

# Betriebsleiterpersönlichkeit und Entwicklungswege ökologischer Betriebe

Katrin Zander

**Abstract** –Unsatisfying economic performance, continuous work overload or the entrance of the younger generation are often the starting point for reorientation of the farm's organisation in order to increase the farm's efficiency. Theoretically, farmers are faced with two main options when looking for a viable farm strategy: diversification or specialisation. Based on a quantitative and qualitative survey of 39 farms, the results show that the decision to either diversify or specialise is usually a multi-dimensional issue. Only the analyses of the interactions between many different factors may help to understand the decision processes on farms. One central result of the study is that the personality of the farmer is the key driving factor in the decision on specialisation or diversification. The study also reveals that, whereas cost reduction is observed to be a valuable strategy in conventional farming, it seems to be of very limited relevance in organic farming in Germany.<sup>1</sup>

## EINLEITUNG

Vor dem Hintergrund nicht vorhersehbarer zukünftiger Entwicklung der Märkte, unsicherer Preise und der anhaltenden Diskussion um die Zukunft der Förderprämien stellt sich nicht nur für viele Öko-Betriebe die Frage nach der geeigneten Betriebsausrichtung. Gründe für eine betriebliche Neuorientierung können neben finanziellen Notwendigkeiten z.B. auch ein höherer Freizeitanspruch oder der Einstieg der nachfolgenden Generation in den Betrieb sein.

Grundsätzlich sind zwei übergeordnete betriebliche Entwicklungsrichtungen zu unterscheiden. Auf der einen Seite stehen Kostensenkungsstrategien, die meist eine Spezialisierung auf wenige Produktionsverfahren beinhalten. Die andere Entwicklungsmöglichkeit ist die der betrieblichen Diversifikation, d. h. der Erhöhung der betrieblichen Vielfalt. Diese Diversifikationsstrategien können bestehen in:

- a) der Erweiterung der Angebotspalette rein landwirtschaftlicher Erzeugnisse bestehen, z.B. der Aufnahme der tierischen Produktion in einem reinen Ackerbaubetrieb (horizontale Diversifikation),
- b) der vertikalen Diversifikation (auch vertikale Integration), d.h. der Ausdehnung der betrieblichen Leistungen auf vor- bzw. nachgelagerte Bereiche (z.B. hofeigene Verarbeitung oder Direktabsatz), oder
- c) dem Einstieg in völlig neue Bereiche (laterale Diversifikation), z.B. den Aufbau einer Gastronomie

oder die Erzeugung erneuerbarer Energien bestehen (siehe dazu auch Jacobs, 1992).

Die Entscheidung über den betrieblichen Entwicklungsweg hängt von einer Vielzahl an Faktoren ab: neben betriebsspezifischen und standörtlichen Aspekten ist die Persönlichkeit des Betriebsleiters als wichtige Bestimmungsgröße zu nennen.

Zielsetzung dieses Beitrags ist es, die Bedeutung der Betriebsleiterpersönlichkeit für die Wahl des betrieblichen Entwicklungsweges darzustellen.

## VORGEHENSWEISE

Für die Untersuchungen wurden 39 Öko-Betriebe ausgewählt, deren bisherige erfolgreiche Entwicklungswege Vorzeigecharakter haben. In diesen Betrieben wurden im Rahmen umfangreicher persönlicher Interviews die Gründe und die Rahmenbedingungen für die verfolgten betrieblichen Entwicklungswege erhoben. Besonderes Augenmerk wurde auf die „weichen“ Faktoren, wie innerbetriebliche Entscheidungsstrukturen, Unternehmens- und Betriebsleiterziele, Wertvorstellungen und die Persönlichkeit der Betriebsleiter gelegt. Im Fokus der Erhebungen stand nicht der aktuelle Spezialisierungsgrad der Betriebe, sondern die betriebliche Entwicklungsrichtung in der Vergangenheit, ausgehend von einem durch den Betriebsleiter selbst bestimmten Zeitpunkt. Schwerpunktmäßig wurden Ackerbau-, Milchvieh- und Gemischtbetriebe ausgewählt.

## TYPISCHE ENTWICKLUNGSWEGE

Die beobachteten betrieblichen Entwicklungswege waren ausgehend von dem definierten Zeitpunkt sehr vielfältig und vom Betriebstyp abhängig. Dennoch zeigten sich deutliche Parallelen, so dass vier übergeordnete Entwicklungsrichtungen abgeleitet werden können (Zander und Strohm 2008):

**Betriebsgruppe 1 – mehrdimensionaler Diversifizierer:** Die 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 umstrukturiert. Zusätzlich wurde

<sup>1</sup>Katrin Zander ist an der Universität Kassel, Fachgebiet Agrar- und Lebensmittelmarketing, Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften, tätig (k.zander@uni-kassel.de).

über die hofeigene Verarbeitung, den Direktabsatz oder über neue Einkommensquellen Wege gesucht die betriebliche Wertschöpfung zu steigern.

**Betriebsgruppe 3 – Diversifizierer und Spezialisierer:** Dieser Gruppe wurden Betriebe zugeordnet, deren Betriebsleiter die landwirtschaftliche 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 (Tourismus, Photovoltaik, etc.) investiert. In diesen Betrieben sind Spezialisierung und Diversifizierung parallel erfolgt.

**Betriebsgruppe 4 – reine Spezialisierer:** Diese Betriebe sind rein landwirtschaftlich ausgerichtet und konzentrieren sich auf wenige Betriebszweige. Sie verfolgen dabei eine kostenorientierte Qualitätsschiene und verzichten darauf in nachgelagerte Bereiche einzusteigen.

#### DER EINFLUSS DER BETRIEBSLEITERPERSÖNLICHKEIT

Die Erfassung der „weichen“ Bestimmungsgründe erfolgte über mehrere Fragenkomplexe. Zur Beurteilung der Betriebsleiterpersönlichkeit fand zusätzlich ein marktübliches Persönlichkeitsprofil (DISG, Persolog 2008) Anwendung, das unter anderem in der Unternehmensführung eingesetzt wird. Mithilfe dieses Tests können persönliche Stärken und Schwächen der Mitarbeiter herausgearbeitet werden, um auf dieser Basis 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.

**Tabelle 1.** Betrieblicher Entwicklungstyp und DISG-Verhaltensdimensionen der Betriebsleiter

Entwicklungstyp	DISG-Verhaltenstypen und Beschreibung
<b>Mehrdimensionale Diversifizierer</b> Gruppe 1	DISG-Verhaltenstyp: überwiegend 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.
<b>Eindimensionale Diversifizierer</b> Gruppe 2	DISG-Verhaltenstyp: überwiegend dominant Die Betriebsleiter sind zielstrebig, entschlossen, relativ unabhängig von anderen und suchen die Herausforderung. Auch für diese Betriebsleiter ist die betriebliche Vielfalt wichtig.
<b>Diversifizierer und Spezialisierer</b> Gruppe 3	DISG-Verhaltenstypen: überwiegend initiativ und gewissenhaft Diese Betriebsleiter wollen gemeinsam mit anderen etwas erreichen und sind dabei sehr sorgfältig und diszipliniert. Sie setzen klare betriebliche Schwerpunkte.
<b>Reine Spezialisierer</b> Gruppe 4	DISG-Verhaltenstypen: überwiegend dominant und stetig Betriebsleiter dieser Gruppe sind vor allem unabhängig und zielstrebig, verlässlich, berechenbar und geduldig.

Quelle: eigene Erhebungen

Die Ergebnisse in Tabelle 1 zeigen, dass die betriebliche Entwicklungsrichtung in erheblichem Maß vom Betriebsleitertyp beeinflusst wird. So wählen z.B. kontaktfreudige und offene Menschen häufiger einen Weg der Diversifizierung, der oft auch intensiveren Kundenkontakt bedeutet (Gruppe 1). Menschen, die zusätzlich stärker gewissenhaft sind, reduzieren eher einzelne Betriebsbereiche um anderen Betriebszweigen die erforderliche Aufmerksamkeit zukommen zu lassen (Gruppe 3).

#### SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Frage der Entscheidung für die betriebliche Entwicklung in Richtung Diversifikation bzw. Spezialisierung ist sehr komplex. Eine Einteilung in Diversifizierer oder Spezialisierer kann betriebliche Entwicklungen nicht zufriedenstellend beschreiben, da innerbetrieblichen Abläufe deutlich vielfältiger sind und auch in der parallelen Umsetzung beider Prozesse bestehen können. Die meisten der ausgewählten Untersuchungsbetriebe haben auf die eine oder andere Weise den Weg der betrieblichen Diversifizierung gewählt, meist mit dem Ziel die innerbetriebliche Wertschöpfung zu erhöhen. Die Strategie der reinen Spezialisierung und der Kostenminimierung, wie sie im konventionellen Landbau weit verbreitet ist, war zumindest unter den Erhebungsbetrieben von untergeordneter Bedeutung. Allerdings hat diese Studie einen stark explorativen Charakter und die ausgewählten Betriebe sind im statistischen Sinne nicht repräsentativ für den ökologischen Landbau in Deutschland.

Bei der Entscheidung über Diversifizierung und/oder Spezialisierung in ökologischen Betrieben greifen viele verschiedene und nicht immer quantifizierbare Faktoren ineinander. Die hier betrachtete Persönlichkeit des Betriebsleiters und seine Präferenzen, wie auch die seiner Familie sind hierbei zentrale Faktoren. Selbstverständlich sind Bestimmungsgründe, wie die Verfügbarkeit von Arbeit, Fläche und Kapital, die vorhandenen Absatzmöglichkeiten und Kooperationsmöglichkeiten für betriebliche Entscheidungsprozesse ebenfalls wichtig. Erfolgreiche betriebliche Entwicklungen sind aber weitgehend unabhängig von der betrieblichen Ausgangssituation möglich.

#### ACKNOWLEDGEMENT

Ich danke der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung für die Finanzierung des Projekts im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau.

#### LITERATUR

Jacobs, S. (1992). Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation. *Neue betriebswirtschaftliche Forschung*, Bd. 88. Wiesbaden.

Persolog (2008). Forschungsbericht. [http://www.persolog.net/fileadmin/imagesBUH/Broschueren\\_f\\_Downloads/Deutsch/Wissenschaftlicher\\_Bericht2008.pdf](http://www.persolog.net/fileadmin/imagesBUH/Broschueren_f_Downloads/Deutsch/Wissenschaftlicher_Bericht2008.pdf). Zugriff am 27.5.2008.

Zander, K. und Strohm, R. (2008). Diversifizierung, und Spezialisierung: Strategien im ökologischen Landbau. Vorläufiger Abschlussbericht BÖL-Projekt 03OE454, Teil 1. Braunschweig (unveröffentlicht).