



BROSCHÜRE

**Hinderungsgründe für die Umstellung von Wein-,
Obst-, und Gartenbaubetrieben
(Gemüsebaubetrieben) auf ökologische
Wirtschaftsweisen in verschiedenen Regionen
Deutschlands und Möglichkeiten ihrer Minderung**

Erstellt von:

Humboldt-Universität zu Berlin
Fachgebiet Ökonomik der gärtnerischen Produktion
Luisenstraße 56, 10117 Berlin
Tel.: +49 30 2093-6464
E-Mail: w.bokelmann@agar.hu-berlin.de
Internet: www.hu-berlin.de

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

Dieses Dokument ist über <http://forschung.oekolandbau.de> verfügbar.



Autoren:

Dr. Bettina König

Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung
(ZALF) e.V.

Eberswalder Str. 84

15374 Müncheberg

E-mail: koenig@zalf.de

Telefon: 033432 – 82 415

Prof. Dr. Wolfgang Bokelmann

Humboldt Universität zu Berlin

Fachgebiet Ökonomik der gärtnerischen Produktion

Luisenstr. 56

10117 Berlin

E-mail: w.bokelmann@agrار.hu-berlin.de

Telefon: 030- 20936464

Ansprechpartner:

Prof. Dr. Wolfgang Bokelmann

Humboldt Universität zu Berlin

Fachgebiet Ökonomik der gärtnerischen Produktion

Luisenstr. 56

10117 Berlin

E-mail: w.bokelmann@agrار.hu-berlin.de

Telefon: 030- 20936464

Diese Broschüre wurde im Juli 2006 fertiggestellt. Sie basiert auf einem Forschungsprojekt, das im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau vom Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL) gefördert wurde (FKZ 02OE228) und im Jahr 2004 abgeschlossen wurde. Der Abschluss der Dissertation wurde von der Humboldt Universität Berlin im Rahmen des Berliner Programms für Förderung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre gefördert.

„Es sagt zwar keiner offiziell, dass er umstellen will. Aber ich garantiere, dass das in mehreren Köpfen schon existiert. Frei nach dem Motto: Wenn da ein Markt existiert und wir können damit leben, dann werden wir das auch machen.“ (Betrieb 22, konventionell)

Kaum Betriebsumstellungen im Gemüsebau – Warum ist das so?

Trotz der wichtigen Position von frischem Obst und Gemüse im Öko-Markt wird die stetig steigende Nachfrage weniger von umgestellten Betrieben, sondern durch das Wachstum bestehender Öko-Gemüsebaubetriebe, den Einstieg von Öko-Landwirten in die Industriegemüseproduktion und vor allem durch steigende Importe von Frischgemüse gedeckt. Der ökologische Gemüseanbau, die Produktion für den Frischmarkt sowie die Betriebsumstellung selbst bergen eine Reihe von Risiken für die Betriebe, die äußerst schwer vorauszusehen sind. Die mit der Umstellung einhergehenden umfangreichen Veränderungen auf allen Betriebsebenen machen die Entscheidungssituation zudem sehr komplex. Die Nachfrage nach Umstellungsberatung und die Umstellungen im Gemüsebau bleiben deutlich hinter dem Trend in landwirtschaftlich geprägten Betriebszweigen zurück. Besteht eigentlich Interesse an einer Umstellung bei den konventionell wirtschaftenden Betriebsleitern im Gemüsebau? Wie kommt es zur Umstellungsentscheidung und welche Rolle spielt dabei die Beratung? Hat den Öko-Betriebsleitern die Beratung bei der Umstellungsentscheidung und ihrer Umsetzung geholfen? Warum haben Betriebsleiter, die sich bereits für eine Umstellung interessierten, den Beratungskontakt abbrechen lassen? Welche Rolle spielt das Unternehmensumfeld bei der Umstellungsentscheidung? Was könnte verbessert werden, um die Umstellungsentscheidung zu erleichtern?

Im Rahmen des Bundesprogramms ökologischer Landbau und einer daran angeschlossenen Dissertation wurden Bestimmungsgründe für erfolgreiche Umstellungsentscheidungen und die zögerliche Umstellung von Gemüsebaubetrieben untersucht.

Dieser Artikel gibt die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung wieder. Vorab sei jedoch angemerkt, dass dies keine Check-Liste für die Umstellung, keine Kulturanleitung für den ökologischen Gemüsebau und kein Leitfaden für die „richtige“ Umstellungsentscheidung sein will und kann. Vielmehr wird die Wirkung der verschiedenen Zwänge, Rollen und Interessenslagen von Betriebsleitern und ihrem Umfeld in der Situation der Umstellungsentscheidung verdeutlicht, um die geringe Umstellungsaktivität im Frischgemüsebereich zu erklären.

Die Befragung

Es wurden im Zeitraum von August 2002 bis Juni 2003 deutschlandweit 68 problemzentrierte Interviews mit Beratern, Vertretern des Handels und Betriebsleitern geführt. Einen besonderen Wert erhält die Studie durch die erstmalige Einbeziehung von zehn Betriebsleitern, die sich nach einer Erstberatung zu Möglichkeiten einer Betriebsumstellung gegen eine Umstellung entschieden haben. Durch telefonische Rücksprache nach den Interviews konnten die Ergebnisse von den Betriebsleitern bestätigt, modifiziert und ergänzt werden. Darüber hinaus wurden aktuelle Markt- und Meinungsentwicklungen der Saison 2003 aufgenommen.

Die Ergebnisse zum Entscheidungsprozess

Um die Hindernisse identifizieren zu können, werden in einem ersten Schritt erfolgreiche Entscheidungen zur Umstellung untersucht. Dabei stellt sich die Frage, wie der Entscheidungsprozess ausgelöst wird und welche Motive dahinter liegen. In einem zweiten Schritt werden die erfolgreichen den abgebrochenen Entscheidungsprozesse gegenübergestellt.

Der Entscheidungsverlauf

Im Gemüsebau findet wie auch in der Landwirtschaft die Diskussion statt, ob Betriebsleiter heute „nur aus wirtschaftlichen Gründen“, oder aber doch noch „aus Überzeugung“ umstellen. Die Analyse der

verschiedenen Entscheidungssituationen macht jedoch deutlich, dass nur ein differenzierteres Bild eine Antwort auf diese Frage liefert.

Die älteren Bio-Betriebe sagen manchmal: „Aha, jetzt kommen die Neuen. Die machen das alles nur wegen des Geldes.“ Das ist Quatsch. Das kann ich definitiv so sagen. Es hängt ganz oft eine persönliche Geschichte dahinter, warum jemand umstellt. ... Die meisten Betriebe haben dieses wirtschaftliche Grunddenken, haben verstanden, worum es geht und sagen trotzdem: „Es ist mein persönliches Interesse, Biogemüse zu produzieren. (Berater 3, Öko)

Die Systematisierung von Entscheidungsverläufen ergab folgende Typen:

- (1) problembasiert: auf einem persönlichen oder betriebsstrategischen Problem basierende Entscheidung,
- (2) gelegenheitsbasiert: durch eine Gelegenheit angestoßene Entscheidung oder
- (3) krisenbasiert: durch eine Krise induzierte Entscheidungsverläufe.

Darüber hinaus gibt es Mischformen, die zeigen, dass eine Vielzahl von Motiven hinter der Umstellungsentscheidung stehen kann. Im Folgenden werden die Typen von Entscheidungsanlässen vorgestellt.

Problembasierte Entscheidungsverläufe. Auf Grund ihrer Geschichte als Privatperson und als Gärtner haben die Betriebsleiter eine positive Einstellung zum ökologischen Anbau entwickelt („*persönliche Motivation*“). Dies berichteten zehn der umgestellten Betriebe. Zu den genannten Gründen zählen z.B. ein verbesserter Anwenderschutz im Pflanzenschutz, eine kritische Haltung zu Entwicklungen im konventionellen Markt und ihre Auswirkungen auf Produktion und Betriebsstrukturen sowie eine grundsätzlich positive Einstellung zum ökologischen Anbau, die bei Betriebsnachfolgern sogar als „Selbstverständlichkeit“ verankert sein kann. Die Betriebsleiter mit einem persönlichen Grund für die Auseinandersetzung mit der Umstellung verfolgten in der Regel oft schon eine umweltorientiertere Produktionspraxis im Betrieb und versuchen, persönliche und gärtnerische Berufswerte in der Kulturführung zu berücksichtigen. Nicht selten spielte der Wunsch nach neuen beruflichen Herausforderungen und Erfüllung als Gärtner eine Rolle bei der Öffnung für die Auseinandersetzung mit dem ökologischen Anbau.

Neben den persönlichen Motiven kommt meist auch eine Antizipation strategischer Nachteile für den Betrieb aufgrund der verschärften Wettbewerbsbedingungen (Preisdruck, unzuverlässige Lieferzusagen) im konventionellen Markt für frisches Gemüse hinzu („*strategische Motivation*“). Einige Betriebsleiter wollten und/ oder konnten nicht der Tendenz im Gemüsebau folgend den Lieferanforderungen des Lebensmitteleinzelhandels wachsen und die Produktion kapitalintensiv spezialisieren. In einem reifen Markt wie dem konventionellen Gemüsebau sind die strategischen Spielräume für die Erzeuger kleiner als in einem sich entwickelnden Markt mit Öko-Gemüse.

Speziell bei uns in der Süd-Pfalz ist es so, dass die Intensiv-Gemüsebaubetriebe sehr stark wachsen. Da gibt es mittlerweile Betriebe mit 200 ha Intensiv-Gemüsebau, die die großen Absatzmärkte, wie den Pfalz-Markt, beliefern. Als Kleinerzeuger kommen Sie da mit einer kleinen Partie gar nicht mehr an den Handel ran. Einzelne Betriebe haben sich dann wieder auf bestimmte Produkte spezialisiert. Aber ich gehe davon aus, dass die auch in den nächsten Jahren überrannt werden, weil die Großbetriebe das alles an sich ziehen. Daraus zog ich dann den Schluss, dass mein Betrieb konventionell keine Chance hat. [...] Die Kapitalintensität, die man benötigt, um einen solchen Betrieb aufzupushen, hatten wir nicht, auch nicht die Logistik, von der Fläche her. Dann sagte ich mir: „Das war es dann wohl! Entweder stellen wir um oder...“ (Betrieb 27, Umsteller).

Bei einigen der befragten Betriebe war sowohl eine persönliche als auch eine strategische Motivation erkennbar. Dabei wird der „wirtschaftliche Aspekt“ im Öko-Gemüsebau als bessere Chance, das Betriebseinkommen dauerhaft realisieren zu können, beschrieben und nicht als Erwartung höherer Gewinne.

Ja, das war eine persönliche Umorientierung. Das führte dazu, dass ich das auch im Beruflichen drehen wollte. Und dann haben wir umgestellt. Aber wie gesagt: Der wirtschaftliche Aspekt war mit ein großer Auslöser letztendlich die Entscheidung zu treffen. (Betrieb 27, Umsteller)

Insgesamt dauert der Entscheidungsprozess vor der konkreten Umstellungsentscheidung nicht selten mehrere Jahre. Bei vielen Betriebsleitern ist ein letzter, aber entscheidender Anstoß von außen (Gelegenheit) offenbar notwendig, um den konkreten Entscheidungs- und Planungsprozess bis hin zur Umstellungsplanung zu beginnen - und ihn dann aber zügig zu durchlaufen.

(2) Drei der umgestellten Betriebe konnten rein gelegenheitsbasierten Entscheidungen zugeordnet werden. Im Zuge der Entwicklung des Bio-Marktes wuchs die Nachfrage nach bestimmten Produkten, z.B. gewaschene Möhren oder Topfkräuter, wodurch Großhändler auf Betriebe zugingen, um einen Bio-Lieferanten zu gewinnen. Die Betriebe haben diese Gelegenheit als Alternative für ihren Betrieb erkannt und deshalb umgestellt. Eine vorgelagerte persönliche oder strategische Problemerkennung, wie bei den bisher geschilderten Entscheidungsverläufen, hat jedoch zuvor nicht stattgefunden.

Im Grunde war es ein Großhändler. Der hat immer gesagt: „Macht mir Bio! Macht mir Bio!“ (Betrieb 33, Öko)

Bei einem großen Betrieb ist der Öko-Betriebszweig eine Strategie, um dem Lebensmitteleinzelhandel ein weiteres Segment der Produktpalette „aus einer Hand“, also mit Logistikvorteilen, anbieten zu können. Je nachdem, wie klar eine strategisch günstige Gelegenheit durch einen frühen Einstieg in ein Marktsegment erkannt wird, geht der Entscheidungsprozess mehr oder weniger schnell voran.

Sechs der umgestellten Betriebe konnten Mischformen der beiden beschriebenen Entscheidungstypen (problembasiert und gelegenheitsbasiert) zugeordnet werden. So können sich Betriebsleiter bspw. jahrelang bereits aus persönlichen ökologischen Motiven mit der Umstellung auseinandersetzen, aufgrund ihrer Betriebsgröße ein strategisches Problem in einem durch Konzentration gekennzeichneten Markt vorhersehen, jedoch erst durch eine Vermarktungsgelegenheit die Umstellungsentscheidung tatsächlich treffen und umsetzen.

Das hatte ich bestimmt schon zehn Jahre im Kopf. Wir haben 1997 umgestellt, ich hatte mir aber schon vor 1990 schon so etwas vorgestellt. Allerdings habe ich mir nicht vorstellen können, wie das so alles funktionieren sollte. Das sage ich Ihnen ganz ehrlich. Pflanzenschutzmittel, Düngung. Wie das so im Konventionellen ist: Da hat man ein paar Läuse – schhhh... - weg. Das geht in Bio nicht so einfach. Ich habe mich aber immer dafür interessiert. Wir haben auch so im Konventionellen immer wenig gespritzt. Und 1997 hat sich eine Supermarktkette, an die ich Kräuter verkaufe, für Bio-Produkte interessiert. Da habe ich das dann praktisch [in Angriff genommen]. ... Aber es war schon ein bisschen wechselseitig: Der war an Bio interessiert, und wir waren auch persönlich dafür offen. (Betrieb 18, Öko)

(3) Die Festigung einer krisenbasierten Umstellungsabsicht kann aus dem Erkennen wirtschaftlicher Schwierigkeiten heraus erfolgen. Generell sind sich jedoch alle Berater einig, dass akut krisengefährdete Betriebe für eine Umstellung nicht geeignet sind und deshalb nicht leichtfertig in dieser Richtung beraten werden sollte. Die krisenverursachenden Faktoren im Betrieb können durch den ökologischen Anbau nicht kompensiert werden, da im Gegenteil in vielen Bereichen noch höhere Anforderungen an das betriebliche Management gestellt werden.

Wenn ein Betrieb sehr hoch verschuldet ist, sein letztes Heil in „Bio“ sucht, weil er meint, er will den Betrieb finanziell noch über den Berg bringen, dann rate ich meist eher ab. Weil die Leute einfach zuviel erwarten. Das kann „Bio“ nicht bieten. [...] Da schlägt dann das Fachwissen bzw. die Persönlichkeitsstruktur vom Betriebsleiter stärker durch, als der Unterschied zwischen konventionell und „Bio“. (Berater 6, Öko)

Die folgende Abbildung zeigt die Entscheidungstypen, die in der Untersuchung gefunden wurden in der Übersicht.

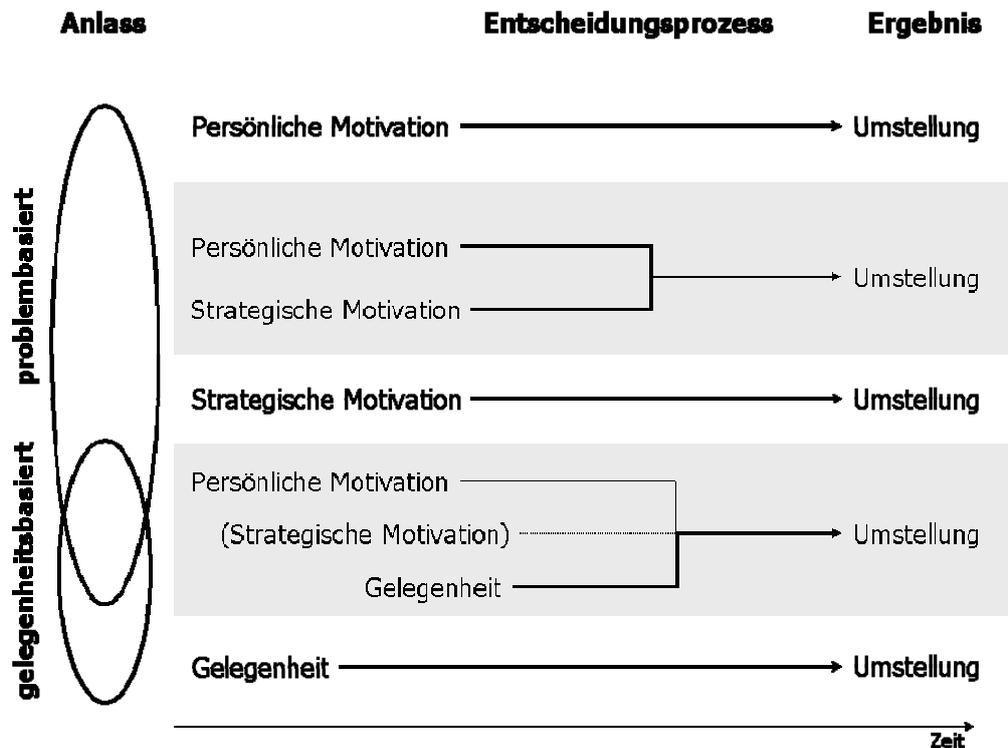


Abbildung 1: Zusammenfassende Darstellung der in der Befragung vorgefundenen abgeschlossenen Entscheidungsverläufe zur Umstellung

Wie bereits erwähnt wurde, dauert die Umstellungsentscheidung oft mehrere Jahre. Dabei kann angenommen werden, dass in diesem langen Prozess an verschiedenen Zeitpunkten Hindernisse auftreten, erkannt oder wahrgenommen werden können. Deshalb wurde der Entscheidungsprozess der erfolgreichen Umstellungsentscheidungen verallgemeinert, damit dann Hindernisse zugeordnet werden konnten.

Der Entscheidungsprozess. Durch verschiedene, über Jahre hinweg aufgenommene Informationen entwickeln sich bei den Betriebsleitern der Wunsch und später die Absicht, ökologisch zu wirtschaften. Zunächst werden nur routinemäßig nutzbare Informationsquellen genutzt (die Kollegen, Zeitschriften, Berater), jedoch wird diese Informationsroutine durch die besondere Aufmerksamkeit für den ökologischen Anbau durchbrochen und es werden andere, zunächst meist indirekte Informationsquellen wie das Internet, Bücher, Zeitschriften und Broschüren verwendet. In dieser Phase geht es um allgemeine und betriebsspezifische Vorteile des ökologischen Gemüsebaus. Hat sich die Umstellungsabsicht entwickelt, so ist der Betriebsleiter bereit, mit diesem Gedanken „an die Öffentlichkeit“ zu gehen und Öko-Kollegen und die Beratung zu kontaktieren. Damit möchte er seine entstandene Meinung über die Vor- und Nachteile des ökologischen Gemüsebaus kritisch diskutieren und hinterfragen. Mit

der nächsten Stufe der Informationssuche ist Wissen über die Machbarkeit des ökologischen Gemüsebaus ganz allgemein und unter den konkreten betrieblichen Gegebenheiten gefragt. Allgemeine Informationen zu Produktionsrisiken, zu ökologischen Verfahren der Düngung und des Pflanzenschutzes, zu betriebswirtschaftlich zu erwartenden Resultaten, Marktentwicklungen, notwendigen betrieblichen und strategischen Anpassungen sowie auch zum formalen Weg zur Entscheidung und der Umstellung helfen hier weiter. Festigt sich dabei die Umstellungsabsicht, so sind nunmehr Informationen zur konkreten Umstellungsplanung und Durchführung notwendig. Hier besteht die Schwierigkeit, dass eine Betriebsumstellung nicht nach „Schema F“, sondern immer nur unter Berücksichtigung der konkreten betrieblichen Voraussetzungen geplant werden kann. Die Stärke der Öko-Gemüsebauberaterung liegt derzeit bei Fragen rund um die Anbauplanung und Kulturführung. Aufgrund der bis zum Zeitpunkt der Erhebung äußerst lückenhaften Datenlage zur Betriebswirtschaft im Öko-Gemüsebau entfiel bei den Betrieben meist eine betriebswirtschaftliche Beratung und Planung.

Ich habe die ersten 2 Jahre gar nicht so geplant. Ich denke, der Ungewissheitsfaktor ist so groß, dass man einfach sagt: die ersten 2 Jahre geht man so durch. ... Ich habe Bücher gelesen, vor allem auch die Bücher, die von der Beratung empfohlen werden, die stimmen hinten und vorne nicht, was Betriebsdeckungsbeiträge betrifft. Katastrophal, kann ich Ihnen nur sagen. ... Ich wäre froh, wenn es irgend jemand gäbe, der erst einmal für den Gemüsebau eine vernünftige übersichtliche Kostenkalkulation macht. ... Und vor allem, man wäre dann nicht aus den Wolken gefallen. (Betrieb 25, Umsteller)

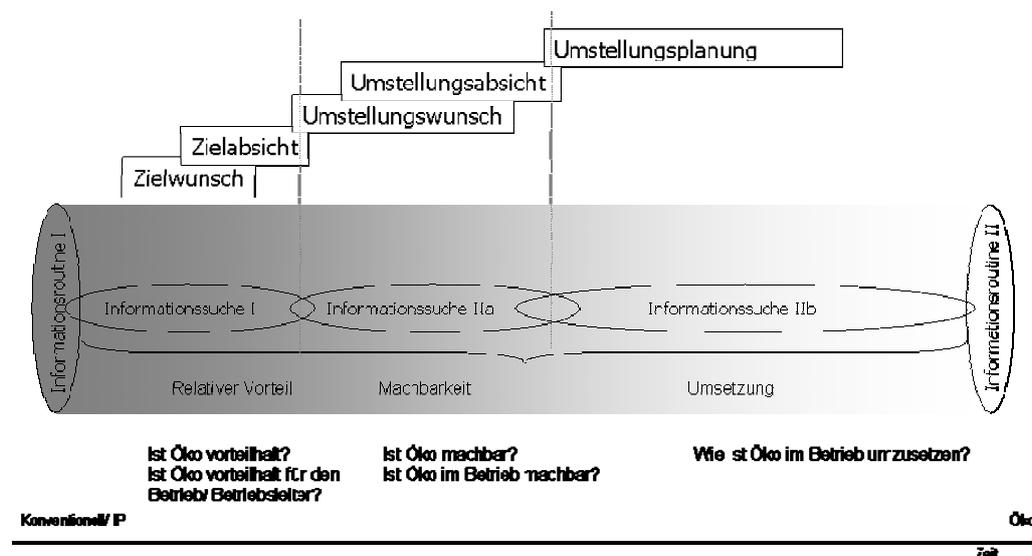


Abbildung 2: Verallgemeinerter Entscheidungsprozess zur Umstellung und Informations-/Beratungsbedarf

Gründe für den Abbruch des Entscheidungsprozesses. Besonders die Interviews mit Betriebsleitern, die den Entscheidungsprozess nach einer Erstberatung abgebrochen haben, geben Hinweise auf wichtige Hindernisse im Entscheidungsprozess. Die Betriebsleiter haben sich soweit mit der Möglichkeit einer Umstellung auseinandergesetzt, dass sie grundsätzlich bereit wären, diese Entscheidung zu treffen und damit auch „an die Öffentlichkeit“ treten, indem sie den Öko-Berater kontaktieren. Analog zu den erfolgreich umgestellten Betrieben erfolgt die Auseinandersetzung mit dem ökologischen Anbau auch aufgrund persönlicher und/ oder strategischer Probleme oder aufgrund einer Gelegenheit.

Die Gründe für die Ablehnung der Umstellung aller nicht umgestellten Betriebe¹ lassen sich grob in drei Kategorien unterteilen:

- (1) mangelnde Gelegenheit oder ein infolge verschiedener Faktoren ungünstiger Zeitpunkt für die Entscheidung (3 Betriebe),
- (2) aus der Betriebsstruktur resultierende Schwierigkeiten und Hindernisse (4 Betriebe) sowie
- (3) dem Bereich strategische Probleme zuzuordnende Hindernisse (7 Betriebe).

Die einzelnen Hindernisse sind sowohl in Entwicklungen des ökologischen als auch des konventionellen Marktes für Frischgemüse zu suchen. Sie haben Einfluss auf die Wahrnehmung der Umstellungschancen und -risiken.

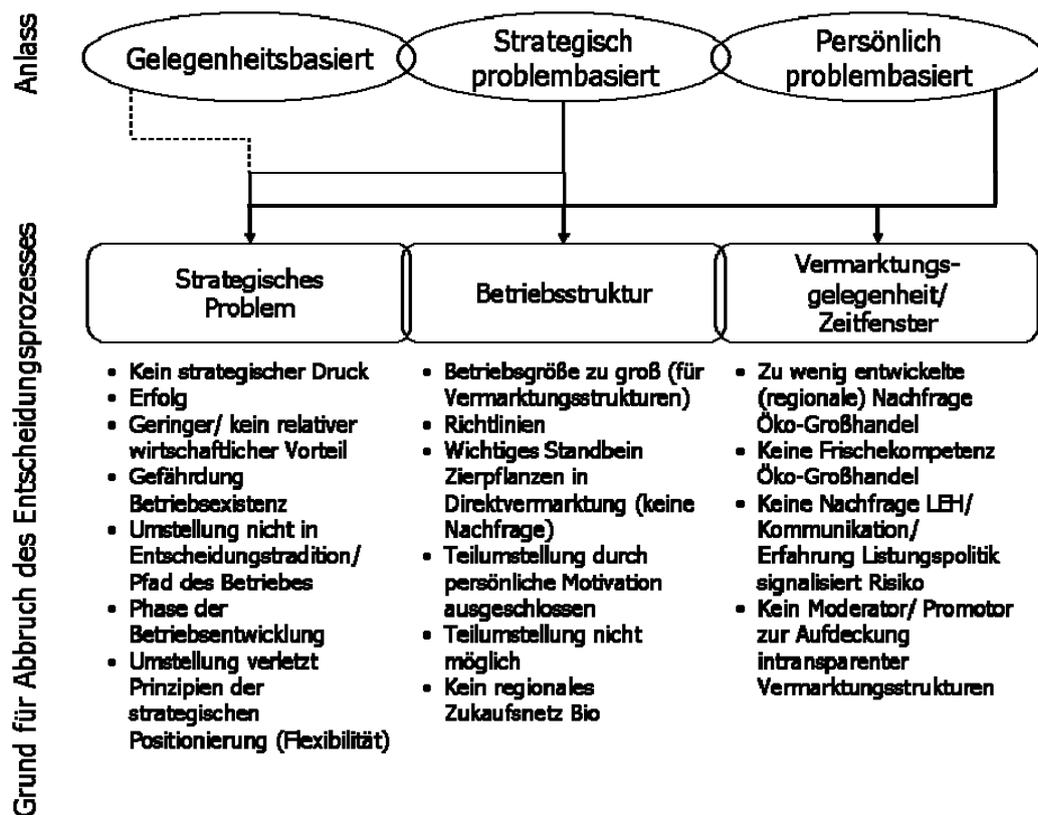


Abbildung 3: Übersicht über die genannten Gründe zum Abbruch des Entscheidungsprozesses, Mehrfachnennungen sind die Regel

Die Betriebsleiter nannten in der Regel mehrer Gründe, die zum Abbruch oder Verschiebung der Umstellungsentscheidung geführt haben. Im Bereich „strategisches Problem“ sind besonders erfolgreiche Betriebe einzuordnen, die keinen wirtschaftlichen Veränderungsdruck wahrnehmen. Dem gegenüber befürchteten alle Betriebsleiter eine mögliche irreversible Gefährdung der betrieblichen Existenz. Betriebe, die sich stark an den Anforderungen des Lebensmitteleinzelhandels ausgerichtet haben, müssten eine Entscheidung gegen die betriebliche Tradition der Übernahme moderner Technik (z.B. Gewächshaustechnik), intensiver Produktion und wachsender Betriebsgröße und damit verbundenen immensen versunkenen Kosten treffen, da die Betriebsgröße derzeit nicht mit dem ökologischen Markt kompati-

¹ Diese genaue Zuordnung konnte nicht bei allen interviewten gemacht werden, da die Qualität des Interviews keine belastbare Aussage zuließ.

bel ist. Neu gegründete Betriebe mit jungen Betriebsleitern sind in der Phase des Aufbaus des Betriebes besonders risikoscheu, da die Sicherung der Basis des Familieneinkommens besondere Priorität hat. Für andere Betriebsleiter wiederum bedeutet eine Umstellung eine strategische Festlegung, die ihrem Prinzip der Flexibilität der Betriebsstrukturen für die Anforderungen in der Zukunft entgegenläuft.

Durch die Anpassung der Gemüsebaubetriebe an die Marktentwicklungen haben sich bei der Mehrheit der Betriebe Betriebsgrößen entwickelt, deren Produktion bei einer Umstellung vom Öko-Markt nicht aufgenommen werden könnte.

Wir sind permanent an dem Absatz gescheitert. Es sind keine Abnehmer da, die Bio-ware in der Größenordnung aufnehmen. (Betrieb 22, konventionell)

Zwei der befragten direktvermarktenden Betriebe sahen für ihr wichtiges Standbein, den Zierpflanzenbau keine ausreichende Öko-Nachfrage. Bei diesen und anderen persönlich motivierten Betriebsleitern wird eine Teilumstellung ausgeschlossen. Diese persönlich motivierten Betriebsleiter diskutieren auch die Glaubwürdigkeit eines umgestellten Betriebs und stellen diese in Frage, z.B. wenn regional keine ökologischen Zukaufsalternativen für den eigenen Hofladen vorhanden sind.

Die Vermarktungsstrukturen des „traditionellen“ Öko-Großhandels erscheinen umstellungsinteressierten Betriebsleitern von außen eher intransparent. Sie können die Absatzchancen schlecht einschätzen und haben den Eindruck, dass einige Öko-Großhändler keine Frischekompetenz haben. Die Erfahrungen mit der Preis- und Leistungspolitik des Lebensmitteleinzelhandels signalisiert angesichts des hohen Produktionsrisikos ein unzumutbares Absatzrisiko.

Ich habe dann natürlich festgestellt, dass die überwiegend nur Möhren, Kartoffeln, Porree und Zwiebeln vermarkten. Das sind alles Produkte, die nicht weglaufen, wollen wir mal so sagen. Die haben wohl eine große Kapazität an Kühlhäusern. Die haben wir selber auch. Die können das heute schneiden und erstmal wegpacken und sich dann an die Vermarktung machen. Bei Produkten wie bei mir, bei Salaten, Blumenkohl und so weiter: Die müssen heute geschnitten und heute eigentlich auch schon vermarktet werden. Und meine Meinung war: Die wären damit total überfordert. (Betrieb 3, konventionell)

Nach der Ausbildung einer Zielabsicht befinden sich die Betriebsleiter in einer Phase der Entscheidungsbereitschaft, in der der Entscheidungsprozess insbesondere durch zwei Faktoren beeinflusst wird.

(1) Die Betriebsleiter sehen für sich keine Möglichkeiten das Absatzrisiko und das wirtschaftliche Risiko zu kontrollieren. Die Erfahrungen im konventionellen Markt werden als Angst in die Öko-Zukunft projiziert.

(2) Um diese Risiken einschätzen zu können, bedarf es Informationen. Jedoch bewirken sozial bedingten Barrieren mit den Öko-Kollegen und Schwierigkeiten im Beratungsprozess einen hohen Informationsaufwand, obwohl insgesamt heute deutlich mehr Informationen zum ökologischen Gemüsebau existieren als vor 10 Jahren.

Damit wird bereits deutlich, dass auch Faktoren der Unternehmensumwelt (Kollegen, Beratung) stärker in den Fokus der Betrachtung zur Betriebsumstellung rücken müssen.

Der Einfluss der Unternehmensumwelt im Entscheidungsprozess. Einerseits bestimmen einige Entwicklungen im Lebensmittelhandel – Preisdruck, Abnahmepolitik – und der daraus resultierende Anpassungsbedarf der Betriebe die Ausgangsposition der Gemüsebaubetriebe. Andererseits sind in den ökologischen Vermarktungsstrukturen Grenzen in Frischekompetenz und Aufnahmefähigkeit des Öko-Marktes zu finden. Dies führt für die Betriebe zu einem Missverhältnis zwischen

vorhandenen und angemessenen Betriebsstrukturen für eine Umstellung. Besonders die stagnierende Entwicklung des Öko-Gemüsemarktes zum Zeitpunkt der Erhebung und der faktisch nicht vorhandene Markt für Umstellungsware wurden als wichtige Hindernisse diskutiert.

Auch wurde deutlich, dass mit der Umstellungsentscheidung nach wie vor soziale Aspekte des Über-tretens von der „konventionellen“ in die „ökologische“ Gruppe zum Tragen kommt. Für umstellungsinteressierte Betriebsleiter ist der Austausch mit den Öko-Kollegen von zentraler Bedeutung für praxisnahe Informationen und die Integration in die neue soziale Bezugsgruppe. Dies zeigen die Beispiele erfolgreicher Umstellungen. Aufgrund des auch im Öko-Gemüsemarkt wachsenden Preisdrucks fürchten bestehende Bio-Betriebe Konkurrenz durch neue Umsteller.

Generell ist es, glaube ich, so, dass die Betriebe, die schon länger biologisch produzieren so ein bisschen Angst bekommen, wenn wir Neuen dazukommen. Wir sind nicht ablehnend behandelt worden, im Gegenteil. Aber man hört es doch immer wieder heraus, dass es eigentlich für unsere Region doch genug wäre. (Betrieb 27, Umsteller)

Um den eigenen Wissensvorsprung zu wahren, werden z.T. Informationen zur Umstellung, die im Entscheidungsprozess für die Umstellungsinteressierten und in der Umstellungsphase von zentraler Bedeutung sind, zurückgehalten. Solche Verhaltensweisen, Innovationsvorsprünge sichern zu wollen, sind aus der Innovationsforschung bekannt. Diese Erkenntnisse zum regionalen Konkurrenzverhalten bestätigen auch Untersuchungen zum Kooperationsverhalten von Gartenbaubetrieben.

Man will das nicht wahr haben, aber das ist so. Je weiter der Kollege weg ist, ob Bio oder Konventioneller, desto leichter und ehrlicher tauscht man sich aus. (Betrieb 33, Öko)

Die Umstellung führt manchmal noch durch Abbruch der bisherigen Kommunikationsgewohnheiten zur Ausgrenzung der Betriebsleiter aus dem bisherigen beruflichen Umfeld.

Da wird fast überhaupt nicht drüber gesprochen. Aber ich denke, dass viel darüber geredet wird. Als Beispiel, wenn man auf den Bauernstammtisch geht, hat mich noch niemand darauf angesprochen. Noch nicht mal: wie ist es im ökologischen? Und vorher war es ganz normal: na wie läuft es? [...] Aber ein Misserfolg wird schon argwöhnisch und mit Schadenfreude beäugt. (Betrieb 25, Umsteller)

Der Austausch über die Umstellung findet unter den Betriebsleitern nur selten statt, so dass diese voneinander nicht wissen, wer sich bereits mit dem Umstellungsgedanken auseinandergesetzt hat. Durch den mangelnden Austausch fehlen motivierende Informationen für den Entscheidungsprozess. Es wird insgesamt deutlich, dass sich die Akteure an verinnerlichte, oft implizite soziale und ökonomische Regeln und Ressourcen orientieren, in gewisser Weise Bezug nehmen auf alte Rollenmuster zwischen „öko“ und „konventionell“ und diese dadurch als Entscheidungsbedingungen reproduzieren.

Auch während und nach der Umstellung bleibt diese soziale Dimension von Bedeutung: Betriebsleiter, die nach EG-Öko-Richtlinie umgestellt haben, sind sowohl von den bisherigen als auch von den verbandsnahen Bezugsgruppen mehr oder weniger isoliert. Umsteller benötigen auch innerhalb der Anbauverbände Zeit, ihren Platz in der Gruppe zu finden. Dies kann sogar Auswirkungen auf die Verbandswahl haben.

Ich war am Anfang, als es darum ging, welchen Verband und so, bin auch ein paar mal zu Demeter-Treffen gegangen. Die fand ich sympathischer und menschlicher. Die Biolandleute waren von vornherein so: „Ihr seid Konkurrenz.“ „Das sind große Gemüsebaubetriebe. Die machen uns kaputt.“ Die Angst ist verständlich. Ist ja klar. Es ist ja eine Konkurrenz. ... Aber die waren damals fast feindselig uns gegenüber. (Betrieb 26, Öko)

Obwohl die Umstellung von Gartenbaubetrieben zum Zeitpunkt der Erhebung finanziell gefördert wurde, hat diese – anders als in der Landwirtschaft – nur bei einem der befragten Betriebsleiter die Entscheidung wesentlich begünstigt. In der Gesamtheit sind sich die Betriebsleiter einig, dass sie ihr Einkommen selbst erwirtschaften wollen und eine Fehllenkung von Angebot und Nachfrage durch Umstellungsbeihilfen befürchten. Der bürokratische Aufwand wurde vielfach bemängelt und war Grund dafür, dass ein Betrieb auch ohne Förderung umstellte.

Nur durch das zeitliche und räumliche Zusammentreffen von individuellem Entscheidungsprozess und äußeren und betrieblichen Handlungsbedingungen wird die Umstellungsentscheidung möglich. Jahreszeitliche, kulturbedingte und auch Lebensrhythmen auf Betriebsleiterseite sowie Marktentwicklungen, Produktlebenszyklen, Trends und die Gestaltung von Rahmenbedingungen für den ökologischen Anbau auf der anderen Seite haben einen Einfluss auf günstige oder ungünstige Zeitfenster für eine Umstellung. Somit spiegelt diese Untersuchung ein Bild mit sicherlich zeitlich begrenzter Gültigkeit wider: Das nächste Umstellungsfenster kommt bestimmt.

Die Ergebnisse zur Beratung.

Welche Rolle spielt die Beratung bei der Umstellungsentscheidung? Hat den umgestellten Betriebsleitern die Beratung geholfen? Warum haben Betriebsleiter, die sich bereits für eine Umstellung interessierten, den Beratungskontakt abreißen lassen? Was könnte verbessert werden? Welche Rolle wird die Beratung in Zukunft bei der Umstellung spielen?

Heterogenität der Beratungsstruktur. Aufgrund der bundeslandspezifischen Aufstellung der Öko-Gemüsebauberatung als Verbands-, Ring- oder Officialberatung finden die Betriebsleiter z.T. keinen oder mehrere institutionell unterschiedlich zugeordnete Ansprechpartner. Weil zum Zeitpunkt der Erhebung in einigen neuen Bundesländern und in Rheinland Pfalz keine Öko-Gemüsebauberatung vorhanden war, übernehmen andere Landesverbände die Beratung für diese Regionen. Die Aufstellung der Beratung in der Region hat für die Betriebe eine Signalwirkung, inwieweit der ökologische Anbau „gewollt“ ist und durch die Institutionen (Kammer, Verbände) unterstützt und vertreten wird. In der Regel ist die Aufgabenbreite der Öko-Gemüsebauberater inhaltlich und territorial so weit gefasst, dass eine besondere Fokussierung auf die Umstellungsberatung selten möglich ist. Diese bisher geringe Spezialisierung der Öko-Gemüsebauberatung kann den Beratungsbedarf der auch im ökologischen Gemüsebau immer stärker spezialisierten Betriebe nicht abdecken, so dass die Betriebsleiter Informationen auch bei anderen Anbietern, z.B. Technikfirmen, nachfragen. Auch „konventionelle“ Officialberater, die der Erweiterung ihres Aufgabenspektrums und dem ökologischen Gemüsebau offen gegenüberstehen, treten als neue Akteure der Öko-Beratung auf. So differenziert sich die Beratungsstruktur weiter. Die Vernetzung der verschiedenen Berater, insbesondere aber auch zwischen Öko-Verbandsberatern und Officialberatern ist meist auf persönliche regionale Kontakte beschränkt. Synergieeffekte zur Lösung von Fragen zur Unkrautregulierung, zum biologischen Pflanzenschutz etc. könnten besser genutzt werden, um die mangelnden Spezialisierungsmöglichkeiten der Öko-Gemüsebauberatung auszugleichen und das Beratungsangebot den Bedürfnissen der Betriebe anzupassen.

Betriebswirtschaft und Entscheidungshilfen. Entsprechend der geringen Spezialisierungsmöglichkeiten der Beratung findet auch nur in Ausnahmen eine betriebswirtschaftliche Umstellungsplanung statt, die jedoch von allen Betriebsleitern als besonders wichtig und wünschenswert genannt wurde. Eine wichtige Maßnahme, die den Beratern bessere Möglichkeiten schafft, ist die Datensammlung für den ökologischen Gemüsebau.

Die Entscheidung zur Umstellung trifft letztendlich der Betriebsleiter mit seiner Familie und seinen Mitarbeitern. Rückblickend stellten umgestellte Betriebe fest, dass die Beratung zur eigentlichen Entscheidung nicht viel beigetragen hat, sondern eher im Bereich der Klärung von Anbaurisiken und Maßnahmen im ökologischen Gemüsebau sowie der Produktionsplanung hilfreich war.

Der Beratungsprozess. Die Kontaktaufnahme mit der Beratung erfolgt oft, wenn Betriebsleiter sich bereits mit den Vorteilen einer ökologischen Produktion auseinandergesetzt haben und ist deshalb als Zeichen einer gewissen Festigung des Umstellungswunsches zu sehen. In den frühen Phasen des Entscheidungsprozesses sind Informationen zum relativen Vorteil des ökologischen Gemüsebaus vor dem Hintergrund der Entwicklungen auf dem Öko-Markt durchaus gesucht (Saisonalität, Regionalität, ökologischer Vorteil). Hier ist ein stärkeres Bewusstsein des Beraters für diese Phase der Verunsicherung und des Bedürfnisses nach Hinterfragen der Nachhaltigkeit von Produktionsinhalten zu berücksichtigen. Da Berater und Betriebsleiter sich bei der Erstberatung noch nicht gut kennen und von allen Beteiligten gewisse soziale Regeln (Rollenmuster) angenommen werden, sprechen die Betriebsleiter sensible Bereiche oft nicht selbst an. Ein Punkt in der Erstberatung sollte deshalb auch Anregungen und Antworten zur Frage bieten, welche Vorteile der ökologische Gemüsebau heute einem Betriebsleiter bringt, der persönlich motiviert auf der Suche nach einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise ist. In der Erstberatung suchen die Betriebsleiter neutrale und glaubwürdige Informationen, die Werbung für einen Anbauverband sollte in den Hintergrund treten. Betriebsleiter sind nach der Erstberatung mit Allgemeinplätzen in ihrer speziellen Situation unzufrieden und haben viele neue Fragen. Hier hilft ein zweites Beratungsgespräch.

Die Umstellungsplanung und Begleitung. Die Umstellungsplanung folgt fließend der Klärung von Anbaurisiken und der Informationsverarbeitung über Anbaumaßnahmen. Das Entscheidungs-, Informations- und Lernverhalten der Betriebsleiter kommt auch bei der Umstellung zum Tragen. Je besser ein Berater den Betrieb und den Betriebsleiter kennt, umso so konkretere – und im Beratungsprozess befriedigendere – Informationen und Vorschläge können unterbreitet werden. Bisher gleichen Öko-Berater, die die Betriebe meist noch nicht kennen, dies durch ihre Erfahrungen und Menschenkenntnis aus. Wichtige Hilfe kann die Beratung bei den anfallenden Formalitäten leisten. Zudem sollte auch die soziale Perspektive der Umstellung Gegenstand der Umstellungsberatung sein.

Beratung zwischen den Stühlen. Der Beratung sind durch das allgemeine Entscheidungsverhalten des Betriebsleiters (intuitiv oder risikoscheu), soziale Prozesse (Kommunikation zwischen den Betriebsleitern) und die jeweiligen betrieblichen und Marktentwicklungen Grenzen gesetzt. Eine Erstberatung sollte dem Betriebsleiter auch vermitteln, wo die Beratung (nicht) helfen kann, welche Wege der Betriebsleiter selbst gehen muss und wo er sich sonst noch Informationen und Hilfe suchen kann, da er für die Umstellungsentscheidung keine Problemlösekompetenz hat. Die Schwierigkeit einer Erstberatung besteht darin, in sehr begrenzter Zeit den Betriebsleiter kennenzulernen, seinen Wissensstand einzuschätzen, ihm genügend hilfreiche Informationen zu liefern – ohne ihn zu überfordern – und ihn ausreichend für den weiteren Entscheidungsprozess zu motivieren – ohne Probleme zu ignorieren. Grenzen der derzeitigen Beratungsstruktur sind aufgrund der zunehmenden Spezialisierung der

Betriebe auszumachen. Entsprechend ist ein gezieltes Angebot zu unterbreiten, ohne das nach wie vor auch gefragte Generalistentum eines Beraters zu untergraben. Zudem stellt sich für die Beratung auf allen Ebenen die Frage der zukünftigen Finanzierung.

Die Rolle der Beratung in der Zukunft. Eine kompetente Beratung ist ein wichtiges Argument für Betriebsleiter, einem Anbauverband (Beratungsring, Beratungsabo etc.) beizutreten und Mitglied zu bleiben.

Mit dem weiteren Wachstum des Öko-Marktes werden sich auch soziale Prozesse zur Wahrung von Innovations- und Wissensvorsprüngen verstärken. Die in den bisherigen Entscheidungen zur Umstellung zentrale Rolle von Öko-Kollegen als Katalysator des Entscheidungsprozesses wird weiter zurückgehen. Sie kann teilweise durch andere Informationsangebote kompensiert werden, z.B. für den Gemüsebau entsprechend aufbereitete Informationsmaterialien im Internet und eine kompetente Beratung.