

Arne Fiedler

Hilfreicher Einstieg in die Beratung

Der Betriebs-Check, ein Beratungsangebot für landwirtschaftliche, garten-, obst- und weinbauliche Familienbetriebe in Baden-Württemberg, hat sich etabliert.



Fotos (2): Martina Stock, LEL

In den vergangenen Jahren wurde in Baden-Württemberg die geförderte Modulberatung aufgebaut. Sie ermöglicht es den Betrieben, mit ihren spezifischen Fragestellungen direkt auf spezialisierte Beratungsorganisationen zuzugehen. Gleichzeitig wurde der Betriebs-Check als Standortbestimmung für diejenigen Betriebe

Link
Weitere Informationen:
www.beratung-bw.de

eingeführt, die einen Überblick über ihr Unternehmen erhalten möchten und Hilfestellungen für anstehende Entscheidungen im Unternehmen erwarten. Häufig wird der Betriebs-Check von Unternehmen nachgefragt, die bislang wenig Beratung in Anspruch genommen haben.

Befragungen

Mit rund 500 durchgeführten Betriebs-Checks konnten in den vergangenen vier Jahren vielfältige Erfahrungen zur Akzeptanz dieses Produkts gesammelt werden. Um die Erkenntnisse wissenschaftlich abzusichern, wurde der Betriebs-Check durch zwei Masterarbeiten an der Universität Hohenheim (Gölz 2015, Geipel 2017) evaluiert. Die Ergebnisse wurden bei der Weiterentwicklung des Betriebs-Checks berücksichtigt.

Die hohe Aussagekraft der Ergebnisse ist durch die Rücklaufquote der Fragebögen von knapp 70 Prozent abgesichert. Neben Erkenntnissen zur Betriebsstruktur in den anfragenden Unternehmen und der Motivation zum Betriebs-Check spielten in der Befragung vor allem mögliche Verbesserungen der Beratung eine entscheidende Rolle. Dabei kristallisierten sich die folgenden Punkte als besonders wichtig heraus:

- Die Landwirte wünschen sich eine klare Information zum Beratungsumfang und zur möglichen Tiefe der Beratung bei der Kontaktaufnahme (Auftragsklärung). So können mögliche Irritationen im Nachhinein vermieden werden.
- Der Zeitraum zwischen Erstkontakt und dem Vor-Ort Be-

such sollte nicht mehr als vier Wochen betragen. So ist gewährleistet, dass aktuelle Fragestellungen im Betrieb adäquat behandelt werden.

- Die Wahl der Beratungskraft ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Beratung. Dazu ist eine Abfrage zentraler Anliegen bei der Kontaktaufnahme besonders wichtig.
- Viele Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter wünschen sich eine Verstärkung des Beratungsprozesses. Da in dieser Erstberatung ein Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde, fällt der Wechsel zur Modulberatung, bei der spezifische Fragestellungen weiter vertieft werden, und der damit verbundene Wechsel der Beratungskraft schwer.

Strukturvielfalt

Blickt man auf die Struktur der nachfragenden Betriebe, spiegelt dies die Vielfalt der Landwirtschaft in Baden-Württemberg wider. Ein großer Teil sind Familienbetriebe mit mehreren Standbeinen und einem Schwerpunkt, der (auch aufgrund der Topografie) häufig im Bereich Milchvieh und Rinderhaltung liegt. 70 Prozent der befragten Betriebe wirtschaften im Haupterwerb und sind damit stärker repräsentiert, als die im Südwesten häufigeren Nebenerwerbsbetriebe.

Knapp 20 Prozent der Betriebe, die den Betriebs-Check buchen, wirtschaften ökologisch. Die meisten der Betriebe haben ihren Schwerpunkt in der Landwirtschaft. Meist spielt die Tierhaltung auf den Betrieben eine tragende Rolle. An-



Foto: Oliver Scherer, LEL

Betriebs-Check auf den Punkt gebracht

- in der Regel zwei Betriebsbesuche
- unabhängige, neutrale und vertrauliche Beratung
- Beratungskräfte mit vielfältiger und langjähriger Erfahrung
- vom landwirtschaftlichen Betrieb ausgehende Fragestellung
- Beurteilung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens
- Betriebsbericht mit Ergebnissen als Dokumentation
- kostenfreies Angebot
- weitere Spezialberatung durch geförderte Beratungsmodul möglich

fragen von gartenbaulichen und weinbaulichen Betrieben sind deutlich in der Unterzahl. Allerdings zeigt sich, dass gerade diese Betriebe vermehrt nach Lösungen suchen, um der arbeitswirtschaftlich hohen Belastung – besonders im Verbund mit einer Direktvermarktung – zu begegnen.

Motive

Eine weitere Zielsetzung der Masterarbeit (Geipel, 2017) war es, die Motivation sowie die Erwartungen der Landwirte, die am Betriebs-Check teilnahmen, zu analysieren. Es ergaben sich vorwiegend folgende Argumente als treibende Kraft für die Nachfrage einer Beratungsleistung: die „Beurteilung einer Richtungsentscheidung“, die „Beurteilung der Einkommenssituation“ sowie die „arbeitswirtschaftliche Situation“. Fragen zur Hofnachfolge spielten dabei bei 30 Prozent der nachfragenden Betriebe eine Rolle.

Die gewonnenen Erkenntnisse konnten zwischenzeitlich bei den Betriebs-Checks weitestgehend umgesetzt werden. Im Allgemeinen lässt sich der Betriebs-Check als ein hilfreiches Einstiegsmodul für die Beratung von Landwirten zusammenfassen, das die Fragen „Welche Stärken und Schwächen hat unser Betrieb?“ und „Wo soll die Reise für uns hingehen?“ zu großen Teilen zufriedenstellend für die Landwirtinnen und Landwirte beantwortet (Geipel, 2017).

Herausforderungen

Eine Beratung findet nur dann Akzeptanz, wenn es auch zwischenmenschlich stimmt. Vertrauen und Zutrauen durch die Leiterinnen und Leiter der Unternehmen einerseits, Fachkompetenz und Einfühlungsvermögen durch die Beratungskräfte andererseits sind dabei das Fundament für eine erfolgreiche und effektive Beratung. Da die Fragestellungen auf den Betrieben sehr vielschichtig sind und sich außerdem während der Beratung verändern können, sind die Anforderungen an die Beratungskräfte sehr hoch. Es verlangt die Fähigkeit, gemeinsam mit den Betriebsleiterinnen und Betriebsleitern Klarheit und Struktur in die anstehenden Fragen zu bringen sowie Lösungsansätze zu erarbeiten. Das Ergebnis mündet in einem Bera-

tungsbericht und kann später als Grundlage für Entscheidungen herangezogen werden oder bildet eine solide Ausgangsposition für eine weitere, oft produktionsbezogene Beratung.

Der Unternehmensberater Thomas Fisel sieht in der Strategieberatung auch für die landwirtschaftlichen Unternehmen ein großes Potenzial für die zukünftige Beratung (s. B&B Agrar 5/2018, S. 26). Der Betriebs-Check ist in seiner ganzheitlichen Ausrichtung ein erster Schritt hin zur strategischen Beratung. Dazu müssen die Beratungskräfte eine Reihe von Voraussetzungen mitbringen:

- eine meist mehrjährige Beratungserfahrung in unterschiedlichen Produktionsbereichen;

- eine hohe Sozial- und Methodenkompetenz;
- eine hohe Bereitschaft, sich regelmäßig weiterzubilden.

Um diese Fähigkeiten für die Betriebs-Check-Beratung sicherzustellen, sind die Beratungskräfte in ein Qualifizierungssystem eingebunden, bei dem regelmäßige methodische Fortbildungen durch CECRA-Module (Certificate for European Consultants in Rural Areas) eine zentrale Rolle einnehmen. Im Zuge der Qualitätssicherung wird die kontinuierliche Weiterbildung der Beratungskräfte sowie die Teilnahme an einem kollegialen Austausch von der Landesanstalt für Landwirtschaft, Ernährung und Ländlichen Raum (LEL) organisiert und kontrolliert. ■



Betriebs-Check als Entscheidungshilfe

Die Betriebs-Checks bieten erfolgreiche Hilfestellung bei anstehenden Entscheidungen, das zeigen folgende Rückmeldungen landwirtschaftlicher Familien:

Landwirtschaftlicher Familienbetrieb im Hochschwarzwald mit Direktvermarktung: „Wir haben den Betriebs-Check gemeinsam mit unseren Kindern durchgeführt, um rechtzeitig die richtigen Maßnahmen für die Betriebsentwicklung stellen zu können. Neben der externen Einschätzung des Ist-Betriebs von außen ist uns die überschlägige Kalkulation eines gewünschten Stallneubaus ein besonderes Anliegen gewesen. Wir waren überrascht, wie schnell wir beraten wurden. Nun können wir mit den Zahlen unsere weitere Zukunft planen.“

Mutterkuhbetrieb am Bodensee: „Durch den Betriebs-Check bekam ich wertvolle Hinweise, wie wir mit geringen Änderungen die Rentabilität unserer Mutterkuhhaltung verbessern können. Zugleich erhielt ich eine klare Aussage zur geplanten Erweiterung der Produktpalette durch die Anschaffung eines Hühnermobils. Der Beratungsbericht ist mir dabei beim Finanzierungsgespräch mit der Hausbank eine wertvolle Hilfe.“

Obstbaubetrieb im Raum Neckar-Alb: „Durch die Konzentration der Beratung auf den Betriebszweig Obstbau, der durch die Spätfröste der vergangenen Jahre besonders in Mitleidenschaft gezogen wurde, gelang es beim Betriebs-Check mehrere Alternativen zu vergleichen und Schwachpunkte aufzuzeigen. Die Überlegungen, die Produktionsbereiche auf weniger Kulturen zu konzentrieren, bieten uns die besten Erfolgchancen für die Zukunft.“

Literatur

Gölz, K. (2015): Der Betriebs-Check (Betriebliche Standortanalyse), Die Testphase im Fokus, Hohenheim.

Geipel, A.-L. (2017): Eine Evaluation der landwirtschaftlichen Einstiegsberatung „Betriebs-Check“ des Landes Baden-Württemberg im Regelbetrieb, Hohenheim.

Der Autor



Arne Fiedler
Landesanstalt für
Landwirtschaft,
Ernährung und Ländlichen Raum (LEL),
Schwäbisch Gmünd
betriebs-check
@lel.bwl.de