

## **Entwicklung und Implementierung eines Betriebschecks und anderer Methoden der strategischen Prozessberatung in Beratungseinrichtungen - Schlussbericht Teil 2 -**

**Development and implementation of a „farm-check“ for application in the consultation of  
conversion to organic farming**

**FKZ: 06OE229**

**Projektnehmer:**

Stiftung Ökologie & Landbau (SÖL)  
Weinstraße Süd 51, 67098 Bad Dürkheim  
Tel.: +49 6322 98970-0  
Fax: +49 6322 98970-1  
E-Mail: [info@soel.de](mailto:info@soel.de)  
Internet: <http://www.soel.de>

**Autoren:**

Plagge, Jan; Zerger, Uli

Gefördert vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz  
im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau (BÖL)

## Endbericht Teil 2

---

Zuwendungsempfänger: Stiftung Ökologie & Landbau

Aktenzeichen: 514-06.01-06OE229

Förderkreiszeichen:

**06OE229**

---

**Vorhabensbezeichnung:**

**Entwicklung und Implementierung eines Betriebscheck zur Anwendung in der strategischen Prozessberatung**

---

Laufzeit des Vorhabens:

15.11.2007 – 31.05.2009

---

Berichtszeitraum:

15.11.2007 – 31.05.2009

---

## Inhaltsverzeichnis Teil 2

1.	Ziele und Aufgabenstellung des Projektes .....	3
2.	Voraussetzungen, unter denen das Vorhaben durchgeführt wurde .....	3
3.	Planung und Ablauf des Teil – Projektes.....	5
3.1.	Phase 1: Anpassung und Weiterentwicklung des Betriebs-Checks für den Einsatz in der Strategieberatung bestehender Biobetriebe.....	5
3.2.	Phase 2: Erprobung des angepassten Betriebs-Checks in der Praxis .....	5
3.2.1.	Ansprache der Betriebe .....	6
3.3.	Phase 3: Auswertung und Weiterentwicklung des Betriebs-Checks für Biobetriebe.	8
3.4.	Phase 4: Übergabe und Breite Umsetzung .....	8
4.	Wissenschaftlicher und technischer Stand .....	8
5.	Ergebnisse.....	9
5.1.	Konzeption.....	9
5.2.	Erprobung und Auswertung.....	12
5.2.1.	Auswertung der Prozessberichte .....	12
5.2.2.	Zusammenfassung der Prozessberichte nach Schritten: .....	12
5.2.3.	Zusammenfassung der Prozessberichte – Ergebnisse und Verbleib .....	14
5.2.4.	Zusammenfassung der Prozessberichte – Bewertung des Prozessverlaufes	15
5.2.5.	Zusammenfassung der Prozessberichte – methodischer Änderungsbedarf ..	17
5.3.	Auswertung der Betriebsleiterinterviews.....	18
5.3.1.	Anlass für die Nutzung des Angebotes.....	18
5.3.2.	Wichtigste Erwartungen vor dem Beratungstermin .....	18
5.3.3.	Gesamteindruck.....	18
5.3.4.	Bewertung.....	19
5.3.5.	Verbesserungsvorschläge .....	19
5.3.6.	Weitere Unterstützung .....	19
5.4.	Umsetzungsphase II: Übergabe und Transfer in die Beratungspraxis .....	19
6.	Zusammenfassung .....	21

## 1. Ziele und Aufgabenstellung des Projektes

Während der Fokus des ersten Teilprojektes die Nutzung von Wettbewerbschancen von konventionellen Betrieben war, stand im zweiten Teilprojekt die „**Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit bestehender heimischer Biobetriebe**“ im Zentrum.

Bei vielen bestehenden Biobetrieben besteht hinsichtlich ihrer zukünftigen Ausrichtung Unklarheit. Neben hohen Arbeitskosten, Standort- und Strukturnachteilen sind in vielen Fällen die unklare strategische Ausrichtung der Unternehmen und die mangelnde Schnelligkeit der Unternehmen bei der Strategieumsetzung für die Nichtausnutzung der vorhandenen Potenziale mitverantwortlich.

Defizite gibt es auch in der Beratung und Begleitung der Betriebe, zumal viele Betriebe durch die bisherigen Beratungsangebote nicht erreicht werden. Nach Einschätzung von verschiedenen Akteuren aus der Bio-Beratung stehen lediglich ca. 20 Prozent (Süddeutschland) bzw. 30 Prozent (Norddeutschland) der Öko-Betriebe aktiv mit der Beratung im Kontakt. Zudem sind nur wenig Bio-Berater geschult oder in der Lage, Betriebe bei der strategischen Analyse und bei der Betriebsentwicklung systematisch zu unterstützen. Ebenso sind die wenigsten Betriebe es gewohnt, sich bei Entwicklungen und Prozessen von Beratern unterstützen zu lassen.

Aus dieser Ausgangssituation wurden das Hauptziel des Teilprojektes abgeleitet:

„Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit bestehender heimischer Biobetriebe“

Um dies zu erreichen, sollte aus den Erfahrungen des Teilprojektes 1 und den Ergebnissen des Projektes: *BÖL 03OE454/2: Diversifizierung, Spezialisierung, Kooperation im ökologischen Landbau: Konzepte und Strategien zur Verbesserung des Betriebsmanagements und der Arbeitsorganisation* ein niederschwelliges Einstiegsangebot zur strategischen Ausrichtung für bestehende Biobetriebe entwickelt und erprobt werden. Dieses Angebot soll in Zukunft als Sensibilisierungs- und Einstiegsangebot für vertiefende prozessorientierte Strategieberatungsangebote genutzt werden.

Die Aufgabe des Projektes, die sich aus dieser Zielsetzung ableitet, bestand darin, einen Beratungsprozess und die dafür erforderlichen Werkzeuge für einen niederschweligen Einstieg in eine strategische Prozessberatung zu beschreiben und zu erproben. Mit diesem Angebot sollen nach dem Projekt möglichst viele Betriebe angesprochen werden, um ihre Wettbewerbsposition durch mehr Zielklarheit und passender Strategie zu stärken.

## 2. Voraussetzungen, unter denen das Vorhaben durchgeführt wurde

Bei vielen Betrieben gibt es aufgrund der sich rasant ändernden Rahmenbedingungen einen wachsenden Bedarf einer Standortbestimmung und strategischen Betriebsplanung. Aufgrund der sehr zersplitterten föderalen Beratungsstrukturen gibt es hierfür noch keine beschriebene Produkte, Prozesse und Werkzeuge. Die Bundesländer bieten in dieser Hinsicht bisher ebenfalls kaum Unterstützung an. Für die speziellen Erfordernisse für Biobetriebe lagen bis-

her keine solchen entwickelten Beratungshilfen vor. Hier herrscht bisher oftmals die „Freistil-Beratung“: Beherrscht ein Berater die Kennzahlenanalyse, so wird er darauf seinen Schwerpunkt legen – ist er eher im systemischen Coaching zu Hause, legt er in der Beratung den Schwerpunkt auf Menschen und Beziehungen. Einen abgestimmten Beratungsprozess und Werkzeuge für Mensch, Betrieb und Umfeld gleichermaßen gab es bisher nicht.

Die Weiterbildungsangebote der SÖL hatten bisher zum Schwerpunkt den fachlichen Austausch, die Vernetzung und die Beratungsmethodik im Allgemeinen. Ein Beratungsprozess für die strategische Ausrichtung, von der Auftragsklärung bis zum Beratungsbericht gab es bisher nicht.

Das Beraternetzwerk der SÖL und seine Partner haben in verschiedenen Projekten und Tätigkeiten Vorarbeiten geleistet und Erfahrungen gesammelt, die im Rahmen dieses Entwicklungsprojektes eingeflossen sind. Es sind insbesondere vorhandene Erfahrungen aus dem Coaching und Prozessberatung.

Aus folgenden Projekten flossen die Ergebnisse in die Konzipierung mit ein:

<b>Projekt/Angebot</b> <b>Laufzeit</b> <b>Träger</b>	<b>Inhalt des Projektes</b>	<b>Verwertete Ergebnisse in der Konzeption</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzungs- und Betriebsentwicklungsbegleitung für Öko-Erzeugerbetriebe (UBE)</li> <li>• 2002 - 2004</li> <li>• BMVEL</li> </ul>	<p>Gruppencoaching in Gruppen zwischen 5 bis 10</p> <p>TN in Begleitung eines ausgebildeten Coaches</p>	<p>Entwickelte Instrumente zur Evaluierung, Ziele Landschaft und Umsetzungsplanung</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>BÖL 03OE454/2: Diversifizierung, Spezialisierung, Kooperation im ökologischen Landbau: Konzepte und Strategien zur Verbesserung des Betriebsmanagements und der Arbeitsorganisation</i></li> <li>• 2006 - 2008</li> <li>• BLE im Rahmen des BÖL</li> </ul>	<p>Erarbeitung von zukunftsorientierten Handlungsstrategien in Entscheidungssituationen mit dem Fokus Diversifizierung, Spezialisierung, Kooperation.</p>	<p>Die Ergebnisse waren die wichtigste Grundlage für die Konzeption. Ausgehend vom 1. Beratungstermin einer Betrieblichen Standortbestimmung wurde dieser entwickelte Ablauf als Grundlage genommen.</p>

### 3. Planung und Ablauf des Teil – Projektes

Im Folgenden ist der Ablauf des Projektes schematisch dargestellt:

Phase	Geplanter Meilenstein	Zeitraum, geplant	Umsetzung und Abweichungen
Phase 1	Anpassung und Weiterentwicklung des Betriebs-Checks für den Einsatz in der Strategieberatung bestehender Biobetriebe	Apr 08 - Jun 08	Im Februar wurde auf einem hessischen Betrieb ein Vortest durchgeführt. Ausgehend von dem Vortest mit einem Ablauf, der sich aus dem Projekt BÖL 03OE454/2 ableitete wurde die Konzeption erarbeitet.
Phase 2	Erprobung des angepassten Betriebs-Checks auf 20 Betrieben in der Praxis	Jul 08 – Okt 08	Bis Mai 09 wurde insgesamt auf 27 Betrieben der entwickelte Ablauf angeboten und erprobt.
Phase 3	Auswertung und Weiterentwicklung des Betriebs-Checks für Biobetriebe	Okt 08 – Nov 08	Die Auswertung erfolgte laufend durch einen Beratungsbericht, sowie einen Prozessbericht. Im Anschluss wurden mit einer Stichprobe Interviews zur Wirkung und Zufriedenheit durchgeführt.
Phase 4	Übergabe und Breite Umsetzung	Nov 08 - Dez 08	Das Vorgehen wurde sowohl in Methodik, wie in Prozeßberatungsausbildungen integriert. Im Rahmen eines Transferprojektes des Landes Baden-Württemberg wird das entwickelte Konzept allen Öko-Milchviehbetrieben im Südschwarzwald angeboten.

#### 3.1. Phase 1: Anpassung und Weiterentwicklung des Betriebs-Checks für den Einsatz in der Strategieberatung bestehender Biobetriebe

Im Vergleich zum Betriebs-Check Umstellung mussten für diesen Betriebs-Check zentrale Fragen zu „weichen“ Faktoren eingebaut werden, die den Erfolg sowie die Entwicklung des Betriebes beschreiben bzw. beeinflussen. Die Wirkung dieser strategischen Analyse beim Beratungskunden sollte eine erhöhte Sensibilität für Entwicklungsalternativen und strategische Entscheidungen sein. Ein niederschwelliges Beratungsangebot für eine strategische Ausrichtung des Betriebes existierte zum Zeitpunkt der Antragstellung nicht. Jedoch bot das Mitte 2008 abgeschlossene Projekt *BÖL 03OE454/2: Diversifizierung, Spezialisierung, Kooperation im ökologischen Landbau: Konzepte und Strategien zur Verbesserung des Betriebsmanagements und der Arbeitsorganisation* eine gute Grundlage für die Ableitung und Entwicklung des Betriebs-Checks. In diesem Projekt wurden wichtige Grundlagen und Kenntnisse zu Entwicklungsverläufen erfolgreicher Biobetriebe gelegt, sowie ein gesamter Strategieberatungsverlauf beschrieben. Der in diesem Projekt beschriebene methodische Beginn einer Strategieberatung wurde als Basis für den niederschwelligen Betriebs-Check genommen und angepasst. (Details siehe Kap. 5.1.)

#### 3.2. Phase 2: Erprobung des angepassten Betriebs-Checks in der Praxis

In der Planung des Projektes war die Erprobung durch 5 Bio-Berater mit Coachingerfahrung vorgesehen, die bei jeweils 4 Betrieben, die bisher nicht in einem begleiteten Entwicklungsprozess stehen, je einen Betriebscheck („strategische Analyse“) durchführen und die Ergebnisse beschreiben und auswerten.

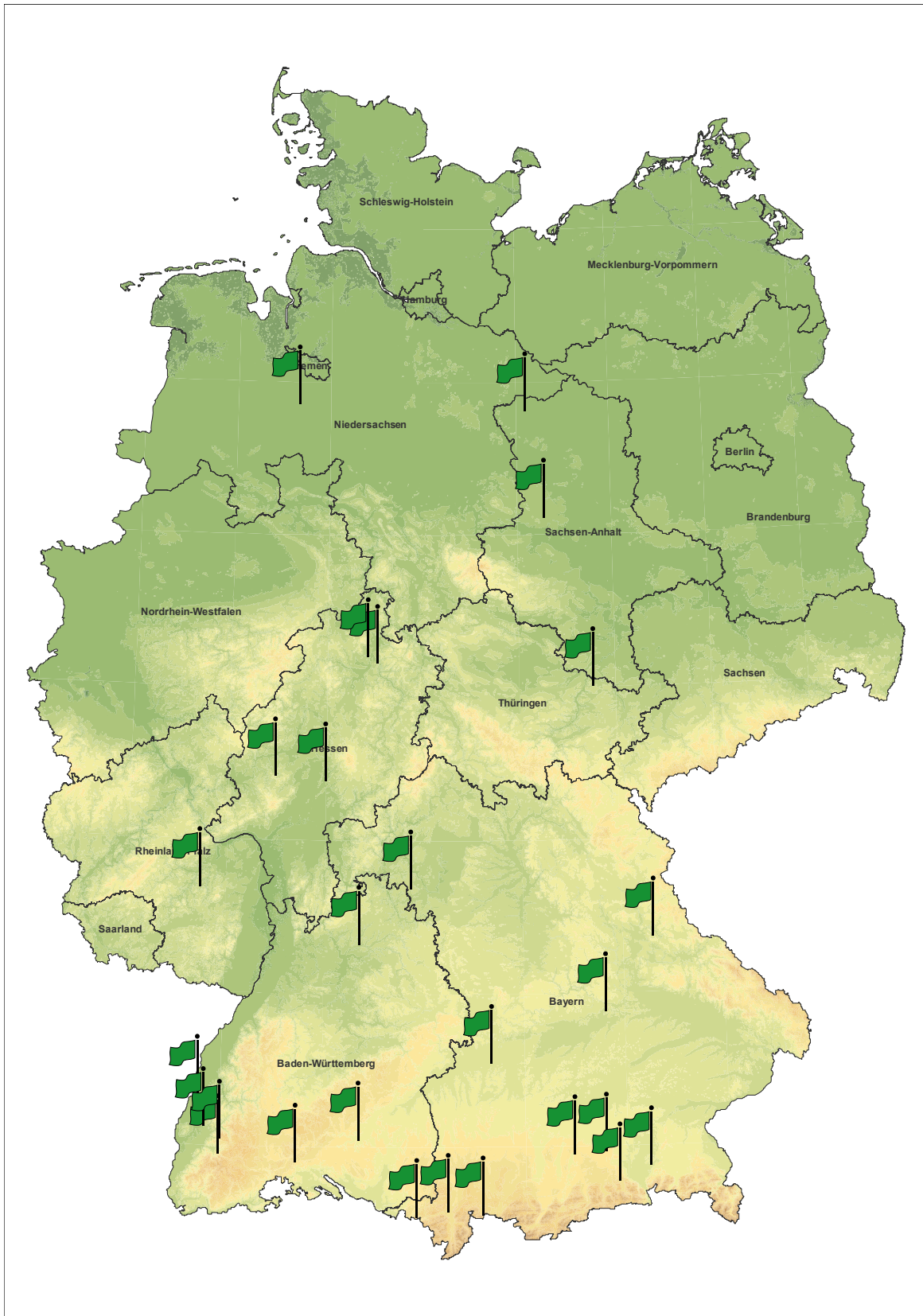
Um eine ausreichende Stichprobe bei süddeutschen Milchviehbetrieben mit Anbindehaltung zu haben und dennoch auch eine Erprobung in anderen Betriebstypen und Regionen sicherzustellen wurde die Erprobung bei 27 Betrieben mit 6 Beratern durchgeführt.

### **3.2.1. Ansprache der Betriebe**

Anders als bei vielen anderen Praxisforschungsprojekten wurde in diesem Praxisteil keine öffentliche Bekanntmachung der Erprobungsphase durchgeführt. Hintergrund ist, dass für die Erprobung Betriebe gesucht wurden, die nicht aktiv auf die Beratung zugehen und sich Unterstützung von Außen holen (siehe Kap. 5.1. Konzeption).

Die Betriebe wurden durch die beteiligten Berater nach den Kriterien (siehe Kap. 5.1.) ausgewählt und aktiv angesprochen, ob sie zu einer Teilnahme an dem Projekt bereit sind.

Der regionale Schwerpunkt bildete der Gründlandgürtel Süddeutschlands, sowie Mittelgebirgsregionen. Um den konzipierten Ablauf auch auf anderen Betrieben zu erproben wurden einzelne Fälle in Nord- und Ostdeutschland ausgewählt. Die Lage der 27 ausgewählten Betriebe ist aus der Landkarte zu ersehen:





### **3.3. Phase 3: Auswertung und Weiterentwicklung des Betriebs-Checks für Biobetriebe**

Von jedem der 6 Berater wurden zur Auswertung:

- Pro Betrieb ein ausführlicher Beratungsbericht erstellt, die dem Betrieb zur Verfügung gestellt würden
- Jeweils ein zusammenfassender Prozessbericht über den Verlauf der Beratung erstellt
- Jeweils eine Bewertung zu den Methoden vorgenommen und Verbesserungsvorschläge abgeleitet

Alle Protokolle und Prozessberichte wurden zentral erfasst und ausgewertet (siehe Kap. 5.2. und Musterbeispiele in den Anlagen).

Anschließend wurden telefonische Interviews mit ausgewählten teilnehmenden Betriebsleitern durchgeführt nach einem Leitfaden (siehe Anlage) und ausgewertet (siehe Kap. 5.3.).

### **3.4. Phase 4: Übergabe und Breite Umsetzung**

Ziel des Teilprojektes war es, einen Ablauf und dazu passende Methoden zu entwickeln, die nach Abschluss des Projektes einer breiten Beraterschaft und möglichst vielen betroffenen Biobetrieben zur Verfügung stehen (siehe Kap. 5.4.).

## **4. Wissenschaftlicher und technischer Stand**

Siehe Kap. 2.

## 5. Ergebnisse

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der einzelnen Projektphasen ausführlich dargestellt werden.

### 5.1. Konzeption

Nachfolgend werden die einzelnen Schritte und Methoden des Einstiegsangebotes dargestellt und die Einschätzungen der Berater sowie der Änderungsbedarf erörtert.

Der Ablauf wurde ausgehend von den Projektergebnissen des Projektes *BÖL 03OE454/2: Diversifizierung, Spezialisierung, Kooperation im ökologischen Landbau: Konzepte und Strategien zur Verbesserung des Betriebsmanagements und der Arbeitsorganisation* abgeleitet. Der in diesem Projekt beschriebene methodische Beginn einer Strategieberatung wurde als Basis für den Betriebs-Check genommen und angepasst.

Der in dem o.g. BÖL Projekt entwickelte Ablauf richtet sich vor allem an Betriebe, denen bereits klar ist, dass sie eine Strategieberatung brauchen und konkrete Veränderungen planen und vorbereiten. Dies sind häufig auch Betriebe, die in der Aufbauphase sind, bzw. Betriebe, bei denen die Nachfolgeregelungen bereits getroffen worden sind.

Die Zielgruppe für das in diesem Projekt zu konzipierende niederschwellige Einstiegsangebot wurde dazu abgrenzend wie folgt charakterisiert:

- Wenig, bzw. kein Kontakt mit Beratung
- Altersgruppe der Betriebsleiter 50 +
- Wenig Investitionen und Veränderungen in den letzten 10 – 15 Jahren
- Unklarheit bezüglich der Hofnachfolge
- Im Tierhaltungsbereich: Betriebe mit Ausnahmegenehmigungen, die 2010, bzw. 2013 auslaufen
- Im Ackerbaubereich: Betriebe mit einer Flächenausstattung, die an der Grenze zum Haupterwerb sind und bisher wenig Intensivierungsschritte (wie z.B. Kartoffeln) unternommen haben oder Kooperationen (wie z.B. Biogas) eingegangen sind

Der für diese Zielgruppe typische tierhaltende Biobetrieb liegt im Grünlandgürtel Süddeutschlands und hat 20 – 40 Milchkühe in Anbindhaltung. Er wirtschaftet seit den 90er Jahren biologisch mit unter- bis durchschnittlichen Leistungen und steht vor der Frage, ob der Betrieb in den nächsten Jahren ausläuft oder mit einer neuen Strategie weitermacht. Positive Erfahrungen mit externer Beratung hat dieser Betrieb bisher nicht gemacht. Die Distanz zu externer Unterstützung in der Betriebsentwicklung ist unterschiedlich motiviert, wie z.B.:

- Einstellung der Betriebsleiter: „Wesentliche Fragen müssen alleine geklärt werden“
- Schlechte Erfahrungen: Setzt die Beratung primär an der Produktionstechnik an, können schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit vorliegen („Berater geht gar nicht auf meine Bedürfnisse ein; will uns seine Lösung aufdrücken“)

- Image der Beratung: In vielen Regionen hat weder die staatliche Beratung noch die private Ringberatung den Ruf ein Begleiter in schwierigen Entwicklungsfragen zu sein. Die Beratung ist in vielen Regionen Deutschlands stark aufgesplittert (Produktionstechnik -> Ringe und Beratungsdienste; Hofübergabe -> Bauernverband; Familienfragen -> ländliche Familienberatung; Betriebswirtschaft -> Buchstellen und Steuerberater) oder ganz ausgedünnt wie in vielen Ländern Ost-Deutschlands. Neben der Zersplitterung erschwert in vielen Beratungseinrichtungen die Ressourcenknappheit und die Umstellung auf frei finanzierte Beratung nach Leistung eine intensive strategische Entwicklungsberatung. All dies erschwert dem Landwirt den langfristigen Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zu einem Betriebs- und Prozessberater. Auf der Seite der Beratungseinrichtungen fehlen umgekehrt die Ressourcen und die nötige Spezialisierung/Qualifikation, um sich ein Image als Strategie- und Prozessberater bei den Betrieben zu erarbeiten.

Im Rahmen eines Projektworkshops mit den beteiligten Beratern im August 2008 wurden vor dem Hintergrund der Zielgruppe und der bisher bestehenden Zugangshemmnisse folgende Kriterien für eine Anpassung des Beratungsablaufes entwickelt:

- Der Termin sollte an einem vor/nachmittag (3 – 4 Stunden) zu bewältigen sein, so dass einerseits die Kostenschwelle niedrig ist, und andererseits Vertrauen für den Berater und den Prozess aufgebaut kann.
- Der Beratungstermin muss ohne betriebswirtschaftliche Auswertungen auskommen (hier wird davon ausgegangen, dass ansonsten die Hürde für die Zielgruppe zu hoch ist, insbesondere wenn bisher wenig Erfahrungen mit betriebswirtschaftlichen Auswertungen gemacht worden sind. Zudem sind Beratungsmethoden mit betriebswirtschaftlichen Auswertungen wie z.B. Buchabschlussauswertungen und Betriebsvergleiche bekannt und etabliert.)
- Die Methodik muss so aufgebaut sein, dass alle relevanten Entscheidungsträger bei dem Termin mit dabei sein und mitarbeiten können
- Die Abstraktion sollte in der Methodik so gering wie möglich sein (z.B. Bildarbeit für einen Betrieb im Schwarzwald auch mit Bildern aus der Region und nicht aus Norddeutschland)
- Das Ergebnis liegt weniger in einem quantitativen Ergebnis, sondern in einer Sensibilisierung für einen aufbauenden Strategie - Prozeß der Weiterentwicklung des Betriebes. Im Anschluss sollte es bei allen Beteiligten eine hohe Motivation geben, die weitere Betriebsentwicklung bis zu einer beschriebenen Strategie und Umsetzungsplanung gemeinsam anzugehen.

Aufbauend auf diesen Kriterien entstand folgender Musterablauf für die Erprobung:

Schritt	Dauer (im Schnitt)	Thema	Methode / Werkzeug
1	20 min.	Erfassen der Ist-Situation	Telefonische Auftragsklärung Hofrundgang
2	10 min.	Klären der Ziele für den Termin	Fragen nach einem guten Ergebnis für den Termin
3	20 min.	Darstellung der bisherigen Betriebsentwicklung	Anhand Ereignisse, Meilensteine (Vordruck)
4	30 min.	Ziel und Wertearbeit	Bildarbeit <sup>1</sup> mit regional angepassten Motiven (Din A5 Karten)
5	10 min.	Frage nach der Motivation für Veränderung	Visualisierung: Warum Veränderung? (am Flipchart)
6	30 min.	Stärken-Schwächen-Analyse	SWOT: zuerst Ebene Betrieb, dann das Umfeld (Vordruck oder Flipchart)
7	40 min.	Optionen der betrieblichen Entwicklung	Strategiekompass (Vordruck oder Flipchart)
8	20 min.	Verbindlicher Abschluss	Nächste Schritte, Umsetzungsplanung (Vordruck oder Flipchart)
9	Ca. 120 min	Nachbereitung: Beratungsbericht	Schriftlicher Bericht mit Einbindung aller Schritte inklusive der Ergebnisse der Bildarbeit. (Strukturierte Word – Vorlage)

<sup>1</sup> Die erwähnten Werkzeuge werden im Detail in folgendem Endbericht beschrieben: Diversifizierung, Spezialisierung, Kooperation im ökologischen Landbau: Konzepte und Strategien zur Verbesserung des Betriebsmanagements und der Arbeitsorganisation (Projektleitung: Nieberg, Dr. Hiltrud und Plagge, Jan, Johann Heinrich von Thünen-Institut (vTI), Braunschweig und Bioland Beratung, Augsburg) . Weitere Informationen online unter <<http://www.bundesprogramm.de/fkz=03OE454/1>>.

## **5.2. Erprobung und Auswertung**

### **5.2.1. Auswertung der Prozessberichte**

Jeder Berater hat für seine Projektbetriebe einen Beratungsbericht und einen Prozessbericht erstellt. Der Prozessbericht gibt Aufschluss über den Verlauf, die eingesetzten Werkzeuge, die erreichten Ergebnisse sowie einer Bewertung durch den Berater. Abschließend fasst jeder Berater Änderungs- und Optimierungsbedarf zusammen.

Ein Muster - Prozessbericht befindet sich in der Anlage zu diesem Endbericht. Ebenfalls sind die Vordrucke und Methodenbeschreibungen in der Anlage zusammengefasst.

### **5.2.2. Zusammenfassung der Prozessberichte nach Schritten:**

#### **1. Verlauf der Ansprache / Vorklärung**

Die Ansprache erfolgte meist durch einen telefonischen Erstkontakt oder durch die direkte Ansprache bei Veranstaltungen. In einigen Fällen erfolgte ein Kurzbesuch, um die Angebot vorzustellen, den Nutzen für den Betrieb darzustellen und abzuklären, ob das Angebot für den Betrieb geeignet ist. Bestand grundsätzliches Interesse, wurden den Betrieben Informationen dem Beratungsangebot und dem Verlauf auf dem Postweg zugeschickt. Die weitere Klärung des Auftrags, des konkreten Anlasses, der momentanen Ist-Situation und des Termins erfolgte in einem weiteren Telefongespräch. Zur Vorbereitung des Termins wurden die Unterlagen mit einem entwickelten Vordruck zu Ereignissen und den Meilensteinen der bisherigen Betriebsentwicklung vorab per Post zugeschickt.

#### **2. Erfassen der Ist - Situation**

Die Ist-Situation wurde durch einen Hofrundgang mit der Betriebsleiterfamilie im Groben erfasst. Der Betriebsrundgang eignet sich nach Ansicht der Berater gut, um den Kunden kennen zu lernen und eine Atmosphäre des Vertrauens herzustellen.

In einigen Fällen konnten zum Erfassen der Ist-Situation auch betriebliche Unterlagen, wie der Jahresabschluss und andere betriebliche Kennzahlen heran gezogen werden.

#### **3. Klären der Ziele für den Termin**

Nach dem Hofrundgang stand die Frage, welches Ergebnis sich die Beratungskunden für den Termin wünschen. Dies beschrieben alle Berater als hilfreich, um den genauen Ablauf des Prozesses im Vorfeld der eigentlichen Beratung zu klären.

#### **4. Darstellung der bisherigen Betriebsentwicklung**

Die Darstellung der bisherigen Betriebsentwicklung bot nach Ansicht der Berater einen guten Einstieg, um die jetzige Situation aufgrund der bisherigen Geschichte zu erfassen und herauszufinden, welche Gründe es für Erfolge oder Misserfolge in der bisherigen Entwicklung gab. Dieser Schritt kann im Beratungsverlauf als Abrunden der Aufwärm- und Einstiegsphase betrachtet werden.

## 5. Ziel- und Wertearbeit

Bei der Ziel- und Wertearbeit wurden anhand von Bildkarten die fünf wichtigsten Ziele und Werte der Betriebsleiterfamilie eingegrenzt und in eine Reihenfolge gebracht. Die Anordnung in einer Reihenfolge macht deutlich, was in der täglichen Arbeit trägt und Motivation gibt. Es stellen sich übergeordnete Ziele heraus, die wichtig für die weitere betriebliche Ausrichtung sind.

## 6. Veränderungsmotivation

Hier wurde die Frage nach den Gründen eines möglichen Veränderungswunsches gestellt. Die vorangestellte Bildarbeit erleichterte nach Aussage der Berater den Befragten die Antwort, so dass diese konkreter und zielgenauer ausfiel.

Bei einigen Betrieben führte die Frage nach der Veränderungsmotivation zu einer sehr starken Fokussierung und einer längeren Diskussion, bei der sich die Spannungsfelder des Betriebsleiters herausstellten: die Wünsche standen nicht selten der eigenen Bereitschaft zu konsequentem Handeln und den ökonomischen Zwängen gegenüber.

## 7. Stärken-Schwächen Analyse

Bei der Stärken-Schwächen-Analyse wurden zuerst die betriebliche Ebene und dann das Umfeld des Betriebes betrachtet. Durch die Anwesenheit zweier Beteiligter (Betriebsleiter-ehepaar) ergibt sich eine gute, sich ergänzende Sicht auf den Stand der Dinge. Die Ist-Situation auf dem Betrieb und gerade der Entwicklungsbedarf werden deutlich angesprochen. Je nach Grundmotivation wurden mehr Chancen oder auch mehr Gefahren gesehen.

Meist wurde die SWOT-Analyse<sup>2</sup> am Flipchart visualisiert und erarbeitet. Es wurde teilweise mit einem SWOT-Tableau mithilfe eines Notebooks gearbeitet, das nach Einschätzung des Beraters eine schnelle Strukturierung und Zuordnung ermöglichte. Die gemeinsame Erarbeitung der SWOT-Analyse wurde als positiv bewertet.

Im Anschluss an die SWOT-Analyse wertete ein Berater die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen anhand einer Buchabschlussanalyse aus. Die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zur Rentabilität, Stabilität und Liquidität wurden besprochen und die wirtschaftliche Situation des Betriebes dargestellt. Diese Auswertung lieferte Antworten auf für die betriebliche Entwicklung wichtige Fragen nach Betriebsgewinn, Faktorentlohnung und Liquidität.

## 8. Optionen der Betrieblichen Entwicklung

Mithilfe eines Strategiekompasses wurden die betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten erarbeitet. Der Kompass hilft bei der bildlichen Darstellung der Entwicklungsmöglichkeiten und gibt nach Ansicht der Berater eine gute Struktur für den Diskussionsverlauf.

---

<sup>2</sup> Stärken/Schwächen/Chancen/Gefahren: abgeleitet aus dem Englischen

## 9. Abschluss

Den Abschluss des Beratungsgespräches bildete die verbindliche und zeitlich terminierte Festlegung der nächsten Schritte mit Klärung der Verantwortlichkeiten. Diese erfolgte meist in tabellarischer Form am Flipchart, Formblatt oder direkt in der Vorlage am Notebook.

### 5.2.3. Zusammenfassung der Prozessberichte – Ergebnisse und Verbleib

Die nachfolgenden Stichpunkte bilden die wichtigsten Aussagen der Berater ab, die sie in ihren Prozessberichten festgehalten haben. Soweit möglich, sind die Aussagen direkt zitiert. Bei Wiederholungen wurden die aussagekräftigsten Beschreibungen ausgewählt.

#### Welche Ergebnisse konnten erreicht werden?

- Werte und Ziele, die für die weitere betriebliche Ausrichtung relevant sind, sind erarbeitet
- Stärken und Schwächen des Betriebes sind benannt
- Chancen und Gefahren von außen sind bekannt
- Optionen für die weitere betriebliche Entwicklung sind erarbeitet
- Die Ist-Situation ist dargestellt
- Finanzielle Spielräume für die Betriebsentwicklung sind bekannt
- Ein Weg ist in der Regel favorisiert worden
- Die weiteren zu klärenden Dinge sind benannt und Verantwortlichkeiten geklärt
- Vorgehensweise entwickelt, wie der Betrieb einfacher und übersichtlicher gestaltet werden kann und die Gesamtbelastung geringer wird
- Bewusstsein für den Ernst der finanziellen Lage und des dringenden Handlungsbedarfs ist geschaffen und Lösungsansätze sind im Überblick dargestellt
- Bewusstsein für die täglichen Stolpersteine in der Betriebsorganisation und für ein konstruktives Miteinander ist geschärft
- Bewusste Definition und Fixierung der vorher im Betrieb nur unterschwellig vorhandenen Erkenntnisse
- Konkretisierung der Handlungsalternativen als Entscheidungsgrundlage
- Umsetzbarer und kontrollierbarer Maßnahmeplan

#### Welche offenen Dinge sind nach dem Termin zu klären?

- Erstellen von Planungsrechnungen für die verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten
- Beratungsseitige Unterstützung der Umsetzung
- Betriebszweigauswertungen der unterschiedlichen Betriebszweige
- Suche nach Kooperationspartnern
- Planung von Bau-/Umbaumaßnahmen, Kostenaufstellung

- Termin für Folgegespräch, um den Hofnachfolger in die weitere betriebliche Ausrichtung einzubinden
- Adressen von Beispielbetrieben vermitteln
- Kalkulation und Geschäftsplan eines neuen Betriebszweiges
- Klärung Fachberatungsbedarf
- Begleitung der Hofübergabe

#### Wie ist der Verbleib mit dem Betriebsleiter?

- Die nächsten Schritte sind festgelegt und terminiert, Maßnahmeplan
- Nächster Beratungstermin steht fest oder wird telefonisch vereinbart
- Nachbereitung des Termins und Zusenden eines schriftlichen Beratungsberichtes
- Telefongespräche zur Erfolgskontrolle sind vereinbart
- Für alternative Planungsrechnungen wird Spezialberater angefragt

#### **5.2.4. Zusammenfassung der Prozessberichte – Bewertung des Prozessverlaufes**

##### Was lief gut?

- Der Betriebsrundgang und die Erarbeitung der bisherigen Betriebsentwicklung sind ein sehr guter Einstieg, um eine Arbeitsatmosphäre für die Prozessarbeit herbeizuführen. Man kann in einer „lockeren Runde“ Wertschätzung für das bisher Erreichte entgegenbringen. Der Rückblick zu den wichtigsten Meilensteinen gibt eine gute Struktur und öffnet den Weg zu einem tieferen Einstieg in ein offenes und persönliches Gespräch.
- Die Arbeit mit den Bildkarten hilft den BetriebsleiterInnen, sich über die eigenen Werte bewusst zu werden und den Veränderungsbedarf zu verdeutlichen. Über die Bildarbeit mit allen Beteiligten werden die gemeinsamen und auch die unterschiedlichen Ziele konkretisiert. Paare finden es spannend, welche Bildkarten vom Partner ausgesucht werden und finden sowohl Bestätigung, als auch Überraschungen. Es konnten klare Prioritäten gesetzt werden, die am Ende bei der Auswahl möglicher Entwicklungswege sehr hilfreich war. Alle Beteiligten hatten einen guten Informationsstand zum Ist-Betrieb.
- Bei der SWOT-Analyse werden vor allem die Erarbeitung der Stärken und Schwächen als hilfreich empfunden. Durch die meist überwiegenden Stärken wird das Selbstvertrauen gestärkt. Es hilft aber auch, sich Schwächen bewusst zu machen, um Handlungsfelder zu erarbeiten. Durch die SWOT-Analyse wird eine gute Grundlage zur Entwicklung der verschiedenen Optionen gelegt. Aus den Ergebnissen der SWOT-Analyse wurden mögliche Entwicklungswege abgeleitet und ein Weg ausgewählt.



- Die Erarbeitung der nächsten konkreten Schritte gibt den Menschen die Sicherheit. Die Arbeit am Erreichen der Ziele wirkt motivierend. Ein klarer Zeitplan und die Klärung der Verantwortlichkeiten waren für alle Beteiligten hilfreich.
- Die Betriebsleiterfamilien empfanden die Moderation für die Beratung als sehr hilfreich, die eigenen Gedanken zu ordnen und Prioritäten zu setzen.
- Der Prozess wird als sehr klärend und hilfreich empfunden.

#### Was lief weniger gut?

- Die Fülle der Bildkarten ist für einige zu viel und die fünf wichtigsten Bilder herauszusuchen stellt eine Herausforderung für manchen dar. Einige Karten lösten Diskussionen aus. Orientierung sollte mehr an den Bildunterschriften als an den Bildern selbst erfolgen. Bei Betrieben, die zum ersten Mal beraten werden muss anfangs die Hemmschwelle für diese Art der Beratung abgebaut werden, damit mit den Bildkarten und dem Thema Werte gearbeitet werden kann.
- Einschneidende Entwicklungen in der Vergangenheit können zu viel Raum einnehmen und machen teilweise ein Umstrukturieren des Ablaufs und des vereinbarten Gesprächsziels erforderlich.
- Die SWOT-Analyse ist für einige Betriebsleiter schwierig, da oftmals als Gefahren hauptsächlich die niedrigen Preise und die politischen Rahmenbedingungen gesehen werden. Besser ist dann, sich auf die internen Stärken und Schwächen zu konzentrieren.
- Einigen fällt es auch nach der SOWT Analyse noch schwer, sich auf mögliche Entwicklungswege einzulassen
- Mit mehr als zwei Beteiligten ist der konzipierte Prozeß nur schwer in vier Stunden zu schaffen. Die Grenzen der Konzentrationsfähigkeit werden dann bei allen Beteiligten erreicht

#### Allgemeine Anmerkungen der Berater

- Für die meisten BetriebsleiterInnen war es der erste Kontakt mit strategischer Arbeit an ihrem Betrieb. Sie finden den Prozess spannend. Ein Termin reicht aber meist nicht aus, um eine nachhaltige Entwicklung herbeizuführen
- Für einen Hofübergabeprozess müssen die Werkzeuge erweitert werden
- Zeitbudget bei einer komplexen Problemlage zu knapp
- Die Betriebe schätzen es sehr, sich drei bis vier Stunden Zeit genommen zu haben, um sich mit dem Thema Betriebsentwicklung auseinander zu setzen. Sie schätzen den vorgegebenen Rahmen, den Ablauf des Prozesses, die Moderation bei der Ansprache schwieriger Themen. Viele Betriebsleiter machen sich in der Form das erste Mal Gedanken über ihre Zukunft. Die Menschen fühlen sich wahrgenommen und ihre Probleme ernst genommen

### Konsequenzen aus der Bewertung

- Nachhaken und den weiteren Entwicklungsprozess aktiv begleiten, Prozessberatung regelmäßig in Beratungssituationen einbauen, so dass es für Berater und Kunde zur Selbstverständlichkeit wird
- Bei sehr schwierigen persönlichen Verhältnissen müssen im Zweifelsfall weitere professionelle Beratungsstellen mit in den Prozeß eingebunden werden (sozioökonomische Beratung, Schuldenberatung, psychologische Beratung, Familienberatung)
- Insbesondere bei Hofübergaben ist eine genaue Auftragsklärung am Anfang und im Beratungsprozess von zentraler Bedeutung
- Bei mehr als zwei Beteiligten muss der Beratungsprozess gestrafft werden oder auf zwei Termine verteilt werden
- Gute Vorklärung am Telefon bei Betrieben, zu denen man vorher wenig oder keinen Kontakt hat und Zeit nehmen am Anfang des Gespräches, um die notwendige Offenheit zu gewinnen
- Kontinuierlich an der Gestaltung des Beratungsangebotes arbeiten und weiter neue Elemente der Strategieberatung einbauen

### Besondere Vorkommnisse

- In einem Fall spielten massive persönliche und gesundheitliche Probleme in der Betriebsleiterfamilie eine tragende Rolle
- In einem Fall brachte ein Betriebsleiter wenig Offenheit für die Wertearbeit mit

### **5.2.5. Zusammenfassung der Prozessberichte – methodischer Änderungsbedarf**

- Erwartungskklärung mit allen Personen, die am Gespräch teilnehmen (vorab)
- Die Bildkarten sollten nochmals überarbeitet und etwas verringert werden
- Für manche BetriebsleiterInnen sollten für Folgeberatungen Werkzeuge zur Analyse und Reflexion der eigenen Stärken und Schwächen eingesetzt werden (z.B. Skills Karten oder DISG-Analyse), um die betriebliche Entwicklung noch besser an den Persönlichkeiten ausrichten zu können
- Wichtig ist eine kontinuierliche gegenseitige Unterstützung von Beratern in Form von Supervision, um sich persönlich weiterzuentwickeln und um insbesondere Betrieben in schwierigen Situationen die größtmögliche Unterstützung geben zu können

### **5.3. Auswertung der Betriebsleiterinterviews**

Zur Beurteilung des konzipierten Beratungsverlaufes wurde eine Stichprobe von BetriebsleiterInnen zu ihren Einschätzungen zu Wirksamkeit und Verbesserungspotential anhand eines Leitfadens befragt (siehe Anlage).

#### **5.3.1. Anlass für die Nutzung des Angebotes**

In den meisten Fällen war der Anlass für die Nutzung des Beratungsangebotes eine Schlüsselsituation für die zukünftige Weichenstellung der betrieblichen Ausrichtung. Solche Schlüsselsituationen waren zum Beispiel:

- schwierige familiäre Situation
- Entscheidungsfindung zur Gesamtbetriebsumstellung steht im Raum
- Hilfestellung bei Entscheidungsfindung
- Überforderung durch Arbeitsbelastung
- Zeitmangel durch Arbeitsbelastung
- Generationswechsel

#### **5.3.2. Wichtigste Erwartungen vor dem Beratungstermin**

Die Betriebsleiterfamilien knüpften an das Angebot verschiedenste Erwartungen zur Klärung ihrer betrieblichen Zukunft, wie folgende Beispiele aufzeigen

- Aufzeigen neuer Wege zur arbeitswirtschaftlichen Entlastung bei gleichem Einkommen
- Unterstützung bei Entscheidungsfindung
- Blick von Außenstehendem auf den Betrieb; Vermeidung von Betriebsblindheit
- Vergleich mit anderen Betrieben in ähnlichen Situationen durch erfahrenen Berater
- Durchleuchten der eigenen Betriebsstruktur durch neutrale Person
- Klar werden über Ziele, besinnen auf das Wesentliche
- Anregungen zur Neuausrichtung der Betriebsstruktur

#### **5.3.3. Gesamteindruck**

Der Gesamteindruck des Beratungsgespräches und der Beratungsmethodik wurde von den befragten BetriebsleiterInnen folgendermaßen beurteilt

- Es wurde eine sehr persönliche Ebene gefunden
- Es wurde Wert gelegt auf Berücksichtigung der Fähigkeiten des Einzelnen

- Bemerkenswert war die Beachtung auch von spirituellen/intuitivem Aspekten durch die Bildkarten
- Bei den Bildkarten gab es teilweise Doppelungen beim Sinn (Beispiel ökologische/gesunde Lebensmittel)
- Der Zeitrahmen war ausreichend
- Der Strategiekompass führte zur Wahl einer Strategie

#### **5.3.4. Bewertung**

Die BetriebsleiterInnen wurden gefragt, ob Ihre zuvor genannten Erwartungen im Bezug auf das Beratungsangebot erfüllt werden konnten. Die Bewertung fiel überwiegend positiv aus, was folgende Bewertungen zeigen

- Erwartungen wurden erfüllt
- Gute Zeiteinteilung
- Maßnahmen wurden teilweise bereits umgesetzt
- Zufriedenstellend, es wurden eigene Vermutungen bestätigt

#### **5.3.5. Verbesserungsvorschläge**

Um das Beratungswerkzeug weiterentwickeln zu können, wurden die BetriebsleiterInnen befragt, mit welchen Mitteln aus ihrer Sicht die Betriebliche Standortbestimmung noch wirkungsvoller gestaltet werden könnte

- Einbezug der nächsten Generation ins Gespräch
- Weiterer Termin zur Nachbesprechung und Vertiefung
- Zeitnahes Versenden des Beratungsberichtes
- Telefonat innerhalb eines halben Jahres nach dem Termin, um den Maßnahmenplan abzugleichen

#### **5.3.6. Weitere Unterstützung**

Als weitere unterstützende Maßnahmen wünschten sich die BetriebsleiterInnen die Vermittlung von Adressen ähnlicher Betriebe und die kontinuierliche Begleitung der Umsetzung der gewählten Strategie.

### **5.4. Umsetzungsphase II: Übergabe und Transfer in die Beratungspraxis**

Aus den Auswertungen der Prozessberichte und Ergebnissen der Betriebsleiterbefragung zeigt sich, dass sich der konzipierte Beratungsverlauf grundsätzlich als niederschwelliges Einstiegsangebot für einen Strategieberatungsprozeß eignet und den Betrieben den erwarteten Nutzen bringt. Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass noch weiterer Entwicklungs- und

Verbesserungsbedarf besteht, insbesondere im Bereich der Hofübergabe sowie in schwierigen familiären Situationen.

Als großer Erfolg des Projektes konnte verbucht werden, dass durch den Betriebs-Check bei 25 der 27 Betriebe ein weiterer Beratungsprozess angestoßen werden konnte. Dieser konnte sowohl fachlich (z.B. Betriebswirtschaft, Stallbau) orientiert sein, als auch weiter im Strategieprozess (Ausarbeitung weiterer Optionen; Beteiligung der nachfolgenden Generation; Suche von Kooperationspartnern).

Ein ebenfalls großer Erfolg im Transfer des Projektes konnte in Baden-Württemberg, in der Region des Südschwarzwaldes erzielt werden. Dort hat das Land Baden-Württemberg unter der Leitung des Regierungspräsidiums Freiburg 2009 ein Beratungsprojekt „Alternativen und Perspektiven für die Milcherzeugung im Schwarzwald“ begonnen. Als methodische Grundlage des Projektes dient der in diesem Projekt entwickelte Ablauf eines Beratungseinstieges, speziell für Milchviehbetriebe. Bis Ende 2010 sollen alle Bio-Milchviehbetriebe im Südschwarzwald die Möglichkeit bekommen, das Beratungsangebot zu nutzen. Unter dem Namen „Betriebliche Standortbestimmung“ wird es in dieser Region angeboten.

Anderen Beratern und Beratungsorganisationen wird die Beratungsmethodik im Rahmen der Beraterfortbildungen der Stiftung Ökologie & Landbau angeboten.

Daneben sind die Erfahrungen und Methoden in die Prozessberaterausbildung der Andreas-Hermes-Akademie Bonn bereits eingeflossen, sowie in der der Coaching-Ausbildung für Berater der Beratungsdienste in Baden-Württemberg und Beratungsringe in Rheinland-Pfalz.

## 6. Zusammenfassung

Ziel dieses Entwicklungsvorhabens war es, für Betriebsleiter, die bisher wenig oder keinen Kontakt mit der Beratung hatten, einen niederschweligen und wirkungsvollen Einstieg in einen betrieblichen Entwicklungsprozess zu ermöglichen. Dafür wurde auf Basis vorhandener Erkenntnisse aus dem Projekt *BÖL 03OE454/2: Diversifizierung, Spezialisierung, Kooperation im ökologischen Landbau: Konzepte und Strategien zur Verbesserung des Betriebsmanagements und der Arbeitsorganisation* ein Beratungsverlauf entwickelt und die Beratungsmethoden angepasst.

Auf 27 Biobetrieben aus sieben Bundesländern wurde das konzipierte Beratungsangebot erprobt. Im Fokus der Erprobung standen Betriebe, die aufgrund ihrer Betriebsstruktur vor wichtigen Weichenstellungen stehen, diese aber noch nicht angegangen haben. Ein Schwerpunkt bildete eine Gruppe von Bio-Milchviehhalter mit Anbindehaltung in der süd-deutschen Grünlandregion.

Das erprobte Beratungsangebot bestand aus einem 3-4 stündigen Termin auf dem Betrieb. Schlüsselmethoden waren eine Ziel- und Wertearbeit mit regional angepassten Bild-Karten, eine vereinfachte Stärken/Schwächen – Analyse sowie ein Strategiekompass zur Beschreibung von Entwicklungsoptionen. Betriebswirtschaftliche Auswertungen wurden bewusst herausgehalten, um den Charakter eines niederschweligen Einstiegsangebotes sicherzustellen.

In der Auswertung der Erprobung wurden sowohl die Berater, als auch die teilnehmenden Betriebe befragt. Insgesamt wurde der entwickelte Prozeß und die Methoden als sehr wirksam, praktikabel und weiterführend beurteilt. Die Methodik ist bereits in die Beratungspraxis und verschiedene Beratungsinitiativen, sowie Aus- und Weiterbildungen eingeflossen.

# Anhang Teil 2

## Anhang 1: Beschreibung der Methoden

### Beratungsunterlagen -> betriebliche Standortbestimmung für.....

<b>Ereignisse, Meilensteine und Hintergründe</b>		
<p>Stichwortartige, chronologische Darstellung der wichtigsten Entwicklungsschritte und Ereignisse in der Betriebsentwicklung seit der Übernahme des Betriebes durch den Betriebsleiter/ Betriebsleiterehepaar. Wichtige Hintergründe oder Bedingungen der Entscheidungen oder wichtige beteiligte Personen und Ihre Funktion/ Einfluss bei der Betriebsentwicklung sollten aufgeführt werden. Ggf. sind mögliche Optionen der Betriebsentwicklung, die in der Vergangenheit nicht gewählt wurden, darzustellen.</p>		
Jahr (Zeitraum)	<b>Ereignisse, Aktivitäten, Meilensteine</b> <small>(z.B. Umstellung, Abschaffung Milchkühe, Einstieg in Direktvermarktung, etc.)</small>	<u>Hintergründe,</u> <small>(beteiligte Personen, ggf. Alternativoptionen)</small>
	Situation zur Zeit der Übernahme / Umstellung:	



# Bildarbeit zum Einstieg in Ziel-/Wertearbeit

**Jan Plagge, Bioland Beratung**

**Bildquellen: BLE; Thomas Fisel, Jan Plagge**

## Anleitung

### **Ziel der Arbeit: Entwicklung einer Ziel- und Wertestruktur der Betriebsleiterfamilie / Hofteam bezogen auf Betrieb und eigenes Leben**

Fragen zum Einstieg / Aufgabenstellung:

- Sie sehen hier verschiedene Bilder mit Text, die Werte, Entwicklungsziele, Wunschzustände,... ausdrücken.  
Wenn Sie an Ihre zukünftige Entwicklung denken....Welche Bilder / Werte sprechen Sie nicht an und würden Sie aussortieren?  
Diese Bildkarten beiseite legen.
- Nun aus dem Rest 2 Stapel bilden:
  - 1) Welche sprechen Sie sehr an / bilden sehr Wichtige Werte und Ziele ab?
  - 2) Welche sprechen Sie weniger an (2. Priorität in Zielen / Werten)
- Nehmen Sie sich den ersten Stapel mit den wichtigsten Zielen und Werten:  
Breiten Sie diese Bilder vor sich aus. Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie diese Bilder / Werte... sehen und an Ihre Zukunft denken...  
Kunde erzählt... evtl. Spiegeln; aktiv zuhören

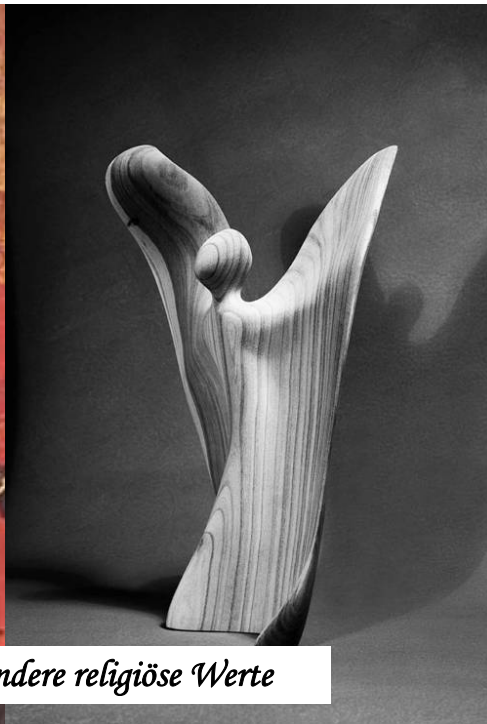
Bei mehr als 2 Teilnehmern wird sofort mit diesem letzten Schritt begonnen:

- Versuchen Sie einmal, die 3-5 wichtigsten in eine aktuell (auf die jetzige Situation bezogene) Prioritätenreihenfolge zu bringen...
- Bei mehr als 2 Teilnehmer: Jeder stellt seine Werte/Ziele den anderen vor.
- Konkretisieren und Aufschreiben der Werte und Ziele  
Aufschreiben:
  - Werte, die mir in Zukunft wichtig sind
  - Ziele, die ich erreichen möchte
  - Veränderungen, die ich angehen will

## Spirituelle Werte / Ziele



*Christliche oder andere religiöse Werte*



*Spirituelle Entfaltung*



*Anthroposophie*

## Gesellschaftliche Ziele



*Schaffung und Erhalt von Arbeitsplätzen*



*Herstellung gesunder, unbelasteter Lebensmittel*



*Wertschöpfung in der Region halten oder steigern*



*Biodiversität / hohe Artenvielfalt innerhalb der Landwirtschaft und der umgebenden Natur*



*artgerechte Tierhaltung*



*Schaffung/Erhalt von Arbeitsplätzen für Behinderte*

## Umfeld



*Gute Zusammenarbeit zwischen Molkerei und Milcherzeugern*



*Gute Nachbarschaft*



*Austausch in der Gruppe*

## Betriebliche Ziele und Werte



*Wirtschaftlichen Spielraum schaffen  
Ökonomisch erfolgreich sein*



*Gutes Klima im Familienbetrieb*



*Konzentration  
auf die Produktion  
(keine Direktvermarktung)*



*In betrieblichen Kooperationen arbeiten*



*Moderne Technik einsetzen*



*Low input / wenig externe Betriebsmittel  
einsetzen*



*Betrieb einfach und übersichtlich organisieren*



*Stallumbau bzw. Stallneubau  
zum Laufstall*



*Betriebswachstum (Fläche, Tierzahlen)*



*Betrieb langfristig erhalten und absichern*

## Persönliche Ziele



*Zeit für die Familie*



*Engagement in Vereinen / Verbänden*



*Pflege der Familientradition*



*Arbeiten mit anderen Menschen in Gemeinschaft*



*Harmonie in Familie und Beruf*

*Sich nicht Verzetteln im Leben/Beruf und Privatleben auseinanderhalten können*



*Zeit für Freizeitaktivitäten / Hobbys/ mehr Zeit für sich*

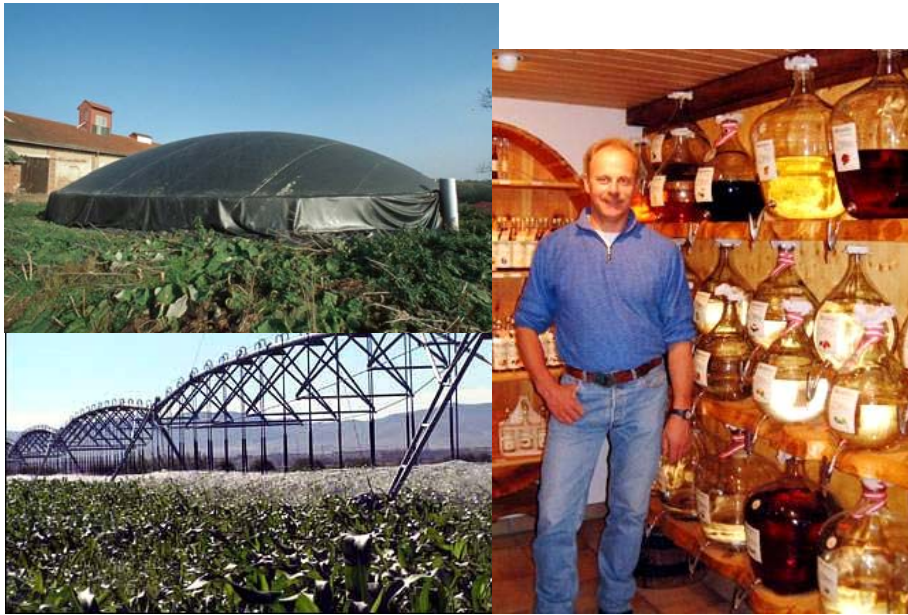


*Finanzielle Freiheit/Unabhängigkeit*



*Freude am Beruf*





*Neue Herausforderungen / Neues Schaffen*

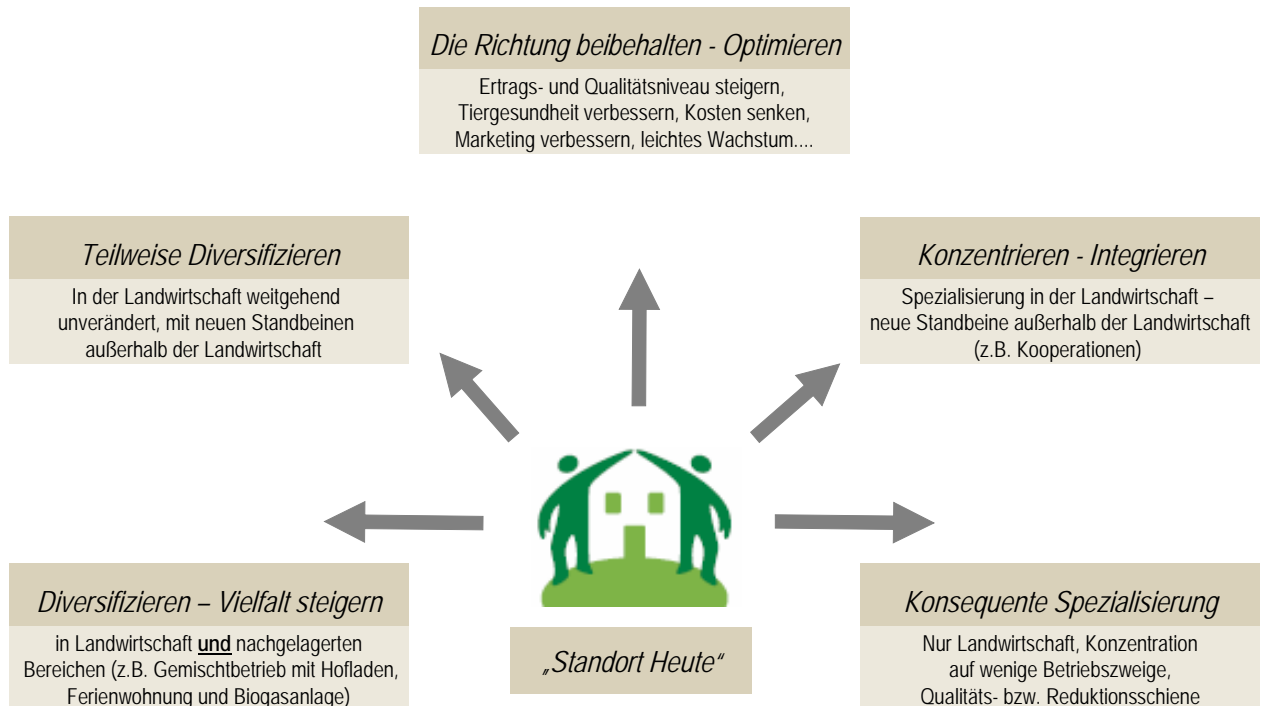


*sich „was“ leisten können*

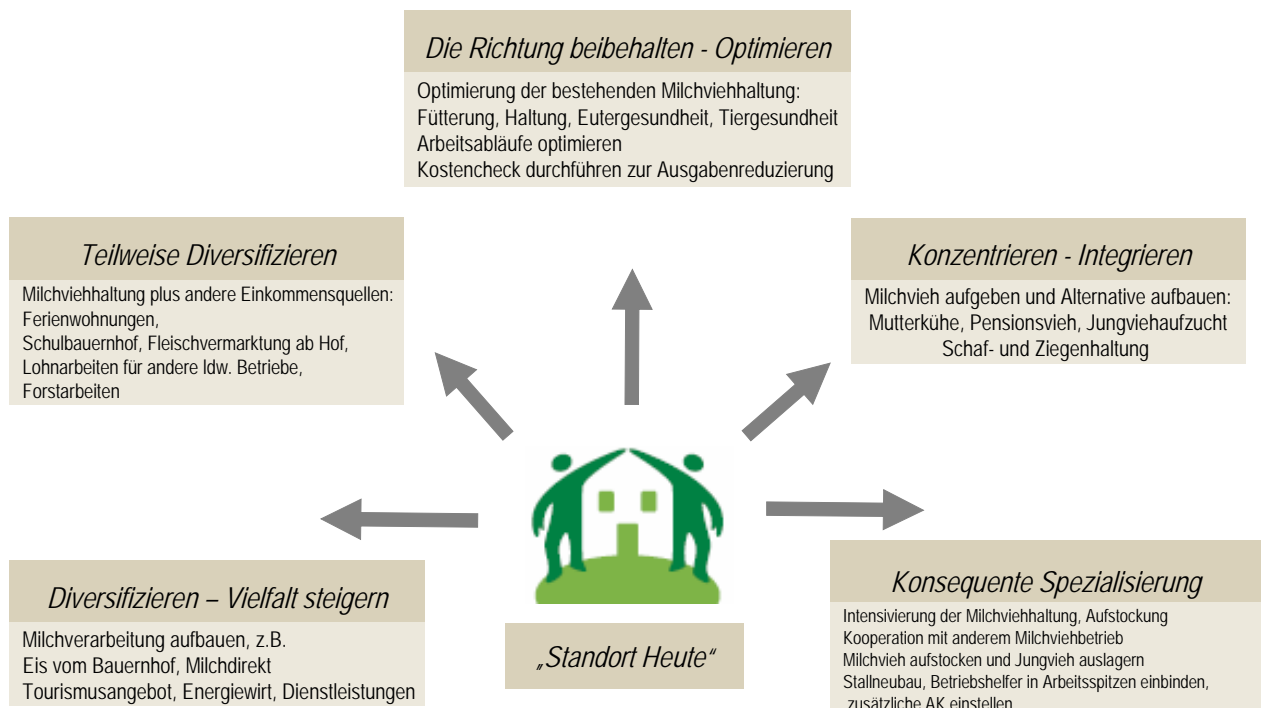
## SWOT-Analyse

	<b>Positive Faktoren</b>	<b>Negative Faktoren</b>
<b>Interne Faktoren</b>	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<b>Externe Faktoren</b>	<b>Möglichkeiten, Chancen</b>	<b>Gefahren, Risiken</b>

## Strategiekompass – Überblick

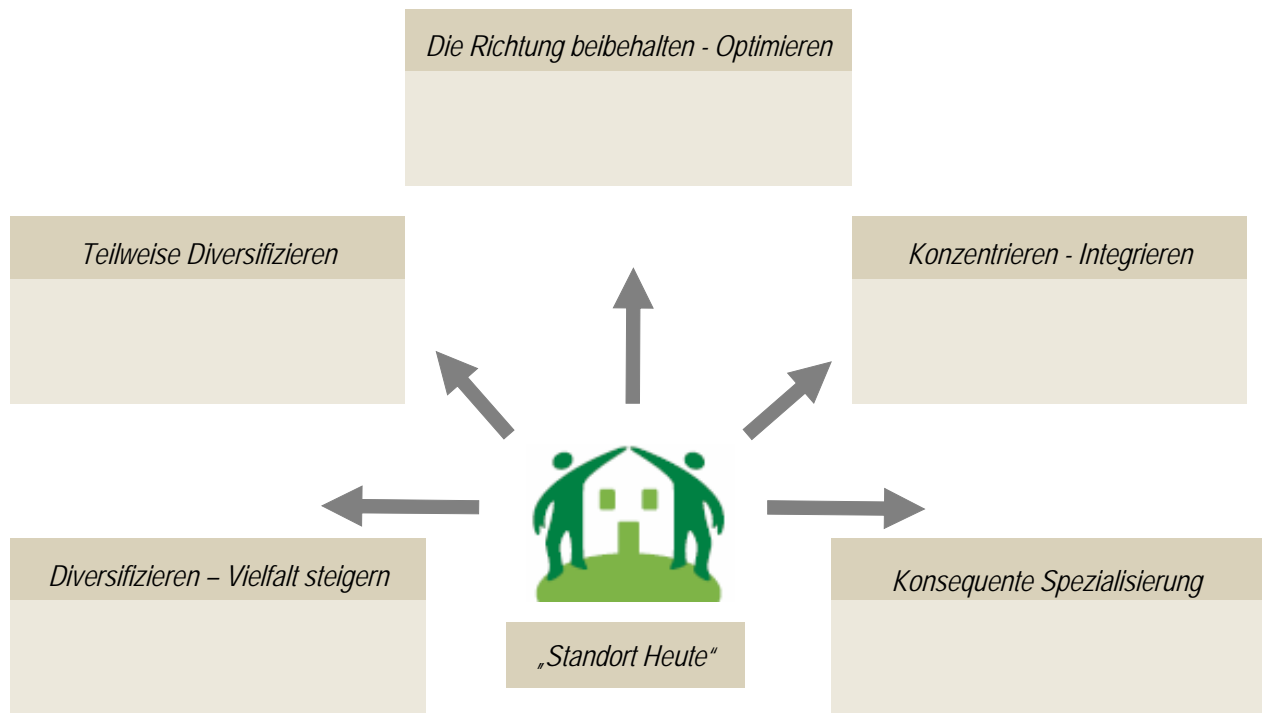


## Strategiekompass – Beispiel Milchvieh



## Muster / Vorlage

Strategiekompass für:.....





**Konkret werden**

<b>Was?</b>	<b>Wer?</b>	<b>Bis wann?</b>

## Anhang 2: Muster Beratungsbericht

### Standortbestimmung und Strategiebericht für

Frau Hansen  
Milchweg 23  
12345 Milchhausen<sup>1</sup>



*Freude am Beruf haben und Neues schaffen*

---

<sup>1</sup> Namen und sonstige persönliche Details wurden für dieses Muster anonymisiert

## **Einleitung und aktuelle Situation**

### Ziel für den Beratungstermin:

Klarheit gewinnen über die weitere betriebliche Ausrichtung. Die Milchkühe sollen aufgegeben werden, da die Arbeitsbelastung für die Betriebsleiterin zu hoch ist.

### Ergebnisse aus der Ziel / Wertearbeit:

#### Frau Hansen:

- Freude am Beruf (früherer Berufswunsch Tierpflegerin); möchte mit kleineren Tieren weitermachen, da sie diese Arbeit alleine bewältigen könnte
  - Neue Herausforderungen/Neues Schaffen: könnte sich vorstellen, auf den Wochenmarkt zu gehen (hätte Spaß daran)
  - Artgerechte Tierhaltung  
setzt Homöopathie seit der Umstellung ein, hat eine Liegehalle und einen Laufhof mit dem Anbindestall kombiniert
  - Biodiversität/hohe Artenvielfalt
  - Low input/wenige Betriebsmittel einsetzen  
(momentan geben wir zuviel Geld für Maschinen aus)
-

## Warum Veränderung? Was ist die Motivation?

Die Arbeitsbelastung in der Milchviehhaltung ist zu hoch. Für Feldarbeiten, Maschinenarbeiten muss der Schwager einspringen, der nicht immer Zeit hat (vor allem ist der Monat August ein Engpass).

Sie möchte die Landwirtschaft weiter erhalten (auch für die nächste Generation), hat Spaß an der Bewirtschaftung. Kann sich vorstellen mit kleineren Tieren einen neuen Betriebszweig aufzubauen, den sie in der täglichen Bewirtschaftung alleine bewältigen kann.

## Aktuelle Stärken / Schwächen und Chancen / Gefahren

Um eine Entscheidungsgrundlage und mögliche Strategien zu entwickeln, werden die aktuell wahrgenommenen Stärken / Schwächen und Chancen / Gefahren analysiert:

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Mechanisierung/Maschinenausstattung</li> <li>• Kein finanzieller Druck (Einkommen aus der Landwirtschaft bräuchte man nicht unbedingt)</li> <li>• Absicherung</li> <li>• Umgang mit Tiere</li> <li>• Freude an der Landwirtschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Hilfe in der täglichen Arbeit da, Umgang mit Maschinen ist schwierig</li> <li>• Arbeitsbelastung für eine Peson zu hoch</li> </ul>
Chancen	Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saatguterzeuger für Klee (BSV sucht)</li> <li>• Bioland-Direktvermarkter in der Nähe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markt in Milchhausen läuft nicht gut</li> <li>• Geld soll gewinnbringend investiert werden</li> </ul>



## Mögliche Entwicklungswege

Aus der Analyse der Stärken / Schwächen und Chancen / Gefahren lassen in der Kombination verschiedene Wege und Strategien denken:

**Weg 1:** ein weiter so in der Milchviehhaltung scheidet definitiv aus

**Weg 2:** alternativ könnten in dem Stallgebäude Ziegen gehalten werden; das Dach müsste erst saniert werden; Ziegenmilch müsste zur Abnahmestelle transportiert werden; Weg scheidet auch aus arbeitswirtschaftlichen Gründen aus

**Weg 3:** Haltung von Mastgeflügel: in Frage kommen Gänse oder Masthähnchen; Vorerfahrungen wären da; Haltung in Mobilstall; kritischer Punkt ist das Schlachten der Tiere

**Weg 4:** Halten von Legehennen im Mobilstall; die Vermarktungsmöglichkeit und der Aufwand muss hier geklärt werden

**Weg 5:** keine Tierhaltung; Anbau von Heil- und Gewürzkräutern auf einer Teilfläche; Trocknung in Kuhhausen vorhanden

**Weg 6:** keine Tierhaltung; nur Ackerbau; Erzeugung von Kleesaatgut, Sojabohnen, Körnermais, Zuckerrüben; Nachteil ist hier das Angewiesensein von Zuarbeit beim Anhängen von den Maschinen

Als möglicher Entwicklungsweg kristallisiert sich in der Diskussion folgender Weg heraus:

- der Wunsch, dass nach wie vor, Tiere auf dem Hof sind ist sehr groß; Weg 3 stellt sich zunächst als Favorit heraus; allerdings sind bei den Wegen 3 bis 6 erst Details abzuklären, bevor eine Entscheidung getroffen werden kann
-

**Die nächsten Schritte: ...**

<b>Was?</b>	<b>Wer?</b>	<b>Bis wann</b>
Verkauf Milchkontingent; Anruf bei BBV	Frau Hansen	16.2.
Ansaat nach Wiesenumbruch; auf 2 Flächen viel Ampfer	Ackerbauberater	16.2.
Gänse: Bezug Junggänse; Vermarktungs- und Schlachtmöglichkeit abklären	Frau Hansen	16.2.
Legehennen: Auflagen beachten; Packstelle; Vermarktung über andere Hofläden	Geflügelberater	16.2.
Erzeugung Kleesaatgut; bei BSV nachfragen	Frau Hansen	16.2.
Kräuteranbau; bei Trocknung in Mertingen nachfragen, Nachfrage bei Völpel	Frau Hansen	16.2.
Anbau von Sojabohnen, ZR, Körnermais	Ackerbauberater	16.2.

---

## Anhang 3: Muster Prozessbericht

### Prozessbericht BSB Milchvieh

Bundesland: Baden-Württemberg Termin: 30.7. bis 10.12.08 Dauer: im Durchschnitt 3,5 Stunden

Berater:

Welche Personen waren bei der BSB beteiligt (keine Namentliche Nennung): Betriebsleiter, Betriebsleiterehepaar, Betriebsleiterehepaar und Hofnachfolger

## 1. Themen und Ablauf

### 1.1. Kurze Darstellung des Ablaufs

Zeit	Thema	Methode / Werkzeug	Kommentar: Wie lief dieser Schritt? Wie sind die bisherigen Werkzeuge und Abläufe an dieser Stelle zu bewerten. Veränderungsbedarf
	Erfassen der Ist-Situation	Hofrundgang	
	Klären der Ziele für den Coachingtermin	Fragen nach einem guten Ergebnis für den Termin	
	Darstellung der bisherigen Betriebsentwicklung	Anhand Ereignisse, Meilensteine	Guter Einstieg, um die Situation auf dem Betrieb aufgrund der bisherigen Geschichte zu erfassen und zu erfassen, was bisher Gründe für einen Erfolg oder auch einen Misserfolg in der bisherigen Entwicklung darstellen
	Ziel und Wertearbeit	Bildarbeit	Eingrenzen der 5 wichtigsten Werte und das Bringen in eine Reihenfolge, macht deutlich, was in der täglichen Arbeit trägt und Motivation gibt Es schälen sich auch übergeordnete Ziele heraus, die wichtig für die weitere betriebliche Ausrichtung sind.
	Frage nach der Motivation für Veränderung	Warum Veränderung?	Die Antwort fällt nach der Bildarbeit noch mal konkreter/zielgenauer aus
	Stärken-Schwächen-Analyse	SWOT: zuerst Ebene Betrieb, dann das Umfeld	gerade durch den Blick zweier Beteiligter (Betriebsleiterpaar) ergibt sich eine gute sich gegenseitig ergänzende Schau auf den Stand der Dinge, Ist-Situation am Betrieb gerade der Entwicklungsbedarf wird deutlich angesprochen Je nach Grundmotivation werden mehr Chancen oder auch mehr Gefahren gesehen
	Optionen der betrieblichen Entwicklung	Strategiekompass	Der Kompass hilft bei der bildlichen Darstellung der Entwicklungsmöglichkeiten und gibt eine gute Struktur für den Diskussionsverlauf
	Verbindlicher Abschluss	Nächste Schritte	Der Abschluss des Beratungsgesprächs bildet die verbindliche und zeitlich terminierte Festlegung der nächsten Schritte mit Klärung der Verantwortlichkeiten

## 1.2. Wie verlief die Ansprache, Vorklärung, Auftragsklärung vor dem Termin?

- Erstkontakt: telefonisch
- grundsätzliche Informationen zur Standortbestimmung auf dem Postweg zugeschickt
- weitere Klärung von Fragen, Termin am Telefon
- Vorbereitung zu Ereignissen, Meilensteinen per Post vorab zugeschickt

oder

- Erstkontakt bei einem kurzen Betriebsbesuch hergestellt. Dann vor Ort kurze Beschreibung der BSB, Nutzen für den Betrieb dargestellt.

## 2. Ergebnisse und Verbleib

### 2.1. Welche Ergebnisse konnten mit Hilfe der BSB erreicht werden?

- Werte und Ziele, die für die weitere betriebliche Ausrichtung relevant sind, sind erarbeitet
- Stärken und Schwächen des Betriebs sind benannt
- Chancen und Gefahren von außen sind bekannt
- Optionen für die weitere betriebliche Entwicklung sind erarbeitet
- Ein Weg ist in der Regel favorisiert
- Die weiteren zu klärenden Dinge sind benannt und Verantwortlichkeiten geklärt

### 2.2. Welche offenen Dinge sind mit dem Betrieb weiterhin zu klären?

- Erarbeiten von Umbaumöglichkeiten des alten Anbindestalles in einen Laufstall
  - Auswertung des Buchabschlusses, um Aussagen über die Finanzierbarkeit von Investitionen (z.B. Stallbau) zu haben
  - betriebswirtschaftliche Auswertung der Milchviehhaltung (BZA)
  - Planungsrechnungen verschiedener Entwicklungsoptionen (z.B. Milchviehhaltung, Mutterkuhhaltung, Rindermast, Pensionsvieh)
  - Klärung der Hofnachfolge
  - Folgetermin, bei dem die Entscheidung einer Entwicklungsoption getroffen werden soll, falls mehrer Optionen der zukünftigen Betriebsentwicklung vorliegen
  - Im Bereich Optimierung der Milchviehhaltung sind weitere Fachberatungen im Bereich der Fütterung, Haltung, Eutergesundheit und Gründlandmanagement erforderlich
  - Kooperation: wie könnte eine Kooperation aussehen? Folgetermin mit Personen, die sich eine Kooperation vorstellen können
  - Abklärung des Anspruchs auf Förderung im Rahmen des AFP mit dem zuständigen Regierungspräsidium
-

### **2.3. Wie ist der Verbleib mit dem Betriebsleiter?**

Der Maßnahmenkatalog ist erstellt, die Aufgaben zugeteilt und die Erledigung der Aufgabe ist terminlich festgelegt. In der Regel folgt der nächste Termin im Abstand von 2 bis 6 Monaten, je nach Dringlichkeit, der anstehenden Entscheidungen.

## **3. Wie war der Prozessverlauf im Beratungsgespräch?**

### **3.1. Was lief gut?**

Der Betriebsrundgang am Anfang eignet sich gut fürs Warmwerden und als lockeren Einstieg ins Thema.

Der Rückblick zu den wichtigsten Meilensteinen gibt eine gute Struktur und öffnet den Weg zu einem tieferen Einstieg in ein sehr offenes und persönliches Gespräch. Ausdruck der Wertschätzung für die bisherige betriebliche Entwicklung passt gut und kommt gut an (z.B. Erfolgsrezept der bisherigen Entwicklung)

Die Bildarbeit hilft den Personen, sich ihrer Werte und Ziele bewusst zu werden, sich entscheiden zu müssen, was die fünf wichtigsten Werte und Ziele sind, fällt oft schwer, wird aber überwiegend also positiv bewertet, um sich wirklich auf das Wesentliche zu beschränken. Bei Ehepaaren wird es oft als sehr spannend erlebt, was wohl der Partner für Bilder auswählt.

Die Stärken- und Schwächenanalyse erleben die Personen ebenfalls als sehr gut, um sich selbst zu reflektieren. Hier ist es jedoch oft für den Start wichtig, durch offene Fragen, die beteiligten Personen, zum Nachdenken an zu regen, um den Prozess ins Laufen zu bekommen. Das gesammelte dann auf einem Blatt stehen zu haben, ist oft sehr beeindruckend. Die Erarbeitung der nächsten konkreten Schritte, gibt den Menschen die Sicherheit, dass es weiter geht und nicht zu Ende ist. Dass am Erreichen der Vorhaben gearbeitet wird, wirkt motivierend.

### **3.2. Was lief weniger gut?**

Die Fülle der Bildkarten erschlägt manche am Anfang und die Anforderung, die 5 wichtigsten Bilder rauszusuchen stellt eine Herausforderung für manchen dar. Orientierung an den Bildunterschriften steht vor den Bildern selbst.

Von den Beteiligten kamen so gut wie keine negativen Kritiken. Der Prozess wird als sehr klärend und hilfreich empfunden.

### **3.3. Allgemeine Anmerkungen**

Die Betriebe schätzen es sehr, sich mal 3 bis 4 Stunden in Ruhe Zeit genommen zu haben, um sich mit dem Thema Betriebentwicklung auseinander zu setzen. Sie schätzen den vorgegeben Rahmen, den Ablauf des Prozesses, die Moderation bei der Aussprache schwieriger Themen. Viele Betriebsleiter machen sich in der Form, das erste Mal Gedanken, über ihre Zukunft. Meist läuft das nebenher im Alltag, im lockeren Zweiergespräch oder mit Kolle-

---

gen, ohne jedoch oft das Gefühl zu haben, wirklich weiter gekommen zu sein. Die Menschen fühlen sich gesehen und ihre Probleme ernst genommen.

### **3.4. Welche Konsequenzen ziehe ich daraus?**

Weiter an der Ausgestaltung der BSB zu arbeiten, neue Elemente der Startegieberatung ein zu bauen.

## **4. Gab es besondere Vorkommnisse?**

Ein Landwirt fühlte sich auf Grund der gestellten Fragen im zuerst verschickten Fragebogen, in seiner Person angegriffen. Das würde ihm zu sehr in den privaten Bereich gehen, was niemanden etwas angehe. Das war aber bisher eine Ausnahme.

## **5. Zusammenfassung: Welchen Änderungsbedarf für Abläufe und Werkzeuge der BSB ergeben sich aus den gemachten Erfahrungen dieses Beratungstermins?**

Der Fragebogen brachte den Landwirten und dem Beratungsprozess keine nennenswerte Unterstützung und wurde ersatzlos gestrichen. Großen Änderungsbedarf gibt es aus meiner Sicht nicht, es gilt die BSB weiter zu entwickeln, um eventuelle effizienter im Entscheidungsprozess voran zu kommen. Wichtig wäre die gegenseitige Unterstützung von Beratern in Form von Supervision, um sich persönlich ebenfalls weiter zu entwickeln, um den Betrieben die best mögliche Unterstützung geben zu können.

---

## Anhang 4: Leitfaden Betriebsleiterbefragung

### Fragebogen Betrieblichs-Check

**1. Was war für Sie der Auslöser, das Angebot in Anspruch zu nehmen?**

**2. Was waren Ihre wichtigsten Erwartungen vor dem Termin?**

**3. Wie haben Sie den Termin erlebt?**

Was war eher positiv, hilfreich, weiterführend?

Was war eher negativ, weniger hilfreich?

**4. Wie haben Sie den Berater erlebt?**

Was war angenehm/unangenehm?

**5. Inwieweit wurden Ihre zu Beginn genannten Erwartungen erfüllt?**

**6. Wie/mit welchen Inhalten könnte man die das Beratungsangebot aus Ihrer Sicht verbessern?**

**7. Welche weitere Unterstützung würden Sie sich wünschen?**

---