

Ex-post-Bewertung des NRW-Programms Ländlicher Raum

Materialband zu Kapitel 9

Maßnahme I

Aufbau von Betriebsführungsdiensten

Manfred Bathke

Institut für Ländliche Räume,
Johann Heinrich von Thünen-Institut (vTI)



Inhaltsverzeichnis	Seite
Tabellenverzeichnis	86
1 9 Aufbau von Betriebsführungsdiensten für landwirtschaftliche Betriebe	87
1 9.1 Ausgestaltung der Maßnahme	87
1 9.1.1 Übersicht über die angebotene Maßnahme	87
1 9.1.2 Beschreibung der Ziele und Prioritäten	89
1 9.1.3 Einordnung der Maßnahme in den Förderkontext	89
1 9.2 Untersuchungsdesign und Datenquellen	90
1 9.3 Finanzielle Ausgestaltung und Vollzugskontrolle	91
1 9.4 Darstellung und Analyse des bisher erzielten Outputs	91
1 9.5 Administrative Umsetzung	93
1 9.6 Beantwortung der kapitelspezifischen Bewertungsfragen	95
1 9.6.1 Frage IX.1 – In welchem Umfang ist das Einkommen der ländlichen Bevölkerung erhalten oder verbessert worden?	95
1 9.6.2 Frage IX.2 – In welchem Umfang sind die Lebensbedingungen und das Wohlergehen der ländlichen Bevölkerung als Ergebnis der sozialen und kulturellen Aktivitäten, durch bessere Freizeitangebote oder durch die Verringerung der Ablegenheit erhalten worden?	96
1 9.6.3 Frage IX.3 – In welchem Umfang sind die Beschäftigungsmöglichkeiten in ländlichen Gebieten erhalten worden?	96
1 9.6.4 Frage IX.4 – In welchem Umfang sind die Strukturmerkmale der ländlichen Wirtschaft erhalten oder verbessert worden?	97
1 9.6.5 Frage IX.5 – In welchem Umfang ist die Umwelt im ländlichen Raum erhalten oder verbessert worden?	98
1 9.7 Gesamtbetrachtung der angebotenen Maßnahme	98
1 9.8 Schlussfolgerungen und Empfehlungen	101
Literaturverzeichnis	103

Tabellenverzeichnis	Seite
Tabelle 1 1: Anforderungen an die Stufen von Betriebsführungsdiensten	87
Tabelle 1 2: Fördersätze und maximale Höhe der Förderung nach alter und neuer Regelung	88
Tabelle 1 3: Ziele der Maßnahme Aufbau von Betriebsführungsdiensten	89
Tabelle 1 4: Geplante und tatsächlich ausgezahlte Mittel	91
Tabelle 1 5: Übersicht über die bestehenden Betriebsführungsdienste (Stand: 2006)	92
Tabelle 1 6: Anzahl der Betriebsführungsdienste und Anzahl ihrer Mitglieder nach Produktionsschwerpunkten (Stand: 2006)	92

19 Aufbau von Betriebsführungsdiensten für landwirtschaftliche Betriebe

19.1 Ausgestaltung der Maßnahme

19.1.1 Übersicht über die angebotene Maßnahme

Die Maßnahme ist mit der Aufstellung des NRW-Programms Ländlicher Raum erstmals konzipiert worden. Grundlage der Förderung sind die „Richtlinien über die Gewährung von Zuwendungen zum Aufbau von Betriebsführungsdiensten“ des MUNLV vom 01.09.2000. Im Jahr 2003 wurde die Maßnahme im Rahmen des Programmänderungsantrags des Landes weitreichend geändert.

Mit der Maßnahme werden Ausgaben landwirtschaftlicher Betriebe für die Teilnahme an Betriebsführungsdiensten (BFD) gefördert. Zuwendungsfähig sind z.B. die Beiträge zu den BFD sowie Kosten für Sonderauswertungen der Buchführung und Laboruntersuchungen, die vom BFD verlangt werden. Voraussetzung für die Förderung ist, dass der Landwirt (bzw. der Arbeitnehmer, der ein landwirtschaftliches Unternehmen leitet) sich für fünf Jahre zur Teilnahme an einem anerkannten BFD verpflichtet. Die Verpflichtung beinhaltet, dass der Landwirt die relevanten Betriebsdaten nicht nur für die Beratung des eigenen Betriebs, sondern auch für anonymisierte Betriebsvergleiche zur Verfügung stellt.

Die aktuelle Richtlinie unterscheidet zwei Intensitätsstufen. Stufe I (Betriebe, die eine Datengrundlage schaffen) müssen alle Betriebe erfüllen. Stufe II (Zusatzleistungen) können einzelne oder auch alle Mitglieder eines BFD durchführen. In Tabelle 11 sind die Anforderungen in den einzelnen Stufen dargestellt.

Tabelle 11: Anforderungen an die Stufen von Betriebsführungsdiensten

Anforderungen an BFD-Stufen	Zu erfüllen in Stufe:
Einrichten einer Buchführung	I + II
Unternehmensanalyse	I + II
Betriebszweigauswertung	I + II
Marktdatenanalyse	I + II
Auswertung des Gesamtbetriebes	II
Regelmäßige Durchführung u. Bereitstellung von Futter- u. Bodenanalysen für Umweltbilanzen	II
Betriebswirtschaftliche u./o. produktionstechnische Intensivberatung	II

Quelle: Eigene Darstellung.

Entscheidende Unterschiede zwischen der alten und der neuen Richtlinie gibt es in den **Fördersätzen und der Höhe der Förderung**. In beiden Fassungen handelt es sich um

eine auf fünf Jahre befristete Anschubfinanzierung mit für jedes Jahr festgelegten Höchstätzen. In Tabelle 12 sind die alte und die neue Regelung gegenübergestellt.

Tabelle 12: Fördersätze und maximale Höhe der Förderung nach alter und neuer Regelung

Jahr der Teilnahme am BFD	Fördersatz/max. Förderhöhe:		
	ALT: unabhängig von der Stufe	NEU:	
		Stufe I	Stufe II
1. Jahr	30 % / 300 €	80 % / 300 €	70 % / 300 €
2. Jahr	30 % / 250 €	80 % / 250 €	70 % / 250 €
3. Jahr	30 % / 250 €	80 % / 250 €	60 % / 250 €
4. Jahr	30 % / 225 €	80 % / 225 €	50 % / 225 €
5. Jahr	30 % / 225 €	80 % / 225 €	50 % / 225 €
Maximale Gesamthöhe	1.250 €	1.250 €	1.250 €

Quelle: Eigene Darstellung.

Die maximale Förderhöhe, aufsummiert über die fünf Jahre, beträgt 1.250 Euro. In Stufe II sind die Fördersätze degressiv (von 70 % auf 50 % fallend) gestaltet, die maximale Förderhöhe beträgt wiederum 1.250 Euro über die fünf Jahre. Teilnehmer an Stufe II können also mit maximal 2.500 Euro gefördert werden.

Die Gründung der Betriebsführungsdienste erfolgte überwiegend aus bestehenden Arbeitskreisen heraus. Daher vorab einige Hinweise zur Struktur der Arbeitskreisberatung in NRW.

Die betriebswirtschaftliche und produktionstechnische Beratung in diesen Arbeitskreisen wird weitestgehend von der Landwirtschaftskammer (LWK) durchgeführt. Daneben gibt es (abgesehen von der unternehmensgebundenen Beratung aus dem vor- und nachgelagerten Bereich) nur wenige weitere Anbieter von Beratung, namentlich zwei Erzeugerringe im Bereich Schweineproduktion sowie einzelne freie Berater (LWK NRW, 2005b).

Fast 12.000 Mitglieder sind derzeit in den Arbeitskreisen und Arbeitsgemeinschaften der Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen organisiert (LWK NRW, 2007). Die Arbeitskreise werden von rund 250 Beratern aller Fachrichtungen der LWK betreut. Die Arbeitskreise unterscheiden sich grundsätzlich in Typ A (Leistung: produktorientierte Beratung für einzelne Betriebszweige, 7,5 Beraterstunden pro Betrieb und Jahr), Typ B (gesamtbetriebliche Unternehmensberatung, 15 Beraterstunden) und weitere Arbeitskreise mit frei verhandelbaren Leistungen. Die Arbeitskreise werden in immer stärkerem Umfang aus Beratungsgebühren der Mitgliedsbetriebe finanziert. Seit der Gebührenerhöhung im Jahr 2004 kostet die Teilnahme an Typ A 225 Euro, an Typ B 450 Euro im Jahr. Vor 2004 lagen die Gebühren bei 150 bzw. 300 Euro jährlich (LWK NRW, 2005b).

1 9.1.2 Beschreibung der Ziele und Prioritäten

Die Ziele der Maßnahme I, Aufbau von BFD, sind aufgeteilt nach Ober-, Unter- und operationellen Zielen in Tabelle 13 dargestellt. Sie sind im NRW-Förderprogramm und auch in der zugehörigen Förderrichtlinie des Landes formuliert.

Tabelle 1 3: Ziele der Maßnahme Aufbau von Betriebsführungsdiensten

Oberziel	Unterziele	Operationelle Ziele
Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, Existenzfähigkeit und Umweltverträglichkeit landwirtschaftlicher Betriebe durch begleitende Beratung und laufende Kontrolle der Betriebsabläufe zur Unterstützung des Betriebsmanagements	Einzelbetriebliche Unterstützung im Bereich des technischen, wirtschaftlichen, finanziellen und verwaltungstechnischen Betriebsmanagements sowie bei Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen	Erfassung von rd. 10-15 % der Betriebe

Quelle: Eigene Darstellung nach MUNLV (1999).

Das Ziel, Einzelbetriebe in den Bereichen Wirtschaftlichkeit, Verwaltungstechnik und Managementsystemen durch Beratung und begleitende Kontrolle zu unterstützen und weiter zu entwickeln, hat nichts von seiner Aktualität verloren. Angesichts der agrarpolitischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sehen sich landwirtschaftliche Betriebe einem gravierenden Strukturwandel gegenüber. Dieser erfordert von den betroffenen Betrieben Entscheidungen und von der Beratung vielfache Entscheidungshilfen (Stiftung Westfälische Landschaft, 2000). Der objektive Bedarf an Beratungsleistungen steigt in der Landwirtschaft weiter an, während gleichzeitig das Angebot kostenloser, staatlich subventionierter Beratung immer weiter abgebaut wird (BMVEL (Hrsg.) und Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen Justus-Liebig-Universität Gießen, 2005; Hoffmann, 2004).

Vor dem Hintergrund der steigenden Kostenbelastung für Beratung und der Gefahr, dass landwirtschaftliche Betriebe sich aus Kostengründen aus der Beratung zurückziehen, verfolgt die Fördermaßnahme das Ziel, Betriebe an eine regelmäßige, begleitende Unternehmensberatung heranzuführen (MUNLV, 2005). Durch kontinuierliche Begleitung und eine laufende Zielkontrolle mit jährlicher Berichtspflicht können die Betriebe eher und besser mit Methoden des zielorientierten Betriebsmanagements vertraut gemacht werden.

1 9.1.3 Einordnung der Maßnahme in den Förderkontext

Die Maßnahme Aufbau von Betriebsführungsdiensten für landwirtschaftliche Betriebe gibt es in NRW als erstem und bisher einzigem Bundesland. Vergleichbare Maßnahmen außerhalb des NRW-Programms Ländlicher Raum, die Beratung und Ansätze von integrierten Managementsystemen beinhalten, gibt es nicht.

19.2 Untersuchungsdesign und Datenquellen

Der vorliegende Bericht zur Fördermaßnahme „Aufbau von Betriebsführungsdiensten“ stützt sich im Wesentlichen auf den Bericht zur Aktualisierung der Halbzeitbewertung (Koch; Raue und Tietz, 2005). In den Jahren 2005 und 2006 sind nur einzelne Neugründungen von Betriebsführungsdiensten zu verzeichnen gewesen, gravierende Änderungen in den Fördermodalitäten wurden aber nicht vorgenommen. Es wurden daher in erster Linie die Förderstatistiken aktualisiert.

Um bestimmte Aspekte zu vertiefen (Inanspruchnahme der Förderung, Verwaltungsumsetzung, Einordnung in den Förderkontext) wurden im Rahmen der Ex-post-Evaluation Gespräche mit verschiedenen Beratern der LWK und anderen Beratungsinstitutionen durchgeführt.

Im Einzelnen waren dies folgende Personen:

- Beratungsleiter Beratungsregion Münsterland Nordost, Kreisstelle der LWK Steinfurt (1),
- Beratungsleiterin Beratungsregion Rheinland-Nord, Kreisstelle der LWK Viersen (2),
- Beratungsleiter der Beratungsregion Südwestfalen, Kreisstelle der LWK Hochsauerland (3),
- Geschäftsführer und Berater des Erzeugerrings Westfalen, Senden-Bösensell (4),
- ein Berater der Beratungsregion Südwestfalen, Kreisstelle der LWK Hochsauerland (5).

Die Gespräche fanden im März und April 2006 statt. Die fünf genannten Gesprächspartner betreuen in 11 Betriebsführungsdiensten ca. 25 % aller Mitglieder der BFD. Eine ursprünglich geplante Befragung weiterer Berater erschien nicht mehr erforderlich, da hinsichtlich der wesentlichen Fragestellungen Einigkeit bestand und wesentliche neue Aspekte bei einer Ausweitung des Kreises der Gesprächspartner nicht zu erwarten gewesen wären.

Einzelne Aussagen im nachfolgenden Text können anhand der Kennziffer den jeweiligen Gesprächspartnern zugeordnet werden.

1 9.3 Finanzielle Ausgestaltung und Vollzugskontrolle

In Tabelle 14 sind die im ursprünglichen Programmdokument und im indikativen Finanzplan von Dezember 2004 (Bundestabelle) geplanten sowie die nach Angaben der Zahlstelle in den EU-Haushaltsjahren 2000 bis 2006 tatsächlich ausgezahlten Mittel für die Maßnahme I dargestellt.

Tabelle 1 4: Geplante und tatsächlich ausgezahlte Mittel

KOM-Entscheidung		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2000-2006
Öffentliche Ausgaben, Mio. Euro insgesamt									
Plan: EPLR	K (2000) 2520 endg.	2,00	1,50	1,20	1,20	1,20	1,10	0,90	9,10
Plan: Änderung 2004	Bundestabelle	0,16	0,00	0,00	0,06	0,04	0,50	0,50	1,26
Ist: Auszahlungen (1)		0,00	0,00	0,00	0,06	0,04	1,49	1,65	3,24
EU-Beteiligung, Mio. Euro insgesamt									
Plan: EPLR	K (2000) 2520 endg.	0,50	0,38	0,30	0,30	0,30	0,28	0,23	2,29
Plan: Änderung 2004	Bundestabelle	0,04	0,00	0,00	0,02	0,01	0,13	0,13	0,32
Ist: Auszahlungen (1)		0,00	0,00	0,00	0,02	0,01	0,37	0,41	0,81

(1) Ohne Vorschuss im Jahr 2000

Quelle: vgl. Kapitel 2, Tabelle 2.3.

Bei den ursprünglich im Jahr 2000 angesetzten Mitteln für den Förderzeitraum handelte es sich um Schätzungen, da es die Maßnahme zuvor nicht gab. Ab dem Jahr 2000/2001 wurde die Maßnahme bekannt gemacht, ab Juli 2001 begann die Förderlaufzeit der ersten BFD. Im Jahr 2003 erfolgten erste Auszahlungen, allerdings auf einem sehr viel niedrigeren Niveau als ursprünglich geplant.

Umfangreiche Auszahlungen erfolgten dann in 2005 und auch in 2006. Insgesamt wurde der ursprüngliche Mittelansatz nur in den letzten beiden Jahren erreicht bzw. deutlich übertroffen.

1 9.4 Darstellung und Analyse des bisher erzielten Outputs

Bis 2006 haben sich insgesamt 52 Betriebsführungsdienste gegründet, hiervon sieben nach der bis 2002 geltenden Richtlinie sowie 45 nach der ab 2003 geltenden Richtlinie. Nach den Mitgliederzahlen für 2006 liegt die durchschnittliche Anzahl der Mitglieder bei 74 pro BFD (bei einer Streubreite von 13 bis 359). Die Mehrheit, nämlich 75 % der Mitglieder, nimmt an Stufe II teil (nur BFD neuen Typs). Alle neuen BFD bieten beide Intensitätsstu-

fen an, in rund der Hälfte der BFD wird ausschließlich Stufe II von den Mitgliedern in Anspruch genommen.

Tabelle I 5: Übersicht über die bestehenden Betriebsführungsdienste (Stand: 2006)

Förder- richtlinie	Anzahl der BFD	Anzahl Mitglieder		förderfähige Gesamtkosten (Mio. Euro)	bewilligte Förderung (Mio. Euro)
		insgesamt	davon Stufe II		
alte Richtlinie	7	207	-	1,17	0,19
neue Richtlinie	45	3.622	2.718	16,30	5,89
Gesamt	52	3.829	2.718	17,48	6,09

Quelle: Eigene Berechnung nach Förderdaten der LWK.

Die meisten Betriebsführungsdienste betreuen einen bestimmten Produktionsschwerpunkt, der i. d. R. aus dem Namen des BFD hervorgeht. In Tabelle I 6 ist die Verteilung der BFD und ihrer Mitglieder auf die Produktionsschwerpunkte ersichtlich. Die meisten BFD haben einen Schwerpunkt in der tierischen Erzeugung. Rund 41 % aller teilnehmenden Betriebe sind in BFD mit dem Schwerpunkt Schweinehaltung organisiert, 43 % in den Schwerpunkten Rindermast und Milchviehhaltung. Sieben BFD vereinen mehrere Produktionsschwerpunkte bzw. stellen den Gesamtbetrieb in den Mittelpunkt, ein BFD hat den Schwerpunkt Erwerbs- und Einkommenskombinationen/Ökologischer Landbau, ein weiterer den Schwerpunkt Putenproduktion. Zwei überregionale BFD befassen sich schwerpunktmäßig mit der Betriebsführung und der Unternehmensanalyse.

Tabelle I 6: Anzahl der Betriebsführungsdienste und Anzahl ihrer Mitglieder nach Produktionsschwerpunkten (Stand: 2006)

Produktionsschwerpunkt	Anzahl der BFD	Anzahl der Mitglieder	Mitglieder pro BFD
Schweinehaltung	15	1.561	104,0
Rindviehhaltung	8	1.078	135,0
Milchviehhaltung	14	552	39,4
Ackerbau	4	97	24,3
Gesamtbetrieb	7	414	59,1
Öko-Landbau	1	19	19,0
Putenproduktion	1	27	27,0
Betriebsführung, Unternehmensanalyse	2	81	40,5
Insgesamt	52	3.829	73,6

Quelle: Eigene Berechnung nach Förderdaten der LWK.

Die Beratungsorganisation, der die BFD laut Richtlinie angehören müssen, ist in fast allen Fällen die Landwirtschaftskammer, nur in drei Fällen wird der BFD vom Erzeugerring Westfalen betreut. Die Betriebsführungsdienste sind jeweils an einer Kreisstelle der LWK angesiedelt (zwei auch an der LWK-Zentrale in Münster).

Die BFD sind über das ganze Land verteilt, wobei die Produktionsschwerpunkte den in den einzelnen Regionen vorherrschenden Produktionsrichtungen entsprechen (Schweinehaltung im Münsterland und Ostwestfalen, Milch- und Rindviehhaltung am Niederrhein und im südwestfälischen Bergland). Eine Abbildung zur regionalen Verteilung findet sich im Bericht zur Aktualisierung der Halbzeitbewertung (Koch; Raue und Tietz, 2005).

19.5 Administrative Umsetzung

Die Maßnahme BFD wurde seit ihrer Einführung auf mehreren Ebenen bekannt gemacht (Homepage des MUNLV und der LWK, Förderbroschüre „Ländlicher Raum“). Wichtigster Multiplikator für die Maßnahme waren jedoch die BeraterInnen in den Kreisstellen der LWK. Sie verfügen aufgrund ihrer Tätigkeit in Arbeitskreisen über direkten Kontakt zu den Landwirten und über Kenntnisse zu den betrieblichen Strukturen in einer Region. Bis auf eine Ausnahme wurden alle BFD aus bestehenden Arbeitskreisen heraus gegründet.

Der Förderablauf funktioniert laut Aussage der LWK mittlerweile reibungslos, aber mit einem deutlich höheren Verwaltungsaufwand als erwartet. Die Auszahlung des Förderbetrags erfolgt nach Vorlage des Verwendungsnachweises durch den einzelnen Betrieb.

Nach Auffassung aller Befragten ist der Verwaltungsaufwand sowohl für die Berater wie auch für die Landwirte enorm und steht in einem deutlichen Missverhältnis zu dem Fördervolumen (1,2,3,4). Nach Angaben eines Gesprächspartners der LWK lag der Verwaltungsaufwand **in den ersten Jahren** bei ca. 5 Stunden pro Jahr für den Landwirt (Sammeln von Belegen etc., Abstimmung mit Buchstelle) und ca. 3 Stunden pro Jahr und Mitglied bei der Landwirtschaftskammer (Eingabe von Daten, Kontrollen etc.).

Auch nach Angaben des Erzeugerrings liegt der Verwaltungsaufwand pro Betrieb deutlich über 2 Stunden. Berücksichtige man auch den Zeitaufwand des Landwirtes und setze hierfür einen angemessenen Stundenlohn an, so würden ca. 1/3 der Fördersumme für die verwaltungstechnische Umsetzung benötigt (4). Allerdings ist der Auszahlungsantrag in den letzten Jahren der Förderperiode etwas vereinfacht worden, so dass der Verwaltungsaufwand leicht zurückgegangen sein dürfte.

Der vorgegebene Verwaltungsablauf zwingt aber auch zu einer systematischen Ablage von Belegen und Daten. Dies könne durchaus auch ein Vorteil für einzelne Betriebe sein (1).

Einige Landwirte dürften durch den Verwaltungsaufwand abgeschreckt werden und die Teilnahme am BFD aufkündigen, da der Förderbetrag den Aufwand in ihren Augen nicht wert ist (LWK NRW, 2005b). Wird die Aktivität im BFD eingestellt, kann die Zuwendung für den gesamten Verpflichtungszeitraum vom Landwirt zurückgefordert werden.

In den Gesprächen mit den Beratern der Landwirtschaftskammer und des Erzeugerrings wurden die folgenden Vorschläge zur Verwaltungsvereinfachung formuliert:

- Abschaffung der Kontrolle auf den Betrieben, nur Kontrolle bei der Verwaltungsstelle des BFD,
- keine Einreichung von Zahlungsbelegen im Original,
- die Vorlage der Betriebszweigauswertungen sollte bis ein Jahr nach Beendigung des jeweiligen Wirtschaftsjahres möglich sein,
- möglichst keine Veränderungen an den Formularen der Auszahlungsanträge,
- keine degressive Staffelung der Förderbeträge (sinnvoller wäre es, wenn der Gesamtförderbetrag über 5 Jahre beliebig verteilt werden kann, dies ermöglicht Intensivberatungen in Einzeljahren),
- Erhöhung der Maximalförderbeträge (1,2,3,4),
- Erarbeitung einer Durchführungsverordnung mit genauere Abgrenzung der förderfähigen Beratungsleistungen (1,2,3,4),
- Auszahlungsantrag auf 2 DinA-4 Seiten begrenzen, zeitnahe Versand,
- Abrechnungsdatum evt. nach hinten verschieben, 15.08. ist zu früh, da die Gebühren erst im Juli-August eingezogen werden, Förderzeitraum Wirtschaftsjahr ist ungünstig.

Das Problem des Sammelns und Prüfens vieler Belege hat durch die verbesserte Ausgestaltung der Förderrichtlinie ein wenig an Brisanz verloren. So reicht in Stufe I bereits der Beleg der Arbeitskreisgebühr zum Erreichen der Förderhöchstsätze aus, und auch in Stufe II dürften zumindest größere Betriebe mit wenigen Belegen, z.B. der Laborkosten, die Förderhöchstgrenze erreichen.

1 9.6 Beantwortung der kapitelspezifischen Bewertungsfragen

1 9.6.1 Frage IX.1 – In welchem Umfang ist das Einkommen der ländlichen Bevölkerung erhalten oder verbessert worden?

	Beantwortet	Nicht relevant
Kriterium IX.1-1 Erhaltung/ Verbesserung des Einkommens aus landwirtschaftlichen Tätigkeiten	X	
Indikator IX.1-1.1 Anteil des auf Grund von Fördermaßnahmen erzielten Einkommens der landwirtschaftlichen Bevölkerung	X	
a) davon Bruttoeinkommen der landwirtschaftlichen Betriebe	X	
b) Davon Einkommen aus Mehrfachstätigkeiten, die auf Grund von Beihilfen in nichtlandwirtschaftlichen Sektoren verrichtet wurden.		X
Kriterium IX.1-2 Erhaltung/ Verbesserung des Einkommens aus nichtlandwirtschaftlichen Tätigkeiten		X

Die Nutzung der Leistungen eines BFD ermöglicht es landwirtschaftlichen Betrieben, Schwachstellen der Betriebsentwicklung zu erkennen und an der Verbesserung betrieblicher Abläufe zu arbeiten. Werden die Erkenntnisse genutzt und die Beratungsempfehlungen umgesetzt, so erhöht sich i. d. R. auch die Wirtschaftlichkeit und damit das Einkommen landwirtschaftlicher Betriebe.

Aus Betriebsvergleichen von Arbeitskreisen der LWK NRW geht klar hervor, dass sich die Produktivität der teilnehmenden Betriebe im Lauf der Jahre erhöht hat (Erzeugerring Westfalen, 2005; LWK NRW, 2005a; LWK NRW und Rheinischer Erzeugerring für Qualitätsferkel, 2005). Dies ist aber kein direkter Beleg für die Wirksamkeit von Beratung, da es vergleichbare Kennzahlen von Betrieben ohne Beratung naturgemäß nicht gibt (LWK NRW, 2005b). Der Erfolg von Beratung lässt sich grundsätzlich nicht von anderen Einflussgrößen (technischer Fortschritt, Marktentwicklungen usw.) isolieren.

Auch wenn es eine Vergleichsgruppe von Betrieben gäbe, die keinerlei Beratung in Anspruch nähme, ließen sich aus dem entsprechenden Vergleich des Erfolges der beiden Gruppen keine Aussagen zur Wirksamkeit von Beratung ableiten, da keine eindeutige Kausalität herzustellen ist. Sind erfolgreiche Betriebe deswegen erfolgreich, weil sie Beratung in Anspruch nehmen oder nehmen erfolgreiche Betriebsleiter Beratung in Anspruch, weil es zu ihrem Selbstverständnis mit dazu gehört. Es ließe sich mit einiger Berechtigung auch die These formulieren, dass gerade sehr erfolgreiche Betriebsleiter von einer Beratung über einen Arbeitskreis nicht profitieren, da sie spezifische, auf ihren Betrieb zugeschnittene Formen der Unternehmensberatung benötigen und sich im Übrigen auch über andere Kanäle informieren können.

Vor dem Hintergrund dieser methodischen Schwierigkeiten lassen sich quantitative Aussagen zu den Einkommenswirkungen der Fördermaßnahme nur schwer ableiten (Jackson-Smith; Trechter und Splett, 2003). Die mit zunehmender Spezialisierung der Betriebe auch steigende Nachfrage nach Beratungsleistungen dürfte aber ein ausreichendes Indiz für die hohe Bedeutung sein, die der betriebsökonomischen sowie der produktionstechnischen Beratung im Hinblick auf den Betriebserfolg zukommt.

1 9.6.2 Frage IX.2 – In welchem Umfang sind die Lebensbedingungen und das Wohlergehen der ländlichen Bevölkerung als Ergebnis der sozialen und kulturellen Aktivitäten, durch bessere Freizeitangebote oder durch die Verringerung der Abgelegenheit erhalten worden?

	Beantwortet	Nicht relevant
Kriterium IX.2-1 Verringerung der Abgelegenheit		X
Kriterium IX.2-2 Erhaltung/ Verbesserung der sozialen und kulturellen Einrichtungen, insbesondere für Jugendliche und junge Familien		X
Kriterium IX.2-3 Erhaltung/ Verbesserung der öffentlichen Einrichtungen in der unmittelbaren Umgebung, Erhaltung/ Verbesserung der Wohnbedingungen		X

Mit der Maßnahme sollen keine Ziele, die den genannten Kriterien entsprechen, erreicht werden. Entsprechende Wirkungen sind auch nicht festgestellt worden.

1 9.6.3 Frage IX.3 – In welchem Umfang sind die Beschäftigungsmöglichkeiten in ländlichen Gebieten erhalten worden?

	Beantwortet	Nicht relevant
Kriterium IX.3-1 Erhaltung/ Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten für die landwirtschaftliche Bevölkerung		X
Kriterium IX.3-2 Die jahreszeitlichen Schwankungen der Tätigkeiten konnten wirksamer ausgeglichen werden		X
Kriterium IX.3-3 Die Diversifizierung der Tätigkeiten trägt zur Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten für die nichtlandwirtschaftliche Bevölkerung bei		X

Mit der Maßnahme sollen keine Ziele, die den genannten Kriterien entsprechen, erreicht werden. Entsprechende Wirkungen sind auch nicht festgestellt worden. Grundsätzlich ist es denkbar, dass eine intensive betriebswirtschaftliche Beratung zu einem Erhalt von Ar-

beitsplätzen in der Landwirtschaft beitragen kann. Diese Wirkungen dürften aber kaum zu quantifizieren kann.

19.6.4 Frage IX.4 – In welchem Umfang sind die Strukturmerkmale der ländlichen Wirtschaft erhalten oder verbessert worden?

	Beantwortet	Nicht relevant
Kriterium IX. 4- 1 Erhaltung/ Verbesserung der mit der Landwirtschaft in Zusammenhang stehenden Produktionsstrukturen	X	
Indikator IX.4-1.1 Anteil der landwirtschaftlichen Betriebe, in denen sich auf Grund der Fördermaßnahmen Verbesserungen ergeben haben	X	
a) davon landwirtschaftliche Betriebe mit Bodenmelioration		X
b) davon landwirtschaftliche Betriebe mit verbesserter Bewässerung		X
c) davon landwirtschaftliche Betriebe mit Verbesserungen im Hinblick auf die Betriebs-/Flächenstruktur		X
d) davon landwirtschaftliche Betriebe mit einer fachlich kompetentere Betriebsführung	X	
Indikator IX.4-1.2 Geförderte neue/verbesserte Tätigkeiten, die mit der landwirtschaftlichen Erzeugung einschließlich der Vermarktung von landwirtschaftlichen Qualitätserzeugnissen in Zusammenhang stehen		X
Indikator IX.4-1.3 Nutzung von Kapazitäten für geförderte nichtlandwirtschaftliche Einrichtungen		X
Kriterium IX. 4- 2 Das landwirtschaftliche Produktionspotenzial ist vor Naturkatastrophen geschützt bzw. nach Schädigung hierdurch wieder aufgebaut worden		X
Kriterium IX. 4- 3 Die Dynamik der Wirtschaftsteilnehmer im ländlichen Raum ist gefördert und das Potenzial für eine endogene Entwicklung im ländlichen Raum ist aktiviert worden		X
Kriterium IX. 4-4 Erhalt/Verbesserung der Standortfaktoren in ländlichen Gebieten		X

Im betrachteten Förderzeitraum (Stand 31.12.2006) haben sich 3.829 landwirtschaftliche Betriebe zur Teilnahme an einem BFD verpflichtet. Vorausgesetzt, diese Betriebe nutzen die Leistungen des BFD zur Weiterentwicklung ihres Betriebsmanagements, so wird der Indikator einer fachlich kompetentere Betriebsführung von allen Betrieben erfüllt. Dies sind 6,6 % aller landwirtschaftlichen Betriebe in NRW.

Die Maßnahme ist allerdings v. a. für die Gruppe der Haupterwerbsbetriebe konzipiert. Nebenerwerbsbetriebe haben in den allermeisten Fällen weder die Zeit noch das Interesse an einer intensiven Beratung (MUNLV, 2005), daher sollte die Inanspruchnahme an der Zahl dieser Betriebe gemessen werden. Von 22.900 Haupterwerbsbetrieben, die 2003 in NRW aktiv waren (BMVEL, 2005), werden 16,7 % von der Maßnahme erreicht.

19.6.5 Frage IX.5 – In welchem Umfang ist die Umwelt im ländlichen Raum erhalten oder verbessert worden?

Kriterium IX. 5- 1 Verbesserungen in der Landwirtschaft haben Umweltvorteile bewirkt	X
Kriterium IX. 5- 2 Vermeidung von Verschmutzung/ Emissionen, besserer Ausnutzungsgrad von natürlichen/ nicht erneuerbaren Ressourcen	X
Kriterium IX. 5- 3 Erhaltung/ Verbesserung nichtlandwirtschaftlicher Flächen im Sinne von biologischer Vielfalt, Landschaften oder natürlichen Ressourcen	X
Kriterium IX. 5- 4 Verbesserte Kenntnisse über Umweltprobleme und -lösungen im ländlichen Raum bzw. größeres Bewusstsein hierfür	X

Mit der Maßnahme sollen keine Ziele, die den genannten Kriterien entsprechen, erreicht werden. Entsprechende Wirkungen sind auch nicht festgestellt worden.

19.7 Gesamtbetrachtung der angebotenen Maßnahme

Die Maßnahme „Aufbau von Betriebsführungsdiensten“ wurde für das NRW-Programm Ländlicher Raum neu konzipiert und bietet Landwirten eine zeitlich befristete finanzielle Unterstützung für die Inanspruchnahme von Leistungen eines Betriebsführungsdienstes.

Die Akzeptanz der Maßnahme war zunächst sehr verhalten. Erst eine Überarbeitung der Förderrichtlinie im Jahr 2003, verbunden mit einer deutlichen Verbesserung der Förderkonditionen, hat zu einer befriedigenden Inanspruchnahme geführt. Nach dem Gründungsboom im Juli 2004 werden nun mehr als 16 % der Haupterwerbsbetriebe in NRW durch die Maßnahme erreicht. Damit sind die operationellen Zielvorgaben im EPLR (10 - 15 % aller Betriebe), beschränkt man sich auf die Haupterwerbsbetriebe, voll erreicht. Neben der Erhöhung der Fördersätze ist aber auch die zeitgleiche Gebührenerhöhung in den Arbeitskreisen der LWK mit ein Grund für die gestiegene Akzeptanz der Maßnahme.

Die Zielerreichung ist daran zu messen, ob die Maßnahme einen Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Existenzfähigkeit landwirtschaftlicher Betriebe leistet. Grundsätzlich ist Betriebsberatung in der durch die Förderrichtlinie vorgegebenen Form besonders geeignet, dieses Ziel zu erreichen. Eine kontinuierliche Beratung, die jährlich wiederkehrend die betriebswirtschaftlichen Erfolgsgrößen analysiert, in ihrer zeitlichen Entwicklung verfolgt und mit geeigneten Betriebsgruppenergebnissen vergleicht, ist als wesentliche Grundlage einer vorausschauenden, zielorientierten Unternehmensentwicklung anzusehen. Das Ziel wird durch die Maßnahme, betrachtet man den Bruttoeffekt, eindeutig unterstützt.

Weniger eindeutig ist die Frage nach dem Nettoeffekt zu beantworten, d. h. nach dem Anteil der Fördermittel, der tatsächlich eine Verhaltensänderung der Begünstigten bewirkt. Damit rückt die Frage in den Mittelpunkt, welche der teilnehmenden Betriebe nicht ohnehin das bestehende Beratungsangebot der Arbeitskreise voll in Anspruch genommen hätten. Wie ausführlich dargelegt, unterscheidet sich das (verpflichtende) Angebot der BFD inhaltlich nicht von dem (freiwilligen) Angebot der Arbeitskreise Typ B. Für die Betriebe, die ohnehin jedes Jahr an einer Unternehmensdatenauswertung im Arbeitskreis mitgemacht haben, und dies auch unabhängig von der Erhöhung der Arbeitskreisgebühren weiterhin getan hätten, bedeutet die Förderung einen reinen Mitnahmeeffekt.

Die Höhe des Mitnahmeeffekts kann jedoch nicht näher bestimmt werden. Die Aussage der LWK-Vertreter, dass eher die aufgeschlossenen Betriebe durch die Fördermaßnahme erreicht werden, deutet zumindest darauf hin, dass es solche Mitnahmeeffekte gibt. Eine Größenordnung des Effekts kann aber nicht angegeben werden.

In Bezug auf die Wirkung der Fördermaßnahme wäre entscheidend, ob durch die Förderung bestimmte Betriebe den Zugang zu den Beratungsangeboten gefunden haben, die diese ansonsten nicht in Anspruch genommen hätten, und ob Betriebe trotz der in den letzten Jahren stark gestiegenen Kosten in der Beratung gehalten werden können.

Die erste Frage muss eindeutig verneint werden. Da die Betriebsführungsdienste nahezu sämtlich aus bestehenden Arbeitskreisen heraus gegründet wurden, konnten kaum neue Betriebe erreicht werden. Auch war bisher der Organisationsgrad der Betriebe in den Arbeitskreisen bereits relativ hoch, ein nennenswertes Potenzial an neuen Betrieben konnte daher nicht erschlossen werden.

Nach übereinstimmender Auskunft aller Gesprächspartner spielt die Förderung aber eine wichtige Rolle dabei, die Betriebe der bestehenden Arbeitskreise trotz der in den letzten Jahren stark gestiegenen Kosten weiterhin in der Beratung zu halten.

Von einem Gesprächspartner wurde der Anteil der Betriebe, die bei Wegfall der Förderung die Arbeitskreise verlassen würden, auf 10 bis 15 % geschätzt, vorausgesetzt die Gebühren und Kostensätze der Kammer blieben auf dem jetzigen Niveau erhalten (3). Bei einer Steigerung der Beratungskosten würden vermutlich noch mehr Betriebe die Beratung verlassen. Es muss aber befürchtet werden, dass bei Wegfall der Förderung tendenziell eher die weniger erfolgreichen Betriebe abspringen werden (1, 4), da gerade kleine Betriebe bei schlechter Ertragslage die Ausgaben für die Betriebsberatung scheuen.

Die Vorteile des Betriebsführungsdienstes gegenüber den früheren Arbeitskreisen werden von den befragten Beratern in erster Linie in der höheren Verbindlichkeit der Beratungsarbeit gesehen.

So wurde von den befragten Beratern der Landwirtschaftskammer einhellig begrüßt, dass bestimmte Auswertungen nun über die Förderrichtlinie für alle Landwirte verbindlich vorgeschrieben werden. Es entsteht damit eine höhere Verbindlichkeit in der Beratungsarbeit und die Berater haben bessere Möglichkeiten, auch die weniger interessierten oder engagierten Betriebsleiter stärker einzubinden. Dies lag zwar bisher auch schon im Interesse der Berater, der Verweis auf die Förderrichtlinie und die EU-Kofinanzierung stellt aber nun eine weitere „Motivationshilfe“ dar. So wird von den Gesprächspartnern der LWK einheitlich gesehen, dass durch die Art der Förderung der Druck zum zielgerichteten und kontinuierlichen Arbeiten sowohl auf Seiten des Landwirts wie auch auf Seiten der Berater zugenommen hat und dadurch die Effizienz der Beratung gesteigert wurde (1,2,3). Auswertungen über alle Betriebe können nun leichter durchgeführt werden, die Situation des Beraters hat sich damit verbessert (1,2,3). Insbesondere der Einblick in ökonomische Kennzahlen durch Auswertungen der Buchführung unterblieb in den bisherigen Arbeitskreisen häufig. Viele Landwirte nutzten die Arbeitskreise für die Verbesserung ihrer Produktionstechnik, legten ihre finanziellen Verhältnisse aber ungern offen und scheuten den Vergleich mit anderen Betrieben. Durch den regelmäßigen vertikalen und horizontalen Vergleich ökonomischer Kennzahlen in den Betriebsführungsdiensten wird ein zielorientiertes Betriebsmanagement jedoch erst ermöglicht, da Schwachstellen des Betriebs aufgedeckt und Entwicklungen dargestellt werden können.

Das Engagement der Betriebsleiter hat sich nach übereinstimmender Einschätzung der Kammerberater durch die zusätzlichen Anforderungen etwas verbessert (1,2,3). So müssen Betriebe, die einzelne Unterlagen nicht abgeben, den Arbeitskreis verlassen.

Für die Beratung innerhalb der Erzeugergemeinschaft ergeben sich keine Änderungen, da bestimmte Auswertungen auch vorher bereits für alle Mitglieder obligatorisch waren (4).

Für die geringe Inanspruchnahme der BFD „alten Typs“ war nach Aussagen der LWK-Vertreter neben der geringen Förderhöhe auch die Verpflichtung ausschlaggebend, Daten für anonymisierte betriebswirtschaftliche Auswertungen zur Verfügung zu stellen. Die Sorgen dieser Betriebsleiter sind nach Ansicht der Vertreter des Ministeriums unbegründet. Anonymisierte Betriebsvergleiche sind ein wichtiges Instrument auch der Selbstkontrolle der Betriebe und werden regelmäßig z.B. auch von Arbeitskreisen der LWK veröffentlicht. Für die Fördermaßnahme sind die Auswertungen darüber hinaus erforderlich, um die Zielerreichung der Maßnahme belegen zu können. Weiteres wird mit solchen Auswertungen nicht bezweckt (MUNLV, 2005). Der hohe Wert horizontaler und vertikaler Betriebsvergleiche für die Beratung ist auch nach Ansicht des Evaluators nicht zu bestreiten, wie auch durch zahlreiche Veröffentlichungen aus anderen Bundesländern belegt werden kann.

Verdrängungs- und Verlagerungseffekte aufgrund der Förderung haben u. E. keine Bedeutung. Alle auf dem Beratungsmarkt in NRW tätigen Organisationen können zwar an der Maßnahme teilnehmen, traditionell wird aber die Beratungstätigkeit stark von der Landwirtschaftskammer dominiert. Durch die Fördermaßnahme und die parallel erfolgte Gebührenerhöhung für Arbeitskreisberatung in der LWK wurde aber ein Stück weit Wettbewerbsgleichheit unter den Beratungsanbietern geschaffen, da die Landwirtschaftskammer nunmehr kostendeckende Preise für ihre Beratungstätigkeit verlangt. Die in der Fördermaßnahme festgeschriebenen Qualitätsanforderungen an die Beratung verhindern gleichzeitig, dass der Wettbewerb zu Lasten der Beratungsqualität ausgetragen wird.

19.8 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Der Bedarf an qualitativ hochwertiger Beratung für landwirtschaftliche Betriebe wird in Zukunft eher noch wachsen. Die Anzahl der Beratungskunden wird zwar abnehmen, doch die Anforderungen an die verbleibenden Betriebsleiter durch den Strukturwandel werden weiter ansteigen. Diese Betriebsleiter bedürfen im besonderen Maß der Unterstützung, gerade auch im Bereich Betriebswirtschaft und Unternehmensentwicklung. Der Weg des Landes, eine solche Beratung durch Förderung zu unterstützen, ist daher als richtig anzusehen und sollte fortgesetzt werden.

Mit der ELER-Verordnung hat der Gedanke, die Wettbewerbsfähigkeit landwirtschaftlicher Betriebe durch geeignete Beratung zu unterstützen, für das neue Programm eine noch stärkere Gewichtung bekommen. Dementsprechend soll nun die fortgesetzte Inanspruchnahme von Beratungsdiensten durch eine Fördermaßnahme unterstützt werden. Nach Ansicht des Evaluators rührt diese Ausweitung der Förderung aus der Erkenntnis, dass betriebswirtschaftliche Beratung ein vergleichsweise kostengünstiges Mittel zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit landwirtschaftlicher Betriebe ist, das zudem eine relativ große Anzahl von Betrieben erreichen kann.

Die Maßnahme ist allerdings vergleichsweise anfällig für Mitnahmeeffekte. Da es aber das Ziel sein muss, gerade auch die erfolgreichen Betriebe, die auch ohne die Förderung eine Beratung in Anspruch nehmen würden, in den Betriebsführungsdiensten zu halten (ein Arbeitskreis lebt vom Informationsaustausch zwischen den Betriebsleitern), müssen Mitnahmeeffekte in gewissem Umfang bewusst in Kauf genommen werden.

Bedenkt man, dass in einzelnen Regionen zwischen 2,5 % und 4 % der Betriebe jährlich aus der Produktion ausscheiden, wird klar, dass ein hoher Bedarf an einer stärker am Ziel der Existenzsicherung ausgerichteten Form der Beratung besteht (sozioökonomische Beratung zur Begleitung des strukturellen Wandels). Für diese Beratung zur Existenzsicherung

wäre eine Anpassung und Erweiterung des Förderinstrumentariums erforderlich, etwa eine Anhebung der Fördersumme und eine Verschiebung der inhaltlichen Schwerpunkte.

Generell benötigt die Beratung auch fördertechisch eine längerfristige Perspektive. Diese ist aber mit dem Entwurf des NRW-Programms für den Förderperiode 2007-2013 auch geschaffen worden.

Aufgrund des Missverhältnisses von Aufwand und Förderungsbetrag wäre u. E. zu hinterfragen, ob es verwaltungstechnisch sinnvoll ist, dass der einzelne Landwirt als Zuwendungsempfänger auftritt oder ob evt. die Umsetzung der Förderung auch ähnlich wie im Bereich der berufsbezogenen Weiterbildung erfolgen könnte. In diesem Bereich können auch die Träger von Weiterbildungsmaßnahmen direkt als Zuwendungsempfänger auftreten.

Generell führen die Vorgaben der EU-Kommission im Rahmen der ELER-Verordnung bzw. der ELER-Durchführungsverordnung vermutlich auch zukünftig zu einem enorm hohen Verwaltungsaufwand. Hier sollte intensiv nach einfacheren Lösungsmöglichkeiten gesucht werden, wie sie etwa auch im Bereich der Abteilung Ausrichtung praktiziert werden konnten.

Literaturverzeichnis

- BMVEL, Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (2005): Agrarpolitischer Bericht 2005 der Bundesregierung. Berlin.
- BMVEL (Hrsg.) und Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen Justus-Liebig-Universität Gießen, Hrsg. (2005): Beratung landwirtschaftlicher Unternehmen in Deutschland. Analyse unter Berücksichtigung der Anforderung von Verordnung (EG) Nr. 1782/2003 zu Cross Compliance. Bonn.
- BMVEL, Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (2004): Indikativer Finanzplan Deutschland gemäß Verordnung (EG) Nr. 1257/1999 und deren geltende Durchführungsverordnung, Bundestabelle mit zugehörigen Länderfinanztabellen. Schriftliche Mitteilung am 17.12.2004.
- Erzeugerring Westfalen (2005): Jahresabschlussbericht des Betriebszweiges Ferkelerzeugung. unveröffentlicht.
- Hoffmann, V. (2004): Der Beratungsmarkt der Zukunft. B&B Agrar H. 3/04, S. 88-91.
- Jackson-Smith, D., Trechter, D. und Splett, N. (2003): The Contribution of Financial Management Training and Knowledge to Dairy Farm Financial Performance. Review of Agricultural Economics 2003, H. Volume 26, Number 1, S. 132-147.
- Koch, B, Raue, P. und Tietz, A. (2005): Kapitel 9: Förderung der Anpassung und Entwicklung von ländlichen Gebieten - Kapitel IX der VO (EG) Nr. 1257/1999, Materialband. In: LR, Institut für Ländliche Räume der Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft (Hrsg.): Aktualisierung der Halbzeitbewertung des NRW-Programms Ländlicher Raum gem. Verordnung (EG) Nr. 1257/1999. Braunschweig.
- LWK NRW, Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen (2007): Beratungsangebot. <http://www.landwirtschaftskammer-nrw.de/fachangebot/beratung/angebot/index.htm>.
- LWK NRW, Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen (2005a): Buchführungs- und Betriebszweigauswertungsergebnisse 2004/2005 des Arbeitskreises "Milchviehhaltung Straelen/Viersen/Wesel". unveröffentlicht.
- LWK NRW, Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen (2005b): Expertengespräch zur Maßnahme Betriebsführungsdienste im Referat Unternehmensberatung. Gespräch am 14.04.2005.
- LWK NRW, Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen und Rheinischer Erzeugerring für Qualitätsferkel (2005): Buchführungsergebnisse Sauenhaltung im WJ 2004/2005. unveröffentlicht.
- MUNLV, Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (2005): Expertengespräch zu den

Maßnahmen Diversifizierung und Betriebsführungsdienste im Referat II 7. Gespräch am 28.04.2005.

MUNLV, Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (1999): NRW-Programm "Ländlicher Raum". Plan des Landes Nordrhein-Westfalen zur Entwicklung des Ländlichen Raums. Düsseldorf.

Stiftung Westfälische Landschaft (2000): Nachhaltige Sicherung des Veredlungsstandortes Westfalen-Lippe. Gutachten der Landwirtschaftskammer Westfalen-Lippe. Münster.