

Aktionsforschung: Obstproduzenten suchen Lösungen

Esther Bravin¹, Mirjam Blunsi¹, Markus Leumann², Ueli Straub³, Timo Hirrlé⁴, Johannes Hanhart³, Richard Hollenstein⁵ und Bea Steinemann³

¹Forschungsanstalt Agroscope Changins-Wädenswil ACW, 8820 Wädenswil

²Landwirtschaftsamt des Kantons Schaffhausen, Charlottenfels, 8212 Neuhausen am Rheinfall

³Agridea, Eschikon 28, 8315 Lindau

⁴Kompetenzzentrum Obstbau-Bodensee, Schuhmacherhof, 88213 Ravensburg, Deutschland

⁵Kanton St. Gallen, Landwirtschaftliches Zentrum SG, 9230 Flawil

Auskünfte: Esther Bravin, E-Mail: esther.bravin@acw.admin.ch, Tel. + 41 44 783 62 44



Besichtigung einer Apfelanlage in Süddeutschland. (Foto: Johannes Hanhart, AGRIDEA)

Einleitung

2009 startete im Rahmen des Interreg-IV-Programms das Projekt «Betriebsmanagement im Obstbau». Ziel des Projektes ist die Förderung von Betriebsmanagementfähigkeiten im Erwerbsoflanbau der Bodenseeregion. Im Projekt arbeiten acht Projektpartner aus den Kanto-

nen Thurgau, St. Gallen und Zürich und aus der süddeutschen Region Baden-Württemberg mit. Dabei sind sowohl Forschung (Agroscope Changins-Wädenswil ACW und Kompetenzzentrum Obstbau Bodensee KOB), Beratung (Beratungszentrale AGRIDEA, Beratung Kanton Thurgau und St. Gallen) und private Treuhänder (Agrotreuhand Thurgau, Steuerbüro Waggerhauser

und Steuerberatungsgesellschaft Schnekenburger) involviert (Abb.1). Diese heterogene Gruppe bringt Vorteile mit sich. So haben die Treuhänder und die kantonalen Obstberater den direkten Kontakt zur Praxis. Sie können Obstproduzenten animieren, am Projekt aktiv teilzunehmen. Andererseits wissen sie, in welchen Bereichen die Obstproduzenten Schwierigkeiten haben und wie ein Projekt im Bereich Betriebsmanagement eine sinnvolle Unterstützung für die Obstproduzenten bereitstellen kann. Die Beratung wiederum kann die Resultate des Projektes zur Umsetzung an die Praxis weitergeben. Die Forschung übernimmt ihre Rolle bei der Bereitstellung von Informationen, der Entwicklung von Inhalten und dem Publizieren der Resultate.

Das Projekt «Betriebsmanagement im Obstbau» ist aus der früheren Zusammenarbeit innerhalb des Interreg-III-Projektes «Bodensee Gemüse- und Obstbau» (BOGO) und aus der seit 2004 zwischen Forschung, Beratung und Praxis bestehenden Zusammenarbeit im Rahmen des Projektes «Support Obst Arbo» (SOA) entstanden. Am ersten Projekttreffen auf schweizer und deutscher Seite des Bodensees haben die Projektpartner vorerst gemeinsame Ziele für das Gesamtprojekt «Betriebsmanagement im Obstbau» formuliert, die durch vier Teilprojekte erreicht werden sollen. In die vier Teilprojekte bringen die Partner ihre eigenen Kompetenzen ein, wobei sie mit unterschiedlichem Zeitaufwand am Projekt beteiligt sind. Weil im Interreg-Programm rund 50% durch Eigenleistung seitens der Projektpartner und 50% durch Interreg finanziert wird, sollten die Ziele des Projektes möglichst mit den eigenen Arbeitsbereichen übereinstimmen. Das Projekt wurde

Zusammenfassung

Im Rahmen des Interreg-Projektes «Betriebsmanagement Obstbau» zur Förderung von Betriebsmanagementfähigkeiten im Erwerbsobstbau der Bodenseeregion konnten 90 Obstproduzenten aus Deutschland und der Schweiz ihre zukünftigen Herausforderungen ins Visier nehmen. Mithilfe der Aktionsforschung konnten diese Herausforderungen grenzüberschreitend mit der Bildung von Arbeitskreisen bearbeitet werden. Mit den erarbeiteten Informationen wird ein Leitfaden für Obstproduzenten der Bodenseeregion zusammengestellt. Der Leitfaden soll Beratungs- und Schulungszwecken dienen.

möglichst nachhaltig geplant, was heisst, dass in Zukunft einige Teilprojekte auch ohne Finanzierung von Interreg weitergeführt werden sollen. Zudem wurde bereits bei der Planung der Erkenntnistransfer in die Praxis stark gewichtet.

Das Gesamtprojekt ist in vier Teile aufgebaut:

- Teilprojekt 1 ⇒ Buchhaltung & Schlagkartei
- Teilprojekt 2 ⇒ Controlling-Instrument
- Teilprojekt 3 ⇒ Beratung & Schulung
- Teilprojekt 4 ⇒ Doku-Service & Büroorganisation

In diesem Bericht wird auf Teilprojekt 3 «Beratung und Schulung» eingegangen. ➤

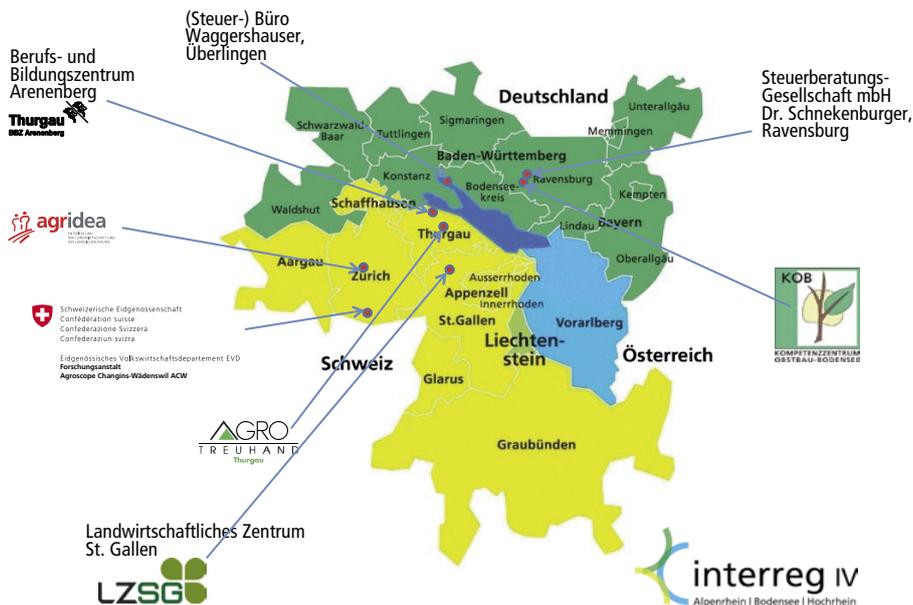


Abb. 1 | Projektgebiet und Projektpartner.

Kompetenzen von Obstproduzenten

Für eine erfolgreiche Obstproduktion heute und in Zukunft sollten Obstproduzenten in folgenden Bereichen kompetent sein:

- **Produktionstechnik:** Der Anbau von neuen Sorten zum Beispiel bedingt eine gute Anbautechnik; die Anwendung von Pflanzenschutzmitteln muss nach fachlicher Beurteilung von klimatischer Situation, Krankheitsdruck und Resistenzrisiko erfolgen; für die Behangregulierung muss der Einfluss von Klima und sortenspezifischen Eigenschaften eingeschätzt werden.
- **Organisation:** Zwischen August und Oktober findet mit der Ernte 60 % (Arbokost, 2010) der gesamten Arbeit im Obstbau statt. Diese grosse Arbeitsbelastung wird hauptsächlich durch externe Arbeitskräfte bewältigt, welche Lohnkosten verursachen. Die Arbeitsorganisation ist sehr wichtig, um Leerläufe zu vermeiden und eine hohe Ernteleistung sowie Arbeitsproduktivität zu erreichen.
- **Strategie:** Die Obstproduktion ist eine langfristige Produktion, die auf 15 bis 20 Jahre geplant wird. Entscheidungen müssen längerfristig erfolgen, kohärent sein und für die Zukunft Bestand haben.
- **Finanzen/Betriebswirtschaft:** Die Investitionen im Obstbau betragen zwischen 60 000 CHF/ha (Apfel) und 130 000 CHF/ha (Kirschen) (total Investitionskosten Ende des 3. Standjahres, Arbokost 2010). Für diese beträchtlichen Investitionen sind also gute finanzielle/ betriebswirtschaftliche Kompetenzen gefragt. Eine zusätzliche Herausforderung für Obstproduzenten ist, dass sie Obstgeld erst nach der Auslagerung erhalten. Von der Ernte bis zur Zahlung können zehn Monate vergehen. Die Obstproduzenten müssen also diese Zeit überbrücken und geschickt ihre Mittel einsetzen, um weiterhin liquid zu bleiben und mindestens kurzfristige, aber wichtige Ausgaben (z.B. Arbeitskräfte) decken zu können.

Zusätzlich sind auch Obstproduzenten mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert. In der Schweiz sind dies zum Beispiel der mögliche Agrarfreihandel mit der EU oder noch relativ neue Krankheiten (Feuerbrand, Sharka, etc.). In Deutschland könnte in der Landwirtschaft die Arbeitnehmerfreizügigkeit ab Mai 2011 für EU-8-Länder (Huber 2011) ein Problem darstellen. Weder die Forschung noch die Beratung kann aber ohne Einbezug der Produzenten genau definieren, welches die dringenden Herausforderungen für die Obstproduzenten sind und welche Unterstützung sie brauchen, um weiterhin rentabel Obst zu produzieren. Um die wichtigsten Herausforderungen zu identifizieren und Lösungen zu entwickeln, die von den Produzenten tatsächlich ange-

wendet werden können, wurde im Interreg-IV-Projekt «Betriebsmanagement Obstbau» nach dem Ansatz der Aktionsforschung vorgegangen. Dieser Ansatz wurde schon im Bergmilchprojekt (Durgiai *et al.* 2008) angewandt. In Stähli und Egli-Schaft (2008) wird die Methode der Aktionsforschung nach Moser (1997) geklärt.

Dabei basiert die Aktionsforschung nach Moser auf einem zyklischen Modell mit folgenden vier Elementen:

- **Informationssammlung:** Am Anfang werden Informationen aus der Gruppe sowie theoretisches Wissen zum Thema erfasst.
- **Diskurs:** Die Gruppe analysiert und hinterfragt die Informationen aus eigener Erfahrung. Die Gruppe wird von Forschenden/Experten begleitet, die Empfehlungen und Entscheidungsalternativen geben können.
- **Handlungsorientierung:** Für das Handeln im Feld wird ein Minimalkonsens mit einigen Grundsätzen für das weitere Vorgehen bestimmt.
- **Handeln:** Die Handlung wird realisiert
- **Aus der Realisierung** sollten neue Impulse für neue Zyklen entstehen.

Workshop Days

Um die wichtigsten Herausforderungen im Obstbau der Bodenseeregion für die nächsten fünf Jahre zu identifizieren, wurden in einer ersten Phase Ende 2009 Produzenten zu so genannten Workshop Days eingeladen. Hier wurden von Produzenten erste Informationen gesammelt.

90 Obstproduzenten, davon 67 vom schweizer und 23 vom deutschen Bodenseeufer haben an fünf Workshops (siehe Abbildung unten) teilgenommen. Dabei entsprechen die 90 Teilnehmenden fast 20 % aller Obstproduzenten im schweizer Projektgebiet (472 Obstbaubetriebe in den Kantonen Zürich, Thurgau und St. Gallen > 1 ha Obst) (BLW, 2011). In der Bodensee-Region auf deutscher Seite gibt es 1759 Obstbaubetriebe, die Repräsentativität auf deutsche Seiter entsprach somit rund 1 % (MLR, 2011).

Während der Workshops konnten die Obstproduzenten folgende Fragen beantworten:

- Wo sehen Sie Ihre Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren?
- Wie wollen Sie darauf reagieren?
- Welche Beratung brauchen Sie dazu?

Dabei konnten die Obstproduzenten in Gruppen zuerst wichtige Herausforderung identifizieren. Am Ende der Workshops konnten alle Teilnehmende zwei Themen priorisieren. In Abbildung 2 sind die priorisierten Themen dargestellt. Die Resultate zeigen, dass zwischen schweizer und deutschen Betrieben einige Unterschiede bestehen:

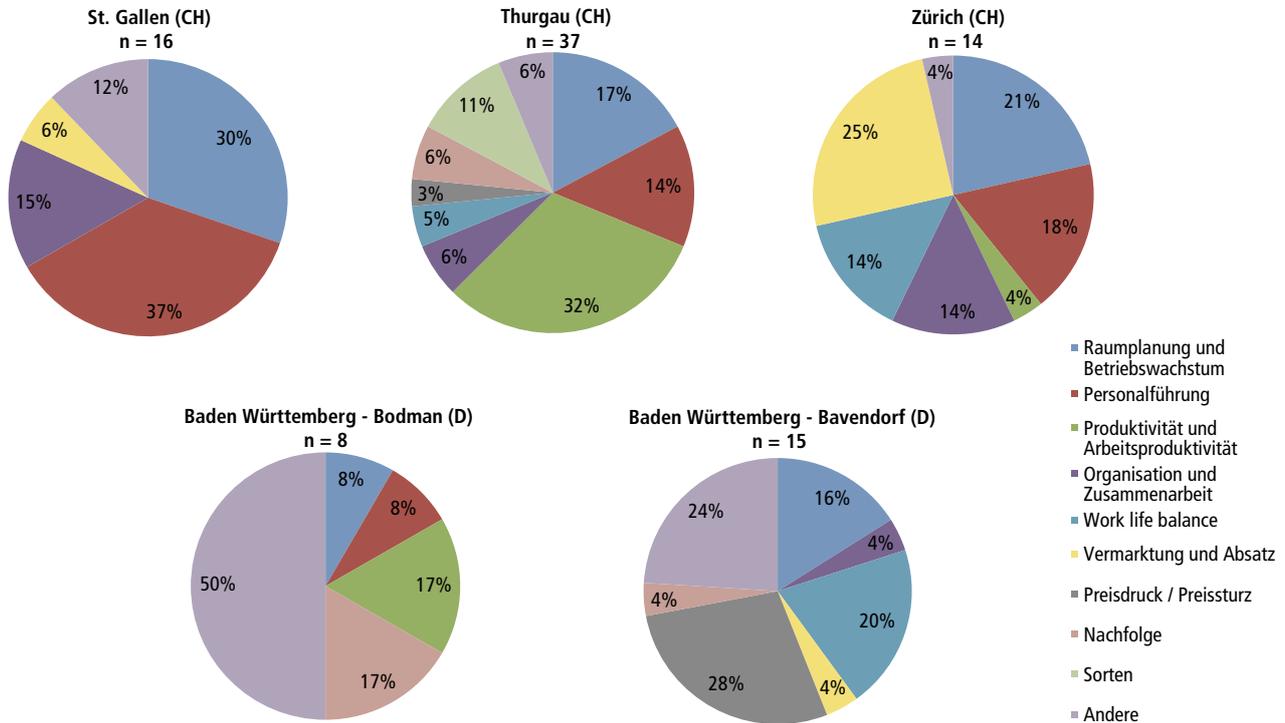


Abb. 2 | Resultate der Workshopdays.

Aus den Workshops in St. Gallen, Thurgau und Zürich resultierte, dass Raumplanung und Betriebswachstum sowie Personalführung und Arbeitsproduktivität in den nächsten Jahren die grössten Herausforderungen für die befragte Obstproduzenten darstellen. Die Ergebnisse der deutschen Workshops zeigen, dass Work-Life-Balance sowie Produktivität, Preisdruck und die Personalführung in den nächsten Jahren als die grösste Herausforderungen angesehen werden.

Die Sortenfrage scheint vor allem für die Obstproduzenten im Kanton Thurgau und im Raum Bodman sehr wichtig zu sein. Die Vermarktung und der Absatz ist für Obstproduzenten im Kanton Zürich ein wichtiges Thema.

Fokus auf Arbeitskreise

Die von den Produzenten identifizierten Herausforderungen wurden geordnet und bilden zusammen nun die Themen für folgende Arbeitskreise:

- Betriebsplanung, Zeitmanagement, Zusammenarbeit
- Rationalisierung, Mechanisierung, Arbeitseffizienz
- Personalführung, Personalkosten, Personalrekrutierung
- Sorten- und Unterlagenwahl, Anbausysteme
- Zukunftsprognose, Hofnachfolge, Lebensqualität

Anfangs 2010 konnten sich Obstproduzenten aus der Schweiz und Deutschland für die Arbeitskreise anmelden.

2010 bis 2011 wurden die fünf Arbeitskreise parallel durchgeführt. In allen Arbeitskreisen werden ähnliche Methoden angewendet. Geplant waren für jeden Arbeitskreis vier bis fünf Treffen. Beim ersten Treffen konnten die Teilnehmenden noch einmal die Themenbereiche fokussieren und gewichten. Aus den groben Themenbereichen der Workshop Days wurden fassbare Themen definiert. In jedem Arbeitskreis hat man Regeln der Zusammenarbeit definiert: die Vertraulichkeit der Gespräche, die Erstellung eines Fotoprotokolls und die Verbindlichkeit der Teilnahme. Bis im Frühling 2011 wurden im Rahmen der fünf Arbeitskreise 18 Treffen durchgeführt. Die Anzahl an Teilnehmenden variiert je nach Arbeitskreis und Workshops zwischen fünf und 15 Personen.

Durchführung Arbeitskreise

Die Arbeitskreise werden von Mitarbeitenden der Projektpartner geleitet. Das heisst von AGRIDEA, KOB, den kantonalen Beratungen St. Gallen und Thurgau, von AT-Thurgau oder von der ACW. Dabei ist für jeden Arbeitskreis ein gemischtes Team von zwei beziehungsweise drei Personen zuständig.

Die Arbeitskreise wurden so konzipiert, dass die Obstproduzenten an jedem Treffen das Thema für das nächste Treffen festlegen. Zusätzlich können sie sich sel-

ber Hausaufgaben geben, welche die eigene Situation zum betreffenden Thema auf dem Betrieb betreffen. Im Arbeitskreis «Rationalisierung, Mechanisierung und Arbeitseffizienz» wurde zum Beispiel das Thema Ernte thematisiert. Die Obstproduzenten haben Bilder der eigenen Ernte gemacht, am nächsten Treffen wurde dann aufgrund der Bilder über Vor- und Nachteile der verschiedenen Erntestrategien diskutiert. Die Arbeitskreis-Treffen finden auf Betrieben der Teilnehmenden in Deutschland oder in der Schweiz statt.

Alle Arbeitskreis-Treffen folgenden in etwa folgendem Ablauf:

1. Begrüßung
2. Aufwärmrunde (z.B. «im Moment beschäftigt mich ...»)
3. Informationsteil: Inputreferat von Fachexperten und/oder Erfahrungen/Wissen von Obstproduzenten
4. Diskussion und Austausch über Inhalte des Informationsteiles
5. Konsolidierung aus der Diskussion (z.B. «Was nehmen wir mit?» – 3 Inputs)
6. Rundgang auf dem Betrieb
7. Rückmeldung an Gastgeber (Betriebsleiter) fokussiert auf das Tagesthema
8. Abschlussdiskussion
9. Themenwahl für nächstes Treffen
10. Kurzevaluation (z.B. «Was nehme ich für mein Betrieb mit, was setzte ich in meinem Betrieb um?» ...)

Die Teilnehmenden erhalten das Protokoll (Fotoprotokoll) des Workshops. Es steht ihnen als Nachschlagewerk für besprochene generelle Informationen und das konsolidierte Wissen zur Verfügung. Im Arbeitskreis wird zudem über die Umsetzung und den praktischen Bezug diskutiert. Somit sollte es dem Obstproduzent möglich sein, das im Arbeitskreis erfahrene Wissen in seine Arbeit einfließen zu lassen. Zusätzlich haben sich die Obstproduzenten im Rahmen der Arbeitskreise als Gruppe selbstständig Hausaufgaben erteilt. Damit sollte die Handlung auf dem eigenen Betrieb gefördert werden.

Leitfaden

Mit den von den Obstproduzenten definierten und in den Protokollen erfassten Informationen wird für die Obstbaupraxis der Bodenseeregion in Deutschland und in der Schweiz ein Leitfaden zusammengestellt. Der Leitfaden sollte als Übersicht über die für die Praxis wichtigen, aktuellen Themen dienen. Weil im Leitfaden Lösungsansätze für die Herausforderungen der Obstbranche vorgestellt werden, sollte der Leitfaden die Obstproduzenten begleiten. Die Idee ist, dass bei spezi-

fischen Themen wie zum Beispiel Raumplanung, Ernte, Sorten, Zusammenarbeit etc. Produzenten darin wichtige Informationen finden.

Der Leitfaden ist pro Thema steckbriefartig wie folgt aufgebaut sein:

- Warum ist dieses Thema wichtig?
- Herausforderung für den Betriebsleiter
- Situation: Deutschland und Schweiz
- Was spricht dafür?
- Was spricht dagegen?
- Checkliste bei der Entscheidung
- Bemerkungen zu den vorliegenden Informationen

Schlussfolgerungen

Die Produzenten, die an Arbeitskreis-Treffen teilgenommen haben, haben den grenzüberschreitenden Austausch mit Berufskollegen sehr geschätzt. Sie konnten Ähnlichkeiten und Unterschiede feststellen und daraus lernen. Viele Obstproduzenten haben geschätzt, dass die Arbeitskreis-Treffen bei anderen Produzenten auf dem Betrieb stattgefunden haben. Mit der Vorstellung von Anlage und Betrieb konnten sie von den Berufskollegen einiges Neues lernen. Ein Teil der Obstproduzenten, die an den Arbeitskreisen mitgearbeitet haben wünschen sich auch in Zukunft zusammen in Workshops zu spezifischen Themen arbeiten zu können. Die von den Produzenten vorgeschlagenen Themen waren oft sehr spezifisch. Die Bereitstellung von aufschlussreichen und nützlichen Informationen der Inputreferate war eine Herausforderung. Die Heterogenität der Themen erschwerte die Zusammenstellung des Leitfadens. Die Methode der Aktionsforschung hat sich im Interreg-IV-Projekt Betriebsmanagement Obstbau bewährt. ■

Riassunto**Ricerca mirata: frutticoltori alla ricerca di soluzioni**

Nell'ambito del progetto Interreg «gestione frutticoltura» a sostegno del miglioramento delle competenze di gestione nella frutticoltura professionale nella regione del lago di Costanza, 90 frutticoltori tedeschi e svizzeri hanno potuto focalizzare le loro future sfide. Con il sostegno di attività legate ad una ricerca mirata, è stato possibile elaborare a livello transfrontaliero queste sfide mediante la formazione di gruppi di lavoro. Le informazioni elaborate hanno permesso di definire delle linee guida per i frutticoltori della regione del lago di Costanza, linee guida le quali saranno utili anche per la consulenza e la formazione.

Summary**Action research: Fruit growers search for solutions**

The objective of the Interreg project «Fruit management» is to improve the management competences of fruit growers in the lake Constance region. 90 Swiss and German fruit growers identified their future challenges. By using the action research, fruit growers identified these challenges and searched for solutions in working groups. These informations will be collected and published in a handbook which will be used for extension and instruction purposes.

Key words: action research, fruit growers.

Literatur

- Arbokost 2010. Betriebswirtschaftliches Simulationsprogramm, Agroscope Changins-Wädenswil. Zugang: www.arbokost.info-acw.ch [14.4.2011].
- Bundesamt für Landwirtschaft (BLW), 2011. Statistik der Obstkulturen – Betriebsgrößenstruktur global. Zugang: www.blw.admin.ch [14.4.2011].
- Durgiai B., Blätter T., Etter L. & Hug-Sutter M., 2008. Strategie-Instrumente für Bauern und Käsebetriebe. *Agrarforschung* 15 (1), 7–12.
- Huber F., 2011. Saisonarbeitskräfte 2011 – nur begrenzte Erleichterung. Das Landwirtschaftliche Wochenblatt (LW) Hessen - Rheinland-Pfalz. Zugang: <http://www.lw-heute.de/saisonarbeitskraefte-2011-begrenzte-erleichterung/> [14.4.2011].
- Ministerium für Ländlichen Raum (MLR), Ernährung und Verbraucherschutz Baden- Württemberg, 2011. Generelle Statistik Obstbaubetriebe 2011, Stuttgart
- Moser H., 1997. Praxis der Aktionsforschung. Kösel, München. 119 S.
- Stähli R. & Egli-Schaft W., 2008. Aktionsforschung, eine Forschungsmethode auch für die Landwirtschaft. *Agrarforschung* 15 (1), 4–6.