MANAGEMENT-KOOPERATION ALS GRUNDLAGE DER BERATUNGSORGANISATION

K. Riebe, Kiel
Institut für Landwirtschaftliche Betriebs- und Arbeitslehre
in Kooperation mit NORD AGRAR Unternehmensberatung GmbH

Die Landwirtschaft sucht nach neuen Organisationsformen. Möglichkeiten bestehen in der Rationalisierung und der Kostensenkung durch überbetriebliche Zusammenarbeit. Die Ausschöpfung von Rationalisierungsreserven stößt in Familienbetrieben oft auf mangelnde Managementfähigkeiten. Überbetriebliche Zusammenarbeit kann die Managementmängel mindern. Im allgemeinen umfaßt der Begriff "Kooperation" alle Formen der geregelten Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Sie ist nur dann anzustreben, wenn sich für zwei oder mehrere Unternehmen zusätzliche Vorteile aus dieser Zusammenarbeit ergeben, die bei Aufrechterhaltung des Einzelwirtschaftens nicht erreicht werden könnten.

Übersicht 1

Verbreitung der Kooperationsformen in der Landwirtschaft der BRD

	1970			1985		
	Zahl	Mitglieder	LF in 1000 ha	Zahl	Mitglieder	LF in 1000 ha
Nachbarschaftshilfe	.	.	.	.	.	.
Maschinen						
- gemeinschaft	40.000	130.000	.	29.000 2)	90.000 2)	
- ring	718	53.925	1.163	278	156.226	4.205
Betriebs - hilfsdienst	40	5.000	.	150	19.300	.
Erzeuger - gemeinschaft	135	.	.	1.235	.	.
Gemeinschafts - einrichtung	730	10.000 1)	.	825	13.500 1)	.
Betriebszweig - gemeinschaft	334	.	.	418 2)	.	.
Betriebs - gemeinschaft	24	.	.	542)	.	.
Betriebsberatung		.			.	
Managementverbund		.			.	

1) ohne Mitgliederzahl von Grünlandgemeinschaften, 2) 1978
Quelle: Deerberg (1986)

Effiziente Kooperationsformen

Maschinenringe stellen die lockerste Form der Kooperation dar, durch die eine Senkung der Kapitalbelastung erreicht werden kann. Für die Einzelbetriebe bedeutet die gemeinschaftliche Maschinennutzung eine Senkung der Festkosten. Die Eigenständigkeit der Kooperierenden ist kaum gemindert.

Wesentlich sind ferner Betriebshilfsdienste als Selbsthilfeeinrichtungen. Mehrere landwirtschaftliche Unternehmen setzen hierbei geeignete Fachkräfte gemeinsam im Fall von Krankheit, Urlaub, Unfall oder Arbeitsüberlastung des Betriebsleiters auf wechselnden Betrieben ein. Es kann zweckmäßig sein, einen Betriebshilfsdienst einem Maschinenring anzuschließen.

Ein besonderes Problem bildet die Urlaubs- und Krankheitsvertretung in hochspezialisierten Betrieben mit angestelltem Management. Diese sogenannten "Großbetriebe" bis ca. 500 ha LF und/oder entsprechende Viehwirtschaft sind beim Ausfall des Betriebsleiters vor allem infolge ihrer ausgefeilten, intensiven Produktionstechnik außerordentlich gefährdet. Geringe Managementfehler, die jedem Betriebsleiter auch bei großer Berufserfahrung unterlaufen wenn er neu einen Betrieb übernimmt, führen hier oft zu gefährlicher Gefährdung des Arbeitsklimas und des Gewinnes. Dies gilt besonders deshalb, weil auch große Betriebe in der Landwirtschaft oft nur über eine einzige qualifizierte Fachkraft verfügen, die den Anforderungen der laufenden Betriebsleitung gewachsen ist. Die Betriebsleiter sind daher ganzjährig Tag und Nacht unabkömmlich. Diese Situation führt zu unerträglichen sozialen Schwierigkeiten und auf Dauer zu Leistungsabfällen. Es empfiehlt sich daher von Seiten der Betriebsberatung soviel Berater-Kapazität bereitzustellen, daß der Berater im Notfall auf Abruf sofort die Oberleitung übernehmen kann. Ein Betriebsberater hat über die Jahre soviel Detailerfahrungen in jedem der von ihm betreuten Betriebe, daß mit seiner Hilfe Einbrüche beim Managementniveau gemildert oder vermieden werden können.

Beratungsformen

Bei der Gründung und der laufenden Organisation von landwirtschaftlichen Kooperationen erwies sich die Assistenz von qualifizierten Beratern als unerläßlich. Das gilt einmal in der Phase der Diskussion und Motivation bis zur Gründung und Vertragsregelung im Hinblick auf die vielen organisatorischen, juristischen und steuerlichen Probleme. Die an der Kooperation Beteiligten betreten hier für sie unbekanntes Neuland. Aber auch die laufende Beratung der Produktion und Organisation/Optimierung verlangt offensichtlich den hochqualifizierten Berater. Die Vorteile aller Kooperationsformen gehen schnell verloren, wenn die Vorteils-Möglichkeiten aus Unkenntnis nicht wahrgenommen werden sowie das mögliche hohe, aber fehlende Niveau gekonnten Managements zu verminderten Produktionserträgen führt.

In der Regel entstehen durch Kooperation, vor allem wenn hauptberufliche Verwaltung und Geschäftsführung notwendig sind, zusätzliche Festkosten. Unzureichende Organisation und niedriger Produktionserfolg kehren dann zusammen mit Kooperations-Festkosten alle (denkbaren) Vorteile schnell in ein Absinken des Betriebserfolges unter die Summe der Einzelerfolge vor

der Kooperation. Wenn Management-Konsequenz deutliche Voraussetzung für den Erfolg von Kooperationen in der Landwirtschaft bildet, liegt es nahe Beratung als Management-Kooperation zu definieren.

Die Beratung auf niedrigem Kooperationsniveau wie in den Erzeugergemeinschaften konzentriert sich konsequent auf das selektive Ziel der betreffenden Kooperationsform. Liegt eine Einprodukt-/Mehrproduktgemeinschaft im Sinne der Betriebszweiggemeinschaft vor, will man in erster Linie das naturale Produktionsziel verbessern. Hier wiederholen sich bei allen Vertragspartnern Tag für Tag die Produktionsprobleme für den Berater. Das gilt auch für den Berater in einer Erzeugergemeinschaft der Marktpartner. Der Berater wird in diesem Fall zum Spezialberater der Produktionstechnik.

Dieser Typ des Spezialberaters ist nicht zu verwechseln mit den Spezialisten der Berufsverbände und Firmen (Bauwesen, Lüftung, EDV, Fütterung, Düngung, Steuern, Buchführung etc.). Wir bezeichnen diesen institutionell gebundenen Berater als Spezialisten für Teilprobleme.

Demgegenüber steht das grundsätzliche Prinzip der umfassenden Unternehmensberatung. Man hoffte vertiefte produktionstechnische Kenntnisse des Spezialberaters durch Verzicht auf betriebswirtschaftliches Beratungswissen zu erkaufen. Spezialberatung ohne Rücksicht auf das Gesamtgefüge der Unternehmung, seine Finanzierung und Managementbasis ist jedoch unbefriedigend und beinhaltet die Gefahr gesamtwirtschaftlicher Fehlberatung. Allgemein wird daher die produktionstechnische Spezialberatung heute durch wirtschaftliche Analysen in den Bereich der Unternehmung hinein erweitert. Ohne Zweifel ist der einzelne Landwirt infolge des extrem kleinen Unternehmensvolumens von 1 bis 2 Familienarbeitskräften nicht in der Lage, im Drang der täglichen Arbeit sich auf allen Gebieten der Produktion und des Management ständig auf dem neuesten Wissensstand zu halten. Dieses Informationsdefizit führt zu der Notwendigkeit der Betriebsberater als Informationsvermittler.

Interessant ist zu beobachten, daß insbesondere Spitzenbetriebe aller Größen deutlich um eine intensive, flexible Informationsvermittlung bemüht sind. Spitzenbetriebe sind Nachfrager nach Beratung aus eigener Motivation zur Sicherung der Betriebsentwicklung auf Dauer. Da diese Vermittlung aggregierter, effizienzsteigernder Information deutlich der betonten Nachfrage zukunftsgerichteter Betriebe in der Landwirtschaft dient, definieren wir die Betriebsberatung als Kooperationsform der effizienten Informationsvermittlung.

Alle diese Zusammenhänge stoßen bei der extrem geringen Unternehmensbasis in der Landwirtschaft gemessen in Arbeitskräften pro Betrieb schon deshalb auf Managementschwierigkeiten, weil der landwirtschaftliche Betrieb in der Mehrzahl durch einen Besitzer geleitet wird, der nicht durch freie Berufswahl, sondern durch Erbgang veranlaßt die Verantwortung übernimmt. So führt die Nachfrage nach Beratung bis in den Bereich der Hilfestellung bei der laufenden Betriebsleitung. Wird die Betriebsleitung voll der Beratung übertragen, spricht man von Oberleitungsberatung.

Ziele und Grundsätze der Beratung in der Landwirtschaft

Die traditionelle landwirtschaftliche Offizialberatung dient einerseits zur Sicherung des Bedarfes der Konsumenten mit Nahrungsmitteln. Gleichzeitig zielt sie auf die soziale und wirtschaftliche Sicherung der Existenzgrundlage der landwirtschaftlichen Betriebe. Beide Teilziele bergen Gegensätzliches in sich. Billige Nahrungsmittel für die Bevölkerung und den Export stehen einer Erhaltung kleinerer Betriebe entgegen. Seit einiger Zeit beginnt die Diskussion um einen Wandel der Zielsetzungen der Beratungsorganisation (Johannson, A.W., 1986). Die Landwirtschaftliche Beratung muß sich zukünftig unter dem Wettbewerbsdruck zwischen den Betrieben und den Regionen an den privatwirtschaftlichen Zielen und gewerblichen Interessen der Besitzer und Leiter der Betriebe ausrichten. So beobachtet man die Entstehung kommerziell selbständiger Beratungsdienste (Jochimsen, G., 1987, Johannson, A.W., 1986). Sie erhalten keine Zuschüsse von staatlicher Seite. Werden kommerzielle Beratungsdienste von den Landwirten nachgefragt, belastet die volle Finanzierung der Beratung den landwirtschaftlichen Betrieb. Kosten und Nutzen der Beratung müssen daher den privaten Vorstellungen der Landwirte entsprechen. Daraus entsteht unter Umständen eine zur staatlichen Agrarpolitik kontroverse Beratungspolitik. Die kommerzielle Beratung erfolgt daher unter der Vorstellung, daß wirtschaftliche Verantwortung des landwirtschaftlichen Unternehmers für seine Existenz freie Verfügung über Information, Ressourcen, Markt und Strategien unverzichtbar voraussetzt.

Adaptionsprobleme des EDV-Einsatzes

Zu der Faktorausstattung einer Unternehmung gehört ohne Zweifel die "menschlich bedingte Management-Kapazität" (Aereboe,F., 1919). In Anbetracht der sich immer häufiger und schneller verändernden externen Parameter der Wirtschaftlichkeit in der Landwirtschaft wird man sich mehr und mehr der Schlüsselfunktion des Betriebsleiters als Kern der Wirtschaftskraft bewußt. Demzufolge setzten sofort mit der Verfügbarkeit der Elektronischen Datenverarbeitung (EDV) Versuche ein, die Effizienz der Betriebsleitung sowie der Beratung durch EDV-gestützte Entscheidungshilfen zu verbessern (Riebe, K.; 1970, 1983, 1985). Ein Betriebsleiter mit dynamischem Streben nach kontinuierlicher Verbesserung seiner Effizienz fragt heute nach der Relevanz der EDV für seine Tätigkeit. Untersuchungen des zusätzlichen Informationsnutzens verschiedener EDV-Hilfen fehlen bisher jedoch (Riebe, K., 1985). Unter dem enormen Zeitdruck der täglichen Arbeit bleibt meistens auch dem Leiter eines größeren, relativ umsatzstarken landwirtschaftlichen Unternehmens keine Möglichkeit der isolierten Spezialisierung seiner Tätigkeit auf die Management-Funktion. Daher fehlt eine moderne Management-Ausbildung und erst recht eine systematische, regelmäßige Weiterbildung mit Leistungsnachweis, wie sie für das gehobene Management-Personal in der Industrie selbstverständlich sind. Die Einführung eines im Beruf stark belasteten Landwirtes in die Nutzung der EDV-Entscheidungshilfen muß sich daher zuerst an den primären Interessen des landwirtschaftlichen Betriebsleiters in der täglichen Produktion orientieren.

Die Aufnahme einer EDV-orientierten Beratung beginnt deshalb mit der Bestandesführung in der pflanzlichen und tierischen Produktion. Über die Führung von Produktionsdateien erfolgt die Erfassung der Faktorausstattung ebenso, wie die Registrierung und Auswertung der Produktionsabläufe

Übersicht 2

Aufgaben - Schwerpunkte

BETRIEBSLEITER ⟷ BERATER

Basis

Ziel-Definition

Problem-Analyse

Verantwortung

Tages-Disposition

Mittelfristige Kontrolle

Rechnungswesen
Betriebsstatistik
Betriebszweiganalyse
Ersatzinvestition
Geldvoranschlag

PROZESS-STEUERUNG

DATEN

- SAMMLUNG - ANALYSE

STRATEGIE

Langfristige
Politik
Betriebsorganisation
Innovation

Externe Information
Zeitschriften, Literatur
Seminare, Exkursionen
Tagungen

Externe Aufgaben

Menschenführung
Ausbildung
Aufgabendelegation
Agrarpolitik

Beratungs-Organisation
Betriebsberatung
Ausbildung
Kontakte
Büro

und Deckungsbeiträge. Im zweiten Schritt wird der Betriebsleiter in Voraus-Strategien der Bestandesführung, Düngung, Fütterung, Zucht, Ersatzinvestitionen und Finanzierung eingeführt. Erst wenn das Vertrauen in die eigenen Daten und Auswertungen sichtbar wächst, folgt im dritten Schritt eine Betriebsoptimierung zur Abweichanalyse der Ist-Organisation. Bei all diesen Abläufen hat die EDV eine begleitende Funktion. Sie wird zur Selbstverständlichkeit. Voraussetzung ist eine ständige Kontrolle über Effizienz und Benutzerfreundlichkeit des Programmbündels und seiner Weiterentwicklung.

Daraus folgt das Problem effizienter Betriebsberatung in der Landwirtschaft, nämlich die Beherrschung des notwendigerweise umfassenden Informationsfeldes und Managementsystems. Ein Betriebsberater kann sich nur dann eine kommerzielle Existenz auf Dauer erhalten, wenn er alle Aufgaben eines Betriebsleiters kennt. Um über ein Informationsgefälle zum Betriebsleiter Beratung mit Nutzenüberschuß für den Betrieb effizient ausführen zu können, muß die Organisation der Betriebsberatung über bessere Informationen und Entscheidungshilfen verfügen, als sie dem Betriebsleiter allein zugänglich sind.

Diese strikte Ausrichtung der Betriebsberatung auf die primären Notwendigkeiten des Betriebsleiters führt zum Schwergewicht der täglichen Entscheidungsprobleme des Produktionsablaufes als operationale Beratungsaufgabe. Sie besteht aus

- Sammlung betriebsspezifischer Produktionsdaten
- Analyse der Produktionsabläufe (ex post)
- Erarbeitung von Steuerungs-Strategien (ex ante) innerhalb des optimalen Betriebsplanes
- Laufende Kontrolle und Steuerung (Regelung) der Prozesse.

Die Terminierung und Häufigkeit der Beratungsintervalle steht im Zusammenhang mit den biologischen und/oder ökonomischen Terminsequenzen der landwirtschaftlichen Produktion. Die mittel- und langfristigen Probleme sind der operativen Steuerung der Produktion im Gegensatz zur älteren Auffassung in der Rangfolge ihrer Bedeutung nachgeordnet. Dies gilt schon deshalb, weil wirtschaftliche Analyse des Gesamtbetriebserfolges anhand der Buchführung nur einmal im Jahr stattfindet. Umstellungen der Betriebsorganisation und Wachstumsinvestitionen sind darüber hinaus nur in mehrjährigen, unregelmäßigen Zeitabständen möglich. Diese Informationsanlässe stehen dem Betriebsleiter demzufolge ferner, als die täglichen Produktionsentscheidungen.

Finanzierungsbedarf der Beratung

Ein landwirtschaftlicher Berater, der alle Bereiche der Betriebsleitung einschließlich der EDV-gestützten Entscheidungen beherrscht, bedarf einer sehr gründlichen Zusatzausbildung von mindestens zwei Jahren. Man muß daher nach einigen Jahren selbständiger Beratungstätigkeit die Bruttoverdienstansprüche des Betriebsberaters sehr hoch kalkulieren. Bürokraft, Reisekosten, EDV und Raummiete verlangen etwa 60.000 DM/Jahr. Ein hochqualifizierter Unternehmensberater kommt daher in der Landwirtschaft zur Zeit mit 130.000 DM Vollkosten pro Jahr zum Ansatz.

Ausgehend von einer im Jahresdurchschnitt 5-tägigen Arbeitswoche und nach Abzug von Feiertagen, Krankheit und Urlaub umfaßt die jährliche Arbeitskapazität eines Beraters ca. 1800 Arbeitsstunden. Nach Abzug von etwa 300 Arbeitsstunden für Verwaltung und Beraterfortbildung verbleiben netto 1500 Arbeitsstunden je Berater als jährliche Arbeitskapazität für Betriebsberatungen einschließlich Fahrtzeit.

Werden Beratungsbedarf und Beratungskapazität nach Monats-Zeitspannen gegenübergestellt, so zeigt sich die jeweils begrenzende Zeitspanne. Danach fällt die Beratungskapazität von 60-70 Betrieben je Berater bei rein betriebswirtschaftlich analytischer Betreuung über 28 Betriebe bei Einbeziehung des Pflanzenbaues bis auf 16 Betriebe bei extrem vielseitigen Betrieben mit Betriebswirtschaft, Pflanzenbau, Mastschweinen, Sauen, Milchvieh und Bullenmast (s. Übersicht 3). Diese Kapazitäten entsprechen der Forderung, daß die Beratungen auch in den knappsten Zeitspannen termingerecht durchführbar sein müssen. Ausgehend von den Jahreskosten eines Beraters variiert der volle Finanzierungsbedarf der Beratung unter diesen Unterstellungen von ca. 2000 bis 8000 DM/Betrieb, ohne daß fakultative Spezialberatung bereits berücksichtigt wurde. Diese und andere Gründe sollten zu verstärkten Bemühungen um kooperative Beratungsformen Anlaß geben.

Die Steigerung der Informationseffizienz ist aber nicht von EDV-Einsatz und anderen differenzierten Management-Hilfen abhängig. Viel entscheidender ist der Ausbildungsstand des Betriebsleiters und sein betonter Wille, während der gesamten Berufsdauer Jahr für Jahr regelmäßig eine intensive Weiterbildung in straffen Arbeitsseminaren zu absolvieren. Ist ein Betriebsleiter hierzu nicht in der Lage, hindert er gegebenenfalls die Weiterentwicklung der Beratungsgruppe. Dann sollte er besser auf eine niedrigere Intensitätsstufe der Unternehmensleitung zurückgehen. Beratungskooperation innerhalb einer Beratungsorganisation bedeutet damit gegebenenfalls die organisatorische Zusammenfassung in sich abgestufter Beratungsintensitätsebenen.

Kalkulation der Beratungsanlässe

Wenn der Betriebsberater eine termingerechte Betreuung anstrebt, ist die Betriebsberatung in ihrem Zeitbedarf von der Terminbindung der Entscheidungsabläufe in der landwirtschaftlichen Produktion im hohen Maße abhängig. Kommerzielle Tragfähigkeit der Betriebsberatung setzt daher Kenntnisse über Terminbindungen, Zeitbedarf und Häufigkeit der Beratungsanlässe voraus (s. Übersichten 4,5). Ferner muß die Zeitplanung von Büro, zentraler Datenverarbeitung, Aus- und Weiterbildung der Berater einschließlich der Sammlung und Verdichtung externer Informationen bekannt sein.

Die Organisation der Betriebsberatung wird mit dem Problem konfrontiert, ob arbeitswirtschaftliche Beratungsengpässe der betriebszweiggebundenen Spezialberatung durch Variation der Betriebstypen im Rahmen einer Gesamtbetriebsberatung zu gleichmäßigerer Auslastung der zeitlichen Kapazität der Berater führt.

Übersicht 3:

EDV-Beratungskapazität nach Beratungsbereichen - Betriebe/Berater [1]

- Kalkulationsansätze aus den Betriebskontakten -

Betriebs-Bereiche						Beratungs-Zeitspannen					Vollkosten der Beratung je Betrieb in 1ooo DM pro Jahr [3]
Betriebswirtsch.	Pflanzenbau	Mastschweine	Sauen	Milchvieh	Bullenmast	Juli August September	Oktober November Dezember	Januar Februar	März April	Mai Juni	
						Beratungs-Stunden netto je Berater [2]					
						28o	38o	28o	28o	28o	
X						28o	72	7o	.	14o	1.8
X	X					28o	42	47	28o	28	4.6
X	X	X				7o	32	35	93	28	4.6
X	X	X	X			4o	32	31	7o	25	5.2
X	X			X		56	42	31	56	2o	6.5
X	X			X	X	56	35	31	56	18	7.2
X	X	X		X		4o	27	23	47	2o	6.5
X	X	X	X	X	X	35	18	22	35	16	8.1

1) Ohne Ansatz für EDV-Assistenz und Allgemeine Bürohilfe

2) Netto-Beratungskapazität mit 15oo AKh/Berater und Jahr unterstellt

3) Kalkulationsbasis je Beratungsbüro und Berater 13o.ooo DM/Jahr

Übersicht 4:

Beratungsanlässe - Beratungsbedarf
- Stand 1987 -

Zeitspanne / Anlaß (A)	Externe Inform. Betriebs wirtsch.		Feld-wirt schaft		Milch-vieh		Rinder-mast		Sauen-haltung		Schweine-mast	
	A	h/A	A	h/A	A	h/A	A	h/A	A	h/A	A	h/A
Arbeit Winter Nov. Febr.												
Seminare, Literatur	.	(60)										
Verf.vergl. Feldwirt.			1	(60)								
Vielwirt.					1	(40)	1	(40)	1	(40)	1	(30)
Anbau, Futterbauplan												
Ablauflisten, Düng.plan												
Schlagkartei			2	4								
Futterverteilplan -												
Futterbilanz, -rationen					4	4	2	2	2	4	2	3
Maschinen, Stallbegehung	1	1			2	1	2	0.5	1	1	1	1
Geldvoranschlag	1	5										
Betriebsplan	0.2	10										
Arbeit Frühjahr März Apr.												
Arbeitstechnik-Exkursion	1	(40)										
Bestandesführung			1	2	1	0.5	1	0.5				
Weide, Silierplan					1	0.5	1	0.5				
Futterbilanz, -rationen					2	2	2	1	1	4	1	3
Arbeit Vorsommer Mai Juni												
Bestandesführung			3	3	1	2	1	2				
Stallbegehung					1	1	1	0.5	1	1	1	1
Futterbilanz, -rationen					1	1	1	0.5	1	4	1	3
Schlagkartei			1	2	1	0.5	1	0.5				
Ausstellungen	1	(20)										
Geldvoranschlag	1	2										
Arbeit Sommer Juli Aug.												
Futterbilanz, -rationen									1	4	1	3
Arbeit Herbst Sep. Okt.												
Tagungen, Ausstellungen	1	(20)										
Schlagkartei			1	1	1	0.5	1	0.5				
Bestandesführung			2	1.5								
Futterbilanz, -rationen									1	4	1	3
Stallbegehung									1	1	1	1
Deckungsbeiträge			1	2	1	4	1	4	1	4	1	4

A Beratungsanlässe
h/A Beratungsbedarf Std/Anlaß
( ) Stundenbedarf einschließlich Vorbereitungsbedarf für Seminare, Exkursionen etc.

Übersicht 5:

Beratungsbedarf der Betriebstypen

	Arbeitsbedarf in Berater-Stunden					
	Jahr Summa	Winter Nov.-Febr.	Frühjahr März-Apr.	Vorsommer Mai-Juni	Sommer Juli-Aug.	Herbst Sep.-Okt.
Berater Netto-Kapazität	1500	576	288	288	144	288
Betriebstyp Feldwirtschaft	48	17	5	16		10
Feldwirtschaft Milchvieh	85	36	14	19	1	15
Feldwirtschaft Rindermast	90	38	14	22	1	15
Feldwirtschaft Milchvieh Rindermast	101.5	49	12	20	1.5	19
Feldwirtschaft Sauenhaltung	89	33	8	25	4	19
Feldwirtschaft Schweinemast	83	31	7	24	3	18
Feldwirtschaft Sauenhaltung Schweinemast	115.5	41.5	11	29	7	27
Feldwirtschaft Milchvieh Rindermast Schweinemast	126.5	57.5	15	24	3	27

Der Ablauf der Beratung ist in 5 Zeitspannen unterteilt, die in ihrem Gesamt-Zeitbedarf der Beratung in die übergeordnete Periode "Arbeit Jahr Summa" zusammengefaßt sind (s. Übersicht 5). Zur Optimierung der Beratungsorganisation nach den Grundsätzen der Linearen Programmierung (LP) bilden diese Zeitspannen 6 arbeitswirtschaftliche Restriktions-Zeilen der zugehörigen Matrix.

Die Optimierung der Kombination der Betriebstypen in einer Beratungsgruppe unterschiedlicher Größe wird neben den arbeitswirtschaftlichen Restriktionen durch die Beratungseinnahmen je Betriebstyp gesteuert. Es liegt eine Umsatz-Optimierung vor. Zuerst wird eine fixe Einnahme von 5.000 DM je Betrieb unabhängig vom Betriebstyp unterstellt. Dann erfolgt die Umsatzoptimierung bei 100 DM/Berater-Stunde in Abhängigkeit vom "Arbeitsbedarf Jahr Summa".

Der Einfluß des Einsatzes der EDV läßt sich bisher nur grob abschätzen. Den Betriebsleitern entsteht durch EDV-gestützte Entscheidungshilfen in der Regel Mehrarbeit. Sie müssen wesentlich mehr Daten speichern als zuvor. Dafür erhalten sie allerdings auch Informationen von bisher nicht gekannter Aussageintensität. Diese Verbesserung und Erweiterung der Information gilt auch für die Berater. Im Gegensatz zum Betriebsleiter wurde für die Berater bei EDV-Einsatz jedoch kein Mehrarbeitsbedarf beobachtet, wenn die gleiche Beratungsintensität unterstellt wird. Zeiteinsparungen sind für den Berater zur Zeit nur im Bereich der statistischen Auswertungen zur Vorbereitung der Winterseminare sichtbar. In einer zusätzlichen Rechenfolge wurden daher die in Klammern ( ) in Übersicht 4 in den Zeitspannen "Winter" und "Frühjahr" erwähnten Beratungs-Stunden halbiert, um einer Annahme der Einsparung an Beraterzeit durch EDV-Einsatz schätzungsweise zu entsprechen.

Das Optimierungsergebnis (s. Übersicht 6) führt bei konstanter Beratungsgebühr von 5000 DM/Betrieb zu 18 Betrieben je Berater. Das gilt mit oder ohne EDV-Hilfe für die Beratungs-Seminare. Dabei werden nur viehlose Betriebe (Feldwirtschaft) beraten, weil die Verwertung der Beraterstunde im viehlosen Betrieb (5.000 DM für 48 Std.) über 100 DM/Std. liegt. Bei Einbeziehung der Viehhaltung hingegen sinkt die Verwertung der Beraterstunde auf 60 bis 40 DM/Std. ab.

Daraus ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit einer Variation der Beratungsgebühr in Abhängigkeit vom Zeitbedarf der Betriebstypen. Eine Durchrechnung der Beratungsoptimierung auf der Basis von 100 DM Beratungsgebühr/Stunde führt zur Einbeziehung der Rindviehhaltung und Schweinehaltung. Ohne EDV-Hilfe entfallen jetzt 12 Betriebe auf einen Berater. Sie setzen sich aus etwa 3 Betrieben "Feldwirtschaft + Milchvieh", 3 Betrieben "Feldwirtschaft + Schweinehaltung" sowie 6 Betrieben "Feldwirtschaft + Rindvieh + Schweine" zusammen. Bei EDV-Einsatz zur Vorbereitung der Beratungsseminare steigt die Zahl der Beratungsbetriebe je Berater geringfügig auf 13-14 Betriebe mit etwas geänderter Schichtung an.

Die Zahl der Betriebe je Berater und ihre Zusammensetzung nach Betriebstypen wird nicht nur durch die Gebührenhöhe je Beraterstunde bestimmt. Deutlich wirken sich die arbeitswirtschaftlichen Begrenzungen des Zeitbedarfes nach Zeitspannen innerhalb der zeitspannenspezifischen Kapazitäten eines Beraters aus. Die Netto-Beratungskapazität eines Beraters für aktuelle Beratungsarbeit (ohne Urlaub, Krankheit, Verwaltung) wird bei 18 Betrieben vom Typ "Feldwirtschaft" offensichtlich durch die

Übersicht 6:

Optimale Kombination der Betriebstypen in der Betriebs-Beratung

	Beratungsgebühr									
	konstant/Betrieb					100 DM/Beraterstunde				
		ohne EUV		mit EUV			ohne EUV		mit EUV	
	DM/ Betrieb	Be-triebe	Grenz-wert	Be-triebe	Grenz-wert	DM/ Betrieb	Be-triebe	Grenz-wert	Be-triebe	Grenz-wert
DB Summa DM			90.000		90.000			135.866		143.910
Betriebe/Berater		18		18			11.97		13.26	
Betriebstyp										
-Feldwirtschaft	5.000	18	0	18	0	4.800	.	583	.	1.176
-Feldwirtschaft Milchvieh	5.000		938		938	8.500	2.93	0	4.82	0
-Feldwirtschaft Rindermast	5.000		1.875		1.875	9.000	.	261	.	412
-Feldwirtschaft Milchvieh Rindermast	5.000		1.250		1.250	10.150	.	333	1.51	0
-Feldwirtschaft Sauenhaltung	5.000		2.813		2.813	8.900	.	483	.	1.362
-Feldwirtschaft Schweinemast	5.000		2.500		2.500	8.300	.	612	.	1.462
-Feldwirtschaft Sauenhaltung Schweinemast	5.000		4.063		4.063	11.550	3.08	0	.	1.212
-Feldwirtschaft Milchv.-Rinderm. Schweinemast	5.000		2.500		2.500	12.650	5.96	0	6.93	0
Kapazitäten		Zahl Rest	Grenz-wert	Zahl Rest	Grenz-wert		Zahl Rest	Grenz-wert	Zahl Rest	Grenz-wert
Berater AK		1	90.000	1	90.000		1	135.866	1	143.910
Arbeit Std - Jahr Summa		636		708			141		139	
- Winter		270		324			0	123	0	70
- Frühjahr		198		216			124		112	
- Vorsommer		0	313	0	313		0	172	0	234
- Sommer		144		144			102		116	
- Herbst		108		108			0	55	0	125

Häufung an Beratungsbedarf im "Vorsommer - Mai/Juni" begrenzt. Die straff termingebundene Beratung der pflanzlichen Bestandesführung bestimmt bei konstanter Beratungsgebühr die maximale Zahl der Betriebe je Berater. Je Beratungsstunde entsteht im "Vorsommer" ein mit 313 DM/Stunde beschriebener Knappheitsgrad. Bei einer Beratungsgebühr von 100 DM/Beratungsstunde wird durch Einbeziehung der Viehwirtschaft mit ihrer von der Feldwirtschaft unterschiedlichen Zeitbindung eine bessere Arbeitsverteilung der Beratung erreicht. Nun wirken die Zeitspannen "Winter, Vorsommer und Herbst" begrenzend. Der Knappheitsgrad einer Beratungsstunde schwankt nur noch zwischen 55 und 234 DM/Std.

Aus der Knappheit der Beratungskapazität in bestimmten Zeitspannen entsteht die Frage nach einer Umverteilung nicht termingebundener Tätigkeiten des Beraters wie Verwaltung und Berater-Weiterbildung in die Zeitspannen "Frühjahr und Sommer". Außerdem bietet sich die Konzentration der Bemühungen um zeitsparenden EDV-Einsatz auf die Zeitspannen mit hohem Knappheitsgrad an. Hier würde EDV-Hilfe nicht nur durch qualitativ verbesserte Information, sondern auch durch Zeiteinsparung und Umsatzausweitung Effizienzzuwachs bewirken.

Zukunftsprobleme der Beratungskooperation

Die kommerzielle selbständige Betriebsberatung bildet das Ziel der Innovationsforschung der landwirtschaftlichen Beratung. Sie muß den Beweis für organisatorische und finanzielle Effizienz der ermittelten Strategien erbringen und die geschilderten Organisationsprobleme ausschalten. Außerdem muß die Informationseffizienz je Berater intensiviert und sein Beratungsvolumen erhöht werden.

Die Grundlage bildet die örtlich kooperierende Beratergruppe. Sie betreibt ein Büro. Die gemeinsame Ausstattung deckt zu Minimalkosten Büroarbeit, Telephon, Rechner, Büroausstattung sowie Fuhrpark u.ä.. Es wird ein Umfang von 5 hauptberuflichen Beratern auf eine EDV-Sekretärin angestrebt.

Die einzelnen Berater können sich von der Basis umfassender Betriebsberatung ausgehend entsprechend ihren individuellen Neigungen in Teilbereichen vertiefend spezialisieren. Bei Kooperation des Beraterkollegiums entsteht ein erhöhtes Fachpotential. Gemeinsam wird Kontakt mit Spezialberatern der Landwirtschaftskammern und anderen Institutionen gehalten.

Die laufende Sammlung und Auswertung externer Informationen erfolgt mit verteilten Schwerpunkten auf den Teilspezialbereichen der einzelnen Betriebsberater. Ziel ist effiziente und sachkundige Informationssammlung und Informationswertung nach einheitlich abgesprochenen Aggregationsabläufen in einen gemeinsamen Informationspool unter Vermeidung von Doppelarbeit.

Die Weiterbildung der Betriebsberater umfaßt einen jährlichen Mindest-Stundenanteil an der Arbeitskapazität von ca. 15-20 %. Die Weiterbildung muß sich zur Effizienzsteigerung des Informationsprozesses auf Informationsfortschritte konzentrieren, die den zuvor erreichten Wissensstand ohne die Verlustzeiten allgemeingehaltener Vortragsveranstaltungen de-

finitiv erhöhen. Ferner ist die Terminierung der Weiterbildung mit den Arbeitsspitzen der Beratungsarbeit, insbesondere im Bereich der Produktionsregelung abzustimmen.

Eine Beratergruppe in ihrer gegenseitigen Abstimmung ist auch Voraussetzung für die notwendige Altersschichtung und Heranbildung von Beratern. Für den älteren Berater mit nachlassender Spannkraft und abnehmender persönlicher Ausstrahlung muß durch Übernahme übergeordneter, organisatorischer Aufgaben ein fruchtbares Einbringen seiner Lebenserfahrung in das Beratungsteam möglich sein. Durch ihn kann auch die Einarbeitung des Beraternachwuchses eingeleitet und koordiniert werden. Die so entstehende Durchlässigkeit der Personalstruktur ist Voraussetzung für ein leistungsgerechtes Avancieren im Ablauf des Berufslebens. Insgesamt muß das soziale Moment der Menschenführung bei gleichzeitig hoher Qualifikationseffizienz der Berater Hauptleitgedanke des Gruppenaufbaues bedeuten. Man rechnet andererseits mit 50 % Ausscheiden aus der Laufbahn des Beraters. Dieser Personenkreis muß aber trotzdem während seiner Tätigkeit in der Beratungsgruppe eine so hohe Qualifikation erhalten, daß er eine Vorzugsstellung bei der Bewerbung um andere Positionen im Berufsleben erhält. Nur so kann Interesse bei fähigen Nachwuchskräften für das Berufsbild des Beraters in Anbetracht des nicht unbeträchtlichen Berufsrisikos erwartet werden.

Zeichnen sich Möglichkeiten für effiziente Kooperationsformen der Beratungsorganisation ab, so bleibt doch noch das Hauptproblem der unzureichenden Beratungsbasis zu lösen. 15 bis 25 Beratungsbetriebe je Berater sind für die Zukunft zu wenig, auch wenn man die extrem hohe Informationsqualität der vorgestellten Beratungsroutine berücksichtigt. Es gilt daher, Überlegungen für eine zukünftige Verbreiterung der Beratungsbasis je Berater anzustellen.

Die einengende Terminbindung der Produktionsregelungsberatung in der Feldwirtschaft führt zu kooperativen Konzepten der terminlichen Parallelberatung gleichartiger und räumlich benachbarter Betriebe. Wir unterstellen bei maximaler Ausdehnung der Beratungsschlagkraft ein Treffen des Beraters mit 5 bis 10 Betriebsleitern, die ihrerseits im Extrem 3 bis 4 Betriebe präsentieren (insgesamt bis 40 Betriebe). Sie legen Pflanzenproben von kartierten Leitflächen als Stichproben vor. Nach Analyse der pflanzenbaulichen Situation werden nach einem festgelegten Zeitplan diese Leitflächen angelaufen. Dort findet eine Besprechung zur Ist-Analyse und Soll-Strategie ex ante mit den Betriebsleitern der Teilgruppe (3 bis 4 Betriebe) statt. Im ersten Tag ist somit eine Soll-Strategie der Produktionsregelung für das kommende Informationsintervall der Führungsstrecke über eine größere Gesamtfläche erarbeitet.

Bei dieser Erstanalyse des ersten Tages entstehen gleichzeitig Mängellisten für Sonderprobleme. Diese Flächen und Betriebe werden am zweiten und dritten Tag angelaufen.

Bei einem vierwöchigen Beratungsrhythmus lassen sich erhebliche Flächenumfänge betreuen. Das gilt insbesonders, wenn am jeweils vierten und fünften Tag Bürodienst mit fernmündlichen Kontakten zur Zwischenberatung stattfinden. Technische Hemmnisse weiträumiger Sprachverbindungen dürfen nicht bestehen. Auch eine gewisse räumliche Nord-Süd-Anordnung der Beratungsbetriebe ist von Vorteil, weil hierdurch der regionale Vegetationsfortschritt zur Arbeitsverteilung der Beratung beiträgt. Die Über-

windung von Entfernungen ist zeitlich lösbar, wenn man zukünftig Flugzeug und Geländewagen in Kombination zur technischen Beratungsausstattung zählt.

Ähnliche Multiplikatoren der Ausweitung des Beratungsvolumens sind auch in der tierischen Produktion denkbar und in Erprobung.

Insbesondere muß der Betriebsleiter lernen, selbstverständliche Managementaufgaben der Datensammlung in Produktionskarteien selbständig und zuverlässig durchzuführen. Das Wissen eines Betriebsberaters ist zu wertvoll und zu teuer für einen Mißbrauch als Nachbesserer und Rechengehilfe für einen nachlässigen Betriebsleiter. An Hilfestellung durch Vernetzung der Informationsströme mit EDV ist zu denken. Damit kann die Vorbereitung der Beratung in das Zentralbüro verlagert und die Beratungszeit am Produktionsort verkürzt werden.

All diese Möglichkeiten sind schnittweise Andeutungen. Die Zukunft wird aber sicher diese und andere Beratungstechniken verwenden.

Literatur

1. Aereboe, F. (1919) Allgemeine Landwirtschaftliche Betriebslehre. Verlag P.Parey, Berlin

2. Deerberg. K.H. (1986) Wirtschaftliche Zielkonflikte in landwirtschaftlichen Kooperationen. Diss. Kiel

3. Jochimsen, H. (1987) Wie Beratung zukünftig organisiert und finanziert werden kann. BM f.d. Wirtschaftsberater, Nr. 391, S.3, Kiel

4. Johannson, A.W. (1986) Service Quality and Strategic Planning for Advisory Agencies, EAAE-Symposium, Wissenschaftsverlag Vauk, Kiel

5. Rheinwald, H. Preuschen, G. (1956) Landwirtschaftliche Beratung. Bayerischer Landwirtschaftsverlag, Bonn, München, Wien

6. Riebe, K. (1970) Landwirtschaftliche Buchführung und elektronische Datenverarbeitung in den USA. Ber. ü. Ldw.; Bd.48, H.1, S.53

7. Riebe, K. (1983) Computergestütztes Management-Informationssystem (MIS) der landwirtschaftlichen Betriebsleitung - Kiel Ber. ü. Ldw.; Bd.61, H.2, S.235

8. Riebe, K. (1985) Betriebsführung und Beratung unter Einbeziehung der Elektronischen Datenverarbeitung. Ber. ü. Ldw.; Bd.63, H.1, S.235