

Vielfalt braucht Klarheit: Strategieberatung für Diversifizierung, Spezialisierung und Kooperation im ökologischen Landbau

Jan Plagge ¹, Katrin Zander ², Hiltrud Nieberg ³ & Renate Strohm-Lömpcke ³

Bioland Erzeugerring e.V. Bayern ¹

Universität Kassel, Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften

Fachgebiet Agrar- und Lebensmittel-Marketing ²

Institut für Betriebswirtschaft am Johann Heinrich von Thünen-Institut (vTI) ³
(Bundesforschungsinstitut für Ländliche Räume, Wald und Fischerei)

Zusammenfassung

Ziel dieses Forschungsvorhabens war es, Beratern und Betriebsleitern Hilfestellungen an die Hand zu geben, um den betrieblichen Entwicklungsprozess und die damit verbundenen Neuerungen im Betriebsmanagement zu meistern bzw. zu begleiten. Im Rahmen von Interviews wurden die Entwicklungsverläufe von 40 ökonomisch erfolgreich wirtschaftenden Ökobetrieben erhoben. Diese wurden zu Verlaufstypen zusammengefasst und darauf aufbauend in Strategietypen eingeteilt. Im Fokus der empirischen Untersuchung stand die Frage, welchen Einfluss die Betriebsleiterpersönlichkeit auf die betriebliche Entwicklung hat. Über die Erstellung eines Persönlichkeitsprofils (DISG) konnten bei der Mehrheit der Betriebe explorativ Zusammenhänge zwischen dem durch das Profil ausgewiesenen Verhaltenstyp und der strategischen Ausrichtung der Betriebe aufgezeigt werden. In der zweiten Projektphase wurde vom Projektteam ein Werkzeugkoffer für ein neues Beratungsangebot zur Strategieberatung erarbeitet. Dieses wurde auf acht Betrieben, die vor einer betrieblichen Neuausrichtung standen, getestet und über eine intensive Rückkoppelung zwischen Landwirten und Projektteam zur Praxisreife weiterentwickelt.

Summary

Strategy consultancy regarding diversification, specialisation and cooperation in organic farming

The research project aims to provide farmers and farm managers with tools to facilitate decisions on farm development strategies – either towards specialisation or diversification – and to help them to successfully handle the respective challenges in farm management. Due to the complex topic face-to-face interviews were conducted. By means of a partially standardised questionnaire the development of 40 economically successful organic farms was surveyed. Based on their recent development four different types of strategies could be identified: the typical diversifier, the partial diversifier, the concentrating/integrating farmers as well as the

¹ Korrespondierender Autor; E-mail: jplagge@bioland-beratung.de

specialised farmers. In almost all farms a high level of added value was achieved either by integrating processing and/or marketing activities or via primary production of high value crops such as potatoes and field vegetables. The empirical study focussed on the influence of the farmer's personality on farm development. The application of 'DISG' personality profiles showed clear relations between the behaviour type of the profile and the strategic orientation of the farm in an explorative way.

In the second phase of the research the project team developed a kit of tools for new strategic consulting. Complementing the DISG personality profile it also contains other new methodical elements. In the subsequent testing phase the new concept with its different tools was tested on eight farm in the process of reorientation. In a real participatory approach involving farmers, advisors and scientists the concept was adjusted and improved and is now ready for practical application.

Einleitung

Im Rahmen eines Forschungsprojektes wurde ein Konzept zur betrieblichen Standortbestimmung und Strategieentwicklung von Bio-Betrieben erarbeitet. Das Angebot orientiert sich sehr stark an den unterschiedlichen Persönlichkeiten auf den Höfen und hilft den Menschen, ihre maßgeschneiderte Betriebsstrategie zu erarbeiten. Die meisten Bioland-Höfe sind sehr vielfältig. Vielfalt ist ein systemimmanentes Prinzip des organisch-biologischen Landbaus. Die Schattenseite der Vielfalt ist viel Arbeit. Viele Menschen auf Biohöfen leiden unter Verzettelung im Arbeitsalltag, hohen zeitlichen Belastungen und zu geringen Erträgen/Leistungen. Die im konventionellen Landbau bewährte Antwort ist die Spezialisierung. Durch die Reduzierung oder Abschaffung von Betriebszweigen wie der Tierhaltung werden Arbeitsabläufe vereinfacht und zeitliche Freiräume entstehen. Durch Konzentration wächst das Wissen, und Erträge sowie Leistungen können gesteigert werden. Diese Vereinfachung entspricht jedoch oft nicht den persönlichen Zielen der Betriebsleiter und führt weg von nachhaltigen ökologischen Kreislaufsystemen.

Nicht wenige Bio-Betriebe stecken hier in einem Dilemma: „Soll ich meine Strategie auf einen vielseitigen Biobetrieb ausrichten oder auf Spezialisierung? Kann ich mein Ideal noch leben – oder werde ich nur erfolgreich am Markt, wenn ich mich davon weg bewege?“

Mitarbeiterinnen des Johann Heinrich von Thünen-Instituts (früher FAL) und der Bioland Beratung haben ein Beratungskonzept erarbeitet, das den Betrieben bei ihrer Strategieentwicklung helfen soll. Dazu wurden zwischen 2006 und 2007 die Strategien von rund 40 erfolgreichen Bio-Betrieben in Deutschland erfasst. Die Ergebnisse aus der Praxis lieferten die Grundlage für das Beratungskonzept.

Ergebnisse

Zwei wichtige Ergebnisse der Befragung waren richtungsweisend für alle weiteren Überlegungen:

- Der Standort und die Ausstattung eines Betriebes entscheiden nicht allein über dessen Erfolg.
- Die Persönlichkeit des/der Betriebsleiter mit Zielen, Vorlieben, Fähigkeiten zu Kommunikation und Kooperation ist hingegen wesentlich für die strategische Ausrichtung und eine erfolgreiche Entwicklung.

Welcher Betriebsleitertyp ist mit einer Strategie der betrieblichen Vielfalt erfolgreich und welche Stärken sprechen eher für eine betriebliche Spezialisierung? Was kann aus dem Verhalten gelernt und wie können die Erkenntnisse aus den Befragungen in die Praxis übertragen werden?

Die beobachteten betrieblichen Entwicklungen erfolgreicher Bio-Betriebe waren zwar sehr vielfältig und vom Betriebstyp abhängig. Dennoch zeigten sich deutliche Gemeinsamkeiten in der Ausrichtung, so dass vier übergeordnete Entwicklungsrichtungen abgeleitet werden konnten:

Betriebsgruppe 1 – mehrdimensionaler Diversifizierer: Die Leiterinnen und Leiter dieser Betriebe haben im Rahmen der Umstellung, des Generationenwechsels oder anderer Ereignisse neue landwirtschaftliche Betriebszweige aufgebaut und zusätzlich in die hofeigene Verarbeitung oder den Direktabsatz investiert. Gelegentlich wurden diese Aktivitäten mit dem ländlichem Tourismus, der Bildungsarbeit, der Gastronomie und/oder der Energieerzeugung kombiniert.

Betriebsgruppe 2 – eindimensionale Diversifizierer: Betriebe dieser Gruppe sind in der Ausrichtung der landwirtschaftlichen Produktion weitgehend unverändert geblieben oder haben ohne Veränderung der Vielfalt auf etwa gleichem Niveau umstrukturiert. Auch diese Betriebsleiter haben Wege gesucht, über hofeigene Verarbeitung, den Direktabsatz oder über neue Einkommensquellen die betriebliche Wertschöpfung zu steigern.

Betriebsgruppe 3 – Diversifizierer und Spezialisierer: Dieser Gruppe wurden Betriebe zugeordnet, deren Betriebsleiter die landwirtschaftlichen Erzeugung gezielt auf wenige erfolgreiche Betriebszweige reduziert haben und gleichzeitig in nachgelagerte Bereiche, wie Verarbeitung und/oder Direktabsatz eingestiegen sind. Zusätzlich haben einige dieser Betriebsleiter in außerlandwirtschaftliche Bereiche investiert, zum Beispiel in Tourismus und in solare Stromerzeugung. In diesen Betrieben sind Spezialisierung und Diversifizierung parallel erfolgt.

Betriebsgruppe 4 – reine Spezialisierer: Diese Betriebe sind rein landwirtschaftlich orientiert und konzentrieren sich auf wenige Betriebszweige. Sie verfolgen dabei eine qualitäts- oder kostenorientierte Strategie und verzichten darauf, in nachgelagerte Bereiche einzusteigen.

Betriebsleiterpersönlichkeiten und betrieblicher Entwicklungsweg

Zur Erfassung der Persönlichkeit der Betriebsleiter wurde ein marktübliches Persönlichkeitsprofil (DISG) erstellt, das unter anderem in der Unternehmensführung und Teamentwicklung eingesetzt wird. Mithilfe dieser Methode können persönliche Stärken und Schwächen der Menschen herausgearbeitet werden, um Effizienz und Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Das Modell geht davon aus, dass jeder Mensch die vier Verhaltensdimensionen Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit in sich vereint, allerdings in jeweils unterschiedlich starker Ausprägung. Die Tabelle zeigt die betrieblichen Entwicklungstypen und die überwiegenden DISG-Verhaltensdimensionen der Betriebsleiter.

Tab.1: Betrieblicher Entwicklungstyp und DISG-Verhaltensdimensionen der Betriebsleiter

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 suchten 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: verändert nach Zander et al. (2008)

Vergleichbare Ergebnisse zeigten sich auch in den Antworten der Betriebsleiter auf direkte Fragen zum eigenen Verhalten im Betrieb. Betriebsleiter, die eine mehrdimensionale Diversifizierung (Gruppe 1) verfolgt haben, arbeiten deutlich lieber mit Mitarbeitern und in Kooperationen. Reine Spezialisierer (Gruppe 4) äußerten, deutlich weniger Vertrauen in andere Menschen zu haben und weniger gern in Kooperation mit anderen Betrieben zu arbeiten. Die mehrdimensionalen Diversifizierer haben sich tendenziell als weniger risikofreudig als die Betriebsleiter aller anderen Gruppen eingeschätzt.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der explorativen Erhebungen, dass bei klarer Strategie auch Vielfalt ein erfolgversprechender Weg sein kann.

Nicht „rumwursteln“, sondern Standort bestimmen und Zukunftsstrategien entwickeln

Aus den Erkenntnissen der Erhebungen wurde mit vier erfahrenen Fachberatern und ausgebildeten Coaches ein Ablauf für eine systematische Standortbestimmung und Strategieentwicklung für bäuerliche Familien und ihren Mitarbeitern und/oder Gesellschaftspartnern, kurz „Hof-Teams“, entwickelt. Dieser Ablauf wurde im Projekt auf acht Betrieben erprobt und gemeinsam mit den Betriebsleitern optimiert. Betriebsleiter und Hof-Teams können nun mit einer betrieblichen Standortbestimmung in den Prozess einsteigen. Nach einem gut vorbereiteten drei- bis vierstündigen Termin auf dem Hof entsteht ein detaillierter Überblick über die derzeitige Situation des Betriebes (wirtschaftlich, persönlich, Hof-Team, Umfeld). Die aktuellen Ziele und Handlungsfelder sind gemeinsam geklärt, abgesteckt und schriftlich festgehalten. Am Ende steht eine gute Grundlage für anstehende Entscheidungen, die Klarheit über die zukünftige Richtung betrieblicher Entwicklungen schafft. Jeder Betrieb erhält einen schriftlichen Standortbericht, der eine wertvolle Grundlage für weitere Gespräche bietet. Bestehen nun mehrere sinnvolle Optionen für die weitere Entwicklung der Betriebe, werden diese Wege im Anschluss der Standortbestimmung auf Herz und Nieren geprüft. Zum einen wirtschaftlich und zum anderen, und dies ist neu, ob der Weg auch zu den Menschen und Persönlichkeiten des Hof-Teams passt. Hierzu wird unter anderem das im Projekt

erprobte DISG Persönlichkeitsprofil genutzt, was von Praktikern als sehr wertvoll rückgemeldet wurde.

Förderhinweis

Das Projekt wurde im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau gefördert (Fördernummer: BÖL 03OE454).

Literatur

Zander K, Plagge J & Strohm-Lömpcke R (2008): Diversifizierung, Spezialisierung, Kooperation im ökologischen Landbau: Konzepte und Strategien zur Verbesserung des Betriebsmanagements und der Arbeitsorganisation. Endbericht BÖL-Projekt 03OE454. Braunschweig und Augsburg. <http://www.orgprints.org/14861/>

Anhang

Beispielbericht einer aus dem Projekt abgeleiteten Standortbestimmung

Familie Halmer aus Nordmannsdorf (Name und Ort geändert) bewirtschaftet schon seit 20 Jahren ihren Gemischtbetrieb, davon die letzten zehn Jahre biologisch. Als sie den Betrieb übernahmen, war er ein reiner Milchviehbetrieb mit Futterbau. Bereits vor der Umstellung begann Ute Halmer, Gemüse und Fleischpakete ab Hof zu vermarkten und baute die Direktvermarktung nach der Umstellung kontinuierlich aus. Der Ackerbau wurde immer vielseitiger, Kartoffeln kamen vor fünf Jahren hinzu und sind aus der Vermarktung nicht mehr wegzudenken. Die Milch wird von einer regionalen Molkerei als Biomilch erfasst und seit einem Jahr stimmt endlich der Preis. Die drei Kinder gehen auf die 20 zu, der älteste Sohn ist bereits aus dem Haus und macht seinen Zivildienst. Eigentlich läuft alles halbwegs gut, aber es beginnt an einigen Stellen kritisch zu werden:

- Da immer neue Aktivitäten begonnen wurden, hat die Arbeitsbelastung kontinuierlich zugenommen.
- Die Eltern von Ute Halmer sind Mitte 80, zwar noch fit und arbeiten vor allem im Gemüsebau und im Ab-Hof-Verkauf noch mit, fallen aber immer häufiger im Tagesgeschäft aus.
- Der Laufstall, der vor 20 Jahren für 40 Milchkühe neu gebaut wurde, ist voll ausgelastet. Entwicklungsmöglichkeiten mit dem Altgebäude sind wenig vorhanden. Soll aufgestockt werden, muss um- oder neugebaut werden?
- Der Absatz in der Ab-Hof-Vermarktung nimmt seit zwei Jahren ab. Zwar bleiben die Stammkunden treu, jedoch nimmt der Umsatz pro Kunde ab.

Für Ute Halmer ist jetzt ein guter Zeitpunkt für eine sogenannte Standortbestimmung, bevor der Druck zu groß wird. Grundlage für das Beratungsgespräch, das die Bio-Bäuerin für sich und ihren Mann vereinbart, ist eine Übersicht der wichtigsten Kennzahlen zu der wirtschaftlichen Ist-Situation des Betriebes. Die Auswertung hat der Berater vorab anhand der Buchabschlüsse der vergangenen zwei Jahre

vorgenommen. Verglichen mit ähnlich gelagerten Bio-Betrieben steht der Hof nicht schlecht da, es bestehen noch Möglichkeiten für weitere Investitionen.

Als Ziel des Beratungsgespräches formulieren die Halmers gemeinsam mit ihrem Berater: „Mehr Klarheit in der Weiterentwicklung des Betriebes gewinnen – eine Perspektive entwickeln, wenn Utes Eltern nicht mehr mitarbeiten können – eine Entscheidungsgrundlage für den Familienrat mit Eltern und Kindern erarbeiten“. Der Betrieb hat bereits 20 Jahre Entwicklung hinter sich. Wo soll es nun hingehen? Entscheidend sind bei dieser Frage die Ziele, welche die Orientierung für zukünftige Entscheidungen geben. Wie viele ihrer Kollegen haben sich die Halmers noch nie bewusst mit ihren Zielen auseinandergesetzt. So fällt es ihnen schwer, konkret zu werden. Sogenannte Wertekarten, die der Berater mit Bildern zusammengestellt hat, helfen den Halmers auf die Sprünge.

Franz Halmer möchte die Vielfalt im Betrieb erhalten und den Kontakt zum Endverbraucher pflegen. Seine Frau wünscht sich einen übersichtlicheren Betrieb und mehr Freiraum für sich. Einig ist sich das Paar bei Zielen, wie der Vorbildwirkung in der Region, der artgerechten Tierhaltung und der Herstellung gesunder Produkte.

Tab. 2: Strategische Ist-Analyse des Betriebes

Stärken	Schwächen
Bekannt in der Region, hohe Glaubwürdigkeit und sehr guter Umgang mit den Menschen und Kunden Vielseitiger Betrieb, viele eigene Produkte Ganze Familie ist engagiert, auch die 3 Kinder Gute Qualitäten bei Gemüse und Kartoffeln Bewässerung Viel Erfahrung	Aufgrund der Vielfalt ist es schwierig, Bereiche wie z.B. den Gemüsebau von den Abläufen her zu optimieren. Viele Abläufe nicht effizient Es fällt zum Teil schwer, Dinge loszulassen, abzugeben oder delegieren z.T. Schwere Böden
Chancen	Gefahren
Biomarkt wächst, und der Markt ist vor der Haustür vorhanden Es gibt einen Gegentrend zum anonymen Biomarkt: zu Bio mit persönlicher Beziehung – die Kunden schätzen den Kontakt mit der ganzen Familie Die Direktvermarkter-Konkurrenz nimmt eher ab (andere Hofläden haben z.T. geschlossen, Möglichkeiten für 1-2 weitere Marktstände sind vorhanden)	Krankheiten und der Aufwand für eine mögliche Pflege der Eltern Kaufkraft sinkt und Leute kaufen weniger Bio (ist evtl. auch eine Chance wieder für mehr Direktvermarktung der eigenen Waren bei steigenden Transportpreisen)

Bei der Ist-Analyse des Betriebes (siehe Tab. 2) ergeben sich sehr viele Entwicklungsmöglichkeiten, von denen die folgenden fünf am intensivsten diskutiert werden:

- Weiter so, jedoch die Arbeitsabläufe besser organisieren.

- Milchkühe abschaffen, statt dessen eine kleine Mutterkuhhaltung und Konzentration auf Marktfrucht mit Kartoffeln, Gemüse und Direktvermarktung. Eine Fremdarbeitskraft (Gärtner) für den Gemüsebau suchen.
- Gemüsebau einstellen und Konzentration auf die Milchviehhaltung, Erweiterung des Stalls um 20 bis 30 Plätze, Direktvermarktung langsam auslaufen lassen.
- Leichte Erweiterung der Milchviehhaltung und Ausbau des Kartoffel- und Gemüsebaus mit einer Fremdarbeitskraft, Ausbau der Direktvermarktung.
- Kooperation mit dem Nachbarbetrieb in der Milchviehhaltung oder Außenwirtschaft, Reduzierung der Arbeitsbelastung und Konzentration auf Kartoffeln, Gemüse und Direktvermarktung.

Milchkühe abzuschaffen, wo gerade der Milchpreis stimmt? Den Halmers wird es schwer ums Herz. Auch können sie sich ihren Betrieb ohne Milchvieh nicht vorstellen. Die mit viel Aufwand aufgebaute Direktvermarktung aufzugeben, ist nicht der Favorit. Das Herz von Franz Halmer schlägt für das Milchvieh, das von Ute Halmer für den Kontakt zu den Kunden. Als Favorit der ersten Beratungsrunde wird zunächst eine vorsichtige Erweiterung der Milchviehhaltung und eine Investition in einen Mitarbeiter im Gemüsebau in Betracht gezogen.

Weitere Schritte zur Klärung stehen an:

- Ab wann rechnet sich ein angestellter Gärtner und wie viel Arbeitszeit spart dieser für die beiden Halmers und die wegfallenden Eltern? Mehrere Varianten müssen noch durchgerechnet werden.
- Die Halmers vereinbaren einen Gesprächstermin mit den Nachbarn, um sich über Pläne und Möglichkeiten einer Kooperation unverbindlich auszutauschen.
- Stellenanzeigen werden geschaltet, um zu sondieren, ob ein geeigneter Gemüsegärtner überhaupt zu finden ist.
- Ein Berater für Direktvermarktung prüft die Wirtschaftlichkeit des Ab-Hof-Verkaufs.

Die Halmers bleiben am Ball, vereinbaren weitere Gesprächstermine und werden konkret. Der Favorit steht fest: Franz Halmer hat in dem Gespräch mit den Nachbarn eine Möglichkeit gefunden, das Jungvieh aus dem bestehenden Stall auszulagern und seine Milchviehhaltung um zehn Kühe zu erweitern.

Die Gärtnersuche gestaltete sich anfangs schwierig, zumal die Eltern sich zunächst dagegen aussprechen. Aber schließlich fanden die Halmers einen jungen engagierten Gesellen. Das Sortiment im Hofladen konnte erweitert werden und ein dritter Marktstand wurde im Frühjahr eröffnet. Die Halmers können zufrieden sein – sie haben wieder das Gefühl, dass sie ihre Entwicklung bewusst selbst gestalten können.

Zitiervorschlag: Plagge J, Zander K, Nieberg H & Stroh-Lömpcke R (2009):
Vielfalt braucht Klarheit: Strategieberatung für Diversifizierung, Spezialisierung und
Kooperation im ökologischen Landbau. In: Wiesinger K & Cais K (Hrsg.):
Angewandte Forschung und Beratung für den ökologischen Landbau in Bayern.
Ökolandbautag 2009, Tagungsband. –Schriftenreihe der LfL 7, 133-139