Voraussetzung für weiteres betriebliches Wachstum geschaffen.
 - *Diversifizierung – als (erster) Schlüssel zum Erfolg*
 - Einzelne etwas größere Milchviehbetriebe in sehr guter Marktlage haben zusätzlich zur Verarbeitung der Milch einen weiteren Tierhaltungszweig und/oder außerlandwirtschaftliche Dienstleistungen aufgebaut und sich zu Gemischtbetrieben mit einem starken Standbein in der Direktvermarktung weiterentwickelt.
 - Einige stadtnah gelegene größere Gemischtbetriebe mit einer hohen Bedeutung der Direktvermarktung setzen diese Tradition unter ökologischen Vorzeichen in Verbindung mit betrieblichem Größenwachstum fort.
 - Flächenstarke Betriebe (Neue Bundesländer) haben ausgehend vom Ackerbau oder der Mutterkuhhaltung flankiert durch feste Absatzbeziehungen in Form von Erzeugergemeinschaften auch in marktferner Lage schrittweise in größerem Umfang weitere Tierhaltungszweige aufgebaut. Zum Teil erfolgen weitere Diversifizierungsschritte z.B. im Tourismus.

- Vor allem kleine Betriebe (z.B. Neugründungen) haben sich nach einer Phase der Diversifizierung und der Intensivierung (Gemüse, Kartoffeln, Eier, Milch) und dem Einstieg in verschiedene Formen der Direktvermarktung später wieder spezialisiert (Ackerbau) und eine starke Wachstumsdynamik entfaltet.
- Einige zu Beginn kleinere Ackerbaubetriebe haben sich durch die Weiterentwicklung zum Gemischtbetrieb, den Aufbau verschiedener Stufen der Direktvermarktung, besonderer Formen der Kundenansprache und verschiedener außerlandwirtschaftlicher Dienstleistungen (Seminarbetrieb, Vermietung) dauerhaft in der Vielfalt stabilisiert.
- *Spezialisten – Stabilität und Qualität*
 - Bereits stark spezialisierte Betriebe (Kartoffeln, Legehennen) haben ihre Wertschöpfungskette flankiert durch betriebliches Wachstum erfolgreich weiter ausgebaut.
 - Dauerhafte Erzeugung von Qualitätsgetreide – eine Weiterentwicklung erfolgt durch betriebliches Wachstum und den Zuwachs an produktionstechnischem Know-how.
 - Ackerbau und Milchproduktion auf hohem Niveau – bei entsprechend hoher Flächenausstattung erfolgt die Weiterentwicklung durch Verbesserung von Leistung, Qualität und Produktionstechnik.
- Wesentliches Motiv ist auf fast allen Betrieben die Erzielung einer hohen Wertschöpfung. Dies wird umgesetzt zum einen durch die Verarbeitung und/oder Vermarktung über das eigene Unternehmen oder feste Marktpartner. Zum anderen werden zu einem hohen Anteil wertschöpfungsintensive Kulturen angebaut oder wie im Falle der Legehennenhaltung Produkte hergestellt, für die eine hohe Nachfrage besteht.
- Als wesentliche Einflussfaktoren für die beobachtete strategische Ausrichtung der Betriebe wurde neben der vorhandenen Faktorausstattung und der Marktlage des Betriebes die Verfügbarkeit an Familien- oder qualifizierten Fremdarbeitskräften, ggf. feste Kooperations- und Absatzmöglichkeiten sowie die Persönlichkeit des Betriebsleiters und sein jeweiliger familiärer Hintergrund identifiziert.
- Die Erstellung eines DISG-Profiles der an der Befragung beteiligten Betriebsleiter ermöglichte eine vertiefte Analyse dieses bereits im Vorfeld als wesentlich erachteten Einflussfaktors. So konnten bei der Mehrheit der Betriebe explorativ Zusammenhänge zwischen der durch das DISG-Profil ausgewiesenen Verhaltensdimensionen und der Neigung der Betriebsleiter, den Betrieb eher in Richtung Diversifizierung oder Spezialisierung zu entwickeln, aufgezeigt werden. Die Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit, der Analyse der Persönlichkeit der am Betrieb beteiligten Personen im Rahmen einer Strategieberatung in Zukunft noch stärkere Beachtung als bisher zukommen zu lassen.

- Deutlich zeichnete sich ebenfalls ab, dass zusätzlich der familiäre Hintergrund, der Beruf und die Interessen der Ehepartner sowie das Alter und das Engagement der nachfolgenden Generation ebenso wie auch die Verfügbarkeit von qualifizierten Kooperationspartnern oder Fremd-AK entscheidenden Einfluss auf die Ausgestaltung des jeweiligen Entwicklungsweges hatten. Hier konnten jedoch aus Kapazitätsgründen nicht alle für eine detaillierte Analyse notwendigen Informationen im Rahmen der Befragung erhoben werden.
- Die im Rahmen der Auswertung erfolgte zeitliche Einordnung der in der Befragung erfassten Entwicklungsverläufe machte deutlich, dass die beobachteten Weichenstellungen in Richtung Diversifizierung oder auch der Einstieg in die eigene Verarbeitung und Vermarktung in den meisten Betrieben bereits in den achtziger oder neunziger Jahren erfolgt sind. Aufgrund der mittlerweile erfolgten Veränderungen in den Markt- und Absatzbedingungen für Ökoprodukte muss die Frage aufgeworfen werden, inwieweit die oft sehr stark an der Direktvermarktung orientierten Entwicklungswege heute so noch realisierbar sind. Unbestritten bleibt jedoch, dass das starke Engagement der befragten Betriebsleiter im Aufbau eigener, oft sehr unterschiedlicher Vermarktungswege einen wesentlichen Schlüssel für den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Betriebe darstellt.

Die vorliegende Untersuchung diene der explorativen Erforschung der Erscheinungsformen und Einflussfaktoren von Spezialisierungs- und Diversifizierungsprozessen in ökologisch bewirtschafteten Betrieben. Neben Anregungen, die im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Ökolandbauberatung in die konkrete Beratungsarbeit einfließen, wurden durch die Ergebnisse der Arbeit Fragen aufgeworfen, die es im Rahmen aufbauender Forschungsvorhaben vertiefend zu klären gilt.

Teil II

Entwicklung und Erprobung von Beratungsinstrumenten zur Strategieplanung auf ökologisch bewirtschafteten Betrieben

Jan Plagge und Renate Stroh-Lömpcke

Unter Mitarbeit von:

Norbert Drescher (Bioland Beratung), Ulrich Ebert (Ökoring Nds.), Martin Hermle (Bioland Beratung), Carsten Meyer (Ökoring Nds.), Hiltrud Nieberg (Institut für Betriebswirtschaft, vTI) und Katrin Zander (Institut für Betriebswirtschaft, vTI; jetzt: Universität Kassel)

8 Einleitung – Teil II

Im Rahmen der in Kapitel 6 dargestellten empirischen Untersuchung der Entwicklungsstrategien erfolgreich wirtschaftender Ökobetriebe wurde eine Vielzahl verschiedener Anpassungsverläufe herausgearbeitet. Dabei wurde deutlich, dass in dieser Gruppe von Betrieben besonders viele Betriebsleiter aufbauend auf einer professionell organisierten Urproduktion weitere Wertschöpfungsstufen in ihre Betriebe integriert haben. So resultierte in vielen Unternehmen ein erheblicher Anteil des Einkommens aus Verarbeitungs- und Vermarktungsaktivitäten oder wurde über die sogenannte laterale Diversifikation erzielt. Die Untersuchung zeigte dabei sehr deutlich, dass neben den jeweiligen Markt- und Produktionsbedingungen die familiäre und personelle Situation auf den Betrieben insgesamt eine herausragende Rolle bei der Ausprägung der betrieblichen Entwicklungsstrategie gespielt hat. Weiterhin konnte thesenartig ein Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsprofil der befragten Betriebsleiter und dem Verlaufstypus der betrieblichen Entwicklung bzw. dem Spezialisierungsgrad aufgezeigt werden.

Nach der im Rückblick gewünschten Beratungsform gefragt, sprach sich entsprechend auch ein hoher Anteil der besuchten Landwirte für einen komplexeren, die ganze persönliche Situation reflektierenden Beratungsansatz aus, um in grundlegenden Entscheidungssituationen tatsächlich zu langfristig tragfähigen Lösungen zu kommen. Dies kann durch die übliche produktionstechnisch und betriebswirtschaftlich ausgerichtete Beratung bisher nur bedingt geleistet werden. Der neue Ansatz einer Strategieberatung zur Unterstützung der Betriebe in richtungsweisenden Entscheidungssituationen wurde daher von den befragten Betriebsleitern sehr positiv gesehen.

Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurden weitere Arbeitsschritte realisiert, um aufbauend auf den Ergebnissen der empirischen Untersuchung ein an die Erfordernisse der Praxis optimal angepasstes Beratungsinstrumentarium entwickeln zu können. Die Umsetzung und Ergebnisse dieser Erprobungsphase sollen in den folgenden Abschnitten erläutert werden. So werden nach der Beschreibung der Vorgehensweise die einzelnen Arbeitsschritte und Instrumente des Strategieberatungsprozesses vorgestellt und vor dem Hintergrund ihrer Anwendung in den vom Projektteam ausgewählten Testbetrieben beschrieben und diskutiert.

9 Entwicklung einer Vorgehensweise für die Strategieberatung

9.1 Ableitung der Beratungsinstrumente und Beartungsinhalte

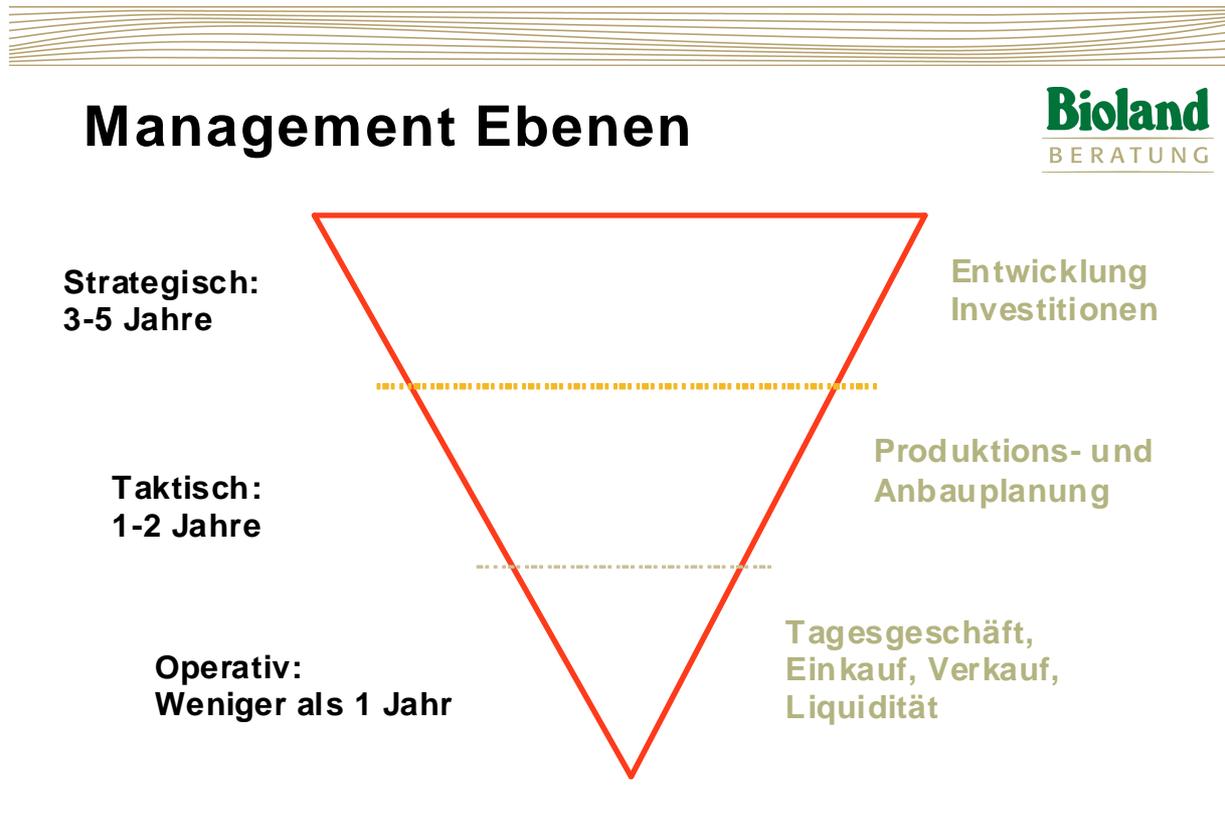
Nach Abschluss der wissenschaftlichen Untersuchung wurde an der Schnittstelle von der Forschungs- zur Praxisphase des Projektes ein Workshop durchgeführt. Zu diesem Workshop wurde mit Dr. Torben Ulf Larsen ein Beraterausbilder vom Nationalen Zentrum des Dänischen Beratungsdienstes DAAS hinzugezogen. Dieser ist neben der Weiterbildung von Beratern vor allem für die Entwicklung neuer Beratungsangebote im Bereich der Strategieentwicklung verantwortlich.

Nach der Diskussion der vom Institut für Betriebswirtschaft vorgestellten Ergebnisse wurde durch T.U. Larsen ein Überblick in die Organisation und Methodik der in Dänemark bereits seit einigen Jahren praktizierten Strategieberatung gegeben. Letztere wird von den Landwirten trotz des vergleichsweise hohen Zeitaufwandes und der entsprechenden Kosten sehr gut angenommen.

Ziel der sogenannten „Strategieberatung“ ist es dabei, die Landwirte bei mittel- bis langfristigen Investitionsentscheidungen und grundsätzlichen Fragen der Betriebsentwicklung zu unterstützen. Die Abbildung 9-1 verdeutlicht die verschiedenen Ebenen des betrieblichen Managements und die sich daraus ergebenden Ansatzpunkte.

In einem auf strategische Entscheidungen ausgerichteten Beratungsprozess müssen die grundsätzlichen Ziele und Einstellungen der Landwirte aufgrund der dargestellten Zeitdimension sehr viel stärkere Berücksichtigung finden als in einer auf das taktische oder operative Management ausgerichteten Beratung. Entsprechend folgt die Strategieberatung, wie sie auch in Dänemark praktiziert wird, der in Abbildung 9-2 skizzierten grundsätzlichen Systematik.

Abbildung 9-1: Management-Ebenen: operativ – taktisch - strategisch



Bioland Beratung | Jan Plagge

Abbildung 9-2: Strategieprozess



So steht am Anfang jedes Strategiefindungsprozesses eine **Standortbestimmung**, in deren Rahmen die Frage nach den grundsätzlichen Zielen und Motiven für die Realisierung betrieblicher Veränderungen zu klären ist.

Im zweiten Schritt gilt es die jeweiligen Standortfaktoren, die Faktorausstattung des Betriebes und die persönlichen Voraussetzungen zu beschreiben und zu analysieren, um vor diesem Hintergrund die möglichen **Optionen** der betrieblichen Entwicklung herauszuarbeiten.

Inhalt der letzten Phase des Strategieprozesses ist es, die zuvor identifizierten Handlungsoptionen auf ihren Beitrag zur Zielerreichung zu prüfen, **Entscheidungen** zu treffen und erste **Umsetzungsschritte** einzuleiten.

Aufgabe des Projektteams war es, im weiteren Verlauf des Workshops den Ablauf des Strategieberatungsprozesses zu konkretisieren und Werkzeuge zu definieren, mit Hilfe derer die jeweiligen Arbeitsschritte untersetzt werden können. Dabei sollte der inhaltliche Umfang so gestaltet sein, das er von den Beratern im Rahmen von zwei jeweils halbtägigen Terminen auf den Betrieben zzgl. der notwendigen Vorbereitung und Dokumentation abzuarbeiten ist.

Als Ergebnis des Diskussionsprozesses entstand der folgende Entwurf für die Umsetzung eines Strategieberatungsprozesses in der Praxis (vgl. Tabelle 9-1).

Tabelle 9-1: Entwurf eines Strategieberatungs-Prozesses

Vorbereitungsphase: Ermittlung relevanter, fachübergreifender Informationen über den Betrieb und Auftragsklärung

- Fragebogen für das Betriebsleiterpaar (Visionsfragen)
- Evtl. Auswahlkatalog von möglichen Betriebsentwicklungen für verschiedene Betriebstypen
- Zusammenstellung aktueller Buchführungsunterlagen und Kennzahlen (Rechnungsabschluss, Betriebsvergleich, 5-Jahres-Übersicht, Finanzierungsspielräume / Budget, Produktionskontrollen wie MLP oder Qualitätsmanagement)
- Beschreibung der bisherigen Entwicklung (sollte vom BL schriftlich erarbeitet werden), Betriebspiegel
- DISG Fragebogen, Online ausfüllen.

Erster Vor-Ort-Termin: Situationsanalyse und Strategieplan erstellen

Einstiegsphase:

- Betriebsrundgang (25 min)
- Rückblick Betriebsentwicklung
- Überblick über vorhandene Zahlen und Daten (25 min)
Sensibilisierung für die Strategiearbeit: Besprechung des Fragebogens ggf. mit Partnern
- Bildarbeit (Zukunftsbild herausarbeiten)
- Erste Formulierung des Zielbildes Betrieb / Persönlich

Analyse Ist-Situation:

- Tabelle / Fragebogen: Faktorausstattung / Betriebszweige / evtl. Kennzahlen aus der Vorbereitung.
- SWOT-Analyse (20 min.) bezogen auf den vorher beschriebenen aktuellen Betrieb
- Rückkoppelung Kennzahlen und Selbsteinschätzung der BL: Stimmen die Selbstwahrnehmung und die Kennzahlen überein? Fehleinschätzungen?
- Kontextanalyse (45 min.)

Entwicklung und Formulierung von Optionen:

- Frage nach Vorbildern / vorbildlichen nachahmenswerten Entwicklungswegen
- Welcher DISG Typ / Welche Entwicklungspfade? Beispiele
- Formulierung von max. drei Wegen zum Ziel (20 min.)
- To Do Liste: Wer macht was bis zum zweiten Betriebsbesuch (20 min.)
- Evtl. Vereinbarung von Exkursion

Nachbereitung durch die Berater:

- Bedarf an zusätzlichen Analysen ermitteln (Investition, Produktion, Steuern, Finanzierung)
- Hinzuziehen von Fachberatern für Fachinformationen
- Entscheidungsgrundlagen erarbeiten
- Rücksprache mit BL, welcher Weg gerechnet werden soll
- Strategiebericht erstellen
- Präsentation für 2. Vor-Ort-Termin erstellen

Zusendung des Berichtes an Betriebe

Zweiter Vor-Ort-Termin: Entscheidungsfindung

Optionen konkretisieren:

- Vorstellung und Diskussion der Planungen (30 min.), Entscheidungsreife abklären

Entscheidungsfindung:

- Evtl. Entscheidungsmatrix erstellen und Entscheidung treffen (40 min.)
- Zielelandkarte: (die vier wichtigsten Ziele) mit Korkpinwand (75 min.)

Rückkoppelung:

- Erstellen einer Balanced Scorecard (75 min.)
- Betrachtung der strategischen Ziele aus verschiedenen Perspektiven:
 - Finanzen und Finanzierung,
 - Kunden,
 - Marktentwicklung,
 - Interne Abläufe und Prozesse, Mitarbeiter
- Erstellung von Kennzahlen für die jeweiligen Betrachtungen (wenige, jedoch relevante Kennzahlen)

Umsetzungsphase / Umsetzungsbegleitung

9.2 Beschreibung der Vorgehensweise und Darstellung der einzelnen Beratungsschritte und -instrumente

Einige der für den Strategieberatungsprozess vorgesehenen Elemente gehören auch im Rahmen anderer Beratungsangebote bereits vereinzelt zur Beratungspraxis. So z. B. die Buchführungsanalyse, Planungsrechnungen, die SWOT-Analyse, die Kontext- und Beziehungsanalyse, die Erstellung einer Entscheidungsmatrix und Zielelandschaft sowie die Erarbeitung einer Balanced Score Card. Um den besonderen Anforderungen, die mit der Begleitung eines Strategiefindungsprozesses verbunden sind, gerecht werden zu können, sollen aber auch neue methodische Elemente in die Beratung integriert werden. Dies ist zum einen die Erstellung und Auswertung des DISG-Persönlichkeitsprofils und zum anderen die Erarbeitung und Verwendung von Bildkarten zur Definition von Zielen und Werten sowie das Anlegen einer Kartei von ca. 40 Betriebsporträts zum Aufzeigen möglicher Entwicklungsoptionen. Neu zu erarbeiten waren weiterhin der im Vorfeld an die Betriebsleiterfamilie verschickte Einstimmungsfragebogen sowie eine Vorlage zur rückblickenden Dokumentation der betrieblichen Entwicklung.

Im Folgenden sollen die methodischen Elemente des Strategieberatungsprozesses in der Reihenfolge ihres Einsatzes im Beratungsablauf im Einzelnen vorgestellt werden:

Vorab-Fragebogen zum Selbstauffüllen

Die Erfahrungen aus Dänemark haben gezeigt, dass eine erfolgreiche Strategieberatung einer besonderen Einstimmung im Vorfeld des Beratungstermins bedarf. Auch die in das Projektteam eingebundenen Berater teilten die Einschätzung, dass den beteiligten Personen grundsätzliche Überlegungen zu einer betrieblichen Neu- oder Umorientierung leichter fallen dürften, wenn ein gewisser Abstand zum betrieblichen Alltagsgeschehen gegeben ist. Die Überlegung die Beratungstermine außerhalb des jeweiligen Betriebes stattfinden zu lassen, wurde dennoch aus praktischen Erwägungen verworfen. Entsprechend schien das in Dänemark praktizierte Verfahren, dem Betriebsleiter einen vorab Fragebogen zuzuschicken, auch für den im Rahmen des Projektes zu erprobenden Strategieberatungsprozess als das am besten geeignete Instrument. Durch Fragen zu persönlichen Zielen, Motiven oder den persönlichen Vorstellungen zu Arbeitsbelastung und Einkommensansprüchen sowie zu den Zukunftserwartungen wird der Betriebsleiter veranlasst, die aktuelle Lebens- und Arbeitssituation zu reflektieren und diese Überlegungen in den späteren Beratungsprozess mit einzubringen. Der Fragebogen wurde im Rahmen der Erprobungsphase mehrfach entsprechend der Erfahrungen auf den Testbetrieben überarbeitet und angepasst.

Bildarbeit

Das Erkennen der Ziele, Werte und Motive ist sowohl für die am Entscheidungsprozess beteiligten Personen als auch für die Berater eine wesentliche Voraussetzung, um langfristig erfolversprechende betriebliche Entwicklungswege identifizieren zu können. Um sich der eigenen Ziele tatsächlich bewusst zu werden und diese auch entsprechend ihrer Bedeutung einordnen zu können, hat sich der Einsatz von Bildkarten bewährt. Neben den Begriffen, mit denen die jeweiligen Ziele oder Werte benannt werden, enthalten die Karten ein ausdrucksstarkes Bild zur Untermalung. Da ein für die Strategieberatung geeigneter Bildkartensatz nicht vorhanden war, wurde vom Projektteam eine eigene Kartendatei erarbeitet. Hierzu wurden noch einmal sehr genau die Antworten ausgewertet und zusammengefasst, die in der vom vTI durchgeführten Befragung von den Betriebsleitern zum Themenbereich „Ziele und Werte“ gegeben wurden. Nach einem ausführlichen Diskussionsprozess innerhalb des Projektteams wurde eine Liste der wichtigsten Ziele und Werte zusammengestellt. Zu diesen Begriffen wurden passende Bildmotive gesucht und nach einer erneuten Abstimmungsrunde innerhalb des Projektteams die Bildkartendatei angefertigt. Weiterhin wurde ein Leitfaden für die Berater erstellt, der ihnen die Einführung dieses Arbeitsschrittes auf den Betrieben erleichtern soll (Anhang S. A-25ff)

Kartei mit Betriebsporträts

Ein Ergebnis der Betriebsleiterbefragung im Vorfeld der Strategieberatung war, dass dem Austausch mit Kollegen und dem Kennenlernen der betrieblichen Entwicklungswege anderer Landwirte von den Befragten eine sehr hohe Bedeutung im Hinblick auf die eigene betriebliche Orientierung zugemessen wurde. Deshalb wurde, ausgehend von den im Rahmen der eigenen Erhebung erfassten erfolgreichen Betrieben, eine Kartei mit Betriebsporträts zusammengestellt, um während des Beratungstermins den Beteiligten anhand von konkreten Beispielen mögliche Entwicklungswege für den jeweiligen Betriebstyp aufzeigen zu können (siehe Beispiele im Anhang S. A-38ff).

Erfassung der betrieblichen Kenndaten und Erstellen einer Buchführungsanalyse

Die Analyse der betrieblichen Kenndaten stellt auch im Rahmen des Strategieberatungsprozesses eine wesentliche Informationsgrundlage dar. Dabei ist für die Ist-Analyse zunächst eine Auswertung der Buchführungsdaten notwendig. Als Grundlage für das Beratungsgespräch im Rahmen der Ist-Analyse können den Fachberatern auf Basis der vorhandenen Unterlagen des Ökorings Niedersachsen die folgenden Auswertungen zur Verfügung gestellt werden:

- Buchabschluss
- Vertikalvergleich
- Auswertungen der Ökoringvergleichsgruppe des jeweiligen Wirtschaftsjahres
- Notentabelle
- Beraterbrief

Diese Auswertungen sind im Vorfeld des zweiten Betriebsbesuches von den Beratern durchzuarbeiten und für den Einsatz am Beratungstermin aufzubereiten.

Durchführung von Planungsrechnungen

Im nächsten Schritt gilt es im Rahmen von Planungsrechnungen die Wirtschaftlichkeit der im Beratungsprozess erarbeiteten Optionen zu ermitteln. Der Einsatz dieses Instruments ist im Rahmen der Strategieberatung immer dann sinnvoll und notwendig, wenn die auf den Betrieben identifizierten Entwicklungsstrategien die Aufnahme neuer Produktionsverfahren oder Betriebszweige beinhalten und entsprechend mit größeren Investitionen verbunden sind. Für die Durchführung der Planungsrechnungen auf den Betrieben wurde das Programm MEISTERPLAN ausgewählt, das vom Ökoring Niedersachsen und der Bioland Beratung bereits in der Beratung eingesetzt wird und sich in der Praxis bewährt hat. Die am Projekt beteiligten Berater des Ökorings Niedersachsen waren gut in das Excel-basierte Kalkulationsprogramm eingearbeitet und konnten auch für die von den anderen Beratern betreuten Betriebe die notwendigen Auswertungen und Planungsrechnungen durchführen. Auch in Zukunft ist gewährleistet, dass bei Fortführung der Strategieberatung der Zugriff auf das Programm möglich ist.

Voraussetzung für den Einsatz von MEISTERPLAN ist, dass die für die Planungsrechnungen erforderlichen ökonomischen und technischen Daten auf den Betrieben zur Verfügung stehen und eine Konsistenzprüfung erfolgt ist. Mit Hilfe des Programms können modellhaft die Konsequenzen einer möglichen Diversifizierungs- bzw. Spezialisierungsstrategie auf die wirtschaftliche und sozioökonomische Situation des Betriebes einschließlich der erforderlichen Änderungen der Betriebsstruktur, Arbeitsorganisation und ggf. Kooperationen abgeschätzt werden. In diesem Arbeitsschritt sind darüber hinaus die aktuellen und absehbaren agrarpolitischen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

Die Berechnungen wurden im Rahmen der Testphase nur für maximal drei der auf den Betrieben entwickelten Optionen durchgeführt. Die Ergebnisse der Planungsrechnungen wurden zwischen den Mitarbeitern des Ökorings und den in das Projekt eingebundenen Fachberatern intensiv diskutiert und abgestimmt, bevor im Rahmen des zweiten Vor-Ort-Termins die Besprechung mit dem jeweiligen Landwirt erfolgte.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse beinhaltet eine interne sowie externe Analyse und dient der gemeinsamen Erarbeitung der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren wie sie aktuell von den am Entscheidungsprozess beteiligten Personen für den Betrieb und das betriebliche Umfeld wahrgenommen werden. Die systematische Zusammenstellung dieser Grundlagen ist eine wichtige Voraussetzung, um im weiteren Strategieentwicklungsprozess Optionen für die betriebliche Entwicklung erarbeiten und bewerten zu können.

Dies erfolgt über Kombinationen der erarbeiteten Ergebnisse und die Zusammenfassung zu folgenden Strategien:

- WT-Strategien: Verteidigungen entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen
- ST-Strategien: Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden
- WO-Strategien: Schwächen eliminieren, um neue Möglichkeiten zu nutzen
- SO-Strategien: Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen

Kontextanalyse

Die Kontext- oder Umfeldanalyse ist ebenfalls Teil der Ist-Analyse und ist ein Instrument, mit Hilfe dessen alle für die zukünftige Entwicklung des Betriebes relevanten Personen und deren Beziehungen zueinander qualitativ dargestellt werden.

DISG-Persönlichkeitsprofil

Das DISG-Persönlichkeitsprofil ist ebenfalls ein neues Tool im Werkzeugkoffer der Berater. Mit Hilfe der Erstellung eines solchen individuellen Verhaltensprofils sollen die persönlichen Fähigkeiten und Neigungen von Betriebsleitern, Ehepartnern oder Mitarbeitern stärker in den Beratungs- und Entscheidungsprozess einfließen können. Für die Wahl des DISG-Modells sprach dabei neben den positiven Erfahrungen, die auch in der dänischen Beratung mit diesem Verfahren gemacht wurden, die relativ einfache Handhabung. Das DISG-Persönlichkeitsprofil beruht auf der Theorie des Psychologen W.M. Marston (vgl. dazu www.persolog.de) und unterscheidet - wie bereits in Kapitel 3.3.1 und 6.4.2 ausgeführt - vier verschiedene Verhaltensdimensionen mit insgesamt 20 verschiedenen Mischformen. Es findet vor allem Anwendung in der Personalentwicklung und -auswahl größerer Unternehmen oder im Coaching sowie der Kommunikations- oder Verhaltensschulung.

Im Rahmen der vom vTI durchgeführten explorativen Betriebsleiterbefragung wurde das über den DISG-Fragebogen ermittelte Verhaltensprofil der Betriebsleiter in Beziehung zu

ihrer betrieblichen Entwicklungsstrategie gesetzt. Dabei hatten sich als Tendenz die in Abbildung 9-3 dargestellten Zusammenhänge ergeben. So waren viele der Echten Diversifizierer dem initiativen und stetigen Verhaltensprofil zugeordnet worden. Teil-Diversifizierer, die sich zumeist auch sehr stark in der vertikalen Integration engagiert haben, entsprachen besonders häufig den dominanten und initiativen Verhaltensprofilen. Unter den Betriebsleitern, die als „Konzentrierer“ und „Integrierer“ oder auch „Spezialisierer“ die Vielfalt ihrer Betriebszweige eher reduziert haben, waren besonders viele Betriebsleiter mit den Verhaltensprofilen „stetig“ und/oder „gewissenhaft“ zu finden.

Aus der Ermittlung und Interpretation des Persönlichkeitsprofils des Betriebsleiters können wichtige Hinweise im Hinblick auf die Optimierung der jeweiligen betrieblichen Entwicklungsstrategie gewonnen werden. Die explorative Untersuchung hat weiterhin gezeigt, dass dabei unbedingt auch die Verhaltensprofile anderer Entscheidungsträger im Betrieb (z. B. des Ehepartners) zu berücksichtigen sind.

Abbildung 9-3: DISG-Verhaltensdimensionen und Strategietypen



Der Erstellung von Persönlichkeitsprofilen kommt somit im gesamten Strategieberatungsprozess eine bedeutende Rolle zu. Da praktische Erfahrungen mit dem Einsatz von DISG auf landwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland bisher gänzlich fehlen, ist die Erprobung im Rahmen des vorliegenden Forschungsvorhabens besonders wichtig.

Konkretisierung von Optionen

Ein zentraler Arbeitsschritt innerhalb des Strategieberatungsprozesses ist die Formulierung von möglichen Entwicklungswegen für den Betrieb. Diese werden aus den verschiedenen Bausteinen der Ist-Analyse vor allem aus der SWOT-Analyse abgeleitet.

Entscheidungsmatrix

Die Entscheidungsmatrix ist ein Hilfsmittel der Entscheidungsfindung, um verschiedene bekannte Alternativen oder Handlungsoptionen anhand ausgesuchter Kriterien miteinander zu vergleichen und zu bewerten. Nach Festlegung der Bewertungskriterien, Gewichten der Kriterien durch Bepunktung etc., Visualisierung auf Flipchart oder auf einer Papiervorlage (siehe Anhang S. A-60f) können die verschiedenen Wege diskutiert und eine Entscheidung herbeigeführt werden.

Zielelandschaft

Das Instrument der sogenannten „Zielelandschaft“ kommt zum Einsatz, wenn die neue Richtung für den Betrieb bereits gefunden ist, die Schritte zur Zielerreichung aber noch nicht deutlich sind. Mit Hilfe der sogenannten „Zielelandschaft“ werden wichtige Zwischenziele und Schritte für die weitere betriebliche Entwicklung zunächst auf dem Boden zum „Erwandern“ ausgelegt und dann auf einer Pinwand geordnet und mit konkreten Umsetzungsaktivitäten und Zeitangaben unterlegt (siehe Anhang S. A-63). In der Beratungsarbeit ist dieses Instrument wichtig, um eine Sitzung mit konkreten visualisierten Zielvereinbarungen und Umsetzungsschritten zu beenden.

Balanced Score Card

Die Balanced Score Card (BSC) wurde von Robert S. Kaplan und David P. Norton zu Beginn der 1990er Jahre entwickelt und ist ein System von quantitativen und messbaren Kennzahlen, die die Leistungen eines Unternehmens oder einer Organisationseinheit aus vier unterschiedlichen Perspektiven beschreiben: die finanzielle Dimension, die Markt- und Kundendimension, die Prozess- und Ressourcendimension und die Innovations- und Mitarbeiterdimension. Die BSC eignet sich dabei als Controlling-Instrument besonders für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien. Dieses Instrument wurde als Teil des Strategieberatungsprozesses angedacht, aus Zeitgründen aber in der ersten Erprobungsphase noch nicht angewendet.

10 Erprobung der Beratungsinstrumente

Ein wesentlicher Baustein im Rahmen der Entwicklung des neuen Strategieberatungsangebotes war die Erprobungsphase auf ausgewählten Praxisbetrieben. Durch die direkte Rückkopplung mit Landwirten, die grundsätzliche strategische Entscheidungen über ihre weitere betriebliche Entwicklung zu treffen haben, kann am effektivsten an der Beratungskonzeption gefeilt und eine optimale Abstimmung an die Erfordernisse der Praxis erzielt werden. Als erster Schritt dieser Praxisphase wurde zunächst eine geeignete Auswahl an Testbetrieben getroffen und die erforderlichen Materialien vorbereitet. Aufgrund der engen Einbindung der Berater in den gesamten Forschungs- und Entwicklungsprozess des Projektes waren diese mit der geplanten Vorgehensweise bereits sehr gut vertraut und konnten die beschriebenen, im Vorfeld der eigentlichen Betriebsbesuche anfallenden Aufgaben übernehmen.

In den folgenden Abschnitten wird zunächst die Verfahrensweise bei der Auswahl der Betriebe erläutert. Weiterhin wird auf Basis der von den Beratern nach den Vor-Ort-Terminen angefertigten Dokumentationen der Verlauf der Betriebsbesuche und die Erfahrungen mit der für die Beratungsgespräche gewählten Methodik kurz geschildert, so dass die einzelnen Elemente des Strategieberatungsprozesses auf ihre Eignung und Praxistauglichkeit hin evaluiert und diskutiert werden können. Weiterhin wird die Ausgangs- und Problemkonstellation der in die Erprobungsphase eingebundenen Betriebe vorgestellt und kurz beschrieben, zu welchen Ergebnissen sowie möglichen ersten Entscheidungen und Umsetzungsschritten der Beratungsprozess geführt hat.

10.1 Auswahl der Praxisbetriebe

Für die Auswahl der Erprobungsbetriebe wurden zunächst die folgenden Kriterien festgelegt:

- auf den Betrieben sollte tatsächlich die Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung vorhanden sein,
- die Betriebsleiter sollten über eine ausreichende Motivation zur Mitwirkung am Strategieberatungsprozess verfügen,
- der Buchabschluss 06/07 sollte vorliegen,
- die Erfassung verschiedener Betriebstypen sowie eine regionale Streuung sollte gewährleistet sein,
- der Betrieb sollte im Haupterwerb bewirtschaftet werden,
- der Betriebsleiter sollte jünger als 45 Jahre sein oder ab einem Alter von 55 Jahren bereits einen sicheren Hofnachfolger haben und

- die ausgewählten Betriebe sollten nicht bereits Stammkunden der vier beteiligten Berater sein.

Der Betriebstyp und der konkrete betriebliche Hintergrund spielte in diesem Arbeitsschritt nur eine untergeordnete Rolle. Von den Beratern wurde nach Rücksprache mit Kollegen eine Liste von potentiellen Testbetrieben zusammengestellt. In Abstimmung mit dem Projektteam wurden 8 Betriebe¹ ausgewählt und von den mit der Durchführung beauftragten Beratern nach ihrer Bereitschaft zur Teilnahme befragt. Alle Betriebe zeigten großes Interesse an einer Mitwirkung im Projekt und sagten ihre Teilnahme zu. Trotz der geringen Anzahl an Betrieben konnte sowohl eine gewisse räumliche Verteilung als auch ein begrenztes Spektrum an Betriebstypen sowie betrieblichen Konstellationen und Fragestellungen in der Stichprobe abgebildet werden.

Die acht Betriebe verteilen sich wie folgt auf die Bundesländer:

- 1 x Schleswig-Holstein
- 2 x Niedersachsen
- 1 x Mecklenburg-Vorpommern
- 1 x Baden-Württemberg
- 3 x Bayern

Die besuchten Betriebe waren dabei den folgenden Betriebstypen zuzurechnen:

- 3 x Milchvieh
- 1 x Milchschafe
- 1 x Gemischtbetrieb mit Gemüseanbau
- 1x reiner Gemüsebau
- 1x Ackerbau und Schweinehaltung
- 1 x Ackerbau (viehlos)

Somit waren sowohl sehr stark spezialisierte als auch sehr diversifizierte Betriebe in der Stichprobe vertreten. Die einzelnen betrieblichen Konstellationen, die auf den acht durch die Berater besuchten Betrieben vorgefunden wurden, werden in Abschnitt 10.3 näher erläutert.

¹ Die Zahl der in die Testphase einbezogenen Betriebe wurde aufgrund der begrenzten Ressourcen auf acht Teilnehmer begrenzt.

10.2 Beschreibung und Diskussion der einzelnen Beratungsbausteine vor dem Hintergrund der Praxisbetriebe

Die Betriebe wurden von den Beratern zweimal persönlich besucht. Nach jedem Beratungsgespräch wurde für den jeweiligen Betrieb ein Strategiebericht erstellt, in dem die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsschritte kurz dargestellt wurden (Muster siehe Anhang S. A-67ff). Zusätzlich wurden in einem Prozessbericht zur Strategieberatung die einzelnen Tools durch die Berater vor dem Hintergrund der auf dem jeweiligen Betrieb gemachten Erfahrungen bewertet. Dabei sollte reflektiert werden, wie der jeweilige Arbeitsschritt verlaufen ist, wie die bisherigen Werkzeuge und Abläufe an dieser Stelle zu bewerten sind und welcher Veränderungsbedarf gegebenenfalls vorhanden ist (Beispiel siehe Anhang S. A-96ff) Auf dieser Basis sollen die Ergebnisse der acht vorliegenden Bewertungsbögen kurz zusammengefasst und diskutiert werden.

Betriebsrundgang mit Fragen zum Betrieb, zu Mitarbeitern und Arbeitsbereichen

Der Betriebsrundgang wurde von allen Beratern als wichtiger Türöffner zu den Betrieben empfunden. Dies zum einen in persönlicher Hinsicht, da der gemeinsame Rundgang gleich zu Beginn der Beratung zu einer Auflockerung des Gesprächsklimas führte. Zum anderen ermöglichte er dem Berater wichtige Einblicke in die Betriebsstruktur sowie die Arbeitsabläufe und ließ evt. bereits mögliche Schwachstellen erkennbar werden.

Besprechung des vorab verschickten Fragebogens

Grundsätzlich wurde von allen Beratern bestätigt, dass der Einstieg in die Beratung durch die vorab an die Betriebsleiter verschickten Fragen zur Betriebsentwicklung und zu den Zielen und Motiven sich auf allen Betrieben als hilfreich erwiesen hat. Der Fragebogen selbst wurde nach den ersten Rückmeldungen durch die Berater bereits während der Erprobungsphase überarbeitet. Bei der Endbewertung im Abschlussworkshop stellte sich jedoch heraus, dass viele der teilnehmenden Betriebsleiter mit dem Fragebogen nicht so gut zurecht kamen und ihn als wenig hilfreich empfanden, so dass er in der Endversion des Werkzeugkoffers nicht mehr berücksichtigt wurde.

Bildarbeit zu Zielen und Visionen

Die neu entwickelte Bildarbeit zu Zielen und Visionen der Betriebsleiter bzw. ihrer Familie spielte nach Einschätzung der Berater eine zentrale Rolle innerhalb des Strategiefindungsprozesses und bot für den späteren Entscheidungsfindungsprozess eine wichtige Hilfestellung. Einige Berater hatten das Problem, dass die Auswahl der Bildkarten relativ viel Zeit in Anspruch nahm. Aus Gründen der Übersichtlichkeit erwies sich die Verwendung eines kleineren Bildformates (DIN A5) als vorteilhaft. Sind mehrere Sitzungsteilnehmer an dem Prozess beteiligt, sollten mehrere Sets von Bildern zur Verfügung stehen,

um einer zu starken gegenseitigen Einflussnahme vorzubeugen und aus Zeitgründen paralleles Arbeiten zu ermöglichen. Bei bestimmten Zielen (wie z. B. artgerechte Tierhaltung) sollte nach Rückmeldung der Berater möglichst regional typische Bilder verwendet werden. Aufgrund der Prozessberichte wurde das Bild-Karten Set optimiert und für die Endversion des Werkzeugkoffers angepasst.

Als wichtig wurde weiterhin empfunden, die für die aufbauende Visionsarbeit relevanten Ergebnisse aus der Bildarbeit abschließend auf einem Flip Chart zusammenzutragen und festzuhalten.

Vorstellung von DISG und Erstellen des Persönlichkeitsprofils

Das DISG-Profil war für alle Teilnehmer des Praxistestes neu und erforderte auf den Betrieben einiger Erläuterungen durch die Berater. Die bei einigen Beteiligten vorhandene anfängliche Skepsis oder z. T. sogar Abneigung gegenüber einem solchen standardisierten Persönlichkeitstest wurde aber im Laufe der Beratung abgebaut. Die DISG-Ergebnisse wurden schließlich von allen Betriebsleitern als hilfreich beurteilt und stellten im späteren Strategiefindungsprozess eine wichtige Entscheidungshilfe dar. Da der DISG-Fragebogen im Vorfeld des Beratungstermins von den Betriebsleitern selbstständig online bearbeitet werden soll, muss die notwendige Vorbereitung und Einstimmung auf den Test durch die Berater auf telephonischem Wege erfolgen.

Erstellen der Stärken/Schwächen Analyse, Kontextanalyse

Auch die SWOT-Analyse erfüllt eine wichtige Funktion innerhalb des Beratungsprozesses und ist nach Einschätzung der Berater an dieser Stelle gut platziert, da sie die persönlichen Aspekte mit betrieblichen Fragen verknüpft und zum konkreten Handlungsbedarf überleitet. Insbesondere die Entwicklung von Optionen aus der Kombination von Stärken und Chancen war für den weiteren Prozess sehr hilfreich.

Vorstellung der betriebswirtschaftlichen Auswertung, Besprechung der ausgewerteten Kennzahlen und Erarbeitung von Entwicklungsoptionen

Die betriebswirtschaftliche Analyse ist eine wesentliche Voraussetzung für die Ableitung möglicher betrieblicher Entwicklungsstrategien. Da die Berechnung der verschiedenen Varianten nicht von den Beratern selbst, sondern vom Ökoring Niedersachsen vorgenommen wird, müssen sich diese im Vorfeld des Betriebsbesuches intensiv in das Zahlenmaterial einarbeiten. Der Analyse des Buchabschlusses kommt nach Einschätzung der Beteiligten eine zentrale Rolle im Rahmen des Beratungsprozesses zu. Diese muss daher entsprechend gut vor- und aufbereitet werden.

Entscheidungsmatrix und Zielelandschaft

Ausgehend von den Ergebnissen der Planungsrechnungen wurden für alle Betriebe drei bis maximal vier Entwicklungsoptionen formuliert. Mit Hilfe einer Entscheidungsmatrix können diese übersichtlich angeordnet und bewertet werden. In allen besuchten Betrieben zeichneten sich zum Ende des Strategieberatungsprozesses klare Präferenzen für eine bestimmte Entwicklungsoption ab. Für den erfolgreichen Abschluss der Strategieberatung war es von besonderer Bedeutung auch erste konkrete Veränderungen aufzuzeigen und durch die Formulierung einer Zielelandschaft die Prioritäten für die nähere Zukunft festzulegen. In einem der Betriebe wurde bereits konkret ein Spezialberater hinzugezogen, um die Betriebsleiterin bei der Erreichung der gesetzten Ziele zu unterstützen.

Bewertung der Strategieberatungstools

Insgesamt wurde der Verlauf der Betriebsbesuche von allen Beratern als sehr gut eingeschätzt. Alle Gespräche wurden in offener und konstruktiver Atmosphäre geführt. Als günstig hat sich dabei die Aufteilung der Beratung auf zwei Vor-Ort-Termine erwiesen, die zeitlich in einem gewissen Abstand zueinander liegen. Wichtig war weiterhin, dass die am Beratungsprozess beteiligten Personen am vereinbarten Termin tatsächlich über ausreichend Zeit verfügten und Abstand zu dem parallel stattfindenden Betriebsgeschehen halten konnten.

Voraussetzung für die Umsetzung eines zielorientierten Strategieberatungsprozesses war, dass alle für die weitere betriebliche Entwicklung maßgeblichen Akteure auch in die Beratung eingebunden waren. Dies konnte bei allen vereinbarten Terminen sichergestellt werden. Im Hinblick auf den Ablauf der Beratung stellt die Anwesenheit mehrerer Personen (z. B. Hofnachfolger und/oder Ehepartner) den Berater allerdings insbesondere im Hinblick auf das Zeitmanagement vor besondere Herausforderungen. So müssen die einzelnen Tools so vorbereitet und strukturiert sein, dass der zumutbare Zeitrahmen nicht überschritten wird und es gelingt, sowohl Gemeinsamkeiten als auch Differenzen zwischen den Teilnehmern zu benennen und vorhandene Schnittmengen herauszuarbeiten.

Durch die Erstellung und den Einsatz des DISG Persönlichkeitsprofils gewinnt der Beratungsprozess insbesondere dann, wenn mehrere Personen beteiligt sind, zusätzlich an Dynamik. Für die meisten Landwirte ist der Einsatz eines solchen Instrumentes neu und die Beschäftigung mit der eigenen Persönlichkeit und ihrem Einfluss auf den Verlauf und den Erfolg des Betriebsgeschehens ein ungewohnter Blickwinkel. Dennoch verbesserte sich auf allen Betrieben die Intensität und der Erfolg der Beratung durch den Einsatz des Persönlichkeitsprofils. Im Vorfeld muss überlegt werden, für welche der beteiligten Personen ein DISG-Profil erstellt werden soll. Die Berater müssen über ausreichende Erfahrung im Umgang mit diesem Instrument verfügen. Es sich bewährt, dass sich die an

der Testphase beteiligten Berater im Vorfeld intensiv mit dieser Herangehensweise beschäftigt haben und eine spezielle Schulung zum DISG-Profil absolviert haben.

10.3 Beratungsverlauf auf den Testbetrieben – Ausgangssituation und Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt soll für jeden der in die Testphase einbezogenen Betriebe kurz geschildert werden, welche Ausgangssituation auf den Betrieben vorgefunden wurde, welche Problemstellung im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Betriebes zu lösen war, welche möglichen Optionen im Rahmen des Strategieberatungsprozesses erarbeitet wurden und welche konkreten Schritte als Ergebnis der Beratung auf den Betrieben vereinbart wurden:

Betrieb A ist ein reiner Grünlandbetrieb mit derzeit 95 ha Grünland und 60 Milchkühen plus Nachzucht. Im Winter werden Mutterkühe in Pension genommen. Der Betrieb wird als klassischer Familienbetrieb vom Betriebsleiterehepaar und zwei bereits erwachsenen Söhnen bewirtschaftet. Um später drei Familien eine hauptberufliche Zukunft im Betrieb zu ermöglichen, wird nach neuen Entwicklungsoptionen gesucht. Aufgrund der Vielzahl von verschiedenen Interessen, die zunächst artikuliert und dann berücksichtigt werden mussten, war sowohl die Moderation durch einen Berater als auch die Anwendung des DISG-Persönlichkeitsprofils von besonderem Wert für die Beteiligten. Nach einem längeren Diskussionsprozess wurden zunächst drei mögliche Optionen formuliert und mit dem Planungsprogramm MEISTERPLAN ihre Wirtschaftlichkeit berechnet. Es wurden eine Aufstockung des Milchviehs, die Ausdehnung der Mutterkuhhaltung und das Einstellen von Pensionskühen überlegt. Als eine weitere Entwicklungsvariante wurde später noch der zusätzliche Aufbau einer Milchziegenherde ins Gespräch gebracht. Im Hinblick auf den Gewinn schnitt die Aufstockung der vorhandenen Milchviehherde als Variante am besten ab. Dennoch bedurfte es eines längeren Diskussionsprozesses unterstützt durch das Instrument der Entscheidungsmatrix bis sich alle Beteiligten auf diesen Entwicklungsweg als präferierte Option einigen konnten. Der ergänzende Einstieg in die Ziegenmilchproduktion soll unabhängig davon im Rahmen einer weiteren Planungsrechnung im Hinblick auf seine Wettbewerbsfähigkeit geprüft werden. Es wurde vereinbart zunächst Schritte einzuleiten, um die im Rahmen der Ist-Analyse aufgedeckten Leistungsreserven in der vorhandenen Milchproduktion durch eine Verbesserung der Grundfutterqualität und der Fruchtbarkeit zu erschließen und somit bereits kurzfristig die Einkommenssituation zu verbessern.

Betrieb B: Auch dieser Betrieb ist ein reiner Grünlandbetrieb. Es werden 26 ha mit 7 Mutterkühen und 90 Milchschaafen bewirtschaftet. Die Milch wird selbst zu Joghurt verarbeitet und von einem größeren Abnehmer weitervermarktet. Für die Zukunft möchte die

Betriebsleiterfamilie den Betrieb einfacher und übersichtlicher organisieren, um mehr freie Zeit für die Familie zu gewinnen. Angestrebt wird weiterhin eine Erhöhung des Einkommens, um einen größeren finanziellen Spielraum zu haben. Aufgrund der hohen zeitlichen Belastung, die durch die eigene Milchverarbeitung bedingt ist, stand im Zentrum der Überlegungen zunächst die Frage, wie die Prozesse rund um die Milchgewinnung und -lagerung sowie -verarbeitung effizienter gestaltet werden können. Als Ergebnis der Ist-Analyse wurden drei Ansatzpunkte formuliert. So könnte die Milchverarbeitung an eine bereits konkret benannte dritte Person abgegeben und der Milchschaferbestand aufgestockt werden. Alternativ könnte die eigene Verarbeitung aufgegeben und in Verbindung mit einer Aufstockung der Schafherde die Rohmilch an die Molkerei abgeliefert werden. Als dritte Option wurde überlegt, den ganzen Betrieb auf die Haltung von Milchziegen umzustellen und die Ziegenmilch an einen Bioverarbeiter abzuliefern. Im Rahmen der Planungsrechnungen wurden zum einen die Situation auf dem bestehenden Betrieb und zum anderen die Variante einer Ausdehnung der Schafhaltung in Verbindung mit der Zupacht von Grünland analysiert. Weiterhin wurden die Effekte von Investitionen in den Ausbau der hofeigenen Molkerei in Verbindung mit dem Einstellen einer Molkereifachkraft in die Berechnungen mit einbezogen. So konnten mehrere mögliche Ansatzpunkte für Veränderungen im Betrieb mit Zahlen unterlegt werden und in den späteren Diskussionsprozess einfließen. Es zeigte sich, dass über eine reine Ausdehnung der Produktion keine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation zu erreichen ist. Vielmehr sind die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Stellschrauben des Betriebes derzeit die Senkung der Produktionskosten in der Joghurtherstellung und eine Erhöhung des Verkaufes von Milch an kleine Verarbeiter. Um die Wirtschaftlichkeit zu verbessern, müssen daher investive Maßnahmen zur Kostensenkung in der Verarbeitung realisiert werden und die Absatzwege verbessert werden. Als erste konkrete Schritte wurde daher vereinbart, Verhandlungen mit verschiedenen Verarbeitern und Wiederverkäufern aufzunehmen. Wichtig war weiterhin, dass sich die gesamte Familie auf konkrete Ziele und Schritte im Hinblick auf die Verbesserung der Lebensqualität und der familiären Situation einigen konnte.

Betrieb C verfügt über 178 ha Land, davon sind gut zwei Drittel Grünland. Es werden 105 Milchkühe gehalten. Neben der Betriebsleiterin arbeiten drei fest angestellte Arbeitskräfte auf dem Betrieb. Handlungsbedarf besteht für die Betriebsleiterin aufgrund der aktuellen Arbeitsüberlastung. Weiterhin sind noch erhebliche Leistungsreserven in der Milchviehhaltung und im Ackerbau vorhanden. Auch die Gebäudesubstanz lässt noch eine Weiterentwicklung des Betriebes zu. So könnten aufgrund der touristisch interessanten Lage des Betriebes über die weitere Ausdehnung und Professionalisierung der bereits ansatzweise realisierten Herstellung von Milch und Brot Perspektiven für die von der Betriebsleiterin gewünschte Integration weiterer Personen in den Betrieb geschaffen werden. Die intensive Auseinandersetzung mit der betrieblichen und persönlichen Situation der Betriebsleiterin im Verlauf des Beratungsprozesses ergab, dass vorrangig die

produktionstechnischen Voraussetzungen für die Milchproduktion verbessert werden müssen. Hierzu wurden konkret die notwendigen Schritte wie z. B. der Bau eines Getreidelagers, die Verbesserung der Entmistungsanlage oder der Zukauf von Kraftfutter vereinbart. Erst nach erfolgreicher Umsetzung dieser Maßnahmen und der Neustrukturierung der Arbeitsfelder insgesamt soll über weitere Entwicklungsschritte für den Betrieb nachgedacht und entsprechende Planungsrechnungen durchgeführt werden.

In **Betrieb D** ist eine spezielle Hofnachfolgesituation zu lösen. Die Betriebseigentümerin hat nach dem Tod des Vaters den elterlichen 80 ha Ackerbaubetrieb auf einem ertragsstarken Standort übernommen und den Betrieb auf ökologischen Landbau umgestellt. Ihr Lebenspartner wird als Betriebsleiter eingestellt, da die Eigentümerin selbst ihre Arbeitsstelle außerhalb des Betriebes nicht aufgeben möchte. Nachdem aber auch der Lebenspartner das Angebot erhält den in ca. 70 km Entfernung gelegenen ebenfalls viehlos bewirtschafteten Betrieb zu übernehmen, stellt sich für das Paar die Frage, wie sich für beide Betriebe eine Perspektive finden lässt, die trotzdem auch eine spätere Familiengründung möglich macht. Aus der noch relativ unklaren Situation konnte im Verlauf der Beratung noch keine Strategie abgeleitet werden. Durch die Arbeit zu Zielen und Werten und durch die Ist-Analyse wird für die beiden Betriebsnachfolger aber sehr viel deutlicher, welche persönlichen Prioritäten und Möglichkeiten sie haben. Sehr wichtig war in diesem Zusammenhang die im Rahmen der Beratung erfolgte betriebswirtschaftliche Analyse der beiden Betriebe. Vor allem auf Basis der Einordnung der eigenen betrieblichen Kennzahlen in die beim Ökoring Niedersachsen verfügbare Vergleichsgruppe ökologisch bewirtschafteter Betriebe konnte das Betriebsleiterpaar besser abschätzen, welche Perspektiven sich ihnen vor dem Hintergrund der vorhandenen eigenen Faktorausstattung bietet. Um bei der Suche nach möglichen Wegen weiter zu kommen, wird vereinbart, dass die beiden Hofnachfolger gemeinsam mit ihrem Berater drei Betriebe aufsuchen, deren Eigentümer eine ähnliche Situation zu lösen hatten. Das Feedback zu diesen mittlerweile realisierten Betriebsbesuchen von Seiten des Betriebsleiterpaars war sehr positiv. Sie konnten zahlreiche Anstöße und Ideen zur Lösung ihrer eigenen Situation mitnehmen.

Betrieb E steht als sehr vielseitig organisierter klassischer Direktvermarkter vor der Frage wie der Betrieb übersichtlicher strukturiert und Arbeitsbereiche ausgegliedert werden können. Es werden 47 ha bewirtschaftet. Beim größten Teil der Fläche handelt es sich um Naturschutzgrünland, das mit Schafen beweidet wird. Im Mittelpunkt der betrieblichen Aktivitäten steht der Feld- und Feingemüseanbau, ergänzt durch einen kleinen Schweine- und Mutterkuhbestand. Neben dem Betriebsleiterehepaar arbeiten derzeit ca. 8-10 Personen vor allem in Teilzeit auf dem Betrieb. Die Betriebsleiterin bietet darüber hinaus Hofbesuche für Kindergärten und Schulen an. Um noch vorhandene Leistungs- und Einkommensreserven zu erschließen, soll der Feingemüseanbau intensiviert werden und ggf. eine zusätzliche Arbeitskraft zur Entlastung des Betriebsleiterehepaars eingestellt werden. Weiterhin bedarf es neben Veränderung in der Betriebsorganisation auch

Änderungen in der Mitarbeiterführung. Zentral für die weitere Entwicklung des Betriebes war die Klärung der Frage, ob der Gemüsebereich über ein ausreichendes Potential verfügt, um eine zusätzliche fest angestellte Fachkraft für den Gemüsebau zu finanzieren. Dazu wurden zunächst die im Gemüsebau zu erwartenden Kosten kalkuliert, die Ausweitung der Vermarktung über die Beschickung zusätzlicher Märkte eruiert und entsprechende Szenarien für die Entwicklung des Deckungsbeitrages aus dem Gemüsebereich gerechnet. Nachdem abzusehen war, dass über eine Neueinstellung eine ausreichende Umsatzsteigerung im Gemüsebau zu erzielen sein könnte, wurden entsprechende Schritte eingeleitet und auch erfolgreich umgesetzt. In der Realisierung dieses Prozesses wird der Betrieb durch den Berater auch nach Abschluss der Strategieberatung hinaus weiter begleitet.

Betrieb F verfügt über 50 ha LF, davon knapp 13 ha Grünland. Letzteres wird über 24 Milchkühe verwertet. Die Milch wird auf dem Hof zu Joghurt und Quark verarbeitet. Ergänzt durch das selbst gebackene Brot werden diese Produkte in der nahe gelegenen Stadt erfolgreich vermarktet. Das übrige Getreide wird über eine Bio-Vertriebsgemeinschaft verkauft. Um die hohe Arbeitsbelastung zu reduzieren, mehr Freiräume für die Familie zu schaffen und mittelfristig auch die Interessen des potentiellen Hofnachfolgers zu integrieren, soll die betriebliche Organisation verbessert werden und Arbeitsabläufe effizienter gestaltet werden. Im Rahmen der Strategieberatung ging es somit zunächst darum, die aktuelle Situation zu erfassen und Ansatzpunkte zu identifizieren, um die innerbetrieblichen Prozesse effizienter zu gestalten. Dazu wurden Verbesserungsvorschläge für alle wiederkehrenden betrieblichen Abläufe erarbeitet. Auf Basis der zum Abschluss der Strategieberatung vorliegenden To-Do-Liste wurde eine weitere Prozessbegleitung durch den Berater vereinbart und umgesetzt. Zu realisieren waren dabei u. a. die Einübung eines besseren Zeitmanagements, die Einstellung einer Teilzeitkraft und die betriebswirtschaftliche Überprüfung der einzelnen derzeit vorhandenen Betriebszweige.

Betrieb G verfügt über knapp 100 ha Ackerland, das mit Druschfrüchten bestellt wird. Einige Hektar Grünland werden über eine kleine Mutterkuhherde genutzt. In einem ehemaligen Legehennenstall wurden 80 Schweinemastplätze eingerichtet. Der Betrieb beschäftigt einen Angestellten in Vollzeit. Nachdem sich die Einnahmesituation in den letzten Jahren u. a. aufgrund der Preisschwäche bei Biogetreide deutlich verschlechtert hat, ist die wirtschaftliche Situation sehr angespannt. Als mögliche Lösungsoptionen sind sowohl eine Konsolidierung des Betriebes mit Weiterbeschäftigung der Fremd-AK, als auch eine deutliche Extensivierung oder Verpachtung des Betriebes im Gespräch. Die Kalkulationen zur Betriebsplanung ergaben, dass durch eine Aufstockung der Schweinemast auf 200 Plätze sowie die Haltung von 500 Legehennen die wirtschaftliche Situation des Betriebes nachhaltig verbessert werden könnte. Auch über den Anbau von Speisekartoffeln könnte der Gewinn zusätzlich gesteigert werden. Die Realisierung dieser Optionen wäre für den Betriebsleiter aber mit erheblichem zusätzlichem Arbeitsaufwand verbunden

und würde erhebliche Investitionen erfordern. Im Laufe des Beratungsprozesses wurde deutlich, dass der bereits etwas ältere Betriebsleiter zu solchen Schritten nicht mehr bereit ist und die alternative Strategie, den Betrieb bei Beibehaltung des aktuell an Wettbewerbsfähigkeit gewinnenden Getreidebaus weiter zu extensivieren, bevorzugt. Abschließend wurden mit dem Berater konkrete Vereinbarungen zur Verbesserung der Vermarktung und zur Realisierung von Einsparungen auf der Kostenseite innerhalb der bestehenden Produktionsstrukturen getroffen.

Bei **Betrieb H** handelt es sich um einen Betrieb, der sich von einem kleinen konventionellen Milchviehbetrieb zu einem Gemüsebaubetrieb entwickelt hat und mittlerweile als GbR von zwei Partnern geführt wird. Bewirtschaftet werden 8 ha Feldgemüse. Darüber hinaus werden Gurken und Tomaten im Folientunnel angebaut und im Winter zusätzlich 500 Hähnchen gemästet. Die Vermarktung erfolgt über den Verkauf an Wiederverkäufer und die Beschickung einiger Wochenmärkte. Nach dem Einstieg einer neuen Partnerin muss die wirtschaftliche Situation des Betriebes durch produktionstechnische Verbesserungen und die Erschließung neuer Standbeine weiter verbessert und neue Ideen integriert werden. Aus der Stärken-Schwächen-Analyse wurden verschiedene Strategien abgeleitet. Die Durchführung von Planungsrechnungen war nicht notwendig, da zur Umsetzung dieser Strategien keine größeren Investitionen notwendig sind. Nach der Diskussion mit Hilfe der Entscheidungsmatrix wurde konkret beschlossen den Gemüseanbau im Folientunnel weiter auszubauen und die bereits begonnene Spezialisierung auf den Anbau von Ruccola zu verstärken. Dies soll mit einer weiteren Optimierung der Direktvermarktung einhergehen.

Die kurze Beschreibung der betrieblichen Situationen zeigt die Bandbreite an Fragestellungen, die im Rahmen der Strategieberatung zu bearbeiten sind. So suchten die diversifizierten Betriebe vor allem nach Möglichkeiten die Effizienz des Arbeitseinsatzes zu steigern, um einerseits das Einkommen zu verbessern, andererseits aber auch durch eine Reduzierung der Arbeitsbelastung mehr persönliche Freiräume zu gewinnen. Auch der Generationswechsel auf den landwirtschaftlichen Betrieben ist eine Phase, in der die Notwendigkeit, strategische Fragen der Betriebsentwicklung aufzuwerfen und zu lösen, besonders groß ist. Sollen mehrere Familien gleichzeitig auf dem Betrieb leben, geht es für spezialisierte Betriebe eher darum, Wege in die Diversifizierung zu finden. Weiterhin wurde deutlich, dass in fast allen Fällen die Weiterführung des Beratungsangebotes im Rahmen einer prozessbegleitenden Beratung für die Betriebe notwendig und sinnvoll war. Diese Möglichkeit wurde auch von den meisten der beteiligten Betriebe in Anspruch genommen.

11 Schlussfolgerungen für den Beratungsprozess

11.1 Ergebnisse des Abschluss-Workshops

Nach Durchführung des Beratungsprozesses auf den ausgewählten Betrieben fand ein abschließender Projektworkshop statt. Teilnehmer waren neben dem Projektteam und der BLE auch die Landwirte, die entweder in der ersten Phase des Projektes an der durch das vTI durchgeführten Befragung oder in der zweiten Phase des Vorhabens an der Entwicklung der Strategieberatung teilgenommen hatten.

Nach einer Zusammenfassung der Ergebnisse aus der am vTI durchgeführten Untersuchung sollte gemeinsam mit den ins Projekt eingebundenen Landwirten auf Grundlage ihrer Erfahrungen mit dem neuen Beratungsangebot die Frage diskutiert werden, wie der Prozess der Strategieberatung aus ihrer Sicht optimal gestaltet werden kann. Dabei wurde im zweiten Teil des Seminars der Fokus besonders auf die Erörterung der Frage gelegt, welche Rolle die Persönlichkeit in der Entwicklung von Biobetrieben spielt. Zu klären war in diesem Zusammenhang weiterhin, welchen Beitrag die DISG-Analyse leisten kann und welche Schlussfolgerungen daraus für die Zusammenarbeit in sich entwickelnden Hofteams abgeleitet werden können.

Der Ablauf der Strategieberatung wurde von den anwesenden Landwirten insgesamt als sehr positiv beurteilt und im Hinblick auf die verwendeten Instrumente kein wesentlicher Änderungsbedarf geäußert.

Ausgehend von den Erfahrungsberichten der am Workshop teilnehmenden Landwirte wurden in der sich anschließenden Diskussion u. a. die folgenden Aussagen festgehalten:

- Der Ablauf der Beratung sollte nicht zu straff sein, wichtig ist es, zuhören zu können und auf die Landwirte einzugehen.
- Auch das Tempo der jeweiligen Beratungsschritte muss auf die jeweilige Situation angepasst werden.
- Der Austausch unter den Landwirten ist ganz wichtig und kann selbst oft nicht in ausreichendem Umfang organisiert werden.
- Für die strategischen Entscheidungen auf den Betrieben sind die Persönlichkeit, das familiäre Umfeld und die jeweilige Ausgangssituation entscheidend.
- Der Einsatz von DISG hat genauso wie der Einstieg über die Bildkarten zu Zielen und Motiven wesentlich für Offenheit und auch Toleranz bei den Beteiligten des Beratungsprozesses gesorgt.
- Ebenfalls als zentral für das Gelingen des Beratungsprozesses wurde die Durchführung einer ausreichenden Zahl von Planungsrechnungen eingeschätzt.

- In einem Fall wurde es als sehr hilfreich empfunden, dass sich über die Vermittlung des Beraters die Möglichkeit ergeben hatte, im Rahmen einer Exkursion drei Betriebe zu besuchen, die ein der eigenen Situation vergleichbares Problem bereits erfolgreich gelöst hatten.
- Als entscheidend für den Verlauf und den Erfolg der Beratung wurde weiterhin die Person des Beraters selbst angesehen. Dieser muss über ausreichende Erfahrung und ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen verfügen und in seiner eigenen Herangehensweise zur Persönlichkeit des Betriebsleiters bzw. der anderen Beteiligten passen.

Im Anschluss an die Erfahrungsberichte wurde gemeinsam mit den Praktikern noch einmal intensiver die Frage diskutiert, inwieweit sich aus den Ergebnissen des DISG-Persönlichkeitsprofils tatsächlich Schlussfolgerungen für strategische Entscheidungen ableiten lassen. Dazu wurden einleitend die als Thesen formulierten Ergebnisse des explorativen Forschungsvorhabens wiederholt:

- Erfolgreiche Diversifizierer sind eher Initiativ,
- Erfolgreiche Konzentrierer/Integrierer sind in ihrem Persönlichkeitsprofil oft von Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit geprägt,
- Betriebsleiter spezialisierter Betriebe zeichnen sich meist durch ein von Gewissenhaftigkeit geprägtes Persönlichkeitsprofil aus.

Auch die These, dass erfolgreiche Betrieben oft von einem Hofteam oder einem Betriebsleitertehepaar bewirtschaftet werden, die sich hinsichtlich ihrer Persönlichkeitsprofile gut ergänzen und meist die Aufgabenbereiche korrespondierend zu diesen Merkmalen verteilt sind, wurde von den anwesenden Landwirten anhand eigener Erfahrungen bestätigt.

Es wurde aber auch betont, dass der Einsatz des DISG- Modells nicht zu einem Denken in festen Schablonen führen darf, da es immer auch Möglichkeiten gibt, sich in andere Verhaltensweisen hinein zu entwickeln. Das DISG-Profil darf auf der anderen Seite aber auch nicht als Rechtfertigung für eigene Defizite verstanden werden.

Um noch etwas konkreter herauszuarbeiten, wo die sich aus dem DISG – Modell ergebenden Ansatzpunkte in der praktischen Beratung liegen, wurden die Teilnehmer des Workshops anhand ihres im Vorfeld ermittelten DISG-Typs in vier Gruppen eingeteilt und gebeten ihre Gedanken zu den folgenden Fragen auf einem Flip Chart zu dokumentieren:

- Was ist charakteristisch für den jeweiligen Verhaltenstyp?
- Was macht den jeweiligen Verhaltenstyp in der Betriebsentwicklung so wertvoll?
- Wo übertreibt es der jeweilige Verhaltenstyp manchmal?
- Welche ergänzenden Verhaltenstypen braucht die jeweilige Gruppe besonders für eine erfolgreiche Betriebsentwicklung?

Auf Grundlage dieser Fragen entwickelte sich eine intensive Diskussion unter den Teilnehmern. Diese machte deutlich, dass alle Beteiligten die vorher beschriebenen Verhaltensmuster aus eigenem Erleben heraus illustrieren konnten. Die Ergebnisse dieses Arbeitsschrittes wurden für jedes der vier Verhaltensprofile auf Flip Charts festgehalten (siehe Anhang S. A-79ff).

Ebenfalls wurde die Frage diskutiert, ob das jeweils spezifische Verhaltensprofil des Betriebsleiters auch Auswirkungen auf die Wahl des Beraters haben sollte. Zu vermuten wäre, dass auch für die Berater gilt, dass diese je nach ihrem eigenen Verhaltensprofil unterschiedlich effektiv auf die Entscheidungsträger und entsprechend auf eine positive Entwicklung des Betriebes Einfluss nehmen können. Unter den Teilnehmern konnte jedoch keine Einigkeit darüber erzielt werden, welche DISG-Profile in dieser Hinsicht miteinander korrespondieren könnten. Um Empfehlungen für eine gezielte Zuordnung der Berater geben zu können, fehlen zum einen Erfahrungen mit der Strategieberatung an sich, zum anderen müsste dazu eine intensive Evaluierung und Auswertung der durchgeführten Beratungsprozesse erfolgen.

Abschließend wurde noch einmal gemeinsam überlegt, wie das ideale Angebot zur Strategieentwicklung aussehen müsste und in welcher Form dieses den potentiell interessierten Betriebsleitern am besten nahe gebracht werden könnte.

Die in der Erprobungsphase der Strategieberatung verwendeten Instrumente wurden bestätigt. Etwas kritisch wurde der im Vorfeld verschickte Fragebogen gesehen. Nicht alle anwesenden Landwirte konnten sich in den Fragen ausreichend wiederfinden. Es wurde angemerkt, dass es günstig wäre, das Angebot in zeitlich klar nachvollziehbare Module zu gliedern. Weiterhin wurde vorgeschlagen, die eingesetzten Tools um einen Nachhaltigkeits-Check zu erweitern. Dieser soll ermöglichen, die verschiedenen Planungsvarianten auch im Hinblick auf ihre soziale und ökologische Wertigkeit hin zu gewichten. Sehr positiv auf die Akzeptanz des Beraters und den Erfolg der Strategieberatung insgesamt wirkt es sich darüber hinaus aus, wenn der Berater über ausreichend Erfahrung in der Strategieberatung und praktischen Hintergrund verfügt.

Zum Abschluss der Diskussion über die Optimierung des Strategieberatungsprozesses wurden Ideen gesammelt, wie das neue Angebot am besten bekannt gemacht und an die Kunden vermittelt werden kann. So wurden Verbesserungsvorschläge für den von der Bioland-Beratung bereits entworfenen Informationsflyer sowie für die allgemeine Öffentlichkeitsarbeit gemacht. Besonders betont wurde, dass es Vorbildbetriebe geben muss, die anderen Landwirten vom Erfolg des Strategieberatungsprozesses berichten können. Um die Beratung gerade für die Betriebe bezahlbar zu machen, die ihre Potentiale bisher nicht ausschöpfen, wurde der Wunsch nach der Gewährung von Beratungskostenzuschüssen finanziert über den ELER geäußert. Eine Auflistung der Vorschläge findet sich in Anhang S. A-102f. Die auf Basis der Feedbacks überarbeitete Strategieberatung für den Werkzeugkoffer hat den folgenden Ablauf (siehe Tabelle 11-1):

Tabelle 11-1: Ablauf der Strategieberatung

Phase	Schritte	Werkzeuge	Dauer ca.
Vorbereitung 1. Betriebsbesuch	Anruf / Anliegen klären		20 min.
	Evtl. schriftliche Infos zur Vorbereitung auf den Termin	Vorlage für Anschreiben	
	Buchabschlussauswertung	Vorlage Einverständniserklärung Programm zur Buchabschlussauswertung	60 – 90 min.
1. Betriebsbesuch ca. 3 -4 Stunden	Einstieg, Begrüßung, evtl. Hofrundgang; Betriebliche Eckdaten abchecken		30 min.
	Erzählen der Geschichte zur betrieblichen Entwicklung	Notizen machen für späteren Bericht, Vorlage betriebliche Entwicklung	30 min.
	Bildarbeit zu Zielen und Werten	3 – 4 Kartensets Bildarbeit	45 min.
	Bei mehreren Personen getrennt erarbeitet lassen; dann nebeneinanderlegen und erzählen lassen und Fragen stellen		
	Intern: Stärken / Schwächen Extern: Chancen / Risiken für die weitere Entwicklung des Betriebes	Flipchart oder DIN A 3 Vorlage SWOT Analyse	30 min.
	Evtl. Kontextanalyse, wenn aus den vorherigen Schritten die Lage des Betriebes und die beeinflussenden Personen und Partner nicht klar wird	Flipchart	30 min.
	Entwicklung von Optionen und Wegen	Kartenset betriebliche Entwicklungswege Flipchart	30 – 60 min..
	Nächste Schritte	Liste / Flipchart	15 min.
Zwischen den 2 Betriebsbesuchen	Strategiebericht 1 an Betrieb	Vorlage Bericht und Tabelle	
	Klärung, welche Optionen gerechnet werden Rechnung der Planungsvarianten mit Meisterplan	Computerprogramm: Meisterplan	
2. Betriebsbesuch	Optionen konkretisieren: Vorstellung und Diskussion der Planungen, Entscheidungsreife abklären	Planungsergebnisse Meisterplan	30 min.
	Entscheidungsfindung: Entscheidungsmatrix erstellen und Entscheidung treffen	Vorlage und Anleitung Entscheidungsmatrix	60 min.
	Umsetzung planen: Zielelandkarte: die vier wichtigsten Ziele	Anleitung Zielelandkarte + evtl. Korkpinnwand, Kärtchen und Nadeln	60 - 75 min.
Abschluss	Strategiebericht 2 an Betrieb senden und telefonische Rückkoppelung einholen.		

11.2 Ausblick

Nach dem Abschlussworkshop fand eine Übergabe der Erkenntnisse und des erarbeiteten Werkzeugkoffers an das BÖL Projekt: „Entwicklung und Implementierung eines Betriebs-Checks zur Anwendung in der Umstellungsberatung und anderer Methoden der strategischen Prozessberatung, Projektnummer: 06OE229“ statt.

Im Rahmen dieses Projektes soll ein Einstiegsangebot zur Strategieberatung konzipiert werden, mit dem möglichst viele Betriebe angesprochen werden können, um ihre Wettbewerbsposition durch Zielklarheit und passende Strategie zu stärken.

12 Zusammenfassung – Teil II

Gegenstand des zweiten Teils des Forschungsvorhabens „Diversifizierung, Spezialisierung, Kooperation im ökologischen Landbau: Konzepte und Strategien zur Verbesserung des Betriebsmanagements und der Arbeitsorganisation“ war die Umsetzung der im ersten Teil des Vorhabens gewonnenen Forschungsergebnisse in ein neues Beratungsangebot. Dieses soll sich an Landwirte wenden, die nach einer neuen strategischen Ausrichtung für ihr Unternehmen suchen und damit vor der Frage einer stärkeren Spezialisierung oder Diversifizierung stehen. In das neu zu konzipierende Angebot dieser sogenannten „Strategieberatung“ flossen neben den Ergebnissen der im Rahmen dieses Forschungsvorhabens durchgeführten Erhebung auch Erfahrungen des dänischen Beratungsdienstes ein, der bereits vergleichbare Angebote in der Praxis anbietet.

Die Entwicklung des neuen Beratungsangebotes war begleitet von einem intensiven Diskussionsprozess innerhalb des Projektteams, der im Rahmen von mehreren Workshops stattfand. Koordiniert wurde die gesamte Projektphase von der Bioland Beratung GmbH. Die Erfahrungen ihrer Berater stellten einen wesentlichen Input für die praxisnahe Durchführung des Projektes insgesamt dar.

In einem auf langfristige strategische Entscheidungen ausgerichteten Beratungsprozess müssen die grundsätzlichen Ziele und Einstellungen der Landwirte sehr viel stärkere Berücksichtigung finden als in einer auf das taktische oder operative Management ausgerichteten Beratung.

Für den Ablauf eines Strategiefindungsprozesses wurden drei Phasen identifiziert. So muss zu Beginn der Beratung eine Standortbestimmung stehen, in deren Rahmen die Frage nach den grundsätzlichen Zielen und Motiven für die Realisierung betrieblicher Veränderungen zu klären ist. Im zweiten Schritt gilt es die jeweiligen Standortfaktoren, die Faktorausstattung des Betriebes und die persönlichen Voraussetzungen zu beschreiben und zu analysieren, um vor diesem Hintergrund die möglichen Optionen der betrieblichen Entwicklung herauszuarbeiten. Inhalt der letzten Phase des Strategieprozesses ist es die zuvor identifizierten Handlungsoptionen im Hinblick auf ihren Beitrag zur Zielerreichung zu prüfen, Entscheidungen zu treffen und erste Umsetzungsschritte einzuleiten.

Aufgabe des Projektteams war es den in dieser Weise skizzierten Ablauf eines Strategieberatungsprozesses zu konkretisieren und Werkzeuge zu definieren, mit deren Hilfe die jeweiligen Arbeitsschritte umgesetzt werden können. Wesentliche Elemente, die das neu entwickelte Strategieberatungsangebot von anderen Beratungsangeboten abheben, sind z. B. die Erstellung und Auswertung eines DISG-Persönlichkeitsprofils, die Verwendung von Bildkarten zur Ziel- und Wertefindung oder der Einsatz einer Kartei von Betriebsporträts erfolgreich wirtschaftender Betriebe, um mittels eines Strategiekompass die Möglich-

keiten für den Betrieb darzustellen. Das Bildkarten-Werkzeug und die Betriebsporträts wurden auf Basis der Forschungsergebnisse aus der ersten Projektphase erarbeitet. In Verbindung mit betriebswirtschaftlich Kennzahlen und einer Stärken-Schwächen-Analyse können auf dieser Grundlage die wirtschaftlichen Notwendigkeiten und äußeren Gegebenheiten optimal mit den Zielen, Motiven und Fähigkeiten der Betriebsleiter, ihrer Partner, Mitarbeiter oder Familienmitglieder verzahnt werden und in entsprechende Entwicklungsoptionen umgesetzt werden. Neu ist ebenfalls der systematische Einsatz von Planungsrechnungen mit Hilfe des vom Ökoring Niedersachsen angepassten Excel-Programms „MEISTERPLAN“. Die verschiedenen betrieblichen Entwicklungsoptionen können so auf ihre Wirtschaftlichkeit hin geprüft und verglichen werden. Die Ergebnisse der vom vTI durchgeführten explorativen Befragung haben gezeigt, dass aus den jeweiligen DISG-Verhaltensprofilen der befragten Personen wichtige Hinweise für die strategische Ausrichtung des Betriebes eher in Richtung Spezialisierung oder Diversifizierung abgeleitet werden können. Im abschließenden Entscheidungsprozess müssen deshalb die weichen Faktoren berücksichtigt werden.

Die neu entwickelte Methodik einer Strategieberatung wurde im weiteren Verlauf des Projektes auf acht Betrieben erprobt, in denen die Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung tatsächlich gegeben war. Von jedem der vier beteiligten Berater wurden die ausgewählten Betriebe jeweils zweimal besucht. Es wurden die betriebswirtschaftlich notwendigen Unterlagen zusammengestellt, Planungsrechnungen durchgeführt und ein Strategiebericht angefertigt, der die Ergebnisse des Beratungsprozesses dokumentiert. Zusätzlich wurde für jede Beratung ein Prozessbericht erstellt, in dem von den Beratern die im Beratungsprozess eingesetzten Instrumente reflektiert wurden. Auf dieser Grundlage konnte die Methodik im Verlauf der Erprobungsphase überarbeitet und weiter verfeinert werden. Insgesamt wurde die Strategieberatung von allen besuchten Betriebsleitern durchweg positiv beurteilt und als sehr hilfreich für die strategische Neuausrichtung empfunden.

Zum Abschluss der Erprobungsphase fand ein Workshop statt, an dem auch einige der ins Projekt einbezogenen Landwirte teilnahmen. Auf Basis ihrer Erfahrungsberichte wurden die einzelnen Elemente des Strategieberatungsprozesses noch einmal diskutiert. Im zweiten Teil des Seminars wurde anknüpfend an die Forschungsergebnisse aus der ersten Phase des Projektes der Fokus besonders auf die Erörterung der Frage gelegt, welche Rolle die Persönlichkeit in der Entwicklung von Biobetrieben spielt. Angesprochen wurde auch die Frage, wie das neue Beratungsangebot den Betrieben zugänglich gemacht werden kann, die ihre Potentiale in wirtschaftlicher Hinsicht nicht ausschöpfen und bisher kaum von der Beratung erreicht werden. Da letzteres oft auch der finanziellen Situation dieser Betriebe geschuldet ist, sollte nach Wegen gesucht werden, die Kosten für das zeitintensive Strategieberatungsangebot niedrig zu halten. Nachzudenken wäre auch über die Frage, ob ein niederschwelliges Einstiegsangebot, das vor allem der Ziel- und Strategie-

findung auf diesen Betrieben dient, konzipiert werden kann. Dieses Angebot wird derzeit im Rahmen des BÖL Projektes „Entwicklung und Implementierung eines Betriebs-Checks zur Anwendung in der Umstellungsberatung und anderer Methoden der strategischen Prozessberatung“ (Projektnummer: 06OE229) auf Basis der erarbeiteten Projektergebnisse entwickelt und erprobt.

Literaturverzeichnis

- Aereboe, F. (1918): Allgemeine landwirtschaftliche Betriebslehre. 3. Aufl. Berlin (zit. in Dabbert, 1990)
- Andreae, B. (1960): Spezialisierung und Betriebsvereinfachung. Neuzeitliche Wirtschaftsprinzipien und Wandlungsprozesse in der westdeutschen Landwirtschaft. BÜL, S. 467-481
- Bergmann, H. (1962): Arbeitsteilung und Spezialisierung in der Landwirtschaft. Essen.
- Breustedt, G., T. Francksen, A. v. Hugo und U. Latacz-Lohmann (2006): Effizienzanalytische Untersuchungen zum optimalen Spezialisierungsgrad landwirtschaftlicher Betriebe. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.) Organisatorische und technologische Innovationen in der Landwirtschaft. S. 97-139, Frankfurt.
- Brinkmann, Th. (1919): Wandlungen der Wirtschaftslehre des Landbaus. Arbeiten der Deutschen Landwirtschaftsgesellschaft, Heft 300. Berlin.
- Brinkmann, Th. (1922): Die Ökonomik des landwirtschaftlichen Betriebes. In: Grundriss der Sozialökonomik VII. Abteilung, III. Buch, S. 27 –124.
- Dabbert, S. (1990): Zur optimalen Organisation alternativer landwirtschaftlicher Betriebe – untersucht am Beispiel organisch-biologischer Haupterwerbsbetriebe in Baden-Württemberg. Frankfurt.
- Dohmen Th., A. Falk, D. Huffmann, U. Sunde, J. Schupp und G.G. Wagner (2005): Individual risk attitudes: New evidence from a large, representative, experimentally-validated survey. DIW Berlin, German Institute for Economic Research.
- Fock, T. und M. Müller (1998): Neue Märkte mit neuen Chancen. DLG-Mitteilungen 4, 22-24.
- Gardebroek, C. (2006): Comparing risk attitudes of organic and non-organic farmers with a Bayesian random coefficient model. European Review of Agricultural Economics. Vol 33(4), 485-510.
- Goy, I. (2004): Ergebnisse der Experteninterviews. Bundesweite repräsentative Erhebung und Analyse der verbreiteten Produktions- und Vermarktungssysteme im ökologischen Gartenbau. Working Paper, Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. am Institut für Gartenbauökonomie der Universität Hannover. Hannover.
- Hamm, U. (1991): Landwirtschaftliches Marketing. Stuttgart.
- Hardaker, J.B., R.B.M. Huirne, J.R. Anderson und G. Lien (2004): Coping with risk in agriculture. Wallingford.
- Heinen, E. (2007): Die Chemie muss stimmen. Internet-Quelle: <http://www.handwerk.com/rubriken/management/kooperation/expertentipp-ewaldheinen.htm>, Zugriff am 19.4.2007.

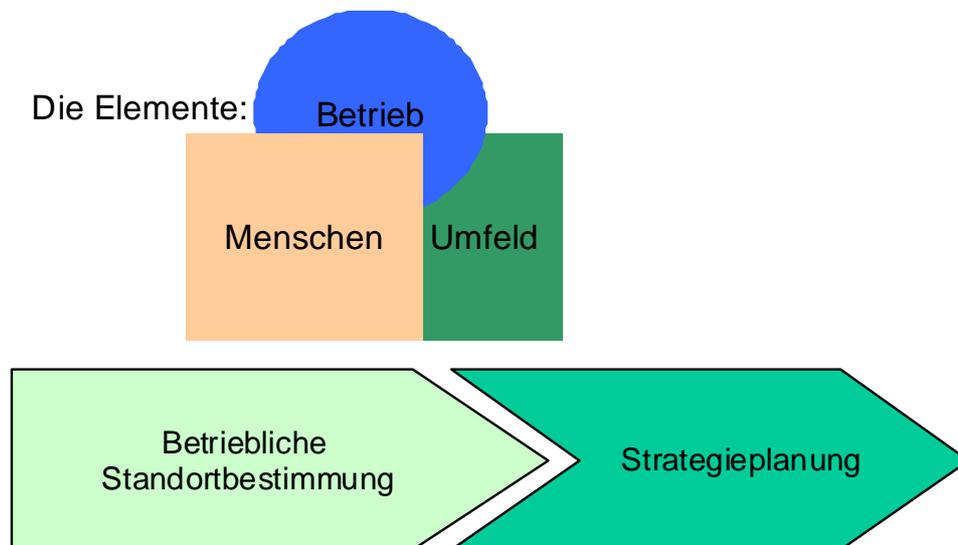
- Herrmann, V. (1993): Handlungsmuster landwirtschaftlicher Familien. Bamberg.
- Jacobs, S. (1992): Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation. Nbf neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 88. Wiesbaden.
- Kuczera, C. (2006): Der Einfluss des sozialen Umfeldes auf betriebliche Entscheidungen von Landwirten. Weikersheim.
- Kühnle, E. (1998): Unternehmensdiversifikation in landwirtschaftlichen Großunternehmen der neuen Bundesländer. Bergen.
- Kuhnert, H. (1998): Direktvermarktung in konventionell und ökologisch wirtschaftenden Betrieben. Kiel.
- Larsen, T. U. (2005) The strategic process and tools, PowerPoint Presentation, Dansk Landbrugsrådgivning Landscentret
- Lien, G., O. Flaten, A. Korsæth, K.D. Schumann, J.W. Richardson, R. Eltun and J.B. Hardaker (2006): Comparison of risk in organic, integrated and conventional cropping systems in eastern Norway. Journal of Farm Management. Vol 12 (7), 385-401.
- McElwee, G. (2004): A segmentation framework for the farm sector. 3rd Rural Entrepreneurship Conference University of Paisley.
- McElwee, G. (2005): A literature review of entrepreneurship in agriculture. Deliverable in Research project ESOF Developing entrepreneurial skills of farmers. Internet-Quelle: http://www.esofarmers.org/documents/ESoFliteraturereview_000.pdf. Zugriff am 19.4.2007.
- Nieberg, H. (2001): Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Ökobetrieben in Deutschland. Agrarwirtschaft 50, 428-432.
- Nieberg, H. und F. Offermann (2007): Unternehmerisches Talent gefragt. DLZ-Sonderheft Perspektive Bio. p. 18-21.
- Ohlhoff, J. (1986): Spezialisierung im Ackerbau aus ökonomischer und ökologischer Sicht. Reihe Landwirtschaft und Umwelt, Band 2. Kiel.
- Osterburg, B. und K. Zander (2004): Regionale Strukturen des ökologischen Landbaus in Deutschland. Arbeitsberichte des Bereichs Agrarökonomie 8/2004, 72 S., FAL Braunschweig.
- Persolog (2006): Informationen zur Validität des DISG-Modells. Discology discours. Remchingen. <http://www.persolog.de/>.
- Peyerl, H. und G. Breuer (2006): Kooperationen – Theoretische Überlegungen aus perspektive der Haushaltsökonomie. In: I. Darnhofer, C. Walla und H.K. Wyrzens (Hrsg.) Alternative Strategien für die Landwirtschaft. Wien.
- Porter, M.E. (1990): Wettbewerbsstrategie. 6. Aufl., Frankfurt.

- Rahmann, G., H. Nieberg, S. Drengemann, A. Fenneker, S. March und C. Zurek (2004): Bundesweite Erhebung und Analyse der verbreiteten Produktionsverfahren, der realisierten Vermarktungswege und der wirtschaftlichen sowie sozialen Lage ökologisch wirtschaftender Betriebe und Aufbau eines bundesweiten Praxis-Forschungs-Netzes. Landbauforschung Völkenrode, Sonderheft 276.
- Rammstedt, B., K. Koch, I. Borg und T. Reitz (2004): Entwicklung und Validierung einer Kurzsкала für die Messung der Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen. ZUMA-Nachrichten 55, Jg. 28, S. 5-28
- Reisch, E. (1965): Grundlagen und Erscheinungsformen der Schwerpunktbildung und Spezialisierung in den landwirtschaftlichen Betrieben. In: Rintelen, P (Hrsg.) Schriften der GeWiSoLa, Band II, München, Basel, Wien.
- Rost, D., J. Heinrich und F. Wiesner (2000): Betriebswirtschaftliche Aspekte der Wettbewerbsfähigkeit landwirtschaftlicher Unternehmen in den neuen Bundesländern in Abhängigkeit von Betriebsform, Betriebsgröße und Standort. In: Schriften der GeWiSoLa, 36, 117-123.
- Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft (2003): Diversifizierung. Einkommensquellen für landwirtschaftliche Unternehmen – Managementunterlage. Dresden.
- Schulze Pals, L. (1994): Ökonomische Analyse der Umstellung auf ökologischen Landbau: eine empirische Untersuchung des Umstellungsverlaufes im Rahmen des EG-Extensivierungsprogramms. Münster.
- Seifert, K. und A. Fink-Keßler (2007): Vom Hof zur Familienholding. Bauernstimme, Nr. 5, S. 12f.
- SÖL (2007): Öko-Landbau in Deutschland. Internet-Quelle (http://soel.de/oekolandbau/deutschland_ueber_2005.html). Zugriff am 23.5.2.007
- Spiller, A., L. Theuvsen, G. Recke und B. Schulze (2005): Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells. Göttingen.
- SVB (Schweizer Verband für Berufsberatung)(2005): Neo-Persönlichkeitsinventar. Internet-Quelle: <http://testraum.ch/Serie%209/Neo-PI-R.pdf>.
- Thiele, H.D. und C.R. Weiss (2002): Diversifikation und Wachstum landwirtschaftlicher Unternehmen. Working Paper EWP 0201, Department of Food Economics and Consumption Studies, University of Kiel.
- VR (2006): Landwirtschaftliche Erwerbsalternativen. VRinfo Nr.96, Januar 2006, 2-4
- Weinschenck, G. (1962): Entwicklungsstufen der landwirtschaftlichen Betriebslehre. Agrarwirtschaft, 11 (7), S. 205-215.
- Weinschenck, G. und W. Henrichsmeyer (1966): Zur Theorie und Ermittlung des räumlichen Gleichgewichts der landwirtschaftlichen Produktion. BüL, 1+2, S. 201-242.

- Wieselhuber, N. (1984): Erschließung von neuen Wachstumsquellen durch Diversifikation. In: N. Wieselhuber und A. Töpfer (Hrsg.) Strategisches Marketing. Moderne Industrie. Landsberg/Lech.
- Wimmer, F. (1993): Empirische Einsichten in das Umweltbewusstsein und Umweltverhalten der Konsumenten. In: Wagner, G:R: (Hrsg.) Betriebswirtschaft und Umweltschutz, S. 44-78. Stuttgart.
- Woermann, E. (1958): Der Einfluss der Preisentwicklung und technischen Fortschritte auf die Struktur landwirtschaftlicher Betriebe. In: Schriftenreihe des Hauptverbandes der landwirtschaftlichen Buchstellen und Sachverständigen e.V. 39. Bonn.
- Woermann, E. (1959): Johann Heinrich von Thünen und die landwirtschaftliche Betriebslehre der Gegenwart. In: Hoffmann, W.G. (Hrsg.) Probleme des räumlichen Gleichgewichts in der Wirtschaftswissenschaft. Tagung anlässlich der 175. Wiederkehr des Geburtstages von Johann Heinrich von Thünen, Berlin.

Handbuch für die Beratung

Standortbestimmung und Strategieberatung



Anleitungen, Arbeitsblätter und Hintergrundinformationen

Erarbeitet im Rahmen eines Projekts des Bundesprogramms
Ökologischer Landbau

Zusammengestellt von Jan Plagge, Bioland Beratung

Anleitung Phasen und Schritte im Strategieberatungsprozess

Phase	Schritte	Material / Anleitungen Werkzeuge / Vorlagen	Dauer ca.
Vorbereitung 1. Betriebs- besuch	Anruf / Anliegen klären, evtl. schriftliche Infos zur Vorbereitung auf den Termin	<ul style="list-style-type: none"> · Flyer · Vorlage für Anschreiben 	20 min..
	Buchabschlussauswertung vorbereiten	<ul style="list-style-type: none"> · Anleitung Buchabschlussauswertung für Berater · Vorlage Einverständniserklärung für Betrieb · Beispiele von Auswertungen und Betriebsvergleichen 	60 – 90 min..
	Vorbereitung für den ersten Betriebsbesuch	<ul style="list-style-type: none"> · Anleitung Schritte im Prozeß · Formular Erfassungsbogen Betrieb für den Berater · Formular Fragenbogen Werte zur Vorbereitung Betrieb · Vorlage Anschreiben Betrieb zur Vorbereitung 	20 min..
1. Betriebs- besuch ca. 3 - 4 Stunden	Einstieg, Begrüßung, evtl. Hofrundgang; Betriebliche Eckdaten abchecken		30 min..
	Erzählen der Geschichte zur betrieblichen Entwicklung (soweit nicht bekannt)	<ul style="list-style-type: none"> · Vordruck Unterlagen erster Betriebsbesuch 	30 min..
	Bildarbeit zu Zielen und Werten Bei mehreren Personen getrennt erarbeiteten lassen; dann nebeneinanderlegen und erzählen lassen und Fragen stellen	<ul style="list-style-type: none"> · Anleitung Bildarbeit 3 – 4 Kartensets Bildarbeit immer mitnehmen 	45 min..
	Intern: Stärken / Schwächen Extern: Chancen / Risiken Für die weitere Entwicklung des Betriebes	<ul style="list-style-type: none"> · Flipchart oder DIN A 3 Vorlage SWOT Analyse 	30 min.
	Evtl. Kontextanalyse, wenn aus den vorherigen Schritten die Lage des Betriebes und die beeinflussenden Personen und Partner nicht klar wird	<ul style="list-style-type: none"> · Flipchart 	30 min.
	Entwicklung von Optionen und Wegen	<ul style="list-style-type: none"> · Anleitung Strategiekompass · Hintergrund und Beispiele von Entwicklungswegen 	30 – 60 min..
	Nächste Schritte	<ul style="list-style-type: none"> · Liste / Flipchart · Vordruck 	15 min.
Zwischen den 2 Betriebs- besuchen	Strategiebericht 1 an Betrieb Klärung, welche Optionen gerechnet werden Rechnung der Planungsvarianten mit Meisterplan	<ul style="list-style-type: none"> · Vorlage und Musterbeispiel Bericht Teil 1 · Anleitung Planungsrechnungen mit Meisterplan 	
2. Betriebs- besuch	<i>Optionen konkretisieren,;</i> Vorstellung und Diskussion der Planungen, Entscheidungsreife abklären	<ul style="list-style-type: none"> · Planungsergebnisse Meisterplan 	30 min.
	<i>Entscheidungsfindung:</i> Entscheidungsmatrix erstellen und Entscheidung treffen	<ul style="list-style-type: none"> · Vorlage und Anleitung Entscheidungsmatrix 	60 min.
	<i>Umsetzung planen:</i> Zielelandkarte: die vier wichtigsten Ziele	<ul style="list-style-type: none"> · Anleitung Zielelandschaft · Anleitung und Vorlage Umsetzungplanung und Erfolgskontrolle 	60 - 75 min.
Abschluss	Strategiebericht 2 an Betrieb senden und telefonische Rückkoppelung einholen.	<ul style="list-style-type: none"> · Vorlage und Musterbeispiel Strategiebericht Teil 2 	
Optional DISG	Nur für ausgebildete und autorisierte DISG Trainer/Berater: Sowohl im ersten, wie im zweiten Betriebsbesuch einbaubar.	<ul style="list-style-type: none"> · Hintergrund DISG in der Strategieberatung · Anleitungen Online Profil für Betrieb und Berater 	

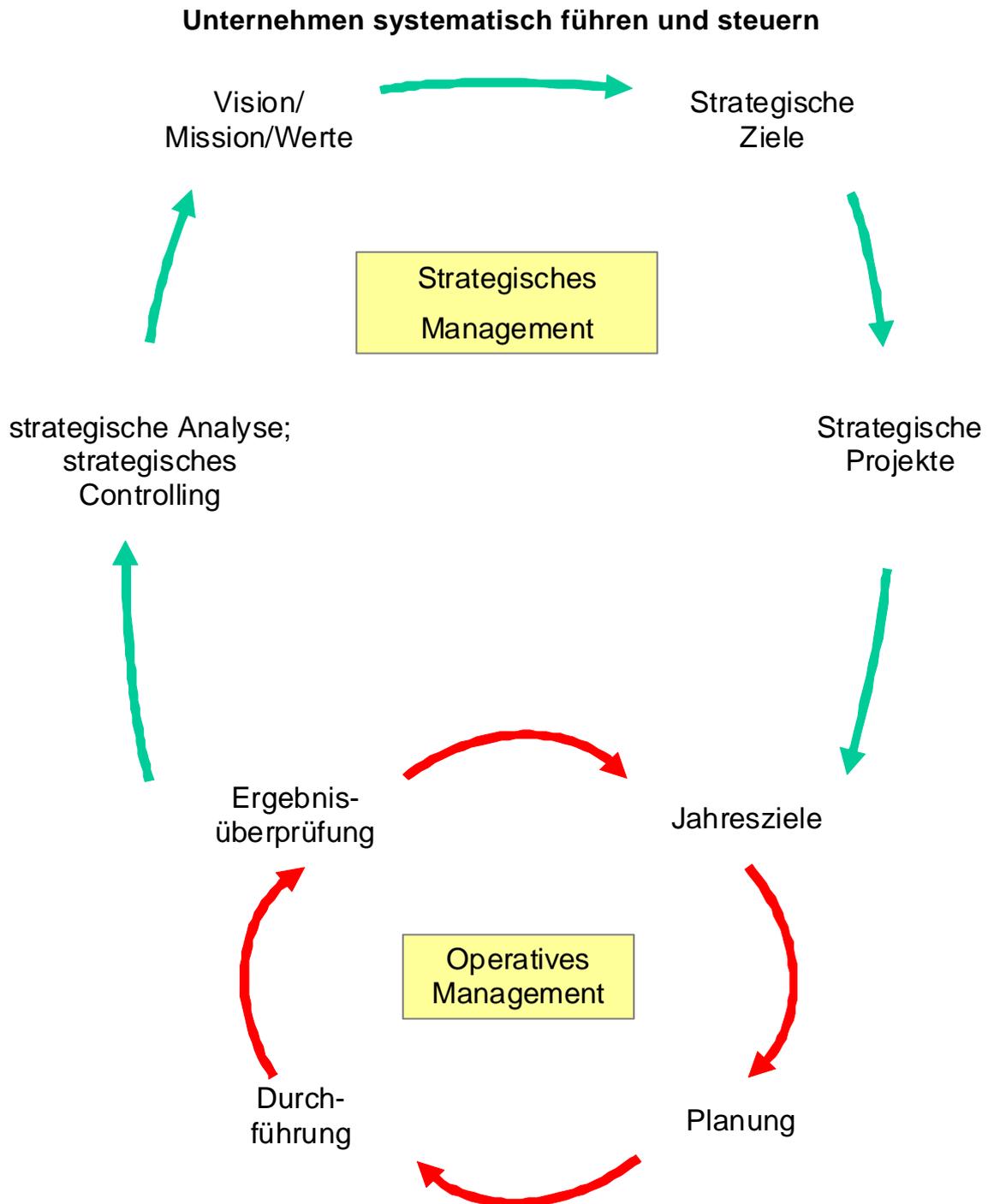
Grundlagen und Vorbereitung

Grundlagen des Strategischen Managements (Hintergrund)

Arbeitsmaterialien

Betriebliche Standortbestimmung und Strategieberatung

Thomas Fisel/Jan Plagge



Begriffe des Strategischen Managements

Strategische Analyse

Wo stehen wir derzeit wirklich? (z.B. Stärken/Schwächen/Risiken/Chancen)
Erwartungen Stakeholder (Kunden, Mitglieder, Gremien, ...)
Systematische Analyse Umfeld, Markt, Wettbewerb, Leistungsvergleiche

Vision

Wer wollen wir sein?
Unser gewünschtes Zukunftsbild? Möglichst kraftvoll visualisiert, sinnstiftend, motivierend

Mission

Was ist unser Auftrag?
Wofür sind wir da? Welche Funktion wollen wir einnehmen?
Was wollen wir an positivem bewirken?

Werte

Was ist uns wichtig? Wofür stehen wir? Wonach handeln wir?
Grundlage für Spielregeln im Unternehmen (z.B. Führungs- und Verhaltensgrundsätze)

Strategische Ziele

Was genau wollen wir erreichen?:
Festlegung zentraler Ziele über das operative Geschäft hinaus
Grundlage für strategische Veränderungsprojekte

Geschäftsmodell und Strukturen

Wie stellen wir uns zur Zielerreichung auf?
Wer spielt welche Rolle? Wer trägt welche Verantwortung? Wer führt wen?
Grundsätzliche Struktur der Leistungserstellung, Marktbearbeitung, Organisation

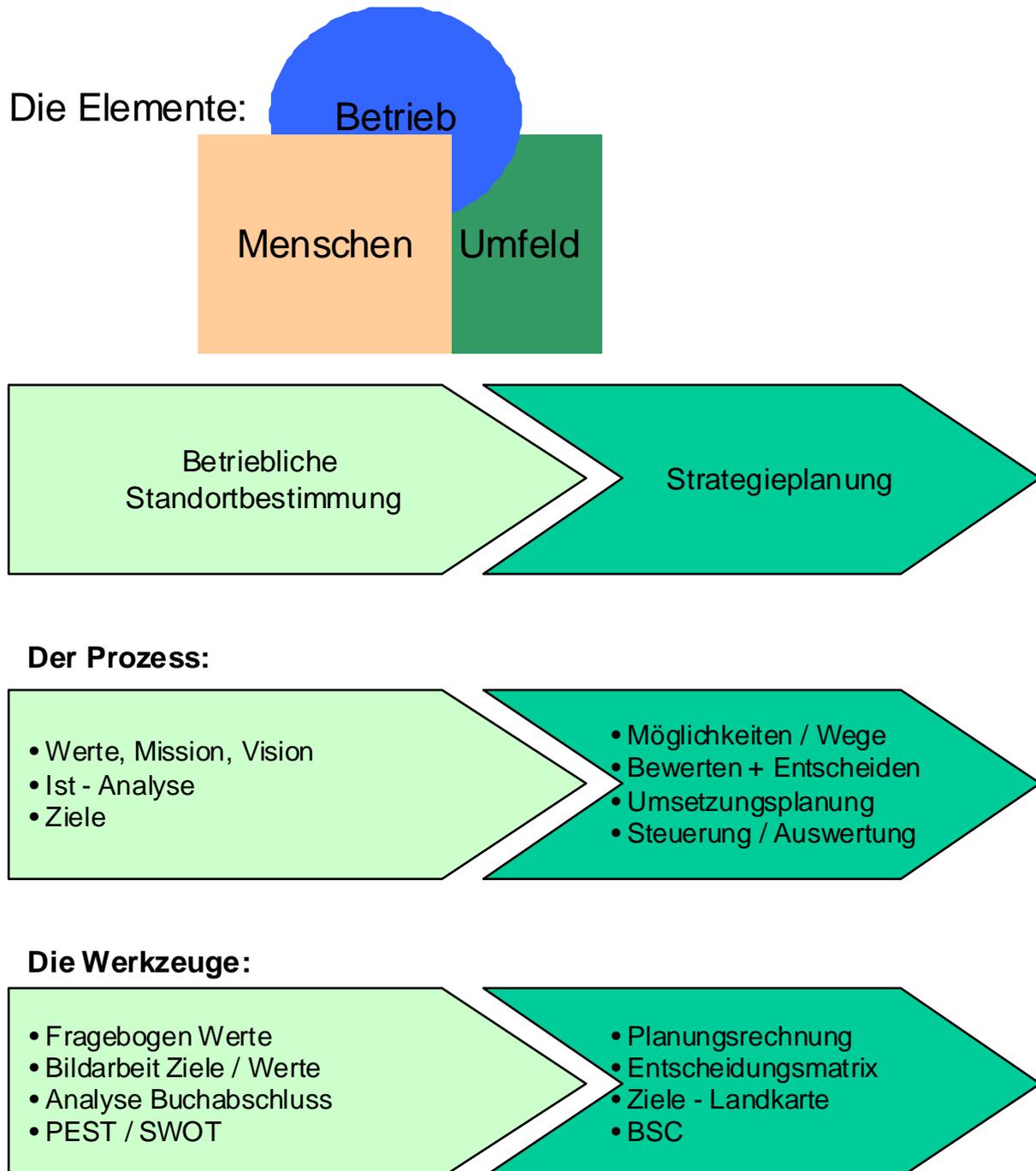
Strategische Projekte/Strategieumsetzung

Operative Planung; Abgleich mit den Ressourcen
gezieltes Aufsetzen und Begleiten von Veränderungsprojekten (Change Management)
lfd. Projektmanagement

Strategisches Controlling

im Rahmen des operativen Management
Festlegung von Steuergrößen
lfd. Messung und Steuerung
Kontinuierlicher Lernprozess

Überblick betriebliche Strategieberatung



Lehren der Hidden Champions

In seinem Buch „Hidden champions“ hat Hermann Simon die Strategien und Erfolgsfaktoren erfolgreicher Mittelständler, die seit langem Marktführer in ihrem Bereich sind, untersucht und beschrieben. Einige dieser Erfolgsmerkmale sind nachfolgend aufgeführt:

1. Ziel = Marktführerschaft im eigenen Segment
2. Konzentration auf Kernkompetenzen, Marktdefinition ist Teil der Strategie, Tiefe statt Breite
3. Weltweite Vermarktung (auch in Nischenmärkten Menge möglich)
4. Extreme Kundennähe, keine „Marketingprofis“, Wert vor Preis
5. Hochinnovativ in Produkt und Prozess
6. Markt und Technologie als gleichwertige Antriebskräfte
7. Ausgeprägte Wettbewerbsvorteile, aktiv am Mitbewerber
8. Vertrauen auf eigene Stärken
9. Hohe Identifikation, Lernbereitschaft der Mitarbeiter, mehr Arbeit als Köpfe, anfangs scharf selektieren, extreme Langfristigkeit
10. Führungsfiguren, große Energieträger und Inspiratoren, autoritär in den Werten, partizipativ im Detail, hohe Kontinuität

Quelle: Prof. Hermann Simon, „Hidden Champions“

Flyer Standortbestimmung



»Arbeiten Sie auch an Ihrem Betrieb – nicht nur in ihm«

Ihre Ansprechpartner für die betriebliche Standortbestimmung



Nord, Nord-Ost und West

1 Otto Völling ▶ Tel. 0 4262-9594-17, Mobil 0172-5347850, ovolling@bioland-beratung.de
Carsten Meyer ▶ Tel. 0 4262-9594-26, Mobil 0172-5119110, c.meyer@oekoring.de
Ulrich Ebert ▶ Tel. 0 4262-9594-13, Mobil 0172-5148129, uebert@oekoring.de

2 Dirk Werner ▶ Tel. 03 90 50-2227, Mobil 0170-1 61 7050, dwerner@bioland-beratung.de

3 Jan Gröner ▶ Tel. 06401-9170-14, Mobil 0151-53957134, jgroener@bioland-beratung.de

Baden-Württemberg

4 Tobias Pape ▶ Tel. 07904-943889, Mobil 0176-61122147, loapea@bioland-beratung.de

5 Matthias Becker ▶ Tel. 07685-908991, Mobil 0173-3434377, mbecker@bioland-beratung.de

Bayern, Thüringen und Sachsen

6 Norbert Drescher ▶ Tel. 09331-71409, ndrrescher@bioland-beratung.de

7 Maria Lotter ▶ Tel. 0821-34680-127, Mobil 0176-600300-34, mlotter@bioland-beratung.de

Jan Plagge ▶ Tel. 0821-34680-131, Mobil 0176-600300-39, jplagge@bioland-beratung.de

8 Martin Hermle ▶ Tel. 0831-511038, Mobil 0176-600300-36, mhermle@bioland-beratung.de




Für mehr Klarheit, Motivation und Lebensfreude

Eine Standortbestimmung für Ihren Betrieb



Freiräume für eine Standortbestimmung nutzen!

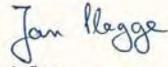
Vor einiger Zeit fragte ich eine Gruppe Bioland Bäuerinnen und Bauern, was das Wichtigste ist, das wir als Bioland Beratung anbieten sollen. Sie antworteten mir, dass ihnen neben Feld- und Stallarbeit oft zu wenig Raum und Zeit bleibt, um an den wichtigen Fragen der Entwicklung ihres Betriebs zu arbeiten. Dadurch werden lang anstehende Entscheidungen oft heraus geschoben. Wenn diese dann überfällig werden, müssen sie häufig unter unangenehmem Druck getroffen werden.

Aus diesem Gespräch entstand die Idee, dass wir eine einfache betriebliche Standortbestimmung anbieten. Diese soll den Raum schaffen, um zum Beispiel folgende Fragen zu klären:

- ▶ Steuern wir mit unserem Betrieb in die richtige Richtung? Stimmt der Kurs und sind alle an »Bord«?
- ▶ Wie können wir unsere Arbeitsbelastung reduzieren?
- ▶ Passt das, was ich derzeit mache, mit dem, was ich eigentlich will noch zusammen?
- ▶ Sollen wir jetzt investieren und weiter wachsen, obwohl die Nachfrage noch unsicher ist?
- ▶ Sollen wir uns weiter spezialisieren? Oder eher neue Standbeine aufbauen?

Gemeinsam mit über 50 Biobetrieben und der Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft (FAL Braunschweig) haben wir über 2 Jahre die betriebliche Standortbestimmung erarbeitet und erprobt.¹

Ich wünsche mir, dass möglichst viele Menschen auf den Biohöfen von diesem Angebot profitieren können, so wie ich das selber schon bei vielen Praxisfällen erlebt habe.


Jan Plagge
 Geschäftsführer der Bioland Beratung





Betriebliche Standortbestimmung

Standortbestimmung – das bekommen Sie:

- Sie erhalten einen detaillierten Überblick über die derzeitige Situation Ihres Betriebes (Wirtschaftlich, Persönlich, Hof-Team, Umfeld).
- Aktuelle Ziele und Handlungsfelder werden gemeinsam geklärt und abgesteckt.
- Sie bekommen eine Grundlage für anstehende Entscheidungen.
- Am Ende gewinnen Sie Klarheit über die zukünftige Richtung Ihrer Entwicklungen und schöpfen daraus Kraft und Motivation für den Alltag.

Das investieren Sie:

- Für eine gute Standortbestimmung brauchen wir ca. 3 - 4 Stunden ungestörte Zeit – am besten mit den Menschen gemeinsam, denen die Zukunft des Hofes am Herzen liegt und die mitentscheiden.
- Eine betriebliche Standortbestimmung wird aufwandbezogen verrechnet. Wir können sie Ihnen z. B. im Rahmen eines Standard- oder Intensiv-Fachberatungspaketes der Bioland Beratung anbieten.

So könnte Ihre Standortbestimmung ablaufen:

▶ **Vorbereitung**

1. Infobrief zu Ihrer Vorbereitung und Einstimmung
2. Ihr Buchabschluss wird von uns für eine übersichtliche Kennzahlenanalyse und Betriebsvergleich ausgewertet.

▶ **Der Termin**

1. Klärung der Ziele Ihrer Standortbestimmung
2. Rückblick der bisherigen Betriebsentwicklung
3. Arbeit an den mittel- und langfristigen Zielen
4. Chancen und Gefahren für Ihren Betrieb
5. Stärken und Schwächen im Betrieb
6. Auswertung der Kennzahlen des Buchabschlusses (Sie erhalten eine sehr übersichtliche Darstellung, wo Sie im Vergleich zu anderen Biobetrieben wirtschaftlich stehen)
7. Entwicklungswege für Ihren Betrieb
8. Zusammenfassung der Standortbestimmung und der Entwicklungsziele
9. Nächste Schritte

▶ **Danach ...**

... folgt ein ausführlicher Bericht, der die Ergebnisse der Standortbestimmung für Sie zusammenfasst. Nach unseren Erfahrungen ist dies eine gute Grundlage für Ihre weitere Arbeit an Ihrem Betrieb und die anstehenden Entscheidungen.

¹ Die Entwicklung wurde über ein Projekt des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau gefördert.

Vorlage Erstanschreiben

Liebe,

in turbulenten Zeiten den „Standort bestimmen“...

Wohin geht es mit unserem Biolandbetrieb?

Wie organisieren wir uns zukünftig?

Jetzt investieren und weiter wachsen, obwohl die Nachfolge noch unsicher ist?

Sollen wir uns weiter spezialisieren? Oder eher neue Standbeine aufbauen?

Wie sollen wir uns in dem dynamischen Wachstum des Biomarktes positionieren?

Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Viele Menschen auf den Biohöfen stehen vor diesen oder ähnlichen Fragen. Sie finden aber im Tagesgeschäft kaum den richtigen Rahmen und die Zeit, um inne zu halten und Antworten zu entwickeln.

Wir möchten genau diesen Rahmen anbieten. Gemeinsam mit Euch und Eurem Hof-Team können wir an einem Vor- oder Nachmittag eine **Betriebliche Standortbestimmung** durchführen.

Mit der betrieblichen Standortbestimmung:

- erhaltet Ihr einen detaillierten Überblick über die Ist-Situation Eures Betriebes
- betrachtet Ihr nicht nur die betriebliche Entwicklung, sondern bezieht auch die persönlichen Entwicklungen des Hof-Teams und das weitere Umfeld mit ein
- gewinnt ihr Klarheit über die zukünftige Richtung eurer Entwicklungen
- bekommt ihr eine Grundlage für anstehende Entscheidungen im Betrieb

Das investiert Ihr:

Für eine gute Standortbestimmung brauchen wir ca. 3 bis 4 Stunden ungestörte Zeit – am Besten mit den Menschen gemeinsam, denen die Zukunft des Hofes am Herzen liegt und die mitentscheiden.

Eine betriebliche Standortbestimmung können wir Euch im Rahmen des Basis- oder Standardfachberatungspaketes der Bioland Beratung anbieten.

Wie am Telefon kurz erklärt, beginnt mit diesem Projekt eine Pilotphase, mit dem Ziel, Betriebe bei der Suche nach einer langfristig tragfähigen Perspektive zu unterstützen. Da Ihr ja gerade, aus Sicht meiner Wahrnehmung, in einer Umbruchphase steckt, dachte ich, dass eine solche Standortbestimmung in der aktuellen Situation vielleicht weiterhelfen könnte.

Anleitung

Buchabschlussauswertung im Rahmen der Strategieberatung und betrieblichen Standortbestimmung

Vorgehensweise in Zusammenarbeit mit dem Ökoring e.V.

Ansprechpartner für die Buchabschlussauswertung ist:

Harald Rasch

Tel.: 04262/95 94-23, Fax -33

h.rasch@oekoring.de

1. Die Fachberater schicken den Landwirten eine Einverständniserklärung für die Bereitstellung der Buchabschlussdaten (siehe Vorlage im Handbuch)
2. Die ausgefüllte und unterschriebene Einverständniserklärung wird an das entsprechende Steuerbüro des Landwirtes gefaxt.
3. Der Fachberater meldet sich bei Harald Rasch, für welchen Betrieb er eine Auswertung will und klärt die Details. Der Fachberater schickt dem Ökoring die Kontaktdaten, speziell die Faxnummer der Landwirte.
4. Das Steuerbüro schickt den aktuellsten betriebswirtschaftlichen Jahresabschluss als CSV-Datei im Testbetriebsformat (Zur Verbesserung der Datengrundlage empfiehlt es sich mind. 3 Jahresabschlüsse auszuwerten) an folgende Adresse: h.rasch@oekoring.de
Die Adresse ist bereits auf der Einverständniserklärung vermerkt.
5. Im Ökoring werden die Abschlüsse in ein Programm eingelesen und ein Abfragefax (Korrekturfax) bzgl. Naturalerträge, Flächen, Arbeitskräften an die Landwirte versendet und gegebenenfalls korrigiert
6. Der Ökoring verschickt an die Fachberater folgende **Auswertungen** als PDF:
 - ✓ Buchabschluss
 - ✓ Vertikalvergleich
 - ✓ Auswertungen der Ökoringvergleichsgruppe des jeweiligen WJ
 - ✓ Notentabelle
 - ✓ Beraterbrief
7. Für die Auswertungen berechnet der Ökoring eine Pauschale von 75 € zzgl. Mwst. (entspricht 1 Stunde 10 Minuten beim Stundensatz von 70 €)



Formular Einverständniserklärung

Ökoring Fax: 04262 9594 33

eMail: h.rasch@oekoring.de

An den
Versuchs- und Beratungsring
Ökologischer Landbau e.V. (ÖKORING)
z. Hd. Harald Rasch
Bahnhofstrasse 15
27374 Visselhövede

Einverständniserklärung

Ich erkläre meine Zustimmung, dass der Ökoring auf meine Kosten eine Ausfertigung meiner Jahresabschlussdaten von meiner Buchstelle unmittelbar nach Fertigstellung zur Verfügung gestellt bekommt.

Die Daten des betriebswirtschaftlichen Jahresabschlusses und das Inventarverzeichnis werden auf einer Diskette/Email (Testbetriebsdatei im CSV-Format und im pdf Format) weitergegeben.

Eine Kopie der zusammenfassenden Kontenschreibung (Rückbericht) wird als Kopie zum Ökoring gesandt.

Die Buchstelle:

Name _____
Anschrift _____
PLZ und Ort _____
Ansprechpartner/in _____
Telefon _____
Fax _____
Email _____

Die Daten dürfen für die Erstellung der horizontalen und vertikalen Betriebsvergleiche verwendet werden.

Der Betrieb:

Name des Landwirts _____
Anschrift _____
PLZ und Ort _____
Telefon _____
Fax _____
Unterschrift, Datum _____

Beispiel Beraterbrief

Ökoring Bahnhofstr.15 27374 Visselhövede

Guten Tag,

Ihr Buchabschluss für das Wirtschaftsjahr 2005/2006 wurde vom Ökoring ausgewertet, und es wurden folgende Kennzahlen errechnet:

Unternehmensergebnis:

Sie erwirtschafteten in Ihrem Unternehmen einen *Gewinn* von 55.817 €. Nach Abzug der Erträge und Aufwendungen, die nicht durch die regelmäßige landwirtschaftliche Tätigkeit entstanden sind, erhält man das ordentliche Ergebnis von 58.346 €. Im Gewinn sind staatliche Zuwendungen in Höhe von 40.133 € enthalten.

Eigenkapitalveränderung b. Unternehmer (o. Einl. / Entn. zur priv. Vermögensbildung):

Die Eigenkapitalveränderung beträgt 17.396 €. Sie haben eine positive Eigenkapitalveränderung.

Liquidität:

Der *Cash flow III* beträgt 25.167 €. Dieser Geldbetrag stand Ihnen in diesem Wirtschaftsjahr an Finanzierungsmitteln aus dem Unternehmen für betriebliches Wachstum zur Verfügung.

Finanzierung:

Die *Verbindlichkeiten* Ihres Unternehmens beliefen sich am Bilanzstichtag auf 32.751 €, sie haben sich um -618 € geändert, damit haben sie sich verringert. Kurzfristig sind 32.751 € finanziert. Bei einer kurzfristigen Finanzierung über mehrere Monate, sollten Sie über eine Umschuldung nachdenken.

Stabilität:

Ihr Kapitaldienst betrug 1.084 €, die langfristige *Kapitaldienstgrenze* 21.009 € und war zu 5,2 % ausgeschöpft.

Das *Fremdkapital* beträgt 28,7 % des schnell zu mobilisierenden Vermögens (Maschinen-, Vieh- und Umlaufvermögen). Liegt dieser Wert unter 100 %, ist Ihr Betrieb als stabil einzuschätzen. Bei über 100 % ist Ihr Betrieb als instabil zu bezeichnen und bei Gewinnrückgängen gefährdet.

Der Veralterungsgrad der Maschinen lag bei 274,2 %. Liegt dieser Wert unter 50 %, so ist mit vermehrtem Investitionsvolumen zu rechnen.

Beispiel Schulnoten

77001 Kennzahl	Ihr Betrieb	Benotung
Rentabilität	Bereinigter Gewinn	58.346 € 2
	Der Gewinn um das zeitraumfremde und das außerordentliche Ergebnis bereinigt. Zielgröße: 40.000 bis 60.000 € (Note 2)	
	Gewinnrate bereinigt	36% 1
	Auch Umsatzrentabilität genannt. Gibt den Anteil des Gewinns am Unternehmensertrag an. Je nach Betriebsform sollte die Gewinnrate mindestens 15 % erreichen. Zielgröße: 20 bis 25 % (Note 2)	
	Eigenkapitalrentabilität ohne Boden	-6,2% 5
Verzinsung des Eigenkapitals ohne Boden Zielgröße: 6 bis 8% (Note 2)		
Liquidität	Aufwand Arbeitserledigung (inkl. Lohnanspruch) zum ber. ZE	61% 4
	Anteil der Arbeitserledigung am Zweckertrag. Je höher der Anteil, desto teurer ist die Arbeitserledigung, desto geringer ist der Gewinn Zielgröße: 35 bis 45 % (Note 2)	
	Cash Flow III	25.167 € 1
	Beschreibung siehe "Vertikaler Betriebsvergleich" Gewinn/Cash Flow Zielgröße: 15.000 bis 25.000 € (Note 2)	
Stabilität	Ausschöpfung Kapitaldienstgrenze langfr.	5% 1
	Beschreibung siehe "Vertikaler Betriebsvergleich" Kapitaldienst Zielgröße: 50 bis 60 % (Note 2)	
	Durchschnittlicher Zinssatz	3,3% 1
Verhältnis von Zinszahlung zu Verbindlichkeiten bei Kreditinstituten / Lieferungen und Leistungen. Zielgröße: 4 bis 5 & (Note 2)		
Stabilität	Eigenkapitalveränderung beim Unternehmer	17.396 € 2
	Sie sagt aus, um wieviel der Unternehmer reicher oder ärmer geworden ist. Die Eigenkapitalveränderung beim Unternehmer sollte mindestens um 15.000 € liegen, bzw. in Höhe der Tilgung Zielgröße: 15.000 bis 25.000 € (Note 2)	
	Eigenkapitalquote ohne Boden	76% 3
	Gibt das Verhältnis von Eigenkapital zum Gesamtkapital an. Sie gibt Auskunft über die Abhängigkeit des Unternehmens von Kreditgebern und über den Grad der Beleihung des Vermögens mit Fremdkapital. (Achtung!: Ausnahme reine Pachtbetriebe) Zielgröße: 80 - 90 % (Note 2)	
Fremdkapitaldeckung II	323% 1	
Solange schnell und ohne großen Wertverlust liquidierbare Vermögensteile das bankübliche Fremdkapital überdecken, besteht die Stabilität des Unternehmens. (Quoten sind nicht berücksichtigt) Zielgröße: 100 - 110 % (Note 2)		
Note für Ertragslage		3,0
Note für Liquidität		1,0
Note für finanzielle Stabilität		2,0
Gesamtnote		2,0

Beispiel Vertikalvergleich

Auswertung identischer Betriebe 2002/03 – 2006/07 - Alle Betriebe (Seite 1)

Lfd. Nr.	Merkmal	Einheit	2003 113	2004 113	2005 113	2006 113	2007 113	Mittelwert
1	Gewinn/Verlust	EUR	30.535	50.488	47.895	66.546	99.794	59.052
2	Gewinn	EUR/ha LF	288	459	425	580	851	521
3	Gewinn/Verlust - z.e.	EUR/ha LF	282	441	404	578	866	514
4	Gewinn + Personalaufwand je AK	EUR/AK	23.893	33.092	28.997	38.426	48.866	34.655
5	Gewinnrate des Unternehmens	%	13,1	18,5	17,0	22,1	27,3	19,6
6	Einlagen (ohne Privatvermögen)	EUR	21.967	25.050	23.514	23.457	21.195	23.037
7	Entnahmen (o. Privatvermögen)	EUR	56.431	61.720	59.283	66.050	79.763	64.649
8	dav. für Lebenshaltung	EUR	29.352	32.663	28.557	35.141	39.297	33.002
9	dav. für priv. Versicherungen	EUR	7.217	7.361	7.336	7.935	8.500	7.670
10	Eigenkapitalv. b. Unternehmer	EUR	-3.929	13.818	12.126	23.952	41.226	17.439
11	Eigenkapitalv. b. Unternehmen	EUR	-1.473	7.375	7.156	12.414	25.202	10.135
12	+ Abschreibungen	EUR	26.347	26.910	27.113	25.807	28.978	27.031
13	- Tilgung	EUR	21.951	23.808	30.772	25.250	20.461	24.448
14	Cash flow III	EUR	-1.362	5.921	2.572	6.064	32.621	9.163
15	Bruttoinvestitionen insgesamt	EUR/ha LF	461	450	370	404	523	442
16	Nettoinvestitionen	EUR/ha LF	125	98	35	64	166	98
17	Verbindlichkeiten zusammen	EUR/ha LF	1.794	1.791	1.739	1.707	1.817	1.770
18	Veränd. Nettoverbindlichkeiten	EUR	15.860	-287	-5.117	-3.534	-3.865	611
19	Kapitaldienst	EUR/ha LF	282	297	349	291	239	292
20	Ausschöpfung langfr. Kap-grenze	%	745,0	144,2	190,1	104,0	57,5	248,2
21	Ausschöpfung kurzfr. Kap-grenze	%	100,6	68,7	86,5	57,9	35,3	69,8
22	Arbeitskräftebesatz	AK/100ha L	2,1	2,1	2,4	2,2	2,3	2,2
23	Landwirtschaftliche Fläche (LF)	ha, ar	106,08	109,89	112,72	114,75	117,23	112,13
24	Pachtanteil	% der LF	67,0	69,4	67,8	68,2	68,7	68,2
25	Ackerfläche zur Ernte	ha, ar	71,54	76,43	79,71	81,46	82,50	78,33
26	Getreide	% der AF	49,8	47,5	49,0	51,0	48,8	49,2
27	Körnerleguminosen	% der AF	11,2	12,1	12,4	11,1	10,4	11,4
28	Kartoffeln	% der AF	9,7	10,1	9,7	9,6	11,0	10,0
29	Tierbesatz insgesamt	VE/100ha L	50,7	49,9	48,7	48,4	47,9	49,1
30	Milchkühe	Stück	16,7	16,8	17,3	17,4	17,6	17,2
31	Ammen- und Mutterkühe	Stück	6,8	6,8	6,8	6,5	6,6	6,7
32	Getreide	dt/ha	30,33	35,05	33,01	35,59	32,60	33,31
33	Grobleguminosen	dt/ha	22,92	26,18	25,78	30,98	25,39	26,25
34	Kartoffeln	dt/ha	126,79	184,44	173,39	185,15	172,10	168,37
35	Milchleistung	kg/Kuh	6.412	6.688	6.545	6.709	6.514	6.573
36	Getreide	EUR/dt	27,75	27,21	27,55	23,77	29,13	27,08
37	Grobleguminosen	EUR/dt	33,83	28,87	26,53	25,83	28,46	28,70
38	Kartoffeln	EUR/dt	39,99	35,86	33,96	37,10	56,48	40,68
39	Milchpreis	EUR /100 kg	36,32	36,20	36,79	36,90	39,59	37,16

Auswertung identischer Betriebe 2002/03 – 2006/07 - Alle Betriebe (Seite 2)

Lfd. Nr.	Merkmal	Einheit	2003 113	2004 113	2005 113	2006 113	2007 113	Mittelwert
40	Unternehmensertrag erw.	EUR/ha LF	2.273	2.527	2.528	2.769	3.373	2.694
41	dav. Zulagen, Zuschüsse	EUR/ha LF	375	411	428	452	462	426
42	dav. Bestandsveränderungen	EUR/ha LF	34	34	15	62	5	30
43	dav. sonstiger Ertrag	EUR/ha LF	328	341	399	404	351	365
44	dav. Ertrag Bodenproduktion	EUR/ha LF	836	1.057	997	1.145	1.701	1.147
45	Getreide	EUR/ha LF	221	258	234	258	310	256
46	Kartoffeln	EUR/ha LF	285	412	362	464	838	472
47	dav. Ertrag Tierproduktion	EUR/ha LF	700	684	689	706	855	727
48	Rinder, Milch	EUR/ha LF	466	447	441	441	458	451
49	Schweine	EUR/ha LF	147	150	150	175	225	169
50	Unternehmensaufwand erw.	EUR/ha LF	1.985	2.067	2.102	2.190	2.522	2.173
51	dav. Direktkosten	EUR/ha LF	542	564	543	585	785	604
52	Saat- und Pflanzgut	EUR/ha LF	162	150	161	171	266	182
53	Pflanzenschutz	EUR/ha LF	7	9	5	7	20	10
54	Düngemittel	EUR/ha LF	29	30	28	29	43	32
55	Sonst. Material Boden	EUR/ha LF	46	63	64	66	87	65
56	Tierproduktion	EUR/ha LF	298	312	284	312	370	315
57	dav. Arbeitserledigungsk.	EUR/ha LF	836	890	927	943	1.022	924
58	Treib- und Schmierstoffe	EUR/ha LF	101	105	115	125	130	115
59	Lohnarbeit, Maschinenmiete	EUR/ha LF	127	136	158	171	193	157
60	Unterh. techn. Anlag., Masch.	EUR/ha LF	121	126	122	129	137	127
61	AfA techn. Anlag., Masch.	EUR/ha LF	181	184	179	165	180	178
62	Aufwand PKW, Fuhrpark	EUR/ha LF	38	37	35	35	38	37
63	Strom, Heizstoffe, Wasser	EUR/ha LF	49	54	57	61	59	56
64	Personalaufwand	EUR/ha LF	217	243	257	255	282	251
65	dav. Gebäudekosten	EUR/ha LF	106	114	115	118	133	117
66	AfA Gebäude	EUR/ha LF	40	41	42	42	44	42
67	Unterhaltung der Gebäude	EUR/ha LF	45	45	42	42	50	45
68	Sonst. Gebäudekosten	EUR/ha LF	22	28	30	34	39	31
69	dav. Lieferrechte Aufwand	EUR/ha LF	17	15	15	15	17	16
70	dav. Flächenkosten	EUR/ha LF	193	189	193	203	206	197
71	Pachtkosten	EUR/ha LF	172	173	177	186	187	179
72	Sonst. Flächenkosten	EUR/ha LF	20	16	16	16	19	17
73	dav. Sonstige Kosten	EUR/ha LF	290	296	309	324	358	315
74	Zinsen Aufwand	EUR/ha LF	82	86	83	78	74	81
75	Sonst. Kosten	EUR/ha LF	208	209	226	246	284	235
76	Gewinn/Verlust	EUR/ha LF	288	459	425	580	851	521
77	Lohnansatz Familien-Ak	EUR/ha LF	317	316	310	300	309	310

Quelle: Ökoring Niedersachsen.

Beispiel Betriebsvergleich

Auswertung des betriebswirtschaftlichen Jahresabschlusses 2004/2005 - Alle Betriebe (Seite 1)

Lfd. Nr.	Merkmal	Einheit	25%	25%	25%
			eher erfolgreich 45	Mittelwert 181	w. erfolgreich 45
1	Arbeitskräftebesatz	AK/100ha LF	2,7	2,2	2,1
2	Familien-AK nicht entlohnt	Fam.-AK	1,4	1,2	1,1
3	Arbeitskräfte insgesamt	AK	3,6	2,3	1,9
4	Landwirtschaftlich gen. Fläche (LF)	ha, ar	131,52	102,79	94,45
5	Ackerfläche zur Ernte	ha, ar	91,29	68,74	62,70
6	Getreide	ha, ar	38,32	33,42	33,44
7	Kartoffeln	ha, ar	10,41	6,12	5,95
8	Feldgemüse	ha, ar	6,58	3,43	1,67
9	Körnerleguminosen	ha, ar	9,95	7,41	6,27
10	Flächenstilllegung	ha, ar	11,48	8,12	9,03
11	Ackerfutterfläche	ha, ar	12,02	7,94	5,36
12	Dauergrünlandfläche	ha, ar	35,31	31,09	26,80
13	Hauptfutterfläche	ha, ar	47,33	39,02	32,16
14	Zupachtfläche Ende WJ	ha, ar	92,89	69,68	64,77
15	Pachtanteil	% der LF	70,6	67,8	68,6
16	Tierbesatz insgesamt	VE/100ha LF	60,2	53,2	43,2
17	Milchkühe	Stück	33,8	17,9	10,8
18	Ammen- und Mutterkühe	Stück	5,7	7,9	8,9
19	Mastbullen, Ochs (verkauft)	Stück	4	4	6
20	Verkaufte Mastschweine	Stück	84	42	23
21	Getreide	dt/ha	36,46	33,35	28,11
22	Weizen	dt/ha	36,55	33,03	26,60
23	Roggen	dt/ha	33,88	29,94	25,29
24	Körnerleguminosen	dt/ha	27,92	24,63	19,81
25	Kartoffeln	dt/ha	186,25	170,05	150,96
26	Milchleistung	kg/Kuh	6.497	5.909	5.194
27	Getreide	EUR/dt	26,23	27,63	28,16
28	Weizen	EUR/dt	28,25	30,76	34,00
29	Roggen	EUR/dt	32,86	29,65	28,20
30	Körnerleguminosen	EUR/dt	27,48	25,70	26,22
31	Kartoffeln	EUR/dt	30,06	33,73	37,51
32	Mastschweine Erlös	EUR/Stück	227	251	239
33	Milchpreis	EUR/100 kg	37,11	36,45	34,44
34	Unternehmensertrag rel.	EUR/ha LF	3.189	2.270	1.542
35	dav. Zulagen, Zuschüsse	EUR/ha LF	428	435	422
36	davon Bodenproduktion	EUR/ha LF	1.303	783	514
37	davon Getreide	EUR/ha LF	220	204	189
38	davon Kartoffeln	EUR/ha LF	462	285	262
39	davon Tierproduktion	EUR/ha LF	1.008	743	440
40	davon Rinder, Milch	EUR/ha LF	724	488	284
41	davon Schweine	EUR/ha LF	157	127	73

Auswertung des betriebswirtschaftlichen Jahresabschlusses 2004/2005

- Alle Betriebe (Seite 2)

Lfd. Nr.	Merkmal	Einheit	25%		25%
			eher erfolgreich 45	Mittelwert 181	w. erfolgreich 45
42	Unternehmensaufwand	EUR/ha LF	2.418	1.872	1.595
43	- Saatgut	EUR/ha LF	191	132	118
44	- Düngemittel	EUR/ha LF	33	24	23
45	- Pflanzenschutz	EUR/ha LF	7	6	3
46	- Futtermittelzukauf	EUR/ha LF	135	92	45
47	+ Lohnarbeit, Maschinenmiete	EUR/ha LF	178	154	164
48	+ Unterhaltung techn. Anlagen, Maschinen	EUR/ha LF	160	129	105
49	+ AfA techn. Anlagen, Maschinen	EUR/ha LF	227	173	129
50	+ Treib- und Schmierstoffe	EUR/ha LF	113	92	74
51	+ Aufwand PKW, Fuhrpark	EUR/ha LF	48	40	35
52	+ Strom, Heizstoffe, Wasser	EUR/ha LF	69	54	42
53	= Aufwand für Arbeitsmittel insgesamt	EUR/ha LF	778	627	535
54	+ Löhne (ohne Berufsgen.)	EUR/ha LF	298	193	174
55	+ Anspruch für Arbeit (Lohnansatz) (30.000 E f. Betriebsleiter)	EUR/ha LF	287	339	347
56	= Arbeitserledigung (incl. Lohnansatz).	EUR/ha LF	1.367	1.161	1.055
57	Festkosten ohne Pachten, Mieten, Zinsen	EUR/ha LF	718	570	527
58	+ Aufwand Pachten, Mieten	EUR/ha LF	251	190	190
59	+ Zinsen	EUR/ha LF	84	78	87
60	= Festkosten incl. Pachten, Mieten, Zinsen	EUR/ha LF	1.053	838	803
61	Gewinn	EUR	101.244	40.841	-5.222
62	Gewinn/ha	EUR/ha LF	770	397	-55
63	Gewinnrate (z.e.)	%	22,4	16,9	-2,1
64	Betriebseinkommen rel.	EUR/ha LF	1.322	787	340
65	Einlagen (ohne Privatvermögen)	EUR	14.834	17.319	25.204
66	Entnahmen (ohne Privatvermögen)	EUR	88.491	53.967	40.055
67	dav. Entn. für Lebenshaltung	EUR	40.390	26.008	18.359
68	dav. Entn. für Altenteil	EUR	3.593	3.088	2.572
69	dav. Entn. für private Versicherungen	EUR	8.451	7.315	6.912
70	dav. Entn. für private Steuern	EUR	16.536	7.293	4.257
71	Eigenkapitalveränderung b. Unternehmer	EUR	27.587	4.192	-20.073
72	Cash flow III (des Unternehmers)	EUR	32.743	7.866	-14.249
73	Bruttoinvestitionen rel	EUR/ha LF	379	332	329
74	Nettoinvestitionen rel	EUR/ha LF	5	10	26
75	Verbindlichkeiten zusammen rel.	EUR/ha LF	1.874	1.715	1.921
76	dav. kurzfristige und Verb. aus Liefer./Leist.	EUR	70.220	50.094	63.789
77	Veränderung der Nettoverbindlichkeiten	EUR	-9.166	-2.868	10.419
78	Tilgung lang- und mittelfr. Verbindlichkeiten	EUR	29.775	20.777	16.410
79	Kapitaldienst	EUR	39.877	28.037	24.178
80	Kapitaldienst rel.	EUR/ha LF	303	273	256
81	Kapitaldienstgrenze Ausschöpfung langfr.	%	128,0	258,7	-249,5
82	Kapitaldienstgrenze Ausschöpfung kurzfr.	%	56,1	77,6	253,8

Vorlage Anschreiben Betriebsbesuch

Liebe....

damit Ihr Euch auf unseren vereinbarten Termin am gut vorbereiten könnt, möchte ich Euch noch den voraussichtlichen Ablauf des Beratungstermins schildern.

Ich würde gerne, da ich Euren Betrieb noch nie besucht habe, mit einem ganz kurzen Betriebsrundgang beginnen.

Unsere Agenda für diesen Termin wird ungefähr wie folgt aussehen:

1. Kurzer Betriebsrundgang
2. Klärung der Ziele dieser Standortbestimmung heute
3. Kurze Besprechung der bisherigen Betriebsentwicklung (Falls Ihr noch Zeit habt, sprecht bitte vor unserem Termin die wichtigsten Stationen Eurer Entwicklung durch und beschreibt diese mit ein paar Stichpunkten auf dem beiliegenden Bogen)
4. Klärung Eurer mittel- und langfristigen Ziele
5. Chancen und Gefahren von Außen, die Ihr für Eure Betriebsentwicklung seht
6. Aktuelle Stärken und Schwächen im Betrieb / Auswertung der Kennzahlen des Buchabschlusses
7. Entwicklungswege für den Betrieb
8. Zusammenfassung der Standortbestimmung und der Entwicklungsziele
9. Nächste Schritte

Bitte achtet darauf, dass wir in dieser Zeit ungestört arbeiten können!

Im Laufe der Woche melde ich mich nochmals, um anfallende Fragen zu klären.

Ich binim Büro zu erreichen.

Herzliche Grüße und bis



Strategieentwicklung – Erfassungsbogen & Betriebsporträt

Adresse	Name:	Vorname:	
	Straße, Nr.:	PLZ:	
	Ort:	OT:	
	Tele.:	Fax:	
	Mobil:	E mail: @	
	Landkreis:	Alter:	
Betriebsdaten	2007	
	ha LN:	Beregnung Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/>	
	ha Acker:	<input type="radio"/> Bioland	
	ha GL:	<input type="radio"/> Demeter	
	Bodenpunkte	<input type="radio"/> EG Bio	
	Höhenlage:	ha LN:	
	Niederschläge (mm):	ha Acker:	
		ha GL:	
	2007	
	Anbau	<input type="checkbox"/> Weizen _____ ha	<input type="checkbox"/> Weizen _____ ha
		<input type="checkbox"/> Gerste _____ ha	<input type="checkbox"/> Gerste _____ ha
		<input type="checkbox"/> Braugerste _____ ha	<input type="checkbox"/> Braugerste _____ ha
<input type="checkbox"/> Roggen _____ ha		<input type="checkbox"/> Roggen _____ ha	
<input type="checkbox"/> Hafer _____ ha		<input type="checkbox"/> Hafer _____ ha	
<input type="checkbox"/> Triticale _____ ha		<input type="checkbox"/> Triticale _____ ha	
<input type="checkbox"/> Dinkel _____ ha		<input type="checkbox"/> Dinkel _____ ha	
<input type="checkbox"/> Kartoffeln _____ ha		<input type="checkbox"/> Kartoffeln _____ ha	
<input type="checkbox"/> Zuckerrüben _____ ha		<input type="checkbox"/> Zuckerrüben _____ ha	
<input type="checkbox"/> Erbsen _____ ha		<input type="checkbox"/> Erbsen _____ ha	
<input type="checkbox"/> Ackerbohnen _____ ha		<input type="checkbox"/> Ackerbohnen _____ ha	
<input type="checkbox"/> Lupinen _____ ha		<input type="checkbox"/> Lupinen _____ ha	
<input type="checkbox"/> Raps _____ ha		<input type="checkbox"/> Raps _____ ha	
<input type="checkbox"/> Gemüse _____ ha	<input type="checkbox"/> Gemüse _____ ha		
Tierhaltung	2007	
	_____ Milchkühe	_____ Milchkühe	
	_____ kg Quote	_____ kg Quote	
	_____ Mutterkühe	_____ Mutterkühe	
	_____ Bullen	_____ Bullen	
	_____ Ochsen	_____ Ochsen	
	_____ Färsen	_____ Färsen	
	_____ Sauen	_____ Sauen	
	_____ Mastplätze Schwein	_____ Mastplätze Schwein	
	_____ Legehennen	_____ Legehennen	
	_____ Mastgeflügel	_____ Mastgeflügel	
	_____ Puten	_____ Puten	
	_____ Hähnchen	_____ Hähnchen	
	_____ Gänse	_____ Gänse	
	_____ Enten	_____ Enten	
_____ sonstiges	_____ sonstiges		
Vermarktung	2007	1995	
	Produkt: <input type="checkbox"/> Großh. <input type="checkbox"/> Direkt	Produkt: <input type="checkbox"/> Großh. <input type="checkbox"/> Direkt	
	Produkt: : <input type="checkbox"/> Großh. <input type="checkbox"/> Direkt	Produkt: : <input type="checkbox"/> Großh. <input type="checkbox"/> Direkt	
	Produkt: : <input type="checkbox"/> Großh. <input type="checkbox"/> Direkt	Produkt: : <input type="checkbox"/> Großh. <input type="checkbox"/> Direkt	
	Produkt: : <input type="checkbox"/> Großh. <input type="checkbox"/> Direkt	Produkt: : <input type="checkbox"/> Großh. <input type="checkbox"/> Direkt	
Pers. & Mitarb.	2007		
	Fam. AK	Fam. AK	
	Fremd AK Festangestellt	Fremd AK Festangestellt	
	Fremd AK Aushilfen	Fremd AK Aushilfen	
Organisations. -form	2007		
	<input type="checkbox"/> Einzelunternehmen <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Einzelunternehmen <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> GbR <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> GbR <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> GmbH <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> GmbH <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Sonst <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sonst <input type="checkbox"/>	
Besonderheiten	Kunden:		
	Vermarktung:		
	Technik:		
Schwerpunkte	Symbole der Schwerpunkte		
Motivation & Philosophie	Warum wurde dieser Weg eingeschlagen?		

Vorbereitung zur betrieblichen Standortbestimmung

Fragebogen für den Betriebsleiter / die Betriebsleiterin (bitte Kreuze setzen)

Aussage	Zustimmung:					
	Trifft zu (1) bis gar nicht (6)					
	1	2	3	4	5	6
1. Wir haben für unseren Betrieb Ziele gesetzt.						
2. Ich lege großen Wert darauf, selbstständig zu sein. (Eigener Herd ist Goldes wert.)						
3. Ich lege großen Wert darauf, dass wir im Betrieb als Team arbeiten.						
4. Ich habe genügend Zeit für meine Familie und für Freizeitinteressen.						
6. Meine Arbeitszeit soll nicht oder kaum länger sein als die unserer Freunde.						
7. Es ist wichtig, dass unser Wohngebäude modern und gut eingerichtet ist.						
9. Ich möchte gerne, dass eines oder mehrere unserer Kinder Landwirte werden.						
10. Unser Betrieb soll einer der besten in unserer Region sein.						
11. Unser Betrieb soll einer der größten in unserer Region sein.						
12. Artgerechte Tierhaltung und ökologisches wirtschaften hat höchste Priorität, auch wenn dies mit finanziellen Einbußen verbunden ist.						
13. Wir wollen gerne alternative Betriebsformen/Betriebsabläufe erproben.						
14. Ich nehme regelmäßig an relevanten Weiterbildungen teil.						
15. Ich beanspruche ein Einkommen, das mindestens dem unserer Freunde entspricht.						
16. Ich beanspruche ein stabiles Einkommen ohne große Schwankungen.						
Zukunftsbild						
1. Die Rahmenbedingungen für die Landwirtschaft werden sich in den kommenden Jahren verbessern.						
2. Die Landwirtschaft umgebende Gesellschaft wird hohe Anforderungen an die Produktionsverhältnisse in der Landwirtschaft stellen, wodurch sich die Verhältnisse in 10 Jahren völlig verändert haben.						
3. Auch im biologischen Landbau werden sich die Märkte weiter differenzieren, wodurch weitere Marktchancen entstehen.						
4. Die Bereitschaft der Verbraucher, für hochwertige Lebensmittel mehr Geld auszugeben, wächst.						

Vordrucke für den ersten Betriebsbesuch

Bildarbeit zum

Einstieg in Ziel- / Wertearbeit

Jan Plagge, Bioland Beratung

Bildquellen: ©BLE (Dominic Menzler, Thomas Stephan);
Thomas Fisel, Jan Plagge

Anleitung

Ziel der Arbeit: Entwicklung einer Ziel- und Wertestruktur der Betriebsleiterfamilie / des Hofteams bezogen auf Betrieb und eigenes Leben

Fragen zum Einstieg / Aufgabenstellung:

- Sie sehen hier verschiedene Bilder mit Text, die Werte, Entwicklungsziele, Wunschzustände etc. ausdrücken.
Wenn Sie an Ihre zukünftige Entwicklung denken.... Welche Bilder / Werte sprechen Sie nicht an und würden Sie aussortieren?
Diese Bildkarten beiseite legen.
- Nun aus dem Rest 2 Stapel bilden:
1) Welche sprechen Sie sehr an / bilden sehr wichtige Werte und Ziele ab?
2) Welche sprechen Sie weniger an (2. Priorität in Zielen / Werten)?
- Nehmen Sie sich den ersten Stapel mit den wichtigsten Zielen und Werten:
Breiten Sie diese Bilder vor sich aus.
Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie diese Bilder / Werte sehen und an Ihre Zukunft denken?
Kunde erzählt..... evtl. spiegeln; aktiv zuhören

Bei mehr als 2 Teilnehmern wird sofort mit diesem letzten Schritt begonnen:

- Versuchen Sie einmal, die 3 bis 5 wichtigsten in eine aktuell (auf die jetzige Situation bezogene) Prioritätenreihenfolge zu bringen.
- Bei mehr als 2 Teilnehmern: Jeder stellt seine Werte/Ziele den anderen vor.
- Konkretisieren und Aufschreiben der Werte und Ziele
Aufschreiben:
 - Werte, die mir in Zukunft wichtig sind
 - Ziele, die ich erreichen möchte
 - Veränderungen, die ich anstrebe

Spirituelle Werte / Ziele



Christliche oder andere religiöse Werte



Religiöse Werte und Innerer Frieden



Spirituelle Entfaltung



Anthroposophie

Gesellschaftliche Ziele



Schutz von Boden, Wasser, Luft
(Ressourcenschutz)



Herstellung gesunder,
unbelasteter Lebensmittel



Schaffung und Erhalt
von Arbeitsplätzen



Wertschöpfung in der Region halten oder steigern



Artgerechte Tierhaltung



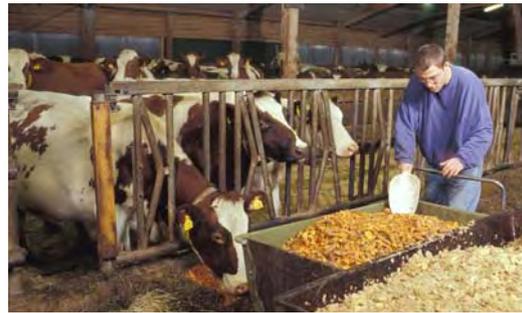
Herstellung gesunder, unbelasteter Lebensmittel



Vielfältige Landschaft erhalten und pflegen



Biodiversität / hohe Artenvielfalt innerhalb der Landwirtschaft und der umgebenden Natur



Schaffung/Erhalt von Arbeitsplätzen für Behinderte



In Kreisläufen wirtschaften



Der Natur Raum geben – aktiver Naturschutz

Umfeld



In betrieblichen Kooperationen arbeiten



Während der Arbeit mit anderen Menschen zu tun haben (Nicht alleine arbeiten)



Gute Nachbarschaft



Mitarbeiter anleiten und qualifizieren



Netzwerke aufbauen und pflegen

Betriebliche Ziele und Werte



Vielfalt im Betrieb



**Pionier, Vorreiter sein
Profi- / Vorzeigebetrieb**



**Wirtschaftlichen Spielraum schaffen
Ökonomisch erfolgreich sein**



Gutes Betriebsklima



Gutes Betriebsklima



**Konzentration auf die Produktion
(keine Direktvermarktung)**



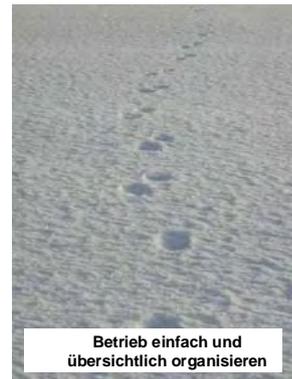
In betrieblichen Kooperationen arbeiten



Moderne Technik einsetzen



Low input / wenig externe Betriebsmittel einsetzen



Betrieb einfach und
übersichtlich organisieren



Enger Kontakt zum Endverbraucher



Betriebswachstum
(Fläche, Tierzahlen)



Betrieb langfristig erhalten und absichern

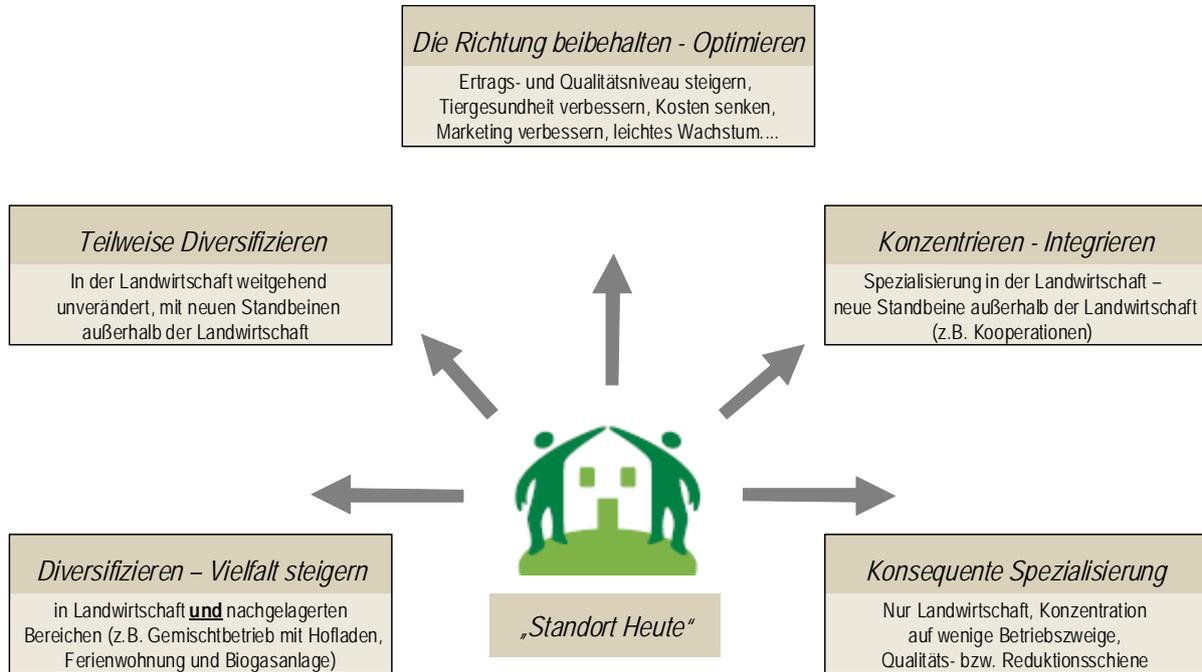
Persönliche Ziele





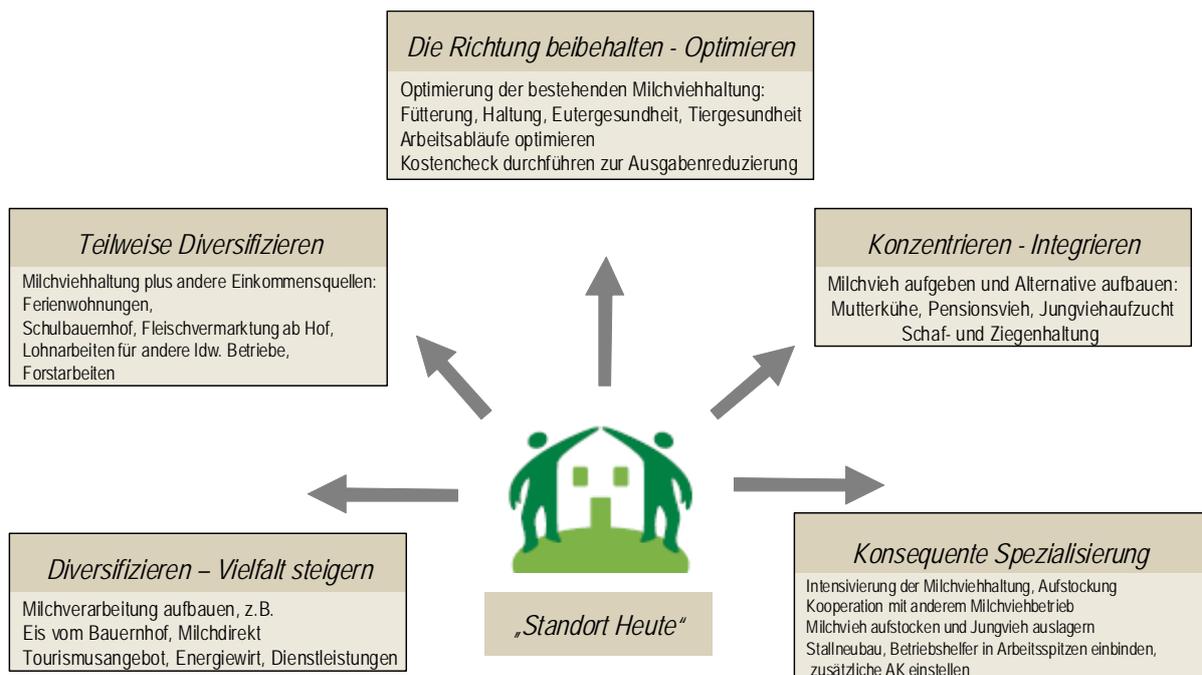


Strategiekompass - Überblick



Bioland Beratung | Betriebliche Standortbestimmung | Strategiekompass

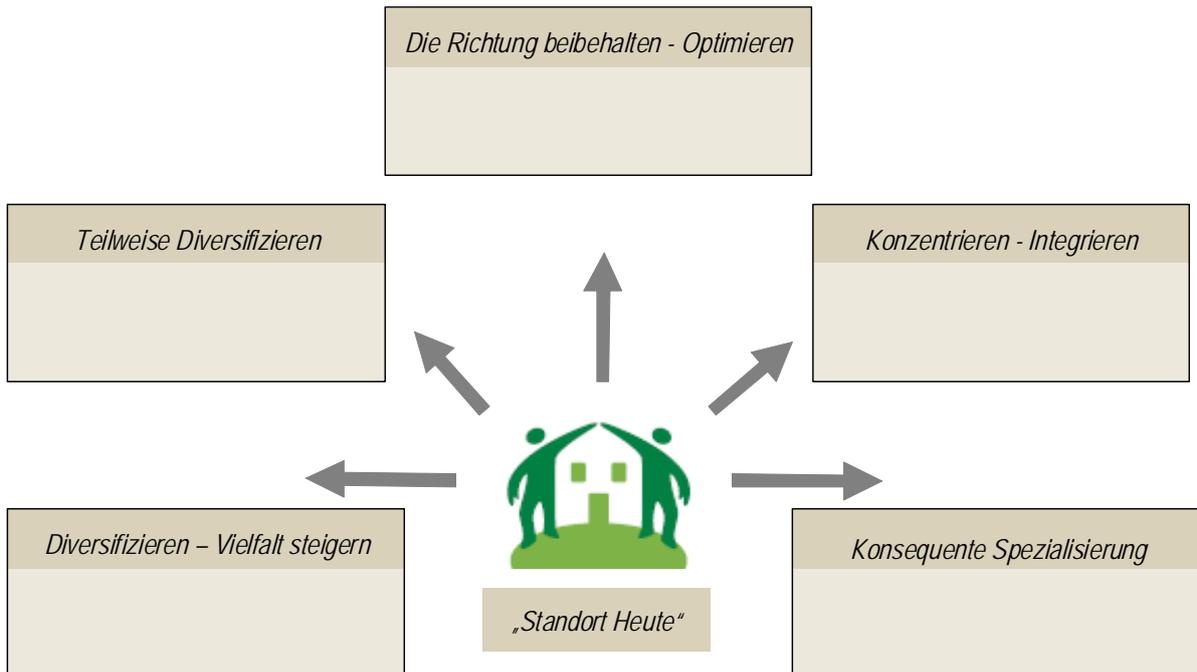
Strategiekompass – Beispiel Milchvieh



Bioland Beratung | Betriebliche Standortbestimmung | Strategiekompass

Muster / Vorlage

Strategiekompass für:



Betriebsentwicklungsbeispiele

Beim Betrachten der Entwicklungswege erfolgreicher Biobetriebe, lassen sich vier verschiedene Wege bzw. Strategietypen identifizieren:

- Strategietyp 1: „Echte Diversifizierer“
in Landwirtschaft **und** nachgelagerten Bereichen (z.B. Gemischtbetrieb mit Hofladen, Ferienwohnung und Biogasanlage)
- Strategietyp 2: Teil-Diversifizierer
In der Landwirtschaft weitgehend unverändert; Erzielung hoher Wertschöpfung durch Engagement in Verarbeitung und Vermarktung, auch neue Standbeine außerhalb der Landwirtschaft (z. B. Milchviehbetrieb mit Hofmolkerei und Vertrieb an Wiederverkäufer oder Vermietung einer Maschinenhalle mit Wohnwagenstellplätzen)
- Strategietyp 3: Konzentrierer/Integrierer
Spezialisierung in der Landwirtschaft; Erzielung hoher Wertschöpfung durch Engagement in Verarbeitung und Vermarktung (meist Schwerpunkt im Marktfruchtbau, z.B. Kartoffelanbau, -aufbereitung und -vermarktung auf der Großhandelsstufe oder Produktion und Vermarktung von Eiern), neue Standbeine außerhalb der Landwirtschaft z. B. Energieproduktion
- Strategietyp 4: echte Spezialisierer
Nur Landwirtschaft, Konzentration auf wenige Betriebszweige, Qualitäts- bzw. Reduktionsschiene (z.B. Produktion von Qualitätsmilch oder Backgetreide)

Der folgende Katalog an Betriebsentwicklungsbeispielen liefert ihnen Anregungen für die Weiterentwicklung Ihres eigenen Betriebes. Die Kennzahl für den entsprechenden Strategietyp finden Sie auf dem jeweiligen Beispiel oben links.

1 Betriebsentwicklungsbeispiel		
<i>Der Direktvermarktungsspezialist mit Bauernladen</i>		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
1995	Betriebsübernahme: 140 Sauen und Mastschweine, konv. geschlossenes System	Geschlossener Kreislauf im Schweinebetrieb
1995		Geschlossenes System: d. h. 2 ha Getreide/ Sau, Ferkel + Mastschweine (18), inkl. Klee grasanteil
1989	Hallenbau einer Maschinenhalle auf dem Betrieb des Schwiegervaters	
1995	Gründung des "Stockumer Hofmarktes": DV-Stände in einer Halle (Maschinenhalle)	Direktvermarktung als Unabhängigkeit von "Großmarkt"
1996	Bauernhofbäckerei zuerst i. d. Küche, dann Bäckerei im Nebengebäude	
1997	Kooperation in der DV mit Milchbetrieb, konv. mit Käse	Die B1 ist eine "Einkaufstraße" ganz in der Nähe (1,5 km)
1997		Zuerst alleine, dann mit Partnern die Attraktivität für Kunden steigern
1997		Vermarktung: Fr. 9 - 18 Uhr, Sa. 9 - 13 Uhr
1997		Ziel: die Bauernmarkthalle sollte attraktiver sein und eine breite Produktpalette bieten
1998	Zerlegeraum für Schweinehälften ???	s.o.
1999	Hähnchen und Kaninchen im Sortiment, konv.	s.o.
2003	Fischstand am Freitag	s.o.
2004	Naturkostladenbau für 2 Tage/Woche	s.o.

1 Betriebsentwicklungsbeispiel		
<i>Vom konventionellen Familienbetrieb zum Direktvermarkter mit vielen Standbeinen</i>		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
1985	Betriebsübernahme eines Vollerwerbsbetriebes	
1987	Einstieg in die Vorzugsmilchvermarktung	Gute Milchqualität sollte am Markt umgesetzt werden und Betrieb als Vollerwerb weiter entwickelt werden
1989	Belieferung der ersten Kunden mit Vorzugsmilch	Interesse der Kunden war vorhanden
1993	Umstellung auf ÖL	Kontakte zu Biobetrieben und Interesse von Kunden
1994	Bau einer Biogasanlage	Energieautarkie
1996	Umbau der Milchverarbeitung und Stall-Neubau	Platzmangel, artgerechte Tierhaltung
2000	Bau einer neuen Molkerei und Ausbau eines Seminarraumes im alten Wirtschaftsgebäude	Platzmangel durch den Einstieg in Joghurtherstellung und vorhandene Nachfrage nach einem Seminar- und Verköstigungsraum
2006	Fertigstellung einer Ferienwohnung	Platz war vorhanden und Lust auf Feriengäste

1 Betriebsentwicklungsbeispiel		
Vom Einzelkämpfer in eine Betriebsgemeinschaft mit vielen Standbeinen		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
1991	Gründung einer Kooperation aus 3 Gemischtbetrieben	Veraltete Gebäude, arbeits- und betriebswirtschaftliche Situation der Einzelbetriebe nicht befriedigend, eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten, soziale Kontakte sollten intensiviert werden
1993	Einzug in neuen Milchviehlaufstall	Bündelung der Milchviehhaltung, um sie zukunftsfähig zu machen
1994	Einstieg in Direktvermarktung mit Hofladen	Nachfrage vorhanden und Wertschöpfung insb. beim Fleisch war zu gering
1995	Einstieg in Gemüseanbau	Erhöhung der Wertschöpfung, und neuer Mitarbeiter mit Interesse am Gemüsebau war hinzugekommen
1998	Landschaftspflege mit Schafen und Ziegen	Nachfrage seitens der Naturschutzbehörde
ab 2000	Milch Direktvermarktung mit Kunden Direktbelieferung	Krise in der Biomilchvermarktung, DV Quote konnte überliefert werden
1994, 2001 u 2006	Bau einer Biogasanlage, von zwei PV Anlagen, und Umrüstung des Traktors auf Pflanzenöl	Weitere Standbeine schaffen, Wirtschaftlichkeit erhöhen und Energieautarkie

2 Betriebsentwicklungsbeispiel		
Mit offenem Ohr am Marktgeschehen		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
1984	Einführung der Milchquote, Ausbau der DV (Gemüse, Milch, Milchprodukte)	Übermilch verbuttert, Kälbermast sollte an Dorf Metzger gehen, zunächst Spezialisierung auf Milchvieh geplant
1993	Errichtung vom 1. Hofladen, volles Sortiment beim Fleisch	Flächenzupacht war möglich, Ausdehnung der Produktion
1996	Schweinemastproduzent, Stallumbau, Schlachthaus bezogen, Hofbefestigung	Hohe Nachfrage nach Schweinefleisch
1998	100 Legehennen dazu genommen	Hohe Nachfrage nach Eiern aus Bodenhaltung
1999	Ausbau auf 400 Legehennen, Mobilstall gebaut	s.o.
2001	Umstellung auf Bioland	Nachfrage nach Bioprodukten stark gestiegen

2 Betriebsentwicklungsbeispiel		
„Es gehört auch Spezialisierung dazu“		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
1992	Betriebsgründung nach Ersteigerung	Zunächst mit Partner, der nach 3 Monaten den Hof verließ
1993	Umstellung von Fleckvieh auf Glanvieh	Stall ging in Flammen auf, Neuaufbau und -ausrichtung
1995	Aufbau der Kelterei (Äpfel), Kauf einer Flaschenwaschmaschine	Entscheidende Schritte in der Betriebsausrichtung
1996	Bau einer Produktions- und Lagerhalle, Apfelsaftproduktion auf 100.000 Flaschen pro Jahr	Alte bauliche Substanz, die renoviert werden musste
1997	Wiederaufbau der Wasserkraftanlage	Investition 480.000 DM
1997	Trennung von Lebensgefährtin	Hofladen musste selbst erledigt werden
2000	BUS-Training, Spezialisierung der Einzelbetriebe	Betriebswirtschaftliche Kennzahlen besser ermitteln
2005	Stall wurde angezündet, neue Ausrichtung nötig	Mutterkuhhaltung bleibt bestehen, da Betriebskreisläufe wichtig
2005	Tipis für Abenteuerurlaub auf Bauernhof errichtet	Viele Menschen am Hofgeschehen teilhaben lassen, Demo-Betrieb

2 Betriebsentwicklungsbeispiel		
Vom Getreidespezialisten zum Demeter -Feldgemüsespezialisten		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
1988	Betriebsübernahme und Umstellung	
bis 1990	nur Druschfruchterzeugung, Getreidereinigung und Getreidevermarktung an Bäcker	
1990		Motivation für den Intensivierungsschritt: Regionalität und Wertschöpfung auf dem Hof
1990	Neu: Kartoffelanbau auf Bördeboden	1. Direktvermarktung der Kartoffeln; und Nachfrage von Wiederverkäufern u.a. Demeter Felderzeugnisse
1999	Mehlherstellung in Lohnverarbeitung, 100% des Getreides als Mehl vermarktet	
1993	Umbaumaßnahmen und Renovierungen auf dem Hof	bessere Arbeitsbedingungen für Personal/ Erscheinungsbild
1993	Hofladenbau	den Kundenstrom bündeln: DV nur an einem Tag in der Woche
2003	Möhrenanbau (1,5 ha)	DV + Wiederverkäufer: Naturkostgroßhandel
2007	Möhrenanbau 6 ha	Motiv: "Langeweile"/ Veränderungsbedarf und der Wille regionales Vorbild zu sein
2007	Neubau eines 100t Möhrenkühlagers und 300t Kartoffellagers	Anbauvertrag mit einem großen Möhrenverarbeiter

3 Betriebsentwicklungsbeispiel		
<i>Entwicklung zum Feldgemüsespezialisten mit eigener Frosterei</i>		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
1989	Umstellung, Getreideanbau ohne eigene Reinigung und Trocknung	
1991	Gemüseanbau	wg. schlechter Preise für Getreide
1991	Erdbeeranbau	DV-Magnet
1991	Einfacher Hofladen / ab-Hof-Verkauf	
1997/ 1998	Eigene Biofrosterei in gemieteter Frosterei	
1997/ 1998	Eigene Firma	
2006	Eigene Frosterei für Kohl, Möhren, Erbsen	Von der Landwirtschaft getrenntes Unternehmen
2000	GmbH als Vermarktungsfirma gegründet	
2000	Investition in Aufbereitungstechnik (Landwirtschaft), Landwirtschaft als GBR mit dem Demeter-Nachbarn	
2005	Hofladen geschlossen	wg. Spezialisierung u. stärkeren Kundenverkehr
2007	Erdbeeren raus	wg. Arbeitsbelastung und zu aufwendiger Wochenendgeschäften
2007	Rothkohl raus	stärkere Spezialisierung auf Möhren u. Weißkohl
2007	Zucchini, Salat, Kohlrabi raus	Spezialisierung auf Möhren, Effizienz
2007	Spezialisierung bei Mitarbeitern (LW + Vermarktung 8 AK + 50 AK: Teilzeitkräfte)	
2007	GbR Partner überwacht operative Landwirtschaft	
2007	Der Betriebsleiter ist verantwortlich für die Vermarktung	

3 Betriebsentwicklungsbeispiel		
<i>Vom biologischen Gemischtbetrieb mit vielen Standbeinen zum Erzeuger und Vermarkter von Bioeiern</i>		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
2000	Ausstieg aus alter Betriebskooperation	Unterschiedliche Entwicklungsziele
2000	Konzentration auf Ackerbau und vorhandene Legehennen, Übernahme von Dienstleistungen im Ackerbau für Kooperationsbetriebe	Auslastung von Maschinen, Erhöhung der Wertschöpfung aus dem Ackerbau
2001	Zusammenarbeit mit weiterem Legehennenbetrieb	Sicherung der kontinuierlichen Belieferung der Kunden mit Bioeiern
ab 2001	Flächenzuwachs 30 ha	Festkosten im Ackerbau senken
2005	Bau einer Mahl- und Mischanlage	Qualitätssicherung für eigene Futterqualität, Herstellung der Mischung für Kooperationspartner
2006	Bau einer Getreidelagerung und -aufbereitung	Nachfrage einer Erzeugergemeinschaft

3 Betriebsentwicklungsbeispiel		
<i>Vom Konventionellen Milchviehbetrieb zum Ökomilcherzeuger mit Bio-Eiskaffee</i>		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
1996	Ausbau von 2 Ferienwohnungen	BUS Kurs (1992-1993) Ziel Diversifizierung des Einkommens
1997 / 98	Zupacht vom Nachbarbetrieb (Quote / Fläche)	Wachstum um 40 auf 80 ha
2000	Zukauf von 12 ha Grünland v. Nachbarn	Ziel Extensivierung d. Betriebes
	Bau der dritten Ferienwohnung + Galerie	Kunstaussstellungen in den Seminarräumen, Atelier. Fahrradtourismus und Wochenendtourismus wird umfangreicher, vierte Ferienwohnung in Planung,
2002	Versuch der Flächenumstellung auf Bio	Weglassen d. mineral. Düngung auf extensivem Grünlandstandort rel. leicht umsetzbar
	Umstellung und Kontrollvertrag	
2005	Ausbau der Diele zur Eisdiele + Eröffnung	Experimentieren in der Eisherstellung, gebrauchte Technik zur Eisherstellung gekauft, gute Nachfrage im Naherholungsgebiet
2006	Ausbau des Rinderställe zu zwei weiteren Ferienwohnungen	

3 Betriebsentwicklungsbeispiel		
<i>Vom Milcherzeuger zum vielseitigen Direktvermarkter</i>		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
1978	Hofübergabe	
1982	Bullen und Schweine abgeschafft	Umdenkungsprozess durch Überschussproduktion, kirchliches Engagement, 3. Welt-Problematik
1984	Spezialisierung auf Milchkühe	Sicherstellung des Betriebseinkommen
1989	Umstellung auf Bioland	Intensive Kommunikation mit Partner, viele Überlegungen führten zur logischen Konsequenz, „Ende der Fahnenstange“ in Sicht
1994	Bau des Naturkostladens	BUS-Schulung
2001	Kühe abgeschafft	Umstellung auf Mutterkühe, Stallumbau
2005	Veranstaltungen, Hoffeste, Öffentlichkeitsarbeit	Zeichen setzen nach außen, Demonstrationsbetrieb

3 Betriebsentwicklungsbeispiel		
<i>Die Diversifizierung (Vermarktung) in der Spezialisierung (Kartoffel-, Gemüseanbau)</i>		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
1994	Ausbau der Direktvermarktung; Milchvieh als „Attraktivität“ im Biobetrieb	Hofgemeinschaft, vier Personen, unterschiedliche Zugänge zur Landwirtschaft
1996	Milchverarbeitung ausgedehnt, Zunahme der DV, Karotten und Sojabohnen als neue Kulturen	Verstärkte Nachfrage nach Milch- und Gemüse-Bioproducten in Region
1997	Gezielter Anbau von Kartoffeln für LEH, auch Karottenfläche für LEH erweitert	s.o.
2002	Milchkühe abgeschafft, DV weiter im steigen,	Platz für Gemüselager benötigt, Kühlhausbau
2003	Diversifizierung der Vermarktung bei Kartoffeln und Karotten: Fachhandel, Abo-Kisten, Kollegen	Ganzjährige Belieferung von Kartoffeln und Karotten angestrebt
2006	Regionaler Gemüsehandel als potentielle Absatzkanäle aufgebaut	Verpackung in kleinen Einheiten als Dienstleistung für Abnehmer, Sicherstellung der Qualität im Laden

3 Betriebsentwicklungsbeispiel		
<i>Vom kleinen Gemüsebaubetrieb zur Naturkostgroßhandelsbelieferung</i>		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
1989	Gemüsebau für Naturkostgroßhandel ca. 1 ha	Ausrichtung von Anfang an, reiner Pachtbetrieb
1989		Schwerpunktverlagerung
1996	Richtungswechsel: von Getreide zum Gemüse?	Der Großhandel hat mit starker Nachfrage gezogen
1996	Porree, Rosenkohl, Blumenkohl, Brokkoli, Rote Beete, breite Palette, Zwiebel, Kartoffel, Steckrüben, Kohlrabi	
1996/1997	Möhrenanbau ausgedehnt für den Naturkostgroßhandel	
1999	Hallenneubau als Aufbereitungshalle für Waschen und Verpackung	Arbeitserleichterung, Hygieneverordnung erfüllen
1999		Arbeitsstättenverordnung, Lagerqualität
1999	Neubau einer Lagerhalle	Kühlagerzwang für Möhren und Kartoffeln
2000		Wachstum des Nat Kost. GH => Nachfragewachstum Größe + Berlin
2002	Spezialisierung auf Winterporree, Blumenkohl und Brokkoli neben Möhren und Kartoffeln	

3 Betriebsentwicklungsbeispiel		
<i>Spezialisierung und Gemeinschaft</i>		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
1990	Betriebsübernahme	Bioland-Betrieb seit 1981
1998-2000	Getreidepreisverfall, Existenz war nicht mehr sichergestellt, Errichtung eines Getreidelagers (Silo)	Frage zu diesem Zeitpunkt: Nebenerwerb oder Spezialisierung
2005	Bau einer Kühlhalle, Investitionen in neue Maschinen	Die zuvor bestehenden hohen Lagerverluste sollten abgebaut werden
2006	Kooperation mit Nachbarbetrieb ausgebaut, Maschinengemeinschaften, Spezialisierung auf Kartoffeln und Getreide	Spezialisierung bringt mehr Freiräume und wirtschaftliche Sicherheit durch Premiumqualität

3 Betriebsentwicklungsbeispiel		
<i>Mit Kooperation zu Betriebswachstum und Diversifizierung</i>		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
1979	Betriebsübernahme 81 Kühe aufgestallt, 12er Melkstand, Stallbau, Landverkauf	betriebswirtschaftliche Hintergründe
1989	Umstellung mit der Förderung Bio	
1991	Schweine abgeschafft	Arbeitswirtschaft
1991		Vermarktungsschwierigkeit
1991	Käserei Start 500 l / Wo	kleine Vermarktungsmöglichkeiten / Bio.Milch, Ambitionen der Frau
1991		unternehmerischer Ehrgeiz
1992	Hofladen	Verkauf des Käse
1992	180 auf 240 Kühe Wachstum	
1995	"Herdenfusion" (Milchvieh GbR) bis 2006 Betriebskooperation im Verh. 1/3 zu 2/3 + Betrieb beh.	Käserei und Direktvermarktungsquote ist ein Quotenloch positiv, Arbeitswirtschaft, Milchmenge deutlich gesteigert
1990er	Käseladen 1,5 Jahre	lief nicht, angefangen, wieder aufgehört
1996	Teilnahme an Sondermärkten, Festen	
1996	Reportage im Feinschmecker war der Durchbruch	Deutlich gesteigener Bekanntheitsgrad und bessere Vermarktung durch die Fernsehsendung
2003	Biogasanlagenbau	Biogas: innerbetriebliche Wärmeverwertung in der Molkerei
2003		positiver Düngerwert der Gülle
2003	zur Direktvermarktung fehlt aktuell die Management Kapazität	
2003	zu Beginn war die DV wegen der Mund-zu-Mund Propaganda / Bekanntheitsgrad	
???	Direktbelieferung beibehalten	
???	Naturkost GH Belieferung	
???	Käsegroßmarkt HH / Hannover Käsegroßhandelbelieferung	

4 Betriebsentwicklungsbeispiel		
<i>Low Input Milchviehhaltung als Betriebsstrategie</i>		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
1977	Betriebsübernahme als Vollerwerbbetrieb mit 18 ha GL	Erfolge
1977	Zusätzliche Einnahmen durch Buchführungsdienst	Weiteres Standbein schaffen
Ab 1980	Wohnraumsanierung und Erstellung eines Austragshauses	Zu wenig Wohnraum vorhanden
Ab 1987	Einstieg in Nebenerwerb	Wunsch des Arbeitgebers
1989	Umstellung auf ökologischen Landbau	Staatliches Programm, Erkrankung der Kinder, große Flächenkonkurrenz in der näheren Umgebung
1990	Entschluss, den Betrieb durch den Bau eines Stalles und einer Bergehalle zu erhalten	Schlechte Arbeitswirtschaft und Wunsch den Betrieb zu erhalten
Ab 1990	Einschränkungen beim Zukauf von Betriebsmittel	Einsparung von Kosten und dadurch Erhöhung des Gewinnes
Seit 1995	Konsequenter Verzicht auf alle Betriebsmittel für die Viehhaltung und Umstellung auf Homöopathie	„alles was Geld kostet und nicht unbedingt gebraucht wird, wird weggelassen“ und Ziel eines geschlossenen Betriebskreislaufes
1996	Planungsphase für Stallbau beginnt	
1999	Baubeginn	
Seit 2000	Einzug in neuen Stall und Steigerung der Grundfutterleistung	Hat sich durch das konsequente ökologische Wirtschaften und durch den Einzug in den neuen Stall von alleine ergeben

4 Betriebsentwicklungsbeispiel		
<i>Wachstum als Gemischtbetrieb</i>		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
1994/1995	konv. 35 Kühe / 80 ha	Der Markt fordert Biokartoffel
1994/1995	80 ha Umstellung Intensiver Ackerbau mit Vermehrung von Feinsämereien Hackmaschineneinsatz im Getreideanbau	speziell Pflanzkartoffelerzeugung im Ökolandbau
1994/1995	Die Planung: Milch sollte zu Käse verarbeitet werden, wurde verworfen	eigentlich sollte es ein spezieller Milchbetrieb sein
1997	1. Betriebsmitarbeiter - Schlosser Voll AK	
1995	Stallumbau + neue Fütterung TMR = +20% Leistung	
1995	Quotenpacht und Quoten Kauf => 73 Kühe	
2000	Neu- und Umbau einer Maschinenhalle	Altgebäudeumbau - 800 t Kartoffellager
2002	2. Melkerin eingestellt	
2003	+ 70 ha Bewirtschaftungsvertrag = 170 ha LN	
2005	Bau einer Biogasanlage 500 KW	Zusammenarbeit in einer Biogas GbR mit dem Biolandnachbarn

4 Betriebsentwicklungsbeispiel		
<i>Vom Gemüsebauer zum spezialisierten Marktfruchterzeuger</i>		
Jahr	Meilensteine der Betriebsentwicklung	Hintergründe
1990	Übernahme des elterlichen Betriebs, Umstellung auf Bioland	Biolandbau als Spitze der landwirtschaftlichen Produktion
1991	Ausbau der DV, Kartoffelanbau neu dazu, Abo-Kisten, Feldgemüseanbau, 150 Legehennen	Höheres Einkommen über Ab-Hof-Vermarktung, Abo-Kisten
1995	Feldgemüseanbau stark reduziert, Eiererzeugung modernisiert	Zu starke Verzettelung, fehlendes Know-how beim Feldgemüse
2000	Flächenausdehnung, mehr Getreidebau und Zuckerrüben	Persönliche Vorlieben als Ackerbauer
2005	Eiererzeugung ausgebaut	Hohe Nachfrage
2006	Getreideerzeugung ausgebaut	Motto: „wer kann, soll sich spezialisieren“, Arbeitszeiteinsparung, mehr Zeit für Familie und Freizeit

Zwischen erstem und zweiten Betriebsbesuch

Muster / Vorlage

Standortbestimmung und Strategiebericht

für

NAME
ANSCHRIFT



Vielfalt im Betrieb

1. Einleitung und aktuelle Situation

Kurze Beschreibung des Betriebes und der vergangenen Betriebsentwicklung

Ziel für den Coachingtermin:

2. Ergebnisse aus der Ziel / Wertearbeit

NAME 1:

NAME 2:

3. Warum Veränderung? Was ist die Motivation?

NAME 1:

NAME 2:

4. Aktuelle Stärken / Schwächen und Chancen / Gefahren

Um eine Entscheidungsgrundlage und mögliche Strategien zu entwickeln, werden die aktuell wahrgenommenen Stärken / Schwächen und Chancen / Gefahren analysiert:

Stärken	Schwächen
•	•
Chancen	Gefahren
•	•



5. Mögliche Entwicklungswege

Aus der Analyse der Stärken / Schwächen und Chancen / Gefahren lassen in der Kombination verschiedene Wege und Strategien denken:

	Stärken	Schwächen
Chancen	<p><u>Stärken ausbauen und Chancen nutzen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<p><u>Chancen nutzen und Schwächen reduzieren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •
Gefahren	<p><u>Stärken ausbauen und Gefahren vermeiden</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<p><u>Schwächen reduzieren und Gefahren vermeiden</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •

Als möglicher Entwicklungsweg und Favorit kristallisiert sich in der Diskussion folgender Weg heraus:

-

6. Die nächsten Schritte: ...

Was?	Wer?	Bis wann

Beispiel

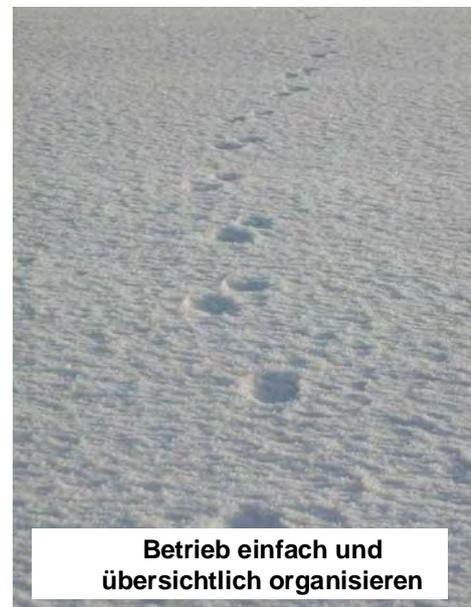
Standortbestimmung und Strategiebericht

für

**Familie Hansen
Milchweg 23
23141 Milchhausen**



Vielfalt im Betrieb



Vielfalt im Betrieb und persönliche Freiräume bewahren

1. Einleitung und aktuelle Situation

Zur Arbeit an der weiteren Betriebsentwicklung fand am 14.01.08 zwischen 13.30 – 17.30 Uhr in Milchhausen ein Coachingtermin mit Hans und Elfriede Hansen sowie Jan Plagge statt.

Anlass für den Termin waren aktuelle Entwicklungen:

- Die Eltern von Hans fallen als wichtiges Standbein des Betriebes zunehmend weg. Dies betrifft vor allem die Arbeitserledigung bei Feldarbeiten im Gemüseanbau und Zuarbeiten in der Direktvermarktung (Ernte, Vorbereitung Laden)
- Um die Eltern zu ersetzen, wurde für die Gemüsesaison bereits eine Hilfskraft auf 400 € Basis gewonnen, die auch zeitlich mehr machen könnte
- Elfriede spürt ein zunehmendes Bedürfnis nach weniger Arbeitsaufwand im Betrieb und mehr Ruhe in der Arbeit. Die Direktvermarktung macht nicht mehr so viel Freude wie in der Vergangenheit.

Ziel für den Coachingtermin: Schaffung einer Entscheidungsgrundlage zur Zukunft der betrieblichen Struktur und der Direktvermarktung: Wie können Wege aussehen, die zu einer Arbeitsentlastung führen?

2. Ergebnisse aus der Ziel / Wertearbeit:



Hans:

- Religiöse und spirituelle Entfaltung
- Unabhängig sein (vor allem in der betrieblichen Entwicklung; z.B. von Abnehmern)
- Freude am Beruf
- Zeit für die Familie, Enkelkinder
- Vielfalt im Betrieb (Vom Kundenkontakt bis zum Betriebskreislauf mit Tierhaltung)
- Zeit für mich, Freizeitaktivitäten, Hobbys (Bogenschießen)

Elfriede:

- Spirituelle Entfaltung
- Den Betrieb einfacher und übersichtlich gestalten (aktuell als größtes Defizit empfunden)
- Freude am Beruf
- Enger Kontakt zum Endverbraucher
- Herstellung und Vermarktung gesunder Lebensmittel
- Betrieb langfristig erhalten und absichern

3. Warum Veränderung? Was ist die Motivation?

Die Arbeitsbelastung soll reduziert werden, ...

Elfriede: ...um einen übersichtlicheren, überschaubaren Arbeitsalltag zu haben und Freiräume zu bewahren.

Hans: ...um Sport auch im Sommer betreiben zu können, freie Wochenenden zu haben, um wegzufahren und um Zeit für Bildung zu haben.

...um den Druck und das Gefühl zu reduzieren, in der Saison alles gleichzeitig erledigen zu müssen.

Weil die Mitarbeit der Eltern zurückgeht und gleichzeitig der Anbau (Kartoffeln) zunimmt, wächst die Notwendigkeit zu entscheiden und zu handeln.

4. Aktuelle Stärken / Schwächen und Chancen / Gefahren

Um eine Entscheidungsgrundlage und mögliche Strategien zu entwickeln, werden die aktuell wahrgenommenen Stärken / Schwächen und Chancen / Gefahren analysiert:

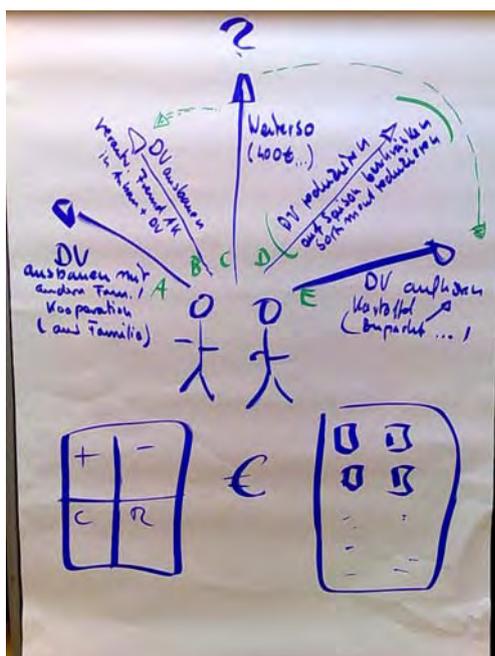
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Vielseitiger Betrieb, dadurch ist das Anbaurisiko gut verteilt • Einbindung der Eltern • Gut im Umgang mit anderen Menschen, Kunden • Hohe Qualität: Beste Möhren und Kartoffeln • Pioniere in der Region: Viele gute Beziehungen • Viel Erfahrung • Sehr hohe finanzielle Stabilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Es fällt zum Teil schwer, Dinge loszulassen, abzugeben oder zu delegieren • Hofstelle, äußeres Bild • Kleinparzellierte Flächen • Durch Vielfalt wenig Raum zur Optimierung einzelner Betriebszweige • Schwache Böden und keine Bewässerung
Chancen	Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> • Biomarkt wächst stark und Markt ist vor der Haustür vorhanden; es ist möglich, neue Kunden zu gewinnen • Steigende Preise • Es gibt einen Gegentrend zum anonymen Biomarkt: zu Bio mit persönlicher Beziehung • Es wäre möglich, neue Marktstände zu eröffnen • Die DV-Konkurrenz nimmt eher ab • Gute Absatzmöglichkeiten über XX 	<ul style="list-style-type: none"> • Gentechnik • Krankheiten • Mögliche Pflege der Eltern • Klimawandel, Wasserknappheit, Ertragschwankungen • Viehseuchen

5. Mögliche Entwicklungswege

Aus der Analyse der Stärken / Schwächen und Chancen / Gefahren lassen in der Kombination verschiedene Wege und Strategien denken:

	Stärken	Schwächen
Chancen	<p><u>Stärken ausbauen und Chancen nutzen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Direktvermarktung ausbauen und für eine zweite Familie eine unternehmerische Basis schaffen (z.B. Betriebsgemeinschaft, und Abgabe der Direktvermarktung und Gemüsebau an zweite Familie) 	<p><u>Chancen nutzen und Schwächen reduzieren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Weiter mit der Direktvermarktung; Arbeitsentlastung durch Fremd-Ak, die Verantwortung übernimmt Direktvermarktung reduzieren, Konzentration auf weniger Produkte (z.B. nur noch Wintergemüse) und saisonale Direktvermarktung
Gefahren	<p><u>Stärken ausbauen und Gefahren vermeiden</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 	<p><u>Schwächen reduzieren und Gefahren vermeiden</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Direktvermarktung aufhören und Konzentration auf Getreide und Kartoffeln, evtl. Möhren; Erweiterung der Kartoffelfläche und Zupacht; alternativ dazu Fleischvermarktung und Viehhaltung ausbauen

Als möglicher Entwicklungsweg und Favorit kristallisiert sich in der Diskussion folgender Weg heraus:



- Weiter so soll es nicht gehen...
- Favoriten in der Diskussion waren Weg B und E
- Weg B ist der Weg, der zunächst einmal eingeschlagen werden soll. Er kann auch relativ einfach wieder korrigiert werden, wenn er nicht erfolgreich läuft, sprich die Ziele nicht erreicht werden (Arbeitsentlastung)
- Es soll also die Direktvermarktung weiter entwickelt und über Fremd-AK (die in Verantwortung hineinwachsen) die Arbeitsentlastung erreicht werden. Es müssen folglich mehr Arbeiten delegiert werden. Der Ausbau soll erfolgen, um die Finanzierung der Fremd-AK in Anbau und Direktvermarktung zu finanzieren.

6. Die nächsten Schritte: Die Winterzeit zur Umsetzung nutzen

Was?	Wer?	Bis wann
Reflexion des Termins anhand des Berichts	Elfriede und Hans	
Optimierung des Gemüseanbaus: <ul style="list-style-type: none"> • Anbauplanung, Anbausystem • Technik, Arbeitsabläufe • Ernte, Aufbereitung, Lagerung 	Hans mit Gemüsebauberater	Erster Termin in der Faschingswoche
Weiterbildung zur Mitarbeiterführung	Hans	Jan: Es gibt es sehr passendes Seminar vom 25.02. – 27.02. von unseren Kollegen in Baden Württemberg, Details folgen
Einarbeitung der Fremd-AK und Entwicklung/Motivation zur Eigenverantwortung	Hans + evtl. Gemüsebauberater	Saison 2008

Planungsrechnungen im Rahmen einer Strategieberatung

Arbeitsanleitung und Beschreibung der Vorgehensweise in der Zusammenarbeit mit dem Ökoring e.V.

Ansprechpartner für die Buchabschlussauswertung ist:

Harald Rasch

Tel.: 04262/95 94-23, Fax -33

h.rasch@oekoring.de

1. Voraussetzung für eine Betriebsentwicklungsplanung von verschiedenen Varianten ist eine Buchabschlussauswertung.
2. Der entsprechende Fachberater erarbeitet im Rahmen der Standortbestimmung mit seinem Betrieb den Veränderungswunsch/Bedarf und die daraus folgenden Planungsvarianten (vorzugsweise mit dem Werkzeug Strategiekompass).
3. Anschließend ist mit dem Ökoring abzustimmen, ob und in welchem Umfang eine Berechnung von Planungs- und Entwicklungsvarianten sinnvoll und möglich ist.
4. Folgende Daten und Informationen müssen neben der Buchabschlussauswertung für eine Planung von Varianten in Meisterplan vorliegen:

Datenlieferung zur Betriebsentwicklungsplanung	Vorlage / Einheit
Flächennutzung Ist / Plan mit Ertragsniveau und Preiserwartung	Betriebsspiegel
Tierhaltung: Ist / Plan mit Leistungsniveau und Preiserwartung	Betriebsspiegel
Vermarktung: sonstige Vermarktungserlöse jährlich, wie Hofladen, Verarbeitung Ist / Plan	Nebenbetriebsgewinn €
Prämienveränderung: Ist / Plan	€
Personalkosten: Summe - Kosten Ist / Plan	€
Sonstige Aufwendungen: Veränderungen gegenüber Ist-Betrieb/ Jahr	€/ Jahr
Sonstige Erlöse: Veränderungen gegenüber Ist-Betrieb	€/ Jahr
Investitionsbedarf: Investitionssumme	€
Eigenkapital	€
Fremdkapitalbedarf	€
Förderung	€

5. Anschließend werden die ausgewerteten Betriebsdaten in das Planungsprogramm Meisterplan eingearbeitet und die gewünschten Planungen errechnet. Dies erfolgt in Absprache mit Berater und Landwirt.
6. Der Ökoring erstellt die jeweiligen ein- bzw. mehrjährigen Planungsrechnungen und verschickt diese Daten an den Fachberater. Mit diesem wird zunächst die Planung besprochen und abgestimmt, bevor die Besprechung mit dem Landwirt folgt.

Beispiel eines Ergebnisses einer Planungsrechnung:

Einjährige Gewinnrechnung		2006/07
Soll-Betrieb		
Gesamtdeckungsbeitrag		83.843 €
- Lohnveränderungen		
- Pachtveränderungen		
- Investitionskosten		
Vergleichsdeckungsbeitrag		83.843 €
+ Sonstiger Ertrag		64.238 €
- Sonstiger Aufwand		50.546 €
- Abschreibungen		9.604 €
= Betriebseinkommen		87.931 €
- Löhne		0 €
+ Einnahmen aus Pachten, Mieten, Zinsen		3.124 €
- Ausgaben Pachten, Mieten, Zinsen		24.895 €
Gewinn		66.160 €
Gewinnrate		33,9%
Summe ge- und entkoppelte Prämie		37.880 €
Anteil ge- und entkoppelte Prämie am Gewinn		57%
Gesamtfläche in ha:		65,00
Gesamtarbeitsaufwand in AkH		2.946

7. Die überarbeiteten Ergebnisse der Planungsrechnungen werden im Rahmen des zweiten Betriebsbesuches mit den Betriebsleitern besprochen und als Grundlage für den weiteren Entscheidungsprozess verwendet. Evtl. werden weitere Berechnungen nach dem zweiten Termin notwendig.
8. **Die Planungen werden nach Stunden abgerechnet und dem Beratungspaket zugeordnet und als Kontakt dokumentiert. Für den Aufwand einer Planungsrechnung sind mindestens 5 Stunden zu kalkulieren.** Der Aufwand ist vor Auftragsbeginn mit dem Ökoring, Harald Rasch, abzuklären.

Zweiter Betriebsbesuch

Beispiel: Planungsrechnung und Entscheidungsmatrix

Einjährige Gewinnrechnung		2006/07
Soll-Betrieb		
Gesamtdeckungsbeitrag		83.843 €
- Lohnveränderungen		
- Pachtveränderungen		
- Investitionskosten		
Vergleichsdeckungsbeitrag		83.843 €
+ Sonstiger Ertrag		64.238 €
- Sonstiger Aufwand		50.546 €
- Abschreibungen		9.604 €
= Betriebseinkommen		87.931 €
- Löhne		0 €
+ Einnahmen aus Pachten, Mieten, Zinsen		3.124 €
- Ausgaben Pachten, Mieten, Zinsen		24.895 €
Gewinn		66.160 €
Gewinnrate		33,9%
Summe ge- und entkoppelte Prämie		37.880 €
Anteil ge- und entkoppelte Prämie am Gewinn		57%
Gesamtfläche in ha:		65,00
Gesamtarbeitsaufwand in AKH		2.946

Entscheidungsmatrix

Kriterien	++		+		0		-		--	
	V1 Anf. Prämie	V2 Punk. Vorteile	V3 Punk. Nutzen	V4 Zinsen	V1 Anf. Prämie	V2 Punk. Vorteile	V3 Punk. Nutzen	V4 Zinsen	V1 Anf. Prämie	V2 Punk. Vorteile
Gewinn ⁸	++	16	+	8	0	0	++	16		
Stundmaße ⁵	-	-5	0	0	+	5	--	-10		
Erfahrung ¹	++	2	0	0	+	1	--	-2		
Risiko ³	+	3	+	3	+	3	+	3		
Flächenbedarf ²	0	0	-	-2	0	0	-	-2		
Investitionsb ⁴	-	-4	-	-4	0	0	--	-8		
Per. Nutzung ⁷	+	7	0	0	+	7	+	7		
Zukunftssicherheit ⁶	+	6	+	6	0	0	+	6		
Per. Nutzung ⁷	+	7	0	0	+	7	+	7		
Per. Nutzung ⁷	+	7	-	-7	+	7	+	7		
		39		4		30		24		
		<u>I</u>		<u>IV</u>		<u>II</u>		<u>III</u>		

Anleitung Entscheidungsmatrix im Rahmen der Strategieberatung

Anleitung	Entscheidungsmatrix
Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Bei anstehenden Entscheidungen in der Entwicklung • Häufig bei strategischen Entscheidungen eingesetzt • Besonders gut geeignet für Teams oder Familien, wenn Entscheidungen hinausgeschoben werden oder drohen intransparent getroffen zu werden
Ziel / Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Am Ende gibt es zwar ein Ranking von Optionen, das wichtigste ist aber der strukturierte Entscheidungsprozess: • Klare Aufarbeitung der Optionen und deren Unterschiede • Sichtbarmachen der Folgen der verschiedenen Optionen • Klärung der Entscheidungskriterien und was wirklich Entscheidungsrelevant ist
benötigtes Material	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsmatrix • Evtl. Fachexperten für die Folgenanalyse, vorherige Planungsrechnung • Evtl. vorbereitet am Flipchart oder Pinnwand – oder Ausdruck als DIN A 3
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> • Je nach Entscheidungsreife und Sachkenntnis / Vorbereitung von 30 Min. – mehrere Wochen im Prozeß mit der Fachberatung
Anwendung (wie geht's?)	<p>Als Vorarbeit Voraussetzung:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ziele oder zu lösende Probleme präzise bestimmen und beschreiben 2. Alle (un)möglichen Wege und Alternativen herausarbeiten 3. Auflistung der wichtigsten Anforderungen/Kriterien, die bei der Entscheidung bedacht werden müssen 4. Einzel-Analyse der Folgen der Entscheidungen für jede der möglichen Alternative, bezogen auf die einzelnen Kriterien 5. In der Matrix zuerst die Folgenabschätzen, danach die Kriterien gewichten 6. Auswertung: Ranking auf sich wirken lassen; evtl. vergleichen mit dem Partner, der es separat gemacht. 7. Gut ist ein anschließender „Bauch-Check“ (kann eine geführte Meditation sein, oder einfach eine verordnete Denkpause und bewusstes Hören auf das Bauchgefühl) 8. Entscheidung treffen
Erfahrungen (Do's and Don't)	<ul style="list-style-type: none"> + Klappt gut im Gruppencoaching, wenn eine Entscheidung ansteht + Andere Gruppenmitglieder helfen dann durch hilfreiche Fragen und Erfahrungen, die Matrix zu füllen + Wenn es in die Details und Tiefe geht, ist Einzelcoaching/Fachberatung angesagt

Anleitung Zielelandschaft

Anleitung	Ziele und Meilensteine mit der Zielelandschaft erarbeiten
Wann?	<ul style="list-style-type: none"> - Immer dann, wenn die Richtung bekannt ist, der Weg, die Zwischenstationen und insbesondere die ersten Schritte noch im Nebel sind - Idealerweise wenn ein ausführliche Bestandsaufnahme der Ist-Situation, Kontextanalyse, Visions- und Zielearbeit bereits stattgefunden hat - Funktioniert aber auch, wenn es um einen begrenzten Zeitraum und um ein Projekt handelt, für das Zwischenziele erarbeitet werden sollen (z.B. Stallbau oder neuer Betriebszweig)
Ziel / Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> - durch die Visualisierung und Aufstellung auf der Zeitachse in verschiedenen Stationen wird ein Weg konkret, messbar, "fühlbar", ausgesprochen - Mittel- und langfristige Ziele können hinterfragt und im Laufe der Zielelandschaftsarbeit konkretisiert werden - Der Weg zu den Zielen wird klar und gangbar, dadurch Motivation zum Anpacken - Aus den Karten lässt sich ein Projekt- oder Aktionsplan erstellen
benötigtes Material	<ul style="list-style-type: none"> - verschiedenfarbige Moderationskarten (oder 1/3 A4 Papier farbig ist billiger) - je TN ca. 10 - 15 Karten je Farbe = 3 x 15 St. - Moderner Marker zum Beschriften
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> - Bei Einzelberatung ca. 30 Minuten +/-
Anwendung (wie geht's?)	<p>Grundsätzlich: Coach führt, stellt Fragen und schreibt, Coachee redet Keine Kompromisse: Nicht mit Karten am Tisch arbeiten. Ein wesentlicher Effekt ist, in einer Landschaft aus Zeit und Zielen zu wandern. Dies funktioniert dann im Sitzen nur rein kognitiv. Im Wandern und auch mal beim Augenschließen und Einfühlen in einen Zustand in der Zukunft können auch Emotionen und Intuition arbeiten.</p> <p>Ablauf:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beschreibung IST-Situation (kann eine vorangegangene Bestandsaufnahme oder Kontextanalyse sein) Stichpunkte auf Karte oder leerem DIN A4 Blatt festhalten legt Zettel (z.B. gelb) auf den Boden 2. Beschreibung der Ziele: Coachee geht 5 Schritte vor auf einer imaginären Zeitachse und beschreibt die Zukunft seines Betriebes / seiner Tätigkeit / das Erreichte in einem Projekt im Jahre X (heute + z.B. 5 Jahre) 3. Coach achtet auf sprachliche Disziplin: "... in 2008 habe ich einen Mitarbeiter für den Hofladen angestellt..." (kein Konjunktiv: hätte ich gerne, wünsche ich mir, soll sein...) 4. Coach schreibt die Ziele in Stichpunkten mit und legt Zettel (z.B. rot) auf Boden auf der Zeitachse ganz hinten 5. Benennung der Meilensteine: Coachee stellt Fragen: "... was hast Du in den Jahren vor 2008 getan, um in 2008 einen Mitarbeiter angestellt zu haben?" 6. Coachee bewegt sich in der Landschaft und benennt Meilensteine, die einen logischen und nachvollziehbaren Weg vom IST zum ZIEL ergeben. <p>Die nun am Boden liegenden Karten können nummeriert und auf einen Aktionsplan übertragen werden. Eine andere Variante ist das Kleben der Karten auf ein Flipchartpapier. Dann kann eine Art Weg mit den Zwischenstationen visualisiert und im Büro aufgehängt werden.</p>
Erfahrungen (Do's and Don't)	<ul style="list-style-type: none"> + gute, disziplinierte Demo nötig; Platz zum Auslegen der Karten + Ruhige Atmosphäre, kein Zeitdruck + Als Coach Fragen als Impulse in die Gruppen geben - Coachee nicht sitzen lassen (muss sich in Zielelandschaft körperlich bewegen) - Der Experte für die eigene Zielelandschaft ist der Coachee – die Coaches sind für das Fragen zuständig und bewerten nicht!

Anleitung Umsetzungsplanung und Erfolgskontrolle im Rahmen der Strategieberatung

Anleitung	Umsetzungsplanung und Erfolgskontrolle
Wann	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu Beginn und Ende der Strategieberatungen
Ziel / Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Den Transfer von Erkenntnissen und Absichten in konkrete Handlungen im Alltag unterstützen ▪ Die eigenen Stolpersteine und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Veränderungen kennen und berücksichtigen lernen
benötigtes Material	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsblatt (s. Anlage) oder als Flipchart
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsetzungsplanung: 5 bis 15 Min. je nach Komplexität ▪ Umsetzungsauswertung: 5 bis 10 Minuten
Anwendung (wie geht's?)	<p>Ideale Vorarbeit ist die Zielelandschaft:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teilnehmer formulieren ihr Ziel (am besten aus der Zielelandschaft), das sie als nächstes erreichen wollen 2. Teilnehmer formulieren ihre Aktivitäten zur Erreichung des Ziels: Was? Wer? Bis wann? Unterstützung durch ...? 3. Nach Ablauf des gesteckten Termins oder beim nächsten Beratungstermin bearbeiten die TN das Blatt weiter: Was gemacht? Ergebnis erreicht? Was war hinderlich? Was war förderlich? Hierzu kann auch ein Telefon-Termin vereinbart werden, wo Berater und Kunde an dem Blatt arbeiten: 4. Zweierausaustausch <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielerreichungsgrad und Förderer/Hinderer kurz gegenseitig vorstellen ▪ Wie könnten wir diese Erkenntnisse für die Zukunft nützen
Erfahrungen (Do´s and Don´t)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei jedem Beratungstermin konsequent die Umsetzung der vergangenen Vorhaben auswerten und die Umsetzung der neuen Erkenntnisse planen. Die Kunden sind letztlich dankbar dafür. ▪ Darauf hinweisen, dass es kein Wettbewerb ist und dass man aus Fehlern am besten lernen kann.
Arbeitsblätter:	Arbeitsblatt „Umsetzungsplanung und Auswertung“
Sonstige Hinweise	

Abschluss

Muster / Vorlage

Standortbestimmung und Strategiebericht

für

NAME
ANSCHRIFT



Vielfalt im Betrieb

1. Einleitung und aktuelle Situation

Kurze Beschreibung des Betriebes und der vergangenen Betriebsentwicklung

Ziel für den Coachingtermin:

2. Ergebnisse aus der Ziel / Wertearbeit

NAME 1:

NAME 2:

3. Warum Veränderung? Was ist die Motivation?

4. Aktuelle Stärken / Schwächen und Chancen / Gefahren

Um eine Entscheidungsgrundlage und mögliche Strategien zu entwickeln, werden die aktuell wahrgenommenen Stärken / Schwächen und Chancen / Gefahren analysiert:

Stärken	Schwächen
•	•
Chancen	Gefahren
•	•

5. Die Betriebswirtschaftliche Situation des Betriebes

6. Mögliche Entwicklungswege

Aus der Analyse der Stärken / Schwächen und Chancen / Gefahren lassen in der Kombination verschiedene Wege und Strategien denken:

	Stärken	Schwächen
Chancen	<p><u>Stärken ausbauen und Chancen nutzen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<p><u>Chancen nutzen und Schwächen reduzieren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •
Gefahren	<p><u>Stärken ausbauen und Gefahren vermeiden</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<p><u>Schwächen reduzieren und Gefahren vermeiden</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •

Als möglicher Entwicklungsweg und Favorit kristallisiert sich in der Diskussion folgender Weg heraus:

-

7. Ergebnisse der Planungsrechnungen

8. Entscheidungsmatrix

9. Zielelandschaft

10. Umsetzungsplanung und Erfolgskontrolle

11. Die nächsten Schritte: ...

Was?	Wer?	Bis wann

Musterbeispiel

Strategiebericht der Bioland Beratung

für den landwirtschaftlichen Betrieb der Familie Muster



1. Ergebnisse aus der Ziel- / Wertearbeit

Folgende Gemeinsamen Ziele und Werte wurden formuliert:

- **Oberziel:** Der Betrieb soll zukünftig 3 Familien einen Arbeitsplatz und angemessenen Lebensstandard / Einkommen ermöglichen
- Der Betrieb soll an die nächste Generation übergeben und langfristig weiterentwickelt werden
- Der Betrieb soll in Kreisläufen, biologisch und im Einklang mit der Natur bewirtschaftet werden
- Christliche und religiöse Werte bilden die Grundlage für das Leben und Wirtschaften auf dem Betrieb
- Der Betrieb soll Freiräume lassen für Experimente und freies Denken
- Auf dem Betrieb soll ein gutes Betriebsklima herrschen und mehr Zeit für die Familie da sein.

Folgende Ziel bzw. Wertkonflikte wurden herausgearbeitet:

- Ein Konflikt liegt in der „Außenwirkung“ der zukünftigen Betriebsentwicklung. Max wünscht sich Kontakt zu Kunden und Verbrauchern, könnte sich vorstellen mit externen Mitarbeitern (Lehrlingen) zu arbeiten und sein Wissen und seine Erfahrung an „Dritte“ weiter zu geben. Anna und Thomas wollen weniger „Außenkontakt“.
- Ein weiterer Konflikt liegt in der Vorstellung über die Anzahl zukünftiger Betriebszweige. Während Max sich mehrere Standbeine, auch verbunden mit stark ideellen Werten, wünscht, sehen Anna und Thomas eine stärkere wirtschaftliche Ausrichtung und Konzentration auf nur einen bzw. wenige Betriebszweige
- Max möchte den Betrieb, wie bisher, mit möglichst wenigen externen Betriebsmitteln weiter entwickeln (Low Input). Thomas und Anna können sich auch mehr „externe“ Betriebsmittel vorstellen
- Thomas wünscht sich mehr moderne Technik (Bsp. Komfortablerer Melkstand) für mehr Arbeitsqualität, auch wenn sich die Investition nicht auf den letzten Cent rechnet
- Max hat ein starkes Bedürfnis Familientradition zu bewahren und zu pflegen. Anna und Thomas teilen dies nicht.
- Anna und Max können sich für die weitere Entwicklung des Betriebes eine intensive Auseinandersetzung mit der Anthroposophie vorstellen. Thomas kann mit diesem Gedankengut wenig anfangen

2. Kurze Beschreibung des Betriebes

Der reine Grünlandbetrieb liegt ca. 5 km östlich von Musterhausen. Es werden ca. 95 ha Grünland mit 60 Milchkühen zuzüglich Nachzucht bewirtschaftet. Dazu kommen im Winter Mutterkühe in Pension im neu dazu gepachteten Stall. Auf dem Betrieb arbeiten Max Muster und seine Frau Anna als Betriebleiterpaar. Die Söhne Andreas und Thomas arbeiten auf dem Betrieb mit und werden kurz- bis mittelfristig als feste Voll-AKs auf dem Betrieb mitarbeiten.

Die bisherige Betriebsentwicklung

Die Entwicklung seit 1975

- 1975 baut Max zusammen mit seinen Eltern einen neuen Anbindestall für 35 Milchkühe
- 1980 Heirat mit Anna und Wohnungsausbau
- 1987 wird wegen der Heustauballergie von Max auf Silage (Fahrsilo) umgestellt
- Von 1991 bis 1994 wird auf Grund von arbeitswirtschaftlichen Gründen und Gründen der artgerechten Tierhaltung auf Boxenlaufstall umgebaut
- 1996 bis 1999 wird ein baubiologisches Betriebsleiterhaus für Max, Anna und die drei Söhne mit sehr viel Eigenleistung gebaut.
- 2001 / 2002 wird in eine 10 KW PV-Anlage investiert
- 2003 Kauf eines Pachthofes in der Nachbarschaft (incl. Gebäude) zur Absicherung der langfristigen Betriebsentwicklung.
- 2003 /2004 wird die Wohnung des ehem. Pachthofes renoviert und das Gebäude verpachtet
- 2005/2006 Ausbau einer Wohnung für den Sohn Andreas
- 2006 / 2007 Planung und Bau eines Laufstalles (Couchettenbauweise, Selbstbau) zur Erweiterung der Milchviehherde und aus Gründen der artgerechten Tierhaltung
- 2007 Übernahme von landwirtschaftlichen Pflegeflächen und Pacht eines Nachbarhofes (Wirtschaftsgebäude und Flächen) zur Schaffung von zusätzlichen Einkommensmöglichkeiten. (Perspektiven für den Pachthof: Pensionstierhaltung oder „Von Uns“ Mutterkuhhaltung)

3. Die Betriebswirtschaftliche Situation des Betriebes

Die Betriebswirtschaftliche Situation des Betriebes kann derzeit als gut beschrieben werden. Die wichtigsten Kennzahlen sind dem Anhang (Anschreiben vom Ökoring) zu entnehmen.

4. Ergebnisse SWOT (Stärken / Schwächen und Chancen / Gefahren) Analyse

Stärken: <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitskräftesituation - gemeinsame Zielrichtung - viele Talente und Fähigkeiten vorhanden - hohe Streitkultur wird gelebt - Flächenausstattung - mehrere Standbeine - Wirtschaftliche Ausgangssituation - gute Nachbarschaft - Milchviehherde (liegt in der Mitte) 	Schwächen: <ul style="list-style-type: none"> - veraltete Maschinen - Unordnung auf dem Betrieb - „Ja sagen und es jedem Recht machen“ - Regeln (Absprache über Zeiten werden nicht eingehalten)
Chancen: <ul style="list-style-type: none"> - Wachstumsmöglichkeit (Flächen) in den nächsten zehn Jahren - Schwiegertöchter können sich einbringen - neue Standbeine können begonnen werden (Ideen sind vorhanden) - gute Entwicklungschancen für Bioprodukte, da sie im Trend liegen 	Gefahren: <ul style="list-style-type: none"> - Räumliche Distanz zum Endverbraucher - Biogasbetriebe (Flächenkonkurrenz) - zunehmendes Verkehrsaufkommen - Industriegebiet im Ort

5. Mögliche Entwicklungswege

Beim ersten Betriebsbesuch wurde vereinbart, dass auf Grund des ersten Teiles des Strategieberichts gemeinsam mit den zukünftigen Schwiegertöchtern über mögliche Entwicklungswege diskutiert wird. Für die Planungsrechnung soll zuerst einmal ein möglicher Entwicklungsweg gerechnet werden. Die Planungsrechnung gibt die Grundlage für weitere Entscheidungen in der strategischen Weiterentwicklung des Betriebes.

6. Tatsächlich berechnete Entwicklungswege

Mit dem Berechnungsprogramm Meisterplan wurden neben der Darstellung des IST-Betriebes drei verschiedene Entwicklungsvarianten berechnet:

- 1) Aufstockung Milchvieh auf 71 Kühe, Quotenzukauf von 20.000 kg Milch für ca. 30 Cent (6.000 €), Melkstanderweiterung für 4.000 €
- 2) Halten von 19 Mutterkühen für das „Von Uns“-Programm, Zukauf von 13 Stück Vieh. Die Summe von 13.000 € wird kalkulatorisch finanziert auf 3 Jahre.
- 3) Einstellen von 28 Pensionskühen für 8 Monate für 2 €/Tier/Tag, keine eigene Mutterkuhhaltung, Milchviehhaltung bleibt.

Auffallend beim IST Betrieb ist die derzeit unterdurchschnittliche Milchleistung. Die Ursachen hierfür liegen überwiegend in der Grundfuttersituation und in der Fruchtbarkeit mit langer Zwischenkalbezeit. Bei der anschließenden Diskussion konnte sich trotz dem, dass die Variante 1 im Bezug auf den Gewinn am Besten abschneidet, kein eindeutiger „Favorit“ heraus kristallisieren.

(Die berechneten Varianten sind bereits auf dem Betrieb vorhanden. Details zu Arbeitszeiten, Verbindlichkeiten, Gewinn und Verlust usw. sind dort zu entnehmen)

7. Entscheidungsmatrix

Um bei der Entscheidung weitere wichtige Kriterien zu berücksichtigen und um Argumente objektiv darzustellen, wurde eine Entscheidungsmatrix durchgeführt. Als vierte Variante wurde noch der Aufbau einer Milchziegenherde berücksichtigt.

Kriterien	V1 Aufst. Milchvieh		V2 Rückk. Mutterküe		V3 Rückk. Mutterküe		V4 Ziegen	
	++	+	0	-	--			
Gewinn ¹	++	16	+	8	0	0	++	16
Stadaufw. ⁵	-	-5	0	0	+	5	--	-10
Erfahrung ¹	++	2	0	0	+	1	--	-2
Risiko ³	+	3	+	3	+	3	+	3
Fleischbedarf ⁴	0	0	-	-2	0	0	-	-2
Imkriterium ⁶	-	-4	-	-4	0	0	--	-8
Pers.Neigung ²	+	7	0	0	+	7	+	7
Balanzausgleich ⁶	+	6	+	6	0	0	+	6
Pers.Neig. ⁷	+	7	0	0	+	7	+	7
Pers.Neig. ⁷	+	7	-	-7	+	7	+	7
		33		4		30		24
		I		IV		II		III

Diskussion:

- Das Ergebnis der Entscheidungsmatrix bestätigt den Vorzug der Variante 1 (Ausstockung Milchvieh).
- Das schlechte Abschneiden der Variante 2 („Von Uns“ Mutterkühe) ist in erster Linie durch die geringe persönliche Neigung der Betriebsleiter bedingt.
- Für die Variante 4 (Milchziegenhaltung) müsste zuerst noch eine Berechnung der Wirtschaftlichkeit und des Arbeitsaufwandes durchgeführt werden. Dazu müssen Ziel- und Planungsgrößen (von Thomas) erhoben werden.
- Als wahrscheinlichste Variante wird die Aufstockung der Milchviehherde erwogen. Dies soll schrittweise in den nächsten zwei Jahren vollzogen werden

8. Zielelandschaft

Beim letzten Schritt der Strategieberatung ging es darum, für die weitere Betriebsentwicklung wichtige Ziele zu formulieren und konkrete Schritte zu vereinbaren. Als Hilfsmittel wurde eine Zielelandschaft auf einer Pinnwand angelegt.

Festgelegte Ziele:

- Abschluss der Arbeiten für die staatlich geförderten Betriebseinrichtungen bis zum Frühjahr
- Steigerung der Milchleistung im Jahr 2008 auf 6000 kg / Kuh

Die jeweiligen Schritte und Maßnahmen wurden in der Zielelandschaft dokumentiert und sind entsprechend der Zeitvorgaben abzarbeiten bzw. anzupassen

Informationen zu DISG

Hintergrund

persolog DISG Profil in der Strategieberatung

Zur direkten Beschreibung der Persönlichkeit Menschen auf einem Hof wird marktübliches Persönlichkeitsprofil (DISG) erstellt, welches unter anderem in der Unternehmensführung eingesetzt wird. Mithilfe dieses Verhaltensprofils können persönliche Stärken und Schwächen der Menschen auf dem Hof herausgearbeitet werden, um Effizienz und Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Das DISG-Modell unterscheidet die vier übergeordneten Verhaltensdimensionen Dominanz (aktive und entschlossene Menschen), Initiative (kontaktfreudige und offene Menschen), Stetigkeit (verlässliche und kooperative Personen) und Gewissenhaftigkeit (disziplinierte und besorgte Menschen). Das Modell geht davon aus, dass jeder Mensch alle 4 Verhaltensdimensionen in sich vereint, allerdings in jeweils unterschiedlich starker Ausprägung.

Die folgende Tabelle zeigt die Betrieblichen Entwicklungstypen und DISG-Verhaltensdimensionen der Betriebsleiter, die im Rahmen des BÖL-Strategieberatungsprojekts gefunden worden sind:

Entwicklungstyp	DISG-Verhaltenstypen und Beschreibung
Mehrdimensionale Diversifizierer Gruppe 1	DISG-Verhaltenstyp: initiativ und stetig Betriebsleiter sind aufgeschlossen, freundlich, überzeugend und gleichzeitig geduldig. Sie arbeiten gerne in Kooperationen. Betriebliche Vielfalt hat einen hohen Stellenwert. Die Betriebsleiter sind weniger risikofreudig.
Eindimensionale Diversifizierer Gruppe 2	DISG-Verhaltenstyp: dominant Die Betriebsleiter sind zielstrebig, entschlossen, relativ unabhängig von anderen und sucht die Herausforderung. Auch für diese Betriebsleiter ist die betriebliche Vielfalt wichtig.
Diversifizierer und Spezialisierer Gruppe 3	DISG-Verhaltenstypen: initiativ und gewissenhaft Diese Betriebsleiter wollen gemeinsam mit anderen etwas erreichen und sind dabei sehr sorgfältig und diszipliniert. Sie setzen klare betriebliche Schwerpunkte.
Reine Spezialisierer Gruppe 4	DISG-Verhaltenstypen: dominant und stetig Betriebsleiter dieser Gruppe sind vor allem unabhängig und zielstrebig, verlässlich, berechenbar und geduldig.

Quelle: Katrin Zander, Persolog (2008)

Betriebstypen und DISG

Echte Diversifizierer 2 x 23 134 32 124 3 x 24 34 3 x 234 43 2	Teil-Diversifizierer / Vertikale Integrierer 234 2 x 124 2 x 34 3 x 12 2 23 43 123
Konzentrierer / Integrierer 2 x 43 3 x 23 234 14 134 1	Echter Spezialisierer 2 x 34 12 14

Entwicklungstypen:

Typ1: Echte Diversifizierer: Betrieb mit mehreren Standbeinen in der Landwirtschaft, meist mit Direktvermarktung und Mitarbeitern. Betriebe haben im Laufe der Jahre neue Standbeine hinzugenommen

Typ 2: Teil - Diversifizierer / vertikaler Integrierer: Der Typ 2 ist in der Vielfalt der landwirtschaftlichen Ausrichtung praktisch unverändert geblieben und hat weitere Betriebszweige außerhalb der landwirtschaftlichen Produktion aufgesetzt.

Typ3: Konzentrierer / Integrierer: hat die Vielfalt in der Landwirtschaft reduziert und zusätzliche außerlandwirtschaftliche Aktivitäten aufgenommen.

Typ 4: Spezialisierer: hat sich auf einen bis max. zwei Betriebszweige beschränkt und macht diesen professionell

Thesen:

- Diversifizierer haben viel 2 (Initiativ) (Kennzahlen 234,23,24)
- Teildiversifizierer haben viel 1(Dominanz) + 2 (Initiative) und 4 (Gewissenhaftigkeit) (12, 123, 124)
- Konzentrierer / Integrierer haben viel 3 (Stetigkeit) und 4 (Gewissenhaftigkeit) (Kennzahlen 43, 23)
- Spezialisierte haben viel 4 (Gewissenhaftigkeit) (Kennzahlen 34, 14)

Ergebnisse aus dem Abschlussworkshop des BÖL-Projekts Strategieberatung (Berater und Landwirte):

<p>① Typische für uns I's ist</p> <p>Ideen Kontaktfreudigkeit Begeisterungsfähigkeit Neugier Weltoffen Positivismus</p>	<p>Was uns I's in der Betriebsentwicklung so wertvoll macht....</p> <p>tragen A, nicht nachtragend verlässlich tolerant Kontaktfreudig kompromissfähig</p>
<p>Wo wir I's in der BE manchmal überstrapazieren...</p> <p>Sprunghaftigkeit Neugier Neid als Triebfeder "zu offen"</p>	<p>Welche Verhaltenstypen brauchen wir besonders im Helferteam für eine erfolgreiche Entwicklung... (Brenner)</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Schaffer sind nötig" - Partner, Unterstützer - Controller



Typisch für uns
D's ist ...

- Entscheidungen fallen uns leicht
- Impulsiv
- Rücksichtslos
- Nicht sehr mittelstark
- Sehr überzeugt von unserem Weg,
Diskussionen darüber sind mühselig
- Sehr schnell (inkl. Moloch,
Arbeitspensum)
- Schnell Ergebnisse

Wo wir D's in Sachen
Betriebsentwicklung manchmal
überheben ...

- Zu wenig Rücksichtnahme
- Emotionen verdrängen
- Neues Anlernen ohne Konsequenzen
Zuhören (müssen zum Teil
andere ausbilden)
- Zu schnelles Tempo, Ungeduld
- Vieles gleichzeitig machen
↳ Überblick geht verloren

Was uns D's in der Betriebsentwicklung
so wertvoll macht ...

- Stein in der Brandung
- Übernimmt Verantwortung und
die anderen orientieren sich an einem
- Entscheidet auch in schwierigen Situationen
- Ideen viel fällt,
- Hohe Wirksamkeit, weil gute Ideen
umgesetzt werden
- Risikobereit, Veränderungsberater

Welche Verhaltensstypen wir
für eine erfolgreiche BE im Hotteam
besonders brauchen ...

- Wir brauchen Gleichgesinnte
- Menschen, die nach Konzepten
fragen und Vordenken wollen,
die bereit sind, sich für eine
(fremde) Sache zu begeistern
- „Pfleger“, die Erreichten
erhalten können
- Sensible Menschen, die uns
auch wieder auf den
Boden holen können

<p>G Typisch für uns G's ist...</p> <ul style="list-style-type: none"> → alles muß richtig gemacht werden → alles muß fertig gemacht werden → klare Struktur + Organisation um gut arbeiten zu können (Ordnung) 	<p>Was uns G's in der Betriebsentwicklung so wertvoll macht ...</p> <ul style="list-style-type: none"> → wir liefern Rahmen + Struktur auch für die anderen → große Verlässlichkeit → Differenziertes Vorgehen + Beträchten
<p>Wo wir G's es in der BE manchmal übertrieben ...</p> <ul style="list-style-type: none"> → zu perfektionistisch → das Spontane geht verloren → Unbeschwertheit hat zu wenig Raum → zu hohe Erwartungen an das Umfeld - zu kritisch → Entscheidungsfindung dauert zu lange 	<p>Welche Verhaltensstypen wir für eine erfolgreiche BE besonders brauchen ...</p> <p>Wir brauchen:</p> <ul style="list-style-type: none"> phantasievolle, spontane, entscheidungsfreudige Menschen im Team

<p>S^③ Typische für uns S's ist...</p> <ul style="list-style-type: none"> - gemeinsame gute Nachtzeit - dran bleiben u. Arbeit fertig machen - muß nicht ganz perfekt werden - wir lassen uns nicht so schnell zu etwas hinreißen und vom Weg abbringen 	<p>Was uns S in der Betriebsentwicklung so wertvoll macht...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zuverlässigkeit - Engagement - Hintergrundunterstützung - Zähigkeit, Beständigkeit - wir bringen die Dinge zu Ende - wir können Menschen gut einbinden u. motivieren
<p>Wo wir S's es in der BE manchmal übertrieben...</p> <ul style="list-style-type: none"> - bleiben manchmal zu lange sitzen - zu viel hinterfragen und zweifeln - zu viel an andere kümmern 	<p>Welche Verhaltensstypen wir für eine erfolgreiche BE besonders brauchen...</p> <p>S braucht I um Ideen entwickeln zu können und D zum Entschieden</p>

Kurzanleitung zur Erstellung von DISG-Online Berichten mit eport

Sehr geehrte Trainerinnen und Trainer, hier finden Sie die Kurzanleitung für die Verwendung unseres eport Systems, mit dem Sie die DISG® Online Berichte erstellen. Eport ist die elektronische Plattform mit der die Berichte generiert werden.

Bitte folgen Sie der Anleitung Schritt für Schritt – dann werden Sie schnell und sicher Ihren ersten DISG® Online Bericht erstellen.

Ihr persolog® Team.

1. Wie melde ich mich an?

LOGIN	
Startseite aufrufen	https://www.persolog.org/loginde.html
Benutzername	Ihr Benutzername ist Ihre Trainernummer Benutzername: <input type="text"/>
Passwort	Ihr Passwort ist Ihre PLZ, welche persolog vorliegt. Passwort: <input type="text"/>
Login	Button Anmelden anklicken oder Eingaben mit Return bestätigen <input type="button" value="Anmelden"/>

2. Wie hinterlege ich mein Trainerprofil?

TRAINERDATEN		
Menü-Button	Trainerdaten anklicken eport Trainerdaten Statistik	
Bildschirmansicht	Die Registrierungsmeldung erscheint auf dem Bildschirm Bitte aktivieren Sie zuerst Ihre eport Registrierung Damit Sie in Zukunft die EPORT Plattform nutzen können, ist eine einmalige Registrierungsgebühr von 100 Euro zzgl. MwSt. zu entrichten. Im Gegenzug erhalten Sie einen Zugang zu einem Online-Bericht. Sie können sich gleich hier anmelden und erhalten dann eine Rechnung.	Rechnung entfällt, wenn Gebühr im Seminar enthalten.
Trainernummer	Ihre Trainernummer wird eingeblendet. Trainernummer: xxxxxx	
Trainername	Ihr Name Trainername: Mustermann	
Trainerfirma	Ihre Firma Trainerfirma:	
e-mail	Ihre E-Mail-Adresse e-mail:	Bestellungen und Auswertungen werden an diese E-Mail-Adresse gesandt.
Titeltext Online Bericht	z. B. Trainer: Ihr Name oder Ihr Firmenname Titeltext Online Bericht:	Erscheint auf dem Deckblatt (s. Musterbericht)
Fußzeile Online Bericht	z. B. Ihr Name und Ihre Adresse Fußzeile Online Bericht:	Erscheint kleingedruckt auf jeder Seite im Innenteil (s. Musterbericht)
Menüsprache	de (deutsch) Menüsprache: de	
Aktuelle Änderungen speichern	die Eingaben werden gespeichert (Klicken auf Button) Aktuelle Änderungen speichern	(Klicken auf Button) Freischaltung wird aktiviert Nach der Freischaltung erhalten Sie 2 E-Mails. 1. Info über Freischaltungsgebühr 2. Info über kostenlosen Zugangscodes Alle Trainerdaten können jederzeit geändert werden.

3. Personalisieren der Berichte, um für Ihre Kunden deutlich zu machen, dass der Bericht von Ihnen zugestellt wurde.

Hier gibt es drei Schritte:

1. Titeltext Online Bericht (siehe oben)
2. Fußzeile Online Bericht (siehe oben)
3. Visitenkarte

ELEKTRONISCHE VISITENKARTE

1. Möglichkeit

Sie hinterlegen auf Ihrem Computer eine Visitenkarte im Querformat, jpg, 85x55 mm, max. Auflösung 150 dpi.

Button **Upload .jpg** anklicken



Button **Durchsuchen** anklicken



Ihre angelegte Visitenkarte auswählen und mit **Upload** in die Trainerdaten aufnehmen.

Drücken Sie nun F5, um die Ansicht in Ihrem Browser zu aktualisieren.

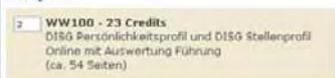
2. Möglichkeit (kostenpflichtig 50 EUR)

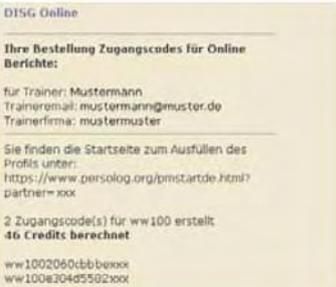
Sie senden eine komplett gestaltete Visitenkarte (im Querformat) an die persolog GmbH.

persolog hinterlegt diese dann in Ihren Trainerdaten.

Die Visitenkarte erscheint somit immer automatisch auf der letzten Seite von jedem Online Bericht.

4. Für jeden Bericht benötigen Sie einen Zugangscode, bitte der untenstehenden Erklärung folgen:

ZUGANGSCODES BESTELLEN	
Menübutton	<p>eport anklicken</p> 
Button	<p>DISG-Button (im linken Menü) anklicken</p> 
Button	<p>„Zugangscode bestellen“ anklicken</p> 
	<p>Die Online-Berichte-Auswahlliste erscheint auf dem Bildschirm.</p> 
Bestellmenge	<p>Geben Sie die Bestellmenge beim benötigten Online Bericht ein.</p> <p>Beispiel:</p> 

Versand	<p>Legen Sie fest, wer den/die Online Bericht(e) erhält.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Bericht an Trainer senden <input checked="" type="checkbox"/> Bericht an Kunde senden</p> <p>Auswahl Bericht an Trainer senden Der Bericht wird an die bei den Trainerdaten hinterlegten E-Mail-Adresse geschickt.</p> <p>Auswahl Bericht an Kunde senden Der Bericht geht an die vom Kunden angegebene E-Mail-Adresse.</p>
Bestellen	<p>Klicken Sie auf „Bestellen“.</p> <p>Jetzt werden die durch die Bestellmengen-Eingabe ausgewählten Berichte übernommen und bestätigt. Sie erhalten alle angeforderten Zugangscodes automatisch sofort per E-Mail. Alle bestellten Zugangscodes sind sofort in Ihrer Statistik aufgelistet.</p>
Bildschirmansicht	<p>Nachdem Sie Bestellen angeklickt haben:</p> <p></p> <p>Beispiel:</p>  <p>DMSG Online</p> <p>Ihre Bestellung Zugangscodes für Online Berichte:</p> <p>für Trainer: Mustermann Traineremai: mustermann@muster.de Trainerfirma: mustermuster</p> <p>Sie finden die Startseite zum Ausfüllen des Profils unter: https://www.persolog.org/pmstartde.html?partner=xxx</p> <p>2 Zugangscode(s) für ww 100 erstellt 46 Credits berechnet</p> <p>ww10020604bbbaaa ww100e304d5592xxx</p>
Bestätigung über	<p>Menge der Zugangscodes und Art des (der) angeforderten Online Berichts (e) Auflistung aller angeforderten Zugangscodes</p>
	<p>Eine Rechnung in Höhe der verbrauchten Credits (= Bezahlinheit der Zugangscodes) geht Ihnen automatisch zu.</p>

5. Überblick über verfügbare und verbrauchte Online Berichte

STATISTIK

Auflistung

Alle verfügbaren und verbrauchten ZugangsCodes werden hier angezeigt.

Mustermann							
	100	101	102	103	104	105	116
offen	7	7	29	2	1	1	4
fertig	8	6	3	0	0	1	0
storno	0	0	0	0	0	0	0

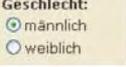
Abgeschlossene Berichte

ww101a362258a1d
 josef.sladitschek@synthesis.de
 Projekt-Nr. gratis
 gesendet an: Kunde
 03.04.2006

Offene Berichte

ww10068dd345671
 Projekt-Nr.: 10
 gesendet an: Trainer

6. Erstellen eines Musterberichtes

MUSTERBERICHT	
Menü-Button	<p>eport anklicken</p> 
Button	DISG-Button anklicken
Button	<p>Musterbericht anklicken</p> 
Auswahl	<p>Sprache us-englisch oder deutsch auswählen.</p> 
Auswahl	<p>Geschlecht männlich oder weiblich auswählen.</p> 
Senden	<p>Den Button „Senden“ anklicken</p> 
	<p>Der Musterbericht wird an Ihre E-Mail-Adresse geschickt.</p> <p>Es gibt zu ww100, ww101, ww102, ww103, ww104 und ww105 einen vordefinierten Musterbericht. Ihre persönliche Visitenkarte erscheint auf der letzten Seite.</p>

7. Starten des Online Berichts

ONLINE BERICHT STARTEN	
Startvoraussetzung	Startvoraussetzung ist ein zuvor bestellter Zugangscode. Jede Art von Online Bericht kann nur mit einem zuvor gekauften Zugangscode erstellt werden.
Menü-Button	Fragebogen anklicken Konto Fragebogen Logout Eport
Auswahl	Klicken Sie auf den Hyperlink Ihrer personalisierten DISG-Online Startseite. personalisierte DISG-Online Startseite: https://www.persolog.org/pmstartde.html?partner=10 DISG-Online
Sprache wählen	Wählen Sie die Sprache für die Menüführung. Die Voreinstellung ist deutsch. Der kleine Button neben der aktuell eingestellten Sprache öffnet das Sprachauswahlmenü <input type="button" value="Sprache ändern"/>
Sprache ändern	Jede Sprachauswahl muss mit einem Klick auf folgenden Button bestätigt werden. <input type="button" value="deutsch (DE)"/>
Weiter	Klicken Sie auf den Button „Weiter“. <input type="button" value="Zur Online-Befragung"/>
Zugangscode	Die Abfrage für den Zugangscode erscheint. Alle Zugangscodes sind in Ihrer Statistik unter dem Menüpunkt „Offene Berichte“ aufgelistet. Kopieren Sie den benötigten Zugangscode mit Strg+C in die Zwischenablage und fügen ihn dann mit Strg+V in das Feld ein. <input type="text" value="xxxxxxxxx"/> <input type="button" value="weiter"/>
Weiter	Klicken Sie auf den Button „Weiter“. <input type="button" value="weiter"/>

<p>Sie erhalten nun zwei Auswahlmöglichkeiten:</p>	<p>Ihr Login war erfolgreich, klicken Sie auf weiter, um zum DISG Online Fragebogen zu gelangen.</p> <p><input type="button" value="weiter"/></p> <p>Falls Sie schon einen Papierfragebogen ausgefüllt haben, können Sie hier die Werte direkt eingeben.</p> <p><input type="button" value="weiter"/></p> <p>ACHTUNG: Für eine Auswertung ww 100 benötigen Sie die Werte des DISG-Fragebogens und die Werte des Stellenprofil-Fragebogens.</p>
	<p>Nach Ihrer Auswahl folgen Sie bitte den weiteren Anleitungen und füllen den jeweiligen Fragebogen aus.</p> <p>Der Bericht wird an die E-Mail-Adresse versandt, welche in den Trainerdaten bei der Generierung des Zugangscodes hinterlegt war.</p> <p>Die in den Kundendaten eingegebene E-Mail-Adresse hat auf die Empfängeradresse keine Einfluss.</p>

Anleitung zum Ausfüllen eines Online - DISG Profils

(Hintergrund zu DISG bei Interesse: <http://www.persolog.net/>)

Unsere Erfahrungen zeigen, dass in einer erfolgreichen Entwicklung von Biobetrieben die Menschen mit ihren Persönlichkeiten entscheidend sind. Mit dem DISG – Profil bekommen Sie, bzw. Ihr Familien-Team einen Einblick in Ihre bevorzugten Verhaltensweisen. **Ein negatives Ergebnis ist dabei nicht möglich! Es geht um eine wertschätzende Betrachtung von Verhaltenstendenzen.**

Wenn Sie vorab das Profil online ausfüllen, so kann unser Berater Ihnen das ausgewertete Profil gleich mit auf den Betriebsbesuch bringen, bzw. Ihnen vorab zusenden. Das erspart wertvolle Gesprächszeit.

Wir gehen vertrauensvoll mit Ihren Daten um. Außer Ihrem persönlichen Berater bekommt keine weitere Person Einblick in Ihr DISG Profil.

Viel Erfolg für einen erfolgreichen Strategieprozess wünscht Ihnen

Jan Plagge

(Geschäftsführer Bioland Beratung)

1. Schritt: Auf diese Homepage gehen:

<https://www.de.persolog.org/pmstartde.html?partner=b753d5b9>

Dort "Zur Online-Befragung"



2. Schritt: Geben Sie bitte den Zugangscode ein, den Sie von Ihrem Berater zugesendet bekommen haben (sieht z.B. so aus ww104a2ff30022w)

EPORT

Bitte geben Sie jetzt Ihren **Zugangscode** ein, um zum Fragebogen für Ihren DISG Bericht zu gelangen. Drücken Sie auf weiter.

'Wenn Sie einen Zugangscode benötigen, oder Ihr Zugangscode Ihnen den Zugang zum Online-Fragebogen verwehrt, kontaktieren Sie bitte Ihren Berater.

3. Schritt: Klicken auf "Weiter" zum DISG Online Fragebogen

EPORT

Ihr Login war erfolgreich, klicken Sie auf weiter, um zum DISG Online Fragebogen zu gelangen.

Falls Sie schon einen Papierfragebogen ausgefüllt haben, können Sie hier die Werte direkt eingeben.

**4. Schritt: Geben Sie Ihren Namen ein und füllen Sie die weiteren Felder aus.
Bei Unternehmen: Bioland.**

Die Daten werden vertraulich behandelt.

EPORT - DISG Online

Der **DISG Online** Bericht ist das Instrument, mit dem Sie Ihre eigenen Gedanken und Gefühle und Ihr Verhalten in einem ausgewählten Umfeld (Focus) besser verstehen können. Wenn Sie den Fragebogen ausgefüllt haben, werden die Daten ausgewertet und an Ihren Berater oder/und an Sie weitergegeben. Sie erhalten dann einen personalisierten Bericht, der Ihnen gültige und aufschlussreiche Informationen über Sie liefert.

Personalisierung Ihres Berichts

Bitte füllen Sie dieses Formular aus, damit Ihr Bericht zugeordnet werden kann:

Vorname:

Nachname:

Unternehmen:

Geschlecht: männlich weiblich

Email:

5. Schritt: Als Focus wählen Sie bitte das Umfeld als Betriebsleiter / Betriebsleiterin bzw. verantwortlicher Mitarbeiter in Ihrem Betrieb. Es geht hier nicht um das Verhalten im privaten Umfeld, auch wenn dies in einem Familienbetrieb nicht immer gut auseinander zu halten ist.



6. Schritt: Folgen sie den weiteren Anweisungen...

EPORT - DISG Online

Anweisungen zum Ausfüllen des Fragebogens "am ehesten".

Lesen Sie die vier Kurzsätze in der ersten Wortgruppe sorgfältig durch. Bitte entscheiden Sie sich in jeder Wortgruppe für einen Kurzsatz aus der Spalte "**am ehesten**".

Bitte achten Sie darauf, in allen **24 Gruppen** einen Kurzsatz auszuwählen, der **AM EHESTEN** zutrifft. Ihr Fragebogen kann sonst nicht verschickt werden. Denken Sie bitte an den gewählten Fokus.

DIES IST KEINE PRÜFUNG. Sie können nicht bestehen oder durchfallen. Die Durchführung des Online Fragebogen dauert gewöhnlich 7-8 Minuten.

[weiter](#)

EPORT - DISG Online

Am ehesten:

Klicken Sie den Kurzsatz an, der Ihr **Verhalten** im gewählten Umfeld "am ehesten" beschreibt.

Focus: **Stelle als Fachberater**

1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>
ich teile gerne		ich bin offen für Ideen	
ich bin umgänglich	<input type="radio"/>	ich tue anderen gerne einen Gefallen	<input type="radio"/>
ich will gewinnen	<input type="radio"/>	ich bin willensstark	<input type="radio"/>
ich lache viel	<input type="radio"/>	ich bin fröhlich und sorglos	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>
ich neige dazu zu machen, was andere wollen		bei anderen bin ich beliebt	
ich mache, was ich will	<input type="radio"/>	ich bin selbstbeherrscht	<input type="radio"/>
ich erreiche durch Freundlichkeit mein Ziel	<input type="radio"/>	ich bin kollegial und freundlich	<input type="radio"/>
ich bin anderen gegenüber aufrichtig	<input type="radio"/>	ich bin rastlos	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>
mich zufrieden zu stellen fällt schwer		ich gehe Risiken ein	
ich will andere übertrumpfen	<input type="radio"/>	ich bin taktvoll	<input type="radio"/>
ich halte mich an Regeln	<input type="radio"/>	ich bin anmutig	<input type="radio"/>
ich bin immer für einen Scherz zu haben	<input type="radio"/>	ich bin zufrieden	<input type="radio"/>

[weiter](#)

Prozessbericht zur Strategieberatung (erster Termin) Nr. 1

Ort: XXX.....	1.Termin: XX.....	Dauer: 4 h..... Uhr
Berater: XXX		
Kunde/n: XXX		

1 Themen und Ablauf

1.1 Kurze Darstellung des Ablaufs

Zeit	Thema	Methode / Werkzeug	Kommentar: Wie lief dieser Schritt? Wie sind die bisherigen Werkzeuge und Abläufe an dieser Stelle zu bewerten? Veränderungsbedarf
13:30	Einstieg ins Thema; Vorstellung Projektziele	Pers. Gespräch	
14:00	Besprechung des Fragebogens für den Betriebsleiter	Auswertung der Punkte mit großer Zustimmung und aufschreiben auf FC	Fragen teilweise unklar, sind aber inzwischen überarbeitet worden.
14:30	Ziele/Visionen	Bildarbeit	War das beste Tool, das die persönlichen und betrieblichen Ziele/Werte und Visionen klar und schnell auf den Punkt brachte. Der Teil war insgesamt zu lang, da ich DIN A4 Bilder benutzt habe. Weiterhin ist es besser, mit je einem Kartensatz pro Person zu arbeiten. In diesem Fall war die Bildarbeit nacheinander erfolgt und somit zu umständlich und zeitraubend.
15:30	Ziele/Visionen auf der FlipChart festgehalten	Festhalten der ausgewählten Themen auf FC	Die Zusammenfassung des Fragebogens plus der Notizen aus der Bildarbeit auf FC war sehr wichtig. Ergänzt wurden diese Infos um formulierte Ziele aus der Arbeit mit Kärtchen, die getrennt voneinander bearbeitet wurden. Dies habe ich durchgeführt, um die Ziele zu konkretisieren.
16:00	Vorstellung von DISG und Erstellen des Persönlichkeitsprofils	DISG Heft zum freirubbeln	Anfängliche Abneigung gegenüber dem Test. Nach der Auswertung und Besprechung der Ergebnisse, fanden sich beide Kunden klar beschrieben. Wichtig ist bei der Erläuterung, dass es hier darum geht die jeweiligen Potentiale zu beschreiben und nicht darum, irgendwelche Defizite zu formulieren. Gerade im Hinblick auf die Ziele wurde das Bild verdeutlicht, warum das jeweilige Persönlichkeitsprofil genau zu diesem Ziel passt. Die Erstellung übers Internet war geplant, aber vom Betriebsleiter/in nicht umgesetzt worden. Voraussetzung ist auch ein leistungsfähiger Drucker und ausreichend Tinte, was zukünftig vorher gecheckt werden muss.
16:30	Vorstellung der betriebswirtschaftlichen Auswertung und Besprechung der ausgewerteten Kennzahlen	Zahlen vom Betrieb mit einer Vergleichsgruppe des ÖR-Betriebsvergleiches abgeglichen und besprochen	War sehr wichtig, um die Potenziale und Grenzen dieses Betriebes zu beschreiben. Gerade im Hinblick auf die jeweiligen Ziele konnten klare Einschätzungen zur Umsetzung getroffen werden.
17:00	Ende		

1.2 Was waren die Ausgangsthemen und Fragestellungen, die seitens der Kunden eingebracht wurden

- Familienplanung, Übernahme des elterlichen Betriebes des Partners in 70 km Entfernung.
- Erhalt des Betriebes der Partnerin.

2 Welche Ergebnisse und Vereinbarungen wurden erarbeitet?

- Ausarbeiten der Schwerpunktthemen und Prioritäten setzen für die Strategieentwicklung.

3 Wie war der Prozessverlauf?

3.1 Was lief gut?

- Bildarbeit und Zielformulierung

3.2 Was lief weniger gut?

- Bildarbeit mit einem Satz und 2 Personen zu lang.

3.3 Allgemeine Anmerkungen

- Aus der Zielearbeit/Bildarbeit und DISG wurde deutlich, dass zunächst an den persönlichen Zielsetzungen gearbeitet werden muss, bevor eine gemeinsame Strategie gefunden und umgesetzt werden kann.

3.4 Welche Konsequenzen ziehe ich daraus?

- Der Focus für den zweiten Termin sollte dazu genutzt werden gemeinsame Grundlagen für die Strategieentwicklung zu erarbeiten.

4 Wie waren Stimmung und Atmosphäre?

- Offen und herzlich, von Seiten der Betriebsleiterin eher problemorientiert..

5 Gab es besondere Vorkommnisse?

- Die Bildarbeit wurde durch Katzen gestört, die die auf dem Boden liegenden Bilder „bearbeitet“ haben.

6 Zusammenfassung: Welchen Anpassungsbedarf für Abläufe und Werkzeuge der Strategieberatung ergeben sich aus den gemachten Erfahrungen dieses Beratungstermins

- Wichtig ist es bei mehreren Teilnehmern, die Gemeinsamkeiten und Differenzen zu benennen und die Schnittmengen herauszuarbeiten. Bildarbeit kürzen und mit kleineren Karten arbeiten.

Prozessbericht zur Strategieberatung (erster Termin) Nr. 2

Ort: XXX.....	1.Termin: 12.10.2007	Dauer: 9.30 bis 13 Uhr
Berater: XXX		
Kunde/n: XXX		

1 Themen und Ablauf

1.1 Kurze Darstellung des Ablaufs

Zeit	Thema	Methode / Werkzeug	Kommentar: Wie lief dieser Schritt? Wie sind die bisherigen Werkzeuge und Abläufe an dieser Stelle zu bewerten? Veränderungsbedarf
9.30	Betriebsrundgang		Braucht es am Anfang zur Einstimmung
10.00	Bisherige Betriebsentwicklung		Rundet den Betriebsrundgang ab. Hilft dem Berater, das Bild zum Betrieb abzurunden. Wäre hilfreich, wenn der Berater die Entwicklung schon im Vorfeld hätte, so dass er nur noch gezielt nachfragen muss, und man keine Zeit verliert
10.15	Werte und Ziele	Bildarbeit	Hat sehr lange gedauert. Habe alle drei Punkte kleben lassen (Grün = Zustimmung, Rot = stimme nicht zu). Dann wurde jede Karte diskutiert. Hat die verschiedenen Vorstellungen der Betriebsentwicklung sehr gut herausgearbeitet. Gegensätze und Gemeinsamkeiten wurden offensichtlich und konnten festgehalten werden. Alle waren voll bei der Sache.
12.15	Betriebsanalyse	SWOT	Passt an dieser Stelle gut. Wichtig, die beteiligten Betriebsleiter mit guten Fragen zu unterstützen. Mögliche Entwicklungswege wurden schon angesprochen
12.45	Feedbackrunde und Abschluss		Es wurde vereinbart, dass nach der Erstellung des Strategieberichts der bisherige Prozess mit dem 2. Sohn und mit den möglichen Schwiegertöchtern besprochen wird. Dabei sollen max. 3 verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten für eine Berechnung mit Meisterplan erarbeitet werden.

1.2 Was waren die Ausgangsthemen und Fragestellungen, die seitens der Kunden eingebracht wurden

- Wie kann sich der Betrieb entwickeln, dass er zukünftig 3 Familien ein Einkommen sichert und die beiden Söhne in den Betrieb integriert werden.

2 Welche Ergebnisse und Vereinbarungen wurden erarbeitet?

- Siehe Ablauf

3 Welchen Anpassungsbedarf für Abläufe und Werkzeuge der Strategieberatung ergeben sich aus den gemachten Erfahrungen dieses Beratungstermins

- Bei mehreren Teilnehmern braucht es mehrere Bildkartensätze. Ansonsten dauert die Arbeit zu lange
- Aus Zeitgründen konnten DISG Ergebnisse nicht besprochen werden. Ergebnisse „hingen“ in der Luft. Beim Ausfüllen der Onlineprofile gab es inneren Widerstand, der nicht direkt geklärt werden konnte. Vor dem Ausfüllen braucht es, glaube ich, eine persönliche Erklärung, nicht am Telefon. Das ist für viele Menschen etwas zu abstrakt.

Prozessbericht zur Strategieberatung (zweiter Termin) Nr. 1

Ort: XXX.....	2.Termin: xx.xx.xx	Dauer: 4 h
Berater: XXX		
Kunde/n: XXX		

1 Themen und Ablauf

1.1 Kurze Darstellung des Ablaufs

Zeit	Thema	Methode / Werkzeug	Kommentar: Wie lief dieser Schritt? Wie sind die bisherigen Werkzeuge und Abläufe an dieser Stelle zu bewerten? Veränderungsbedarf
9:00	Einstieg ins Thema; Zusammenfassung vom 1. Termin	Pers. Gespräch mit FC Präsentation zu Zielen, Werten, DISG und Besprechung der betriebsw. Benutzungsschlüssel und dessen Bedeutung/-Auswirkungen	War wichtig, um wieder an den ersten Termin anzuknüpfen und die 2 Teilnehmer einzustimmen.
10:00	Herausarbeiten der Schnittmengen und Gegensätze	Auswertung der Punkte mit Übereinstimmung und Gegensätzen aufschreiben auf FC	Bei mehreren Teilnehmern wichtig, um die gemeinsamen Ziele herauszufiltern, um eine gemeinsame Strategie entwickeln zu können.
11:00	Umfeldanalyse	Gemeinsames Erarbeiten der „Pest Analyse“ auf FC	War ein nicht so wichtiges Element, da die zu bearbeitenden Knackpunkte bereits im vorherigen Tool deutlich wurden und das Umfeld aus „Pest“ eher als sekundär zu betrachten ist. Zudem wurden nach der SWOT Analyse einige Dopplungen beider Tools deutlich.
11:30	SWOT	Stärken Schwächen Analyse des Betriebes von jedem Betriebsleiter erarbeitet	SWOT ist nach wie vor ein starkes Element der Strategieberatung, da es den Betrieb mitsamt der Betriebsleiter und Mitarbeiter sehr gut beleuchten kann. In diesem Falle wurde keine Strategie aus SWOT entwickelt, da die gemeinsame Ebene noch nicht hergestellt war, auf der dies erfolgen kann. War sehr wichtig, um die Potenziale und Grenzen dieses Betriebes zu beschreiben. Gerade im Hinblick auf die jeweiligen Ziele konnten klare Einschätzungen zur Umsetzung getroffen werden
12:30	To do	Eine weitergehende Strategie konnte nicht umgesetzt werden, da für beide Betriebsleiter zunächst zu klären ist, ob sie überhaupt einen gemeinsamen Nenner haben, der dann durch eine Strategische Planung erarbeitet wird.	Anstelle einer Gesamtstrategie wurde als Aufgabe besprochen bis Ende Februar 2008 3 Betriebe zu besuchen und interviewen, die bzgl. der Fragestellung „Managen von weit entfernt liegen Betriebsstätten“ Erfahrungen haben. Hier hat die Betriebsleiterin Ängste. Ziel ist es, nach den erfolgten Gesprächen zu entscheiden, ob das Thema - zusätzlicher Zweibetrieb - gemeinsam angegangen werden kann, um danach strategisch zu planen.
17:00	Ende		

1.2 Was waren die Ausgangsthemen und Fragestellungen, die seitens der Kunden eingebracht wurden

- Familienplanung, Übernahme des elterlichen Betriebes des Partners in 70 km Entfernung.
- Erhalt des Betriebes der Partnerin.

2 Welche Ergebnisse und Vereinbarungen wurden erarbeitet?

- Kontaktieren von 3 ausgewählten Betrieben, die mehrere Betriebsstätten managen.

3 Wie war der Prozessverlauf?

3.1 Was lief gut?

- SWOT- Analyse.
- Das Verdeutlichen der ganz elementaren Gegensätze in Fragen der Familienplanung und Bewirtschaftung der elterlichen Betriebsstätte des Partners.

3.2 Was lief weniger gut?

- Eine Strategie zu entwickeln, die beiden Betriebsleitern gerecht wird.

3.3 Allgemeine Anmerkungen

- Aus der Zielearbeit / Bildarbeit und DISG wurde deutlich, dass zunächst an den persönlichen Zielsetzungen gearbeitet werden muss, bevor eine gemeinsame Strategie gefunden und umgesetzt werden kann.

3.4 Welche Konsequenzen ziehe ich daraus?

- Ausloten, wie die Gespräche mit anderen ausgewählten Betriebsleitern verlaufen, bevor weitergearbeitet werden kann.

4 Wie waren Stimmung und Atmosphäre?

- Offen, bei den Kernthemen sehr angespannt, da die persönlichen Spannungen sehr deutlich wurden

5 Gab es besondere Vorkommnisse?

- nein

6 Zusammenfassung: Welchen Anpassungsbedarf für Abläufe und Werkzeuge der Strategieberatung ergeben sich aus den gemachten Erfahrungen dieses Beratungstermins

- Nicht nach Schema F vorgehen, sondern das Vorgehen an den persönlichen Bedürfnissen ausrichten.

Prozessbericht zur Strategieberatung (zweiter Termin) Nr. 2

Ort: XXX.....	2.Termin: 16.01.2008	Dauer: 9.30 bis 13.30 Uhr
Berater: XXX		
Kunde/n: XXX		

1 Themen und Ablauf

1.1 Kurze Darstellung des Ablaufs

Zeit	Thema	Methode / Werkzeug	Kommentar: Wie lief dieser Schritt? Wie sind die bisherigen Werkzeuge und Abläufe an dieser Stelle zu bewerten? Veränderungsbedarf
9.30	Betriebswirtschaftliche Auswirkung der drei Planungsvarianten	Meisterplan	IST Betrieb und drei Planungsvarianten (Aufstockung Milchvieh, Mutterkuhhaltung VON HIER und Pensionsmutterkühe) wurden am Laptop besprochen. Jeweils vier Seiten mit den wichtigsten Kennzahlen besprochen. Anschließend wurden die Ergebnisse diskutiert. Dabei entbrannte eine sehr rege Diskussion, die zu keinem Ergebnis führte. Deshalb wurde als nächster Schritt eine Entscheidungsmatrix durchgeführt. Aufstockung des Milchviehs wurde favorisiert.
10.00	Entscheidungsfindung	Entscheidungsmatrix	Zu den vorhandenen drei Varianten wurde noch eine vierte Variante, Aufbau eines Milchziegenbetriebes, genommen. Die Entscheidung, ob sich einzelne Kriterien nun positiv oder negativ bei den verschiedenen Varianten auswirken, war manchmal etwas zeitaufwendig, verlief aber harmonisch. Ergebnis bestätigte die schon zu Beginn geäußerten Vor und Nachteile der einzelnen Varianten.
10.45	Besprechung der DISG Profile	Einführung am FC, anschl. Besprechung der einzelnen Profile	Dieser Schritt war sehr wichtig, da aus Zeitmangel die Profile beim ersten Termin nicht besprochen werden konnten. Möglichkeiten zum Einsatz der Profile für den weiteren Betriebsentwicklungsprozess wurden besprochen.
12.15	Zielelandschaft	Pinnwand und Kärtchen	Für die dringlichsten 2 Ziele: Abschluss des Stallbaus inkl. Mistlager und Steigerung der Milchleistung im Jahr 2008 auf wieder 6000 l Milchleistung
12.45	Feedbackrunde und Abschluss		Es wurde kurz über das weitere Vorgehen gesprochen und auf die Fahrt nach Oberursel vertagt

1.2 Was waren die Ausgangsthemen und Fragestellungen, die seitens der Kunden eingebracht wurden

- Wie wirken sich die drei Planungsvarianten auf die Wirtschaftlichkeit und Arbeitssituation des Betriebes aus
- Welche Variante soll mittelfristig umgesetzt werden

2 Welche Ergebnisse und Vereinbarungen wurden erarbeitet?

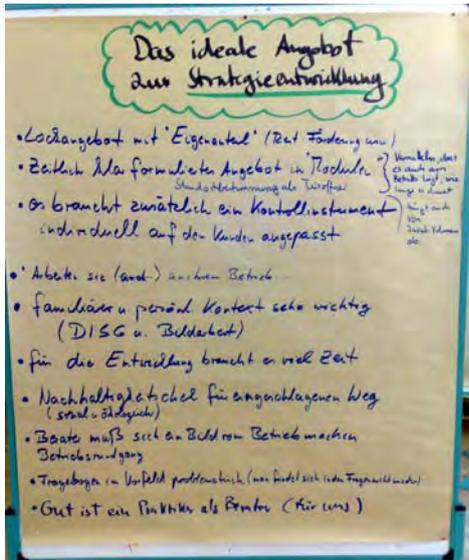
- S. Ablauf

3 Welchen Anpassungsbedarf für Abläufe und Werkzeuge der Strategieberatung ergeben sich aus den gemachten Erfahrungen dieses Beratungstermins

- Keine, Verlauf war rund und passend. Für eine komplette Zielelandschaft war zu wenig Zeit. Dafür müsste man eigentlich mindestens 2 Std. Zeit einplanen.

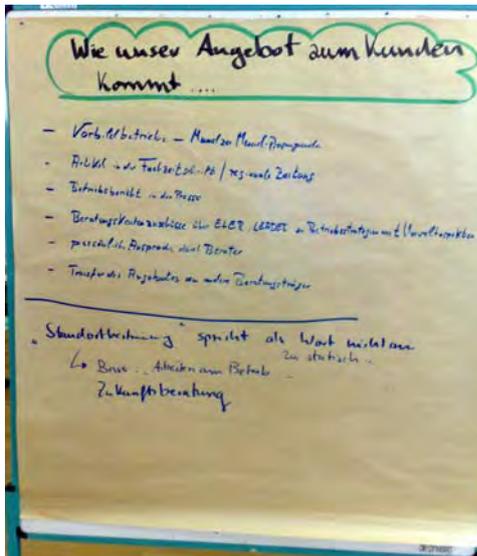
Workshopergebnis

Das ideale Angebot zur Strategieberatung



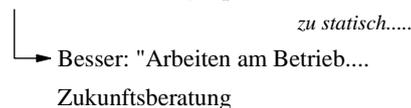
- Lockangebot mit "Eigenanteil" (*Rest Förderung usw.*)
- Zeitlich klar formuliertes Angebot in "Modulen" } Standortbestimmung als Türöffner } Vermitteln, dass es auch am Betrieb liegt, wie lange es dauert
- es braucht zusätzlich ein Kontrollinstrument individuell auf den Kunden angepasst } Hängt auch vom Invest-Volumen ab
- Arbeiten sie (~~auch~~) an ihrem Betrieb...
- familärer u. persönlicher Kontext sehr wichtig (DISG u. Bildarbeit)
- für die Entwicklung braucht es viel Zeit
- Nachhaltigkeitscheck für eingeschlagenen Weg (*sozial u. ökologisch*)
- Berater muß sich ein Bild vom Betrieb machen Betriebsrundgang
- Fragebogen im Vorfeld problematisch (*man findet sich in den Fragen nicht wieder*)
- Gut ist ein Praktiker als Berater (*für uns*)

Wie unser Angebot zum Kunden kommt

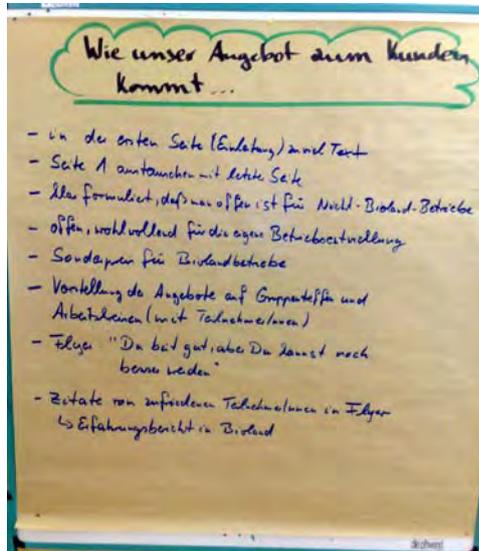


- Vorbildbetrieb - Mund zu Mund-Propaganda
- Artikel in der Fachzeitschrift / regionaler Zeitung
- Betriebsbericht in der Presse
- Beratungskostenzuschüsse über ELER, LEADER zu Betriebsstrategien mit Umweltaspekten
- persönliche Anprache durch Berater
- Transfer des Angebotes an andere Beratungsträger

"Standortbestimmung" spricht als Wort nicht an



Wie unser Angebot zum Kunden kommt



- in der ersten Seite (Einleitung) zu viel Text
- Seite 1 austauschen mit letzter Seite
- klar formuliert, das man offen ist für Nicht-Bioland-Betriebe
- offen, wohlwollend für die eigene Betriebsentwicklung
- Sonderpreis für Biolandbetriebe
- Vorstellung der Angebote auf Gruppentreffen und Arbeitskreisen (mit TeilnehmerInnen)
- Flyer: "Du bist gut, aber Du kannst noch besser werden"
- Zitate von zufriedenen TeilnehmerInnen in Flyer
 - ↳ Erfahrungsbericht in Bioland