



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

---

Wagner, H.: Effizienz von Arbeitskreisen, Ringen und Betriebsgemeinschaften im Vergleich zur allgemeinen Beratung. In: Schmitz, P. M.; Weindlmaier, H.: Land- und Ernährungswirtschaft im europäischen Binnenmarkt und in der internationalen Arbeitsteilung. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 27, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1991), S.109-121.

---



# **EFFIZIENZ VON ARBEITSKREISEN, RINGEN UND BETRIEBSGEMEINSCHAFTEN IM VERGLEICH ZUR ALLGEMEINEN BERATUNG**

von

Horst WAGNER, Bonn

## **1 Einleitung**

Der Versuch, in der Beratung Kosten-Nutzenanalysen anzustellen, ist nicht neu. Bisher sind jedoch alle Versuche hierüber unbefriedigend verlaufen. Die Zielsetzung der Beratung ist nicht nur in der Gewinnmaximierung des Einzelbetriebes zu suchen, sondern kann mit dem Begriff "Schaffung einer angemessenen sozialökonomischen Situation der landwirtschaftlichen Bevölkerung und Erhaltung der Umwelt" beschrieben werden.

Beratung kann man auch als Entscheidungshilfe für die in der Landwirtschaft tätigen Menschen umschreiben. Bekanntlich haben Menschen und nicht Betriebe Probleme.

Ziel meines Vortrages ist es, nicht nur die derzeitige Situation zu analysieren und anhand bereits bestehender Organisationsformen deren eventuellen Erfolg nachzuweisen, sondern drüber hinaus möchte ich die Gründe, die zu den vielfältigen Formen führten, darstellen. Wesentlich erscheint mir es aber auch, einen Ausblick zu geben, wie sich Beratung in Zukunft entwickeln wird.

## **2 Die Situation der Beratung**

Dr. Groffmann, Leiter der Beraterseminars in Göttingen, hat anlässlich des 40jährigen Jubiläums des dortigen Seminars sinngemäß folgendes ausgeführt:

"In jüngster Zeit macht sich Frust sowohl bei den Landwirten als Auftraggeber der Beratung als auch bei den Beratern breit. Er stellt die Frage: Wie ein demotivierter Berater einen demotivierten Landwirt motivieren kann?"

Diese Situation kommt nicht von ungefähr. Sie hat folgende Ursachen:

- Die Überfrachtung mit staatlichen Aufgaben lassen dem Berater nur noch wenig Zeit für Beratung.
- Die Zielsetzung der Betriebsführung, mehr und billiger zu erzeugen, kommt immer mehr in Widerspruch zu den Möglichkeiten des Marktes, auf dem in vielen Bereichen Überproduktion herrscht.
- Die staatliche Beratung und die Beratung der Landwirtschaftskammern haben nur noch eine Monopolstellung als zuständige Stelle bei der Vergabe staatlicher Mittel. In Zeiten, in denen Betriebsentwicklung eng mit der Vergabe staatlicher Mittel verbunden ist, ist jeder Berater gefragt. Dies wird aber sofort anders, wenn um Rat nachgefragt wird, der eine wettbewerbsfähige Fachkompetenz voraussetzt.

- Die Berater stehen immer mehr unter Wettbewerbsdruck, denn nur derjenige ist gefragt, der subjektiv den besten Rat erteilen kann. Damit wird Beratung immer mehr zum Marktprodukt.
- Die klassische staatliche Beratung hat es immer schwerer, Unternehmer zu beraten, da die Immobilität staatlicher Institutionen und die notwendige Flexibilität unternehmerischen Verhaltens sich weitgehend ausschließen.
- In vielen Ländern wird der Stellenplan der Beratung immer mehr verdünnt. Dies erfolgt durch artfremde Tätigkeit und direkte Stelleneinsparung.
- Teilweise kommt die Beratung auch in Konflikt mit der Agrarpolitik. Hierzu zwei Beispiele:
  - wenn der Betriebsberater von 60 notwendigen Kühen für die Existenzsicherung spricht oder schreibt, bekommt er das Gegenargument, daß 3 Landwirte mit 20 Kühen wertvoller wären als einer mit 60.
  - die Obergrenze von 350.000 kg Milch je Betrieb widersprach jeder ökonomischen Vernunft.

Es gibt zahlreiche Beispiele, in denen die Beratung bei notwendigen Investitionen zur Existenzsicherung mehr behindert als gefördert wurde.

Nicht jeder Berater ist aber in der Lage, unbequeme Wahrheiten gegen zahlreiche Widerstände zu vertreten.

### 3 Die Suche nach zeitkonformen Organisationsformen

Aufgrund dieser Situation, die nicht neu ist, hat es schon sehr früh Überlegungen gegeben, wie man den Auftraggebern der Beratung gerecht werden kann. So wurden in Niedersachsen und Schleswig-Holstein Ringe, in Westfalen-Lippe und im Rheinland Arbeitskreise gegründet.

Ziel aller Organisationsformen ist es, den Auftraggebern eine große Mitsprache und damit mehr privatwirtschaftliche Elemente in die Beratung einzubauen.

Insgesamt kann man feststellen, daß der Trend zur Privatisierung bzw. finanzieller Beteiligung der Auftraggeber stark zunimmt. Dies gilt nicht nur für die Niederlande, sondern auch für die süddeutschen Länder, bei denen der Staat das absolute Monopol hatte.

Die Entwicklung zu mehr Mitsprache der Auftraggeber, verbunden mit finanzieller Beteiligung, ist jedoch nicht unumstritten, da

- man einerseits eine Zwei-Klassenberatung und
- andererseits noch zu viel Einfluß durch den Dienststellenleiter, der in der Satzung als Vorstandsmitglied verankert ist, befürchtet. Er wurde im Württembergischen Wochenblatt als "ökologischer Sittenwächter" apostrophiert.

Lassen Sie mich nunmehr am Beispiel der LK Rheinland eine neue Organisationsform vorstellen, von der wir annehmen, daß damit die Effizienz der Beratung verbessert werden kann. Pate standen die Erfahrungen aus den Niederlanden, den Ringen in Niedersachsen, insbesondere aber aus den Spezialringen in Schleswig-Holstein.

Dabei mußte folgendes beachtet werden:

1. Die Ringe in Niedersachsen müssen viele Mitglieder gewinnen, um für die Landwirte nicht zu teuer zu werden. Sie sind wenig spezialisiert. Dies wird zur Zeit durch den Einbau von Spezialisten für mehrere Ringe aufgefangen.
2. Die Ringe in Schleswig-Holstein haben die Effizienz der Beratung beachtlich gesteigert, aber zugleich die allgemeine Beratung - wie zahlreiche Informationen wiedergeben - geschwächt.
3. Es durfte nicht der Eindruck entstehen, daß die Mitfinanzierung zu einer stillschweigenden Erhöhung der Kammerumlage führt.
4. Die mit finanzieller Unterstützung der Mitglieder geschaffenen neuen Stellen zu einer Stelleneinsparung der übrigen Beratung führen.
5. Die übrige Beratung durfte nicht zu sehr vernachlässigt werden (Zwei-Klassen-Beratung).

Der Hauptausschußbeschuß zur Gründung von sogenannten Arbeitsgemeinschaften vom November 1987 hat folgenden Inhalt:

- Förderung unternehmerischer Verhaltensweisen unter Beachtung tiergerechter und umweltverträglicher Produktion
- Verbesserung der produktionstechnischen und ökonomischen Kenntnisse der Mitglieder über die Betriebszweigabrechnungen mit dem Schwerpunkt gesamtbetrieblicher Beratung
- Intensivierung des Erfahrungs- und Meinungsaustauschs zwischen den Mitgliedern und mit der Beratung
- Rationalisierung der Beratung durch Gruppenberatung

Grundlage des Beschlusses waren die Erfahrungen der seit 30 Jahren bestehenden Ringe in Schleswig-Holstein und Niedersachsen sowie der Beratung in den Niederlanden. Den Landwirten werden zwei Typen angeboten, und zwar Arbeitsgemeinschaft Typ A (100 DM je Jahr, 20 bis 40 Mitglieder) und Typ B (700 DM je Mitglied, bis zu 50 Mitgliedern).

Die Leistungsangebote sehen wie folgt aus:

#### **Arbeitsgemeinschaft A**

Die Landwirtschaftskammer stellt einen Berater als Geschäftsführer, der mit etwa 20 % seiner Arbeitszeit der Arbeitsgemeinschaft zur Verfügung steht. Er organisiert die gemeinsamen Zusammenkünfte der Mitglieder, bei denen aktuelle Themen auf der Grundlage

betriebseigener Daten behandelt werden. Für das einzelne Mitglied werden folgende Serviceleistungen erbracht:

- Produktionstechnische Beratung anhand betriebseigener Daten und der Ergebnisse aus den Arbeitsgemeinschaften
- Auswertung der Buchführung, Erfahrungsaustausch anhand der ermittelten Ergebnisse, Rückkontrolle der Betriebszweigabrechnungen zum Gesamtbetrieb
- Beratung bei der Betriebsentwicklung einschl. Aufnahme neuer Produktionsverfahren
- Beratung bei der Vermarktung

Voraussetzungen für die Mitgliedschaft:

- Buchführung, um eine Rückkontrolle bei Betriebszweigabrechnungen vorzunehmen und die Festkosten zu analysieren
- Einbringen betriebsbezogener Daten, wie
  - o Schlagkartei, Bodenuntersuchungen (Arbeitsgemeinschaft Ackerbau)
  - o LKV-Ergebnisse, Grundfutter/Bodenuntersuchungen (Arbeitsgemeinschaft Milchviehhaltung)
  - o Daten aus dem Mastschweine- bzw. Ferkelerzeugerring und/oder eigene Daten für Betriebszweigabrechnungen (Arbeitsgemeinschaft Schweinehaltung)
- Der jährliche Mitgliedsbeitrag beträgt 100 DM. Er entfällt für Mitglieder von Erzeugerringen, die Daten der Betriebszweigabrechnung einbringen.

Dieser Betrag steht der Arbeitsgemeinschaft nach Abzug der Kosten für eine zentrale Auswertung zur Verfügung. Hierfür können Computer und andere Hilfsmittel angeschafft sowie Referenten für Vorträge eingesetzt werden.

### **Arbeitsgemeinschaft B**

für Unternehmer im intensiver Beratung

Die Geschäftsführung wird von einem Berater, der in Abstimmung mit den Mitgliedern bestellt wird, übernommen. Er steht mit etwa 50 % seiner Arbeitskapazität für folgende Sonderleistungen zur Verfügung:

- alle Leistungen wie A
- Auswertung aller Betriebszweige und des Gesamtbetriebes
- Vorbereiten unternehmerischer Entscheidungen
- vertiefte Information rund um das Produkt
- mindestens drei Betriebsbesuche pro Jahr
- laufende Information über die für die Betriebsführung wesentlichen Entwicklungen, wie z.B. neue Produktionsverfahren, Neuerungen auf dem Gebiet der Technik, der Betriebsorganisation und des Absatzes

Damit erhält das Mitglied einen Volservice, der dem neuesten Stand der Erkenntnisse landwirtschaftlicher Produktion und Betriebsführung entspricht.

In einigen AG's erfolgt zusätzlich die Auswertung des Teils Haushalt (vgl. auch Abbildung 1).

**Voraussetzungen:**

- wie bei Arbeitsgemeinschaft A
- Zur Mitfinanzierung der zusätzlichen Beratung entrichten die Mitglieder jährlich einen Betrag von mindestens 700 DM.

#### **4 Akzeptanz der neuen Formen**

Heute arbeiten im Rheinland 20 AG's nach Typ A mit 400 Mitgliedern und 24 nach Typ B mit rund 800 Mitgliedern. Für 1991 werden 600.000 DM Einnahmen erwartet. Davon werden 6 neue Stellen in der Beratung finanziert, die aus dem Schulkapitel verlagert wurden. Ferner können Lehrfahrten, Fortbildung, Referenten, EDV-Aushilfen etc. finanziert werden.

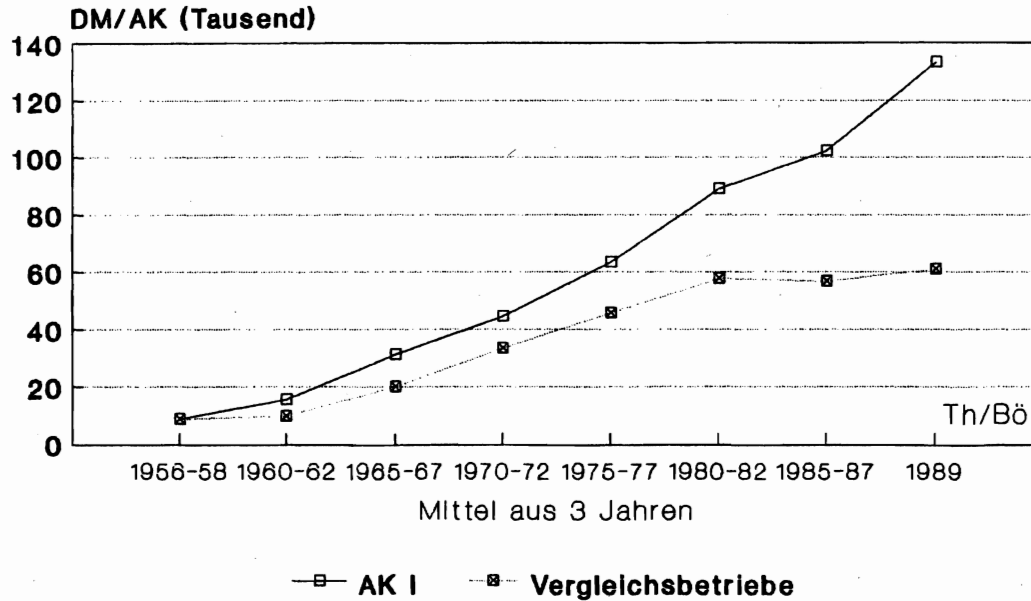
Die Nachfrage nach AG's ist ungebrochen. Bei den Mitgliedsbetrieben handelt es sich um Betriebe, die weit über dem Durchschnitt hinsichtlich der Betriebsleiterqualifikation und der Kapazitätsausstattung liegen. So besitzen z.B. die 130 Mitglieder im Oberbergischen Kreis etwa 1/3 des Milchkontingents. Der Kreis weist insgesamt 993 Milchviehbetriebe auf.

**Welche Erfahrungen wurden gesammelt?**

1. In den Kreisen, in denen bereits Arbeitsgemeinschaften installiert waren (nach Konzept 1972 ohne betrieblichen Schwerpunkt, ohne Mitfinanzierung), war die Nachfrage beachtlich. So im Kreis Kleve, in dem heute 6 AG's mit 300 Mitgliedern arbeiten.
2. Eine Mitfinanzierung der Beratung ist kein Hinderungsgrund, in solche Gemeinschaften zu gehen, wenn ein Geschäftsführer angeboten wird, von dem angenommen wird, daß er ein Vielfaches an Geld einspielt.
3. Die gruppendynamischen Prozesse sind bis jetzt sehr positiv.
4. Die Gründung von AG's hat eine heilsame Unruhe an den Dienststellen hervorgerufen. Jeder Mitarbeiter spürt, daß, wenn er nichts bringt, Gefahr läuft, von den Landwirten nicht akzeptiert zu werden.
5. Dem Vorwurf der Zwei-Klassenberatung kann nur begegnet werden, wenn die Geschäftsführer auch für die allgemeine Beratung zur Verfügung stehen.
6. Die Erwartungen der Auftraggeber sind relativ hoch. Hauptziel muß es daher sein, diese Erwartungen weitgehend zu erfüllen. Hierzu ist eine zeitkonforme Aus- und Fortbildung erforderlich.  
Inzwischen wurde ein Lehrgang in den Niederlanden und ein Methodenseminar abgehalten und
7. Die Geschäftsführer sind überdurchschnittlich motiviert. Sie wissen, daß sie es mit Unternehmern von morgen zu tun haben. Sie wissen aber auch, daß ihre Vorgesetzten den Arbeitsgemeinschaften einen hohen Stellenwert beimessen.



## Betriebseinkommen in Marktfrucht- betrieben der Köln-Aachener-Bucht 1956 bis 1989



## 5 Effizienz der Kontakte zur Beratung

Nur Landwirte, die auf dem laufenden sind, sind auch in der Lage, ihren Betrieb so zu führen und so zu entwickeln, daß ein auf die Dauer ausreichendes Einkommen erreicht wird. Bevor auf die Ergebnisse der Arbeitskreise eingegangen wird, soll die Effizienz der Beratung allgemein beschrieben werden. Nach den Daten der sozialökonomischen Erhebung 1988 im Vergleich zu denen in den Jahren 1977 und 1982 stieg der Anteil der Betriebsleiter, die Kontakt zur Beratung haben, stetig an. Hatten 1977 26 % regelmäßig Kontakt zur Beratung, waren es nach der Erhebung 1988 bereits 38 %. Bei den VE-Betrieben betrug der Zuwachs fast 20 % (von 36 % auf 53 %).

Um die Effizienz der Beratung zu ermitteln, wurden die Betriebe nach den Kriterien

- ohne Kontakt
- gelegentlicher Kontakt und
- regelmäßiger Kontakt

zur Beratung

sowie nach den sozialökonomischen Gruppen Vollerwerbsbetriebe (VE), Übergangsbetriebe (UE) und Nebenerwerbsbetriebe (NE) aufgeschlüsselt (Übersicht 1). Anhand einer Einkommensberechnung, die sich an den Kapazitäten und weniger an den differenzierten Leistungen (außer Milch) orientiert, wird deutlich, daß die Betriebe mit besserem Kontakt zur Beratung eine günstigere Kapazitätsausstattung aufweisen, als die mit geringerem bzw. ohne Kontakt. Hinzu kommt, daß die Betriebe mit engem Kontakt zur Beratung in ihrem produktionstechnischen Know how über dem Durchschnitt liegen.

Aufgrund dieser Ergebnisse kann die Bedeutung der Beratung für die Einkommenssituation wie folgt umschrieben werden: "Betriebsleiter mit Kontakt zur Beratung reagieren schneller auf die Veränderung der Rahmenbedingungen". Das heißt, sie führen die notwendigen Anpassungsmaßnahmen wesentlich schneller durch als ihre übrigen Kollegen.

## 6 Effizienz intensiver Beratungsformen

Leider liegen über die Effizienz von Ringen relativ wenige Ergebnisse vor. Insgesamt kann festgestellt werden:

1. Die Ringe in Niedersachsen haben wesentlich zur Entwicklung der Landwirtschaft beigetragen. Die Betriebsergebnisse von Ringen liegen beachtlich über den Durchschnittsergebnissen vergleichbarer Betriebe.
2. Die Spezialberatung in Schleswig-Holstein ist stark gefragt. Die Ergebnisse sind nicht nur ein wichtiges Hilfsmittel für die Unternehmensführung der angeschlossenen Betriebe, sondern ein wichtiges Instrument für die Beratung überhaupt.
3. Aufgrund der Beratung in AK's in Westfalen-Lippe konnte die Beratung intensiviert und die Berater nach dem Motto "aus der Praxis für die Praxis" wesentlich effizienter eingesetzt werden.

**Übersicht 1:** Die Einkommenssituation der Betriebe 1988 ohne, gelegentlichen und regelmäßigen Kontakt zur Beratung

	Be- triebe ins- ges.	V E	U E	N E
<b>a) <u>ohne Kontakt</u></b>				
LF je Betrieb	18	39	16	11
GV/100 ha	90	88	101	79
Fam-AK (Personen)	2,3	2,1	2,3	2,4
DB/ha LF	2.756	3.514	2.557	1.681
Gewinn je Fam-AK	14.134	38.619	8.364	5.699
Gewinn je Betrieb	15.948	52.689	12.059	4.230
<b>b) <u>mit geleg. Kontakt</u></b>				
LF je Betrieb	27	40	20	14
GV/100 ha	105	108	105	86
Fam-AK (Personen)	2,4	2,4	2,5	2,5
DB/ha LF	3.177	3.599	2.593	2.094
Gewinn je Fam-AK	22.020	36.020	9.858	11.096
Gewinn je Betrieb	30-981	53.955	16.090	8.491
<b>c) <u>mit regelm. Kontakt</u></b>				
LF je Betrieb	38	45	23	18
GV/100 ha	124	127	111	88
Fam-AK (Personen)	2,6	2,5	2,7	2,5
DB/ha LF	3.545	3.730	2.716	2.569
Gewinn je Fam-AK	32.141	40.580	11.254	19.886
Gewinn je Betrieb	51.175	65.138	20.045	15.453

Quelle: LK Rheinland - Sozialökonomische Betriebserhebung  
1988, eigene Berechnungen

Lassen sie mich nunmehr am Beispiel der AK's des Rheinlandes die Effizienz darstellen.

Von dem im Rheinland gegründeten Arbeitsgemeinschaften liegen noch keine gesicherten Ergebnisse über deren Effizienz - ausgedrückt im produktionstechnischen Know how und Gewinn vor. Um die Effizienz solcher Organisationsformen darzustellen, sollen die Ergebnisse der drei Arbeitskreise der LK herangezogen werden.

Arbeitskreis I - Köln-Aaachener-Bucht

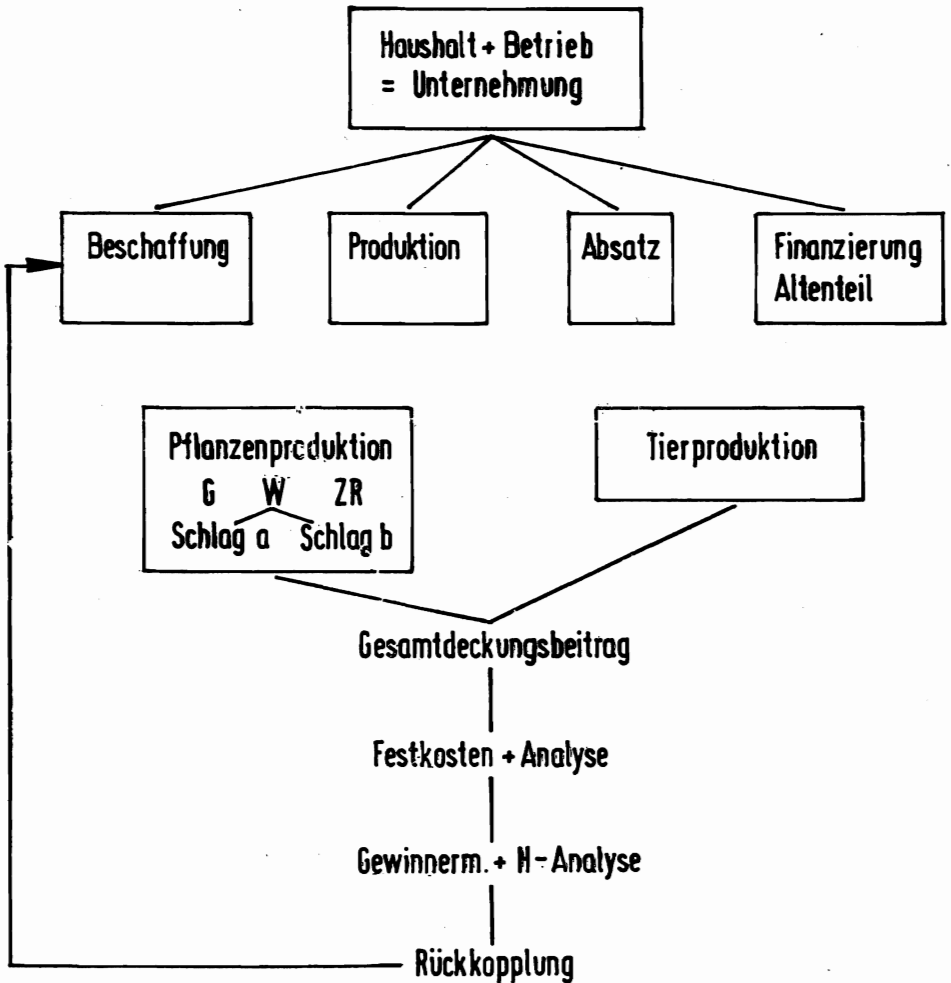
**Übersicht 2: Ertragsentwicklung in Nordrhein und AK I im Vergleich**

	Zuckerrüben		Winterweizen		Wintergerste	
	Rheinland	AK I	Rheinland	AK I	Rheinland	AK I
Jährlicher Ertragsanstieg dt/ha	4,9	6,3	1,7	2,0	0,9	1,2
Mittelwert 1972-1989, dt/ha	489	497	58	69	54	67

Danach war die Ertragsentwicklung in den Betrieben des AK I wesentlich günstiger als im Durchschnitt der Betriebe in Nordrhein. Der Betriebserfolg - ausgedrückt als Betriebseinkommen je AK ist beachtlich. Von 1956/58 bis heute hat sich der Abstand zu den Marktfrochtbetrieben über 50 ha kontinuierlich vergrößert. Heute beträgt er etwa 80.000 DM (Abbildung 2). Erfreulich ist hierbei, daß dieser Erfolg sich ohne stärkere Umweltbelastung als bei den Durchschnittsbetrieben erreichen ließ. Im Gegenteil - bezogen auf die produzierte Einheit wurden wesentlich weniger Agrarchemikalien aufgewendet.

Abbildung 2:

# Arbeitsgemeinschaft Typ B - Ackerbau - Rindvieh - Schweine -



Prinzip: "Rund um den Gesamtbetrieb"  
auf der Grundlage "Rund um das Produkt"

## Arbeitskreis II - Niederrhein

Ähnliche Ergebnisse weist der AK II Niederrhein auf. Sowohl in dem produktionstechnischen Ergebnissen als auch im Gewinn liegt dieser Arbeitskreis weit über dem Durchschnitt vergleichbarer Betriebe (Abbildung 3 und 4) So beträgt der Gewinn je Familien-AK 90.000 DM, während der Durchschnitt vergleichbarer Betriebe in dieser Region lediglich 50.000 DM erreichte. Etwa 2/3 des höheren Gewinns ist auf eine konsequente Aufstockung der Veredlungszweige zurückzuführen.

## Arbeitskreis III - Bergisches Land

Ähnlich erfolgreich ist die Entwicklung in den Betrieben des Arbeitskreises Bergisches Land verlaufen. Auch hier sind die besseren Ergebnisse auf ein höheres produktionstechnisches Know how und eine höhere Kuhzahl je Betrieb zurückzuführen.

## Ausblick und Resümee

Beratung ist ein Marktprodukt. Die zukünftige Beratung kann nur wettbewerbsfähig sein, wenn sie mehr nach privatwirtschaftlichen Gesichtspunkten organisiert ist. Hierzu ist die Officialberatung in der Lage. Umwelt- und standortgerechte Landwirtschaft läßt sich in gut geführten Betrieben am effizientesten umsetzen, da diese Landwirte ihre Betriebsmittel gezielter einsetzen als der Durchschnitt. Dabei ist eine Spezialisierung in Fach- und Betriebsberatung notwendig. Jede Organisation kann aber nur so gut sein, wie die Menschen, die in ihr tätig sind. Eine Voraussetzung ist jedoch wichtig: Die Beteiligten müssen mitbestimmen können und das Ministerium darf keinen Einfluß haben.

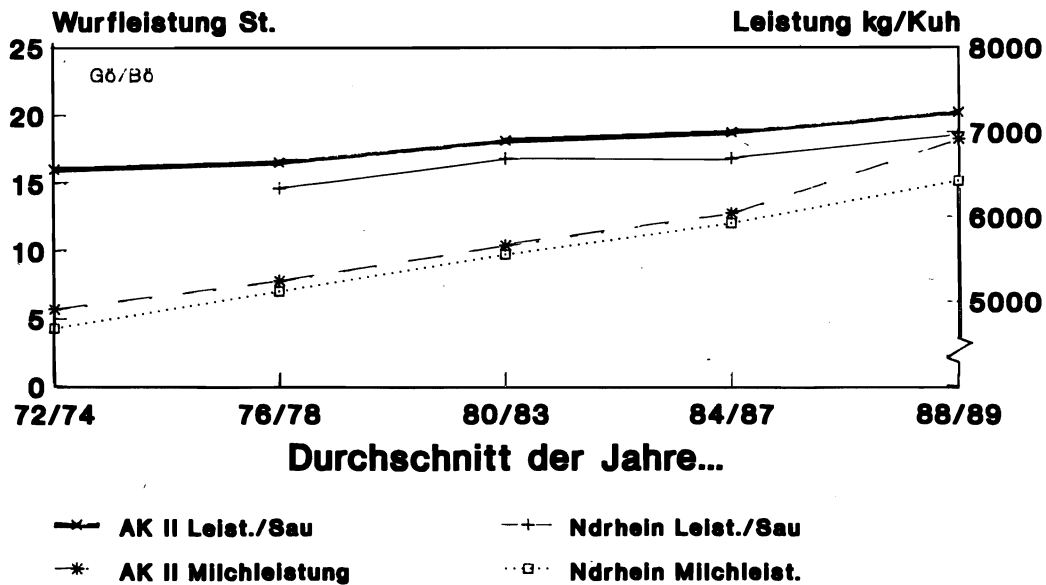
Hier liegt auch der Auftrag der Wissenschaft: Sie sollte nicht verwissenschaftlichte Mitarbeiter, sondern Menschen, die mit Menschen umgehen können, ausbilden. Es sollte zu denken geben, wenn der Landwirt in vielen Fällen die Sprache des Pflanzenschutztechnikers besser versteht, als die des 4 bis 6 Jahre lang ausgebildeten OLR.

Es ist nicht so sehr das Problem, zu wenig zu wissen, als zu wissen, wie man Wissen zur Lösung der anstehenden Probleme umsetzt. Und noch eine Bitte an die Wissenschaft: Eine produktionsorientierte Ausbildung muß in erster Linie an Projekten bzw. Problemlösungssituationen ausgerichtet sein. Das Team ist gefragt. Hier gibt es vielfach bei jungen Mitarbeitern Schwierigkeiten. Fehlt es hier vielleicht auch manchmal am Vorleben der Lehrmeister?

### Noch ein Blick zur noch-DDR:

Beratung lebt von Vertrauen. Heute noch existierende Institutionen haben dieses Vertrauen nicht unbedingt, da sie die Politik des real existierenden Sozialismus umsetzen mußten. Vertrauen kann nur erreicht werden, wenn Organisationsformen, die von den Auftraggebern getragen werden, existieren.

## Entwicklung der Milchvieh-Veredlungsbetriebe Region Niederrhein



## Entwicklung der Milchvieh-Veredlungsbetriebe Region Niederrhein

