

Gemeinsam erfolgreiches Wirtschaften ermöglichen

- eine gute Lösung für unsere bäuerlichen Familienbetriebe
und eine große Herausforderung für die Berater-

**Vortrag von Dr. Walter Pfadler
beim ÖKL-Forum
am 7. Dez.2011 in Linz**

Ich bedanke mich für die Möglichkeit, meine Ideen bei Ihnen vortragen zu dürfen

- **Zu meiner Person :**

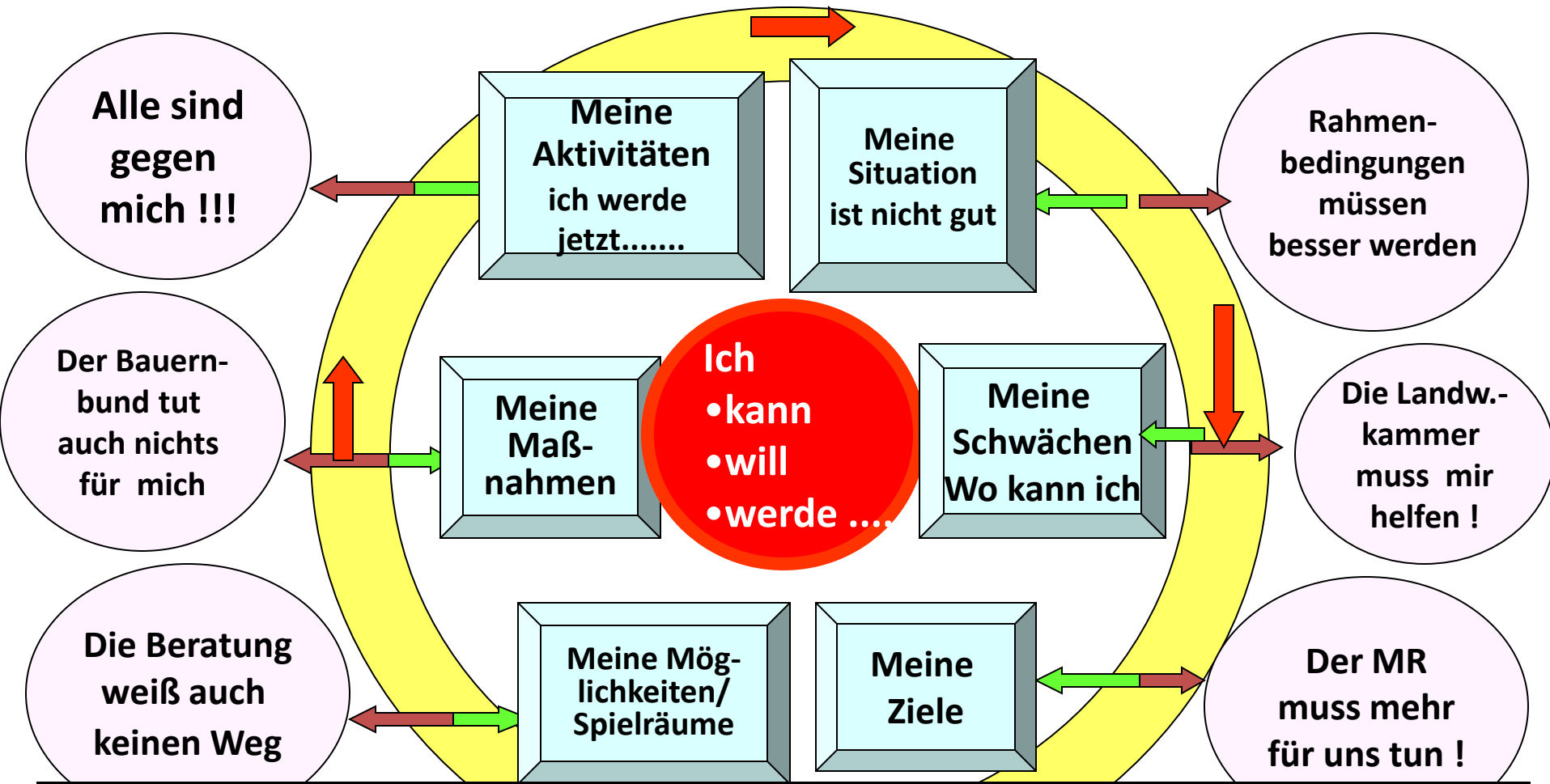
- **Herkunft (Bauernsohn) aus fränkischem Haufendorf**
- **Landwirtschaft gelernt und studiert**
- **Landwirtschaftsberater**
- **Bildungsreferent der Maschinenringe und LU bei KTBL**

- **Frühere Funktion**
 - **Trainer für Berater**
 - **Unternehmensberater für bäuerliche Organisationen ;**
 - **Organisationsentwicklung für kooperative Landwirtschaft (auch in Österreich)**
 - **Trainer für MR- und LU- Führungskräfte auch in Österreich u. Gründer und Förderer der Idee die Maschinenringe zur spezifischen Beratung (MR- Consult)**

Warum ich heute diesen Vortrag halte ?

Ich will Sie überzeugen, dass Gemeinschaftslösungen gut sind wenn man sie richtig macht!

Was unterscheidet den Winner - vom Looser-Typ?



**Auf die Blickrichtung kommt es an !
Konzentration auf die eigenen Möglichkeiten hilft !**

Thema soll mit folgenden Fragen beantwortet werden: (Gliederung)

- 1. Wo liegen die strukturellen Schwächen der bäuerlichen Familienbetriebe?
–(Warum muss man Lösungen suchen?)**
- 2. Welche *Gemeinschafts*-Lösungen bieten sich dafür an und wo liegen ihre Vorteile?**
- 3. Welche praktischen Lösungen haben sich bewährt?**
- 4. Welche Wirkungen wurden damit für die Betriebe erzielt?**
- 5. Was ist bei der Entwicklung von Gemeinschaftslösungen wichtig?**
- 6. Welche Fehler darf man dabei nicht begehen?**
- 7. Welche Ängste der Landwirte müssen abgebaut werden?**
- 8. Welche Sicherheit muss jeder Betrieb/jede Familie schon bei der Gründung haben?**
- 9. Was muss der Berater dafür beherrschen**

Warum sind strategische Allianzen gerade in der Außenwirtschaft wichtig

Die Strukturellen Nachteile der bäuerlichen Landwirtschaft werden durch die Vollkostenrechnung eindrucksvoll dokumentiert:

Bereiche	Istwerte	Zielwerte
Verfügbare AKh/Betrieb unflexible Ausstattung	3000 -3500 / AK bei durchsch. 1.5 Fam.-AK -in Betrieben mit starker Viehhaltung erhebliche Überlastung und kaum Freizeit; Im 80 ha -Ackerbaubetrieb sonst keine produktive Beschäftigungsmöglichkeit	Sozial verträgliche Arbeitszeiten für Fam.-AK; AK-Verfügbarkeit darf bei Wachstumsüberlegungen nicht begrenzen)
Arbeitsproduktivität/AK	6 dt. Weizen/AKh (12 h /ha) 110 kg Milch/AKh (60 h/Kuh a 6500 kg)	16-18 dt./AKh (4 h/ha) 250 kg Milch/AKh (40h/Kuh x 10000 kg)
Ldw. Einkommen/AK	26.000 € Fam.-.AK (Grüner Bericht 09) Davon öffentliche Gelder : 15.000 €/ Fam-AK	50.000 € im HE
Kapitalproduktivität Eingesetztes Kapital /ha	4000 – 5000 €/ ha; In Bergbauen-Betrieben noch höher Stall- und Melktechnik je Kuh	1000 € /ha Maschinenkapital darf Wachstumsinvestition in IW oder 2. Standbein nicht behindern
Maschinenkosten/ dt/kg	9 -12 €/dt Weizen 11 -15 ct./kg Milch (ohne Melken)	3,5 - 4 €/dt. Weizen 4-5 ct./kg Milch
Marktposition	Geringes Einkaufsvolumen bei Waren und Dienstleistungen; Geringe Verkaufsmengen	

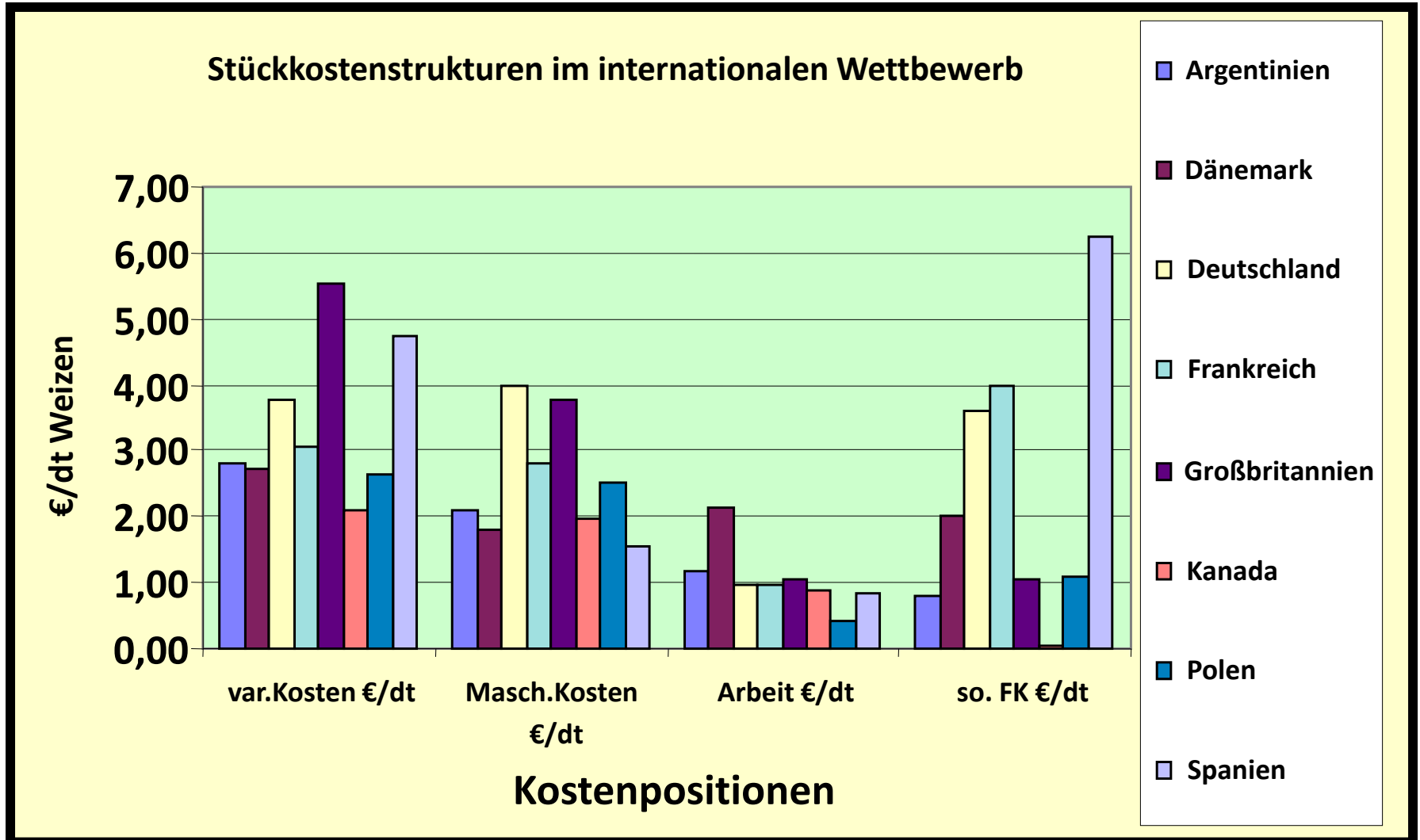
**In Österreich besondere Strukturnachteile
Zusammenarbeit hilft sie abzufedern**

Kennzahlen	Österreich		Bayern HE-Betriebe		Hessen HE-Betriebe	
	Ackerbau	Futterbau	Ackerbau	Milch	Ackerbau	Milch
ha LF	43	28	59	46	96	98
Fam.- AK	1,4	1,5	1,4	1,5	1,4	1,7
Landw. Prod. €/ Fam-AK	39000	31100	99300	80000	121000	103000
Pflanzen- produktion	45000		115000		135000	
Ertrag Tierproduktion	10000	43000	24000	113400	34000	164000
AFA in % vom Ertrag aus	21	30	13	20	13	17

Vortrag DLG Wels

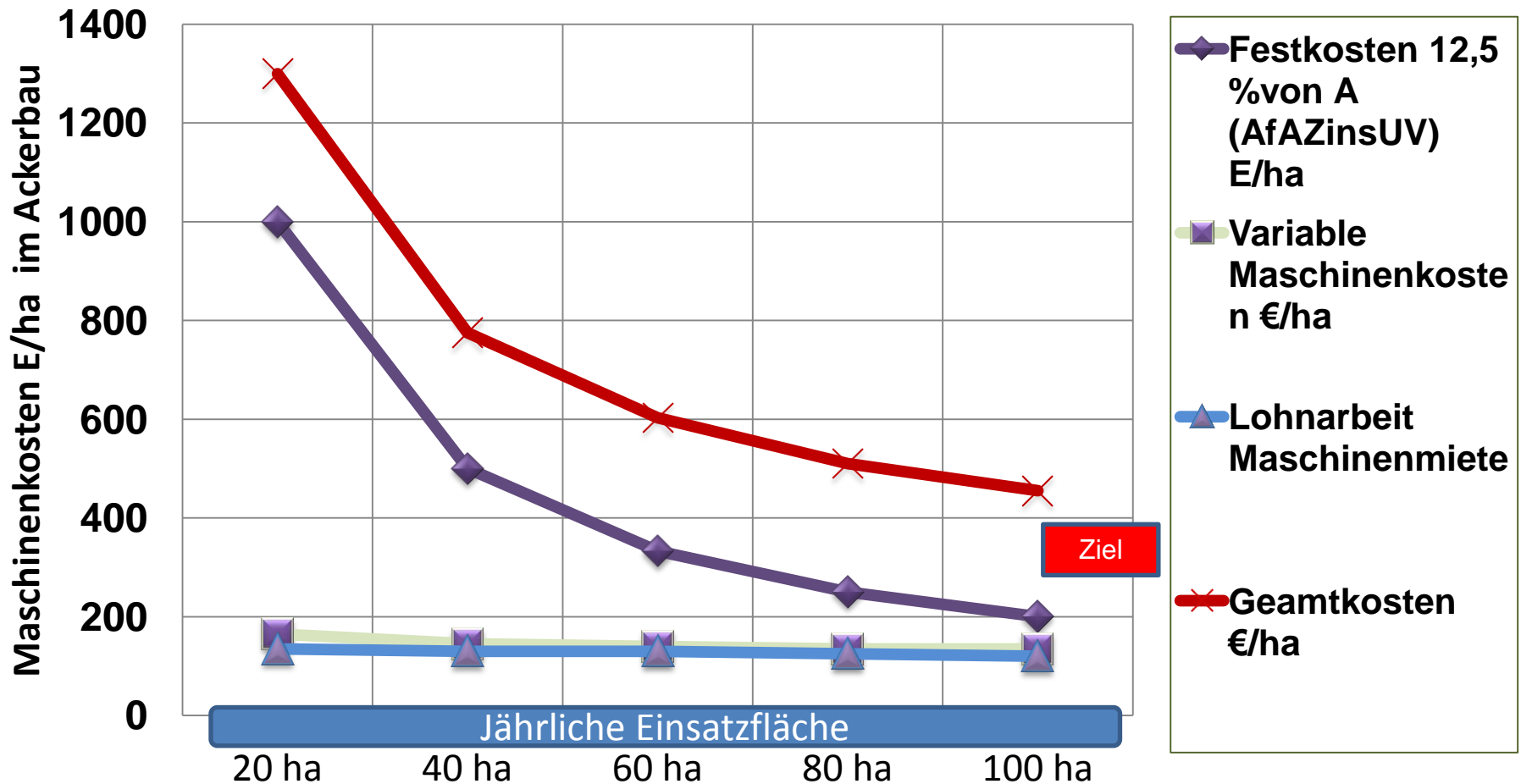
Vortrag Pfadler ÖKL

Wie stark ist unsere Konkurrenz ?



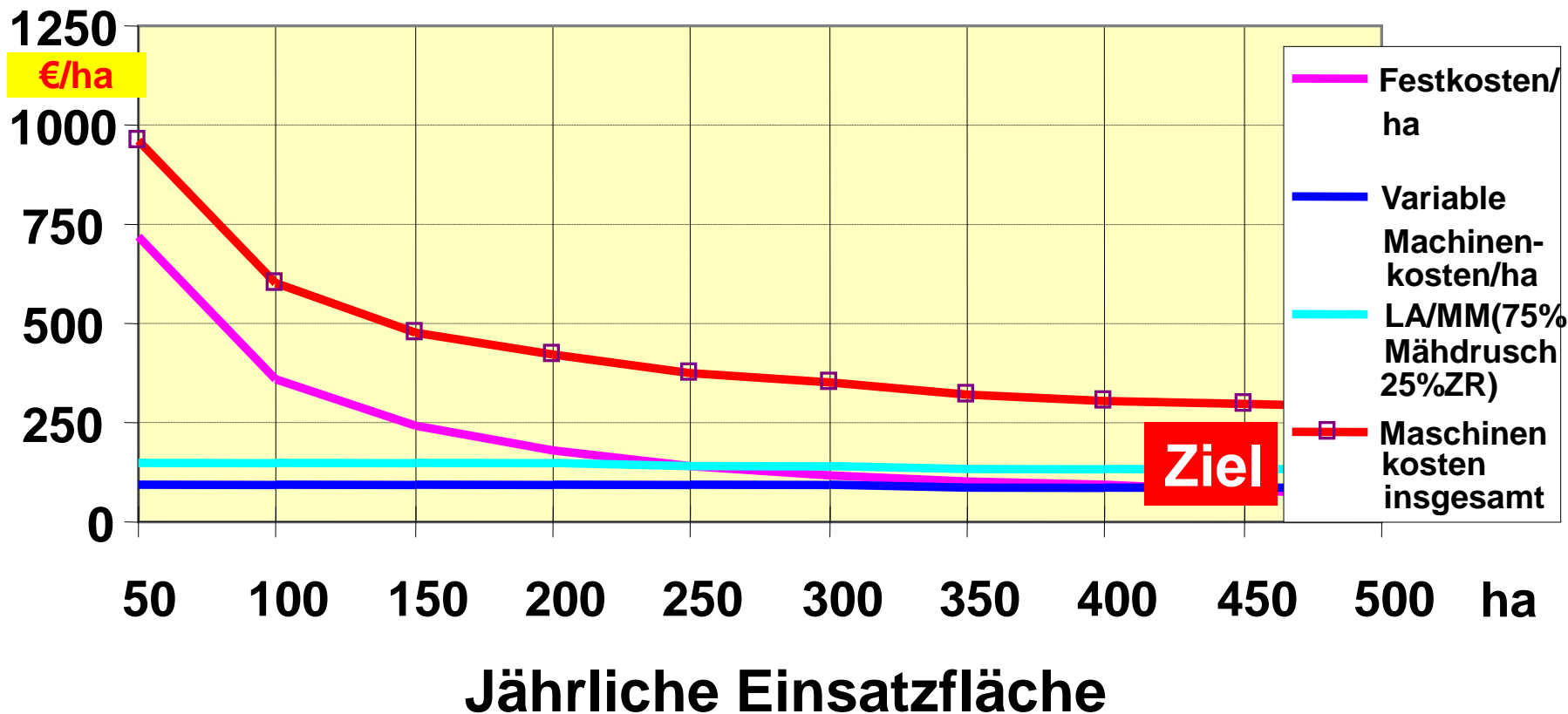
Kleine Betriebe sind mit eigenen Traktoren immer zu teuer mechanisiert

Allradtraktor 70Kw + Traktor 45 Kw +3 Scharflug+ Drillkombination+ Pflanzenschutz-Spritze + 2 Hänger = 160000 € Maschinenneuwert /Betrieb



Bei der erfolgreichen Nutzung des technischen Fortschritts gibt es nur einen Weg: Degression durch größere Einsatzflächen

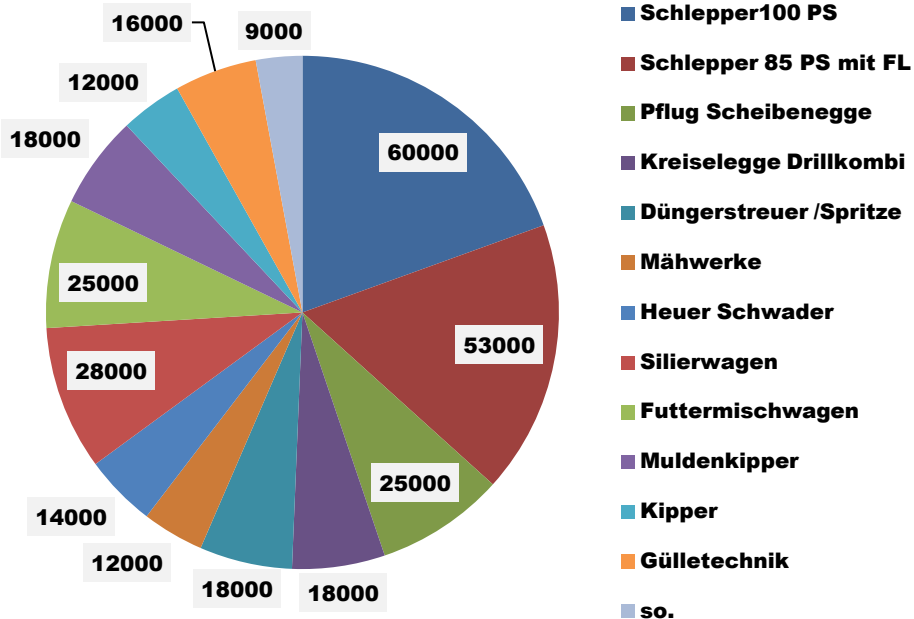
Gesamt-Mechanisierung: ein 150-KW-Schlepper + ein 100-KW-Schlepper+
Pflug/Grubber/Kreiselegge-Drill-Technik + Transporttechnik für insges. 320000,--€;
Mähdrusch (75%der AF), Saat und Ernte von ZR von Dienstleistern zugekauft



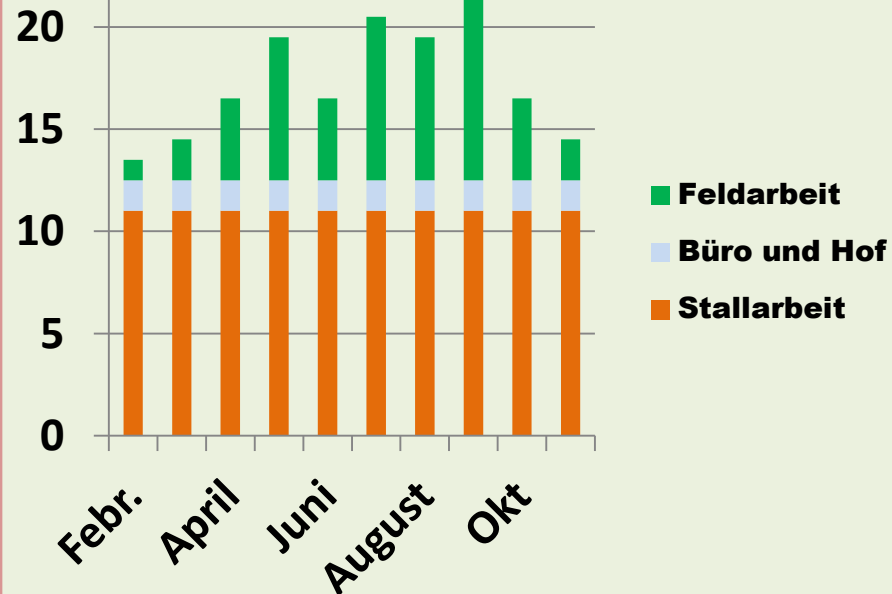
Wo liegen die Ansatzpunkte aller Lösungen ?

Maschinenkapital im 60-80 ha Milchviehbetrieb mit 35-40 ha AF wird durch Traktoren und Erntewagen bestimmt

Familie muss sich sicher auf den Stall konzentrieren können (geht auch mit LU)



Arbeitsstunden je Werktag



Ziele für erfolgreiche einzelbetriebliche Entwicklungsperspektiven!

Maschinenkapital im Einzelbetrieb muss reduziert werden bei

- **termingerechter , optimaler Arbeitserledigung**
- **mit hoher Arbeitsproduktivität**
- **zu wettbewerbsfähigen Kosten**

Optimale Einsatzflächen für Leistungsfähige Technik mit wenig Wege- und Rüstzeiten

**Landwirte
gründen
gemeinsam
ihr eigenes
Lohnunter-
nehmen und
arbeiten nach
Plan
zusammen**

**Hohe Flexibilität der AK-Ausstattung um
Überlastung und Spitzen zu bewältigen**

**-Arbeitsteilig
arbeiten
-sich gegenseitig
aushelfen
-sich gemeinsam
eine Fremd-AK
anstellen**

Was bringt das für die Betriebe?

Sind das nur Einzelfälle ?

Die Maschinengemeinschaften in meinem Heimat - MR			
Art der Gemeinschaft /Leitmaschinen	Gründungs- jahr	Zahl der Mitglieder	Rolle des MR-GF
2 Mähgemeinschaften	2008	50+Lohn	1 x Einsatzleitung, Moderator
ca. 35 Güllefass-Gemeinschaften	ab 1995	ca. 250	Ratgeber/Netzwerker/Entwickler Moderator/Blitzableiter/Kummerkasten „Vertrauensmann“
ca. 20 Häcksler-Gemeinschaften	ab 1985	ca. 400+Lohn	Ratgeber/Netzwerker/Entwickler Moderator/Blitzableiter/Kummerkasten „Vertrauensmann“
ca. 35 Mähdrescher-Gemeinschaften	?	ca. 200 +Lohn	Ratgeber/Netzwerker/Entwickler Moderator/Blitzableiter/Kummerkasten „Vertrauensmann“
3 Rübenrodegemeinschaften	1988	ca. 750+Lohn	1x Geschäftsbesorgungsvertrag
1 Rübentransportgemeinschaft	2009	ca 1200*+Lohn	Geschäftsbesorgungsvertrag
ca. 10 Transportgemeinschaften	1995	Ca. 50+Lohn	Ratgeber/Netzwerker/Entwickler Moderator/Blitzableiter/Kummerkasten „Vertrauensmann“
ca. 30 Schleppergemeinschaften	?	Ca 80	Ratgeber/Netzwerker/Entwickler Moderator/Blitzableiter/Kummerkasten „Vertrauensmann“
13 Aussenwirtschaftsgemeinschaften (i.w.S.)	ab 1993	Ca. 100	Ratgeber/Netzwerker/Entwickler Moderator/Blitzableiter/Kummerkasten „Vertrauensmann“
ca. 50 verschiedenste weitere Gemeinschaften	?	ca. 350	Ratgeber/Netzwerker/Entwickler Moderator/Blitzableiter/Kummerkasten „Vertrauensmann“

Fazit: Es funktioniert gut und lohnt sich, wenn man es richtig macht!!

Ha in Au- wigs	Maschi- nen- Kapital €/ha im Schnitt der AUWIG- Betriebe	Maschinen- kosten €/ha Ohne Einsparungen durch weniger Rüstzeit und gemeinsamem einkauf	Einsparung. Durchschnitt €/ha Kapital im Vergleich zu den Buchführungs- ergebnissen in der Region (Agrargebiet 10)	Einsparung . Durchschnitt h/ha	Ha /durch- schn. Betrieb	Kapital- Ein- sparung Durch- schnitt €/Be- trieb	Einsparung an Maschi- nen-kosten €/Betrieb /Jahr
4650	1500 (von 800 - 2000)	Milchvieh- betriebe 500 €/ha Ackerbau /Schweine- haltende Betriebe 400 €/ha	3200 €/ha Von 2000 - 4000)	<i>AKh-Einsparung in Außenwirtschaft durch leistungsfähiger Technik und weniger Rüst- und Wegezeiten 4/ha im Ackerbau und 5 h Ha im Fu-Bau = 410 AKh /Betrieb</i>	In AUWIG 89	280000	Milch- erzeuger: 27000 Schwei- nehalter: 22500

Eindeutige Sprache der Zahlen : gemeinsam geht's leichter

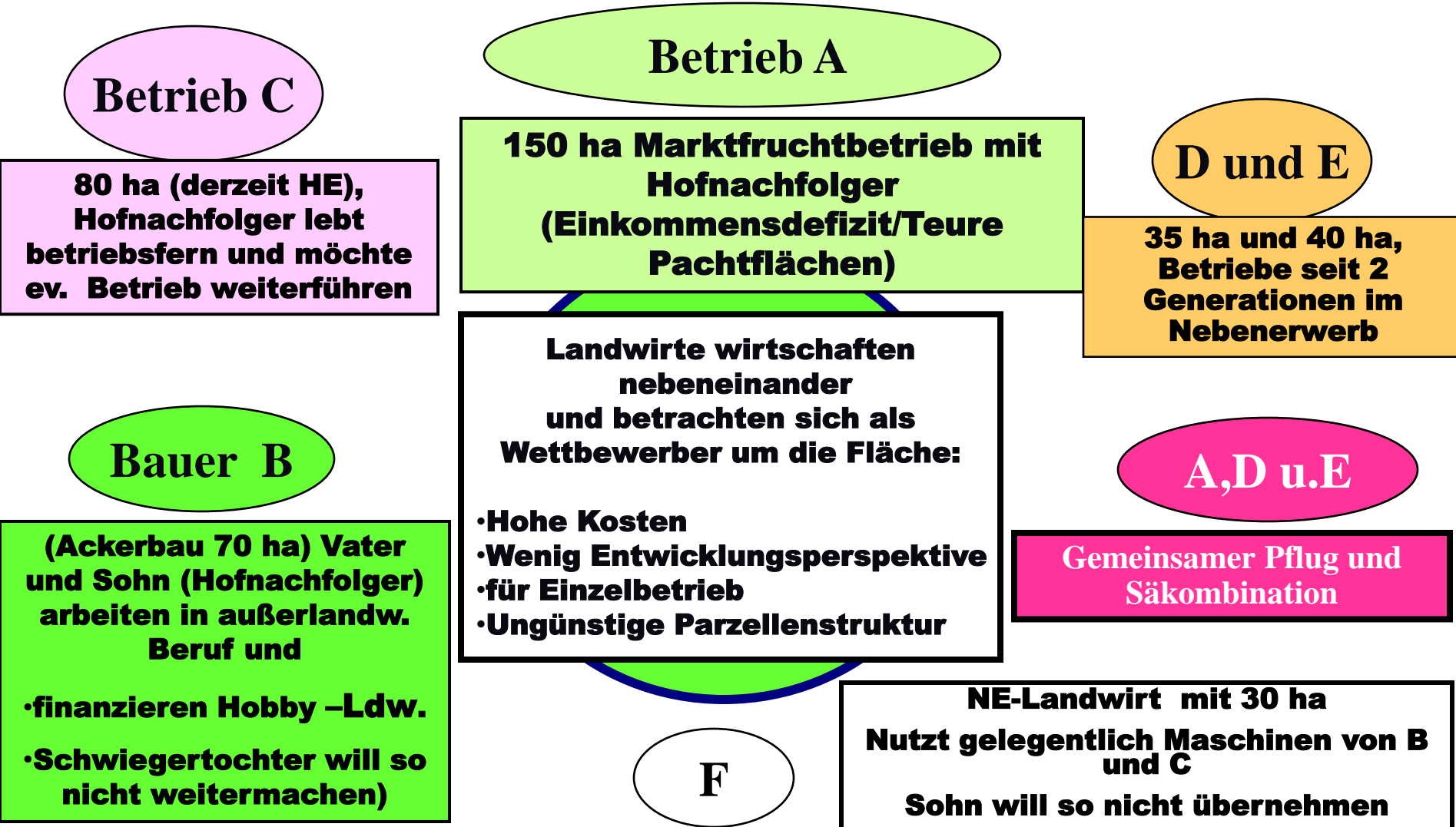
	ha LF/Betrieb	Neuwert eigene Maschinen €/ha	Maschinenkosten €/GÄ
Gruppe a	63	1367	3,6
Gruppe b	72	700	3,3
Gruppe c	58	2113	4,7
Gruppe d	150	10	3,6
Gruppe e	43	1700	4,6
Mittelwert der Gruppen	68	1226	3,9
Studierende LWS	77	3408	6,2

Ergebnis der Ulsenheimer Gruppe (700 ha mit 9 Betrieben)
Arbeitswirtschaftliche Zeitersparnis durch die GbR-Technik
4200 h pro Jahr in der Feldarbeitszeit

Arbeit	Einzelmechanisierung	GbR	Einsparung h/ha
Stoppelbearbeitung	125 PS/3,0 m	240 PS/4,7 m	0,5
Pflügen	125 PS/4-Schar	240 PS/5-Schar	0,4
Getreidesaat	125 PS/3,0 m Säkomb. 300 kg Sätank	160 PS/3,0 m Säkomb. 800 kg Sätank	0,7
Gülledüngung	7m ³ Faß	Gülleketten	0,9
Pflanz	Zusätzlich: 2,1 Mio € Maschinenkapital freigesetzt	3000 l Faß/24,0 m	0,5
	Kosteneinsparung pro ha 320 € u. Jahr	6,10 m	1,0
	Damit Schaffung von mehreren 1000 SM-Plätzen	Rüstzeiten	2,0
	und den dafür erforderlichen Zuchtsauen	Summe	6,0
	Alle Betriebe haben Hofnachfolger!!!		

Ackerbaubetriebe sichern im Netzwerk ihre Existenz

Ausgangssituation im Dorf



Ackerbaubetriebe sichern im Netzwerk ihre Existenz

Denkbare Ziellösung

Betrieb C

**80 ha (derzeit HE),
Hofnachfolger lebt betriebsfern
und will Betrieb weiterführen**

- **Vater nutzt Hochleistungs-Maschinen der GBR und fährt gelegentlich bei den Partnern**

- **Sohn als BL kauft Maschinen und Know-How von Partnern**

Betrieb B

**(Ackerbau 70 ha) Vater und Sohn
(Hofnachfolger) arbeiten in außerlandw.
Beruf;**

- **Langfristig nutzt Betrieb Hochleistungs-Maschinen der GBR**
- **kauft Fahrer zu wenn erforderlich**

Betrieb A

150 ha Marktfruchtbetrieb mit Hofnachfolger

- **stellt von Eigenmechanisierung auf Hochleistungstechnik in GBR um**
- **Seine freie AK nutzt er als Profi auf den Flächen der Partnerbetriebe**
- **Baut Intensivkulturen aus und nutzt Flächen und AK der Partner**

Ziellösung :
Landwirte gründen eine Außenwirtschaftsgemeinschaft für mindestens 400 ha AF; Über gemeinsame Anbauplanung und Nutzungsflächentausch werden die Voraussetzungen für den Einsatz der Hochleistungstechnik geschaffen Und die Wege- und Rüstzeiten minimiert

D und E

35 ha und 40 ha, Betriebe seit 2 Generationen im Nebenerwerb

- **Nutzen Maschinen der neuen GBR**
- **nutzen Know –How von A oder C**

Betrieb F

**NE-Landwirt mit 30 ha
Nutzt Maschinen der neuen GBR und
Know –How von A oder C**

Ackerbaubetriebe sichern im Netzwerk ihre Existenz

Wirkungen und Nutzen der Ziellösung

Betrieb A

Ergebnisse:

Kosten- und Effizienzziele erreicht :
Internationale Wettbewerbsfähigkeit erreicht:
Weizen kann für 3,5 € Maschinenkosten
und 1 € Lohnkosten (5 h x 15 €/h) produziert werden

Gesamt- Betriebliche Wirkungen:

2000 AKh aus Außenwirtschaft freigesetzt :
10000000 € Maschinenkapital aus AW freigesetzt
150000 € Maschinenkosten /Jahr
für Betriebe eingespart = Mehr Einkommen

Wirkung auf einzelbetriebliche Zukunft:

Betrieb A kann im HE bleiben (Einkommen steigern)
Betriebe B,D E u. F können als NEB stabil weitergeführt werden
Betrieb C kann aus Ferne weitergeführt werden
Hofstellen fallen nicht zusammen
Flächen bleiben den Bauern im Dorf
Kapital für alternative Verwertung freigesetzt

Betrieb C

Betrieb B

D und E

Betrieb F

Betriebe wirtschaften im Netzwerk

-Bauern gründen ihr eigenes Wirtschaftssystem

Betrieb C

Grünlandbetrieb nach Aufgabe
Milchproduktion mit 20 -30 ha LF
und 0,5 AK

Übernimmt Jungviehaufzucht

Für A (ev. Auch betriebsfern
(preiswertere Pachtflächen)

Betrieb A

stockt mit 1,5 AK auf
700000 kg auf (85 Kühe)

Landwirte entwickeln
ein wirtschaftliches und soziales
Netzwerk um die Maschinen-GBR
Die als Plattform),
den einzelnen Betrieben
neue Möglichkeiten
erschließt und die persönliche
Zielerreichung ermöglicht

D und E

Arbeiten als HEB in
Milchproduktion

Mit den Maschinen der
GBR

Freie AK werden als
Betriebshelfer oder Fahrer
in Spitzen eingesetzt

Bauer B

(Ackerbau 70 ha) bearbeitet
für Betrieb A und andere
NEB deren Flächen mit den
Maschinen der GBR im Dorf

A,D u.E

Bauen gemeinsame
Biogasanlage und
Wärmeversorgung

F

Nebenerwerbsackerbauer mit 30 ha fährt
, der wenn er Zeit hat seine Flächen mit
den GBR-Maschinen,
Wenn nicht fährt B/E

Vorsicht vor schwerem Denkfehler

Gemeinschaft/Kooperation ist nicht Selbstzweck sondern muss den Zielen der beteiligten Betriebe dienen?

- **Für zukünftige Planungen besonders wichtige Fragen:**
- **Wo wollen Sie in 5-8 Jahren stehen (Betrieb/Familie)?**
 - **Welche Ziele verfolgen Sie dabei?**
 - **Wo sehen Sie Ihre größten Entwicklungsschritte (+ o. -)**
 - **Wo sehen Sie allein Schwierigkeiten ? Warum?**
- **Wo ,wie könnte Ihnen dabei eine intensivere Zusammenarbeit in der Gemeinschaft helfen?**
 - **Wie könnte müsste das aussehen?**

Wo sind die größten Missverständnisse zu finden :

- **Gefährliche Meinung immer wieder zu finden :**
 - man muss nur eine **Gemeinschaft** machen und den **gemeinsamen Willen zur Zusammenarbeit** erklären
 - **Betriebe und Familien** müssen sich dem **Gemeinschaftsinteresse** voll unterordnen
 - **Allgemeine Absichtserklärungen** statt **präziser Zielformulierungen** für alle Bereiche
- **Wichtig : Die Zielgrößen müssen für Einzelbetrieb und Familie erreicht werden !! Die Gemeinschaft ist nur ein Weg dazu und muss diesem Zweck dienen !!**
- **Gemeinschaft ist kein Selbstzweck!**

Wichtig : Die richtige Reihenfolge im Gedankenprozess der Landwirte /Beratungsklienten auf Einzelbetrieblicher Ebene!!

Beratungs- Strategie: Jede Kooperationsberatung beginnt im Einzelbetrieb

- 1. Bild von erfolgreicher Zukunft von Familie und Betrieb im Kopf entstehen/entwickeln lassen; Machbarkeit kommentieren**
- 2. Anforderungsprofil für diesen Zustand formulieren
Produktionsrichtung(en) und jeweils erforderlicher Umfang;
tolerierete Arbeitsbelastung und (Fremd-) Kapitaleinsatz
herausarbeiten**
- 3. Zielgrößen in den einzelnen Bereichen formulieren**
- 4. Tatbestände herausarbeiten die Ziel gefährden -
Arbeitswirtschaft; tolerierbare Belastung der Familie und
Zukunftssicherheit ökonomische Effizienz (Zielkosten) und
Kapitaleinsatz (Liquidität und Risiko)**
- 5. Strategien entwickeln die Familie und Betrieb zu diesem
Idealzustand führen**

Wie können Missverständnisse vermieden werden ?

Keine Zielformulierung ohne kontrollierbare Messgröße !!

Verständliche Zielgrößen vereinfachen Planung und Realisierung

Ziel	Messgröße
Maschinen- Kosten senken	> x € / dt Weizen / je kg Milch an Maschinenkosten
Weniger Arbeit	<ul style="list-style-type: none">• max. X h pro ha oder Kuh• max. Y h pro Tag (in Spitzen)
Mehr Schlagkraft	Max . X Tage für Weizenanbau oder Silageernte
Mehr Lebensqualität	<ul style="list-style-type: none">• Min. x Tage Urlaub /Freizeit• Nicht mehr diese genau beschriebene Arbeitssituation

Wo sehen Sie für sich Chancen / konkreten Handlungsbedarf ?

1. Einkommen

1. **Kosten für Maschinen € /ha /dt Getr./kg Milch**
2. **Zusatzeinkommen € pro Jahr**
3. **max. Kapital /ha Maschinen**
4. **Weniger Fremdkapital /mehr Spielraum**
5. **Deckungsbeitrag je GV**
6. **Umsatzrentabilität (Gewinnrate)**

2. Arbeitswirtschaft .

1. **Schlagkraft in den saisonalen Spitzen**
2. **Möglichkeit der Flächenaufstockung**
3. **Zeit für Stall oder Zu-Erwerb**
4. **Mehr Freizeit**

3. Sicherheit in der Arbeitserledigung

4. Sonstige Ziele

Neue Zielgrößen :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

**Konkret
in Zahlen oder
Messbaren
Ersatzgrößen**

Was muss mir die Lösung/Kooperation bringen? Um Ziellösung in meinem Betrieb zu realisieren?

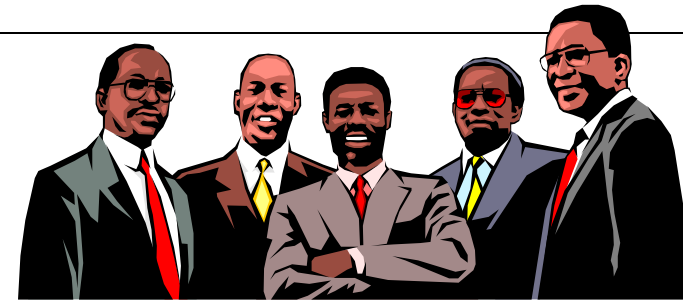
Handlungsfelder	Konkrete Zahlenwerte für erforderliche Veränderungen zum Ist-Betrieb
Senkung der MK	Maschinenkosten um 6 ct /kg Milch senken
Kapital für Investitionen freisetzen	Maschinenneuwert von derzeit 4000 €(ha auf max. 800 €/ha reduzieren
Stallneubau und Kauf von Quote	100000 kg Quote kaufen, 10 Kuhplätze mehr ohne Fremdkapital
Verzicht auf Ersatzbeschaffung der Leitmaschinen	Maschinenneuwert auf max. 800 €/ha reduzieren
Aufbau eines Arbeitserledigungskonzepts, das Zeit für Stall freisetzt	700 h aus Außenwirtschaft im Sommer für Stall freisetzen (nach Umbau)

Die richtige Reihenfolge der Gedanken- u. Arbeitsschritte der potentiellen Kooperationsgruppe steuern (Gruppenebene)

- 1. Gruppe sich selbst finden lassen**
- 2. Berater- Rolle klären; Arbeitsschritte erläutern (Welche /Warum /Reihenfolge)**
- 3. Offene Analyse und Bewertung der Situation aller Gruppenmitglieder**
- 4. Ziele der einzelnen Mitglieder , die durch Lösung erreicht werden soll visualisieren und allen bewusst machen**
- 5. Kooperations- und Planungsumfang festlegen (Welche Bereiche sollen gemeinsam bearbeitet werden?)**
- 6. Ein ganzes Arbeitsjahr selbst planen lassen**
- 7. Neuen Maschinenpark zusammenstellen**
- 8. Umstieg herausarbeiten (Wann ist Zielzustand erreicht-Welche Schritte in welcher Reihenfolge)**
- 9. Regelwerk in allen Ebenen durch Gruppe machen lassen (Unterstützung durch Steuer- und ev. Rechtsberatung)**
- 10. Verantwortlichkeiten klären**

Jedem einzelnen muss die gesuchte Lösung in Stück näher an die Ziele bringen?

Nur wenn Sie wissen was Sie erreichen wollen, können Sie abwägen was Sie dabei in Kauf nehmen können



Jede Betriebsleiterfamilie muß ihre Ziele formulieren:

Betrieb 1:	Betrieb 2:	Betrieb 3:	Betrieb x:
Ziel 1:.....	Ziel 1:.....	Ziel 1:.....	Ziel 1:.....
Ziel 2:.....	Ziel 2:.....	Ziel 2:.....	Ziel 2:.....
Ziel 3	Ziel 3	Ziel 3	Ziel 3

**Spannende Frage: Wo ergänzen sich die Ziele ?
Wo schließen sie sich aus?**

Abwägung und Kompromisse sind erst möglich , wenn jeder seine Ziele und Bedürfnisse oder Ängste für den konkreten Bereich /Fall /Entscheidungsanlass formuliert hat

Partner	Sachliches/ Persönliches Ziel: Was möchte ich erreichen ?	Problem für Gesamtergebnis Was würde herauskommen wenn wir es so machen ?	Kompromiss: Mit welchem Ergebnis könntest Du leben?
A			
B			
C			
D			

Kunst:Kompromisse zu finden , mit denen alle leben können !

Wir bestimmen den Planungsumfang

Anbau- u. Fruchtfolgeverhältnisse in der Gruppe

Fruchtarten	Winterweizen	Wintergerste	Wi.-Raps	Körnermais	Triticale	Stilllegung	Gülleausbringung; Fütterung u. a.	Summe
Betrieb	ha	ha	ha	ha	ha	ha	ha/m ³ /GV	ha
Maier								
Huber								
Müller								
Schmidt								
Summe ha:								

Wer will in welchem Bereich eine Gemeinsame Lösung

Systematische Vorgehensweise erforderlich:

Jeder Arbeitsgang vom 1. Jan. bis 31. Dez wird so bearbeitet

Arbeitsablaufplanung für den Einsatz einer Gemeinschaftsmaschine		
Arbeitsgang/Fruchtart		z.B.WW-Saat
Zeitspanne von bis.....		Wie lange haben wir Zeit? Wann spätestens fertig?
Verfügbare Arbeitstage aStd/Tag		An wieviel Tagen kann man arbeiten?
Hektar zu bearbeiten		Wieviel ha müssen wir "schaffen"?
Flächenleistung (ha/h)		Wieviel "schaffen" wir pro h
Flächenleistung je Arbeitstag(8/4Std.)		Wieviel "schaffen" wir an einem Tag (je nach möglichen Stunden)?
Erforderliche Arbeitstage je Arbeitsgang		Für wieviel Tage müssen wir Technik bereitstellen?
Erforderl. Einheiten(Schlepper/Gerät		Wieviel Einheiten brauchen wir pro Arbeitsverfahren
Auslastung in h/Arbeitsgang		Einsatz-h im Verfahren

Im Kalender für jeden Arbeitsgang Maschinen und benötigte Tage festhalten:

April														Leitmaschine (kW)	
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	30	31		
tbettvorbereitung														z.B. 150 kW	
			Transporte												z.B. 100 kW
Pflanzenschutz														z.B. 70 kW	
Juli															
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	30	31		

Maschineneinsatzplan im 300-ha Marktfruchtbetrieb (100 ha Z , 100 Ha Weizen, 100 ha Kartoffel)

Februar										März										April										Leitmaschinen									
																				Ansp. Saatk										180 PS									
										Saatebett										rt.Saateb rt. Fräs										130 PS									
Ingerstreuung																				Wasser-Transport										115 PS									
Ingertransport																				- Getreid										100 PS									
Mai										Juni										Juli																			
																				.-Trans										180 PS									
art. Fräse																														130 PS									
ZR Hacker										ev. 2. Pfla.-Sch. Spritze										oder Wassertransport										115 PS									
										Pflanzenschutz 2x3 Tage für Getr. u.										6 x 3 Tage für Kartoffel										100 PS									
August										September										Oktober																			
Grubbe																				Grubbern/Pflügen										180 PS									
										Kartoffeln roden										/W-Sa										130 PS									
indü										Kartoffeln einlagern																				115 PS									
ZR/Karto										Kartoffeln einlagern																				100 PS									
November										Dezember																													
flüge																														180 PS									
																														130 PS									
																														115 PS									
																														100 PS									

Fragen mit den Beteiligten klären

- > Aus Maschinenlisten der Betriebe die brauchbaren Maschinen auswählen
(Eignung, Alter ; Leistung; Wiederverkaufswert)
- > Bei Überführung in Gemeinschaftseigentum mehrere Händlerangebote einholen und so neuen Bilanzwert ermitteln;
- >> **Vorsicht unbedingt Steuerberater der beteiligten Betriebe einschalten**
Frage der Auswirkungen von gewerblicher GBR, Überführung von Einzeleigentum in Gemeinschaftseigentum (stille Reserven/Umsatzsteuer bei optierenden Betrieben)
- > auch für optimale steuerliche Gestaltung der neuen Gemeinschaftsform Steuerberater befragen
 - > *Umsatzsteuer-Option /Folgen bei Leistungen für dritte;*
- > **Wer wird Gesellschafter (Person o. Betrieb?)**
Rückwirkungen bei EK-Finanzierung/ Kapitalkonten u.ä.?
- >> **Gesellschaftsvertrag von Profi machen lassen (Jurist)**
- > für Auslastungsgarantie Pflichteinsatzstunden zeichnen lassen?
- > Abrechnungssätze für gemeinsam genutzte Maschinen , die im Einzelbesitz verbleiben?
- > Welche Neu-Maschine wird als erste gemeinsam gekauft?

Die größten Ängste/Hemmschwellen der Landwirte als Berater sehr ernst nehmen

- **Angst , die Arbeit nicht selbst bestimmen zu können, sich mit anderen abstimmen zu müssen > Unsicherheit**
- **Angst vor nicht Termin gerechter Arbeit < Vorstellungsvermögen oft begrenzt**
- **Angst bei Planung der Arbeitsabläufe und der eingesetzten Maschinen, dass eigene Maschinen nicht mehr gebraucht werden**
- **Angst die individuellen Bedürfnisse hinten anstellen zu müssen und Selbstverständnis zu verlieren**
- **Imageverlust im Dorf und im Umfeld**
- **Angst dass andere bisher verborgene Schwächen bei Arbeitsweisen , Ansprüche an Arbeitsqualität und Organisationsfähigkeiten erkennen**
- **Angst dass morgen alles anders ist**
- **Angst in ein System gepresst und lange gebunden zu sein, das die eigene Betriebsentwicklung hemmt**

Prinzip und Reihenfolge der erforderlichen gedanklichen „Entwicklungsprozesse“

Vom Ziel über Probleme für Ziellösung zur Lösung >>Nicht zu lange Intervalle dazwischen

Reihenfolge	Zeitfenster
Realistisches Zukunftsbild im Einzelbetrieb abfragen oder entwickeln	Vorlauf im Einzelbetrieb oder aus Seminaren
Wunsch nach Umsetzung entwickeln/verstärken	
Erkenntnis dass es allein nicht geht , vermitteln	2 - 2,5 Tage in Gruppe
Ängste vor Zusammenarbeit ansprechen und nehmen	
Konkreten Weg selbst entwickeln lassen	
Lösung auf Ziel-Erreichung für jeden Einzelbetrieb gemeinsam diskutieren	
Chancen sowie die dafür zu schluckenden Kröten offen ansprechen;	
Risiken für einzelnen und Gesamtsystem diskutieren	1-2 Tage in Gruppe
Regelungsbedarf bewusst machen; Unterstützung anbieten	
Umsetzungsplan erarbeiten	1 Tag in Gruppe
Bei der Umsetzung Unterstützung anbieten	
Nach erstem Jahr Erfahrungen aufarbeiten und ev. nachkorrigieren	

Nachjustieren können Anpassung an neue Anforderungen

1. Organisatorische und Technische Konzeptfehler beseitigen helfen können

- 1. Kommunikationsregeln einführen**
- 2. Regelungswerk anpassen**
 - 1. Benutzerordnung**
 - 2. Einsatzplanung**
 - 3. Wartung**

2. Sicherheit für die Gruppe geben

- 1. Finanzierungdruck nehmen (Pflichtstunden?)**
- 2. Bei zeitlichen Engpässen neuer realistische Maschinenleitplan für Kampagne (2. eigene Maschine oder LU)**
- 3. bei neuen Kooperationsbereichen gesamte Maschinenleitplan neu machen**

Die wichtigen „Knackpunkte“ im Prozess der Gruppenbildung

- **Angst nehmen vor nicht Termin gerechter Arbeit < Vorstellungsvermögen für neue Abläufe und höhere Schlagkraft erweitern**
- **Jahresarbeitsplan vollständig erstellen und wenn es 6 Std, dauert**
- **Situation und Ziele jedes Einzelnen sowie individuelle Bedürfnisse werden offen diskutiert**
- **-jeder hat Stärken und Schwächen**
- **Roadmap für Umsetzung und Übergangsplan nimmt Angst, dass eigene Maschinen morgen nicht mehr gebraucht werden und dass morgen alles anders sein muss**
- **Da bei Planung der Arbeitsabläufe unterschiedliche Arbeitsweisen , Ansprüche an Arbeitsqualität und Organisationsfähigkeiten aufeinander treffen immer wieder Ausgleich schaffen**
- **Bei Entscheidungsfindung bei der Maschinenauswahl Entscheidungsmatrix statt Abstimmung (Verlierer vermeiden)**
- **Ev. Kompromisse diskutieren : Womit könntest Du leben?**
- **Verständnis für umfangreiches selbstgegebenes Regelwerk, dass dann nie mehr gebraucht wird**
- **Jeder muss die Sicherheit haben, dass er zu nichts gezwungen wird und jederzeit aussteigen kann oder das System der Kooperation jederzeit angepasst werden kann**