

Prozessberatung im Gartenbau

Zusammenfassung der
55. Betriebswirtschaftlichen Fachtagung Gartenbau

vom 25. bis 27. September 2017
in Bad Waldsee

Diese Schrift enthält Vorträge, die während der 55. Betriebswirtschaftlichen Fachtagung Gartenbau unter dem Leitthema

Prozessberatung im Gartenbau

vom 25. bis 27. September 2017 in Bad Waldsee gehalten wurden.

Das Seminar wurde vom Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. organisiert und durchgeführt.

Zusammenstellung und Textverarbeitung:

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.

Herausgeber:

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.

Herrenhäuser Str. 2

30419 Hannover

Internet: <http://www.zbg.uni-hannover.de>

E-Mail: zbg@zbg.uni-hannover.de

Gefördert durch:



Bundesministerium für
Ernährung, Landwirtschaft
und Verbraucherschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

und die zuständigen Ministerien der Bundesländer sowie die Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen.

Tagungsprogramm

55. Betriebswirtschaftliche Fachtagung

25. – 27. September 2017

Franziskanerinnen von Reute
Bildungshaus Maximilian Kolbe
Klostergasse 6, 88331 Bad Waldsee

„Prozessberatung im Gartenbau“

Montag, 25. September 2017

- 12:30 Uhr **Mittagessen im Bildungshaus Maximilian Kolbe (optional)**
- 14:00 – 14:30 Uhr **Begrüßung**
Dr. Bernd Hardeweg, Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V., Hannover
- 14:30 – 15:30 Uhr **Ansätze zur Beratung Betriebsmanagement für Obstbaubetriebe am Bodensee**
Dr. Manfred Büchele, Kompetenzzentrum Obstbau-Bodensee, Bavendorf
- 15:30 – 16:00 Uhr **Pause**
- 16:00 – 16:45 Uhr **Risikomanagement im Obstbau**
Annkatrin Porsch, Technische Universität München, Freising
- 16:45 – 17:30 Uhr **Methode der kollegialen Fallberatung**
Jörg Fieseler, Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein, Ellerhoop
- 17:30 – 18:00 Uhr **Betriebsvergleich 4.0**
Dr. Bernd Hardeweg und Robert Luer, Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V., Hannover
- Ab 18:30 Uhr **Abendbuffet im Bildungshaus Maximilian Kolbe**
- 19:30 Uhr **Führung durch das Franziskanerinnenkloster von Reute**

Dienstag, 26. September 2017

07:30 Uhr Frühstück

08:30 Uhr **Abfahrt Exkursion:**

09:00 – 11:00 Uhr **Kompetenzzentrum Obstbau-Bodensee**
Schuhmacherhof 6, 8821 Ravensburg-Bavendorf

12:30 – 15:00 Uhr **Reichenauer Gärtnersiedlung – Standort Singen-Beuren**
13 ha Unterglas Produktion von Paprika und Auberginen

15:30 – 17:30 Uhr **Gemüseanbau auf der Insel Reichenau**
Historisch gewachsener Gemüseanbau

19:30 Uhr **Geselliger Abend in der Bäumle Stube (Selbstzahler)**
Hotel-Restaurant Grüner Baum, Hauptstraße 34, 88339 Bad Waldsee

Mittwoch, 27. September 2017

07:30 Uhr Frühstück

08:15 – 08:45 Uhr **Nachbesprechung Exkursion**

08:45 – 09:45 Uhr **Kollegiale Fallberatung am Beispiel eines Exkursionsbetriebs**
Jörg Fieseler, Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein, Ellerhoop

09:45 – 10:45 Uhr **Prozessberatung - Vom Patienten zum Klienten**
Dr. Andrea von Allwörden, Berlin

10:45 – 11:00 Uhr **Pause**

11:00 – 12:15 Uhr **Naturverständnis im gesellschaftlichen Wandel / Auch eine Herausforderung für den Gartenbau**
Dr. Clemens Dirscherl, Evangelische Kirche in Deutschland, Ingelfingen

12:15 – 12:30 Uhr **Verabschiedung und Feedbackrunde**
Dr. Bernd Hardeweg, Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V., Hannover

12:30 Uhr **Mittagessen im Bildungshaus Maximilian Kolbe (optional)**

Inhaltsverzeichnis

Tagungsbeiträge

➤ Ansätze zur Beratung Betriebsmanagement für Obstbaubetriebe am Bodensee <i>Dr. Manfred Büchele</i> Kompetenzzentrum Obstbau-Bodensee, Bavendorf	6
➤ Risikomanagement im Obstbau <i>Annkatriin Porsch</i> Technische Universität München, Freising	54
➤ Methoden der kollegialen Fallberatung mit Fallbeispiel <i>Jörg Fieseler</i> Landwirtschaftskammer Schleswig Holstein, Ellerhoop	69
➤ Betriebsvergleich 4.0 <i>Dr. Bernd Hardeweg und Robert Luer</i> Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V., Hannover	85
➤ Prozessberatung – Vom Patienten zum Klienten <i>Dr. Andrea von Allwörden</i> Berlin	89
Anhang	
Liste der Referenten	105
Liste der Teilnehmer	106

Tagungsbeiträge



Ansätze zur Beratung Betriebsmanagement für Obstbaubetriebe am Bodensee



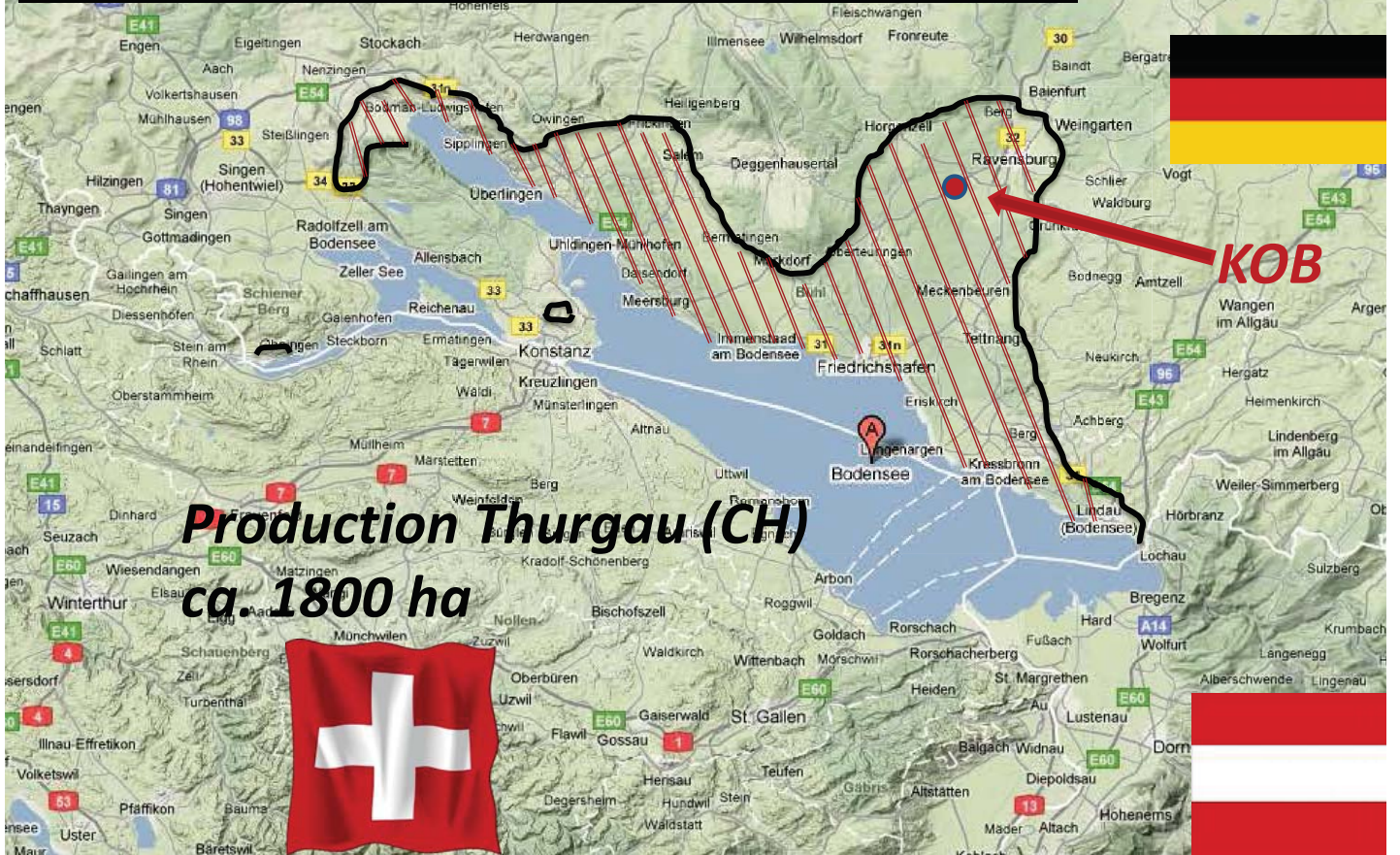
Dr. Manfred Büchele

Gliederung

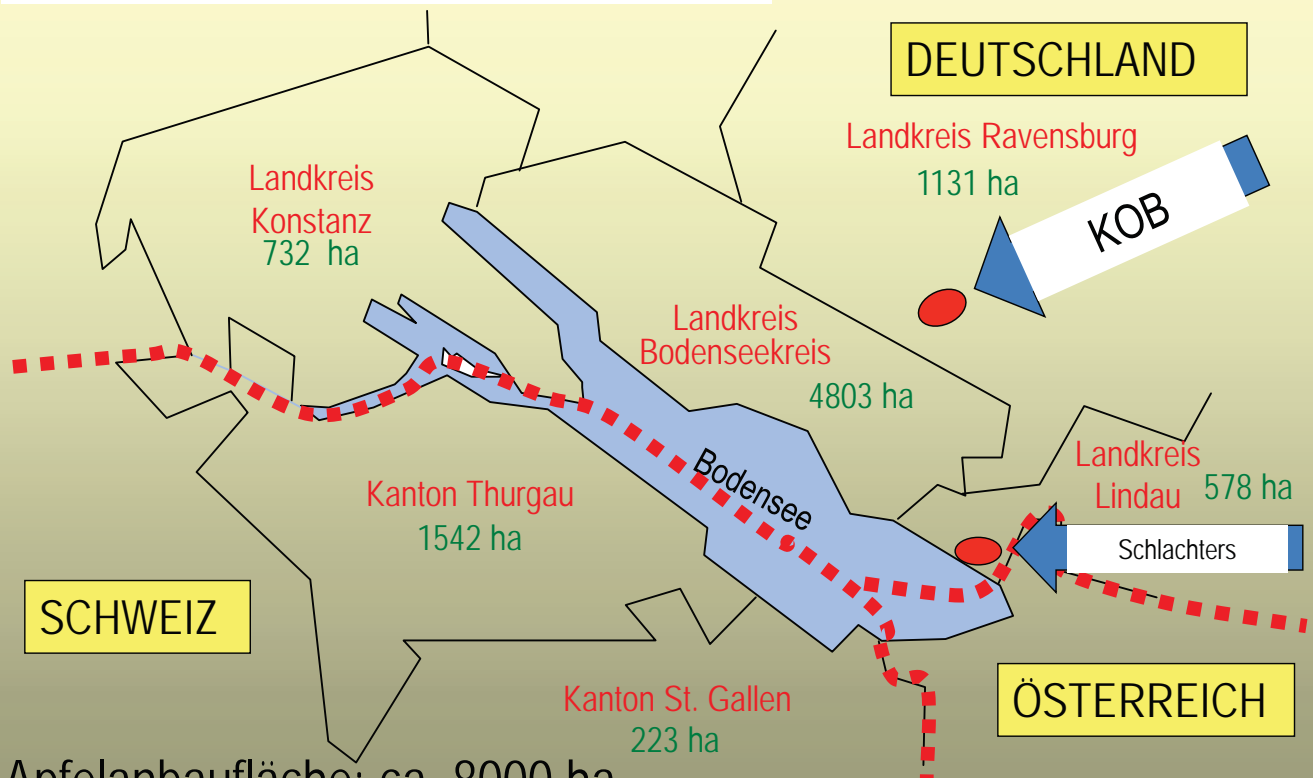
- Das Umfeld: Die Obstregion Bodensee
- Die Stiftung Kompetenzzentrum Obstbau Bodensee als Forschungseinrichtung und möglicher Beratungsgeber - Organisationsform
- Status Quo der Obstbauberatung am Bodensee
- Beratungsaspekte Betriebsmanagement im Obstbau

Obsterzeugung Bodensee

7.500 ha Kernobst deutsche Seite



Obstregion Bodensee



Apfelanbaufläche: ca. 8000 ha
Produktion: ca. 360 000 t.



Obstproduktion Bodensee

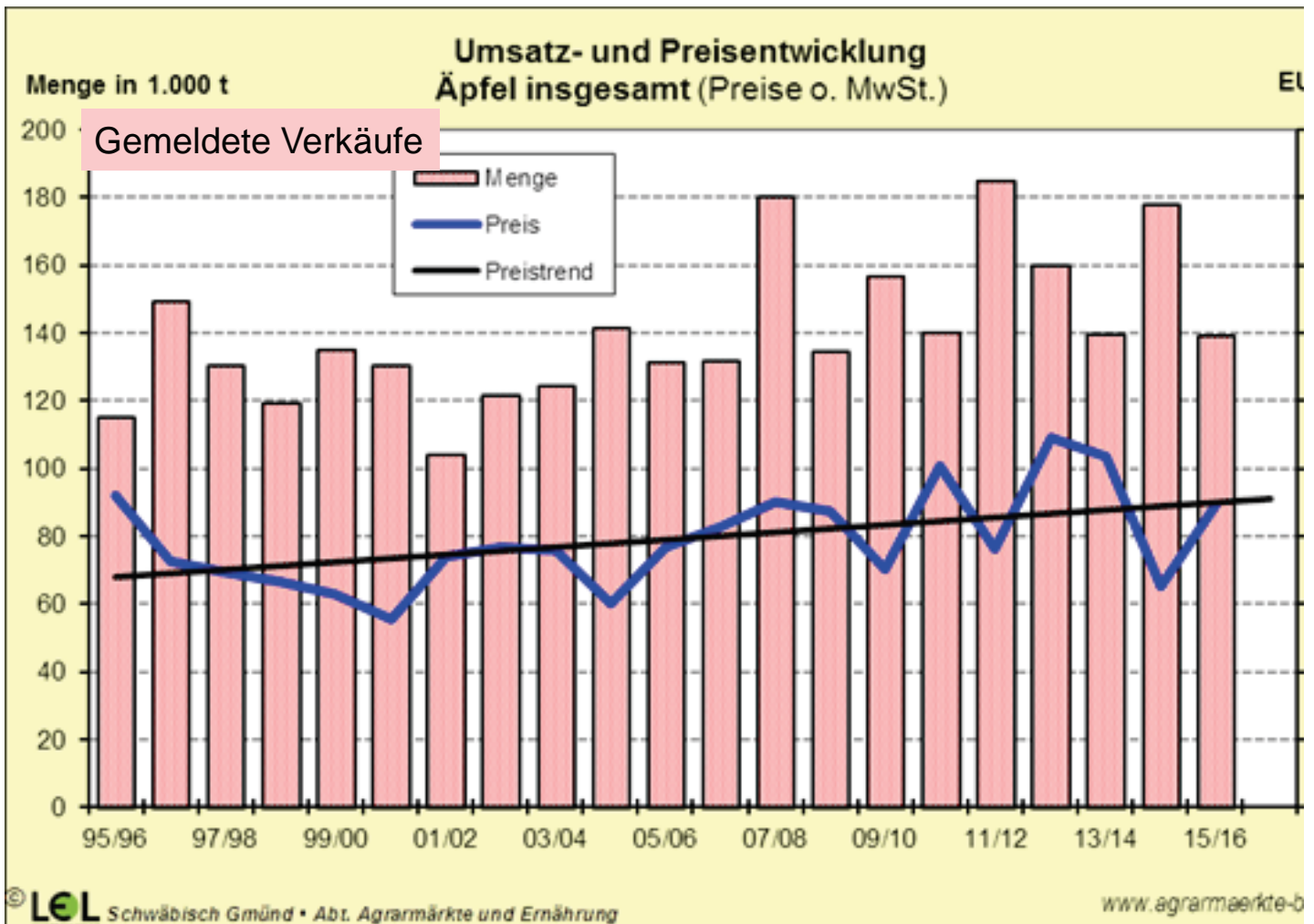
Moderne Erzeugungsformen auf Niederstamm seit 1960
Produktion ~ 8 000 ha
1 400 Obstbauern, ca. 800 im Haupterwerb
250.000 – 300.000 t Tafelobst (28 % v. Deutschland)
3 Erzeugerorganisationen mit 70% Absatzanteil
200 - 250 Mio € Umsatz

Problem:

- Pflanzenschutz: Schorf, Wickler, Feuerbrand etc.
- Hohe Investitionen: 4.000 Bäume/ha; 40% Hagelnetz

Produktionsvorteile/Stärken:

- Hoher Ausbildungsstand bei Obsterzeugern
- Gute Ausrüstung, moderne Kulturen
- Gute Vermarktung und Logistik
- Zusatzeinkommen im Tourismus und Nebenerwerb
- Produktion im Zentrum des Verbrauchs, gute Nachfrage



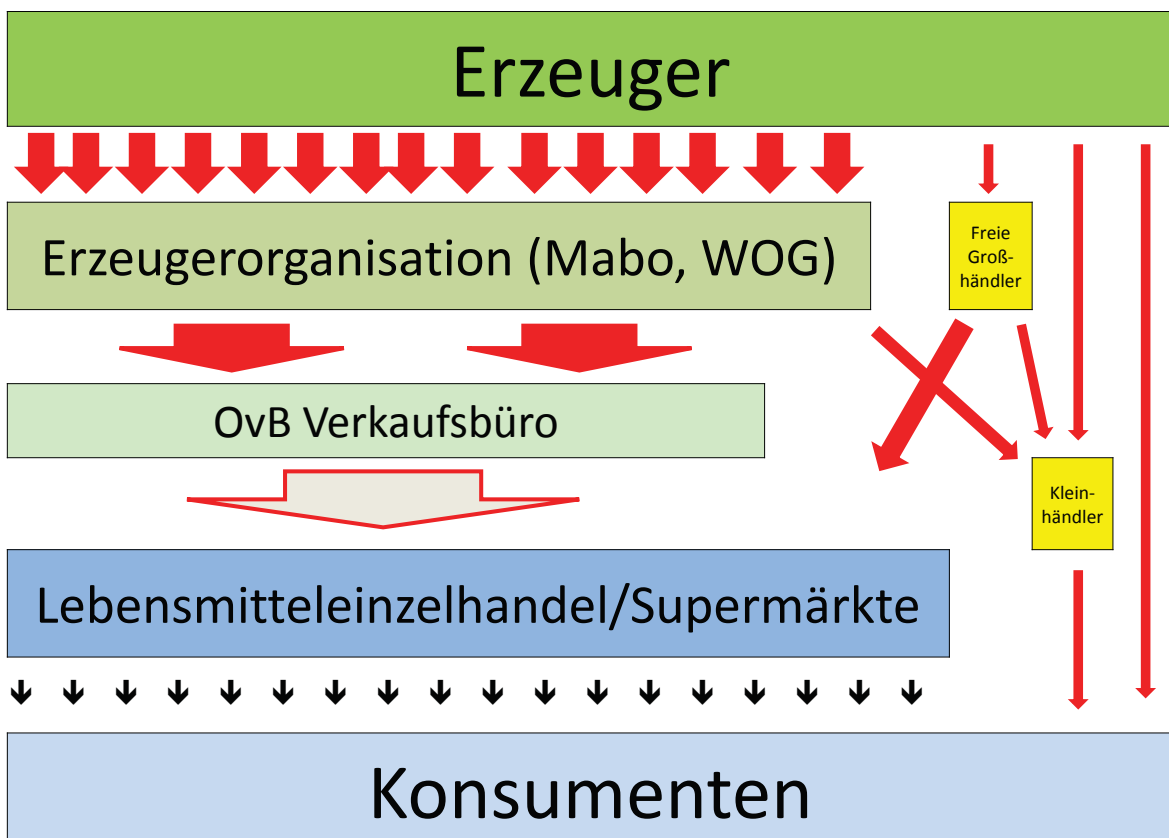
Obstbau am Bodensee -Vermarktung-

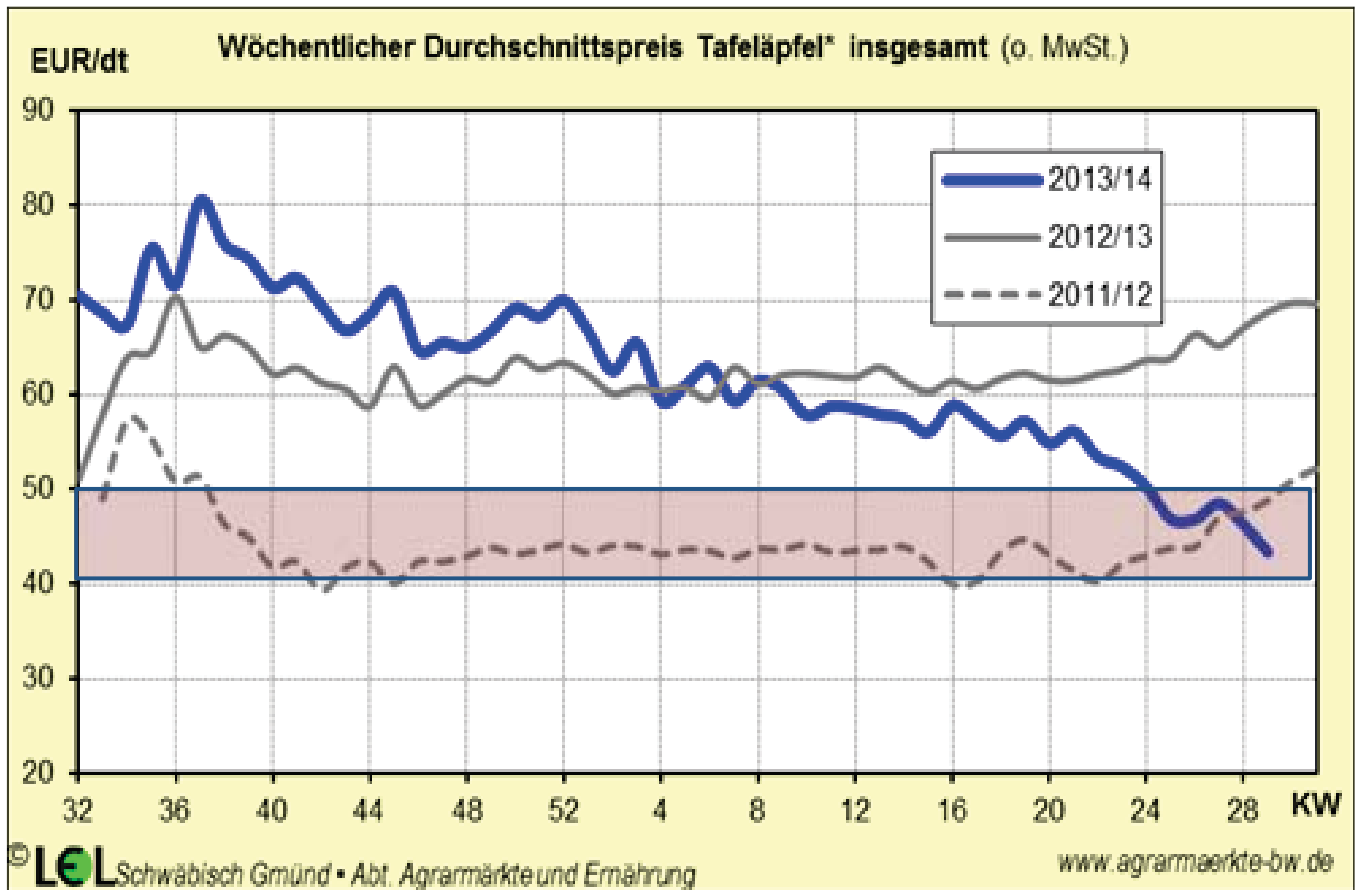


- Ca. 30 % nicht organisierte Vermarktung
- 70 % über Erzeugerorganisationen
- 3 EOs: - WOG Raiffeisengenossenschaft
- - Marktgemeinschaft Bodenseeobst eG
- LEH zentral über OvB VertriebsGmbH zu 70%

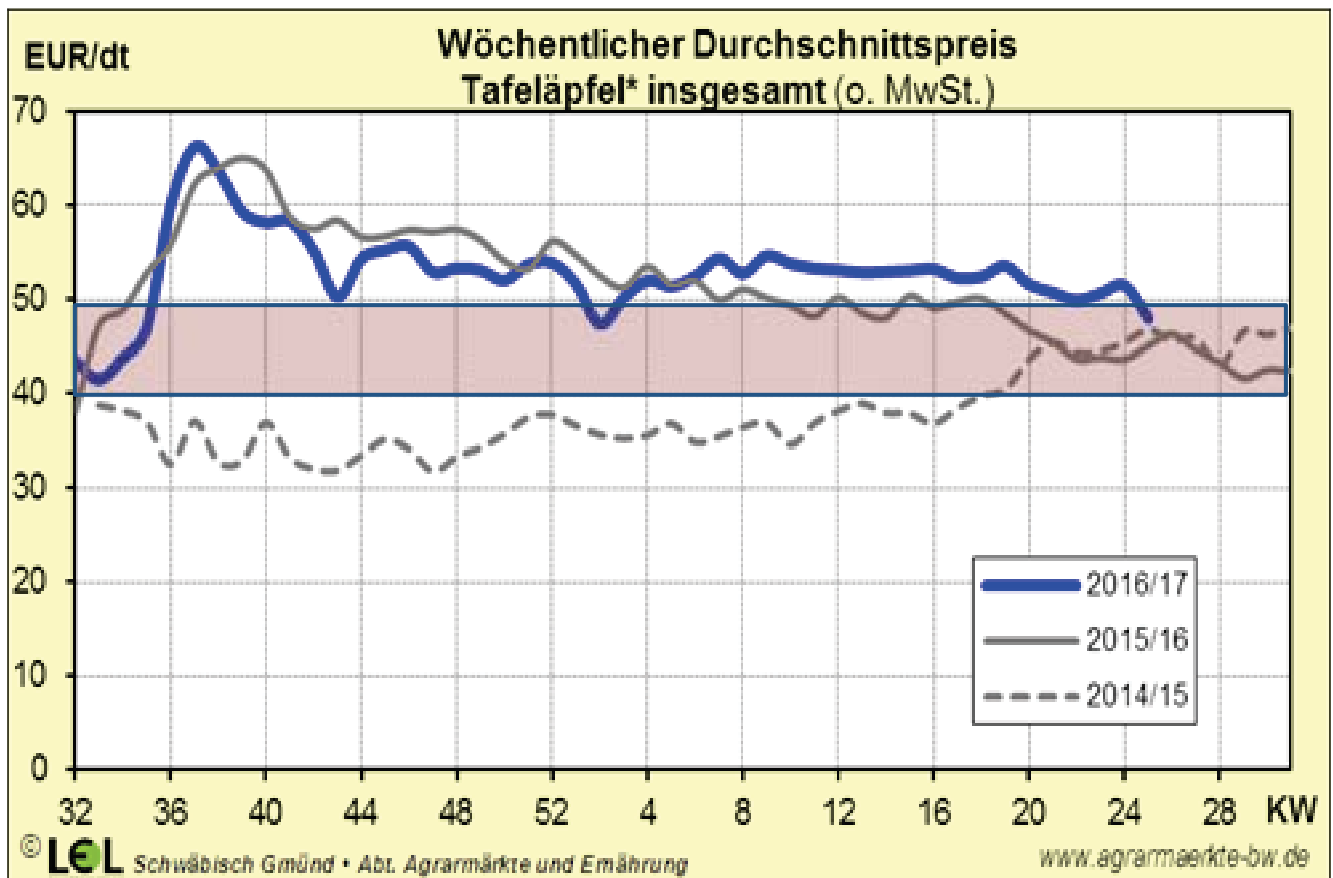
Ökologischer Obstbau derzeit zunehmend – Bodensee = 2. größtes Anbaugebiet der EU

Vermarktungswege am Bodensee





Preise: Verkauf ab Region ohne Verpackung;
Landwirte bezahlen 15 - 17 €/dt für Lagerung, Sortierung, Verkaufsorganisation



Preise: Verkauf ab Region ohne Verpackung;
Landwirte bezahlen 15 - 17 €/dt für Lagerung, Sortierung, Verkaufsorganisation



KOB



KOMPETENZZENTRUM
OBSTBAU-BODENSEE

Die Stiftung

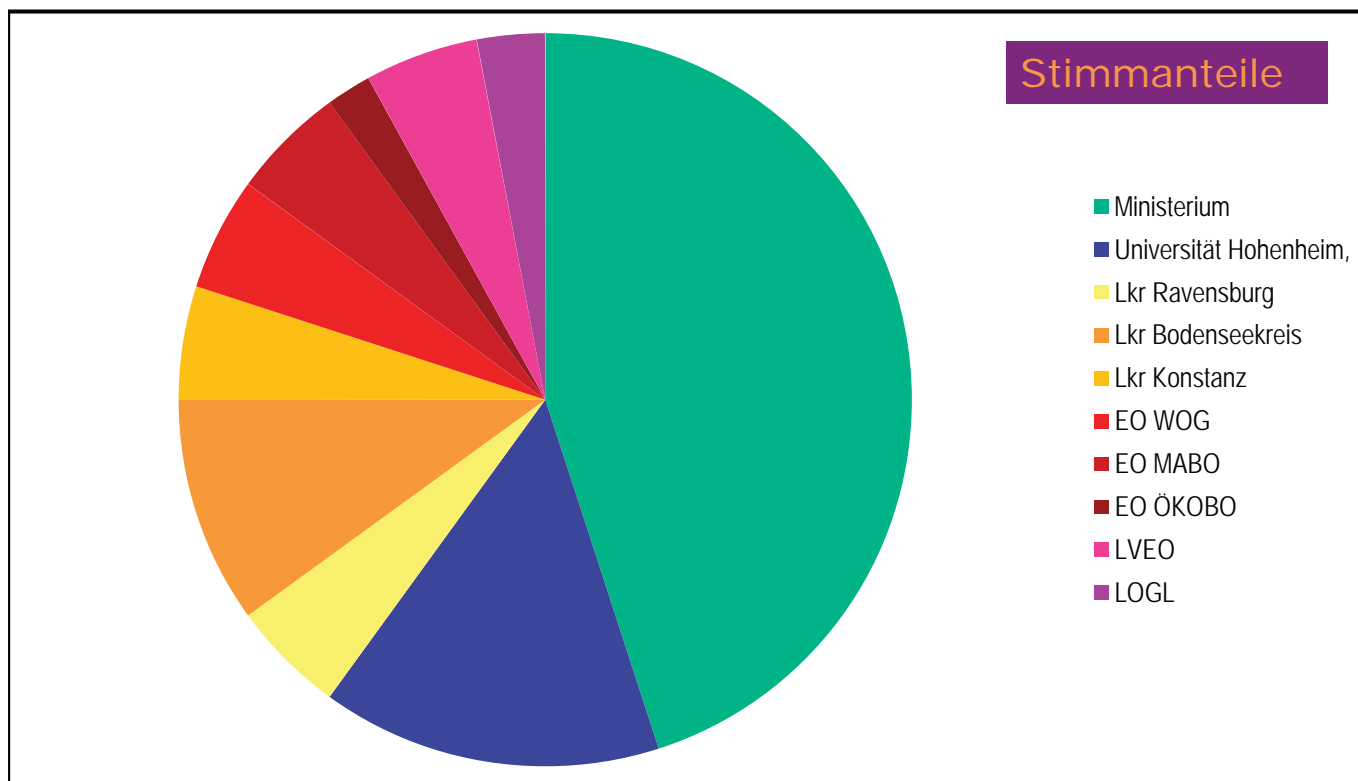
2001 hervorgegangen aus dem Versuchsgut des Instituts für Obstbau der Universität Hohenheim

Stiftungsgeber:

- Ministerium Ländlicher Raum Baden-Württemberg,
- Universität Stuttgart-Hohenheim,
- Landkreise Ravensburg, Bodenseekreis und Konstanz,
- Württembergische Obstgenossenschaft (WOG/BayWa)
- Marktgemeinschaft Bodenseeobst eG (MABO)
- Ökologische Obst Bodensee
- Obstgroßmarkt Oberkirch
- Landesverband Erwerbsobstbau (LVEO)
- Landesverband Obst, Garten, Landschaft (LOGL)

Stiftungsorganisation

Gemeinnützige Stiftung nach BGB mit Handelsbuchführung
-d.h. im Geschäftsbetrieb wie Privatunternehmen



Arbeitsbereiche

Sortenprüfung und Öko-Obstbau - Dr. Ulrich Mayr

Sortenerhaltungszentrale – Dr. Ulrich Mayr

Ertragsphysiologie – Dipl. Ing. Michael Zoth

Pflanzenschutz – Dr. Christian Scheer

Nacherntepysiologie – Dr. Daniel Neuwald

Ökonomie- Dr. Manfred Büchele

48 ha Versuchsfläche: 26 ha IP; 22 ha Öko (Bioland)
400 t CA-Lager, 48 Einzelversuchslager; Labor

28 13:45

Nahtstelle zwischen Wissenschaft und Praxis“



Zusammenarbeit KOB – Bayern - Schweiz

Projekt	Bayern	Schweiz
Erhalt alter Kernobstsorten am Bodensee Interreg III 2003 – 2006	LWG Veitshöchheim (Landschaftspflege) FH Weihenstephan-Triesdorf/Schlachters	ACW Wädenswil
Qualitätsverbesserung im Bodensee Obst und Gemüsebau Interreg III 2003 – 2006	FH Weihenstephan-Triesdorf/Schlachters Landkreis Lindau Bayerische Erwerbsobstbauern	ACW Wädenswil LBBZ Arenenberg Kantonale Fachstellen
Gemeinsam gegen Feuerbrand Interreg IV 2007 – 2011	LWG Veitshöchheim (Landschaftspflege) FH Weihenstephan-Triesdorf/Schlachters	ACW Wädenswil LBBZ Arenenberg ETH Zürich
„Vergleich von Produktionssystemen im Obstbau“ Interreg IV 2008 – 2012	FH Weihenstephan-Triesdorf/Schlachters	ACW Wädenswil LBBZ Arenenberg FIBL (Ökolog. Obstbau)
Betriebsmanagement im Obstbau Interreg IV 2008 – 2012	Bayerische Erwerbsobstbauern	ACW Wädenswil LBBZ Arenenberg Kantonale Fachstellen
Energieeinsparung in der Obstlagerung Interreg IV 2008 – 2012	Bayerische Erwerbsobstbauern, BAYWA	ACW Wädenswil LBBZ Arenenberg Fruchthandel
Erhaltung und Nutzung alter Kernobstsorten im Allgäu LEADER	VFH Weihenstephan-Triesdorf/Schlachters Landkreise LI, MM, UA	
Interreg V 2014 – 2020 Insgesamt 5 Projekte: KEF, Marsonnia, Lagerschäden, Reduktion PSM, Unkrautbekämpfung ohne Herbizide 2018: Betriebsmanagement 2	FH Weihenstephan-Triesdorf/Schlachters	ACW Wädenswil LBBZ Arenenberg

Weitere Partner im INTERREG V: Laimburg, Vorarlberg, Esteburg

Erwachsenenbildung

Veröffentlichungen in Fachpresse

Vorträge im In- und Ausland

Veranstaltungen der Arbeitsbereiche (> 50 Teilnehmer)

Führungen am KOB mit ca. 4.200 Besuchern

Jährliche Ernteproggnose und Erntefenster

Pflanzenschutzfax (50/Jahr)

Betriebswirtschaftlicher Arbeitskreis



Education at KOB



- 8 apprentices in horticulture – fruit production
- 2 annual meetings for apprentices in B-W
- 5-7 trainees/year in fields and lab

International Exchange in horticultural science with visiting scientist a. trainees

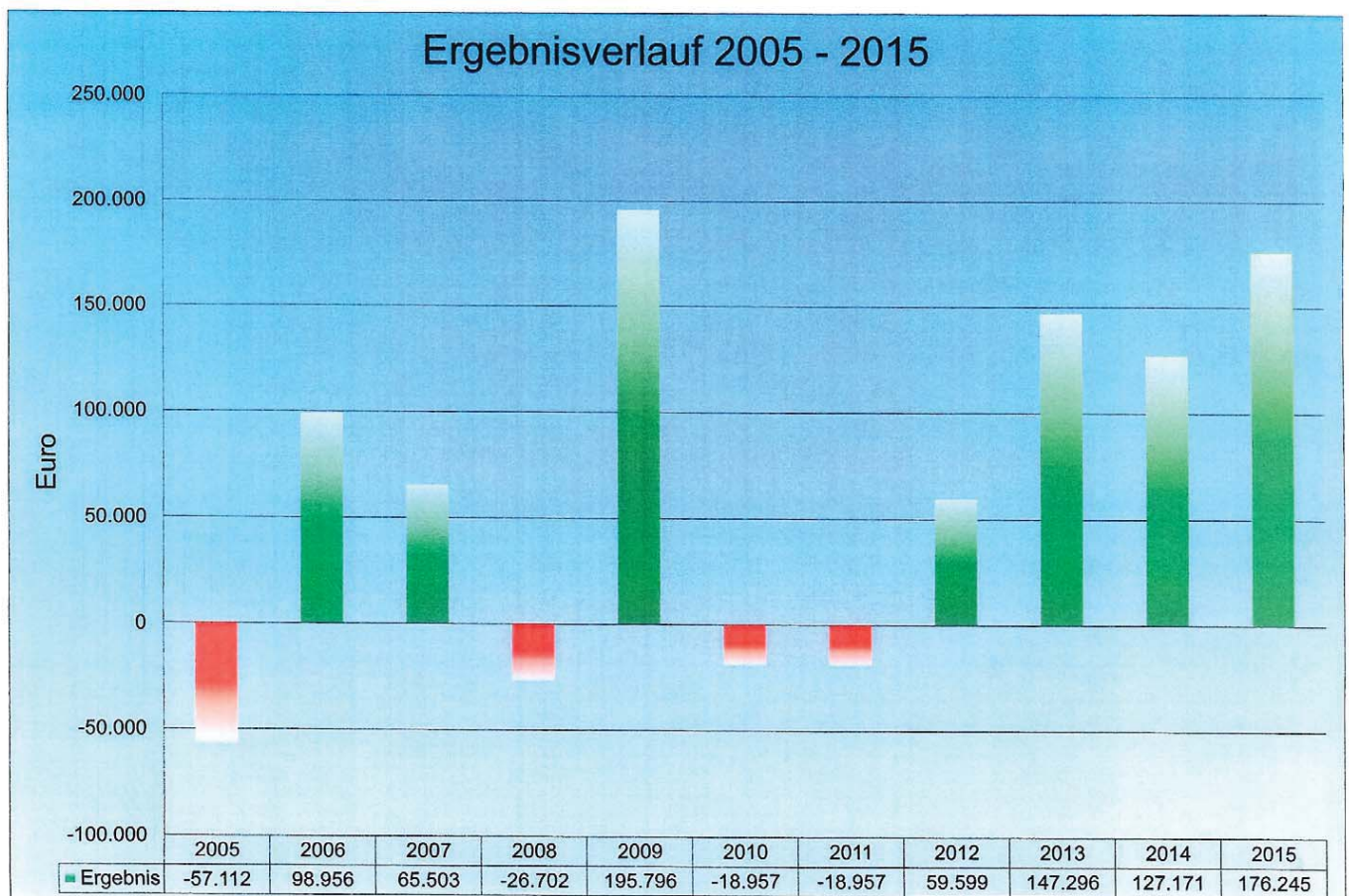
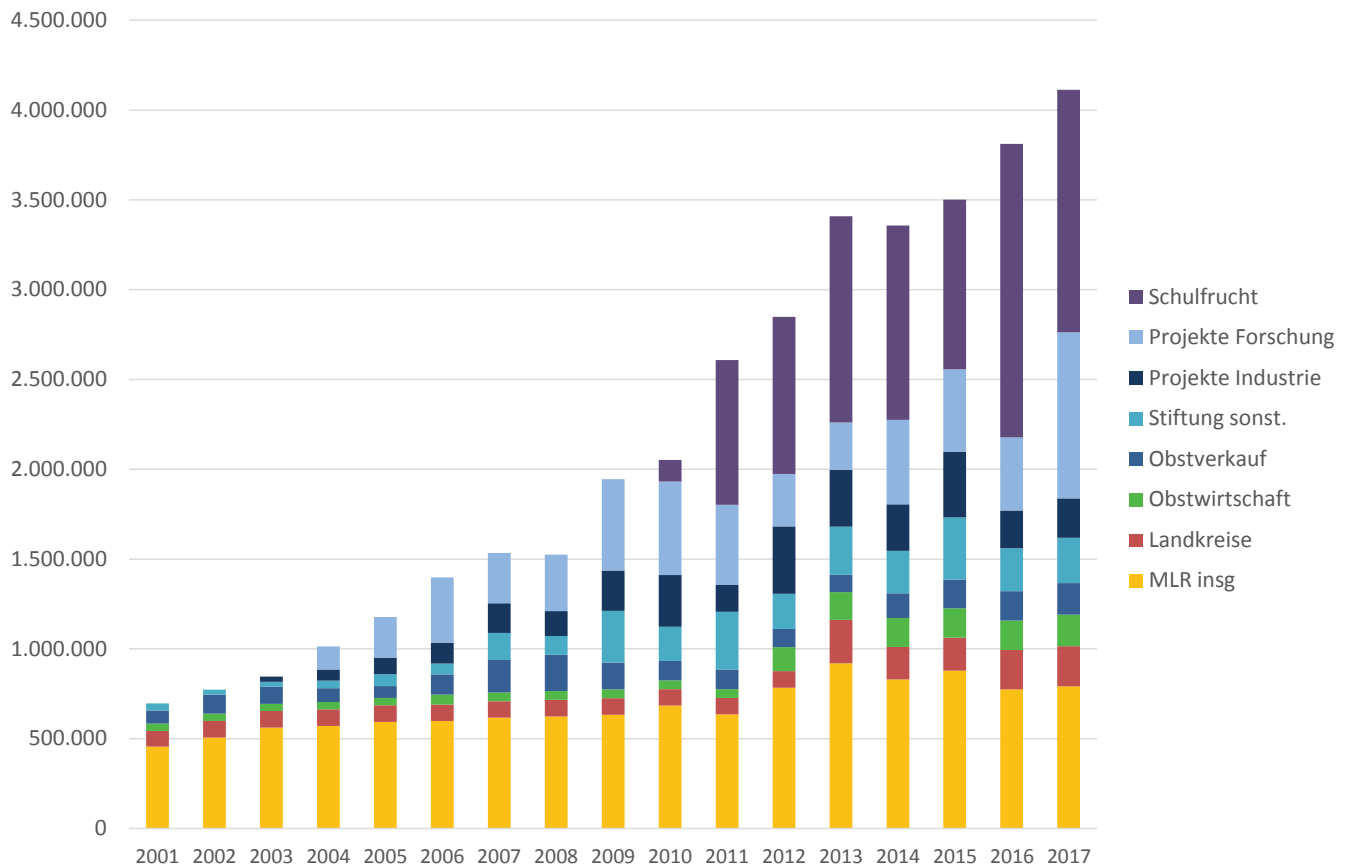
(Brasil, China, Thailand, Westbank, Syria, Ghana, France, Poland, Moldavia, Hungary, Czech R., USA)

Mentoring for master thesis

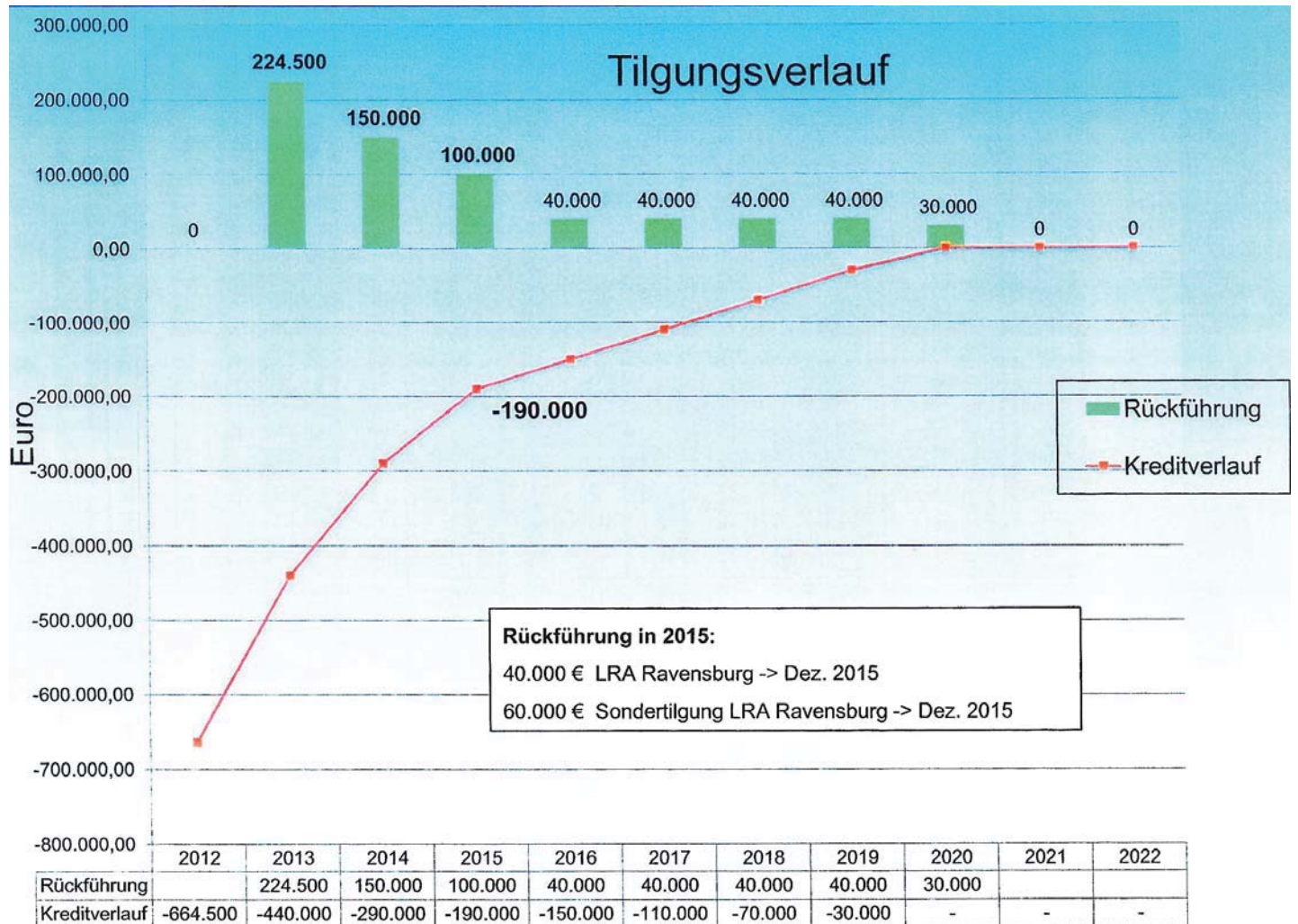
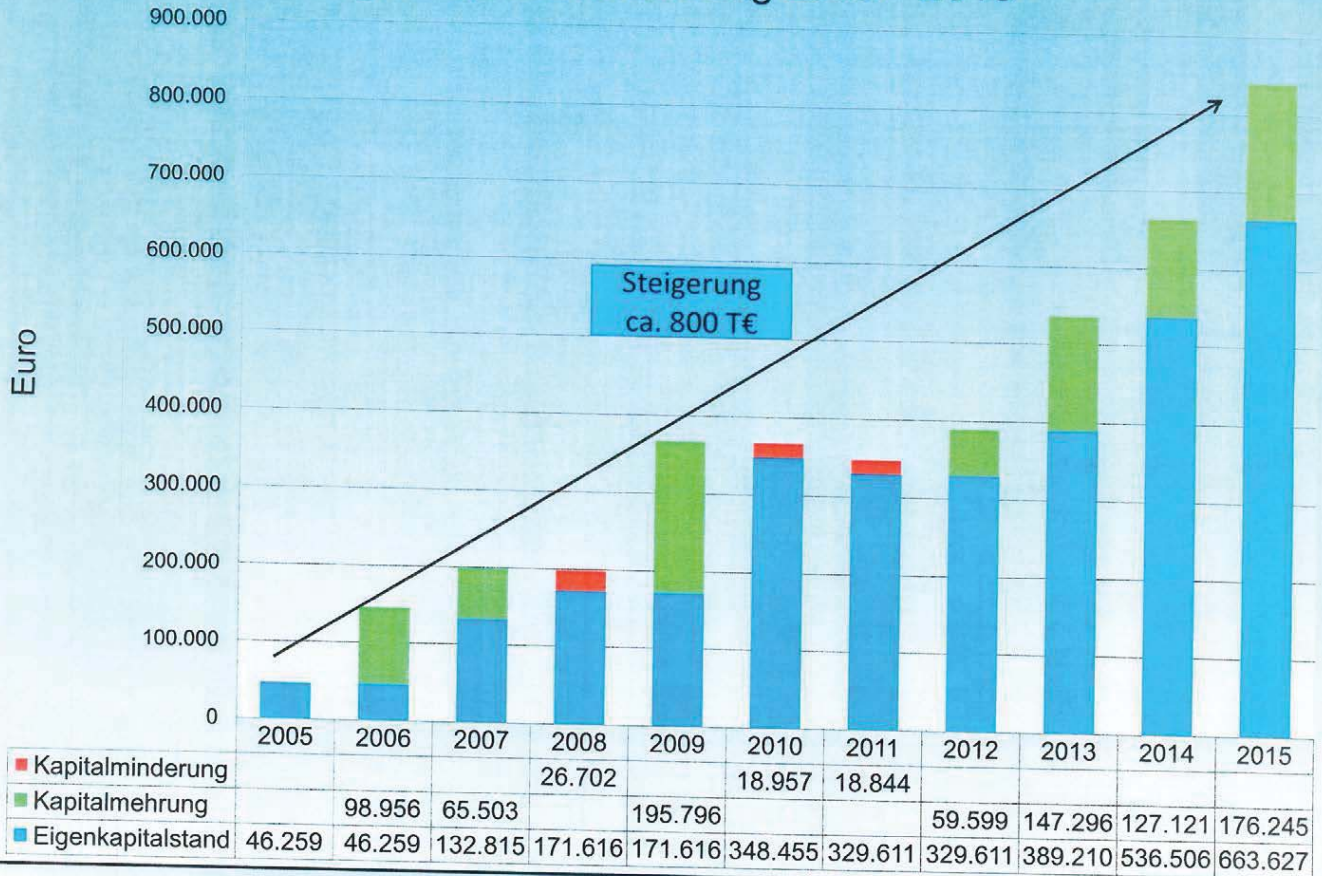
School projects: e.g. „Jugend forscht“



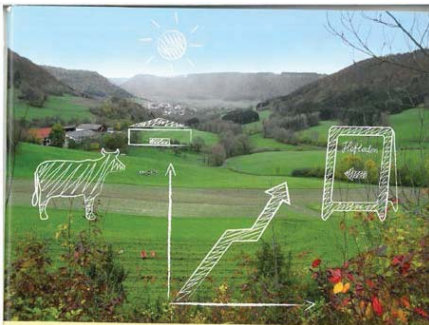
Entwicklung der Finanzierungsanteile am Umsatz KOB



Eigenkapitalentwicklung 2005 - 2015



Neues Beratungsangebot des Landes (EU gefördert)



Beratung.Zukunft.Land.

Geförderte Beratungsmodule für
Landwirtschaft, Gartenbau und Weinbau
in Baden-Württemberg



Aktuell:

Überführung vormalige Beratungsdienste in Modulberatung
mit 68 Beratungsmodulen für Landwirtschaft

Europaweite Ausschreibung 2015 für private Anbieter

63 konzessionierten Beratungsorganisationen mit Start 2016

Nächste Ausschreibung auf Start 2018 geplant

Im Obstbau:

Ökologischer Obstbau in BW

Integrierte Produktion: 1 Anbieter Hohenlohe

Bodensee: -

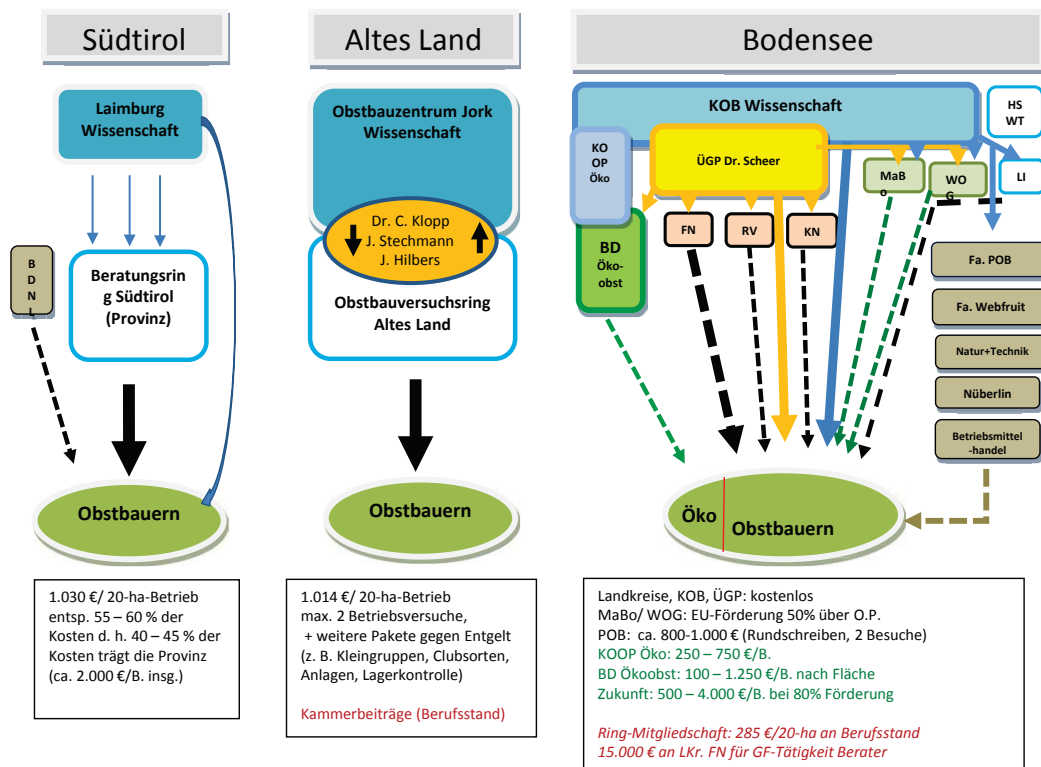
Kritik: Bürokratie

Aspekt Zeitrahmen:

Vorbereitung Ausschreibung

Notwendigkeit frühzeitig Beratungskräfte auszubilden

Weichen sollten im Herbst gestellt sein!



Ansatz Belgien

Organisationsform: Verein

Mitglieder/Finanzierung:
Flämische Regierung
Provinz Limburg
Universität
Industrievertreter
EO Veiling Haspengouw
Fruchtauktionen
Berufsvertretung

Versuchszentrum
St. Truiden
mit Beratung



Obstbauern

Aufgaben:

Wissenschaftliche Forschung
Angewandte Forschung
Zusammenarbeit mit Universität
Leuven und anderen int. Instituten
Allgemeine und individuelle Beratung
Dienstleistungen für Unternehmen

Für Kern- Stein- und Beerenobst

150 €/ Betrieb Grundbetrag für
Fax, Pflanzenschutzsachkunde,
Vorträge, 3 Fruchtproben

50% Erstattung für EO-Mitglieder durch EO

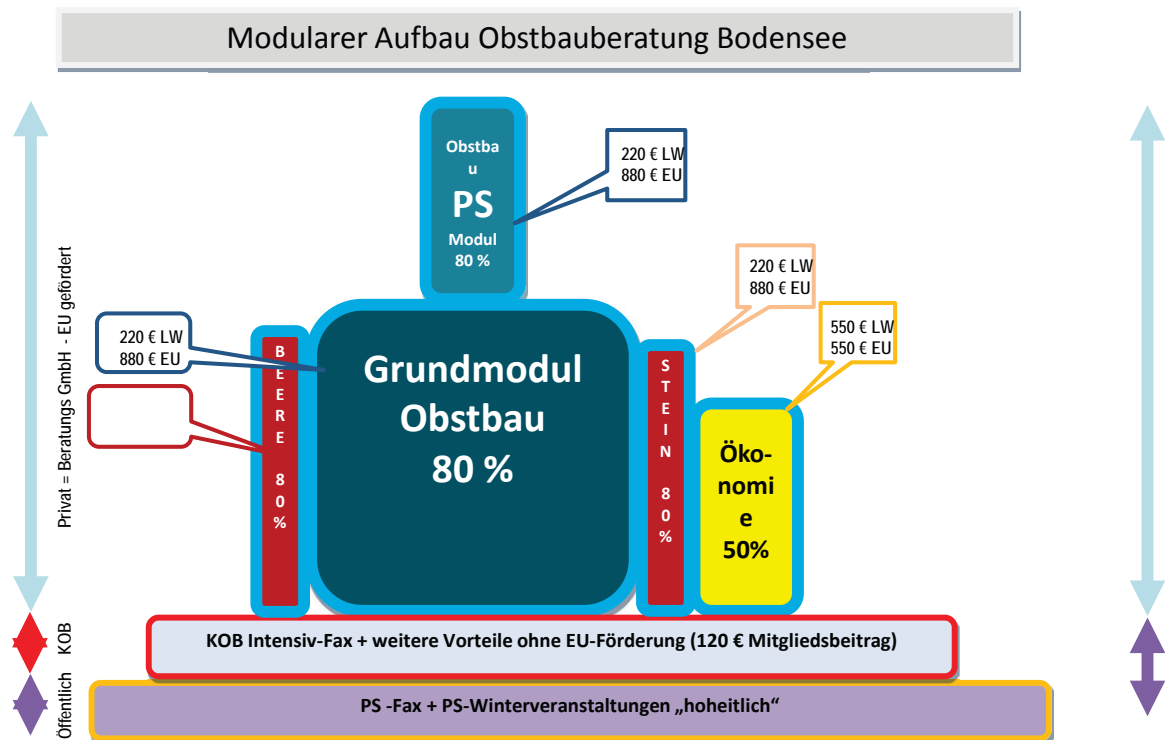
+ weitere Pakete gegen Entgelt

Vorschlag: Mehrstufen-Aufbau Beratungsangebot

1. Grundfax hoheitlich Pflanzenschutzdienst der übergeordneten Pflanzenschutzberatung; Anrufbeantworter, Sachkundenachweis; Winterveranstaltung; KOSTENFREI bzw. Versandkostengebühr
2. KOB-Fax mit Erweiterung bisheriger Inhalte der verschiedenen Faxe der Öffentlichen Hand (Ausdünnung, Lagerung, Ökonomie etc.) Beitrag 120 €
3. Angebot 1 Betriebsbesuch/Jahr im „Basismodul“ (kostenpflichtig mit Landesförderung) 100 € netto Beteiligung Praxis
4. Zusätzliche Produktionsmodule in Arbeitskreisen: Integrierter Anbau, Pflanzenschutz, Lagerung, Steinobst und Beeren, Betriebswirtschaft, Monitoring Schädlinge
Kostenpflichtig mit Landesförderung ca. 220 €/Modul netto Beteiligung Praxis je nach Inanspruchnahme

Aspekte

- Grundberatung und Wissenschaft profitiert von Erkenntnissen höherer Stufen (Monitoring Schädlinge; Ökonomie; Feed back etc.)
- EO-Beratung nicht betroffen; Möglichkeit finanz. Unterstützung nach Modell PC Fruit Belgien über Rabattierungsangebote
- Kreisberatung nicht betroffen; Entwicklung Beratung außerhalb Entscheidung KOB
- Zusammenarbeit mit Obstbauern nach Modell Norddeutschland (Gemeinsame Veranstaltungen etc.; Unterstützung organisatorisch); Mitsprache über GmbH



Handlungsbereiche des Betriebsmanagements

- Selbstmanagement Strategisches Management
- Finanzmanagement
- Investitionsmanagement
- Arbeits- und Personalmanagement
- Produktionsmanagement/Produktionstechnik
- Qualitätsmanagement
- Verkaufsmanagement/Marketing
- Risikomanagement
- Ökologisches Management als Teil Produktionsmanagement

Selbstmanagement:

2 Grundsätzliche Fragen jeder Unternehmung



Tue ich die richtigen Dinge?

z.B. Betriebszweige, Investitionen, Erweiterungen

Tue ich die Dinge richtig?

d.h. Produktionstechnik, Arbeitswirtschaft

Seminare zu Lebenszielen, Persönlichkeitsstruktur,
Arbeitstechniken, Büroarbeiten,

Bin ich eine Unternehmerpersönlichkeit?

31

Strategie: SWOT Analyse im Obstbau

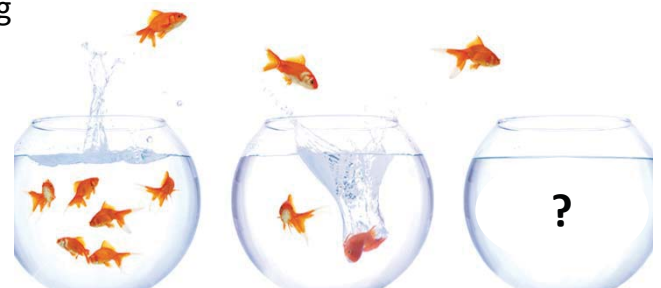
Chancen/Risiken der Obstregion Baden-Württemberg

Chancen

Hohe Kaufkraft der Verbraucher
Nachfrage Trends Regional, Bio, Gesund, Frisch, Sicher
Gutes Image der einheimischen Produktion
Technischer Fortschritt und innovative Forschung
Neue Exportmärkte – Made in Germany
Umweltdiskussion: CO₂-Footprint, Biodiversität
Gesunde, positiv besetzte Produkte

Risiken

Zulassungssituation Pflanzenschutzmittel, Auflagen
Rückgang Nachfrage bei Kernobst (-2%/Jahr)
Wettbewerb im Massenmarkt (Polen, Spanien etc.)
Hoher Saisonarbeitskräftebedarf - Mindestlohn
Schlechte Presse, zunehmendes kritisches Umfeld ?



32

21

Stärken/Schwächen der Obstregion Baden-Württemberg

Stärken

Gutes Klima, Frühzeitigkeit
Gutes Image als Tourismus und Weinregion
Marktnähe Süddeutschland, aber auch Frankreich
Gute Ausbildung
Anbindung an Erzeugergroßmarkt

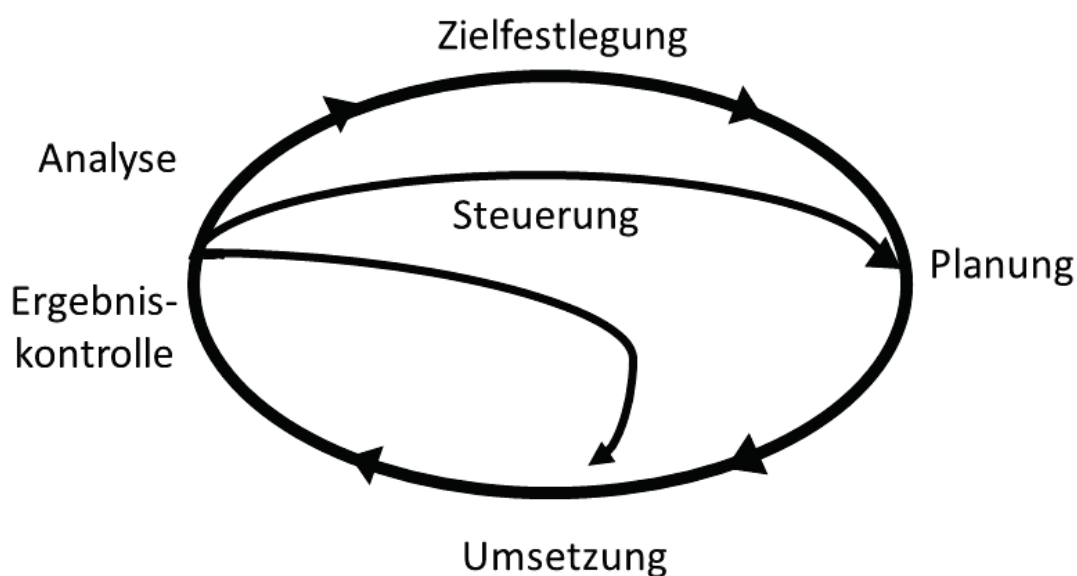


Schwächen

Flächenmangel, hohe Preise für Boden, geringe Bodenmobilität
Kleinstrukturiertheit, viele Erzeuger
Kooperationsbereitschaft?
Sommerhitze, Wassermangel
Zunehmendes kritisches Umfeld

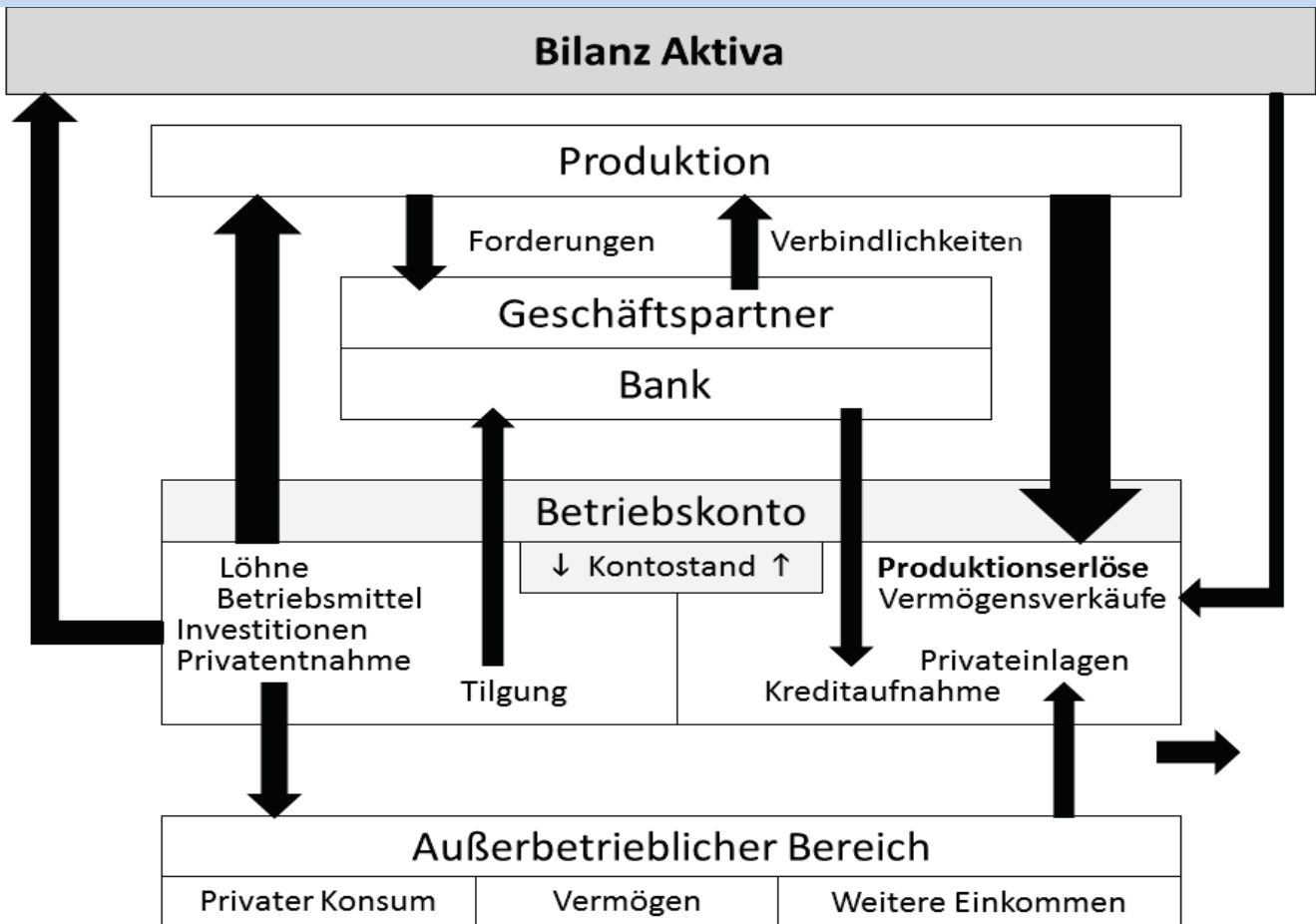


Managementprozess



Wesentlicher Ansatzpunkt der Beratung ist die laufende Begleitung des Klienten in diesem Entwicklungsprozess (Objektivität, Entschlusskraft, Information, Reflektion, Ermutigung)

Finanzmanagement



Warum Finanzmanagement ?

- Einkommenssicherung durch bessere Rentabilität
- Wirtschaftliche bzw. produktionstechnische Entscheidungen
- Steuerung betriebliches Wachstum
- Bewältigung zunehmender Risiken
- Anforderungen der Partner (Banken, Vermarkter...)
- Erfüllung externer Dokumentationspflichten
- Investition + Finanzierung

Instrument des Finanzmanagement: Buchführung

- Kontenschreibung (Geschäftsvorfälle auf einzelnen Konten)
differenziert nach Erfolgskonten, Anlagen, Finanzkonten und Privat
- Journal (zeitliche Listung der Buchungen)
- Rückberichte = Vorgänge eines Quartals wie Jahresabschluss aufbereitet
- Jahresabschluss; möglichst nach BML standardisiert
 - Bilanz
 - Gewinn- und Verlustrechnung
 - Anlagenübersicht
 - Finanzkonten
 - Evtl. Naturalberichte, Vorräte etc.
 - Deckungsbeitragsrechnungen

Voraussetzung für Betriebsführung, Steuer und Fremdfinanzierung

Interessante Broschüren beim Bundesinformationszentrum Landwirtschaft bzw. AID
<http://shop.aid.de/bundesinformationszentrum-landwirtschaft>

37

Beispiele für Controllinginstrumente

Controllinginstrument

Jahresabschlussanalyse

Betriebsvergleich

Betriebszweiganalyse

Investitionsplanung

Analyse Rückbericht

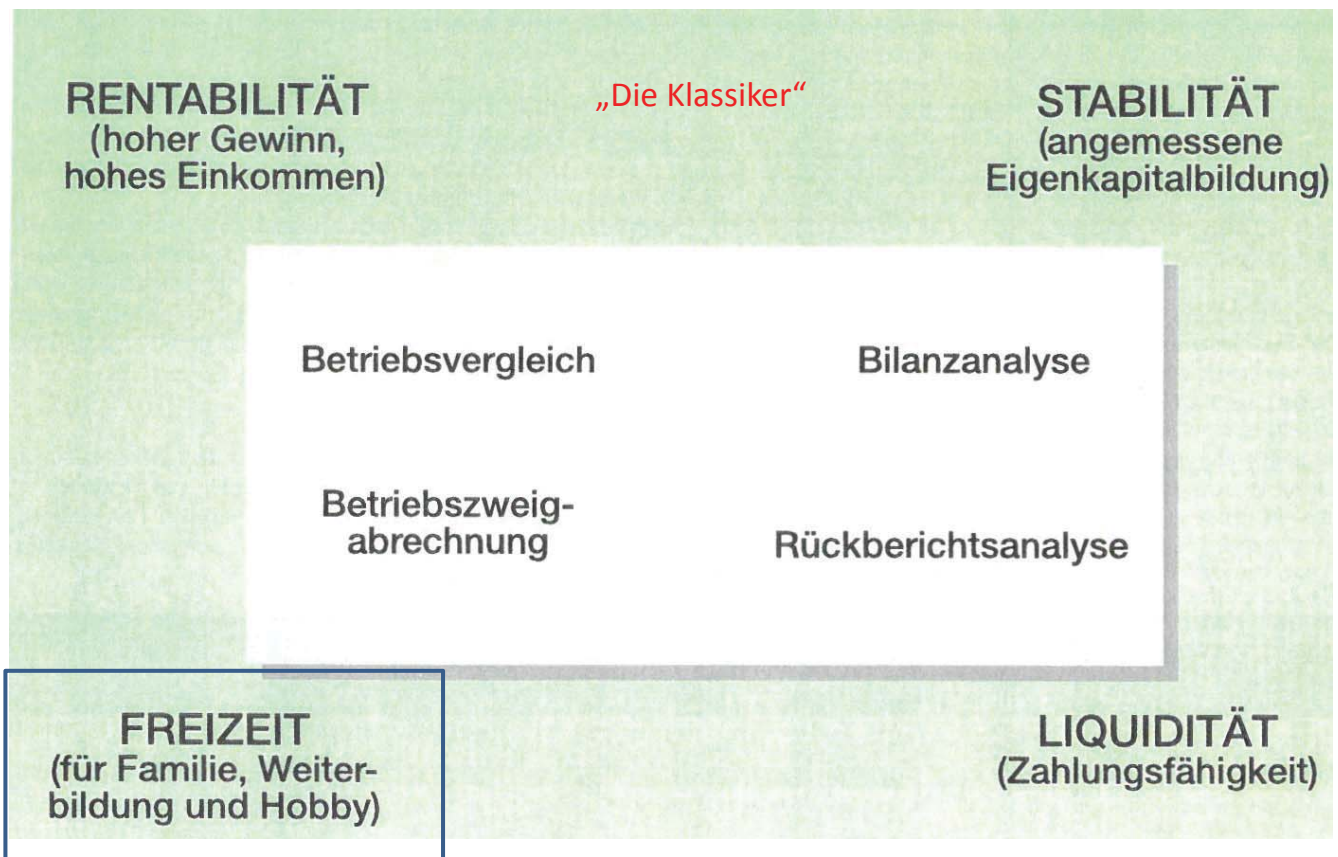
Erfolgsrechnung/DB-Rechnung

Liquiditätsplanung

Analyse von Einzelaufschrieben und Informationen

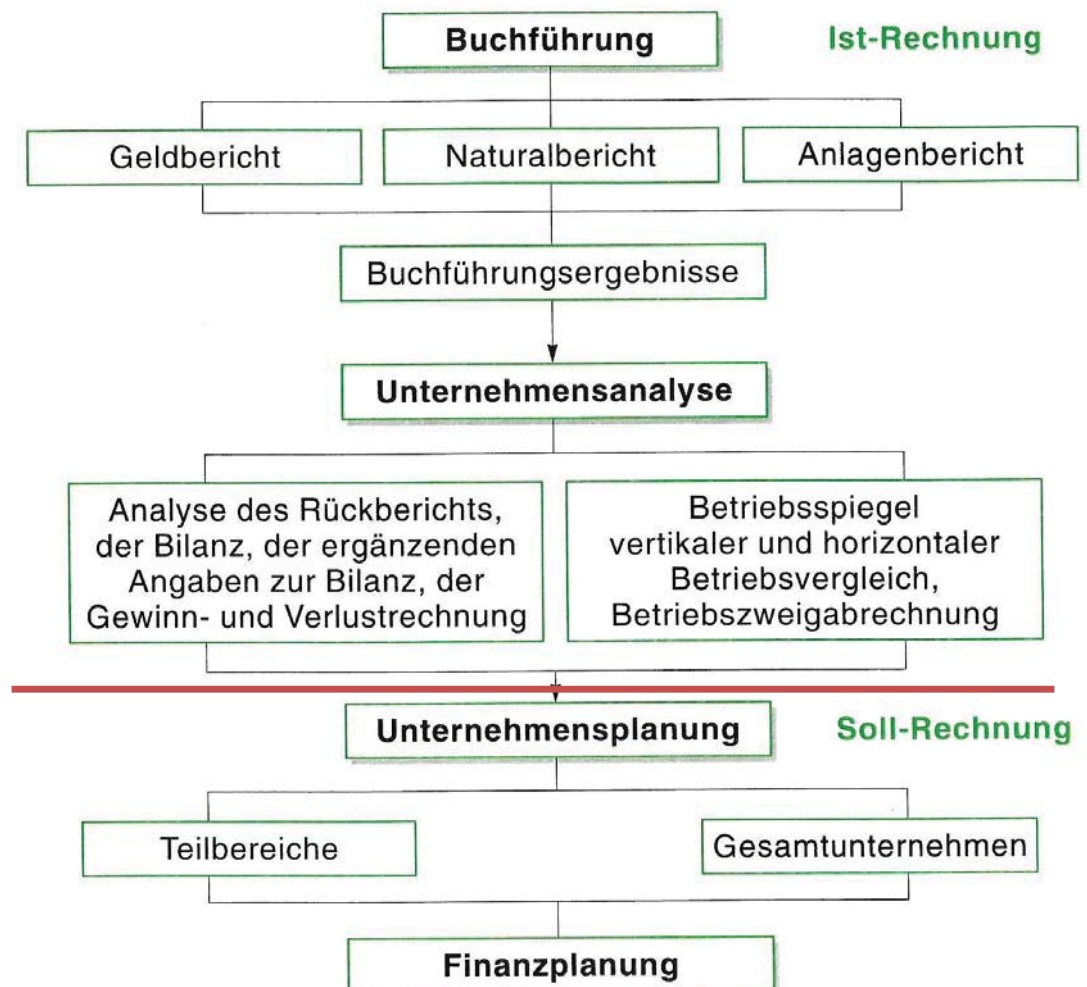
- Arbeitszeiten für diverse Arbeiten, z.B. Ausdünnung, Pflückleistung?
- Erzeugerabrechnungen bzgl. Qualitäten und Durchschnittspreise
- Schlagkarteiführung

Unternehmensziele und Buchführung

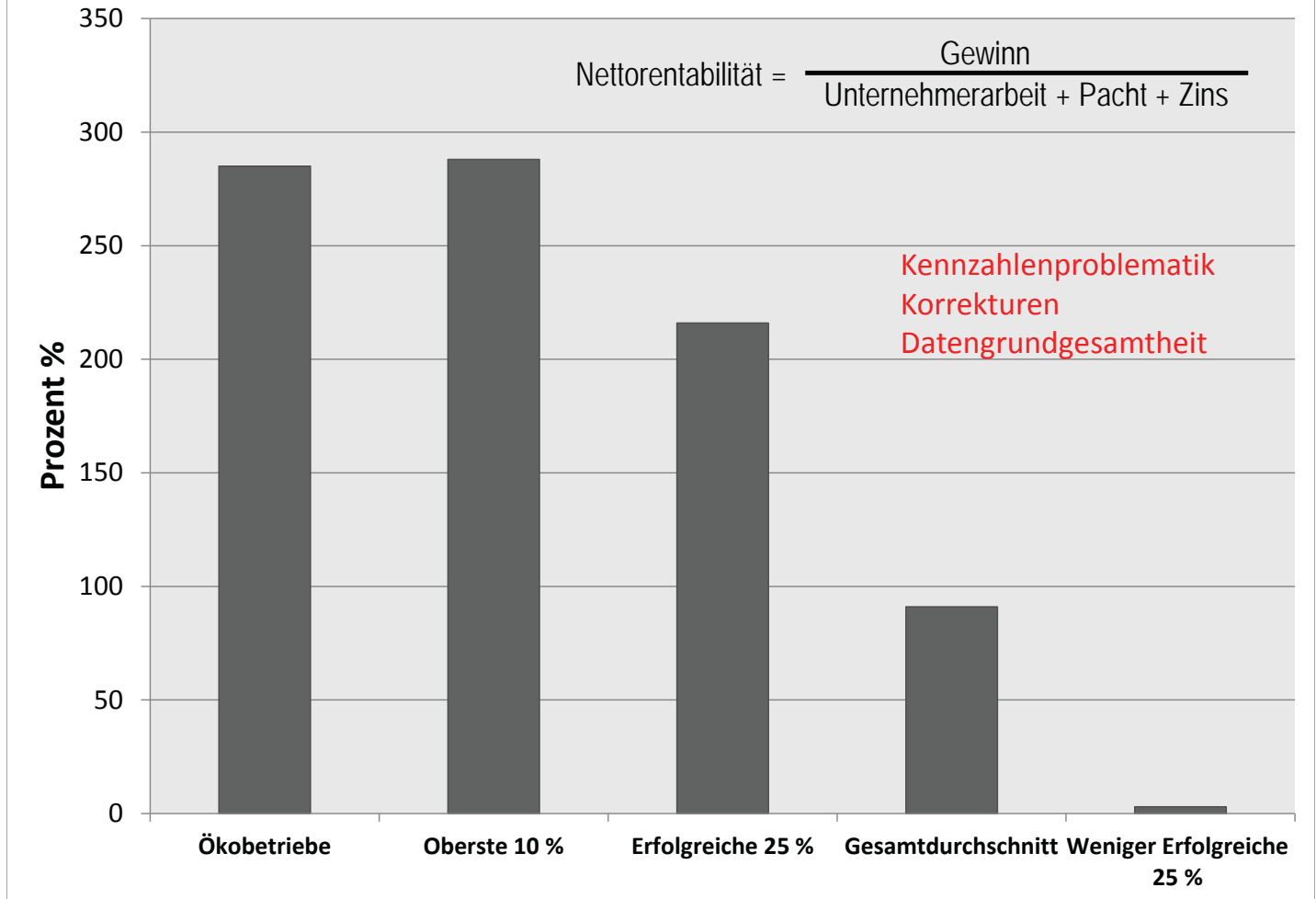


Neu = „work-life-balance“

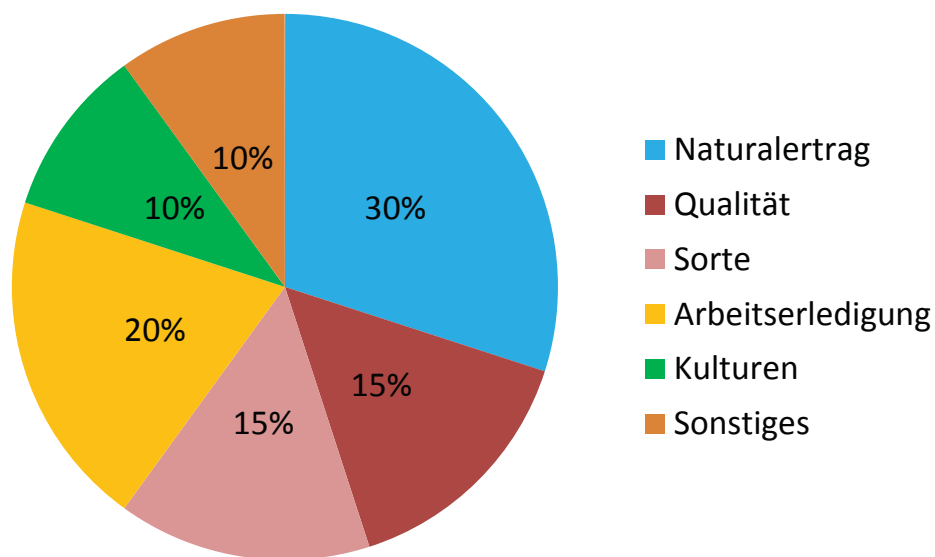
Von der Analyse zur Planung



Nettorentabilität von Obstbaubetrieben AK am KOB



Erfolgsparmeter im Obstbau



$$\text{Umsatz} = \text{Preis} \times \text{Ertrag}$$

Primärer Ansatz für höheren Gewinn:

Höhere Produktivität:

$$\text{Gewinn} = \text{Ertrag} - \text{Aufwand}$$



Intensivierung

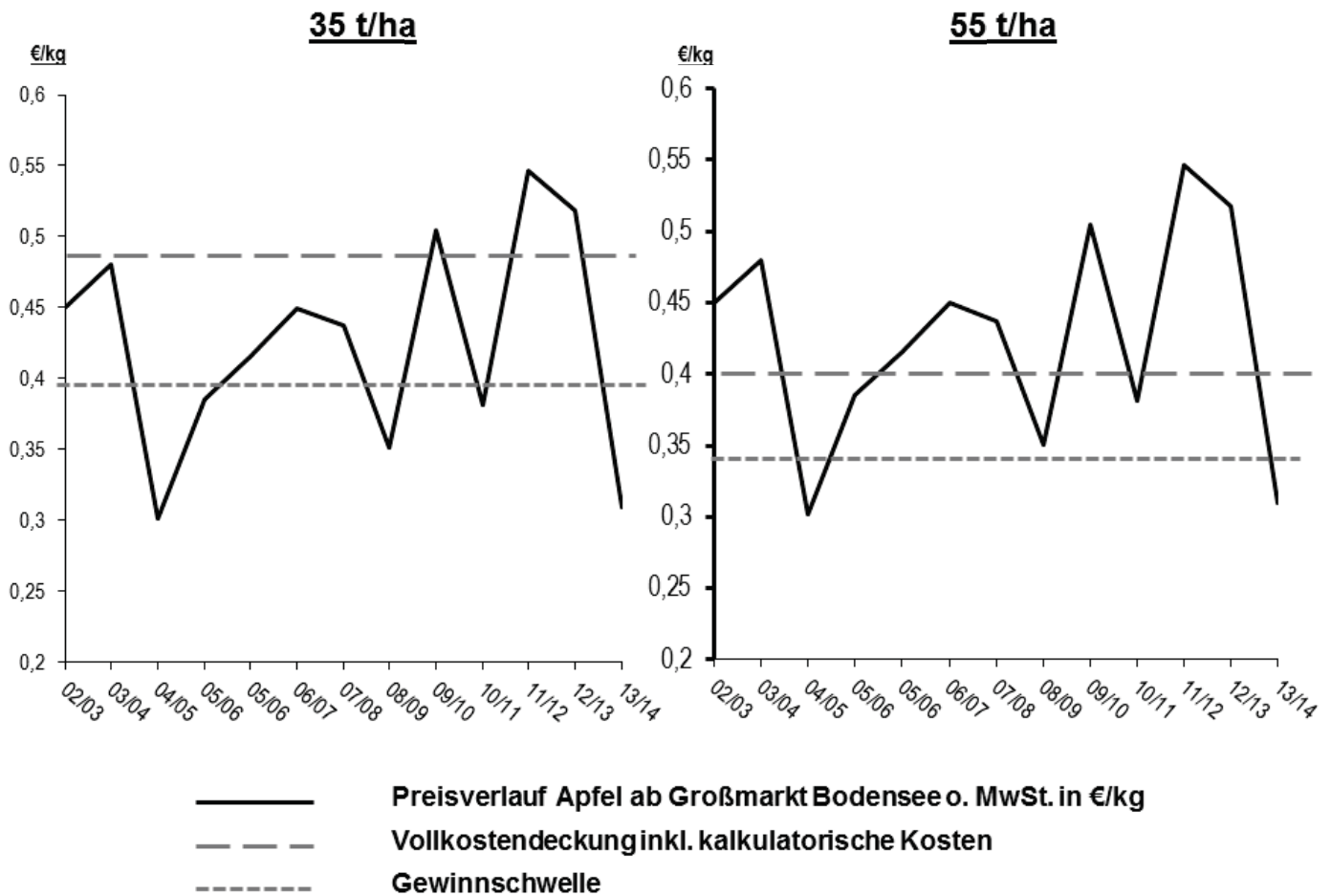
- Verbesserung Ertrag, Preis, Qualität
- Sortenwahl
- Verbesserung Produktionstechnik
- Konsequente Fehlersuche durch Controlling

Grundsatz: Rationalisieren vor Investieren

Kostenblöcke	Produktionsniveau (dt/ha)			
	niedrig = 350		hoch = 550	
	€/ha	€-cent/kg	€/ha	€-cent/kg
Vermarktung (Lager/Sortier.)		15,0		15,0
Ernte (280/350 Akh/ha)	2.380 €	6,8	2.975 €	5,4
Var. Maschinenkosten Ernte	400 €	1,1	450 €	0,8
Erntekosten		7,9		6,2
Pflege (70/100 Akh/ha)	595 €	1,7	850 €	1,5
Dünger	100 €	0,3	200 €	0,4
Pflanzenschutz	1.000 €	2,9	1.500 €	2,7
Sonstiges	300 €	0,9	400 €	0,7
Var. Maschinenkosten Pflege	400 €	1,1	550 €	1,0
Zinsansatz (2%; 9 Monate)	40 €	0,1	50 €	0,1
Var. Kosten insg. (€/ha)		7,0		6,4
Gebäude	300 €	0,9	300 €	0,5
Maschinen	600 €	1,7	600 €	1,1
Kulturen	1.400 €	4,0	1.500 €	2,7
Gemeinkosten sonst.	1.200 €	3,4	1.200 €	2,2
Fix- und Gemeinkosten		10,0		6,5
Familienarbeitskraft (35 €/Akh)	3.500 €	10,0	3.500 €	6,4
Fläche (ha)	500 €	1,4	500 €	0,9
Zinsansatz Kulturen (3%)	315 €	0,9	315 €	0,6
Zinsansatz Maschinen (3%)	90 €	0,3	90 €	0,2
Zinsansatz Gebäude (3%)	180 €	0,5	180 €	0,3
Kalkulatorische Kosten		13,1		8,4
Summe insg.		53,0		42,5

Produktionskosten im Apfelanbau für unterschiedliche Ertragsniveaus bei 15 ha Kernobst

Kalkulatorische Kosten



Buchführungsdaten Altes Land

	Alle Betriebe	1.Drittel erfolgreiche Betriebe	3.Drittel weniger erfolgreiche Betriebe
Gewinn des Unternehmens	74.299 €	143.604 €	-1.986 €
Gewinn je Familie AK	45.242 €	95.710 €	-1.279 €
Betriebsertrag	403.718 €	480.418 €	264.080 €
Betriebsaufwand	322.201 €	324.411 €	266.798 €
Spezialaufwand Eigenprod./ha	2.758 €	3.005 €	2.192 €
Dav. Düngemittel/ha	148 €	137 €	143 €
Dav. Pflanzenschutzmittel/ha	1.212 €	1.219 €	1.035 €
Arbeiterledigung/ha LF	7.884 €	8.170 €	6.961 €
Betriebsaufwand/ha LF	12.341 €	12.984 €	10.532 €
Obstertrag/ha	13.026 €	16.224 €	8.610 €
Umsatz aus Äpfeln/ha	13.145 €	16.650 €	8.065 €
Fremdkapital	191.848 €	153.622 €	187.768 €
Cash Flow (Gewinn + Afa)	130.565 €	199.852 €	48.946 €
Gewinnrate	18%	30%	0%

Buchführungsdaten Altes Land

	Alle Betriebe	1.Drittel erfolgreiche Betriebe	3.Drittel weniger erfolgreiche Betriebe
Gewinn des Unternehmens	74.299 €	143.604 €	-1.986 €
Gewinn je Familie AK	45.242 €	95.710 €	-1.279 €
Betriebsertrag	403.718 €	480.418 €	264.080 €
Betriebsaufwand	322.201 €	324.411 €	266.798 €
Spezialaufwand Eigenprod./ha	2.758 €	3.005 €	2.192 €
Dav. Düngemittel/ha	148 €	137 €	143 €
Dav. Pflanzenschutzmittel/ha	1.212 €	1.219 €	1.035 €
Arbeitsleistung/ha LF	7.884 €	8.170 €	6.961 €
Betriebsaufwand/ha LF	12.341 €	12.984 €	10.532 €
Obstertrag/ha	13.026 €	16.224 €	8.610 €
Umsatz aus Äpfeln/ha	13.145 €	16.650 €	8.065 €
Fremdkapital	191.848 €	153.622 €	187.768 €
Cash Flow (Gewinn + Afa)	130.565 €	199.852 €	48.946 €
Gewinnrate	18%	30%	0%





Red Jonaprince
4. Ertragsjahr
3,5 m x 0,8 m
68 t/ha



Kanzi 4. Ertragsjahr

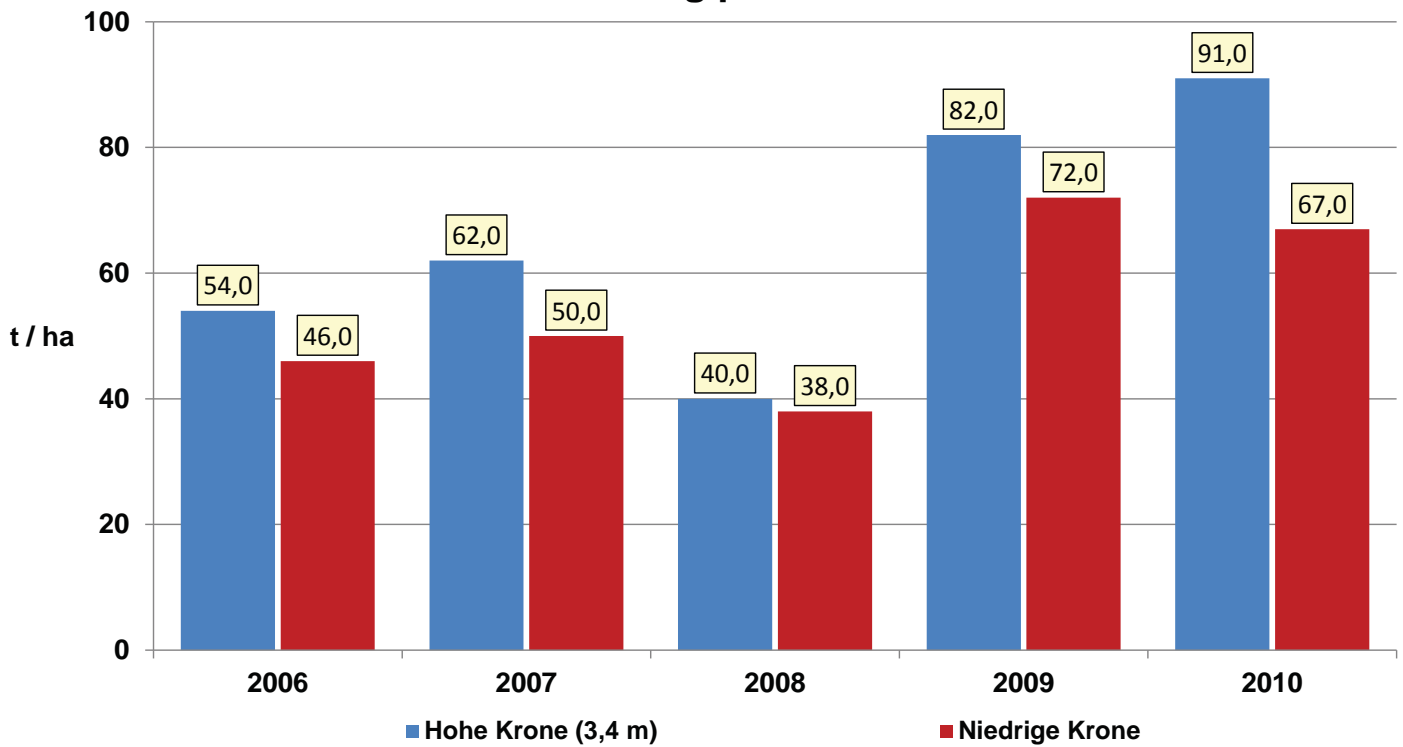


Einfluß Ertragssteigerung auf den Gewinn

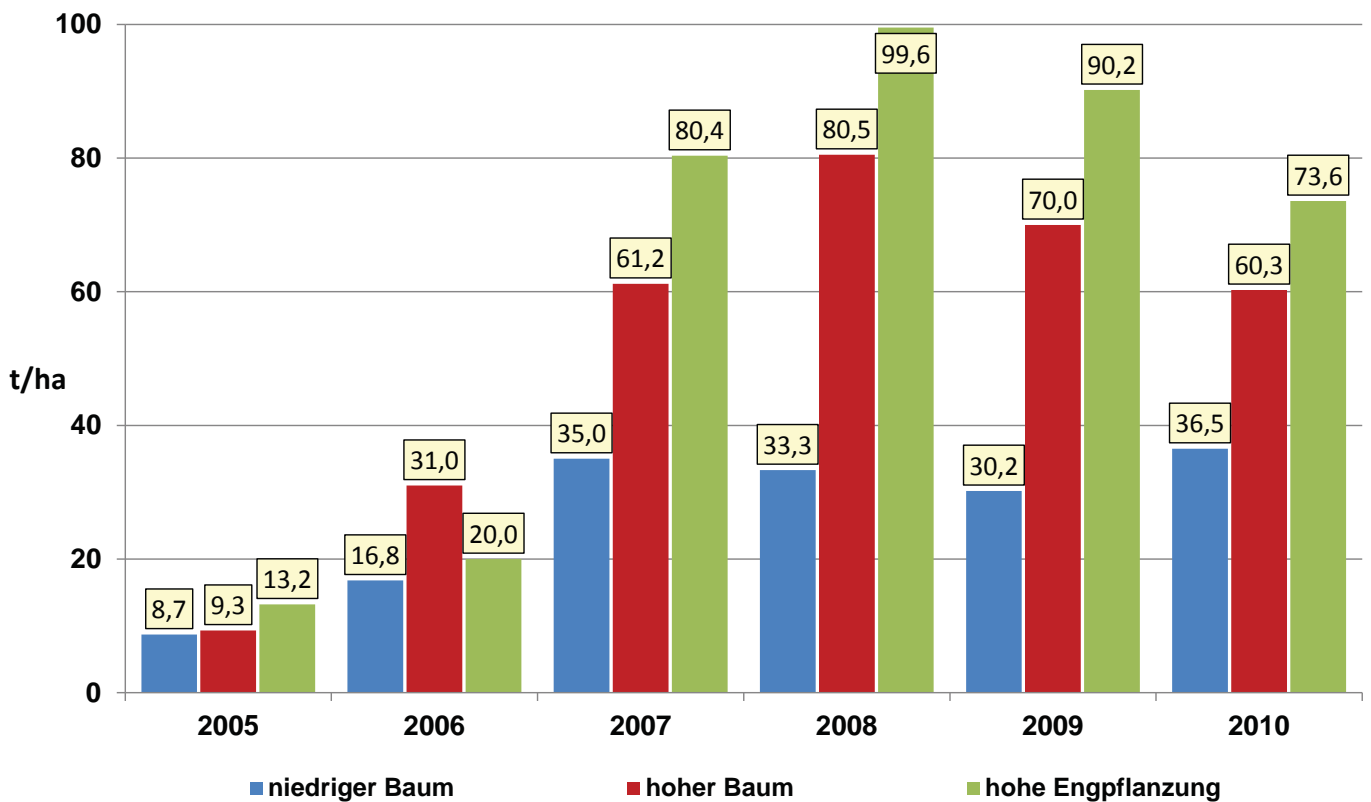
$10 \text{ t/ha} \times 350 \text{ €/t} = + 3.500 \text{ €/ha} \times 15 \text{ ha} = 52.500 \text{ €}$

- **Konsequente Ertragskontrolle nach Sorte und Flurstück (z.B. Schlagkartei)**
- **Überprüfung Baumerziehung - Kulturhöhe**
- **Ertragsfähigkeit neuer Sorten muss über 40 t/ha, besser über 50 t/ha liegen**
- **Entscheidend ist der Packout, d.h. vermarktbare Ware, im engeren Sinne der Anteil an gut bezahlten Größen 75mm – 85 mm**

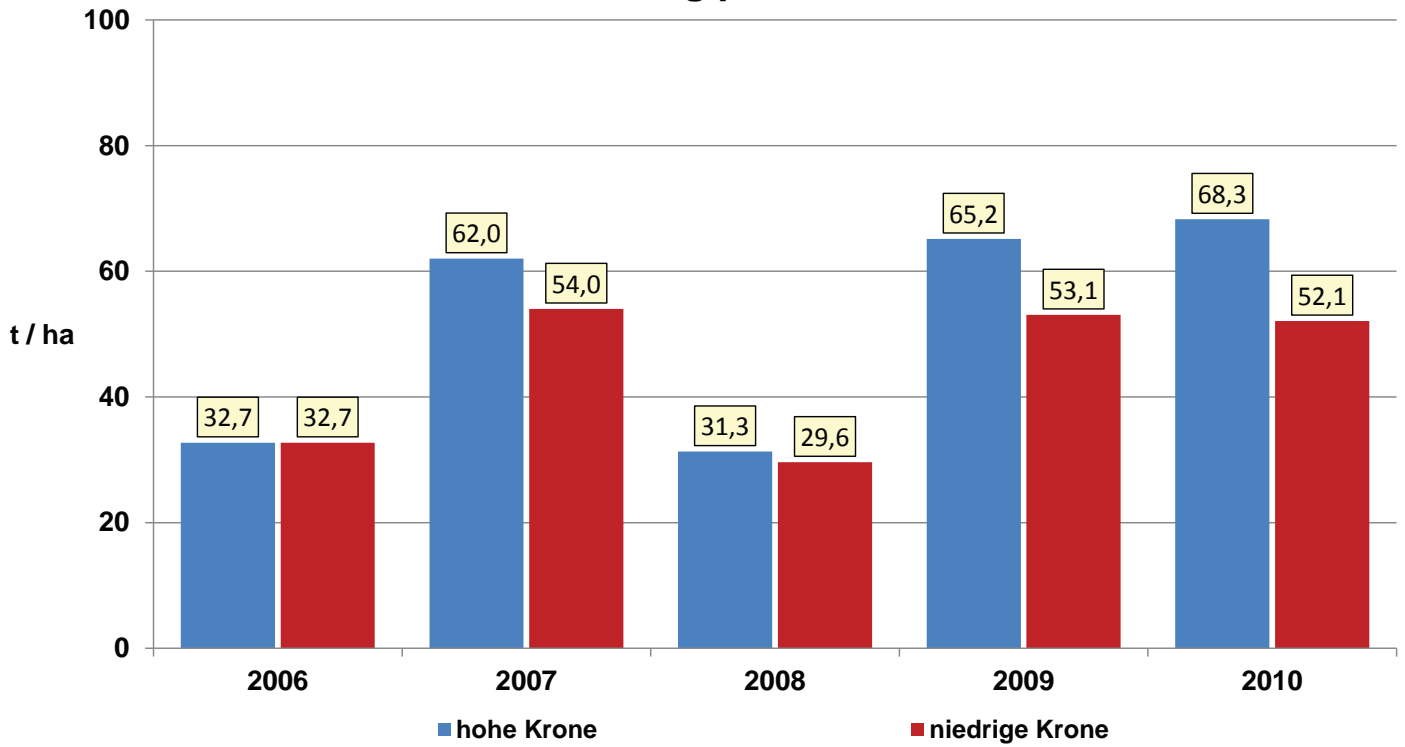
Hohe Baumerziehung - Q-11.1 Apfel Red Jonaprince Ertrag pro ha Fläche



Hohe Baumerziehung - Q 7.2 Birne



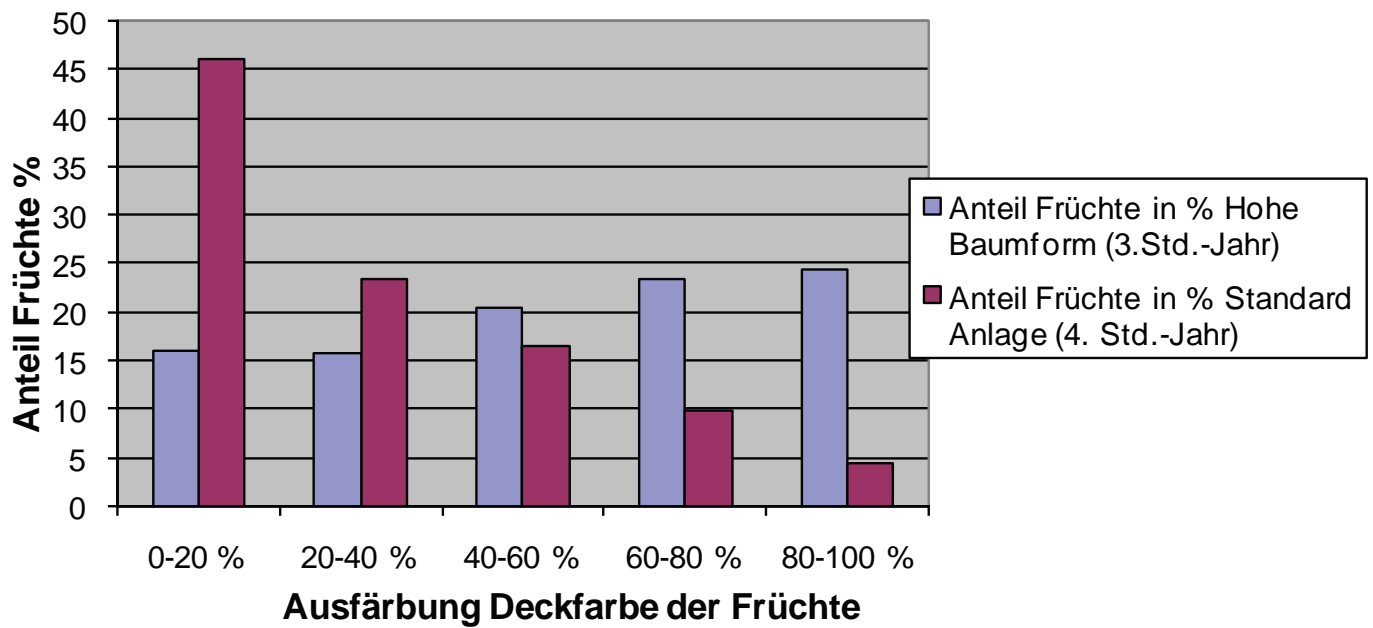
Hohe Baumerziehung - Q-11.1 Apfel Fuji RakuRaku Ertrag pro ha Fläche



Höhere Baumerziehung: Vergleich Farbqualität Fuji



Höhere Baumerziehung: Vergleich Farbqualität Fuji



Besserer Auszahlungspreise

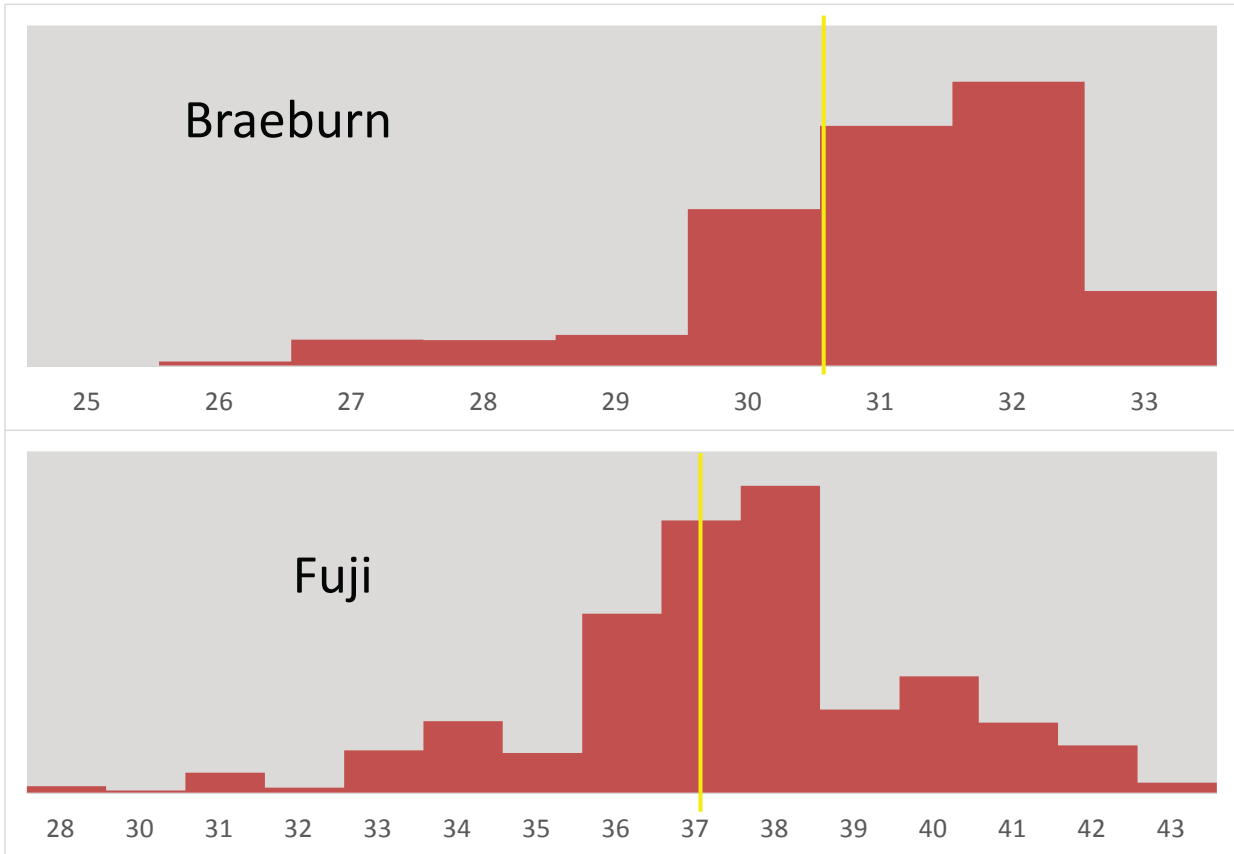


Qualitätsbezahlung

15 ha x 40 t/ha x 0,01 €/kg = 6.000 €
mehr Erlös = mehr Gewinn

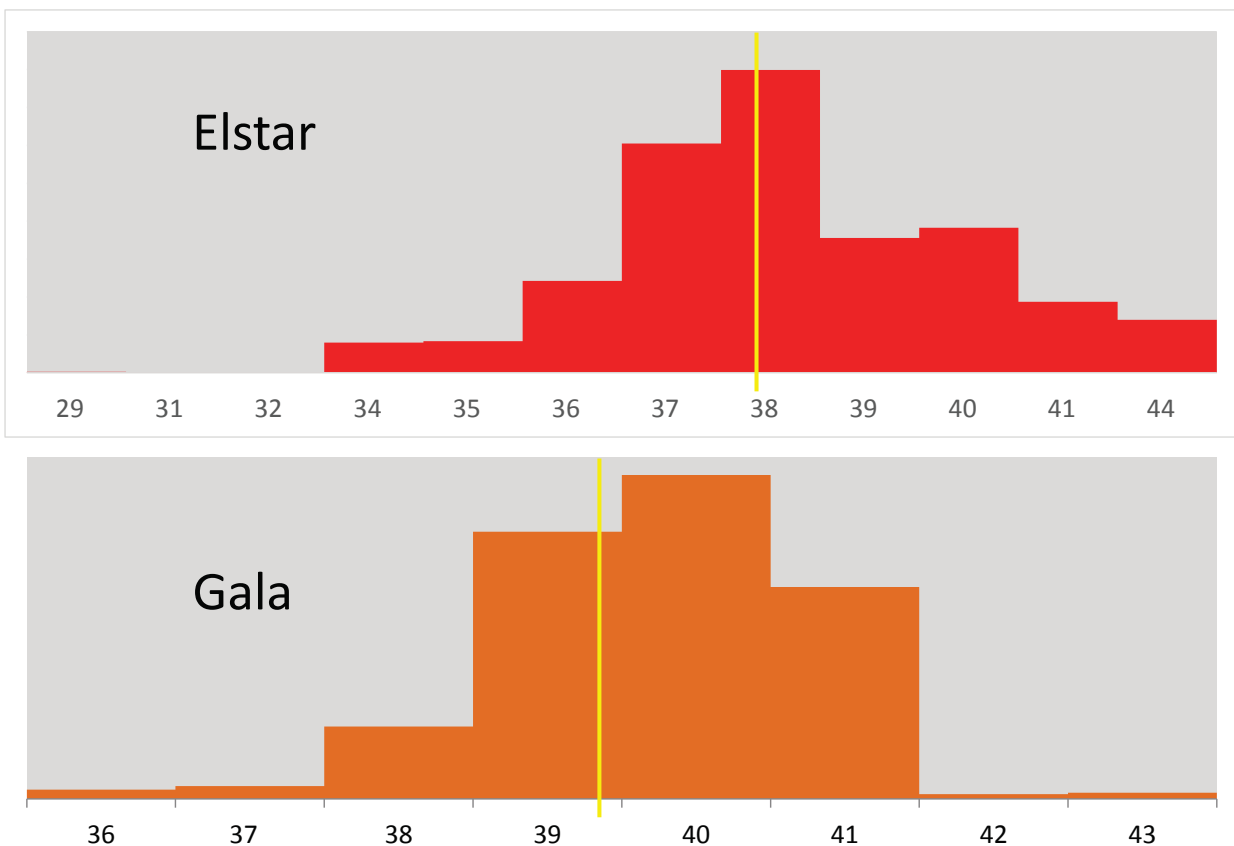
Verteilung Auszahlungspreise 2014/15

MaBo –Sprengel; vor Abzug Vermarktungskosten



Verteilung Auszahlungspreise 2014/15

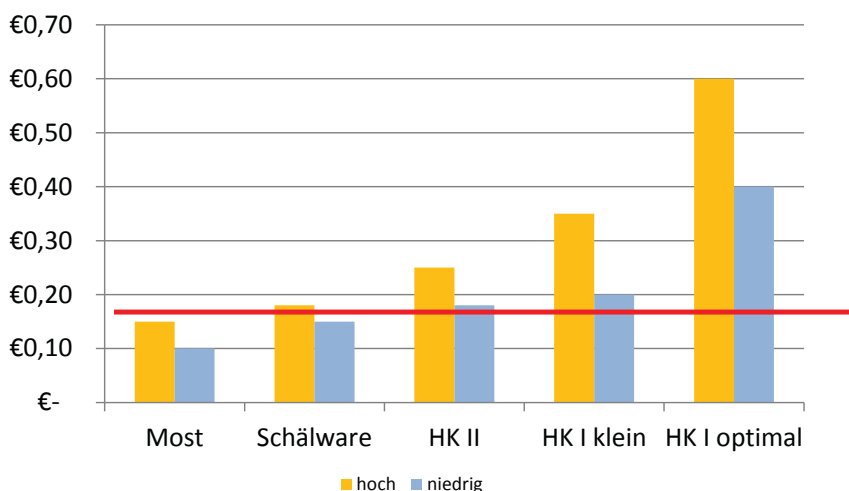
MaBo –Sprengel; vor Abzug Vermarktungskosten



Braeburn		56714	31.10.2012			
gem, Deckf.70-100%	I 90/100		3,2	43,79	3	1,40
gem, Deckf.30- 70 %	I 90/100		1,8	43,79	3	0,79
gem, Deckf.70-100%	I 85/90		39,6	58,12	3	23,02
gem, Deckf.30- 70 %	I 85/90		28,4	58,12	3	16,51
gem, Deckf.10- 30 %	I 85/90		0,5	48,12	3	0,24
gem, Deckf.70-100%	I 80/85		282,0	63,86	3	180,09
gem, Deckf.30- 70 %	I 80/85		242,2	63,86	3	154,67
gem, Deckf.10- 30 %	I 80/85		8,6	53,86	3	4,63
gem, Deckf.70-100%	I 75/80		795,9	59,48	3	473,40
gem, Deckf.30- 70 %	I 75/80		935,0	59,48	3	556,14
gem, Deckf.10- 30 %	I 75/80		44,2	49,48	3	21,87
gem, Deckf.70-100%	I 70/75		808,6	56,64	3	457,99
gem, Deckf.30- 70 %	I 70/75		1.212,4	56,64	3	686,70
gem, Deckf.10- 30 %	I 70/75		77,5	46,64	3	36,15
gem, Deckf.70-100%	I 65/70		270,6	50,11	3	135,60
gem, Deckf.30- 70 %	I 65/70		564,5	50,11	3	282,87
gem, Deckf.10- 30 %	I 65/70		47,3	40,11	3	18,97
gem, Deckf.70-100%	I 60/65		41,0	46,28	3	18,97
gem, Deckf.10-100%	I 60/65		8,8	46,28	3	4,07
gem, Deckf.30- 70 %	I 60/65		95,5	36,28	3	34,65
gem, Deckf.10-100%	I 55/60		6,9	15,00	3	1,04
gem, Deckf.10-100%	II 90/100		1,3	15,00	3	0,20
gem, Deckf.10-100%	II 80/90		53,8	29,20	3	15,71
gem, Deckf.10-100%	II 70/80		232,6	34,83	3	81,01
gem, Deckf.10-100%	II 65/70		37,6	36,33	3	13,66
	Most aus HK I		259,8	15,00	3	38,97
	Most aus HK II		57,3	15,00	3	8,60
Most 60-100 mm	Mostobst		154,6	15,00	3	23,19
Most < 60 mm	Mostobst		4,5	15,00	3	0,68
Industrie 70-90 mm	Industrie		2,6	19,50	3	0,51
Industrie 65-70 mm	Industrie		1,4	19,50	3	0,27
Sortierkosten			6.320,0	3,95-	3	249,64-
Abnutzung GKiste			20,0	3,07-	3	61,40-
Lagerkostenbeitrag			6.320,0	7,24-	3	457,57-

Bedeutung der Qualitätserzeugung

Eigenschaften	Differenz €/kg
5 bis 6 Kaliber 60 - 90 mm	0,30 €
bis 3 Farbanteile	0,20 €
2 Reifezustände CA Eignung	0,06 €
2 Handelsklassen staatlich	0,30 €
> 10 Sorten	0,30 €





Ausdünnung als
notwendige
Standardmaßnahme
Für Qualität

Mechanisch
Chemisch (ATS)
+
Handausdünnung

Ausdünnung als notwendige Standardmaßnahme



Neue Sorten

Modernes Angebot
für eine gute
Marktposition

- Pink Lady
- Cameo
- Fuji
- Kanzi, Greenstar
- Jazz
- Evelina
- Rubens
- Junami
- Natyra
- Galant
- Envy
- Resistente Sorten ?



Sorten



Cox Orange
Idared
Jonagold



Gala
Pinova
Topaz
Fuji
Kanzi

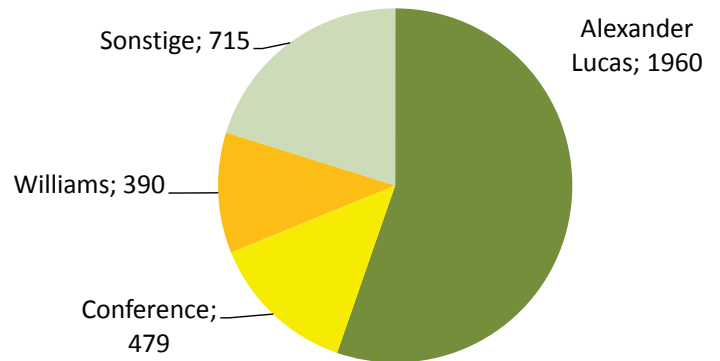


Birnen:

deutsche Märkte werden aus BeNeLux beliefert!

- Verbrauch: 2,6 kg/Jahr = 200.000 t in D; 30.000 t in B-W
- Erzeugung:
EU: 2.300.000 t; 700.000 t (I), 700.000 t (BeNe)
D: ca. 40.000 t
- Durchschnittspreis wie Apfel
höhere Erträge
- (Ur-) Altes Sortiment
- Kaum Einrichtungen/Erfahrung in
Sortierung und Lagerung

Absatz Birnen Bodensee

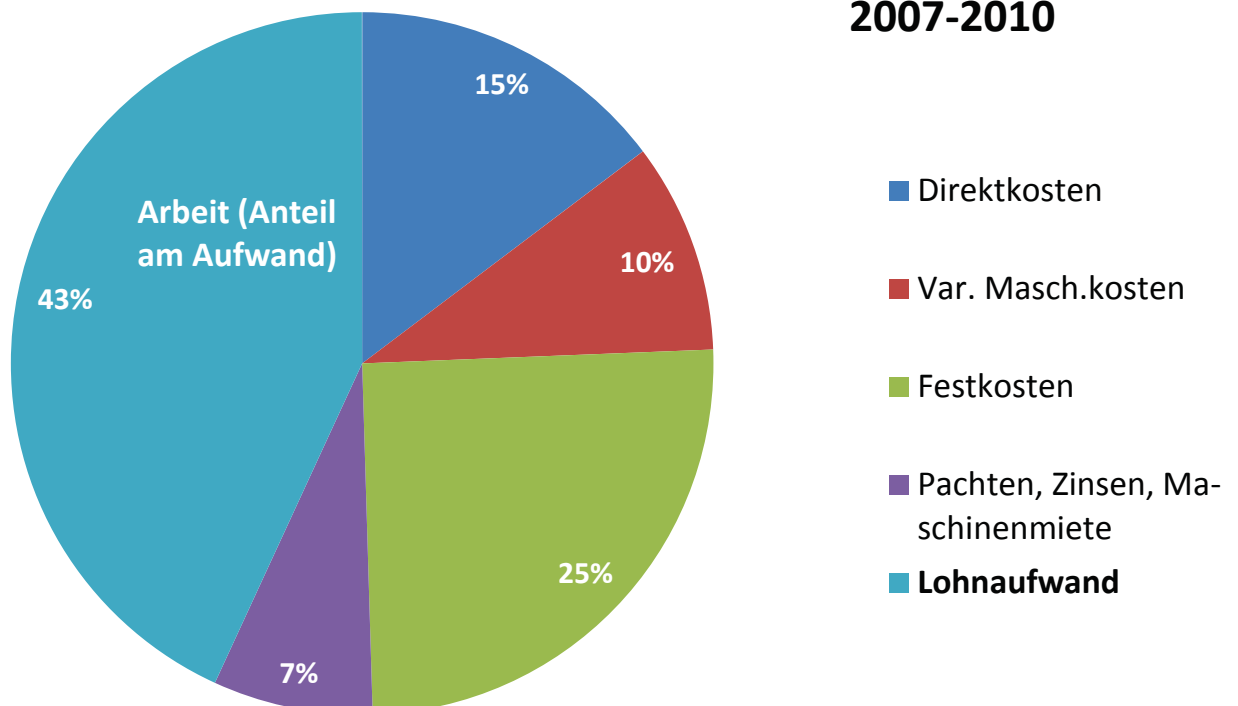


Fazit: Ein vernachlässigter Markt?
50.000 t = 1.000 ha

Kosten sparen! - Aber wo?

Kostenstruktur in Obstbaubetrieben am Bodensee

**Betriebsvergleich – Obstbetriebe, Durchschnitt
2007-2010**

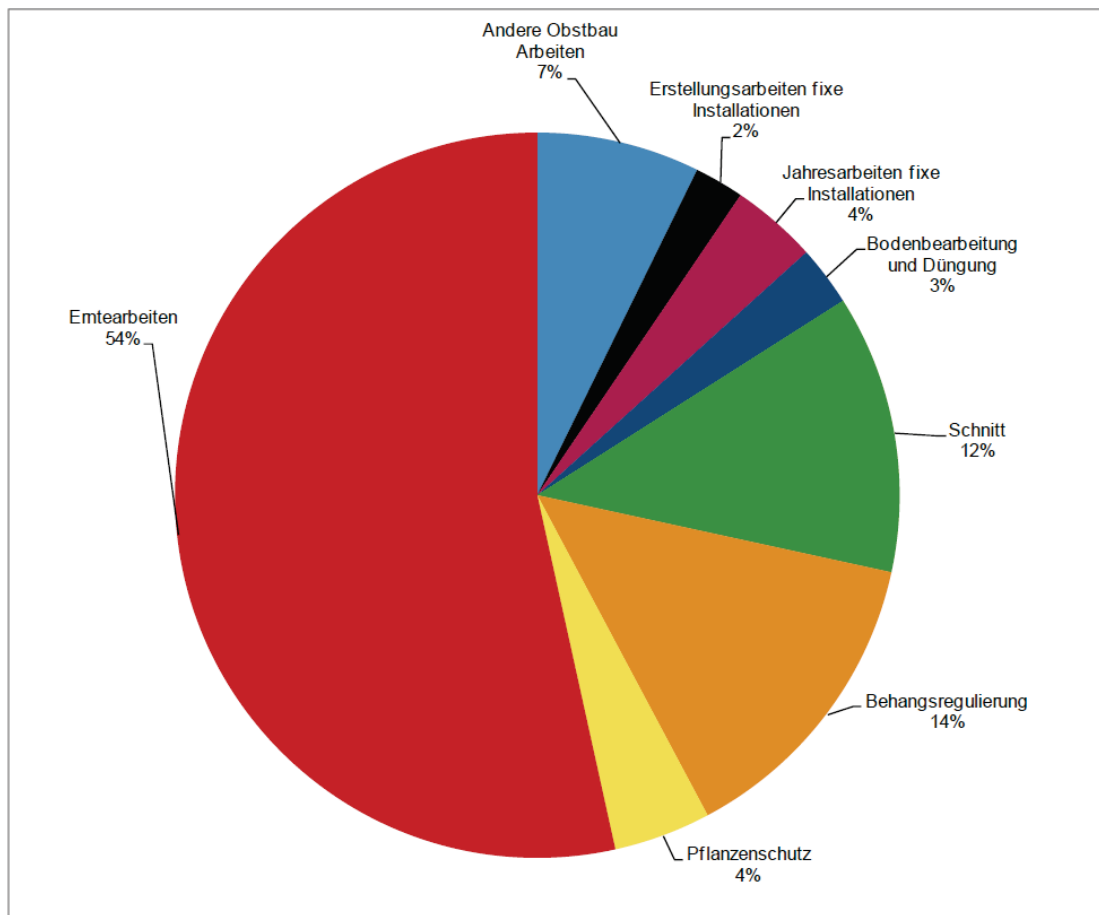


Arbeitsmanagement

Mitarbeiterführung, Delegation, Planung,
Optimierter Einsatz, Arbeitsabläufe, Leerzeiten



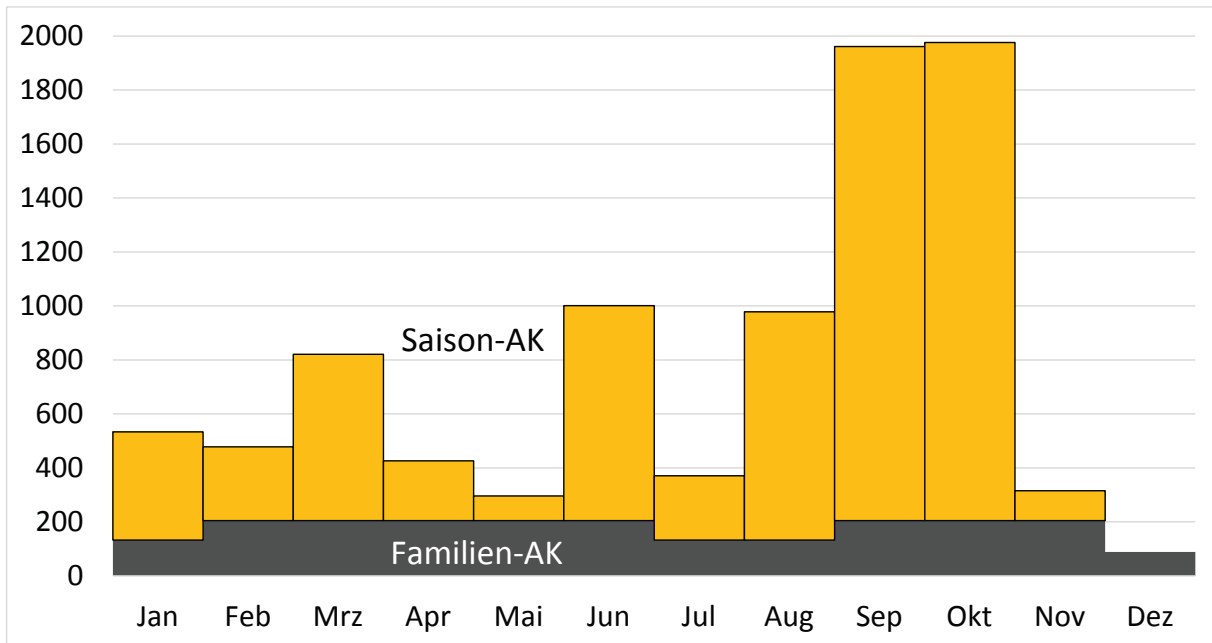
Arbeiten in Obstbaubetrieben am Bodensee



Quelle: SOA 2011

Arbeitsstundenbedarf im Jahresablauf

Beispiel 15 ha Kernobst



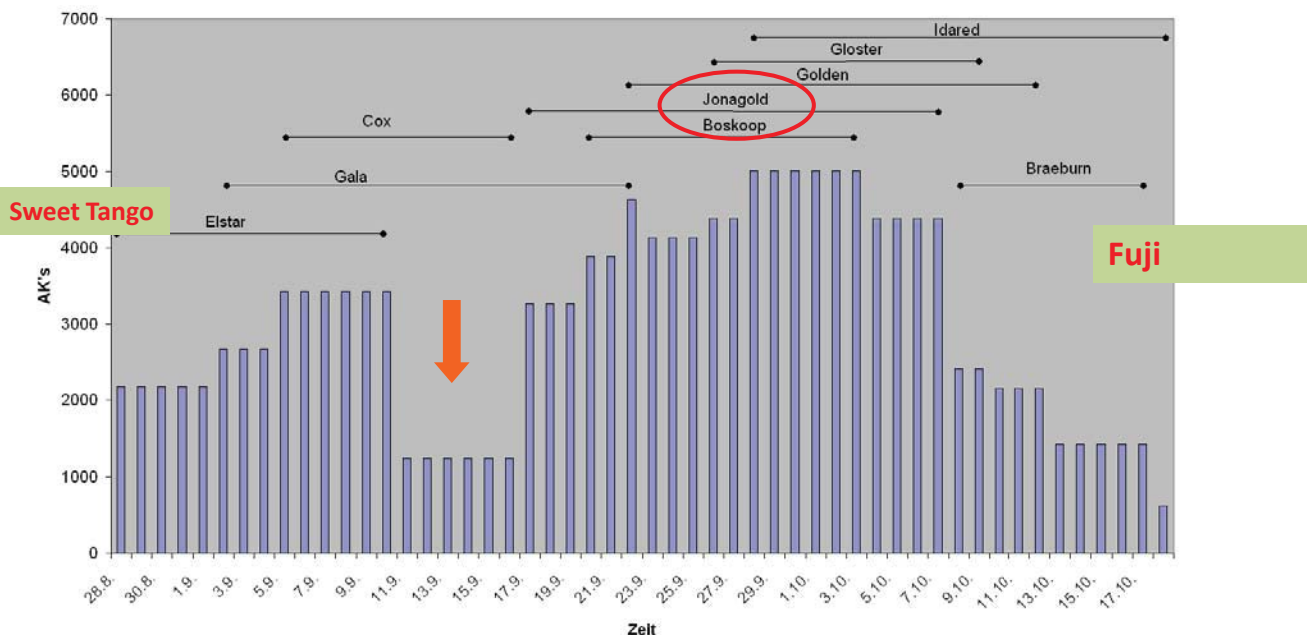
Der Sonderkulturbetrieb hat hohe Saisonalität

Das ist eine Herausforderung

Aber die Saisonarbeitskraft darf nicht das Produktionsprogramm bestimmen

Optimales Erntefenster für eine neue Sorte

Arbeitskräfteverteilung am Bodensee für ein mittleres Gebiet
- Ernte 2003-



Ansatz Optimale Nutzung Fläche

- Fläche ist knapp und Gerüst mit Netz ist teuer
- Arbeitseinsparung durch hohe Ernteleistung, wenig Schnitтарbeiten
- Hohe Pflanzdichten (3 m x 0,6 m = 5.100 Bäume); Schneller Ertragseintritt
- Gute Qualitäten bringen bessere Preise
- Hoher Kapitaleinsatz - Schnelle Rückzahlung

Pflanzjahr 2012

Jonagold 2014: 12,4 kg/Baum 63 t/ha



Optimale Nutzung Fläche - Umsetzung

- Sehr gute Baumqualität 9+ mit kurzen Spießen
- Wuchsreduktion durch Ertrag und Vorernteschnitt (anstatt Winterschnitt!)
- „Fruchtwand“ ohne mechanischen Schnitt; optimale Qualität, schnelle Ernte



Pflanzjahr 2012

Jonagold 2015

15,4 kg/Baum 78 t/ha



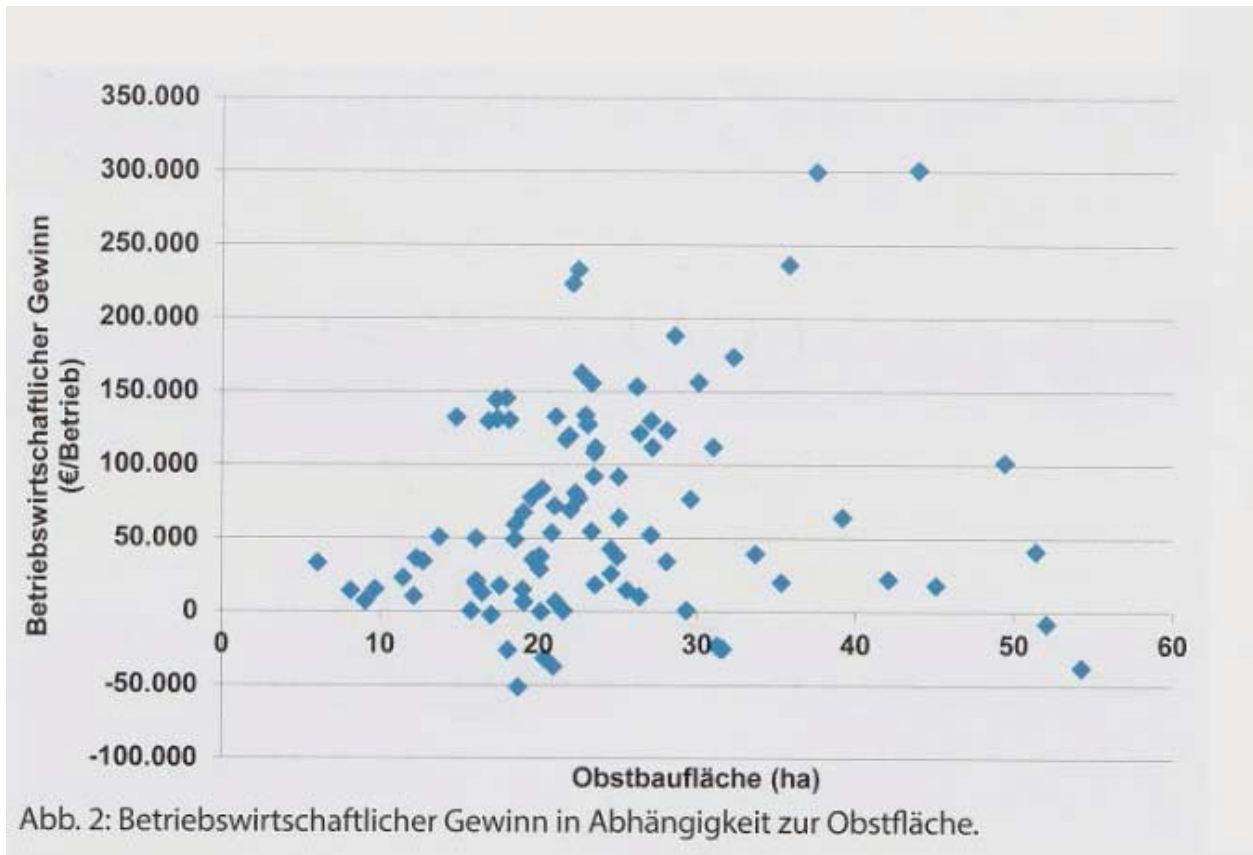
2. Ansatz: Höherer Gewinn durch

Betriebliches Wachstum

- Pachtmöglichkeiten prüfen
- Investitionen finanzieren
- Arbeitsmanagement planen
- Produktionstechnik anpassen
- Risiken definieren



Verteilung Gewinn Obstbaubetriebe Altes Land



Betriebliches Wachstum ist kein Selbstläufer !

3. Ansatz: Höherer Gewinn durch

Änderung/Erweiterung Betriebszweige

- Erweiterte Planungsrechnungen (Deckungsbeitrag etc.)
- Produktionstechnische Möglichkeiten
- Standortvoraussetzungen
- Betriebsorganisation
- Markt- und Absatzverhältnisse
- Investitionen
- Arbeitsmanagement
- Produktionstechnik
- Informationsmanagement



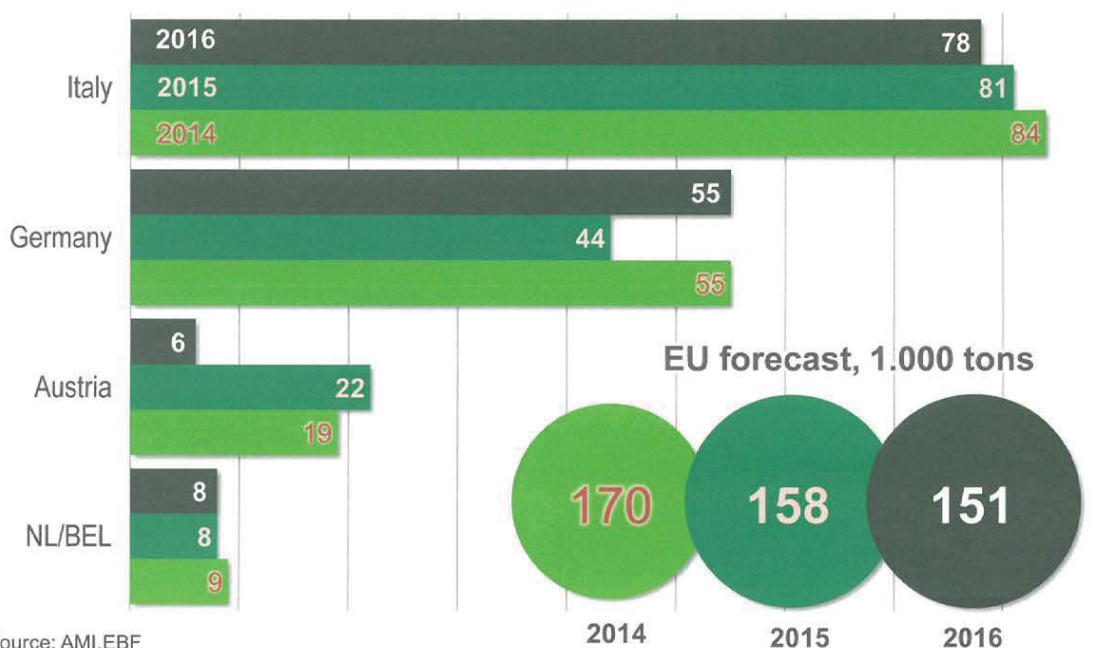
Ist der Einstieg in die Ökologische Produktion eine Alternative ?

Regional und/oder Bio ?

Organic apple – Only a niche product?

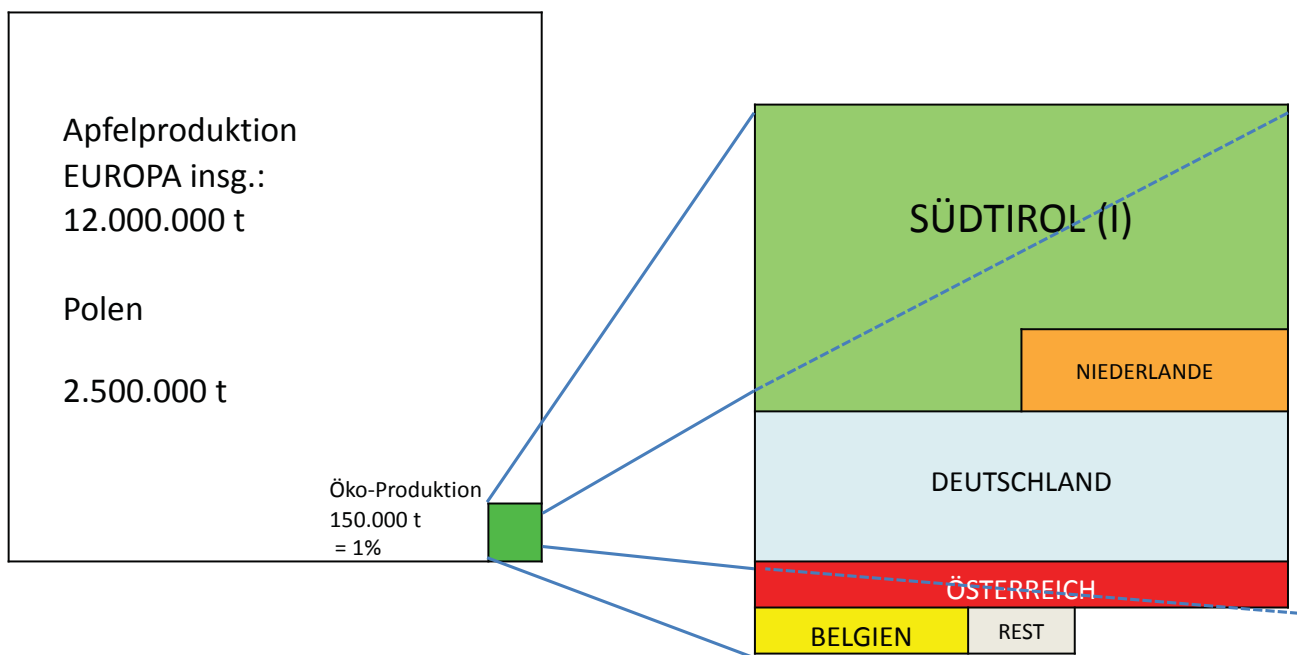


Forecast EU organic apples, 1.000 tons



Source: AMI,EBF

Anteil der Ökologischen Produktion-Apfel



Fazit: Märkte sind sehr eng. Verkauf ist zu organisieren

Bioanbau – Diskussionsansätze



Bioanbau hat höhere Preise, ist arbeits- und kostenintensiv

Hohe Ertragschwankungen 40 – 90 % IP

Intensive Auseinandersetzung mit Produktionstechnik, Beratungsdienst

Arbeitswirtschaft: Deutlich mehr Handarbeit

Umstellungsphase kann Rückschläge bringen; Großzügige Förderung

Erdbeeren ebenfalls geringe Eigenversorgung (800 ha)



Kirschen

Aspekte

- Produktion mit Niederstammanlagen
- Absatz als Regionales Markenprodukt
- Qualitätsproduktion auf Frische und Größe
- Ernte im Sommer



Kirschenmarkt Deutschland 2010 in tsd. t

Produktion	31	
Import	29	
Türkei		13
Spanien		4
Italien		2
Frankreich		1
Österreich		2
Griechenland		3
Konsum	60	

Über Zentralmarkt

Klasse 1	6,1
Klasse 2	0,35
Destillat	2,1
Industrie	3,2

Identische Situation in der EU: Import: 38 tsd. t; Export 10 tsd. t

Pro-Kopf Verbrauch / Marktvolumen verschiedener Früchte

Frucht	kg/Jahr	in Tsd. t
Apfel inkl. Saft	29,7	2.435
Banane	11,4	853
Orange	6,1	500
Tafeltrauben	5,7	467
Clementinen	4,2	344
Pfirsiche	3,6	295
Erdbeeren	3,4	279
Birnen	2,8	230
Kirschen (Verarbeitung)	2,2	180
Waldbeeren	1,7	139
Himbeeren	1,4	115
Zitronen	1,4	115
Pflaumen	1,2	98
Grapefruit	1	82
Süßkirschen	0,8	66
Aprikosen	0,8	66
Sonstige	7,4	607



Im Vergleich zu anderen Früchten ist der Konsum gering

Deckungsbeitragsspanne Kirschen

	Produktionsniveau			
	niedrig		hoch	
Tafelkirschen (kg; €/kg)	8.000	2,50 €	12.000	4,00 €
Summe Marktleistungen (€/ha)		20.000 €		48.000 €
Dünger		100 €		200 €
Pflanzenschutz		400 €		600 €
Sonstiges		300 €		400 €
Verpackung		2.500 €		3.600 €
Var. Maschinenkosten		200 €		300 €
Saisonarbeitskräfte (Akh/ha; 8,50 €/Akh)	500	4.250 €	700	5.950 €
Var. Kosten insg. (€/ha)		7.750 €		11.050 €
Deckungsbeitrag (€/ha)		12.250 €		36.950 €

Direktvermarktung mit höheren Preisen

Überdachung als unabdingbare Voraussetzung für eine kontinuierliche Belieferung des Marktes mit Qualitätsware



Kostenkalkulation (Firmenbeispiel !!)

Basis: 1 Hektar Kirschenüberdachung, Gerüstkonstruktion Holz
inkl. Überwinterung und Insektenschutz (Traufe & rundum)

Gesamtkosten: 50.000 Euro netto inkl. Leitmonteur
Haltbarkeit der Folie ca. 8 – 10 Jahre

Kosten / Jahr:	5000.00 Euro	Abschreibung / Jahr
	625.00 Euro	Zins (2,5% bei 25.000 Euro)
	300.00 Euro	Erstmontage (gesamt 3000 Euro)
	500.00 Euro	Arbeitskosten (50 AK / 10 Euro)

Gesamt: 6425.00 Euro

0,5354 Euro / kg bei 12to

0,4589 Euro / kg bei 14to

Ertrags / Kostenvergleich (Firmenbeispiel !!)

Mit Dach			Ohne Dach
Basisertrag / ha	11.000kg	11.000 kg	Basisertrag / ha
Erhöhter Ertrag durch größere Kirschen	12650kg (+15%)	7700kg (-30%)	Ertragsverlust durch Regen / Vögel / Insekten
Höherer Ertragspreis durch größere Kirschen	4,00 Euro	2,50 Euro	Normaler Verkaufspreis pro kg
Einnahmen in Euro / Hektar	50.600 Euro	19.250 Euro	Einnahmen in Euro / Hektar
Ertragsdifferenz in Euro	31.350 Euro		

89

Fazit zur Kirsche

- **Es gibt kaum deutsche Kirschen:
Ein vernachlässigter Markt?
30.000 t = 3.000 ha**
- **Kirschenanbau ist nicht einfach (Standort und Können)**
- **Preise stark qualitätsbezogen (=Größe und Glanz)**
- **Regendach ermöglicht Qualitäten und sichert Produktion**
- **Fruchtfliege, Pseudomonas, Kirschessigfliege als unwägbare Größe,
Überdachung mit Einnetzung**
- **Hohe Investitionskosten**
- **Hohe Deckungsbeiträge möglich**
- **Langsamer Ertragseintritt, längere Kapitalrückzahlung**
- **Kooperation mit Erzeugerorganisation zur Marktwirksamkeit
(Erschließung, Qualitätsmanagement, Sortierung usw.)**



Chancen in der Beerenerzeugung



Grunddaten verschiedener Obstkulturen

Kultur	Umsatz (€/ha)			AfA Kulturen + v. Kosten (€/ha)
	Erträge (t)	Preise (€/kg)	Erlöse	
Äpfel	25 – 60	0,2 – 0,5	5.000 – 30.000	6 - 12.000
Birnen	30 – 70	0,2 – 0,5	6.000 – 35.000	5 - 10.000
Süßkirschen	10 – 20	1,5 – 6,0	15.000 – 120.000	8 - 10.000
Zwetschen	30 – 40	0,2 – 1,0	6.000 – 40.000	5 - 10.000
Erdbeeren	10 – 20	1,5 – 5,0	15.000 – 100.000	8 - 12.000
Himbeeren	5 – 20	2,0 – 8,0	10.000 – 160.000	10 – 15.000
Joh.-beeren rot	6 – 12	1,0 – 2,5	6.000 – 30.000	10 - 12.000
Joh.-beeren schw. Verarbeitung	6 – 12	0,3 – 1,0	1.800 – 12.000	1 - 2.500
Stachelbeeren	6 – 12	1,5 – 3,0	9.000 – 36.000	12 - 15.000
Heidelbeeren	6 – 20	2,0 – 5,0	12.000 – 120.000	10 – 15.000
Aprikosen	10 – 25	1,5 - 5,0	15.000 – 125.000	10 - 15.000

Grundsätzlich: Optimale Kulturführung -> Erträge und Qualität

Ansatzpunkte Beratungsarbeit KOB

- Produktionstechnik verbessern (Ertrag und Qualität)
- Produktion auf hohes Intensitätsniveau (Arbeit und Kapital) bringen
- Qualität und Produktion sichern (Bewässerung, Hagel-/Sonnenschutznetz) –
- Betriebliche Entwicklung steuern (Strategie und Risikoanalyse)

- Regelmäßige Betriebsanalyse - Controlling
- Einmalige Aktionen vs. laufende Betreuung
- „Insellösungen“ mit Beratungsinstrumenten zu Einzelproblemen (Arbeitsorganisation, Kontrolle Obstabrechnungen etc.)
- Intensität des Instrumentariums (Massenfax – Gruppe – Einzelbesuch)
- Methode: Partizipativ, Ganzheitlich, Einbezug weiterer Akteure
- Organisatorisch: GmbH mit Anschluss an Forschungseinrichtung KOB

93

Start zum Januar 2018

- Grundlage: Beratungsmodell Baden-Württemberg mit Landesförderung
- Gründung Beratungs GmbH August 2017
- Angebot an breit gefächerten Modulen
- Arbeit betriebsindividuell
- Angebot an Region Bodensee und darüber hinaus
- Interessant: Verhalten übrige, etablierte Beratungseinrichtungen

Hinweise zum Projekt (Erfahrungen zur Methodik, neue Berater, mögliche Kooperationspartner) willkommen

94

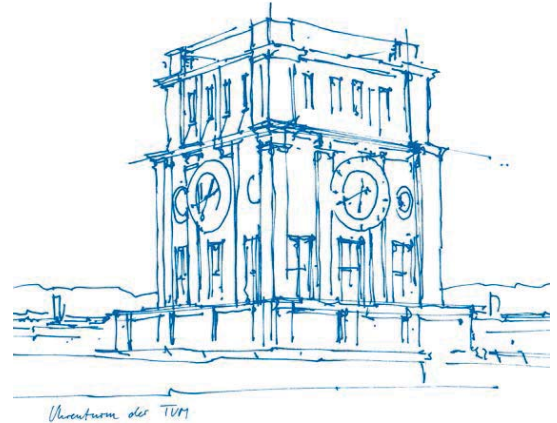
Risikomanagement im Obstbau

Annkatriin Porsch¹, Markus Gandorfer², Vera Bitsch¹

1) Technische Universität München
Lehrstuhl für Ökonomik des Gartenbaus und Landschaftsbaus

2) Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft
Institut für Landtechnik und Tierhaltung

Bad Waldsee, 25.09.2017



Inhalt

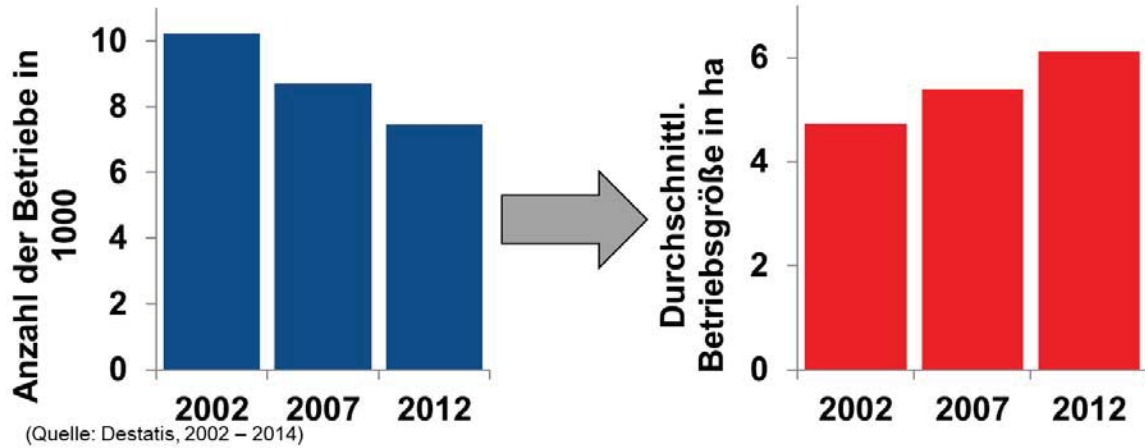
-
- ▶ **1 Risikomanagement als Erfolgsfaktor**

 - ▶ **2 Risikomanagement im eigenen Betrieb**

 - ▶ **3 Projekt Risikomanagement im Obst**

 - ▶ **4 Fazit**

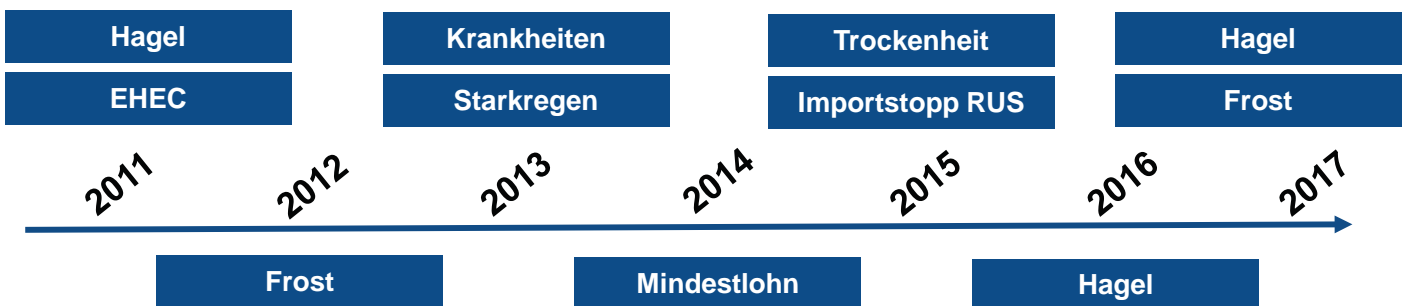
Risikomanagement ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Agrar- und Gartenbaubetriebe



→ Abnehmende Risikotragfähigkeit

3

Risikomanagement ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Agrar- und Gartenbaubetriebe



→ Steigende Risikoexposition

4

Inhalt

-
- ▶ 1 Risikomanagement als Erfolgsfaktor

 - ▶ 2 **Risikomanagement im eigenen Betrieb**

 - ▶ 3 Projekt Risikomanagement im Obst

 - ▶ 4 Fazit
-

5

Risikomanagementprozess im eigenen Betrieb



6

56

Risikomanagementprozess im eigenen Betrieb

Bereich	Kennzahl
Rentabilität	Gesamtkapitalrentabilität
Stabilität	Gewinnrate
	Eigenkapitalquote
	Eigenkapitalveränderungsrate
	Spezialisierungsgrad
	Einkommensstruktur
Liquidität	Dynamischer Verschuldungsgrad
	Liquidität 3. Grades

→ Bewertung der Risikotragfähigkeit des Betriebes

Theuvsen et al. (2014): Risikotragfähigkeit im Risikomanagementprozess: Konzeption und praktische Anwendung eines kennzahlengestützten Scoring-Systems zur Analyse landwirtschaftlicher Familienbetriebe; Berichte über die Landwirtschaft, Band 92, Heft 1

7

Risikomanagementprozess im eigenen Betrieb

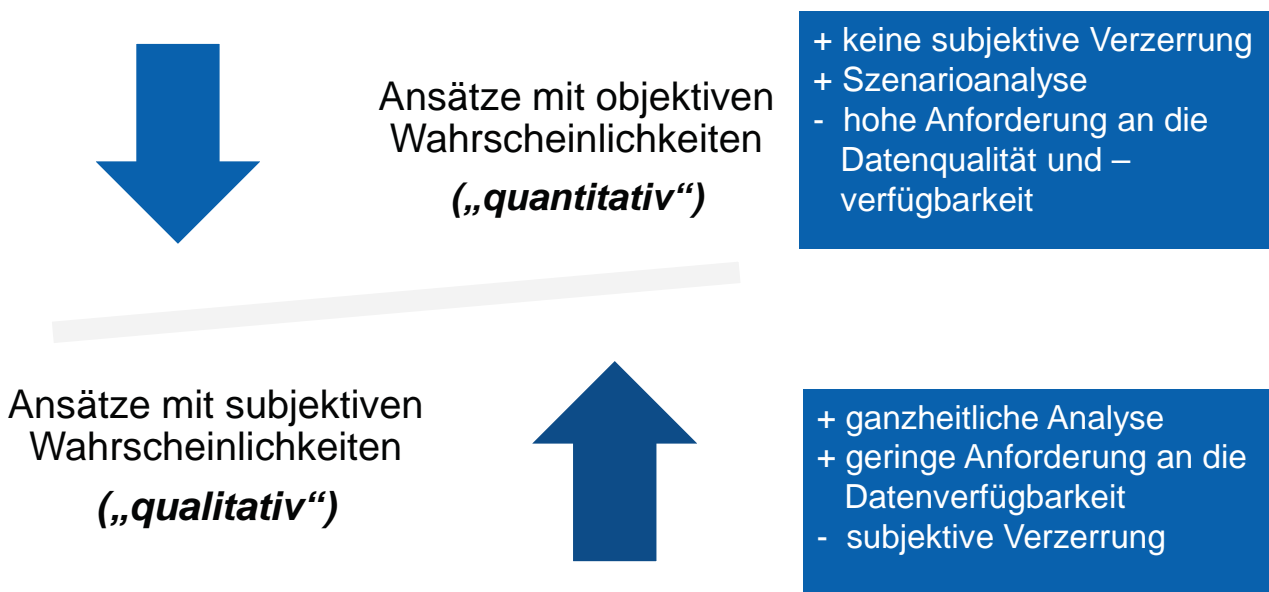
Bewertung der Risikotragfähigkeit
(nach Theuvsen et al., 2014):



Bewertung der Risikoexposition

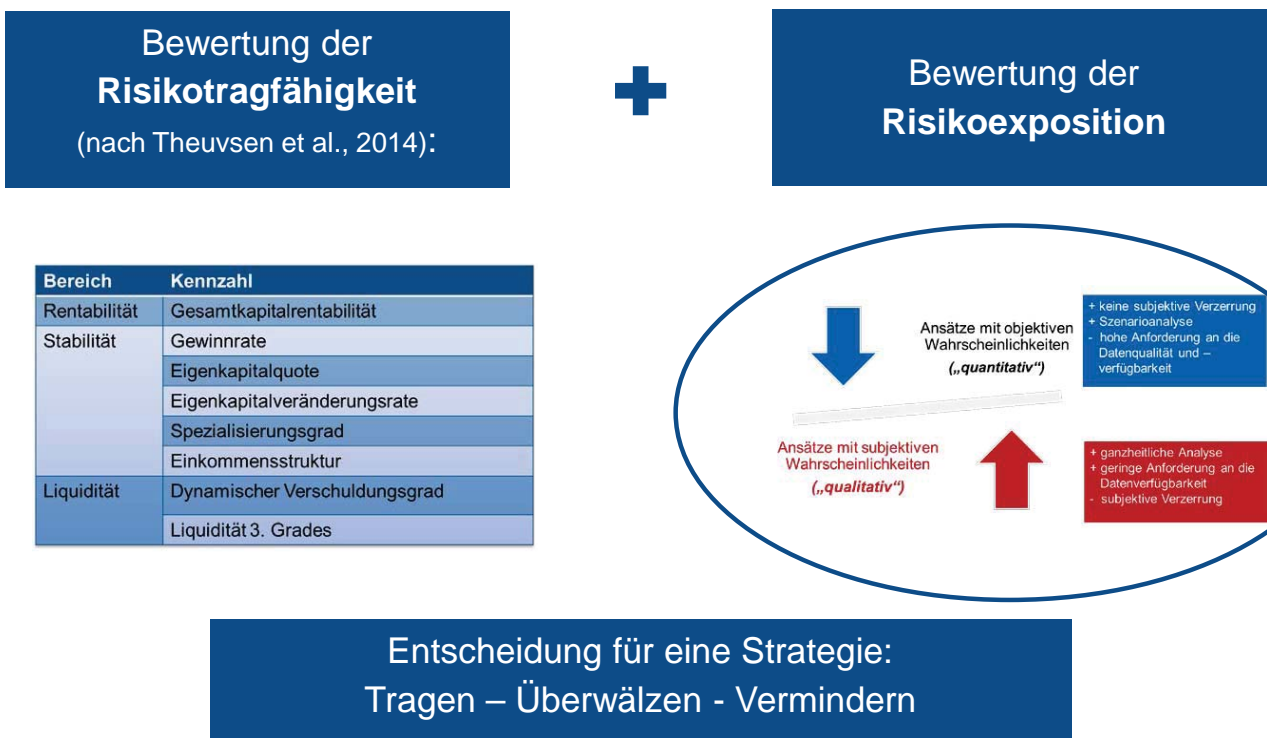
Bereich	Kennzahl
Rentabilität	Gesamtkapitalrentabilität
Stabilität	Gewinnrate
	Eigenkapitalquote
	Eigenkapitalveränderungsrate
	Spezialisierungsgrad
	Einkommensstruktur
Liquidität	Dynamischer Verschuldungsgrad
	Liquidität 3. Grades

Ansätze zur Bewertung der Risikoexposition



vgl. z.B. Barodte, 2008, Hardaker und Lien, 2010, vanWinsen et al., 2013

Risikomanagementprozess im eigenen Betrieb



Inhalt

-
- ▶ 1 Risikomanagement als Erfolgsfaktor

 - ▶ 2 Risikomanagement im eigenen Betrieb

 - ▶ 3 **Projekt zum Risikomanagement im Obst**

 - ▶ 4 Fazit
-

11

Projekt “Risikomanagement im Obstbau”

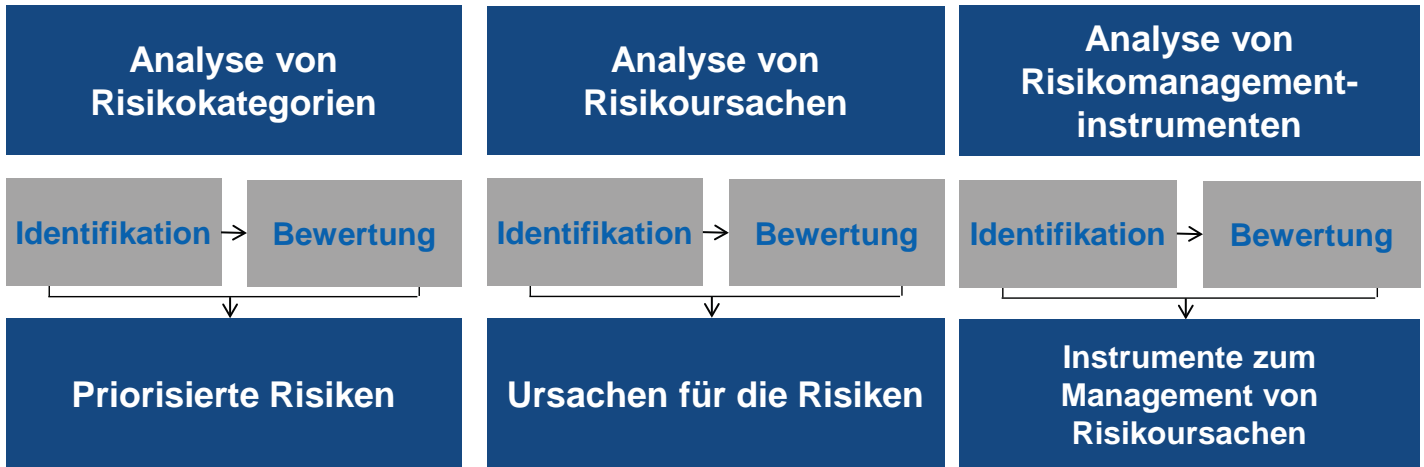
- Welche Risiken sind für Obstbaubetriebe relevant?
- Welche Risikomanagementinstrumente werden angewandt?
- Wie ist die Zufriedenheit mit den angewandten Instrumenten?
- Bewertung von ausgewählten Instrumenten

→ **Ableitung von Empfehlungen für Betriebe und Berater**



12

Aufbau der Studie



vgl. Barodte, 2008

13

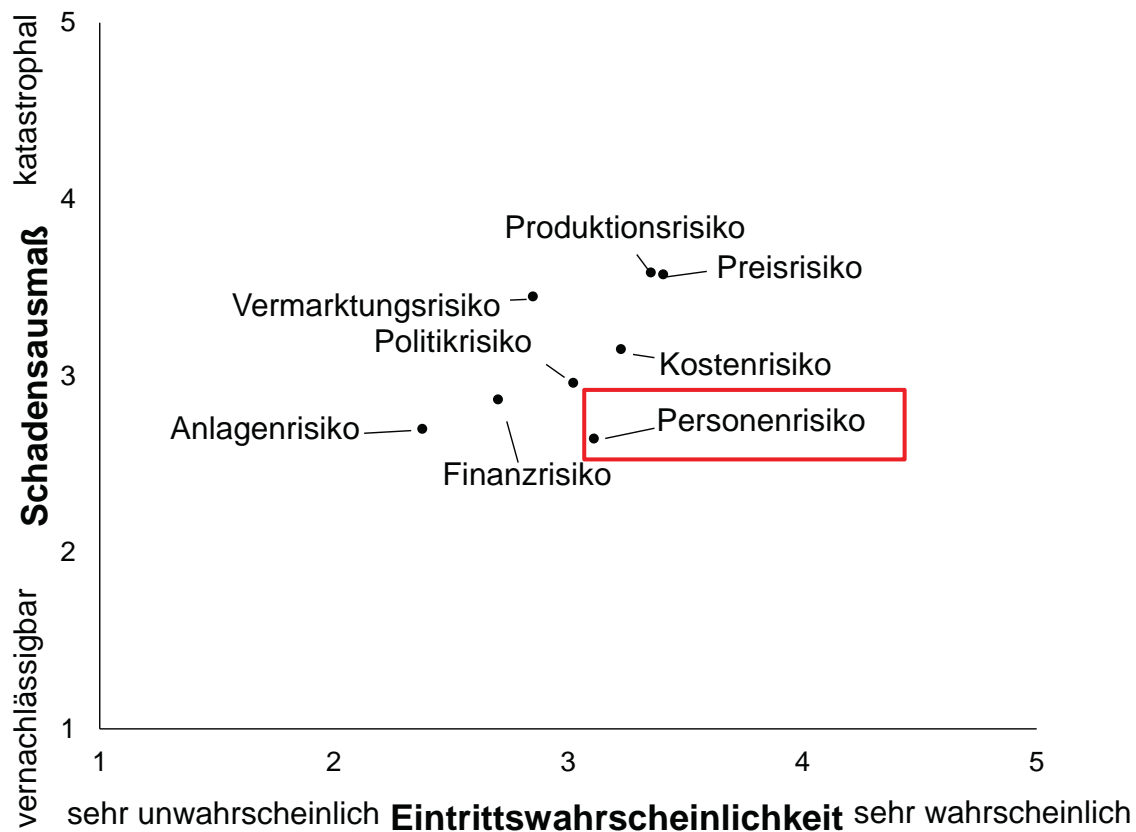
Übersicht über die Stichprobe (n=105)



- November / Dezember 2014
- Alter: ϕ 49
- Geschlecht: 86% m / 14% f
- Betriebsgröße: ϕ 51 ha
- Pachtflächenanteil: ϕ 50%
- Anteil Haupterwerb: 88%
- Positive Bewertung der finanziellen Situation: 91%

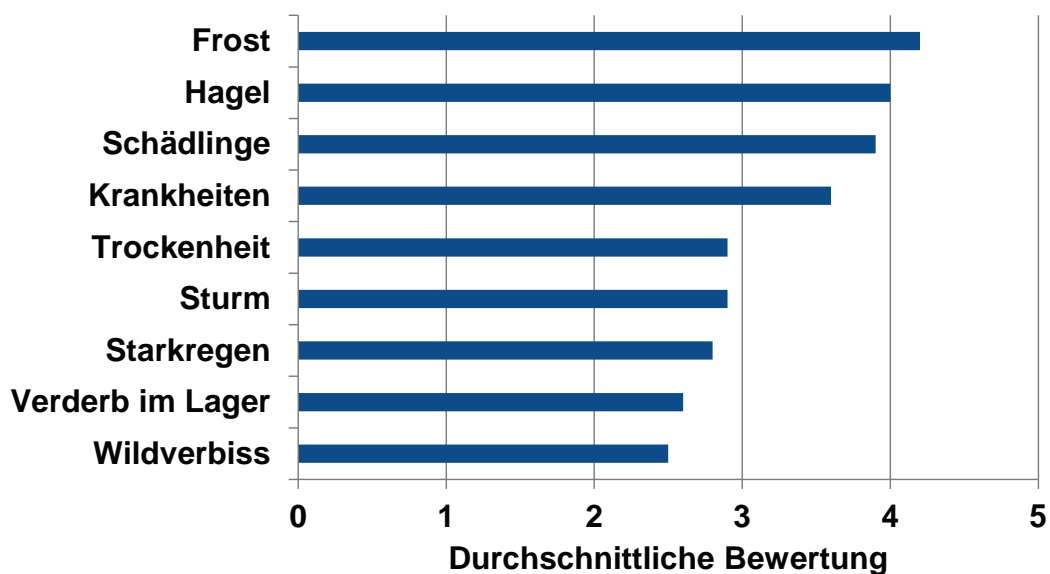
14

Schritt 1: Analyse von Risikokategorien (n=105)



15

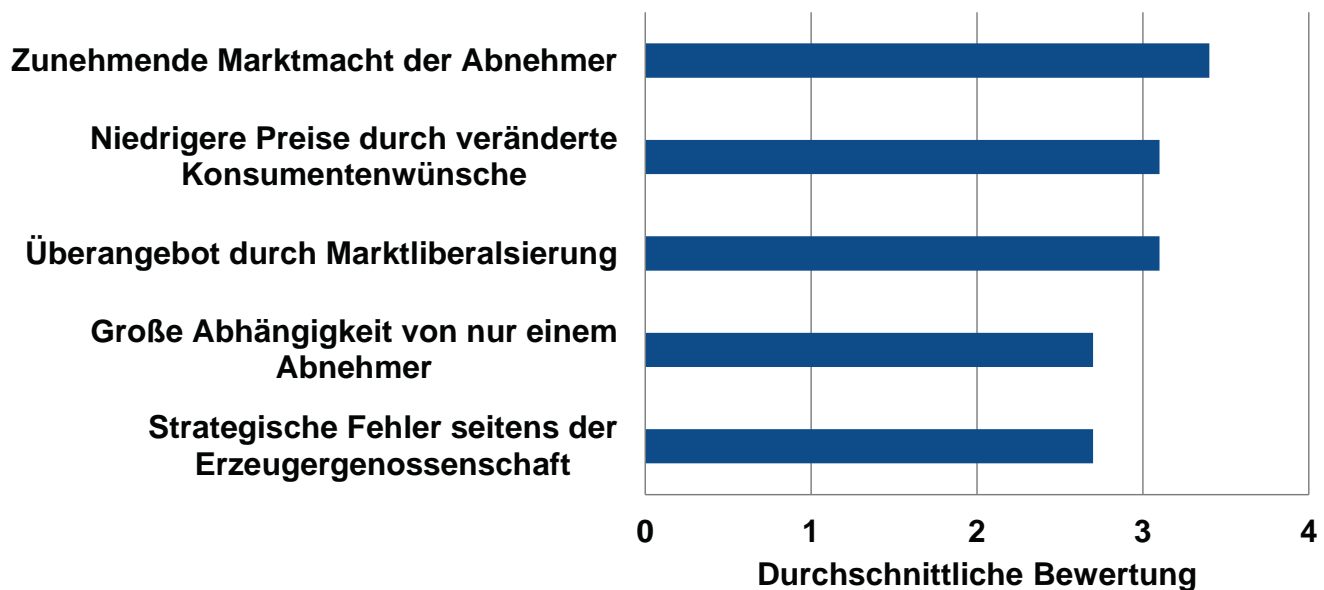
Schritt 2: Analyse der Risikoursachen für das Produktionsrisiko (n=105)



Einzelne Risikoursachen wurden nach der Relevanz für den Betrieb abgefragt
 1 = "nicht wichtig" and 5 = "sehr wichtig"

16

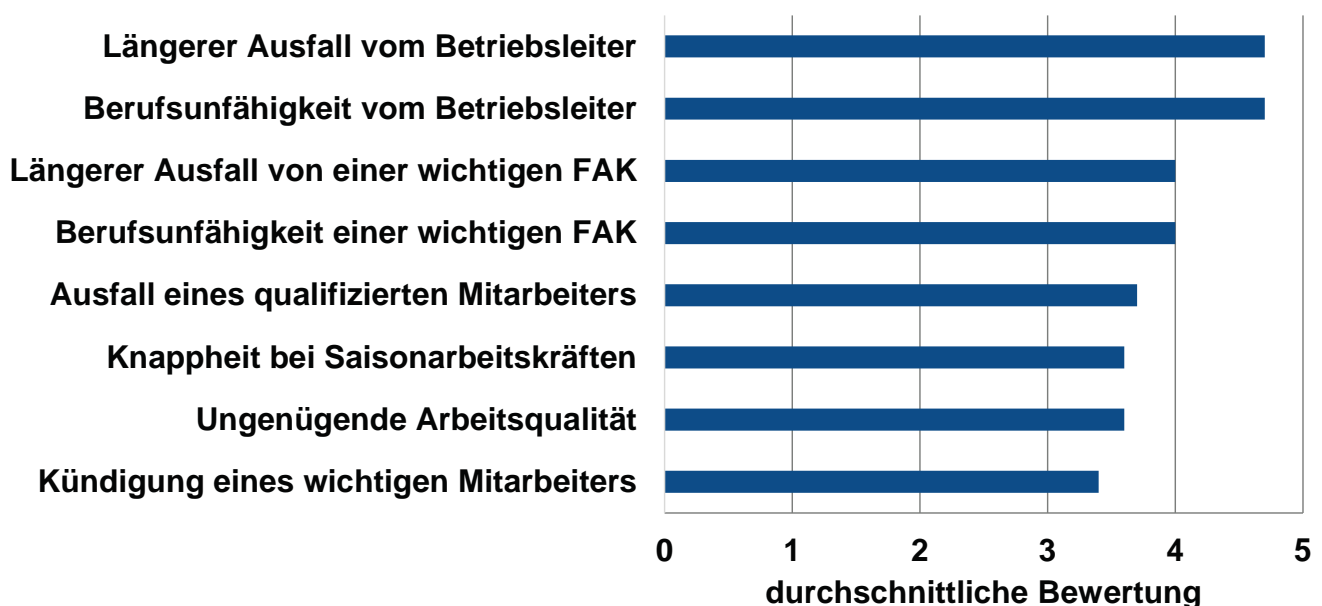
Schritt 2: Analyse der Risikoursachen für das Preisrisiko (n=105)



Einzelne Risikoursachen wurden nach der Relevanz für den Betrieb abgefragt
 1 = "nicht wichtig" and 5 = "sehr wichtig"

17

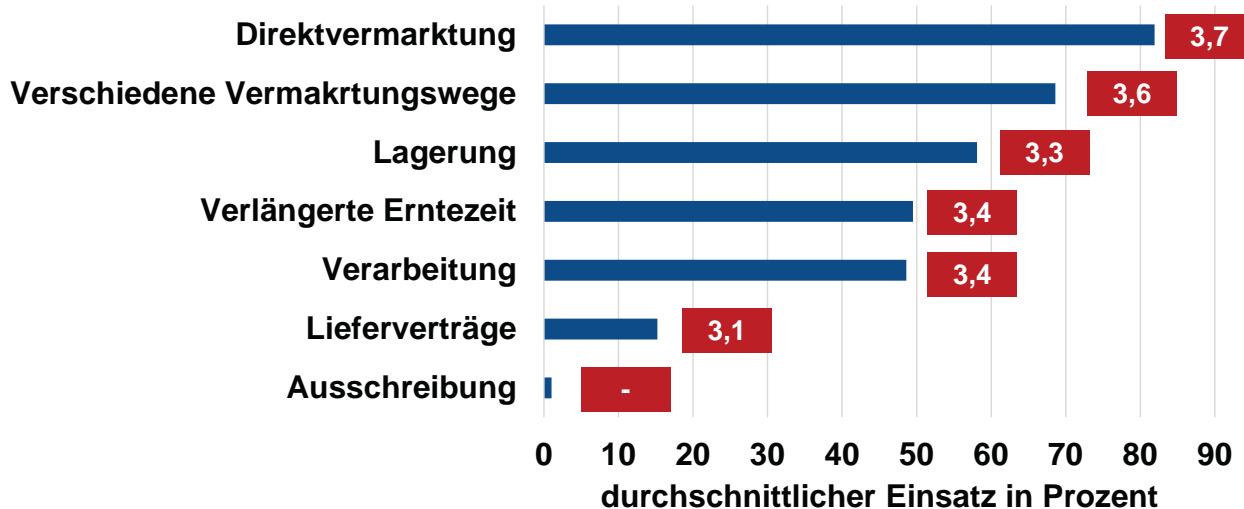
Schritt 2: Analyse der Risikoursachen für das Personenrisiko (n=105)



Einzelne Risikoursachen wurden nach der Relevanz für den Betrieb abgefragt
 1 = "nicht wichtig" and 5 = "sehr wichtig"

18

Schritt 3: Analyse der eingesetzten Instrumente (n=105) für das Preisrisiko



Die einzelnen Instrumente wurden im Hinblick auf die **Zufriedenheit** auf einer 5-stufigen Likert-Skala bewertet.

1 = "nicht zufrieden" und 5 = "vollkommen zufrieden"

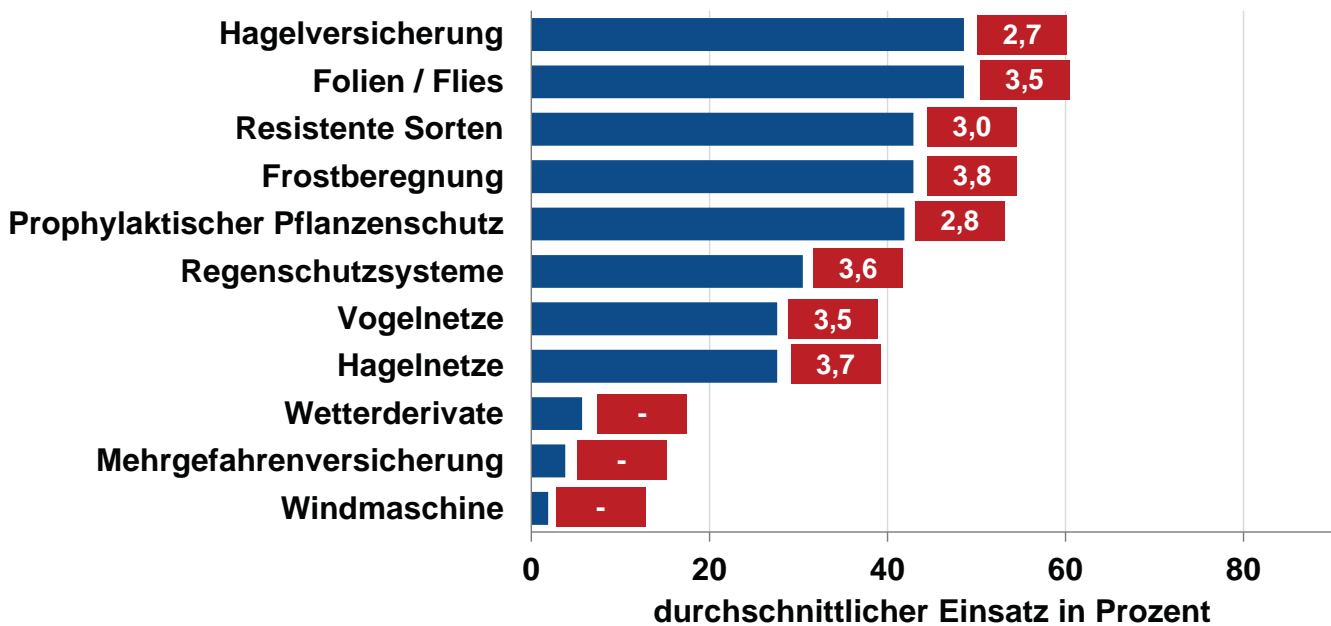
19

Exkurs: Studie zur Erzeugerpreisvolatilität ausgewählter Obst- und Gemüsekulturen / Beispiel Apfel

gleitende histor. Volatilität (52-Wochen-Fenster)



Schritt 3: Analyse der eingesetzten Instrumente (n=105) für das Produktionsrisiko

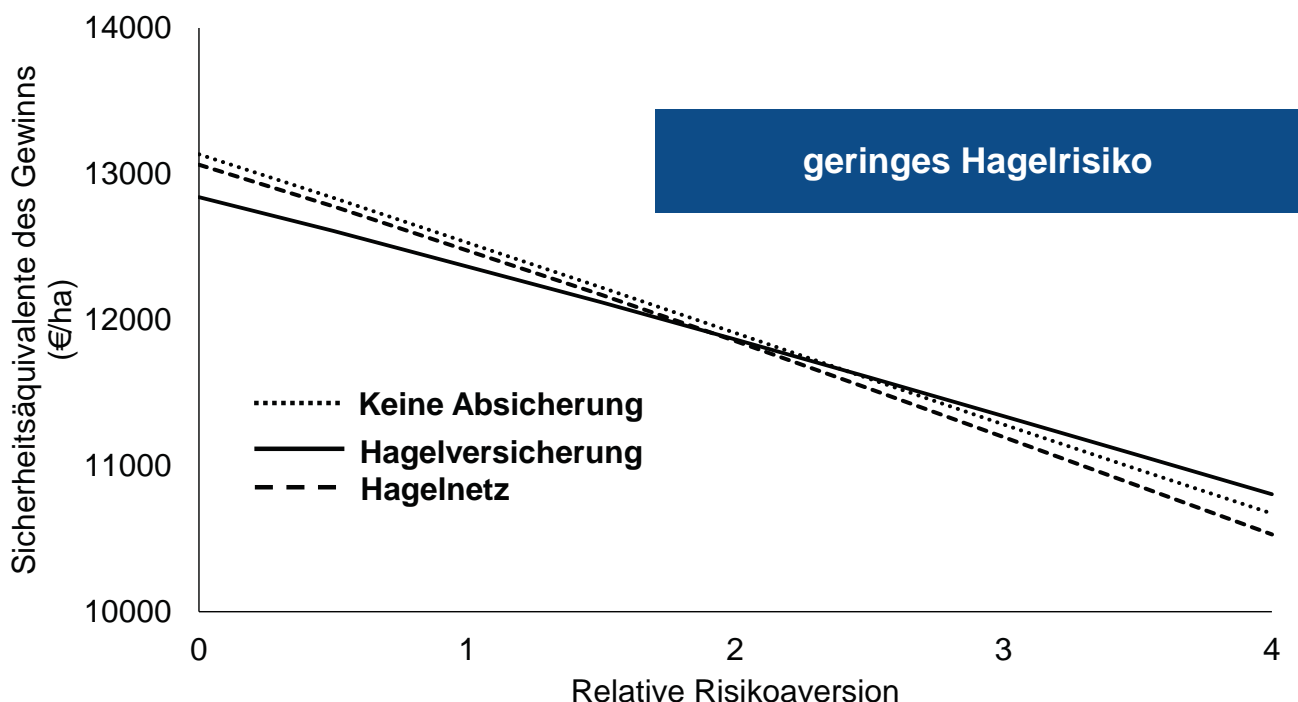


Die einzelnen Instrumente wurden im Hinblick auf die **Zufriedenheit** auf einer 5-stufigen Likert-Skala bewertet.

1 = "nicht zufrieden" und 5 = "vollkommen zufrieden"

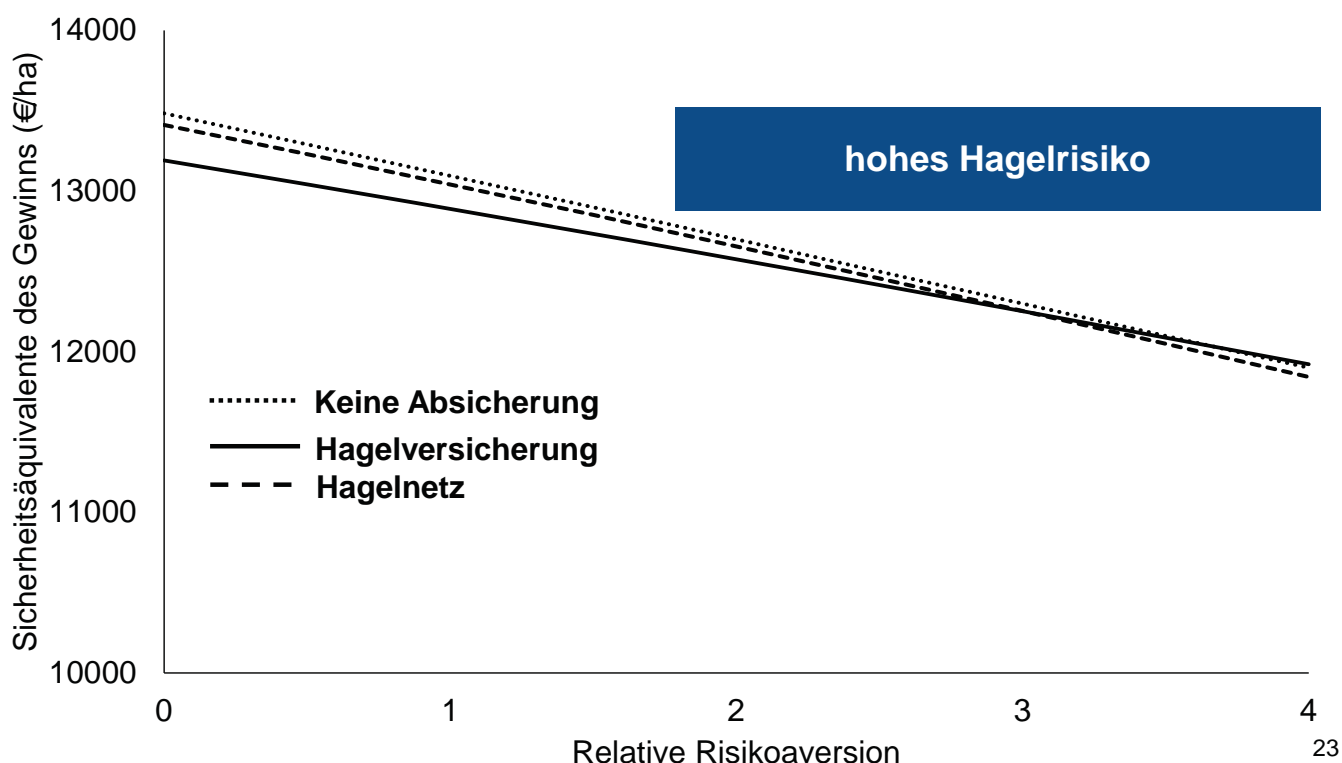
21

Exkurs: Studie Strategien zum Management des Hagelrisikos

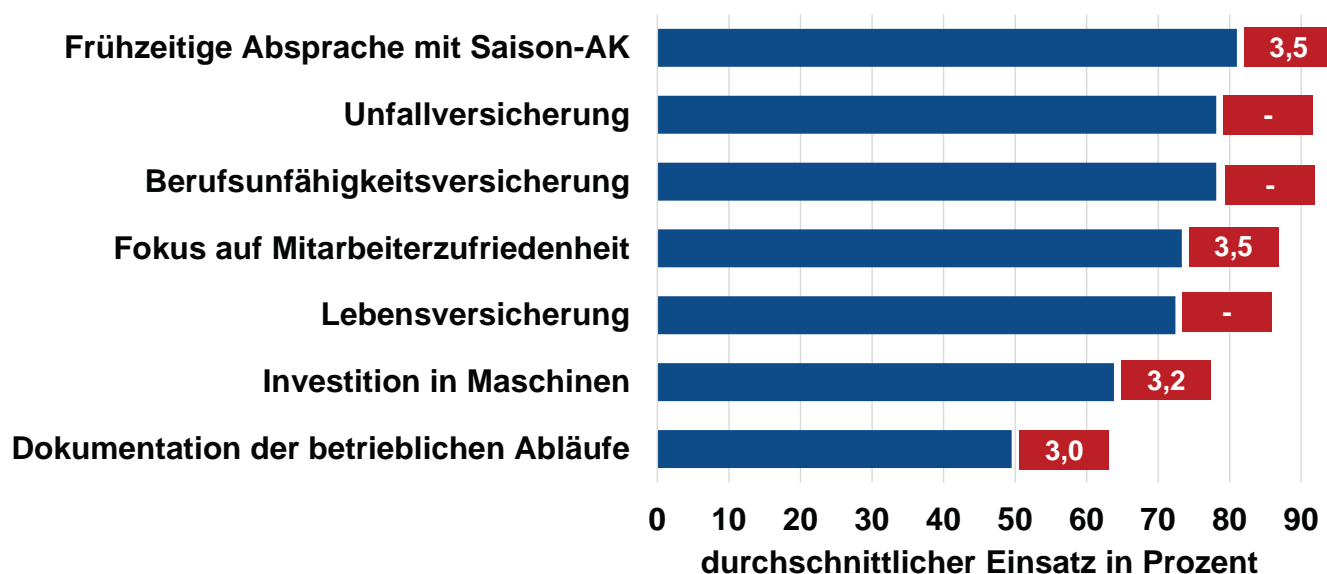


22

Exkurs: Studie “Strategien zum Management des Hagelrisikos”



Schritt 3: Analyse der eingesetzten Instrumente (n=105) für das Personenrisiko



Die einzelnen Instrumente wurden im Hinblick auf die **Zufriedenheit** auf einer 5-stufigen Likert-Skala bewertet.

1 = “nicht zufrieden” und 5 = “vollkommen zufrieden”

Inhalt

-
- ▶ 1 Risikomanagement als Erfolgsfaktor

 - ▶ 2 Risikomanagement im eigenen Betrieb

 - ▶ 3 Projekt Risikomanagement im Obst

 - ▶ 4 Fazit

25

Fazit I

- Risikomanagement gewinnt an Bedeutung

- Risikomanagementprozess: Analyse der Risikoursachen - Analyse der Risikoexposition – Entscheidung für Strategie/Instrument – Kontrolle

- Preis- und Produktionsrisiko (insb. Hagel, Frost) sehr hohe Bedeutung

- Personenrisiko wird häufig unterschätzt!

26

Fazit II

- Preisvolatilität hat langfristig betrachtet nicht wesentlich zugenommen & EO bieten keine stabileren Preise
- Hagelrisiko: geringes bis mittleres Risiko => Versicherung gute Alternative zum Netz, Flexibilität!
- Teilweise Widerspruch bei RM Instrumenten: Einsatzhäufigkeit vs. Zufriedenheit

27

Hinweise zum ersten Einstieg

Bewertung der Risikoexposition



Bewertung der Risikotragfähigkeit

www.agrar-rating.de

Online-Angebot der VR –Banken zur Bewertung der Risikotragfähigkeit des eigenen Betriebs

www.rentenbank.de/foerderangebote/risikomanager/

Online –Anwendung der Rentenbank zur Einschätzung der Risikoexposition

RISIKOMANAGER

Produktionsrisiken

Produktionsrisiken umfassen alle Verlustgefahren, die bei der Erzeugung der landwirtschaftlichen Produkte auftreten können. Bitte wählen Sie die für Ihren Betrieb relevanten Risiken aus und bewerten Sie deren Eintrittswahrscheinlichkeiten mit 1 (einstufig) bis 10 (mehrstufig) und die mögliche Schadenssumme mit 1 (geringer Auswirkung) bis 10 (erhebliche Auswirkung). Berücksichtigen Sie keine Schadenssummen, die durch bereits bestehende Absicherungsinstrumente (z.B. Versicherungen) abgedeckt sind.

	Relevanz Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Schadenssumme	Fälle bei Schadenshöhe in €
1. Witterung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Schädlinge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tierkrankheiten und -erkrankungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Betriebsunterbrechung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Verringerte Flächenverfügbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ausfall von Schlüsselpersonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sonstige Produktionsrisiken, und ggf. weitere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sonstige Produktionsrisiken, und ggf. weitere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28

67

Methode der Kollegialen Fallberatung



Vortrag zur 55. Betriebswirtschaftlichen Fachtagung in Bad Waldsee am 25.09.2017
Jörg Fieseler – Unternehmensberatung Gartenbau

Methode der Kollegialen Fallberatung

Strukturwandel und Beratung

(Thema der ZBG-Tagung 2016 in Bad Zwischenahn)

- Das Problem der Krise / des Strukturwandels
- Berater und Betroffener (Unternehmer)
- **Anforderungen an den Berater**

Methode der Kollegialen Fallberatung (KFB)

- Komplexe Beratungssituationen
Anforderungen, Persönlichkeit und Entwicklung
des Beraters
- Methode und Sinn der KFB
- Übung KFB (am Mittwoch)

ZBG Tagung 2016 in Bad Zwischenahn

Berater ↔ Kunde

Das (Beziehungs)Dilemma in der Krise

- Kunden empfinden hohen Druck und wollen von diesem befreit werden.
- Kunden sehen sich nicht als Teil des Problems - erkennen nicht den eigenen Anteil.
- Das Problem wird als „von außen gemacht“ angesehen.
- Kunden wollen darüber reden aber nicht daran arbeiten.
- **Bewusst oder unbewusst ziehen Kunden den Berater in „ihre Welt“.**
([Was würdest du machen?](#))
- Probleme, die über Jahre entstanden sind, sollen „schnell weggemacht werden“.

Komplexe Situationen (Beratungsfälle) stellen hohe Anforderungen an die Beratung/Berater.

Fragestellungen zum Komplex „Schwierige Beratungssituationen“

Wie gehen wir als Berater mit komplexen Problemen um?

Welche Methoden / Mittel stehen uns zur Verfügung?

Springen wir ins Familiensystem und übernehmen Entscheidungen?

Verwirren wir mit Zahlen?

Mahnen wir vor dem Nichtstun? („Du musst...“)

Anliegen: Eigene Wirksamkeit verändern Beratungsstress abbauen

Kollegiale Fallberatung

Kollegiale Beratung ist ein systematisches Beratungsgespräch, in dem Kollegen sich nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur wechselseitig zu beruflichen Fragen und Schlüsselthemen beraten und gemeinsam Lösungen entwickeln.

Aus: <http://www.kollegiale-beratung.de/Ebene1/methode.html>

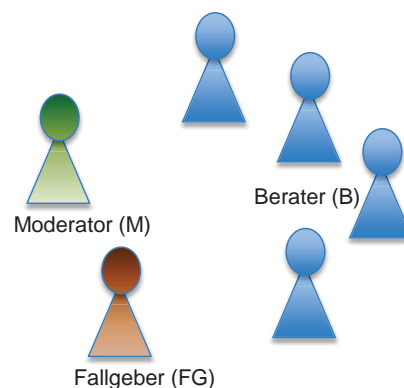
25.09.2017

Jörg Fieseler Unternehmensberatung Gartenbau

Kollegiale Fallberatung

Der Ablauf

1. Vorbereitung (Rollenverteilung)
2. Fallbeschreibung
 - FG: kurze Fallbeschreibung
 - B: Verständnisfragen
 - FG + M/B: Schlüsselfrage in die Runde (Wie kann ich erreichen...?)
3. Hypothesen / Methodenauswahl
 - M+B+FG: Abstimmung der Methodenwahl
4. Reflexion: Thema <-> Schlüsselfrage
 - FG: Auswahl hilfreicher Hypothesen
 - Überprüfung der Schlüsselfrage
5. Lösungen und Handlungsplan
 - FG: entwickelt eigene Lösungen (Unterstützung durch B)
 - Maßnahmen zur Umsetzung; prüft eigene Ressourcen
6. Metalog
 - Reflexion des Prozesses (! – nicht der Inhalte)



25.09.2017

Jörg Fieseler Unternehmensberatung Gartenbau

Vorbereitung - Rollenverteilung

Fallgeber

- Will offen über den Fall sprechen, ist an einer Lösung interessiert.
- Ist bereit, sein eigenes Verhalten kritisch zu hinterfragen.
- Nimmt Hypothesen und Ideen der Berater als Anregung auf.
- Rechtfertigt sich nicht – stellt seine bisherige Sicht in Frage.
- Leitet ein Schlüsselthema für seine persönliche Entwicklung ab.

Moderator

- Sichert den systematischen Ablauf.
- Achtet auf Methoden-, Zeit- und Rollendisziplin.
- Hält die Gruppe am Thema und bezieht die Teilnehmer mit ein.

Berater

- Sind respektvoll aber auch offen und ehrlich.
- Äußern Wahrnehmungen, Eindrücke und Gefühle sowie Vermutungen
- Geben keine gut gemeinten Ratschläge sondern beschreiben neue Zusammenhänge.

Fallbeschreibung und Schlüsselfrage

Fallgeber

Kurze Beschreibung der Situation (Betrieb, ...).

Welche Personen sind beteiligt, evtl. wie stehen sie in Beziehung zueinander.

- Was ist Anlass zu der Beratung?
- Was ist das Anliegen der Kunden?
- Wie erlebe ich (FG) die Situation, was ist meine Rolle/Auftrag?
- Was bereitet mir Schwierigkeiten?
- Was ist mein Anliegen (Thema) an die Kollegiale Fallberatung?

Schlüsselfrage

FG formuliert eine Schlüsselfrage an die Berater.

Die Schlüsselfrage soll das Ziel des FG an die Berater umreißen.

Hat der FG Schwierigkeiten bei der Formulierung, kann die Gruppe Hilfe anbieten, in dem sie eine Schlüsselfrage erfindet und diese dem FG anbietet.

Methoden

zur Bearbeitung des Falles

Schlüsselfrage: „Wie kann ich Kunden eigene Zukunftspläne entwickeln lassen?“

1. Hypothesen
„Ich nehme wahr,...“
„Auf mich wirkt das wie...“
2. Kopfstandmethode - Schlüsselfrage wird inhaltlich ins Gegenteil verkehrt.
„Wie kann ich Kunden unterstützen, im Alten zu verharren?“
3. Schlüsselfrage (er-) finden
Oftmals ist es so, dass der FG Lösungen zu seiner Schlüsselfrage schon hat und sich diese absichern möchte. Das bringt für den FG keinen Neuwert.
„Wie kann ich meine Vorstellungen über die Zukunft vom Kunden fern halten?“
4. Rollenspiel / Actstorming
Wenn der FG Verhaltens- oder Formulierungsvorschläge benötigt.
5. ...

Reflexion: Thema <-> Schlüsselfrage

Der Fallgeber prüft für sich die Beiträge,
sucht für sich die hilfreichen Beiträge aus,
reflektiert diese in Bezug auf das Thema und seine Schlüsselfrage
und gibt seine Lösungsansätze / Maßnahmen in die Runde.

Er prüft, ob ihm ausreichende eigene Ressourcen zur Verfügung stehen.
(z.B. sich distanzieren können, einen Konflikt ertragen ...)

Metalog

Was lernt es uns?

Ergebnis und Prozess

Wie zufrieden bin ich mit dem erreichten Ergebnis?

Was hat geholfen, was behindert?

Wie wurde die Schlüsselfrage, das Ziel erarbeitet und verfolgt?

Sind Lernthemen aufgetreten?

Unsere Zusammenarbeit

Wie zufrieden war ich mit unserer Zusammenarbeit?

Wurden Prinzipien wie „Wahrheit“, „Vertrauen“, „Offenheit“... in der Gruppe gelebt?

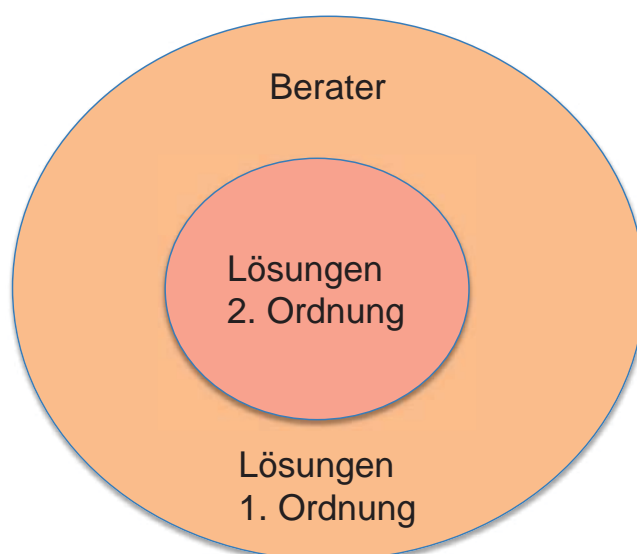
Wie waren die Beziehungen in der Gruppe, wer dominierte, wer hielt sich zurück?

Gab es Probleme, Durchhänger und wie ging die Gruppe damit um?

25.09.2017

Jörg Fieseler Unternehmensberatung Gartenbau

Vertiefung der Reflexion: Thema <-> Schlüsselfrage <-> Berater



Lösungen 1. Ordnung
ausgerichtet auf Lösungen im
Kundensystem

Lösungen 2. Ordnung
ausgerichtet auf den Berater
als „Menschen“.
Wahrnehmung von
Einstellungen, Verhalten, Ängsten
beim Berater und wie diese
Lösungen fördern oder behindern.

25.09.2017

Jörg Fieseler Unternehmensberatung Gartenbau

Kollegiale Fallberatung

Trägt dazu bei, ..

... schwierige Probleme / Fälle zu lösen

... berufliche Kompetenzen und Fähigkeiten zu verbessern

... beruflichen Stress zu vermindern

25.09.2017

Jörg Fieseler Unternehmensberatung Gartenbau

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



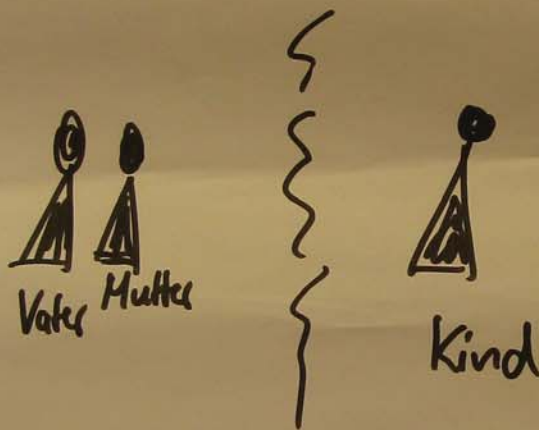
Kollegiale Fallberatung



1. Vorbereitung / Rollenverteilung
2. Fallbeschreibung / Schlüsselfrage
3. Hypothesen Berater
4. Reflexion Thema / Hypothesen / Frage
5. Handlungsplan
6. Metalog

Fall: Hofübergabe

Eltern - Kind - Beziehung



Kind hat Vater nicht mehr geachtet - kein Respekt

Bruch in der Familie

Fähigkeiten des Kindes sind in Frage gestellt

↳ den Hof zu führen

Andere Leidenschaften des Kindes

Angst der Eltern, dass es schief geht

Schlüsselfrage

Wie kriegt man den Sohn
dahin, dass er erkennt,
was sein Lebensziel /
Leidenschaft ist?

für mich der Rückschluss - Lösungen

- ich bin die falsche Person, um mit dem Sohn zu sprechen
- ich muss den Eltern sagen, ich bin nicht die Person, die 'das klären kann'
- ich habe die neutrale Stellung nicht mehr
- ich werde mich Stück für Stück rausziehen
- das "man" in ^{meiner} ~~der~~ Frage ist mir wichtig
+ ich bin ~~der~~ nicht der Richtige

Hypothesen

- Der Sohn traut sich nicht, sich zu öffnen
- Der Sohn steht mit dem Rücken an der Wand und kann nicht vor und zurück - Gesichtsverlust
- Vielleicht hat der Sohn Angst, da einzusteigen
- Sohn weiß selber noch nicht, wohin er will
- Alle wollen den Sohn 'bearbeiten' das funktioniert nicht
- Sohn wollte in irgendeiner Phase es den Eltern Recht machen, jetzt ist er gefangen.

Hypothesen zum FG

- 5 -

- FG hat auch seine eigene Motivation für die Situation
- möchte, dass es flutscht
- möchte es am Laufen halten
- ist den Eltern näher als dem Sohn
- das merzt der Sohn
- hat Allparteilichkeit verloren
- hat eine Mitverantwortung für diese Situation
- Konflikt weil nach Außen schon für FG die "Nachfolge" über das Schild dokumentiert wird
- Angst damals nicht erkannt zu haben, dass da früher schon ein Konflikt war

- Berater geht schuldweise in die Verantwortung der Eltern
- macht das Problem (der Familie) zu seinem
- FG ist sehr engagiert für das Ganze + die Familie – das ist eine positive Ressource

-
- FG: • ich hatte eine Rieseneinbelastung, weil sich die Gräntner auf meine bwl Berechnung verlassen haben
- ich habe mir das Problem der Familie zu eigen gemacht

Metalog

FG
 hab es nicht empfunden, dass es
 zu persönlichen Angriffen kam
 hab meine alten Fälle erzählt
 gut war es - es war ein Spiegel für mich
 es war hilfreich

3
 gut - erstmal zuzuhören
 mich disziplinieren, nichts zu sagen
 hat super geklappt, obwohl wir uns nicht
 kennen
 angenehm überrascht, wie gut es funktioniert
 Hypothesen, miteinander... hat
 FG war offen

M
 super geklappt
 alle haben toll mitgearbeitet
 FG war offen und ehrlich



Betriebsvergleich 4.0 Aktueller Stand

Bernd Hardeweg
Robert Luer

Hintergrund

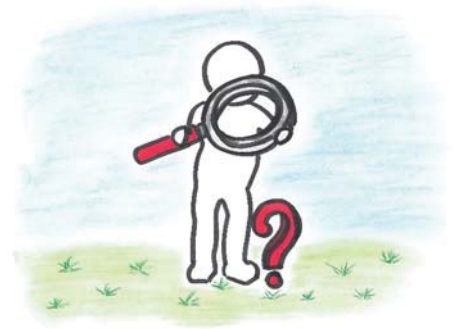
- ▶ Idee, Onlinezugang zum Betriebsvergleich einzurichten
 - ▶ Stand der Technik
 - ▶ Zugang für Unternehmen ohne Zugang zu Officialberatung

 - ▶ Erster Ansatz in BSc-Arbeit
 - ▶ Schritt-für-Schritt-Erfassung für weniger erfahrene Benutzer
 - ▶ Ausblenden irrelevanter Teile des Erhebungsbogens
 - ▶ Voller Erhebungsbogen

 - ▶ EH-Vorhaben des BMEL „Wege zu einem effizienteren, beschleunigten Betriebsvergleich“
 - ▶ Projektdurchführung 12/2016 – 11/2018 durch COCONCEPT
-

Projektablauf

- ▶ Projektbegleitende Arbeitsgruppe (PAG)
- ▶ 3 Workshops (März – Juni 2017)
- ▶ Leitfadengestützte Interviews zum Test eines Prototypen
 - ▶ Seit M. September 2017
- ▶ Repräsentative Online-Befragung von Gartenbauunternehmen (Anfang 2018)
- ▶ Rolle ZBG: Weiterentwicklung des Prototypen für den Onlinezugang anhand der (Zwischen-) Ergebnisse



23.10.2017

Erste Ergebnisse der Workshops

- ▶ Großes Interesse am Betriebsvergleich Gartenbau
- ▶ Vergleich zu Referenzgruppen und Darstellung der individuellen Betriebsentwicklung sind geschätzt.
- ▶ Möglichkeiten zu weiteren betriebswirtschaftlichen Auswertungen werden gewünscht.
- ▶ Unterjährige Auswertungen für einige Sparten gewünscht.
- ▶ Wichtig: passgenaue Vergleichsgruppen und spezifische Benchmarks
- ▶ **„automatisierter“ Dateninput**
- ▶ **Zusammenarbeit mit der Steuerberatung ist gewünscht.**

23.10.2017

Betriebsvergleich 4.0 – was wird neu?

- ▶ Interaktive Anwendung ermöglicht
 - ▶ Unmittelbare Rückmeldung der Ergebnisse
 - ▶ aufwendige Grafiken
 - ▶ Benutzerführung je nach Erfahrung
 - ▶ „Beurteilungen“ der Daten

- ▶ Angebot **auch** direkt für Unternehmen
- ▶ Gemeinsamer Zugriff durch Berater und Unternehmer

- ▶ Netzwerk für Erfahrungsaustauschgruppen
 - ▶ Koordination der Datenlieferung und -auswertung
 - ▶ Bildung virtueller Gruppen



23.10.2017



Prozessberatung – Vom Patienten zum Klienten



Profilarbeit

Dr. Andrea von Allwörden

Systemische Organisationsentwicklung
Coaching & Beratung

www.profilarbeit.de

info@profilarbeit.de

0170 568 2769

55. Betriebswirtschaftliche Fachtagung

25. – 27. September 2017

Bad Waldsee



Definition Prozessberatung

*„Das, was sich zwischen einem Helfer
und dem Menschen, dem geholfen wird, abspielt,
ist das, was ich „Prozessberatung“ nenne“*

(Schein, 2003)



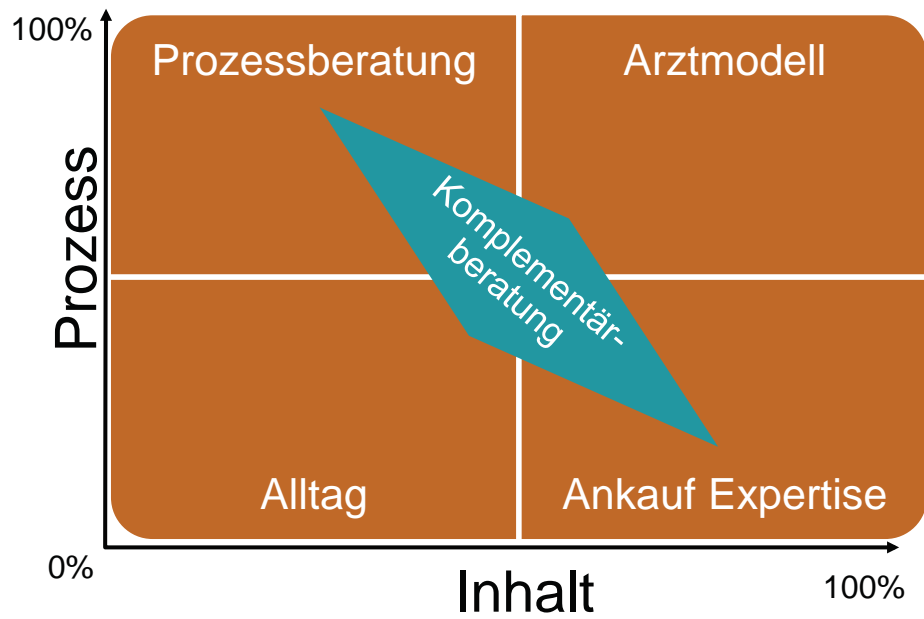
*„Man kann einem menschlichen System
nur dabei helfen, sich selbst zu helfen.“*

(Schein, 2003)



Aufbau einer helfenden Beziehung

Beratungsansätze



Typologien

Patienten

Besucher

Klagender

Klienten

Ziel

Die Macht beim Klienten lassen

Den Klienten nicht in die Abhängigkeit
vom Berater geraten lassen

Grundannahmen lösungsorientierter Beratung

Klienten haben alles, was sie brauchen, um sich auf den Weg zur ihrer Lösung zu machen

Veränderungen finden statt, wenn sich der Klient kompetent und wirksam erlebt

Jede Klage enthält eine Ausnahme

Komplexe Probleme können einfache Lösungen haben

Sprechen über Probleme verursacht Probleme – Sprechen über Lösungen führt zu Lösungen



Wohlwollender, wertschätzender Anwalt des Klienten

Allparteilich gegenüber

dem Klienten

dem Anliegen

der Veränderung

dem Ergebnis



Versuche stets zu helfen



Realität sehen

Verliere nie den Bezug zu der aktuellen Realität



Nichtwissen einsetzen

Setze dein Nichtwissen ein



Alles, was du tust, ist eine Intervention



Das Problem und seine Lösung
gehören dem Klienten



Dem Fluss folgen und das Zeitfenster achten

Geh mit dem Fluss und
achte das Prinzip des richtigen Timings



Psychologische Bedingung für die helfende Beziehung

Schiefelage ausbalancieren



Der Hilfesuchende begibt sich
in ein Abhängigkeitsverhältnis

Die Akzeptanz, sich Hilfe zu holen,
unterliegt Verhaltensmustern

→ **schiefe Beziehung /
Statusungleichgewicht**



Erleichterung

Ablehnung und Abwehr

Abhängigkeit und Unterwerfung

Übertragung von Wahrnehmungen und Gefühlen

Ausnutzung der Macht und voreiliges Handeln

Widerstand gegen die Einnahme der Machtposition

Einlassen auf die Abhängigkeit und Überreaktion

Auf Abwehr mit noch größerem Druck reagieren

Übertragung von Wahrnehmungen und Gefühlen

Ziel

Selbstwertgefühl steigern

Beziehung aufbauen

Ganze Geschichte erfahren

Einbinden des Klienten in den Diagnoseprozess



*„Spricht ein an Weisheit Besserer als du,
und wenn du's besser wüßtest,
hör ihm zu!“*

SAADI



Aktives Zuhören ist

Paraphrasieren: Mit eigenen Worten wiederholen. „Wenn ich Sie richtig verstanden habe ...“

Verbalisieren: Gefühle spiegeln. „Sie hat das geärgert.“

Nachfragen: „Nachdem Sie dies gesagt hatten, wie reagierte er?“

Zusammenfassen: Das Gehörte kurz zusammenfassen.

Unklares klären: „Sie sagten, sofort' - war das am gleichen Tag?“

Weiterführen: „Und was war dann?“

Abwägen: „War es für Sie angenehmer, dass er dann immer einfach an Ihnen vorbeiging, oder war es eher belastend?“

Sich selbst einbringen

„Das ist mir kürzlich auch passiert“.

„Das kann ich Ihnen nachfühlen!“

Werten

„Das ist sehr gut!“

„Das ist eine schlechte Idee!“

Kritisieren, moralisieren, verallgemeinern, wie z.B.

„Da haben Sie einen Fehler gemacht!“.

„Was haben Sie sich dabei nur gedacht?“

Ratschläge erteilen, belehren, warnen

„Machen Sie am besten folgendes ...“.

„Da rate ich von ab...“

„Die Kunst zu fragen ist nicht so leicht als man denkt;

es ist weit mehr die Kunst des Meisters

als die des Schülers.

Man muß viel gelernt haben, um über das,

was man nicht weiß, fragen zu können.“

Jean-Jacques Rousseau



Anteilnahme & Wertschätzung für die Welt des anderen

Ins Denken bringen, Verantwortung übertragen

Verständnis und Klarheit, Detailgenauigkeit

Aufschlüsselung komplexer Aufgaben

Aufdecken versteckter Annahmen und Erwartungen



1. Tatsachenfragen

Rekonstruktion

„Wann und wo passierte es?“ „Können Sie Beispiele/Einzelheiten schildern?“

2. Diagnostische Fragen

Gefühle & Reaktionen

Hypothesen

Maßnahmen

• Wie fühlten Sie sich?

• Wie erklären Sie sich das?

• Was planen Sie?

• Wie haben Sie reagiert?

• Warum gerade jetzt?

• Was haben Sie schon versucht?

3. Konfrontative Fragen

Ansichten des Fragenden

Ich habe den Eindruck, dass...? Kann es sein, dass...? Für mich sieht es so aus, als ob...?

Fragen - Beispiele

Feedback	Was hat heute funktioniert, was war nicht so gut, was machen wir beim nächsten Mal besser?
Unterschiede Skalierung	Wann erleben Sie das Problem weniger stark? Ist das eine schlimmer als das andere?
Kontext	Wer hat ein Interesse an der Problemlösung? Wer hat ein Interesse daran, dass sich nichts ändert? Wen müssten wir zur Lösung noch befragen?
Hypothetisch	Angenommen, Ihr Problem hat sich über Nacht in Luft aufgelöst – was wäre dann anders?
Ressourcen- und lösungsorientiert	Wer oder was könnte Ihnen helfen? Welche Ihrer Fähigkeiten sind hier besonders nützlich? Wie kommt es, dass alles nicht noch schlimmer ist?
Konkretisierung	Bitte schildern Sie eine konkrete Situation, in der das Problem auftrat. Wann nicht? Was genau sollte X anders machen?
Blickwinkel	Was bedeutet unser Vorschlag für die Lieferanten?
Folge	Für wen entstehen welche Folgen?
Gewichtung	Was ist für wen (Kunde, Team, Management etc.) am wichtigsten, dringendsten, ärgerlichsten, schwerwiegendsten ...?
Zeit	Wie lange existiert das Problem schon?
Beispiel	Welche konkreten Beispiele gibt es dafür?
Zirkulär	Was glauben Sie, würde Herr X bei dieser Frage antworten? Wenn Sie die Situation aus Sicht der Außenstelle betrachten: Was fällt Ihnen auf? Was war hilfreich? Wenn Sie noch mal vor dieser Aufgabe stehen würden: Was würden Sie anders machen? Was würden Sie in keinem Fall ändern?

Auftragsklärung - Checkliste

Kontaktaufnahme

Beziehungsaufbau mit dem Klienten?

Anlass

Problem des Klienten deutlich herausgearbeitet?

Anliegen

Ziel des Klienten deutlich herausgearbeitet und in bearbeitbare Fragestellung übersetzt?

Auftrag

Erwartungen an den Berater zu seinem Leistungsbeitrag deutlich herausgearbeitet?

Realistische Ziele, Erwartungen, Zeithorizonte, eigene Professionskriterien, Rahmenbedingungen

Kläre deine Haltung als Berater

Kläre die Haltung deines Klienten

Kläre den Auftrag genau

Arbeite nur auf Augenhöhe

Baue eine helfende Beziehung auf

Höre zu und frage

Arbeite niemals härter als dein Klient 😊

- Edgar H. Schein,. (2003): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Bergisch Gladbach EHP
- Iván Böszörményi-Nagy (1965). Zitiert nach: Fritz B. Simon, Ulrich Clement, Helm Stierlin: Die Sprache der Familientherapie: ein Vokabular. Kritischer Überblick und Integration systemtherapeutischer Begriffe, Konzepte und Methoden. Klett-Cotta, 2004
- Steve de Shazer (2004): Das Spiel mit Unterschieden. Wie therapeutische Lösungen lösen. Carl-Auer, Heidelberg
- Steve de Shazer (2008): Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute, Carl-Auer, Heidelberg

Anhang

Liste der Referentinnen und Referenten

Name	Dienstsitz	Telefon	Email
Büchele, Dr. Manfred	Kompetenzzentrum Obstbau-Bavendorf Schuhmacherhof 6 88213 Ravensburg	0751/7909-311	buechele@kob-bavendorf.de
Dirscherl, Dr. Clemens	EKD-Ratsbeauftragter für agrarsoziale Fragen - Landwirtschaft, Ernährung, ländlicher Raum – Lipfersberger Straße 31 74653 Ingelfingen	0172/8442461	clemens.dirscherl@ekd.de
Fieseler, Jörg	Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein Grüner Kamp 15-17 24768 Rendsburg	04121/7068-138	jfieseler@lksh.de
Porsch, Annkatrin	Technische Universität München - Lehrstuhl für Ökonomik des Gartenbaus und Landschaftsbaus Freisinger Str. 11a 85417 Marzling	08161/712552	annkatrin.porsch@tum.de
von Allwörden, Dr. Andrea	Profilarbeit - Unternehmensberatung Berlin Hohenzollerndamm 182 10713 Berlin	030/3996170	allwoerden@profilarbeit.de

Liste der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Name	Dienstsitz	Telefon	Email
Appel, Angelika	Regierungspräsidium Karlsruhe Schloßplatz 4-6 76131 Karlsruhe	0721/9262758	angelika.appel@rpk.bwl.de
Böhm-Friese, Ines	Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau Veithöchheim An der Steige 15 97209 Veithöchheim	0931/ 98 01 - 0	Ines.boehm-friese@lqw.bayern.de
Breitbarth, Jörg	Thüringer Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft Werner-Seelenbinder-Straße 8 99096 Erfurt	0361/574199652	joerg.breitbarth@tmil.thueringen.de
Brenneke, Iris	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. Herrenhäuserstr.2 30419 Hannover	0511/762-2669	brenneke@zbg.uni-hannover.de
Eckhard, Dr. Frank	Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie August-Böckstiegel-Str. 3 01326 Dresden	0351/2612-2418	Frank.eckhard@smul.sachsen.de
Eckardt, Stephan	Regierungspräsidium Tübingen Konrad-Adenauer-Straße 20 72072 Tübingen	07071/757-3365	Stephan.eckardt@rpt.bwl.de
Führs, Dr. Hendrik	Landwirtschaftskammer Niedersachsen Fachbereich Beratung im Gartenbau Heisterbergallee 12 30453 Hannover	0511/4005-2314	Hendrik.fuehrs@lwk-Niedersachsen.de
Gohl, Sascha	Landwirtschaftskammer Hamburg Brennerhof 121-123 22113 Hamburg	040/78129151	Sascha.gohl@lwk-hamburg.de
Hackl, Dr. Harald	Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten Augsburg/Friedberg Johann-Niggel-Straße 7 86316 Friedberg	0821/26091-231	harlad.hackl@aelf-au.bayern.de
Hardeweg, Dr. Bernd	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. Herrenhäuserstr. 2 30419 Hannover	0511/762-19209	hardeweg@zbg.uni-hannover.de
Hecker, Uwe	Landratsamt Konstanz, Amt für Landwirtschaft Winterspürer Straße 25 78333 Stockach	07531/800-2924	uwe.hecker@LRAKN.de
Hoffmann, Michael	Völlinger & Partner m.b.B. Am Habengut 5 46149 Karlsruhe	0721/9773 – 112	hoffmann@voellinger-partner.de
Hübner, Sabine	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. Herrenhäuserstr. 2 30419 Hannover	0511/762-5409	huebner@zbg.uni-hannover.de
Hübner, Uta	Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten Fürth Jahnstraße 7 90763 Fürth	0911/99715421	Uta.huebner@aelf-fu.bayern.de

55. Betriebswirtschaftliche Fachtagung Gartenbau 2017

Imbery, Stephan	AgroChron GmbH Rathausplatz 1 A 4550 Kremsmünster	0043/7583 93090	stephan.imbery@agrochron.at
Kuhaupt, Claudia	Lehr- und Versuchsanstalt Gartenbau Leipziger Straße 75 a 99085 Erfurt	0361/57 41 57 764	c.kuhaupt@lvq-erfurt.de
Kunkel, Helga	Beratungsdienst Endverkauf Südbaden e.V. Europaplatz 3 79206 Breisach	0761/2187-5861	suedbaden@bd-endverkauf.de
Luer, Robert	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. Herrenhäuserstr. 2 30419 Hannover	0511/762-17940	luer@zbg.uni-hannover.de
Lüttmann, Ralf	Lehr- und Versuchsanstalt für Gartenbau Hogen Kamp 51 26160 Bad Zwischenahn-Rostrup	04403/9796-55	Ralf.luettmann@lwk-niedersachsen.de
Meyer-Gottwald, Monika	Landwirtschaftskammer NRW Gartenstraße 11 50765 Köln-Auweiler	0221/5340 553	monika.meyer-gottwald@lwk.nrw.de
Renz, Dr. Hubert	Völlinger & Partner m.b.B. Am Habengut 5 46149 Karlsruhe	0721/9773-111	renz@voellinger-partner.de
Reuter, Christel	Bayerische Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau An der Steige 15 97209 Veitshöchheim	0931/9801-302	Christel.reuter@lwg.bayern.de
Röder, Eva	Landesanstalt für Landwirtschaft und Gartenbau Strenzfelder Allee 22 06406 Bernburg	03471/334335	Eva.roeder@lwg.mule.sachsen-anhalt.de
Schmieder, Marike	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. Herrenhäuserstr. 2 30419 Hannover	0511/762-2669	schmieder@zbg.uni-hannover.de
Thewes, Elmar	Landwirtschaftskammer für das Saarland In der Kolling 11 66450 Bexbach	06826/82895-39	Elmar.thewes@lwk-saarland.de
Wicke, Margret	Dienstleistungszentrum Ländlicher Raum Rheinpfalz Campus Klein-Altendorf 2 53359 Rheinbach	02225/9808737	Margret.wicke@dlr.rlp.de
Wilhelm, Claudia	Landratsamt Göppingen Pappelallee 10 73037 Göppingen	07161/202-168	c.wilhelm@landkreis-goeppingen.de
Würth, Michael	Regierungspräsidium Freiburg Bertoldstr. 43 79098 Freiburg i. Br.	0761/208-1288	michael.wuerth@rpf.bwl.de
Zickert, Claudia	Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie Fachschule für Gartenbau Söbrigener Straße 3a 1326 Dresden-Pillnitz	0351/26128501	claudia.zickert@smul.sachsen.de