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

*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.*

Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.

Riebe, K.: Intensivierte Information und Entscheidung bei Regelungsabläufen im landwirtschaftlichen Betrieb und ihre Auswirkung auf Beratung und Ausbildung. In: Buchholz, H.E., Neander, E., Schrader, H.: Technischer Fortschritt in der Landwirtschaft – Tendenzen, Auswirkungen, Beeinflussung. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 26, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1990), S.301-311.

INTENSIVIERTE INFORMATION UND ENTSCHEIDUNG BEI REGELUNGSABLÄUFEN IM LANDWIRTSCHAFTLICHEN BETRIEB UND IHRE AUSWIRKUNG AUF BERATUNG UND AUSBILDUNG

von

K. RIEBE, Kiel

1 Organisation der freien AGRAR Unternehmensberatung

Die Beratung landwirtschaftlicher Betriebe entstand aus der Notwendigkeit zu wirtschaftlicher Analyse und Betriebsoptimierung und Übertragung des technischen Fortschrittes.

Bei wirtschaftlichen Rezessionen und sozialen Umschichtungen tritt die Betriebsoptimierung als Beratungsaufgabe in den Vordergrund. Wirtschaftliche Expansionsphasen dagegen führen zur Betonung der Produktionstechnik. Ein Rückblick auf die Entwicklung der Beratungsmethodik zeigt aber, daß für den landwirtschaftlichen Betrieb auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Optimierung der Produktionstechnik der Leitbetriebszweige stets die Grundlage für eine wirtschaftliche Stabilisierung bildete.

Aereboe, der mit seiner Beratungsabteilung an der neu- und kurmärkischen Landschaft (Potsdam 1905) den Grundstein zur modernen Betriebsleitung und Beratung legte, verlangte im 1. Schritt nach der Sanierung der Personalverhältnisse stets eine Analyse der Betriebszweige. Unrentable Betriebszweige wurden eleminiert. Die Produktionsabläufe der verbleibenden Betriebszweige unterlagen einer strikten Rationalisierung. Auf dieser investitionsarmen Basis beruhte die Stabilisierung der Wirtschaftlichkeit und die Sammlung von Reserven. Erst aufgrund dieser Voraussetzung folgten nach einigen Jahren Betriebswachstum, Neuinvestition und Zeitplan der Entwicklungsentscheidungen.

Das Rüstzeug dieser Beratungskonsequenz besteht im parallelen Einsatz produktionstechnischer Ablaufregelung mit Buchführungskontrolle, Abschlußanalyse und Vorausplanung des Gesamtbetriebes. Spezialberatungen für Einzelprobleme hatten Zusatzcharakter.

An diesen Grundsätzen einer effizienten Betriebsberatung hat sich nichts geändert. Lediglich die Erweiterung des Spektrums der heute verfügbaren EDV-Entscheidungshilfen erlaubt detailliertere Information und besser kontrollierte Rückkopplung bei der Regelung des Ablaufes der Produktionsprozesse.

Nach dem Aufbau eines EDV-gestützten Management-Informations-Systems-Landwirtschaft kam es 1986 zur Gründung der NORD AGRAR Unternehmensberatungs GmbH. Sie ist eine ausschließlich den privaten Zielen des Besitzers verpflichtete Betriebsberatung. Sie erhält keine Zuschüsse und muß sich selbst finanzieren. Ein Wirtschaftsberater der N.AGRAR hat die Aufgabe, den Betriebsleiter in allen seinen Problemen zu beraten,

gleichgültig ob das die Bereiche der Finanzierung, der Betriebsorganisation oder der produktionstechnischen Abläufe betrifft. Diese weitgespannte Zielsetzung soll sicherstellen, daß der Betriebsleiter sich hier "zu Hause" fühlt und volles Vertrauen herrscht. Diese Beratung lehnt im Prinzip daher auch eine isolierte Spezialberatung ausgewählter Betriebszweige oder Betriebstypen ab.

Allerdings wäre es unzweckmäßig, besondere fachliche Neigungen und Fähigkeiten eines Beraters zu ignorieren. Sie sind zu fördern und durch Leistungsbezahlung zu stützen. So entstehen personell bedingte Schwerpunkte der Einzelberater. Sie müssen sich in einer Gruppe von Beratern ergänzen. Kontakte zu Spezialisten der verschiedensten Institutionen verhelfen zu vertieften Informationen in Grenzfällen.

Ein System der Rückmeldung der erledigten Beratungsvorfälle erlaubt Einblick in die jahreszeitlich bedingte Arbeitsbelastung des Beraters und seine Beratungsmethodik. Weitgehend unabhängig von der Betriebsgröße schwankt heute die Beratungskapazität je Berater von 15 Betrieben in sehr vielseitigen Betriebssystemen bis 25 Betriebe einfachster Organisation. Diese Betriebe müssen insgesamt ca. 130 000 DM/Jahr für die Finanzierung der Beratung bereitstellen.

Die Beratung beginnt mit der Erfassung und Regelung der vorhandenen Produktionsabläufe. Daraus ergibt sich automatisch die Ermittlung schlagspezifischer und tierartspezifischer DB-Vergleiche. Sie werden um Festkostenvergleiche ergänzt. Der Berater sammelt gleichzeitig intensive Kenntnisse über jeden einzelnen Schlag und jeden Stall. Diese vertiefte Beratungskenntnis erlaubt die Erfassung der speziellen wirtschaftlichen und produktionstechnischen Schwachstellen des Einzelbetriebes. Durch Individualberatung, aber auch bei Gruppenveranstaltungen wird die Korrektur und/oder Entwicklung der Einzelprobleme vorbereitet.

Gruppenveranstaltungen sind die Feldexkursionen im Juni sowie die Wirtschaftlichkeits-Seminare im Winter. Stets erfolgen Vergleiche der produktionstechnischen und wirtschaftlichen Effizienz. Zu diesen Basisveranstaltungen kommen bei Bedarf vor allem im Winter Zusatz-Seminare über von den Mitgliedern gewünschte Spezialinformationen.

Das Ziel der Beratung ist die quasi-Pflicht der Betriebe, in allen Bereichen sich in das oberste Viertel der Kennwerte der regionalen Landwirtschaft hineinzuarbeiten. Das ist die Voraussetzung für risikoarme Wettbewerbsstärke.

2 Phasen der Intensivierung von Information und Entscheidung

Bei der Entwicklung eines Betriebes nach der Aufnahme in die Beratung müssen in 4 Phasen bestimmte Schwerpunkte zum Teil gleichzeitig bearbeitet werden (s. Übersicht 1). Es wird deutlich, daß der Berater zur Verbesserung der Liquidität zu Beginn die positiven Elemente von Produktionstechnik und Betriebsorganisation hervorhebt und unrentable Elemente möglichst konsequent ausscheidet. Das ist in der Regel ein menschliches Problem. Dem Betriebsleiter sind altgewohnte Mängel in der Regel nicht einsichtig. Dadurch kann diese Bereinigung nur mit menschlichem Takt erfolgen, auch wenn sich

Übersicht 1:

Phase 1 Liquiditat schaffen - durch -

1.1 Effiziente Ist-Prozesse massiv stärken
1.2 Unrentable Splitterprozesse ausscheiden
1.3 Investition möglichst stoppen
1.4 Überbestände in Liquidität verwandeln

Phase 2 Vertrauen bilden - durch -

2.1 Anerkennung vorhandener Effizienz
2.2 Kritik nicht zeigen
2.3 Analyse der Ist-Prozessführung

- verwandeln in -

2.4 Kontrolle und Regelung laufender Bestandesführung mit Innovation
2.5 Fachliches Selbstbewußtsein erzeugen
2.6 Finanzierung sanieren

Phase 3 Expansion - Produktionstechnik - durch -

3.1 Datenkarteien führen
3.2 Produktionsanalyse der Spitzenerträge
3.3 DB-Vergleiche/-Analyse
3.4 Innovative Produtionsprozesse risikoarm erproben
3.5 Planungsdaten speichern
3.6 Eigenkapital - Akkumulation

Phase 4 Betriebs-Wachstum - mit Hilfe -

4.1 Betriebsoptimierung mit Ist-Prozessen
4.2 Festkosten - Minimierung

- insbesondere -

4.3 Arbeitskräftebesatz min.

- sowie -

4.4 Lohnunternehmer - Spitzenbrecher
4.5 Maschinenkooperation bei Spezialmaschinen
4.6 Neuinvestition
- Verfahrensoptimierung
- Kapazitätserweiterung
- Zusatzprozesse

dadurch der Fortschritt im Betrieb verzögert. Auf jeden Fall muß durch Produktionserfolge und Verbilligung von Betriebsmittelbeschaffung und Lagerhaltung sofort Liquidität geschaffen werden.

Kann sich der Betrieb finanziell bewegen und zeigen sich auf der Basis vorhandener Erfahrungen und Kenntnisse erfolgreiche Produktionsabläufe, entsteht fachliches Selbstbewußtsein. Das repräsentative Element im sozialen Umfeld wird befriedigt. Gleichzeitig steigt das Vertrauen zum Berater als Basis für zügige Umsetzung der Beratungsinformationen. Diese Entwicklung muß mit allen Mitteln gefördert werden.

Am Ende der Phase 2 beginnen erste vorsichtige Innovationen der Produktionstechnik. Phase 3 enthält eine Intensivierung der Informationsgewinnung zur Prozeßregelung, Produktionsinnovation und Speicherung von Planungsdaten. Auf der Basis der Produktionserfolge und einer geordneten Finanzierung muß nunmehr die Akkumulation von Geldreserven anlaufen. Disponible Eigenkapitalreserven leiten über zur Phase 4 mit Betriebsoptimierung, Wachstum und Neuinvestition.

Dieser Phasen-Ablauf zeigt die Bedeutung der produktionstechnischen Regelung als Beratungsschwerpunkt. Sie ist Voraussetzung für langfristige Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Betriebswachstum.

Andererseits sind aber auch die Anfangsphasen der Beratung stets mit betriebswirtschaftlichen Strategien verknüpft, die auf das betriebswirtschaftliche Endziel hinführen. Anders ausgedrückt gehören in der Beratung Produktionsregelung und Betriebsoptimierung in eine Hand. Das verbietet eine personell geteilte Spezialberatung ohne fachliche Abstimmung.

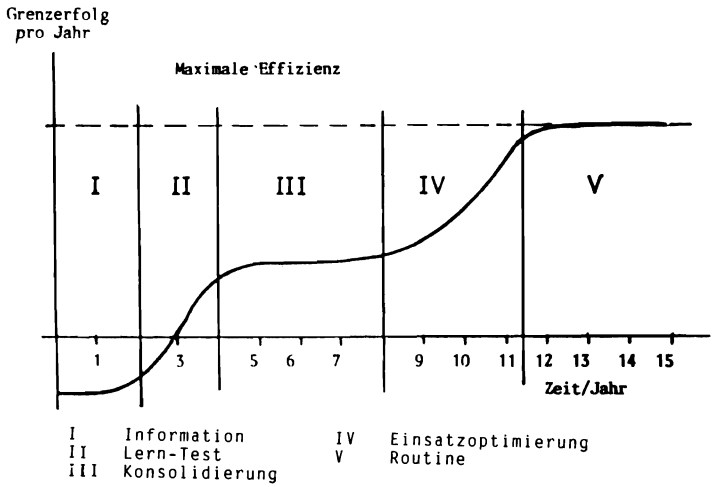
Die Vertiefung von Information, Analyse und Entscheidung im Ablauf der Beratungsphasen führt auch zu einer Intensivierung der Entscheidungshilfen. Das drückt sich im Bereich der produktionstechnischen Regelung im Übergang von herkömmlichen Tabellen und Kalkulations-Formularen zu Programmen für Personalcomputer aus. Diese EDV-Programme wiederum fußen im ersten Schritt auf dem Prinzip der Übertragung der aus der manuellen Kalkulation bekannten Verfahren auf die EDV durch einfache Simulation oder Bilanzierung mit Hilfe von Tabellenkalkulationsverfahren. Dann aber schließen sich in der Beratung schnell Programme auf der Basis hochdifferenzierter mathematischer Modelle an.

Diese Entwicklung folgt der didaktischen Zwangsläufigkeit der Einarbeitung eines Beratungsklienten in die Informationshilfen. Man beginnt mit dem Bekannten. Schrittweise wird die Beherrschung heutiger Informations-/Entscheidungsmodelle in Richtung der differenzierterten Modellvariante zum gleichen Problem erarbeitet. Das Tempo der Wissensentwicklung hängt vom Interesse und dem wachsenden Können des informationnachfragenden Klienten ab.

3 Lernprozeß und Lernverzögerung bei der Adaption zunehmender Information

Jede Beratung ist im Prinzip eine innovative Information, die nicht sofort verarbeitet und voll mit Erfolg verwertet werden kann. Erfahrungen mit vielen Beratungsabläufen zeigen, daß Betriebsleiter (und Mitarbeiter) schon bei mittelschweren Innovationen über ein Jahr Informationen zur Vorbereitung der Entscheidung für einen zu wählenden Innovationstyp benötigen (Phase 1 - s. Schaubild 1). Unbekannte, neu in den Betrieb einzuführende Produktionsprozesse werden dann vorsichtig bei risikoarmen, begrenztem Umfang als Test eingeführt (Phase 2). Nach 2 Produktionsumläufen erreicht man in der Regel ausreichende technische und wirtschaftliche Kenntnisse mit der Innovation. Die Routine wird konsoldiert (Phase 3). Gleichzeitig fallen im laufenden Regelungsprozeß Kontrolldaten an, die zu einer Zeitreihe wirtschaftlicher Kalkulationsdaten verarbeitet werden können. Man sollte darauf mindestens 3 Jahre, möglichst aber 5 Jahre verwenden. Nach 7 bis 8 Jahren kann der innovative Prozeß in die langfristige Optimierungsplanung des Betriebes eingehen und der endgültige Umfang ermittelt werden. Nach nochmals 3 Jahren ist der Endzustand der Innovationseinführung erreicht.

Schaubild 1: Phasenschema des Lernverlaufes bei Innovation



Dieser Innovationsprozeß von ca. 10 bis 11 Jahren darf nur verkürzt werden, wenn externe Managementkenntnisse personell eingeführt (gekauft) werden können. Dann entfallen die Phasen I, II und III weitgehend. Sie schrumpfen vielleicht auf 2 Jahre. Mit der Optimierungsphase IV zusammen mindert sich der Innovationsprozeß auf (mindestens) 5 Jahre.

In der Praxis ist aber umgekehrt eine Verlängerung des Innovationsprozesses die Regel. Störungen und insbesondere Lernverzögerung durch inkonsequentes Management verzögern den Innovationsfortschritt oder verhindern ihn eventuell weitgehend. Die dabei

entstehenden wirtschaftlichen Verluste können insbesondere bei hohen Anfangsinvestitionen einen Betrieb völlig ruinieren.

Am Beispiel der 13-jährigen Entwicklung eines Betriebes kommt die wirtschaftliche Bedeutung der Verluste durch Lernverzögerung zum Ausdruck. Der Planungsbetrieb umfaßt, aufgrund von Pacht- und Kaufvorgängen im Zeitablauf schwankend, rund 180 ha LF auf einem Geeststandort mit vorwiegend Sand- und Moorböden. Die Acker- und Grünlandzahlen liegen zwischen 25 und 35. Es handelt sich um einen Futterbau-Marktfruchtbetrieb mit zusätzlicher Veredelung. Die Entwicklung der betrieblichen Naturalerträge zeigt eine eindeutig positive Tendenz (Übersicht 2). Die Getreideerträge stiegen von z.T. unter 30 dt/ha auf rd. 53 dt/ha im Durchschnitt der letzten fünf Jahre. Ein entsprechender Trend ist auch aus den Ergebnissen des Zuckerrübenanbaues abzulesen. Auch in den Zweigen der Tierproduktion sind die unter dem Einfluß der Beratung erreichten Managementverbesserungen offensichtlich. (Milchleistung stieg von rd. 4 100 kg auf knapp 5 600 kg).

Übersicht 2: Entwicklung ausgewählter Naturalerträge

Entwicklungsperioden	1	3	5	7	9	11	13
Winterweizen (dt/ha)	42	25	53	42	61	60	53
Winterroggen "	39	20	-	-	-	-	-
Wintergerste "	-	39	39	57	67	57	55
Zuckerrüben "	348	138	378	340	383	386	435
Milchleistung(kg/Kuh)	4101	4391	5452	5443	5873	5617	5616

Die Entwicklung der Naturalerträge im Analysezeitraum zeigt, daß die Einführung produktionstechnischer Verbesserungen bis hin zur weitgehenden Beherrschung der Produktionsverfahren auch mit Beratung mehrere Jahre in Anspruch nimmt. Empirisch ermittelte Lernkurven zeigen zumeist eine asymptotische Annährung an einen Grenzwert. Eine wesentliche Aufgabe jeglicher Beratung liegt darin, den Lernprozeß zu beschleunigen.

Zuerst sind Lernvorleistungen zu erbringen, bevor meßbarer Erfolg realisiert wird (Phase I - Schaubild 1). Nach der Anpassung an die Betriebsorganisation wird in der Einsatzoptimierung (Phase IV) durch kontinuierliche Datenerfassung und Erfolgskontrolle die Produktionstechnik optimiert. Die Relation der Kurve der optimalen Produktionstechnik zur Linie der maximalen Systemeffizienz hängt dabei von der Geschwindigkeit des Lernprozesses ab.

Bei der Untersuchung mehrjähriger Betriebsentwicklungen ist zu beachten, daß sich aufgrund des technischen Fortschrittes auch die maximale Effizienz der Produktion verändert. Die Annäherung an die jeweils optimale Effizienz erfordert z.T. die Anwendung neuer Produktionsverfahren. Diese Innovationen führen notwendigerweise zu einer Folge von Lernprozessen.

Die in den Planungsrechnungen (Schaubilder 2 und 3) verwendeten Kapazitäten, Zielfunktionswerte sowie die an die betriebsspezifischen Verhältnisse anzupassenden Koeffizienten der LP-Matrix wurden aus den Datenaufzeichnungen entwickelt. Informationen über technische Produktionsbeschränkungen und über die im Verlauf der Beratung jeweils ex ante geschätzten naturalen Erträge und Faktorverwertungen gingen aus dem Interview mit dem Wirtschaftsberater hervor. Den Ertragsprognosen kam eine besondere Bedeutung zu. Einerseits stellten sie die Grundlage für die im Analysezeitraum tatsächlich durchgeführte Beratung dar. Andererseits konnte auf dieser Basis ein Referenzpfad entwickelt werden, um die Expertenmeinung unter Einbeziehung des technischen Fortschrittes im Zeitablauf mögliche Betriebsentwicklung abzubilden.

Parallel wurde anhand des betrieblichen Datenmaterials die reale Betriebsentwicklung bzgl. der Betriebsorganisation und deren Erfolg rekonstruiert (Betriebsorganisation). Weiter ergaben sich aus Optimierungsrechnungen mit den geplanten Zielfunktionswerten entsprechende korrigierte LP-Beratungsvorschläge (Beratungsvorschlag).

Die Steigerungen des Erfolges der ersten Jahre sind zu einem großen Teil auf erhebliche Kapazitätserweiterungen vor allem in der Milchproduktion und auf Erzeugerpreissteigerungen zurückzuführen. Das Abflachen der Erfolgskurven erklärt sich daraus, daß weitere umfangreiche Wachstumsinvestitionen aufgrund gegebener Produktionsgrenzen unterbleiben mußten. Die nur noch geringen Produktionsfortschritte reichten kaum aus, um die aufgrund von Produktpreissenkungen und Milchkontingentierung eingetretenen Erlösminderungen aufzufangen.

Besonders auffällig sind die Differenzen zwischen dem Referenzpfad und den übrigen Kurven. Sie resultieren im wesentlichen daraus, daß die geplanten Naturalerträge in der Mehrzahl der Jahre nicht erreicht werden konnten. Neben den in einzelnen Perioden beobachteten Mißernten durch Trockenheit ist ein weiterer wesentlicher Grund in der verzögerten Aufstockung der Milchviehherde zu sehen. Während in den optimierten Betriebsorganisationen eine zügige Belegung des Laufstallneubaues durch Kuhzukäufe vorgesehen ist, dauerte es tatsächlich vier Jahre, bis die Bestandsaufstockung abgeschlossen war. Dabei wurde auf Viehzukäufe weitgehend verzichtet.

Ein weiterer Teil der zu beobachtenden Differenzen ergibt sich aus dem hohen Arbeitskräftebesatz. Die Zahl der Arbeitskräfte konnte aus sozialen Gründen auch unter dem Einfluß der Beratung nur mit mehrjähriger Verzögerung reduziert werden.

Bei der Betrachtung des Referenzpfades fallen drei Jahre mit erheblichen Gewinnänderungen ins Auge. Diese sind im 3. und 8. Jahr des Betrachtungszeitraumes im wesentlichen auf die umfangreichen baulichen Investitionen zurückzuführen. Die auf die Investitionen gezahlte Umsatzsteuer erhöht in Form der Vorsteuer direkt den Unternehmensaufwand. Daneben machen sich natürlich die gestiegenen Abschreibungen und die zusätzlichen Kapitalbeschaffungskosten bemerkbar, wobei sich diese Aufwandspositionen auch auf die Gewinne der Folgeperioden auswirken. Im 11. Jahr lassen vor allem der erhebliche Aufwand für die Unterhaltung baulicher Anlagen und die Einführung der Milchquote mit den damit verbundenen Preiseffekten auf den Fleischmärkten den Gewinn sinken.

Schaubild 2: Entwicklung der Betriebswirtschaftlichen Gewinne

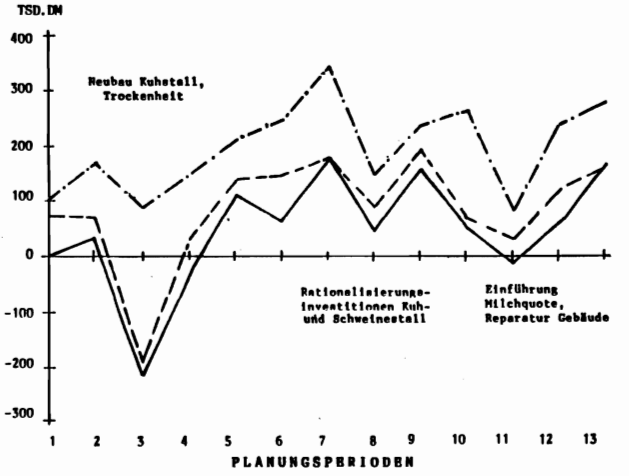
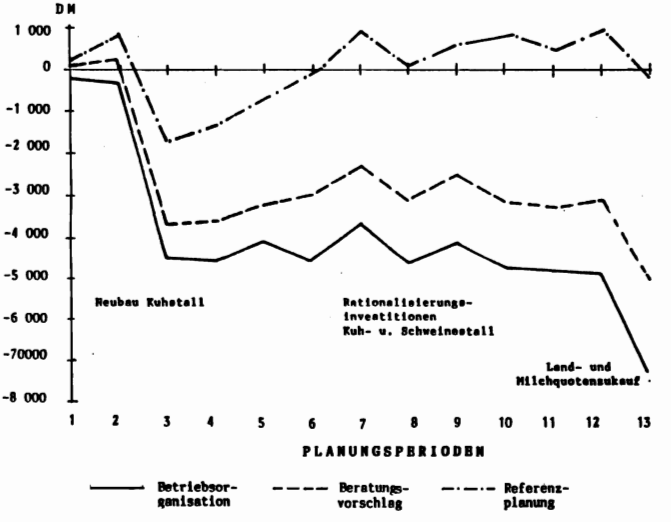


Schaubild 3: Entwicklung von Guthaben/Verbindlichkeiten - DM/HA LF



In Schaubild 3 sind die sich unter den geschilderten Annahmen in den verschiedenen Entwicklungspfaden ergebenden finanziellen Belastungen dargestellt. Als Vergleichsmaßstab dient der jeweilige Stand der Verbindlichkeiten bzw. Guthaben pro Hektar landwirtschaftlicher Nutzfläche. Bei nahezu identischer Vermögensentwicklung resultieren aus den berechneten Varianten sehr unterschiedliche Fremdkapitalbelastungen. In der Referenzplanung kann das Unternehmen weitgehend schuldenfrei gehalten werden. Im dritten Jahr ergeben sich, ausgelöst durch die starke Ausweitung der Milchproduktion, zwar Verbindlichkeiten in Höhe von fast 2 000 DM je Hektar. Diese können jedoch binnen vier Jahren vollständig getilgt werden. Die Finanzierung aller weiteren Investitionen wäre nahezu ausschließlich mit Eigenkapital möglich.

Aus den übrigen Abläufen resultieren im Anschluß an den Hauptwachstumsschritt in der Höhe zwar unterschiedliche, im Zeitablauf aber relativ konstante Verschuldungen von mehreren tausend DM je Hektar landwirtschaftlicher Nutzfläche. Angesichts des Zurückbleibens hinter den Referenzwerten hätten die Verbindlichkeiten selbst bei optimaler Betriebsorganisation nicht dauerhaft unter 2 000 DM gesenkt werden können. Hier zeigt sich wiederum, wie notwendig die zügige Verbesserung der produktionstechnisch-ökonomischen Steuerung der Produktionsprozesse für eine befriedigende Unternehmensentwicklung ist

Betrachtet man die aus der tatsächlichen Unternehmensentwicklung abgeleiteten Verbindlichkeiten (Betriebsorganisation), so zeigen sich die geradezu dramatischen Konsequenzen, die aus dem Verfehlen der Referenzwerte resultieren. Das ausschließlich mit Fremdkapital finanzierte Wachstum im Betriebszweig Milchviehhaltung führte zu einer Verschuldung in Höhe von rd. 4 500 DM je Hektar. Daher bestanden in der letzten Periode des Betrachtungszeitraumes relativ ungünstige finanzielle Voraussetzungen für den nächsten, durch die Kürzung der Milchkontingente induzierten Wachstumsschritt. Der kombinierte Land- und Quotenzukauf stabilisierte zwar das Milchlieferrecht in ungefähr gleicher Höhe, allerdings mit zusätzlicher Fremdkapitalaufnahme. In der Ist-Betriebsorganisation wachsen die Verbindlichkeiten auf über 7 000 DM je Hektar an.

4 Ausbildungsgrundsätze

Die Kenntnisse von Betriebsleiter und Berater sind im gleichen Maße einer Entwicklung unterworfen, wie Innovationen in der Produktions- und Informationstechnik altes Wissen entwerten und neues Wissen und Können verlangen. Allerdings wird der tatsächliche Ausbildungsstand bei den Betroffenen mindestens um den Zeitbedarf des Lernprozesses hinter dem jeweiligen Optimum hinterherlaufen. Hierbei gilt es nicht nur, die Zeitspanne der Lernverzögerung durch geeignete Didaktik zu minimieren. Vielmehr müssen Ausbildung und Weiterbildung auf die wirtschaftlich entscheidenden Lerninhalte konzentriert werden. Anderenfalls sind die Zeitverluste wirtschaftlich kritisch.

Die bei EDV-Einsatz verwendbaren Informations- und Entscheidungshilfen der landwirtschaftlichen Betriebsleitung und Beratung gehen aus einer Aufstellung der Basis-Programme der NORD AGRAR Unternehmensberatung hervor (s. Übersicht 3). Sie bilden das Resultat des Einsatztestes aller verfügbaren EDV-Programme.

Übersicht 3: Basis-Programme der Beratung - NORD AGRAR Unternehmensberatung

1. Feldwirtschaft
1.1 Formular Fruchtfolge-/Anbauplan
1.2 Formular Düngervoranschlag/Nährstoffbilanz
1.3 EDV Optimierung Wirtschafts-/Handelsdünger (LP)
1.4 Formular Bestandesführung/Schlagkartei (rekursiv)

2. Rindviehhaltung
2.1 EDV Simulation Futterverteilplan/Rationen
2.2 EDV Rationsoptimierung (LP/Simulation)
2.3 EDV Milchkuh-Fütterungsbilanz - monatlich
2.4 EDV Herdenplaner/Herdenselektion

3. Schweinehaltung
3.1 EDV Sauenplaner/Sauenselektion
3.2 Hygieneprogramme
3.3 EDV Rationsoptimierung (LP/Simulation)

4. Betriebsoptimierung
4.1 EDV Prozeß-DB/Analyse-Vergleiche
4.2 EDV LP-Optimalplanung/Standardmatrix

Die überwiegende Zahl der Basis-Programme befaßt sich mit Analyse und Regelung pflanzlicher und tierischer Produktionsabläufe. Nur zwei Programme sind für Betriebszweiganalyse und Betriebsoptimierung notwendig.

In Konsequenz dieser damit definierten Informationsgebiete zeigen sich die Wissensgebiete, die ein Betriebsleiter und insbesondere sein Berater beherrschen müssen, wenn die Gesamtheit der organisatorischen Zusammenhänge einer landwirtschaftlichen Unternehmung einer Optimierung zugeführt werden. Wenn insbesondere der Berater aus besserem Wissen und Können heraus an den Betriebsleiter Informationen weitergeben soll, kann man Ausbildung und Weiterbildung des Beraters an folgenden Forderungen messen:

- Volle Betriebsleiterfähigkeit,
- Basiswissen in allen Betriebszweigen,
- vertieftes Können in Schwerpunkt-Prozessen,
- Beherrschung der Betriebswirtschaft
  - wie - Arbeitswirtschaft,
    - Verfahrenstechnik,
    - Buchführung,
    - Finanzierung,
    - Betriebsoptimierung,
- Kontinuierliche Weiterbildungs-(Pflicht).

Nur dieses umfassende Können stellt eine Beratung in den kritischen wirtschaftlichen Bereichen eines Unternehmens sicher.

Ohne Zweifel könnten Fachschulausbildung oder Universitätsabschluß diese Qualifikation auch dann nicht vermitteln, wenn die Zielsetzung dieser Ausbildungsgänge wirklich auf

den umfassend einsatzfähigen Betriebsleiter ausgerichtet wäre. Auch dann ist eine zweijährige Betriebspraxis als Volontärverwalter zweckmäßig, um durch Übung und Erfahrung Sicherheit und Können zu erlangen.
Beim Berater muß nach der unerläßlichen Ausbildung zum Betriebsleiter noch eine zwei- bis dreijährige Tätigkeit als Beratungsassistent folgen, die mit verbindlichen Schulungskursen in Beratungsmethodik gekoppelt ist. EDV-Kenntnisse sind selbstverständlich. Sie werden inzwischen in allen Ausbildungsstätten vermittelt.

Die Ausbildung zum effizienten Berater ist daher ein langer Weg. Die Risiken des Berufes sind hoch. Dessen sollte sich jeder bewußt sein, gleichgültig ob er als Berater diese Mühen und Risiken auf sich nimmt, oder ob er als verwaltungsverantwortlicher Berater organisiert und das Lebensniveau der Berater finanziert.