

Management-Kompetenzen von Obstproduzenten

Immer strengere Vorgaben auf dem Obstmarkt und die zunehmende Konkurrenzsituation fordern schweizerische wie deutsche Obstproduzenten. Durch Verbesserung der Managementkenntnisse erhöhen sich ihre Chancen, weiter am Markt bestehen zu können. Wie aber können die geforderten Kompetenzen aufgebaut werden? Forscher, Berater und Treuhänder arbeiten am gemeinsamen Ziel: der Förderung von Managerfähigkeiten der Obstproduzenten.

TIMO HIRRLLE, KOMPETENZENTRUM OBSTBAU-BODENSEE (KOB), RAVENSBURG-BAVENDORF (D)
 MIRJAM BLUNTSCHI UND ESTHER BRAVIN, FORSCHUNGSANSTALT AGROSCOPE CHANGINS-WÄDENSWIL ACW
 esther.bravin@acw.admin.ch

Anfang 2009 startete das Programm «Betriebsmanagement im Obstbau» als Interreg IV-Projekt mit dem Ziel der Förderung von Managementfähigkeiten von Erwerbsobstbauern der Bodenseeregion. Acht Projektpartner aus Baden-Württemberg und der Schweiz (Abb. 1) haben beim Projektanstoß, bei der Akquirierung, Projektzusammenstellung und Umsetzung zusammengearbeitet. Das Projekt wurde in verschiedene Teile gegliedert.

Abb. 1: Projektgebiet und -partner.



Mit EDV Management-Kompetenzen verbessern

Gemeinsam wurden zunächst einerseits neue Instrumente für die betriebswirtschaftliche Analyse entwickelt und andererseits Arbeitskreise mit Betriebsleitern und Obstbau-Experten organisiert sowie Lösungen für aktuelle Management-relevante Themen erarbeitet.

Die im Projekt entstandenen Instrumente können grundsätzlich in zwei Kategorien eingeteilt werden (Tab. 1): selbstständig einsetzbare Instrumente und solche, die mit Unterstützung der Beratung genutzt werden.

ArboPlus: Wo stehe ich?

Zu den selbstständig nutzbaren Instrumenten gehören die von der Forschungsanstalt Agroscope Changins-Wädenswil ACW entwickelten Excel-basierten Anwendungen «ArboPlus Parzelle», «ArboPlus Betrieb» und «ArboPlus Familie».

Tab. 1: Instrumente und ihre Eigenschaften.

Instrument	Eigenschaften
ArboPlus: Selbstständig genutzt	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfe für die Bewertung der Situation auf Ebene Familie, Betrieb und Parzelle • Einfaches Instrument • Kleiner Datenumfang
BMO Merging-Tool: Nutzung mit Unterstützung durch Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwendige Hardwareumgebung, umfangreiche Softwarekenntnisse nötig

ArboPlus Parzelle

In «ArboPlus Parzelle» kann der Betriebsleiter eine einfache Analyse einer ausgewählten Apfelparzelle durchführen. Er gibt einige Informationen zur Parzelle ein (z.B. Fläche, Ertrag, Preisklasse I, II und Most) und ergänzt diese anschliessend durch Angaben zur aufgewendeten Arbeitszeit in der Parzelle (Arbeit insgesamt, Ernte). Das Resultat ist ersichtlich aus Kennzahlen wie Ernteleistung und Arbeitsproduktivität. Neben den eigenen Werten werden dabei auch Vergleichswerte (ermittelte Durchschnittswerte von Profibetrieben oder Richtzahlen) angezeigt und anhand eines Ampelsystems die eigenen Werte im Vergleich zu den Durchschnittswerten bewertet (grün = gleich oder besser als der Durchschnitt, gelb = leicht schlechter als der Durchschnitt, rot = viel schlechter als der Durchschnitt). Die Vergleichszahlen gibt es bislang für die fünf bedeutenden Apfelsorten Braeburn, Gala, Golden Delicious, Idared und Jonagold sowie für andere neue und traditionelle Sorten. Die Vergleichszahlen für die Schweiz wurden von ACW ermittelt, diejenigen für Deutschland vom Kompetenzzentrum Obstbau Bodensee (KOB).

Es existiert auch eine Version von «ArboPlus Parzelle» für die Bioproduktion.

ArboPlus Betrieb

Das Instrument «ArboPlus Betrieb» vereint in sich eine Vielzahl einzelner Bewertungs- und Analysemöglichkeiten sowie Checklisten, die die unterschiedlichsten Bereiche des Betriebs abdecken (Tab. 2). Folgende Bewertungen sind enthalten:

- Überbetriebliche Zusammenarbeit
- Bewertungen von Mitarbeitern
- Bewertung von Abnehmern
- Bewertung von Lieferanten
- Bewertung Arrondierung des Betriebs

Darüber hinaus gibt es eine sehr einfach gehaltene Möglichkeit zur Analyse der Bilanz und der Erfolgsrechnung (DB, Eigenkapitalbildung, Stabilität, Flexibilität, etc.).

Mit Hilfe von Checklisten zur Altersvorsorge, Liquidität und Rechtsform lassen sich auch Punkte hinterfragen, die oftmals gar nicht berücksichtigt werden, weil sie banal erscheinen oder einfach nicht aktuell im Bewusstsein verhaftet sind. Enthalten sind ausserdem viele interessante Informationen und Links zu weiterführenden Informationen im Internet.

Variante	Maschineneinsatz	Bewertung
1	Maschinenmiete	3.1
2	Maschinenring	3.5
3	Maschinenkauf	3.8
4	Lohnunternehmer	4

Tab. 2: Resultat Nutzwertanalyse Maschinen – ArboPlus Betrieb.

ArboPlus Familie

Dieses Instrument dient zur Beantwortung der Frage, wie die Betriebsleiterfamilie durch den Betrieb beeinflusst wird (Abb. 2). Es wird hier nicht nach harten Fakten, sondern vielmehr nach der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Familienmitglieder gefragt. Ziel ist, dass sich jede Einzelperson unabhängig und unvoreingenommen mit den sozialen Komponenten des Familienbetriebs auseinandersetzt. Im Einzelnen sind folgende Bereiche angesprochen:

- Bewertung Zusammenleben/Generationen
- Bewertung Arbeitsteilung
- Bewertung externe Arbeitsstellen
- Bewertung Familienzeit
- Einschätzung der eigenen Kompetenzen

Am Schluss können die Ergebnisse der einzelnen Familienmitglieder diskutiert werden. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass zunächst unabhängig und unbeeinflusst von den anderen die individuelle Bewertung des Familienlebens ins Spannungsfeld des Betriebs einfliesst.

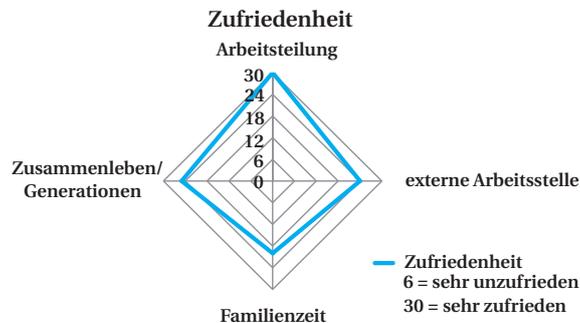


Abb. 2: Resultat Zufriedenheit im Zusammenleben von Generationen, Arbeitsteilung, externe Arbeitsstelle und Familienzeit (Beispiel).

Arbeitskräftebedarf

Ein weiteres sehr einfaches Hilfsinstrument leistet gute Dienste bei der Planung des Arbeitskräftebedarfs. Der Nutzer gibt für alle Parzellen den zu erwartenden Ertrag, die zu erwartende Ernteleistung und die geplanten Erntetermine an. Das Instrument berechnet die benötigten Arbeitskraftstunden (AKh) sowohl pro Parzelle als auch pro Wochentag. Insbesondere die letztgenannte Angabe ermöglicht eine Planung, wie viele Arbeitskräfte wann benötigt werden.

Alle genannten Instrumente wurden von ACW entwickelt und durch das Interreg-Projekt finanziert. Die Evaluation erfolgte unter Mithilfe des KOB und Beizug von Experten und Betriebsleitern. Die Systeme wurden gründlich hinsichtlich ihres Praxisnutzens getestet und überarbeitet. Bei Projektende werden die Anwendungen der Obstbaupraxis zur freien Verfügung stehen.

«BMO Merging-Tool»: Buchhaltung und Schlagkarteien werden kombiniert

Für Betriebe, die umfangreichere und genauere betriebswirtschaftliche Analysen anstreben, wurde in einem anderen Teilprojekt das «BMO Merging-Tool» entwickelt. Es ist ein Versuch, die Möglichkeiten einer Schlagkartei (Angaben und Aufzeichnungen zu einer Parzelle) zu optimieren. Das Tool verarbeitet dementsprechend produktionstechnische und betriebswirt-

schaftliche Aufzeichnungen einer Schlagkartei mit Buchhaltungsdaten (Abb. 3). Durch die Kombination beider Datenquellen können die Ergebnisse/Auswertungen präzisiert werden. Denn wie Erfahrungen aus dem schweizerischen, von ACW und AGRIDEA geleiteten Projekt Support Obst Arbo (SOA) gezeigt haben, sind die Aufzeichnungen in der Schlagkartei oftmals mit Fehlern behaftet, weil von falschen Schätzwerten oder ungenauen Angaben ausgegangen wird. Als Beispiel seien die Pflanzenschutzmittelkosten genannt. In einer Schlagkartei ist es möglich, diese exakt pro Parzelle zu berechnen. Erfasst der Betriebsleiter aber die Preise der Pflanzenschutzmittel ungenau oder zum Teil gar nicht, so kann dies in der Jahressumme zu erheblichen Abweichungen führen, obwohl sämtliche Pflanzenschutzmassnahmen mengentechnisch exakt erfasst worden sind. Hier setzt das «BMO Merging-Tool» an. Es nutzt die präzisen Mengenangaben aus der Schlagkartei, um die exakten Pflanzenschutzmittelkosten, die es gleichzeitig als Gesamtposten aus der Buchhaltung bezieht, anteilig zur ausgewählten Parzelle zu berechnen.

Die Nutzung des Tools ist variabel und sowohl für Betriebe mit niedrigem als auch mit hohem Aufzeichnungsniveau möglich.

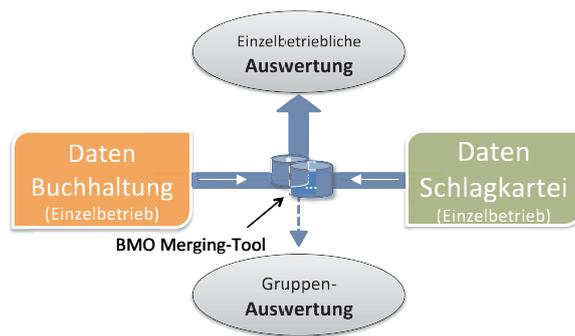


Abb. 3: Schema der Funktionsweise von «BMO Merging-Tool».

Dreistufiges Modell

Es wurde ein dreistufiges Modell entwickelt, nach dem Betriebe ihre Aufzeichnungen führen:

Die **erste Stufe** umfasst die Aufzeichnung von Pflanzenschutz- und Düngemitteln (Preise der Mittel und durchgeführte Massnahmen), sonstige Kosten und Erlöse (z.B. Hagelversicherung, Pacht, Fördermittel) und Ertrag pro Sorte.

Die **zweite Stufe** erfordert zusätzlich die Erfassung von Erstellungskosten der Obstparzellen, die Maschinenkosten (Stundensatz der Maschinen und Maschineneinsatz), den Arbeitsaufwand beziehungsweise die -kosten und den Ertrag pro Parzelle.

In der **dritten Stufe** wird zusätzlich die Qualitätsverteilung der Ernte erfasst. Dieser Detaillierungsgrad ist aber wohl für die wenigsten Betriebe von Interesse, da zu aufwendig. Es gilt allerdings: je genauer die Datenerfassung, desto besser die Auswertungsmöglichkeiten. Der Betriebsleiter kann mit einer guten Datenbasis beispielsweise ablesen, welche Sorten wirtschaftlicher sind oder welche Massnahmen sich lohnen, sich also in besserer Qualität oder höheren Erträgen niederschlagen. Auf diese Weise ist ein gezieltes Betriebsmanagement möglich, das nicht vom Bauchgefühl abhängig ist.

Schnittstellen: Arbeit nicht doppelt machen!

Das Tool ist eine SQL-Datenbankanwendung mit diversen Schnittstellen und modularem Aufbau. Bereits vorhanden sind eine Schnittstelle zu schweizerischen Buchhaltungsdaten (Regiostat) sowie eine Verbindung zur Schlagkartei ASAJAgrar. Aktuell wird ein Zugang zur deutschen Buchhaltung auf Basis der BMELV-Jahresabschlüsse entwickelt. Theoretisch können weitere Schnittstellen zu anderen Schlagkarteien ergänzt werden. Mit der Anwendung können sowohl einzelbetriebliche als auch überbetriebliche Auswertungen (horizontale Betriebsvergleiche) sowie internationale Vergleiche zwischen Deutschland und der Schweiz erstellt werden.

Arbeitskreise: Obstproduzenten tun sich zusammen

Der Projekt-Teilbereich «Arbeitskreise», der hauptsächlich von der Beratungszentrale AGRIDEA bearbeitet wurde, widmet sich ganz direkt den aktuellen Herausforderungen der Betriebsleiter am Bodensee – sowohl auf schweizerischer wie auf deutscher Seite. Hierzu wurden fünf Arbeitskreise mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten eingerichtet, die aus jeweils 10 bis 15 Betriebsleitern und zwei bis drei Arbeitskreis-Leitern (Obstbau-Experten) bestehen. Die Themen bestimmen die Obstproduzenten selbst (Tab. 3).

Die Arbeitskreise fanden sich bis jetzt zu jeweils drei bis fünf Treffen zusammen, meist auf Betrieben der Teilnehmer (Abb. 4). Insbesondere die gegenseitigen Einblicke in die Betriebe der Teilnehmer und der Austausch zwischen deutschen und schweizerischen Berufskollegen werden von den Obstbauern als sehr wertvoll eingestuft. Es besteht sowohl auf Seite der Landwirte als auch auf Seite der beteiligten Projektpartner der klare Wille, die Arbeitskreise auch nach 2011 fortzuführen.

Als Themenbeispiel kann das Zeitmanagement genannt werden, das offenbar von vielen Betriebsleitern als Herausforderung empfunden wird. Die zwangsläufige Intensivierung des Obstanbaus, sei es durch Flächenausdehnung, Spezialisierung oder Diversifizierung, sowie die auch sonst stetig gewachsenen Anforderungen (Dokumentationspflichten) setzen die Betriebsleiter unter Druck. Alles unter einen Hut zu bekommen, wirtschaftlich erfolgreich zu sein und gleichzeitig noch den familiären/sozialen Ausgleich zu finden, ist nicht einfach. Um dieses Dilemma zu entschärfen, scheint ein generelles Umdenken notwendig zu sein. Der Betriebsleiter muss gute, motivierte Mitarbeiter einstellen und an diese möglichst viele Aufgaben delegieren, sodass er sich

Tab. 3: Arbeitskreise (AK).

AK 1	Betriebsplanung, Zeitmanagement, Zusammenarbeit
AK 2	Rationalisierung, Mechanisierung, Arbeitseffizienz
AK 3	Personalführung, Personalkosten, Personalrekrutierung
AK 4	Sorten- und Unterlagenwahl, Anbausysteme
AK 5	Zukunftsprognose, Hofnachfolge, Lebensqualität



Abb. 4: Besichtigung der Obstanlagen während eines Arbeitskreis-Treffens. (FOTO: JOHANNES HANHART, AGRIDEA)

mehr den Steuerungsaufgaben zuwenden und sich auch genügend freie und kreative Zeit gönnen kann.

Die gemeinsam in den Arbeitskreisen erarbeiteten Erkenntnisse werden bis zum Projektende in einem Leitfaden zusammengestellt, der dann für die Beratung und Schulung zur Verfügung stehen soll.

Mehr Informationen zum Gesamtprojekt finden sich unter: www.betriebsmanagement-obstbau.org/.

Ab Januar 2012 kann ArboPlus als Excel-Anwendung unter www.arboPlus.agroscope.ch und den Websites der beteiligten Projektpartner kostenlos heruntergeladen werden. ■

Literatur

Hirle T., Blunsch M. und Bravin E.: Betriebsmanagement im Obstbau. Obstbau 6/2011, 2011.

Compétences en gestion pour les arboriculteurs

R É S U M É

Le projet Interreg de gestion d'entreprise dans l'arboriculture a pour objectif de promouvoir les connaissances de la gestion d'entreprise dans l'arboriculture fruitière sur le pourtour du lac de Constance. Il s'agit d'un projet réalisé en commun par des partenaires allemands et suisses exerçant leur activité dans la recherche et le conseil arboricole d'une part, et dans le milieu fiduciaire de l'autre. De leur effort conjugué sont issus les deux instruments auxiliaires «ArboPlus» et «BMO Merging-Tool». Avec ArboPlus, les arboriculteurs peuvent faire un état des lieux de leur situation personnelle et de celle de leur exploitation, puis définir

leurs objectifs à partir de là. L'outil BMO Merging-Tool est un élément intégrant de la consultation associant les données techniques de production et de gestion relevées dans un fichier parcellaire à des données comptables. Ce recensement combiné donne des résultats plus fiables. Dans le cadre d'un troisième projet partiel, cinq cercles de travail seront mis en place sur l'une et l'autre rive du lac de Constance qui se pencheront chacun des thèmes prioritaires librement choisis. Les enseignements communs élaborés par ces cercles seront réunis dans un guide à la fin du projet qui pourra servir d'ouvrage de référence général.