

## Schritt für Schritt zum Ziel

Gut geplant ist halb gebaut. Damit gemeint ist in der Regel die eigentliche Planung des Bauprojektes. Bevor jedoch die ersten Skizzen erstellt werden können, bedarf es die Zukunft zu planen. Schliesslich ist ein Stallbauprojekt eine langfristige Investition und langfristige Vorhaben erfordern auch eine langfristige Planung des Betriebes; eine sogenannte Betriebsplanung.

Sollen Stallbauten mit öffentlichen Beiträgen unterstützt werden, verlangt die Strukturverbesserungsverordnung eine Betriebsplanung. Das Ziel der Betriebsplanung ist, das landwirtschaftliche Unternehmen so auszurichten, dass es möglichst gut für die Herausforderungen der Zukunft gewappnet ist. Die meisten Betriebe im Kanton sind Familienbetriebe. Bei den anfallenden Arbeiten dürfen in der Regel alle mithelfen. So sollte es auch selbstverständlich sein, dass sich alle bei den Diskussionen zur zukünftigen Ausrichtung einbringen dürfen. Schliesslich wird das vorgesehene Konzept nur funktionieren, wenn die ganze Familie davon überzeugt ist.

Bei mit Beiträgen unterstützten Stallbauten sind verschiedene kantonale Stellen involviert. Die Beraterinnen und Berater des Ressorts Tierhaltung des Plantahofs haben dabei die Aufgabe, zusammen mit den Bauernfamilien die Betriebsplanung auszuarbeiten. Die Betriebsplanung umfasst dabei grundsätzlich drei Bereiche: das Betriebskonzept, das Raum- und Funktionsprogramm und die Tragbarkeitsberechnung.

### Das Betriebskonzept

Der Sinn des Betriebskonzeptes besteht darin, ausgehend von der Ausgangslage des Betriebes, die optimale Strategie für die Zukunft festzulegen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen viel Fragen geklärt werden. Unsere Aufgabe besteht auch darin, Fragen aufzuwerfen, die von der Betriebsleiterfamilie nicht angesprochen werden. Einerseits benötigen wir viele Informationen und andererseits sollen die Fragen auch bezwecken, dass sich die Betroffenen mit der Thematik auseinandersetzen. Eventuell mit Fragen, die sie sich bis jetzt nicht gestellt oder als nicht prioritär betrachtet haben. Selbstverständlich werden auch wir viel gefragt. Dabei stellt sich immer wieder heraus, dass die Fragen der Betriebsleiterin und des Betriebsleiters durchaus verschiedene Bereiche ansprechen können. Die einen beschäftigen sich bereits mit der Auswahl des Melksystems, andere stellen sich grundlegendere Fragen zur Zukunft. Alle Fragen sind wichtig. Zentral ist, sie in der richtigen Reihenfolge zu klären und für Alternativen offen zu sein.

Als erstes gilt es die Ausgangssituation festzuhalten. Jeder Betrieb, jede Person hat seine Stärken und Schwächen. Was habe ich für einen Standort (Produktionsmöglichkeiten, Handarbeit, Stufenbetrieb, arrondiert, etc.)? Wie ist meine Produktionstechnik (Produktqualität, Tiergesundheit, etc.)? Wie vermarkte ich meine Produkte (Dorfkäserei, Viehhandel, Direktvermarktung, etc.)? Wie steht es um die Infrastrukturen (Haus, Stall, Maschinen)? Wie bewältigen wir die Arbeit (Personen, Gesundheit, Zukunft, etc.)? Wie sind die Finanzen (Einkommen, Verschuldung, Liquidität, etc.)? Dabei gilt es stets zu bedenken, dass gewisse Gegebenheiten verändert werden können, andere jedoch nicht.

Nur der Blick nach innen reicht jedoch nicht aus. Auch äussere Einflussfaktoren wie die Märkte, die Agrarpolitik und aktuelle Trends müssen berücksichtigt werden. Diese einwirkenden Chancen und Gefahren gilt es den eigenen Stärken und Schwächen gegenüberzustellen, die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen und die zukünftige Strategie festzulegen. Es gibt keine Patentrezepte. Es ist immer wieder eindrücklich zu sehen, dass jede Betriebsausrichtung funktionieren kann. Dies ist gegeben, wenn man erstens das Richtige tut und zweitens das Richtige gut tut. Die Ausrichtung beinhaltet jedoch nicht nur die Betriebszweige. Für den einen kann Wachstum, für den anderen die Erhöhung der in-

nerbetrieblichen Wertschöpfung und für einen weiteren die Kombination mit einem Nebenerwerb das Mittel der Wahl sein.

Dies tönt simpel, sich langfristig festzulegen ist jedoch häufig nicht einfach. Folglich macht es vielfach Sinn, verschiedene Varianten organisatorisch und finanziell eingehend zu prüfen. Die Aufgabe der Beratung besteht darin, wichtige Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten. Schlussendlich muss die gewählte Strategie zum Standort und zu den Personen passen.

### **Raum- und Funktionsprogramm**

Ist die Betriebsrichtung festgelegt, kann der nächste Schritt der Planung angegangen werden. Bei uns halten die meisten Betriebe Tiere und folglich muss ein auf dem Betriebskonzept basierendes Raum- und Funktionsprogramm erstellt werden. Das Raum- und Funktionsprogramm ist ein wichtiges Arbeitspapier für den Architekten. Es gibt unter anderem Auskunft über die nötigen Lagervolumen für Futter (Dürrfutter, Silage), Stroh und Hofdünger (Mist, Gülle). Bereits in dieser Phase lässt sich aufgrund des Funktionsprogrammes abschätzen, in welcher Größenordnung sich die Kosten bewegen werden. Während der detaillierten Planung mit dem Architekten ist es durchaus normal, dass ein Raum- und Funktionsprogramm mehrmals angepasst werden muss. Dieser Prozess ist dynamisch. Man muss sich jedoch bewusst sein, dass eine Änderung häufig auch Konsequenzen auf andere Bereiche haben kann. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Bauherr, Architekt, Sachbearbeiter ALG und Beratung erweist sich hier als vorteilhaft.

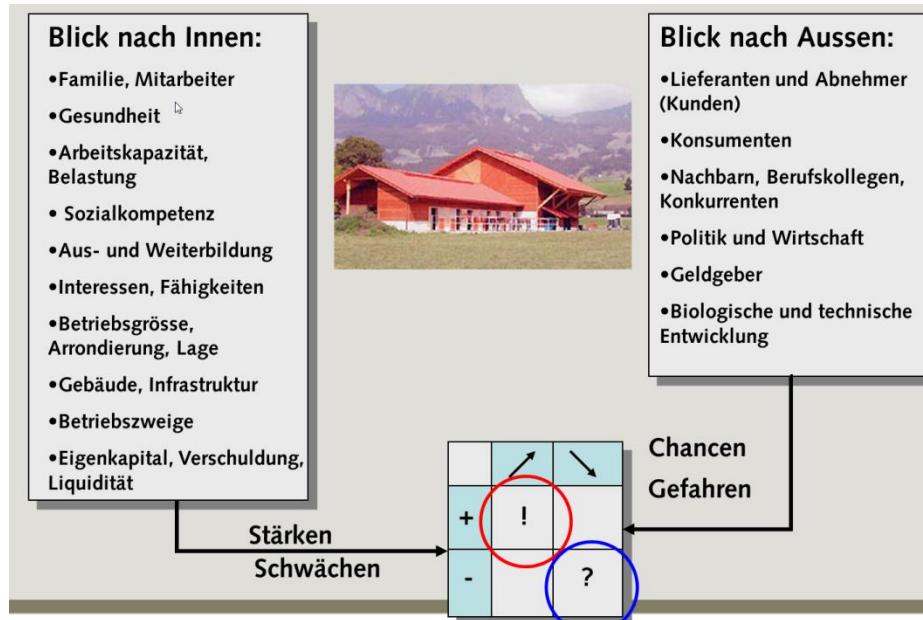
### **Tragbarkeitsberechnung**

Mit dem Voranschlag der Erfolgsrechnung versuchen wir die Einkommenssituation gemäss Betriebskonzept abzubilden. "Versuchen" deshalb, weil es schwierig ist, eine Prognose zur zukünftigen Wirtschaftlichkeit eines Betriebes zu erstellen. Mit Hilfe der Betriebsbuchhaltungen der letzten Jahre, mit Annahmen, mit Erfahrungs- und Normwerten wird zusammen mit der Bauernfamilie die zukünftige Erfolgsrechnung erstellt. Ziel ist, eine Aussage zur sogenannten Tragbarkeit zu machen; d.h. eine Antwort auf die Frage zu erhalten, wie viele Schulden für den Betrieb verkraftbar sind. Erfahrungs-gemäss kann bereits jetzt abgeschätzt werden, ob das vorgesehene Projekt im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten realistisch ist und weitere Planungsschritte eingeleitet werden können.

### **Fazit**

Steht eine langfristige Investition an, ist es angebracht, sich mit den Zielen der Familie und dem Betrieb auseinander zu setzen. Die Planung fängt nicht mit dem eigentlichen Bauprojekt sondern mit der Betriebsplanung an. Es lohnt sich, dafür genügend Zeit einzusetzen, denn bekanntlich sind Änderungen auf dem Papier günstiger und weniger beschwerlich, als am harten Beton Anpassungen vornehmen zu müssen.

Mario Bühler, Plantahof



Der Prozess der Betriebsplanung beginnt mit der Analyse der Ausgangslage