

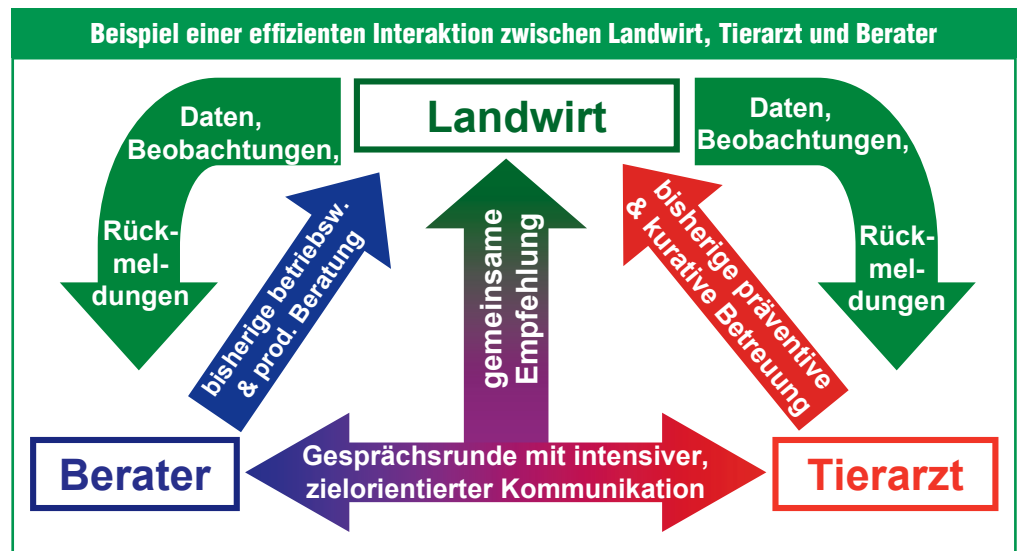
# Auf gute Zusammenarbeit

## Betriebsmanagement steuern und Beratungsschwerpunkte setzen

**Fast täglich führt der Landwirt Gespräche mit Handelsvertretern, Dienstleistern, Beratern oder seinem Hoftierarzt. Diese bedienen seine Bedürfnisse, so dass sie für den Betriebsleiter wichtige Personen sind. Jeder Berater betrachtet aber die an ihn gerichtete Fragestellung speziell aus seinem Arbeitsgebiet heraus. Wie kann der Landwirt dieses Fachwissen bündeln und die Beratungsgespräche effizient für das wirtschaftliche Führen seines Betriebes realisieren? Bernd Lührmann, Betriebsberater bei der Landwirtschaftskammer Niedersachsen, macht dazu einen interessanten Vorschlag.**

Gerade bei gravierenden Veränderungen oder Investitionen des Betriebes, wie auch bei existenzgefährdeten Situationen sollten die Berater der jeweiligen Teilbereiche in einer gemeinsamen Gesprächsrunde dazu Stellung nehmen und dem Betriebsleiter Lösungswege aufzeigen. Nur durch den Einbezug aller Beteiligten, also im Idealfall unter Berücksichtigung des gesamten Betriebes, können langfristige und nachhaltige Verbesserungen erreicht werden. Ansonsten betrachtet jeder Berater, Industrievertreter oder Dienstleister nur seinen eigenen Arbeitsbereich und vernachlässigt die vorhandenen Wechselwirkungen zu anderen betrieblichen Teilbereichen. Hier ist der Betriebsleiter gefordert, bei entsprechenden Fragestellungen die in seinem Betrieb tätigen Berater zu solchen Gesprächsrunden einzuladen.

Wie kann daher der Landwirt über diese Aufgabenverteilung seine betriebliche Strategie erfolgreich steuern? Das größte Beratungsangebot findet sich in der Optimierung der Produktionsabläufe. Hier sind neben Industrievertretern auch Berater der Zucht- beziehungsweise Vermarktungsorganisationen, der öffentlichen Beratungsträger, der privat organisierten Beratungsanbieter, Tierärzte und viele mehr tätig. Alle mit dem Ziel, die Leistungen und damit auch die Erträge der Produktion zu verbessern



sowie die Kosten, beziehungsweise den Produktionsmittelaufwand des Betriebes zu optimieren. Dagegen findet man deutlich weniger Beratungskräfte in den Schnittmengen der genannten Bereiche zu den Fixkosten beziehungsweise zur Betriebsorganisation.

Für die meisten Berater steht der eigene, vertraute Arbeitsbereich im Mittelpunkt der Beratung. Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Beratern ist kaum ausgeprägt. Besonders deutlich wird dieser Mangel an Kommunikation, wenn gravierende Betriebsveränderun-

gen geplant sind (Betriebsentwicklung, -teilung, -übergabe) oder betriebliche Probleme auftreten. Gerade in betriebsgefährdenden Situationen, wie beispielsweise Krankheitseinbrüche, unterdurchschnittliche Leistungen, geringe Erträge und finanzielle Engpässe, ist die Zusammenarbeit der Ratgeber unterschiedlicher Disziplinen zwingend erforderlich, um langfristige und nachhaltige Verbesserungen zu erreichen. Denn viele betriebliche Probleme sind auf multifaktorielle

Ursachen zurück zu führen und bedürfen einer ganzheitlichen Betrachtung des Betriebes. So ist es nur in sehr seltenen Fällen ausschließlich ein Teilbereich für die Problemsituation des Betriebes verantwortlich. Erfolgt diese Zusammenarbeit nicht, werden nur Teilbereiche des Betriebes optimiert. Auch das führt zu Verbesserungen, die aber sehr häufig nur kurzfristigen Bestand haben. Denn bei der isolierten Betrachtung von Teilbereichen bleiben andere, vielleicht einflussreichere Ursachen für das Problem unerkannt oder unberücksichtigt. Zur Realisierung von dauerhaften und nachhaltigen Beratungserfolgen ist aber gerade die umfassende Ursachenbekämpfung des Problems in allen Teilbereichen der Produktion zwingend erforderlich.

### Möglichkeiten zur Verbesserung

Nachfolgend werden dem Betriebsleiter Möglichkeiten zur Verbesserung beziehungsweise Ursachenbeseitigung vorgeschlagen, wobei es durchaus zu widersprüchlichen Empfehlungen der verschiedenen Berater kommen kann. Problematisch ist zudem die Tatsache, dass es sehr häufig Wechselwirkungen mit anderen betrieblichen Bereichen gibt, die bei den genannten Maßnahmen unberücksichtigt geblieben sind. So können beispielsweise Eutergesundheitsprobleme bei Milchkühen auf Stoff-

Zusammensetzung der Gesprächsrunde	
Gesprächsinhalt	Mögliche Teilnehmer der Gesprächsrunde
Möglichkeiten der Betriebsentwicklung	„Steuerberater, betriebswirtschaftlicher Berater, Architekt oder Bauberater“
Vermeidung von Liquiditätsengpässen	„betriebswirtschaftlicher Berater, Steuerberater, Sachbearbeiter der Bank“
Verbesserung der Produktionstechnik	„produktionstechnischer Berater, Tierarzt, Außendienstmitarbeiter des Futtermittellieferanten, pflanzenbaulicher Berater“
Umsetzung von Bauvorhaben	„betriebswirtschaftlicher Berater, Architekt, Bauberater oder -betreuer“
Erhaltung der Tiergesundheit	„produktionstechnischer Berater, Tierarzt, Industrievertreter oder, Vertreter der Zucht- bzw. Vermarktungsorganisation“
Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Produktion	„produktionstechnischer Berater, Tierarzt, betriebswirtschaftlicher Berater“
Verringerung der Festkostenbelastung	„Steuerberater, betriebswirtschaftlicher Berater“
Absicherung des Betriebes (Krankheit oder Tod des Betriebsleiters, Seuchenzug etc.)	„Sachbearbeiter der Bank, Steuerberater, Versicherungsagent betriebswirtschaftlicher Berater“

Übersichten: B. Lührmann

