Landwirtschaftskammer Österreich

Ländliches Fortbildungs Institut LFI

Mein Betrieb – Meine Zukunft

Unternehmen Landwirtschaft 2020

Kampagnenabschlussbericht „Mein Betrieb – Meine Zukunft“

2011 – 2021

Mit Unterstützung von Bund, Ländern und Europäischer Union

Bundesministerium Landwirtschaft, Regionen und Tourismus

LE 14-20 Entwicklung für den Ländlichen Raum

Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums: Hier investiert Europa in die ländlichen Gebiete.

Impressum:

Herausgeber: LFI Österreich, Schauflergasse 6, 1015 Wien
Tel. 01 53441 8566, Fax 01 53441 8569, ZVR: 729518421, E-Mail lfi@lk-oe.at, www.lfi.at

Autoren: Lisa Schachner, lk-projekt niederösterreich/wien GmbH; Lisa Piller, LFI Österreich

Gestaltung: Eva Kail, LK NÖ

St. Pölten, Juni 2021

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary 4
Ausgangssituation 5
Zielsetzung 6
Kampagneninhalte ab 2011 9
Self Check 11
Bildungs- und Orientierungsberatung 13
Bildungs- und Beratungslandkarte 13
Unsere Erfolgsstrategie – Mehr Lebensqualität mit Landwirtschaft und zweitem Beruf 14
Betriebsplanung 16
Betriebskonzept Urproduktion 18
Betriebskonzept-Diversifizierung 18
Waldwirtschaftsplan – Grundlage für eine nachhaltige Waldbewirtschaftung 19
Arbeitskreisberatung 21
MeisterInnenausbildung 24
Erkenntnisse aus der Evaluierungsstudie 26
Ergänzende Kampagneninhalte ab 2015 27
„Aufgabenreform am Bauernhof" / Arbeitsorganisation und-effizienz 28
Ganzheitliche Unternehmenskompetenz 29
Zertifikatslehrgang Unternehmen Landwirtschaft 29
Stärkung der Unternehmerinnenkompetenz 29
(Digitale) Tools und Inhalte zur Unternehmensführung 30
Kurzvideos Betriebsführung 30
Tool zur Liquiditätsplanung- Liquiplan 2020 30
Businessplan in der Agrar- und Ernährungswirtschaft 31
Entwicklung eines mobilen Lern-Angebotes für Smartphones 31
Homepage www.meinBetrieb-meineZukunft.at 31
Content-Management 31
Diversifizierung in der österreichischen Landwirtschaft 32
(Online-)Marketing-Strategie 33
Fazit 35
Ausblick 37

Executive Summary

2011 - 2020: „Mein Betrieb – Meine Zukunft“
Ziele der Kampagne „Mein Betrieb – Meine Zukunft“ waren die Steigerung der UnternehmerInnenkompetenz, die Sicherung des Betriebserfolges und die Verbesserung der Lebensqualität der bäuerlichen Familien.
Im Auftrag des Landwirtschaftsministeriums wurde im Rahmen der Initiative „Unternehmen Landwirtschaft 2020“ im Modul „Businessplan - Bildungsplan“ in Zusammenarbeit mit den Landwirtschaftskammern und den Ländlichen Fortbildungsinstituten ein Schwerpunktprogramm zur Stärkung der UnternehmerInnenkompetenz entwickelt. Es beinhaltet ein umfassendes Bildungs- und Beratungsangebot, welches auf Länderebene über die mehrjährige Kampagne „Mein Betrieb – Meine Zukunft“ in ganz Österreich umgesetzt wurde.
Ziel war es mit der Initiative 50 % der landwirtschaftlichen Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter (Stand 2011) in Österreich zu erreichen. Mit den Angeboten, welche im Zuge der Kampagne seit 2011 im Bereich der Unternehmensführung angeboten wurden, konnten insgesamt 50.550 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erreicht werden. Mit weiteren im Laufe der Kampagne entwickelten und darüber hinausgehenden Angeboten konnten bis 2020 zusätzliche 51.761 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erreicht werden. In Summe konnten somit 102.311 landwirtschaftliche Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter erreicht und somit das Kampagnen-Ziel mehr als erfüllt werden.

Foto: LFI Ö/HerzlichkeitPhotography

Ausgangssituation

Die österreichischen Bäuerinnen und Bauern handeln in einem stetig dynamischer werdenden Umfeld, welches laufend Anpassungen der betrieblichen Ausrichtung erfordert. Die fortschreitende Globalisierung der Märkte, höhere Preisvolatilität und steigende Kosten verstärken den Wettbewerbsdruck auf die österreichische Landwirtschaft. Zusätzlich bringen Klimawandel und politische wie wirtschaftliche Krisen Planungsunsicherheiten mit sich, die die Notwendigkeit verstärken, den Betrieb laufend weiterzuentwickeln, um die Wettbewerbsfähigkeit auch künftig zu sichern. Alle Einflüsse zusammen bedingen einzelbetriebliche unternehmerische Anpassungen in der Betriebs- und Einkommensentwicklung. Entscheidend ist dabei, Änderungsschritte rechtzeitig einzuleiten. Erfolgreiches unternehmerisches Handeln vor diesem Hintergrund setzt in zunehmendem Maße das Vorhandensein unternehmerischer Kompetenz voraus. Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Betriebs- und Einkommensentwicklung sind zentrale Themen für Information und Weiterbildung im ländlichen Raum.

Abbildung 1: Initiative „UNTERNEHMEN LANDWIRTSCHAFT 2020";
Quelle: In Anlehnung an Deutsch et al., 2012, Seite 6.

Im Auftrag des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW) wurde deshalb im Rahmen der Initiative „Unternehmen Landwirtschaft 2020" mit dem Modul „Businessplan – Bildungsplan" in Zusammenarbeit mit den Landwirtschaftskammern und den Ländlichen Fortbildungsinstituten ein Schwerpunktprogramm zur Stärkung der Unternehmenskompetenz entwickelt. Es beinhaltet ein umfassendes Bildungs- und Beratungsangebot, das auf Länderebene über die mehrjährige Kampagne „Mein Betrieb – Meine Zukunft" in ganz Österreich umgesetzt wurde.

Phasen der Konzeption zur Initiative: Mein Betrieb – Meine Zukunft

Die Ausarbeitung und Konzeption zum Modul „Businessplan – Bildungsplan" wurde in einem vorausgehendem Strategiekonzept mit externer Begleitung und in Zusammenarbeit mit Vertreterinnen und Vertretern aus dem BMLRT, der Landwirtschaftskammer und der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik ausgearbeitet.

Das Strategiekonzept umfasste folgende Bereiche:

» Katalog der Unternehmenskompetenzen
» Erhebung der derzeitigen Angebote zur Steigerung der Unternehmenskompetenz in
» der Landwirtschaft.
» Fallzahlen: Zusammenfassund der Planungsdaten zu den Bildungs- und Beratungsangeboten im Rahmen des Moduls „Businessplan – Bildungsplan“
» Ergänzende Unterlagen zu Monitoring
» Ergänzende Unterlagen zur straegischen Steuerung

(Moderation und Zusammenfassung: Dr. Gerald DEUTSCH, Management Results Consulting, Leitung: MR DI Franz PALLER)

Zielsetzung

Diese Initiative stellte ein Schlüsselprojekt im landwirtschaftlichen Bildungs- und Beratungsprogramm dar, um die unternehmerische Kompetenz von Bäuerinnen und Bauern zu steigern. Durch Angebote für verschiedene Zielgruppen (Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe) und für verschiedene Phasen der Unternehmensführung (Analyse der Ausgangssituation bis zur Planung, Entscheidung, Umsetzung und Erfolgskontrolle) war es das Ziel, die Lebensqualität der bäuerlichen Familien zu verbessern, den Betriebserfolg zu sichern und die unternehmerischen Kompetenzen der Bäuerinnen und Bauern zu steigern.

Mit der Bezeichnung „Unternehmenskompetenz“ werden jene Fähigkeiten und Kenntnisse zusammengefasst, die zusätzlich zum fachlichen Know-how für die Führung von Unternehmen notwendig sind. Es lässt sich ein Katalog der wichtigsten Kompetenzfelder aufstellen, der zehn Bausteine umfasst, welche in nachfolgender Abbildung übersichtlich dargestellt werden.

Abbildung 2: Unternehmenskompetenz-Bereiche; Quelle: In Anlehnung an Deutsch et al., 2012, Seite 9.

Dieses langfristig angelegte Projekt sollte die Unternehmenskompetenz durch entscheidende Hilfestellungen steigern. Die allgemeinen und breit formulierten Ziele für die Weiterentwicklung der Unternehmenskompetenz in der Landwirtschaft lauteten daher:

- Das Bewusstsein für die Notwendigkeit unternehmerischer Professionalität soll breit verankert werden.
- Die Kenntnisse und Fähigkeiten in den Unternehmenskompetenzfeldern sollen verbessert werden.
- Die Einsicht zur verstärkten Zusammenarbeit zwischen den landwirtschaftlichen Betrieben in Produktion und Vermarktung und dem vor- und nachgelagerten Bereich soll gefördert werden.

In vier Schwerpunkten wurden ab 2011 bestehende Angebote für Bildung und Beratung verbessert, neue Angebote entwickelt und Maßnahmen zur Steigerung der Unternehmenskompetenz in der Landwirtschaft gesetzt.

Schwerpunkt 1 – Der persönliche Bildungsplan optimiert den Zugang zum Bildungs- und Beratungssystem und bringt jedem einen maßgeschneiderten Plan für die eigene unternehmerische Weiterbildung.
Schwerpunkt 2 – Die professionelle Geschäftsplanung wird die Anzahl der Betriebe, die wirtschaftliche Planungsinstrumente einsetzen, entscheidend erhöhen. Hier werden angepasste Werkzeuge für unterschiedliche Zielgruppen zur Verfügung gestellt.
Schwerpunkt 3 – Die Betriebsleiterqualifizierung in Arbeitskreisen zielt darauf ab, ein bestehendes Spitzenprodukt der landwirtschaftlichen Beratung weiter zu entwickeln und für neue Zielgruppen zugängig zu machen.
Schwerpunkt 4 – Der Transfer erfolgreicher Bildungs- und Beratungsprodukte hat das Ziel, einen länderübergreifenden Markt für Bildungs- und Beratungsprodukte zu schaffen. Durch einen verstärkten Austausch werden die Effizienz und die Qualität des Bildungs- und Beratungsmarktes verbessert. (Deutsch et al., 2012).
Eine Stärkung der Unternehmenskompetenz in der Landwirtschaft sollte die Betriebe vermehrt dazu bringen, ihre Entwicklung bewusst zu gestalten. Das bedeutet, die eigene Lage richtig einzuschätzen, wirtschaftlich sinnvolle Entscheidungen zu treffen und so die eigene Einkommenssituation langfristig abzusichern bzw. zu verbessern.

SP 1: Persönlicher Bildungs- und Beratungsplan	SP 2: Professionelle Geschäftsplanung	SP 3: Forcierung Arbeitskreisberatung	SP4: Transfer von Erfolgsprodukten
1. Selfcheck, Bildungs- und Orientierungsberatung	**2. Betriebsplanung, Betriebskonzept** **3. Einfaches Einstiegsangebot** **4. Betriebsplan für Diversifizierung** **5. Betriebskonzept, Meisterausbildung** **8. Forcierung Unternehmertum in Schulen** **9. Waldwirtschaftsplan**	**6. Verbreitung und Vertiefung des Angebots**	**7. Markt für Bildungs- und Beratungsprodukte**

Abbildung 3: Schwerpunktbereiche der Kampagne; Quelle: In Anlehnung an Deutsch et al., 2012, Seite 4.

Foto: LFI Ö/Maria Noisternig

Für die Gesamtsteuerung der neun Projekte wurde eine entsprechende Organisation festgelegt. Auftraggeber der Projekte war der Leiter des Moduls Kammerdirektor Mag Friedrich Pernkopf, LK OÖ und ihm standen in der Gesamtkoordination MR DI Franz Paller, BMLRT und DI Franz Forstner, LK OÖ für die laufende operative Steuerung zur Verfügung.

Für fachliche Entscheidungen bei Meilensteinen der Projekte war ein eigenes Steuerungsteam eingerichtet und die Kammerdirektorensitzung fungierte als Lenkungsausschuss und stellte so die notwendige enge Verbindung zu den wesentlichsten betroffenen Organisationen her.

Diese Projektmanagement-Organisation wurde spezifisch für die Multiprojektumgebung des Moduls „Businessplan – Bildungsplan" eingerichtet und war zeitlich befristet. Sobald die Projekte abgeschlossen und die entwickelten Produkte in die Umsetzungsphase gelangt waren, wurde dies durch eine neue dauerhafte Organisation der Gesamtsteuerung abgelöst. Dafür war eine bundesweite zentrale Funktion für Koordination und Controlling in Form der Beratungskoordinatoren vorgesehen. Aufgaben dieser neuen Funktion waren die Steuerung der Prozesse für die Festlegung neuer strategischer Schwerpunkte, für die Definition und Initiierung von länderübergreifenden Entwicklungsprojekten sowie laufendes Monitoring und
Controlling in der Umsetzungsphase von Bildungs- und Beratungsprodukten.

Siehe dazu auch Organisationsstruktur zur Entwicklung des Modules im Anhang:
Übersicht Teilprojekte, Projektorganisation: Gesamtsteuerung, Spielregeln und Standards für das Projektmanagement

Kampagneninhalte ab 2011

Diese Initiative wurde im Jahr 2011 begonnen und findet im Jahr 2021 ihren Abschluss. Zu Beginn ging man davon aus, dass es sich um ein statisches Modell handelt, mit vordefinierten Bildungs- und Beratungsangeboten (Produkte), entsprechendem Monitoring und Zielzahlen. Wissens- und evidenzbasiert wurden jedoch laufend neue Produkte entwickelt, betriebswirtschaftliche Inhalte gemeinsam erarbeitet, überarbeitet und Schwerpunkte gesetzt.

Im nachfolgenden Bericht werden die einzelnen Produkte, die ab 2011 angeboten wurden, näher beschrieben und bewertet. Ergänzend dazu werden die jeweiligen Schwerpunktthemen und Outputs ab dem Jahr 2015 dargestellt, welche nach den Ergebnissen der Studie der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik „Weiterbildung und Beratung im Bereich der Unternehmensführung in Österreich- Evaluierung bestehender Angebote und Erhebung künftiger Bedarfe aus Sicht potenzieller Kunden" (Kirner et al., 2015) geplant und umgesetzt wurden.
Im Modul „Businessplan – Bildungsplan" (eines von 8 Modulen der Kampagne des BMLFUW: Unternehmen Landwirtschaft 2020, siehe Seite 2) haben zu den 4 Schwerpunktbereichen (Persönlicher Bildungsplan; Professionelle Geschäftsplanung; Arbeitskreisberatung; Transfer erfolgreicher Produkte) Produktentwicklungen stattgefunden. Dazu bestand in der Phase der Produktentwicklung und für die nun laufende Umsetzung (inkl. notwendige Weiterentwicklung der Angebote für erforderliche Marketingmaßnahmen) eine Gesamtsteuerung, welche die Projektleiterinnen und Projektleiter mit ihren Arbeitsgruppen koordinieren und die Ergebnisentwicklung kontrollieren.

Für einige, aus Sicht der Unternehmenskompetenz wichtige Themenfelder wurden in neun Teilprojekten Produkte und Maßnahmen entwickelt und zur Umsetzung gebracht, welche nachstehend näher erläutert und ausgewertet werden.

Ab dem Jahr 2015 wurden, ausgelöst durch die Studie „Weiterbildung und Beratung im Bereich der Unternehmensführung in Österreich" (Kirner et al., 2015), weitere Inhalte und Formate zur Stärkung der Unternehmerinnenkompetenz in den Projekten „Mein Betrieb – Meine Zukunft 15-17" und „Mein Betrieb – Meine Zukunft 17-19" erarbeitet, die im Kapitel „Ergänzende Kampagneninhalte ab 2015" näher beschrieben werden.

Alle Angebote waren und sind eine wirksame Unterstützung, um die Herausforderungen, mit denen die österreichische Landwirtschaft zunehmend konfrontiert ist, zu meistern.

Erläuterung zum Monitoringbericht

Die nächste Abbildung zeigt einen Überblick über jene Angebote, welche ab dem Jahr 2011 umgesetzt und jährlich evaluiert wurden.

Überblick bis 2020
Mein Betrieb – Meine Zukunft

Produkte	Planzahl TN 2011-2020	Erreichte TN 2011-2020	Umsetzung IST (%)
Self Check	10.000	10.486	105
Bildungs- und Orientierungsberatung	5.000	549	11
Unsere Erfolgsstrategie	7.500	510	7
Betriebsplanung	4.000	1.705	43
Betriebskonzept Urproduktion	18.000	23.409	130
Betriebskonzept-Diversifizierung	1.500	789	53
Waldwirtschaftsplan	6.000	1.868 (52.558 ha)	31
Arbeitskreise	6.000	6.957	116
Forcierung MeisterInnen	5.000	4.277	86
	63.000	**50.550**	**80**
Weitere Beratungsangebote		8.980	
Weitere Bildungsangebote		42.781	
	63.000	**102.311**	**162**

Abbildung 4: Monitoringbericht 2019/20; Quelle: Herzog et al., 2020, Folie 23 (adaptierte Version).

Insgesamt konnten mit den verschiedenen Angeboten aus der Initiative „Mein Betrieb – Meine Zukunft" seit 2011 50.550 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erreicht werden, was einer Umsetzungsquote von etwa 80 % entspricht (Zielwert: 63.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer = 50 % aller Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter).
Unter Einbeziehung von weiteren Bildungs- und Informationsangeboten mit Schwerpunkt-

inhalten zur Unternehmenskompetenz über die Kampagne „Mein Betrieb – Meine Zukunft" hinaus konnten im Zeitraum 2012 bis 2020 weitere 51.761 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erreicht werden. Somit ergibt sich eine erreichte Gesamtanzahl von 102.311 Teilnehmerinnen und Teilnehmern, dies entspricht einer Gesamtumsetzungsquote von 162 %.

Überblick bis 2019/2020
Mein Betrieb – Meine Zukunft

Produkte	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	Summe
Einheit	TeilnehmerInnen									
Self Check	4.064	1.932	858	1.063	796	506	503	395	369	**10.486**
Bildungs-und Orientierungsberatung	95	79	74	88	101	44	25	14	29	**549**
Unsere Erfolgsstrategie	173	243	32	37	25	0	0	0	0	**510**
Betriebsplanung	228	319	186	181	233	146	191	124	97	**1.705**
Betriebskonzept Urproduktion	2.037	1.676	1.558	1.300	4.277	3.412	3.028	3.113	3.008	**23.409**
Betriebskonzept-Diversifizierung	Start: 2013	31	64	74	168	125	110	110	107	**789**
Waldwirtschaftsplan	312 5.964 ha	281 8.146 ha	299 6.141 ha	259 8.143 ha	148 4.837 ha	163 5.650 ha	133 4.501 ha	149 5.075 ha	124 4.101 ha	**1.868** **52.558ha**
Arbeitskreise (AK) Mitglieder pro Jahr	4.490 TN 284 AK	4.672 TN 295 AK	4.737 TN 303 AK	4.654 TN 293 AK	4.738 TN 293 AK	4.714 TN 288 AK	4.744 TN 279 AK	4.711 TN 279 AK	4.823 TN 289 AK	**6.957 TN**
Forcierung MeisterInnen	522	425	486	515	523	433	552	476	345	**4.277**

Abbildung 5: Monitoringbericht 2019/20, Quelle: Herzog et al., 2020, Folie 19 (adaptierte Version).

In Abbildung 5 sind die Produkte resp. die Zahlenwerte aus Abbildung 4 im zeitlichen Verlauf genauer dargestellt. Bei den Arbeitskreisen ist anzumerken, dass es jährlich zu einem Mitgliederwechsel in der Größenordnung von 5 bis 7 Prozent kommt. Die Gesamtsumme berechnet sich aus den tatsächlichen inkl. ausgetretener Mitglieder. Die Entwicklungen je Produkt werden auf den folgenden Seiten inhaltlich detaillierter beleuchtet.

Self Check

Beschreibung

Durch den Self Check war es möglich, die eigenen unternehmerischen Kompetenzen online unter dem Link www.selfcheck.at in Form einer Selbstüberprüfung zu erfassen.

Das Kompetenzprofil setzte sich aus Fragestellungen in folgenden Themenbereichen zusammen:

- Bildung/Information/Wissen
- Organisation und Lebensqualität
- Betriebliche Entwicklung
- Investition und Finanzierung

So war es möglich, für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein anonymes Kurzprofil mit ihren unternehmerischen Fähigkeiten und Fertigkeiten automatisiert zu erstellen.

Auswertung

Der Self Check hat die geforderte Planzahl von 10.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern überstiegen. Insgesamt wurde der Self Check 10.486 Mal angewendet, wobei im Jahr 2011/12 die häufigsten Anwendungen mit 4.064 Teilnehmerinnen und Teilnehmern stattgefunden haben. In den darauffolgenden Jahren hat die Teilnehmeranzahl stark abgenommen, im Jahr 2019/2020 haben zuletzt 369 Personen den Self Check durchgeführt.

Erfahrungen

Der Self Check hat sich als Einstiegsinstrument bei Veranstaltungen bewährt, um auf das Bildungs- und Beratungsangebot aufmerksam zu machen. Die Nachfrage war stark von der Bewerbung abhängig. Je intensiver der Self Check beworben wurde, umso häufiger wurde er genutzt. Es wurde unter anderem eine Bannerwerbung auf lfi.at und lko.at geschalten. Ebenfalls wurden diverse Beraterlehrgänge an der HAUP genutzt, um auf dieses Angebot aufmerksam zu machen. Der Self Check wurde im Jahr 2014 verbessert und für mobile Endgeräte optimiert, womit die Benutzerfreundlichkeit erheblich gesteigert werden konnte. Aufgrund des Alters der Applikation (Aktualität der Fragen; notwendige DSGVO-Überarbeitungen) und der Überschreitung der erreichten Zielzahlen wurde der Self Check am 5. Mai 2020 offline gestellt.

Abbildung 6: Screenshot Self Check

Bildungs- und Orientierungsberatung

Beschreibung

Die Bildungs- und Orientierungsberatung wurde als Folgeangebot zum „Self Check" entwickelt. Die Bildungs- und Beratungslandkarte (blk.lfi.at) wurde im Jahr 2014 zur Bewerbung neuer Bildungs- und Informationsangebote zur unternehmerischen Kompetenz adaptiert und verstärkt eingesetzt (siehe nächster Abschnitt). Damit wurde der Zugang zu dem sehr großen, bereits vorhandenen Angebot für die Einzelne bzw. den Einzelnen übersichtlicher gestaltet und durch die Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen und Bedürfnisse die Erstellung eines individuellen Plans für die eigene Weiterbildung erleichtert.

Auswertung

Als Planzahl wurden 5.000 Bildungs- und Orientierungsberatungen angegeben, davon konnten nur 10,98 %, bzw. 549 umgesetzt werden.
Im Jahr 2015 gab es einen leichten Anstieg mit 101 Beratungen im Vergleich zu den Vorjahren, dies ist der Überarbeitung und intensiveren Bewerbung der Kampagne zuzuschreiben; danach sind die Zahlen wieder stark abgefallen.

Erfahrungen

Die Bildungs- und Orientierungsberatung war insbesondere für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger sehr hilfreich. Unterstützungsmaterial wie „Beratungs-Bildkarten", welche im Rahmen der prozessorientierten Beratung für die Werte- und Zielarbeit entwickelt wurden, konnten auch vermehrt bei der Bildungs- und Orientierungsberatung eingesetzt werden. Weiters wurde als Handlungsbedarf die Trennung in Grund- und Spezialprodukt vorgenommen.

Dennoch wurde das Beratungsprodukt in den letzten Jahren kaum mehr in Anspruch genommen. Ein Grund besteht darin, dass Teilleistungen des Angebotes in anderen Beratungsangeboten inbegriffen sind und nicht als Bildungs- und Orientierungsberatung erfasst werden. Die Entscheidung geht dahin, dass die Bildungs- und Orientierungsberatung aufgrund der geringen Inanspruchnahme zukünftig nicht mehr angeboten werden soll.

Bildungs- und Beratungslandkarte

Beschreibung

Die Onlineanwendung „Bildungs- und Beratungslandkarte" **(blk.lfi.at)** gibt einen umfassenden Überblick über eine Vielzahl an Kursen, Seminaren und Beratungsangeboten der Ländlichen Fortbildungsinstitute und Landwirtschaftskammern. Die Bildungs- und Beratungslandkarte ermöglicht eine individuelle Suche im gesamten LFI-Bildungs- und LK-Beratungsangebot.

Mehr Infos:

Die Bildungs- und Beratungsangebote umfassten bis 2020 folgende Themengebiete:

- Betrieb & Unternehmen
- Recht, Steuer, Soziales
- Einkommenskombination
- Pflanzenproduktion
- Tierhaltung
- Forst- & Holzwirtschaft
- Energie, Bauen, Technik

Im Jahr 2021 wurde die Bildungs- und Beratungslandkarte erneuert. Die Themenfelder wurden erweitert, die Website bekam ein moderneres Design, das Formular zur Eingabe von Wunschthemen für Bildung und Beratung wurde prominenter platziert und eine neue Schnittstellen-Lösung für „Fremd"-Webseiten programmiert.

Auswertung

Die Zugriffszahlen im Betrachtungszeitraum zwischen 2014 und 2020 liegen gesamt bei 334.643 und konnten so die Planzahl von 10.000 bei Weitem übersteigen. Im Startjahr 2014 konnten 3.001 Zugriffe verzeichnet werden. Im Jahr 2018 und 2019 sind diese um ein Vielfaches gestiegen. Im Jahr 2019 gab es allein 192.221 Zugriffe.

Erfahrungen

Die Bildungs- und Beratungslandkarte wurde im Jahr 2014 zur Bewerbung neuer Bildungs- und Informationsangebote zur unternehmerischen Kompetenz adaptiert und verstärkt eingesetzt. Damit wurde der Zugang zu dem sehr großen, bereits vorhandenen Angebot für die Einzelne bzw. den Einzelnen übersichtlicher gestaltet.
Durch die Internetanwendung kann der Bildungs- und Informationsbedarf regelmäßig erhoben und das Angebot im Bereich der Unternehmenskompetenz optimiert und gleichzeitig leichter zugänglich gemacht und beworben werden. Die Bildungs- und Beratungslandkarte stellt außerdem ein Instrument dar, um den bundesländerübergreifenden Austausch an Angeboten zu fördern und Doppelgleisigkeiten in der Produktentwicklung zu vermeiden. Die Einbindung der Bildungs- und Beratungslandkarte in „Fremdhomepages" wie www.meinHof-meinWeg.at oder www.gutesvombauernhof.at trug wesentlich zur Steigerung der Zugriffszahlen bei.

Unsere Erfolgsstrategie – Mehr Lebensqualität mit Landwirtschaft und zweitem Beruf

Beschreibung

Das Produkt „Unsere Erfolgsstrategie" bestand aus zwei je vierstündigen Seminaren für Betriebsführerinnen und Betriebsführer, in welchen deren Situation aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet wurde:

- Lebens- und Betriebsphilosophie
- Arbeitsorganisation
- Einkommen
- Stärken und Chancen

Ebenso wurden die persönlichen und betrieblichen Ziele erarbeitet, die nicht nur das Einkommen, sondern auch die Faktoren Arbeitszeit und Lebensqualität berücksichtigten. Dieses Seminar unterstützte die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, ihren persönlichen Erfolgsweg für die Familie und den Betrieb zu finden und zu beschreiben. Mithilfe des individuell erarbeiteten Maßnahmenplans wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei der Umsetzung ihrer Erfolgsstrategie bestärkt.

Auswertung

Dieses Seminar wurde bis zum Jahr 2015/16 angeboten. Bis dahin haben 510 Personen daran teilgenommen, welche mit dem Angebot sehr zufrieden waren. Geplant war eine

Anzahl an Teilnehmenden von 7.500 Personen über die gesamte Periode (2011 – 2020). Durch die geringe Anzahl an Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurde beschlossen, dieses Angebot ab 2016/17 aus dem Bildungsprogramm zu nehmen, da der Nutzen offensichtlich zu wenig greifbar war.

Erfahrungen

Der Großteil der Interessentinnen und Interessenten für dieses Seminar hat bereits in den ersten beiden Jahren teilgenommen, das waren insgesamt 416 Personen. Ab diesem Zeitpunkt sind die Zahlen stark zurückgegangen, sodass ab dem 3. Jahr nur noch wenige der geplanten Seminare stattgefunden haben.

In den darauffolgenden Jahren wurde das Angebot nach und nach aus dem Bildungsangebot der einzelnen Bundesländer genommen bzw. in ein anderes Angebot integriert, sodass ab dem Jahr 2016/17 das Seminar „Unsere Erfolgsstrategie" nicht mehr bundesweit angeboten wurde.

Abbildung 7: Folder „Unsere Erfolgsstrategie" Vorderseite

Abbildung 8: Folder „Unsere Erfolgsstrategie" Rückseite

Betriebsplanung

Beschreibung

Die Betriebsplanung bietet allen Bäuerinnen und Bauern, die über die Ausrichtung ihres Betriebes für die nächsten fünf bis zehn Jahre Überlegungen anstellen, eine wertvolle Unterstützung. Die Betriebsplanung veranschaulicht, wie sich Änderungen in der Betriebsführung auf die gesamte Situation auswirken (z. B. Arbeitszeit, Investitionsbedarf und Einkommen). Bei der Betriebsplanung werden mögliche Betriebsausrichtungen gemeinsam mit den Betriebsleiterinnen und Betriebsleitern erarbeitet, das Einkommen der Ausgangssituation ermittelt und wirtschaftliche Kennzahlen zu Planungsvarianten berechnet. Die Ergebnisse werden schriftlich zusammengefasst und besprochen.

Auswertung

Das Angebot zur Betriebsplanung wurde 1.705 Mal durchgeführt und hat sich als gut ausgereiftes, anspruchsvolles Angebot etabliert, das eine gute Entscheidungsgrundlage für Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter bietet.
Von den geplanten 4.000 Beratungen wurden nur 1.705 bzw. bezogen auf die Zielzahl 42,63% durchgeführt.

Erfahrungen

Die Betriebsplanung eignet sich als vorangehende Planung zum Betriebskonzept, wenn es mehrere Ideen zur Weiterentwicklung für den Betrieb gibt. Die Betriebsplanung findet direkt am Betrieb statt und bietet für die Bäuerinnen und Bauern einen echten Mehrwert, da individuell auf ihre Situation eingegangen und mehrere Möglichkeiten in Betracht gezogen werden können. Sie bietet die Entscheidungsgrundlage zur Weiterentwicklung des Betriebes.
Der zeitliche Aufwand ist für die Leistungserbringerinnen und -erbringer dementsprechend hoch, jedoch um die Beratungsqualität sicherzustellen notwendig. Cross-Selling ist der Schlüssel zur Bewerbung des Angebotes. Es gibt viele Möglichkeiten, bei der auf dieses Angebot hingewiesen werden kann. Die Einreichfrist und Antragsstopps zu Investitionsförderungen haben einen Einfluss auf die Nachfrage. Für eine Investitionsförderung stellt ein Betriebskonzept eine Bedingung dar, eine Betriebsplanung hingegen nicht.

Foto: LFI Ö/Maria Noisternig

Abbildung 9: Folder „Betriebsplanung und Betriebskonzept" Vorderseite

Abbildung 10: Folder „Betriebsplanung und Betriebskonzept" Rückseite

Betriebskonzept Urproduktion

Beschreibung

Das Betriebskonzept bietet allen Bäuerinnen und Bauern, die vor der Umsetzung konkreter, größerer Investitionsvorhaben stehen, eine fundierte Entscheidungshilfe. Das Betriebskonzept richtet sich zusätzlich an Junglandwirtinnen und Junglandwirte, welche die Existenzgründungsbeihilfe beantragen und besteht aus zwei Teilen. Für die Vorbereitung und Einführung zur Erstellung eines Betriebskonzeptes unterstützt das LFI mit dem Seminar „Betriebskonzept". Hier wird über die notwendigen Arbeitsschritte, die Datenerhebung und die Online-Erfassung informiert und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer setzen sich aktiv mit den wesentlichen Fragestellungen (z. B. Ausgangssituation, Stärken und Chancen, Ziele und Strategien für die Zukunft) auseinander.
In der darauffolgenden Einzelberatung werden die Auswirkungen der geplanten Investition oder Betriebsführung mit Unterstützung von Beraterinnen und Beratern berechnet. Abschließend werden die Ergebnisse gemeinsam besprochen.

Auswertung

Im Zeitraum 2011 – 2020 wurden insgesamt 23.409 Betriebskonzepte erstellt, wobei im Jahr 2015/16 mit 4.277 die meisten Konzepte erarbeitet wurden. Geplant wurde die Erstellung von 18.000 Betriebskonzepten, diese Zahl konnte weit überschritten werden.
Die hohe Nachfrage ist u. a. darauf zurückzuführen, dass ein Betriebskonzept notwendig ist, wenn um Existenzgründungsbeihilfe und Investitionsförderung angesucht wird.

Erfahrungen

Das Beratungsprodukt zum Betriebskonzept ist gut aufbereitet. Die Seminarunterlagen zum Betriebskonzept wurden im Jahr 2016 optisch und inhaltlich überarbeitet und weiterentwickelt. Das Betriebskonzept bietet die Möglichkeit für Betriebsführerinnen und Betriebsführer, etwaige Risiken frühzeitig zu identifizieren und diese in die Planung miteinzubeziehen. Durch die Notwendigkeit eines Betriebskonzeptes bei Investitionen am Betrieb kann es vorkommen, dass ein Betrieb mehrere Konzepte innerhalb einer Periode benötigt. Dies macht es schwieriger, den Nutzen für die Bäuerinnen und Bauern zu vermitteln. Die Nachfrage nach einem Betriebskonzept stieg überdurchschnittlich an als die Rahmenbedingungen für die neuen Förderprogramme klar waren. Ab 2021 ergänzen online abrufbare Kurzvideos das Angebot, welche die Bäuerinnen und Bauern umfassend unterstützen sollen, wenn es um die notwendigen Vorerhebungen beim Betriebskonzept geht.

Betriebskonzept-Diversifizierung

Beschreibung

Bäuerinnen und Bauern, die Schwerpunkte in den Bereichen Direktvermarktung, Urlaub am Bauernhof oder neuen Geschäftsfeldern im Bereich der Diversifizierung setzen wollen, erhalten mit diesem Angebot eine spezielle Unterstützung für die Planung und Umsetzung ihres Vorhabens.
Im Beratungsgespräch wird gemeinsam das Betriebskonzept entwickelt. Dabei werden die betriebliche Ausgangssituation und die Chancen und Risiken des geplanten Entwicklungsschrittes analysiert sowie Kalkulationen zur Wirtschaftlichkeit, Finanzierung und zum Einkommen erstellt. Die Ergebnisse werden schriftlich zusammengefasst und mit den Betriebsleiterinnen und Betriebsleitern besprochen.

Foto: LK Niederösterreich Archiv

Auswertung

Seit Frühjahr 2013 wird dieses Modul angeboten und es konnten mittlerweile 789 Betriebskonzepte in der Diversifizierung umgesetzt werden. Im Betrachtungszeitraum wurden 1.500 Konzepte eingeplant, diese konnten nur etwa zur Hälfte erfüllt werden (52,60 %).
Da in den Bundesländern NÖ und Tirol das Betriebskonzept-Diversifizierung mit dem Betriebskonzept Urproduktion zusammengeführt wurde, ist die Anzahl an Beratungen in der Praxis höher, wird aber als anderes Produkt erfasst.

Erfahrungen

Für das Betriebskonzept-Diversifizierung wurde eine Modulerweiterung zur erfolgreich genutzten Software Betriebskonzept entwickelt. Dies erfordert von den Leistungserbringerinnen und-erbringern hohe fachliche Qualifikation und persönliche Beraterkompetenz. Ebenso ist die Bewerbung und Akquise für das Betriebskonzept-Diversifizierung relativ aufwendig. Nichtsdestotrotz ist es ein wichtiger Bestandteil im professionellen betriebswirtschaftlichen Bildungs- und Beratungskontext. Aus diesem Grund soll das Betriebskonzept-Diversifizierung auch weiterhin angeboten werden.

Waldwirtschaftsplan – Grundlage für eine nachhaltige Waldbewirtschaftung

Beschreibung

Mit der Erstellung eines Waldwirtschaftsplans wird der Grundstein gelegt, um das Potenzial des Waldes optimal und nachhaltig zu nutzen. Durch Erhebung und Auswertung forstlicher Kennzahlen der Waldgrundstücke (z. B. Vorrat, Zuwachs und Nutzungspotenziale) werden die waldbaulichen Maßnahmen unter Berücksichtigung der betriebsindividuellen Ziele für die nächsten zehn Jahre dargestellt. Mit einem Waldwirtschaftsplan kann die Wertschöpfung und das Einkommen aus dem Wald erhöht, der Zustand und die Vitalität verbessert sowie Arbeitseinsätze optimiert werden. Der Waldwirtschaftsplan gibt einen Überblick über

die einzelnen Waldbestände und deren Leistungspotenzial. Empfehlungen zu Bewirtschaftungsmaßnahmen nach Dringlichkeitsstufen unterstützen die gezielte Nutzung.

Auswertung

Geplant wurde die Umsetzung von 6.000 Waldwirtschaftsplänen, wovon 1.868 erreicht wurden. In Prozent ausgedrückt wurden 31,13 % des Zieles erreicht.
Dieses Ergebnis ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen. Zum einen geben Kalamitätsereignisse wie z.B. Windwurf, Borkenkäfer, etc. die Waldbewirtschaftung vor. Zum anderen fehlen aufgrund sinkender Holzerlöse die Geldmittel für Investitionen in den Wald. Ebenso sind die meist rückläufigen Personalressourcen seitens der Leistungserbringerinnen und -erbringer aufgrund aktuelle Einflüsse, wie Schadholz durch Käfer und Sturmholz gebunden.

Erfahrungen

Die forstwirtschaftlichen Betriebsstrukturen sind österreichweit sehr heterogen. Neben der variierenden Waldfläche (5 – 300 ha) unterscheiden sich die Betriebe in Haupt- und

Abbildung 11: Folder „Waldwirtschaftsplan“ Vorderseite

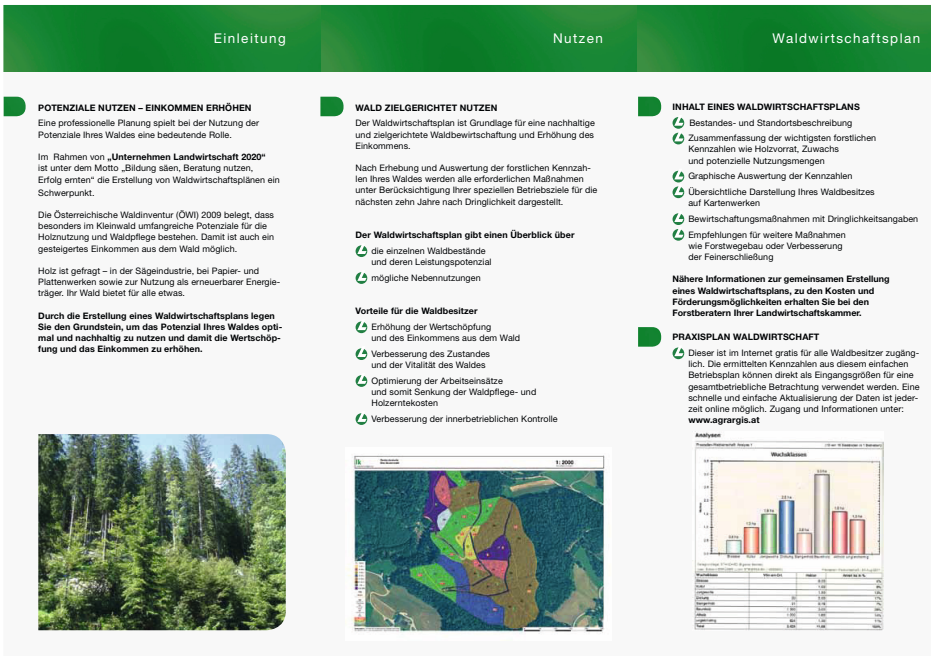

Abbildung 12: Folder „Waldwirtschaftsplan“ Rückseite

Foto: LFI/Michael Grössinger

Nebenerwerb. Ebenso ist die Ausbildung der Auftraggeberinnen und Auftraggeber sehr unterschiedlich, von Akademikerinnen und Akademikern bis hin zu Personen mit keiner land- oder forstwirtschaftlichen Ausbildung. Der Waldwirtschaftsplan ist ein übersichtlicher Maßnahmenkatalog für die nächsten Jahre und bietet eine gute Basis für die Bewertung des Waldes. Der Klimawandel führt zu Verunsicherung der Waldbesitzer, wie sie ihren Wald zukünftig am sinnvollsten bewirtschaften. Hier ist der Waldwirtschaftsplan eine sinnvolle Unterstützung, weswegen er in Zukunft weiterhin angeboten werden soll.

Arbeitskreisberatung

Beschreibung

Die kontinuierliche Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ist unerlässlich, um den Betrieb in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer wissen, wo sie stehen, welche Reserven (Leistungen, Kosten) in ihrem Betrieb stecken und welche Weichen zu stellen sind. Arbeitskreise gibt es derzeit für 14 bundesweit abgestimmte Bereiche: Ackerbau, Biogas, Ferkelproduktion, Fresserproduktion, Lämmerproduktion, Milchproduktion, Mutterkuhhaltung, Ochsen- und Kalbinnenmast, Stiermast, Schaf- und Ziegenmilchproduktion, Schweinemast und Unternehmensführung. In einigen Bundesländern gibt es zusätzlich auch Arbeitskreise für Forstwirtschaft.
Arbeitskreismitglieder werden unterstützt, ihr Optimierungspotenzial zu erkennen und Lösungen zu finden, um wettbewerbsfähig zu sein. Die Arbeitskreise bieten praxisorientierte Weiterbildungen, Betriebszweigauswertungen (Produktionskostenauswertung in Form von Teil- und Vollkostenauswertungen), Kennzahlenvergleiche, ergänzende Fachberatung auf Basis der Auswertungen (Stärken/Schwächen-Analysen), Fachexkursionen und bereichernden Erfahrungsaustausch unter Berufskolleginnen und -kollegen. Jeder Betrieb kann teilnehmen, unabhängig von der Größe, Wirtschaftsweise und Erwerbsform.

Mehr Infos:

Ziele bis 2020 wurden wie folgt definiert:

- Gleichwertiges Angebot auf hohem Niveau in allen Bundesländern
- Forcierung der Vollkostenauswertung in den Betriebszweigen
- Erweiterung um zusätzliche Produktionsbereiche
- 2.000 neue Mitglieder bzw. 6.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer insgesamt
- Betreuung überwiegend durch Spezialberaterinnen und Spezialberater
- Neue EDV-Anwendungen für Auswertungen und Kennzahlenvergleiche

Weitere Informationen sind unter **www.arbeitskreise.at** zu finden.

Auswertung

Im Jahr 2011 haben 4.218 Personen in 263 Arbeitskreisen teilgenommen. Im Jahr 2020 waren es 4.823 Mitglieder in 279 Arbeitskreisen (Februar 2021: 4.700 Mitglieder, 275 Arbeitskreise). Die Anzahl an Teilnehmerinnen und Teilnehmern ist seit 2011 in den darauffolgenden Jahren leicht angestiegen. Die durchschnittliche Mitgliedsdauer umfasst etwa vier Jahre. Der jährliche Mitgliederwechsel beträgt 5 bis 7 Prozent. Von 2011 bis 2020 sind 2.739 Betriebe neu hinzugekommen, 2.636 Betriebe haben die Mitgliedschaft beendet. Somit haben insgesamt 6.957 Betriebe von 2011 bis 2020 das Angebot der Arbeitskreisberatung genutzt. Die Zielgröße von 2.000 neuen Mitgliedern bzw. 6.000 Mitgliedern insgesamt konnte damit um 16 % übertroffen werden. Dies ergibt einen Umsetzungsgrad von 116 %.

Im Betrachtungszeitraum kamen neue Produktionsbereiche dazu, in denen Arbeitskreise angeboten werden (z. B. Fresserproduktion, Kalbinnenmast und Low-Input-Arbeitskreise im Bereich Milchproduktion). Der Anteil der Biobetriebe nahm kontinuierlich zu – im Jahre 2020 betrug er 18 Prozent. Die Teilkostenauswertung ist in den Facharbeitskreisen für alle Betriebe verpflichtend. Mit Ausnahme der Arbeitskreise Milchproduktion wird das Zusatzangebot der Vollkostenauswertung in den übrigen Produktionsbereichen noch gar nicht oder nur sehr wenig umgesetzt. Im Betrachtungszeitraum wurde die Software für die Betriebszweigauswertungen in den meisten Produktionsbereichen auf Online-Anwendungen umgestellt (sichere Datenspeicherung, einfache Auswertungen, keine Schnittstellprobleme). Darüber hinaus wurden die sieben Bundesberichte, in denen jährlich die Ergebnisse der Bundesauswertung aus den Betriebszweigauswertungen dargestellt werden, hinsichtlich Gliederung und Layout vereinheitlicht. Die Arbeitskreise werden aufgrund ihres Aufwands (Betriebszweigauswertungen, Bundeauswertungen, Bundesberichte) und ihrer Wirksamkeit für die Betriebe mit dem höchstmöglichen Förderungssatz im Rahmen der LE-Förderung unterstützt.

Erfahrungen

Bei den vielfältigen Fachvorträgen und dem Erfahrungsaustausch untereinander werden u. a. Ideen als Grundsteine für neue betriebliche Projekte gelegt. Exkursionen bieten die Möglichkeit, von anderen zu lernen und auf deren Wissen aufzubauen. Mit den eigenen ausgewerteten Kennzahlen können die Stärken und Schwächen des Betriebs analysiert werden, um auf diese Weise Potenziale definieren und diese besser nutzen zu können. Auch in der digitalen Zeit ist der persönliche Austausch untereinander, d. h. das Diskutieren innerhalb eines intimen Rahmens von ca. 15- 20 Arbeitskreis-Mitgliedern, über Erfolge und Verbesserungen am eigenen Betrieb, ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitskreise.

Das Weiterbildungsangebot der Arbeitskreise wird in den Landwirtschaftskammern von der Führung strategisch unterschiedlich positioniert, organisiert und umgesetzt. So bieten einige Bundesländer keine Arbeitskreise an, in manchen Bundesländern wurde das

Angebot erweitert oder/und eingeschränkt. Letzteres wird vielfach mit fehlenden Ressourcen oder mit einem zu hohen Organisationsaufwand begründet, der entsteht, wenn es nur InteressentInnen für einen Arbeitskreis gibt. Ebenso haben einige Bundesländer die Schwierigkeit, die Förderungsauflagen zu erfüllen. Gründe für den Austritt von Betrieben aus den Arbeitskreisen sind AK-LeiterInnen-Wechsel (Vertrauensverhältnis), fehlendes Interesse an der Betriebszweigauswertung oder langjährige Mitgliedschaft. Erfreulich ist, dass ausgeschiedene Mitglieder nach einigen Jahren Unterbrechung wieder das Angebot der Arbeitskreisberatung suchen und wieder beitreten. Positiv zu bewerten ist auch, dass neue Arbeitskreise, wie der AK Ochsen- und Kalbinnenmast in Tirol, gegründet wurden.

Abbildung 15: Folder „Arbeitskreisberatung" Vorderseite

Abbildung 16: Folder „Arbeitskreisberatung" Rückseite

Foto: LFI Ö/Maria Noisternig

Für die Forcierung der Arbeitskreise werden jährlich Schwerpunkte gesetzt. Im Jahr 2019/2020 waren dies ein verstärktes Marketing (Neugestaltung des Internetauftritts, Imagefilm, Foto-Shooting, …), die Überarbeitung des Handbuches und die Aus- und Weiterbildung der AK-LeiterInnen. 2021 sollen diese Maßnahmen fertiggestellt sowie Schulungen und ein Erfahrungsaustausch-Seminar für AK-LeiterInnen stattfinden.

MeisterInnenausbildung

Beschreibung

Betriebsführerinnen und Betriebsführer stehen ständig vor neuen Herausforderungen. Die MeisterInnenausbildung hat zum Ziel, die notwendigen Kompetenzen zu vermitteln, um den Betrieb zukunftsorientiert zu führen. Neben der Vertiefung des theoretischen und praktischen Fachwissens werden daher auch die unternehmerischen Kompetenzen gestärkt und strategisches Denken, Führungsfähigkeiten und Innovationsgeist gefördert. Meisterinnen und Meister werden dazu motiviert, Verantwortung für Natur, Gesellschaft und für die ländliche Entwicklung zu übernehmen.

Mehr Infos:

Die MeisterInnenausbildung bietet

- Stärkung der unternehmerischen Kompetenz
- Fachliche Weiterbildung auf MeiterInnenniveau
- Intensive Beschäftigung mit dem eigenen Betrieb und dessen Potenzialen
- Erarbeitung eines individuellen Betriebsentwicklungskonzeptes

Weitere Informationen gibt es unter **www.lehrlingsstelle.at**.

Auswertung

Im Betrachtungszeitraum von 2011 - 2020 konnten 4.277 Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter die MeisterInnenausbildung abschließen. Die Planzahl von 5.000 wurde somit knapp verfehlt, bzw. ist die Umsetzung zu 85,54 % erfolgt.

Erfahrungen

Alle land- und forstwirtschaftlichen MeisterInnenausbildungen sind dank eines LE-Bundesprojekts österreichweit einheitlich aufgebaut. Sie gliedern sich in einen allgemeinen Teil und in die berufsspezifische Fachausbildung. Zur Ausbildung gehört auch die Erstellung einer MeisterInnenarbeit. Für die MeisterInnenausbildungen Landwirtschaft, ländliches Betriebs- und Haushaltsmanagement sowie Gartenbau wurden neue, bundesweit vereinheitlichte Ausbildungspläne erarbeitet, die Anforderungen an die Meisterarbeit definiert und in einem Leitfaden zusammengefasst.
Die Umsetzung erfolgt schrittweise in den Bundesländern. Begleitend werden Informationen und ein Erfahrungsaustausch für Trainerinnen und Trainer angeboten.

Abbildung 17: Folder „MeisterInnen-Ausbildung" Vorderseite

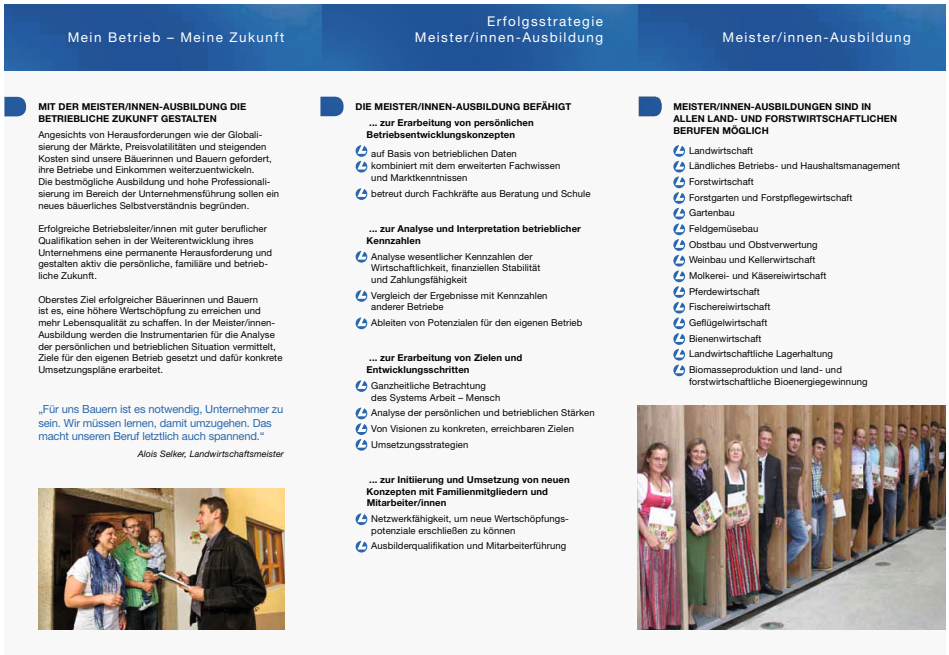

Abbildung 18: Folder „MeisterInnen-Ausbildung" Rückseite

Im Gartenbau wird die Ausbildung bundesländerübergreifend vom LFI NÖ in Kooperation mit der Bundes land- und forstwirtschaftlichen Lehrlings- und Fachausbildungsstelle (BLFA) angeboten, um ein regelmäßiges Angebot sicherzustellen. Auch in anderen Berufen, bei denen nicht in jedem Bundesland ein regelmäßiges Ausbildungsangebot sichergestellt werden kann, gibt es bundesländerübergreifende Kooperationen (z. B. MeisterInnenausbildung, Geflügelwirtschaft oder Pferdewirtschaft)

Erkenntnisse aus der Evaluierungsstudie

Im Rahmen der 2014/15 durchgeführten Studie zur Evaluierung bestehender Angebote und Erhebung künftiger Bedarfe aus Sicht potenzieller Kunden wurden die Bildungsangebote und Beratungsleistungen aus „Mein Betrieb – Meine Zukunft" überwiegend als hilfreich eingestuft.

Die Arbeitskreisberatung wird neben der fachlichen Relevanz vor allem aus sozialer Hinsicht besonders gewürdigt. Als zentrales Hemmnis, die Angebote nicht in Anspruch zu nehmen, kristallisierten sich zeitliche Restriktionen sowie Angebote, deren Mehrwert nicht (sofort) erkennbar sind, heraus. Der Faktor Zeit aus Sicht der potenziellen Kundinnen und Kunden muss somit ebenso in der Planung und Umsetzung von künftigen Bildungs- und Beratungsprodukten noch stärker berücksichtigt werden wie die Forderungen nach sehr konkreten Angeboten, die auf die wirtschaftliche Situation der Betroffenen zugeschnitten sind.

Künftige Bildungs- und Beratungsprodukte müssen auch in Zukunft auf vielfältige Weise transferiert werden. Die Landwirtinnen und Landwirte nutzen mannigfaltige Bildungsangebote und Beratungsleistungen und verfolgen somit diverse Lernstrategien. Neben unterschiedlichen Informationsquellen und Bildungs- und Beratungsprodukten nimmt der Austausch mit Berufskolleginnen und Berufskollegen eine zentrale Stellung aus Sicht der Landwirtinnen und Landwirte ein. Fachliche Beratung wird auch in der Zukunft stark nachgefragt, indes hegt jedoch auch ein hoher Anteil an Betriebsleiterinnen und Betriebsleitern Interesse für Prozessbegleitungen, und zwar unabhängig von der Betriebsgröße. Aus diesem Grund lässt sich die Konsequenz ableiten, dass in der Aus- und Weiterbildung die entsprechende Methodenkompetenz für diese Form der Beratung vermittelt werden muss.

Angebote über das Internet werden vor allem von jüngeren Landwirtinnen und Landwirten nachgefragt. Diese wünschen sich rasch abrufbare Informationen zu bestimmten Themen. Betriebsführende von größeren Betrieben äußerten einen großen Bedarf an detaillierten Spezialinformationen und professionellen Beratungsleistungen. Die Studie belegt, dass die Landwirtinnen und Landwirte viele verschiedene Themen der Unternehmensführung benötigen und nachfragen. Das Förderungswesen wurde in der schriftlichen Befragung am häufigsten genannt, in den fünf Gruppendiskussionen spielte dieses Thema jedoch eine untergeordnete Rolle. Themen zu Lebensqualität und Persönlichkeitsentwicklung wurden sowohl in der schriftlichen Befragung als auch in den Gruppendiskussionen von den Landwirtinnen und Landwirten als außerordentlich wichtig betrachtet, und zwar unabhängig von persönlichen und betrieblichen Merkmalen. Im Anschluss daran folgten rechtliche (Steuerrecht, Sozialversicherungsrecht, Agrar- und Umweltrecht) und betriebswirtschaftliche Themen. Derartige Bildungs- und Beratungsthemen werden vor allem von Landwirtinnen und Landwirten größerer Betriebe, Nicht-Bergbauernbe-

Foto: LFI/Ronald Fenk

triebe und konventioneller Betriebe eingefordert. Als ein relativ neues Betätigungsfeld in der Bildungs- und Beratungsarbeit für die Landwirtschaftskammern kristallisierte sich das Thema der Kommunikation mit der Gesellschaft heraus. Vor allem Landwirtinnen und Landwirte größerer Betriebe orten hier einen zunehmenden Bedarf. Zum einen fordern sie Schulungen, um mit der nicht-landwirtschaftlichen Bevölkerung professioneller kommunizieren bzw. interagieren zu können. Zum anderen sollten die Landwirtschaftskammern die Öffentlichkeitsarbeit für ihre Kundinnen und Kunden verbessern.

Ergänzende Kampagneninhalte ab 2015

Motor und Grundlage für die Weiterentwicklung der Bildungsarbeit im Bereich Unternehmensführung sind die Ergebnisse der 2014/15 durchgeführten Evaluierungsstudie. Im Rahmen eines gemeinsamen Workshops der BW-Verantwortlichen der LKn und LFIs unter Einbindung des BMLFUWs wurden im Dezember 2015 die Ergebnisse vorgestellt und diskutiert. In diesen Workshops konnten folgende Themenbereiche abgeleitet werden:

Innovation

Die Abhandlung dieses Handlungsfeldes erfolgt überwiegend im Projekt „LK & LFI Innovationsoffensive“ in enger Abstimmung mit „Mein Betrieb – Meine Zukunft“ und Aktivitäten im Bereich Unternehmensführung. Innovation im Sinne der Betriebsentwicklung ist ein wichtiger Bereich der Unternehmensführung. Vor allem im Bereich der Sensibilisierung für die Notwendigkeit und Öffentlichkeitsarbeit für Dienstleistungen und Produkte zur Unterstützung betrieblicher Entwicklungsschritte gibt es eine enge Abstimmung und projektübergreifende Aktivitäten.

Nutzen/Mehrwert von Bildungsangeboten im Bereich Unternehmensführung

Im Rahmen eines zu diesem Thema abgehaltenen Experten-Workshops wurden viele Maßnahmen identifiziert, um den Nutzen von betriebswirtschaftlicher Bildung und Beratung hervorzuheben. Die Maßnahmen werden im Rahmen unterschiedlicher Leistungspakete umgesetzt, vor allem im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit (Bewerbungsmaßnahmen für unternehmerische Angebote), aber auch in der Erarbeitung von Inhalten (Erklärvideos, Kampagnenwebseite, vorhandene Tools in die Breite tragen, …) und im Projekt „LK & LFI Innovationsoffensive" (Good- und Best-Practice-Betriebe nutzen, um Angebote in der Unternehmensführung zu positionieren) umgesetzt.

Lebensqualität

Ziel der Kampagne ist neben der Steigerung der Unternehmenskompetenz und des wirtschaftlichen Erfolges die Steigerung der Lebensqualität der bäuerlichen Familie. Ergebnisse der Evaluierungsstudie finden v. a. im Projekt Lebensqualität Bauernhof Berücksichtigung, welches in enger Abstimmung mit „Mein Betrieb – Meine Zukunft" und Aktivitäten im Bereich Unternehmensführung als LE-Projekt umgesetzt wird.

Arbeitszeit und Arbeitsorganisation

Die Arbeit gut organisieren und die Zeit konsequent nutzen – das sind Voraussetzungen für eine wirtschaftliche Produktion auf dem zukunftsgerichteten Landwirtschaftsbetrieb. Häufig wird vom modernen Landwirt der Spagat zwischen Stall- und Feldarbeit sowie den anfallenden Betriebsführungsaufgaben verlangt. Diese kommen dabei oft zu kurz. Für den unternehmerischen Erfolg ist es wichtig Selbstmanagement zu betreiben: Eine gute Arbeitsorganisation setzt Ressourcen (Zeit) frei für unternehmerische Planung und andere (agrarische und außer-agrarische) Tätigkeiten.

Nachfolgend werden jene Maßnahmen, die in den Projekten „Mein Betrieb – Meine Zukunft" ab 2015 nach Auswertung der Evaluierungsstudie umgesetzt wurden, näher erläutert.

Mehr Infos:

„Aufgabenreform am Bauernhof" / Arbeitsorganisation und -effizienz

Der Projektschwerpunkt „Aufgabenreform am Bauernhof" hatte zum Ziel, Inhalte zur Optimierung der Arbeitsorganisation und Effizienzsteigerung zu erarbeiten. Dazu wurde eine Bestandsanalyse zu Wissen und Erfahrungen im In- und Ausland mit dem Thema Arbeitszeit/-organisation und Ableitung konkreter Handlungsfelder für die Schweine- und Rinderwirtschaft sowie für den Weinbau erarbeitet. Die Erkenntnisse wurden in einer Informationsunterlage/ Broschüre mit dem Titel „Arbeitszeit- und Arbeitsorganisation am landwirtschaftlichen Betrieb" festgehalten. Zusätzlich wurde ein animiertes Kurzvideo und eine PPT-Unterlage in zielgruppenadäquater Sprache zum Einsatz in der Bildungs- und Beratungsarbeit erarbeitet. Es wurde auch ein internes Webinar zur Broschürenpräsentation durchgeführt und ein Webinar mit über 300 Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Kooperation mit den Arbeitskreisen zum Thema „Arbeitsorganisation digital – Von der Zettelwirtschaft zum Büro in der Hosentasche" veranstaltet. Die Webinaraufzeichnung

ist unter dem Link https://oe.lfi.at/webinar-papierlos öffentlich zur Nachschau verfügbar.

In der Umsetzung dieses Projektschwerpunktes fand das Thema Digitalisierung (Nutzen für Arbeitseffizienzsteigerung) und der Kulturwandel in Richtung mehr Lebensqualität und Work-Life-Balance besondere Berücksichtigung. Etwaige weitere identifizierte Produktentwicklungen oder neue Schwerpunktbereiche könnten in Folgeprojekten umgesetzt werden.

Ganzheitliche Unternehmenskompetenz

Zertifikatslehrgang Unternehmen Landwirtschaft

Es wurde eine Erhebung der Ist-Situation und eine Erhebung des Angebotes des LFIs durchgeführt, um den konkreten Bedarf und die Ausrichtung eines Zertifikatslehrganges einzuschätzen. Die Befragung kam zu sehr heterogenen inhaltlichen Ergebnissen. Daraus folgte die Entscheidung, im Zeitraum 2017-2020 keinen neuen rein betriebswirtschaftlichen Zertifikatslehrgang zu konzipieren.

Stärkung der Unternehmerinnenkompetenz

Ziel dieses Schwerpunktes war, die Zielgruppe Bäuerinnen/Frauen im ländlichen Raum gezielt durch exklusive Angebote und im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit anzusprechen. Dies zielt auf die Deckung des in der Evaluierungsstudie identifizierten Bedarfs an Weiterbildungsangeboten, vor allem im Grundlagenwissen der Betriebswirtschaft, dieser Zielgruppe ab. Es wurden folgende Aktivitäten umgesetzt:

Impulsvortrag und Workshopreihe

Im März 2020 fand in Abstimmung mit den Bäuerinnen Österreich und Beratungsreferentinnen eine Veranstaltung („Bundesvernetzungstreffen") statt, die mit einem Impulsvortrag und vier verschiedenen Workshops Schwerpunkte auf die Stärkung der Unternehmerinnenkompetenz setzte. Die Veranstaltung wurde bundesländerübergreifend beworben und über 150 Bäuerinnen nahmen erfolgreich daran teil.

Folgende Themen wurden behandelt:

- **Workshop 1:** „Innovationen braucht die Welt! Wie komme ich von der Idee zur Umsetzung?
- **Workshop 2:** „Achtsamkeit im Alltag" – Wie verankere ich Selbstfürsorge in meinem Leben und wie steht es mit beruflichem Erfolg im Zusammenhang?
- **Workshop 3:** Wie gelingt mir der wirtschaftliche Erfolg in der Betriebsführung?
- **Workshop 4:** Wie gelingen Frauenkooperationen in der Landwirtschaft?
- Keynote und Podiumsdiskussion: Maria Gruber von der Frauenakademie spricht über Worte, Werte, Wirkkraft und leitet über zur Wichtigkeit des unternehmerischen Denkens und der Diskussion zum Thema „Bäuerliche Unternehmerin und Funktionärin – wie bringe ich alles unter einen Hut?"

Webinarreihe

Insgesamt fanden im Zusammenhang mit dem Thema der „Stärkung der Unternehmerinnenkompetenz" vier Webinare statt, die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern sehr positiv bewertet wurden. Alle Webinar-Nachberichte sind unter dem Link https://oe.lfi.at/webinare verfügbar.

1. **„Steuerliche Grundlagen und Tipps aus der Beratungspraxis"**
   Referentin: Mag. Christine Habertheuer, Moderation: DI Martin Zauner (LK NÖ)
2. **„Unternehmerinnenkompetenz: Zahlen- und Bauchgefühl müssen stimmen"**
   Referent: Mag. Martin Karoshi (LK STMK), Moderation: DI Michaela Glatzl (LK Ö)
3. **„Agrarwirtschaft – Vom Stall auf den Teller – Vermarktung am Beispiel Fleisch"**
   Referentin: DI Marianne Priplata-Hackl, Moderation: DI Wolfgang Weichselbraun (LK NÖ)

Ein weiteres Webinar, außerhalb der Webinarreihe, fand mit DI Martin Schildböck zum Thema „Preisabsicherung – Risikomanagement im Ackerbau" statt.
Weiters fand die Ansprache der Zielgruppe Frauen und deren Bedürfnisse besondere Berücksichtigung in der Erstellung von Fachinhalten für Online- und Printmedien bzw. wurden in der Öffentlichkeitsarbeit gezielt angesprochen.

(Digitale) Tools und Inhalte zur Unternehmensführung

Kurzvideos Betriebsführung

Die Informationsdesigner „Unter freiem Himmel" wurden beauftragt, animierte Erklär-animationen für den Einsatz in Bildungs- und Online Formaten zu entwickeln, in denen komplexere Sachverhalte und Grundlagen der Unternehmensführung einfach erklärt und die Bedeutung der betrieblichen Planung und Unternehmenskompetenz für eine erfolgreiche Unternehmensführung dargestellt werden.

Ausgewählt wurden folgende Themen:

- Wichtigkeit der betrieblichen Aufzeichnungen
- Arbeitsorganisation
- Einführung in das Risikomanagement
- Betriebskonzept und Betriebsplanung

Mehr Infos:

Diese Videos sind bereits auf der Homepage der LK Österreich aufrufbar: **www.lko.at/betriebsführung** (Menüpunkt: „Videos") und wurden ebenfalls über Facebook einem breiten Publikum bekanntgemacht. Weiters sollen die Videos bei künftigen Präsenzveranstaltungen als eröffnender Input oder zur Auflockerung eines Vortrages der Betriebswirtschaftsreferenten eingesetzt werden.

Tool zur Liquiditätsplanung – Liquiplan 2020

Mehr Infos:

Die Liquiditätsplanung dient dem Ziel, die ständige Zahlungsbereitschaft eines Unternehmens für kürzere Zeitabschnitte im Voraus abzuschätzen. Der Stellenwert einer sorgfältigen Liquiditätsplanung wird oft unterschätzt. Es wurde ein einfach zu handhabendes Instrument für Betriebsführerinnen und Betriebsführer erarbeitet, welches in der Bildungsarbeit, mit dem die Liquidität des Unternehmens innerhalb eines Planungsjahres dargestellt werden kann. Das Tool „Liquiplan 2020" ist auf der Homepage der Landwirtschaftskammer unter dem Reiter Betriebsführung > Kredite, Finanzierung, Schulden zu finden.

Businessplan in der Agrar- und Ernährungswirtschaft

Im Projekt „Mein Betrieb – Meine Zukunft“ wurden unter dem Titel „Businessplan“ Schulungsunterlagen für die erfolgreiche Umsetzung von Geschäftsideen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft erarbeitet. Insgesamt beschäftigen sich die Schulungsunterlagen mit den neun Elementen des Businessplans (Management Summary, Marktanalyse oder die Prüfung der Wirtschaftlichkeit des Geschäftsmodells etc.) auf jeweils etwa zehn Seiten. Auch eine begleitende PPT-Unterlage für den Einsatz in Schulungen mit bis zu 32 UE wurde erarbeitet. Zwei fertig ausgearbeitete Businesspläne als Muster veranschaulichen praxisnah den Einsatz der Methode und erleichtern das Verständnis.
Auszüge aus den schriftlichen Unterlagen wurden auch auf dem Blog der Innovationsplattform „Mein Hof – Mein Weg“ veröffentlicht. Im Jahr 2021 entstand als weiterer Auszug der Unterlagen eine detailliertere Beschreibung des Business Model Canvas in Form eines Kurzvideos, das die ersten Überlegungen der unternehmerischen Veränderung oder Neuausrichtung, noch vor der Erarbeitung eines Business Models, beleuchtet. Die Inhalte des Business Models wurden im Rahmen von Schulungen an der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik durch Walter Wagner und Siegfried Pöchtrager den LK Beraterinnen und Beratern vermittelt.

Entwicklung eines mobilen Lern-Angebotes für Smartphones

Dem Trend zum Lernen am Smartphone und Mikro-lernen folgend, wurden Themen aus der Betriebswirtschaft für eine Lern-App aufbereitet. Flashcards ermöglichen das Lernen mittels Fragetechnik, die richtige Antwort kann durch „Umdrehen der Lernkarte“ angezeigt werden. Das Wissen wird über Quizzes abgefragt, d. h. neben der Frage stehen auch Antwortmöglichkeiten auf der Lernseite. Aufbauend auf den Piloten ist die Expertise für Übungstests und Prüfungen bei Fach- und MeisterInnenausbildungen eingeflossen.

Homepage www.meinBetrieb-meineZukunft.at

Mehr Infos:

Die „Mein Betrieb – Meine Zukunft“-Kampagnenhomepage wurden 2017 komplett überarbeitet und für den mobilen Einsatz tauglich gemacht. Die Homepage wurde als Landingpage mit statischen Inhalten zu den Schwerpunktbereichen und Projektinhalten gestaltet und gilt als „Anknüpfungspunkt“ zu weiteren Informationsquellen (indirekte Weiterleitung zu anderen, aktuellen Inhalten und themenverwandten Projekten).

Content-Management

Im Rahmen des Projektes wurde eine bundesweite Arbeitsgruppe „Content Management Bereich Unternehmensführung“ unter Leitung von Martin Karoshi und ab 2019 Romana Painer eingesetzt. Die bundesweite, regelmäßige Abstimmung ermöglicht einen professionellen, dynamischen Webauftritt mit laufend aktuellen Inhalten und Informationen. Die Subseite „Betriebsführung“ auf www.lko.at konnte optisch ansprechend gestaltet und übersichtlich strukturiert werden.
Bestehende Inhalte und Artikel wurden überprüft, überarbeitet und aktualisiert. Eine regelmäßige Redaktionsplanung, ein bundesländerübergreifendes Ordnersystem und die koordinierte Erstellung neuer Inhalte und Artikel zu festgelegten Schwerpunkten sichert die Aktualität und Relevanz der Inhalte.
Auf Grund von Urheberrechtsproblemen wurden die nicht mehr verwendbaren Kampagnen-Fotos von Frau Newman 2017 durch die Erstellung einer neuen Fotoserie (Ronald Fenk) ersetzt. Weiteres Bildmaterial mit dem Schwerpunkt auf Szenen im Zusammen-

hang mit betriebswirtschaftlicher Bildung und Beratung entstanden bei einem Fotoshooting mit Maria Noisternig und Sandra Alonso 2019 und 2020. Die Fotos wurden verstärkt für Onlinemarketingkampagnen und die Homepages www.meinBetrieb-meineZukunft.at und www.lko.at/betriebsführung eingesetzt.
Zum Thema „Urheberrecht im Zusammenhang mit digitalen Medien" und dem „professionellen Verfassen von Artikeln für Homepages" wurden zudem Weiterbildungen für die Contentmanagerinnen und -manager bzw. Betriebswirtschaftsberaterinnen und -berater angeboten.

Diversifizierung in der österreichischen Landwirtschaft

Um die Landwirtschaft in Österreich unter den gegebenen Bedingungen (offener, globaler Markt, in dem die österreichische Landwirtschaft nicht mittels Kostenführerschaft punkten kann) zu erhalten, stellt die Diversifizierung unumstritten eine wichtige Strategie in der Unternehmensführung dar. Das Fehlen einer einheitlichen Definition, verlässlicher Fakten zur wirtschaftlichen Bedeutung und das fehlende Wissen über fördernde und hindernde Faktoren bei der Umsetzung dieser Unternehmensstrategie erschweren die gezielte Unterstützung durch Bildung und Beratung. Daher beauftragte die Landwirtschaftskammer Österreich die Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien mit der Durchführung einer Studie, bei der im ersten Schritt der Begriff Diversifizierung im Kontext der österreichischen Land- und Forstwirtschaft definiert wurde. Folgende Definition für die Diversifizierung in Österreich wurde abgeleitet: „Diversifizierung ist eine Strategie, die über das klassische Geschäftsmodell der Land- und Forstwirtschaft hinausgeht und betriebliche Ressourcen aktiv mit dem Ziel nutzt bzw. kombiniert, eine höhere Wertschöpfung für den UnternehmerInnenhaushalt zu erzielen." Außerlandwirtschaftliche Erwerbstätigkeit oder die Vermietung von Gebäuden zählen daher nicht zur Diversifizierung.

Des Weiteren wurde eine Online-Befragung durchgeführt, bei der 6.104 Betriebe befragt wurden, darunter 2.424 Betriebe mit Diversifizierung.
Diese verweist darauf, dass mehr als die Hälfte der Befragten die Diversifizierung nicht von ihren Eltern übernahmen, sondern diese selbst auf ihrem Betrieb implementierten. Rund zehn Prozent starteten als Quereinsteigerinnen oder Quereinsteiger. Insgesamt kann eine hohe Zufriedenheit mit der Diversifizierung attestiert werden, denn 70 % der Befragten waren damit sehr bzw. eher zufrieden. Zu den größten Herausforderungen in der Diversifizierung zählen laut den Einschätzungen der Befragten Vorschriften und Bürokratie (für 50 % voll zutreffend), hoher Zeitaufwand und Arbeitsbelastung (39 %), verlässliches Personal finden (29 %), Wirtschaftlichkeit (21 %) und Kundinnen bzw. Kunden zu finden und zu binden (20 %). Diese Einschätzungen weichen kaum zwischen Betrieben mit unterschiedlichen Diversifizierungszweigen (Direktvermarktung, Urlaub am Bauernhof etc.) ab. Als zentrale Erfolgsfaktoren in der Diversifizierung kristallisierten sich persönliche und soziale Faktoren heraus: Motivation, Interesse und Freude (für 82 % voll zutreffend), Kontaktfreudigkeit, Interesse für Kundinnen und Kunden (62 %), Ausbildung und eigene Fähigkeiten (61 %), Ausdauer und Durchhaltevermögen (61 %) und Zusammenhalt in der Familie (61 %). Daran fügten sich unternehmerische Aspekte wie unternehmerisches Know-how, Risikobereitschaft oder Marketing an. Auch bei den Erfolgsfaktoren konnten kaum Abweichungen in Abhängigkeit vom Diversifizierungszweig festgestellt werden.

Abbildung 17: Rieder Messe: Bewerbung der Angebote; v.l.n.r.: Severin Kierlinger-Seibal, Franz Forstner, Franz Huger, Franz Paller.

Besondere Unterstützung durch Bildung und Beratung benötigen die Befragten bei gesetzlichen Vorschriften und Bürokratie, Steuer-, Sozial- und Gewerberecht, Förderungen, Fragen der Lebensqualität sowie Digitalisierung des Angebots. Generell besteht die Herausforderung in der Diversifizierung, komplexe und oft zusammenhängende Aspekte mit der notwendigen Tiefe und Schärfe zu erfassen. Schließlich wird eine Art Kompetenzzentrum für Diversifizierung in den Landwirtschaftskammern auf der Basis dieser Studie vorgeschlagen, in denen rechtliche, unternehmerische, psychologische, persönliche und soziale Inhalte professionell vernetzt und gebündelt angeboten werden. Denn, so eine Schlussfolgerung, solitäre Insellösungen werden den Herausforderungen in der Diversifizierung für immer professioneller agierende Kundinnen und Kunden kaum gerecht werden.

(Online-)Marketing-Strategie

Nach der Entscheidung des LFI Österreich wurden die Inhalte zum Bildungsprojekt „Mein Betrieb – Meine Zukunft" auf dem Facebook-Kanal des LFI Österreich geteilt. Präsenzveranstaltungen (vor Corona), Bildungs- und Beratungsangebote sowie Artikel auf LK-Online (www.lko.at) über Postings, (Live-)Videos wie etwa die drei Kurzvideos im Bereich Unternehmensführung und Links wurden und werden in Abstimmung mit den Betriebswirtschaftsverantwortlichen und Contentmanagerinnen und-managern im Dreitagesrhythmus beworben.
Im Zeitraum März und April 2020 sowie Oktober bis Dezember 2020 wurde die Kampagne weiters professionell von der Werbe- und Digitalagentur „Identum" auf Social Media fachlich betreut und die Postings in der Werbewirkung optimiert. Alle Maßnahmen wurden mit der Öffentlichkeitsarbeit und mit anderen Initiativen projektübergreifend konzeptioniert und umgesetzt („Cross-Selling").

In den regelmäßigen Postings wurde darauf geachtet, dass der Content abwechselnd aus Information, Veranstaltungsbewerbung, Unterhaltung (Suchbild zu landwirtschaftsbezogenen Begriffen) und Fremdcontent (Links zu betriebswirtschaftlichen Artikeln) besteht.

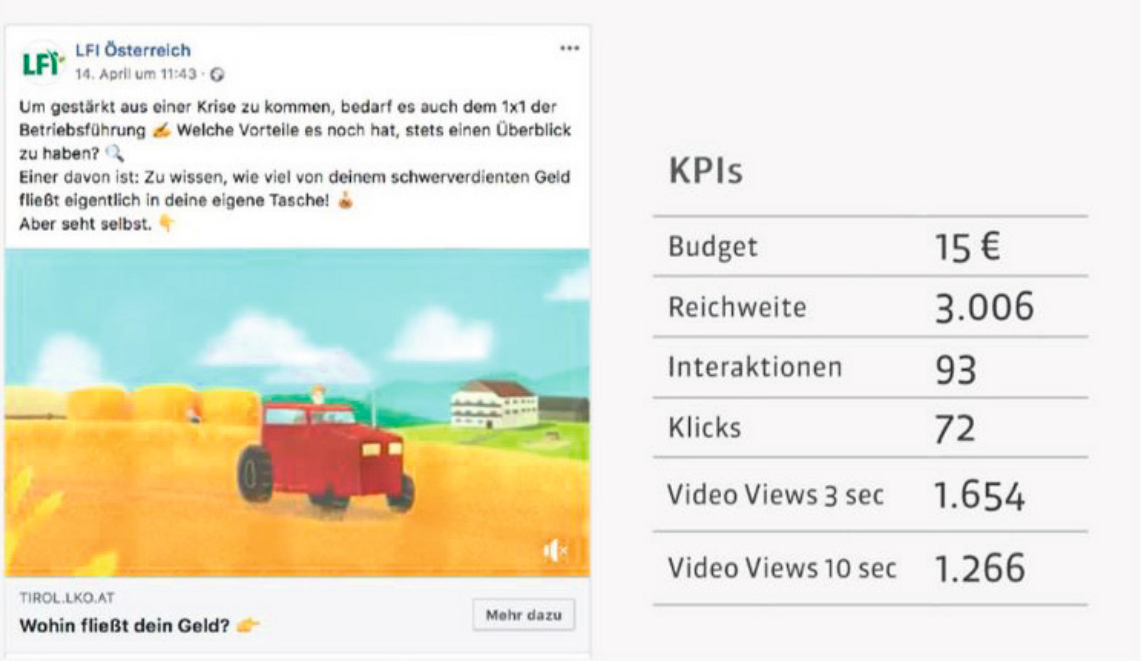

Abbildung 18: Beispiel Posting auf dem Facebook-Kanal LFI Österreich

Social Media wird jedoch nicht nur als Informationsquelle genutzt, auch der „Entertainment-Faktor" darf nicht zu kurz kommen, um seine Zielgruppe regelmäßig zu erreichen. So wurden animierte Kurzvideos, die im Rahmen von „Mein Betrieb – Meine Zukunft" entstanden sind, gepostet. Diese informierten nicht nur über die Wichtigkeit von betrieblichen Aufzeichnungen, sondern wurden im Sinne von „Call to Action" dazu genutzt, dass die Personen auf weitere Informationsquellen weitergeleitet wurden, wo sie mehr zu diesem Thema erfahren konnten.
Selbst mit einem geringen Budget (durchschnittlich 15 €/Posting), das bei einzelnen Postings investiert wurde, sind deutliche Ergebnisse sichtbar, sprich die Reichweite wird maßgeblich erhöht, wie an diesem Beispiel gut ersichtlich:
In diesem Posting wurde ein kurzer Informationstext mit einem der animierten Videos zum Thema Betriebswirtschaft kombiniert. Mit dem Klick auf den Button „Mehr dazu" gelangt man zu einem Fachartikel, der in weiterer Folge auf die Wichtigkeit von betrieblichen Aufzeichnungen hinweist und näher darauf eingeht. Gerade bei ansonsten schwer greifbaren, eher sachlichen Themen wie „Betriebsführung" kann es anhand von Kurzvideos besser gelingen, die Zielgruppe zu erreichen. Sobald man die Aufmerksamkeit der Userinnen und User auf sich gezogen hat, sind diese auch eher dazu zu begeistern, sich intensiver mit einem Thema zu beschäftigen. Da das Video-Format klarer Spitzenreiter im Bereich des Impacts in Social Media ist, wird es auch in Zukunft einer der wichtigsten Bestandteile sein, um zielgruppengerecht und effektiv Bäuerinnen und Bauern für das Thema Betriebswirtschaft zu sensibilisieren und zu informieren. Ebenso konnten durch den Einsatz von Videos mehr Interaktionen der Userinnen und User erreicht werden. Neue und aktuelle Beiträge von Veranstaltungen wurden übermäßig oft geteilt, weil sie von den Bundesländer-LFI-Seiten übernommen wurden. Eine noch bessere Vernetzung mit den Social Media-Zuständigen in den Länder-LFIs ist zukünftig jedenfalls anzustreben.

Fazit

Der vorliegende Bericht gibt einen umfassenden Überblick zu den facettenreichen Angeboten, die im Zuge der Bildungs- und Informationskampagne „Mein Betrieb – Meine Zukunft" ab 2011 entstanden sind. Er beschreibt die Phasen der professionellen Angebotsentwicklung sowie der Umsetzung und bietet Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung der Angebotspalette im Bereich Unternehmensführung für die Zeit nach 2021.
Demnach stellt die Initiative „Mein Betrieb – Meine Zukunft" ein Schlüsselprojekt im landwirtschaftlichen Bildungs- und Informationsprogramm dar, um die unternehmerische Kompetenz von Bäuerinnen und Bauern zu steigern. Durch Angebote für verschiedene Zielgruppen (Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe) und für verschiedene Phasen der Unternehmensführung (Analyse der Ausgangssituation bis zur Planung, Entscheidung, Umsetzung und Erfolgskontrolle) wurden Anstrengungen unternommen, die Lebensqualität der bäuerlichen Familien zu verbessern, den Betriebserfolg zu sichern und die unternehmerischen Kompetenzen der Bäuerinnen und Bauern zu steigern.
Im Modul Businessplan – Bildungsplan (eines von 8 Modulen der Kampagne des BMLFUW: Unternehmen Landwirtschaft 2020) wurden zu den 4 Schwerpunktbereichen (Persönlicher Bildungsplan; Professionelle Geschäftsplanung; Arbeitskreisberatung; Transfer erfolgreicher Produkte) in neun Teilprojektgruppen Produktentwicklungen vorgenommen. Diese Produkte waren:

- **Self Check**
- **Bildungs- und Orientierungsberatung**
- **Unsere Erfolgsstrategie**
- **Betriebsplanung**
- **Betriebskonzept Urproduktion**
- **Betriebskonzept-Diversifizierung**
- **Waldwirtschaftsplan**
- **Arbeitskreise**
- **Forcierung MeisterInnen**

Dazu bestand in der Phase der Produktentwicklung und für die laufende Umsetzung eine Gesamtsteuerung, welche die Projektleiterinnen und Projektleiter mit ihren Arbeitsgruppen koordiniert und die Ergebnisentwicklung kontrolliert. In Abstimmung mit dem Landwirtschaftsministerium wurde für die jährliche Planung und Evaluierung auch ein Monitoring definiert, das von der Beratungskoordination wahrgenommen wurde.
Der Monitoringbericht, der jährlich erstellt wurde, war ein wichtiger Baustein zur Evaluierung der Angebote. Aus der Gesamtbetrachtung der Monitoringberichte geht hervor, dass mit den verschiedenen Angeboten aus der Initiative „Mein Betrieb – Meine Zukunft" seit 2011 50.550 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erreicht werden, was einer Umsetzungsquote von etwa 80 % entspricht. Als absoluter Zielwert wurde 2011 eine Zahl von 63.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (= 50 % aller landwirtschaftlichen Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter) definiert.

Unter Einbeziehung von Bildungs- und Informationsangeboten mit Schwerpunktinhalten zur Unternehmenskompetenz über die Kampagne „Mein Betrieb – Meine Zukunft" hinaus konnten im Zeitraum 2012 bis 2020 weitere 51.761 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erreicht werden. Somit ergibt sich eine erreichte Gesamtanzahl von 102.311 Teilnehmerinnen und Teilnehmern, dies entspricht einer Gesamtumsetzungsquote von 162 %.

In Abbildung 5 in Kapitel „Kampagneninhalte ab 2011" sind die Produkte und die Zahlenwerte im zeitlichen Verlauf genauer dargestellt. Einzelne Angebote, wie das Betriebskonzept Urproduktion oder die Arbeitskreise wurden ausgesprochen gut von der Zielgruppe angenommen und konnten die angestrebten Zielzahlen erreichen oder sogar überschreiten. Sie stellen zentrale Elemente im Bildungs- und Beratungsangebot im Bereich Unternehmensführung resp. Produktionstechnik dar. Ein Workshop mit der Steuerungsgruppe der Kampagne im April 2011 hat ergeben, dass diese Produkte jedenfalls in neuen Projekten im Bereich der Stärkung der Unternehmerkompetenz weiterzuführen und weiterzuentwickeln sind.

Auch jene Produkte, die nicht die definierten Zielzahlen erreicht haben, erhielten bei Kundenbefragungen durchwegs positive Rückmeldungen. Gründe für die Nicht-Erreichung der Zielzahlen trotz der Zufriedenheit mit den Inhalten könnte die Konkurrenz zu anderen, nicht-unternehmerischen Fortbildungsangeboten und Weiterbildungsverpflichtungen sein. Unter Umständen wäre aus Sicht der Steuerungsgruppe auch die methodische Anpassung der Inhalte mit modernen, digitalen Möglichkeiten zielführend.

Die Kommunikation des Mehrwerts der Angebote wurde ab dem Projekt „Mein Betrieb – Meine Zukunft 2017-19" vermehrt in den digitalen Raum und auf die Social Media Plattform „Facebook" verlagert. Dieser Baustein im Produktmarketing soll jedenfalls beibehalten und verstärkt mit den Bundesländern abgestimmt werden. Auch das Ausprobieren neuer Medien und Methoden, etwa in Form von Webinaren („Wecke die Unternehmerin in dir", „Risikomanagement", „Papierloses Agrarbüro", etc.) hat sich als besonders geeignet für unternehmerische Inhalte erwiesen.

Trotzdem befürworten die Produktverantwortlichen und Steuerungsgruppenmitglieder unternehmerische Präsenzbildungsveranstaltungen als Kernelemente im Bildungsprogramm. Insbesondere bei strategischen Betriebsentwicklungsthemen wird der, zumindest gelegentliche, persönliche Kontakt zu qualifizierten Trainerinnen und Trainern sowie Beratungskräften sehr geschätzt. Das Zuschneiden der Angebote auf Zielgruppen für verschiedene Phasen der Unternehmensführung wird auch in Zukunft Flexibilität bei der inhaltlichen, zeitlichen und methodischen Ausgestaltung verlangen („customized Blended-Learning-Angebote").

Um eine direkte Rückmeldung zur Umsetzung der Kampagneninhalte von den Landwirtinnen und Landwirten zu erhalten und aktuelle und zukünftige Herausforderungen und Bedarfe im Bereich der Unternehmensführung zu erheben, wurde 2014/2015 eine wissenschaftliche Studie zur Evaluierung des bestehenden Angebotes aus Mein Betrieb – Meine Zukunft und Identifikation künftiger Bedarfe im Bereich der Unternehmensführung durchgeführt. Die Ergebnisse von 400 Telefon-Interviews, 700 Online-Befragungen und sechs Fokus-Gruppen-Workshops stellen dem im Rahmen der Kampagne entwickelten Angeboten ein gutes Zeugnis aus. Gleichzeitig stellten sie einen wertvollen Input für eine notwendige, bedarfsorientierte Weiterentwicklung des Bildungsangebotes im Bereich der Unternehmensführung dar.

So gab die Evaluierungsstudie von Kirner et al. der Kampagne ab 2016 eine neue Ausrichtung, und damit neue Schwerpunkte vor, wie etwa die Beleuchtung der Themen Arbeitsorganisation, die verstärkte Bewerbung unter der Zielgruppe der Frauen, die zentrale Koordination von Inhalten bzw. Content, die Konzeption von digitalen Angeboten und Kurzvideos, etc.

Ausblick

Im Zuge des Kampagnenabschlusses wurde ein Workshop mit Stakeholdern, ExpertInnen bzw. der Steuerungsgruppe des Projektes durchgeführt, die Kampagnenergebnisse diskutiert und ein eindeutiger Bedarf für Folgeaktivitäten zur Stärkung der Unternehmerkompetenz festgestellt.

Für die Zukunft ist ein entscheidender Faktor, die Stärken der bestehenden Angebote zu bewahren und weiter auszubauen. Gleichzeitig ist der betriebswirtschaftliche Kompetenzbegriff weiter zu denken (Stichwort Digitalisierung und Innovation), mit entsprechenden Angeboten zu untermauern und Synergieeffekte mit anderen Initiativen und Projekten herzustellen. Die Angebote und Schwerpunkte müssen stets dynamisch am Puls der Zeit orientiert sein und sich an den aktuellen Bedarfen der Zielgruppe orientieren. Ein facettenreiches Angebot (on- und offline) wird notwendig sein, um betriebswirtschaftliche Grundlagen und Inhalte zu bspw. betriebswirtschaftlichen Aufzeichnungen für (Jung-) Landwirtinnen und Landwirten künftig zeitlich noch flexibler zugänglich zu machen. Generell wird es wichtig sein, den Kundinnen- und Kundenbedarf von Beginn an (beispielsweise durch Personas) noch genauer zu erfassen, um das Angebot, insbesondere in der Bewerbung, flexibel darauf abzustimmen.

Hierbei ist besonders der Ausbau des digitalen Angebotsspektrums voranzutreiben. Blended Learning-Angebote und betriebswirtschaftliche Onlinemodule (auch in Kombination mit fachspezifischen Inhalten) haben in jedem Fall Zukunftspotential, Präsenzangebote stehen hierbei nicht im Widerspruch, sondern sind als Baustein des Gesamtangebots zu sehen, um einen möglichst großen Teil der Zielgruppe mit vielfältigen Methoden erreichen zu können.

Quellen

- Kirner, L., Payrhuber, A. & Prodinger, M. (2018). Land- und forstwirtschaftliche Diversifizierung in Österreich, Begriff, wirtschaftliche Relevanz, Erfolgsfaktoren und Ansätze für die Weiterbildung und Beratung. Wien, Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik.
- Kirner, L., Paryhuber, A. & Winzheim, M. (2015). Weiterbildung und Beratung in Bereich der Unternehmensführung in Österreich: Evaluierung bestehender Angebote und Erhebung künftiger Bedarfe aus Sicht potenzieller Kunden. Wien, Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik.
- Deutsch, G., Forstner, F., Hartlieb, H., Kaipel, L., Paller, F., Resch, J., . . . Stocker, F. (2012). Unternehmen Landwirtschaft 2020: Modul Businessplan – Bildungsplan: STRATEGIEKONZEPT. Wien: Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW) & Landwirtschaftskammer Österreich.
- Herzog, F., Jungreithmayr, C. & Morgenbesser, D. (2020). „Mein Betrieb – Meine Zukunft“: Monitoring – Bericht für 2019/2020. Wien, Landwirtschaftskammer Österreich.