



Mit Strategie planen und mit Erfolg umsetzen

von Dipl. Betriebswirt / Pferdemanager Christian Harms, Hilden

Auch an Pferdebetrieben nagt der Zahn der Zeit und macht Modernisierungen unumgänglich. Denn Pensions- und Zuchtbetriebe müssen sich den Anforderungen der Kunden stellen, die sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert haben. Doch wie gehen Sie am besten vor?

Sie stören sich schon länger an den suboptimalen Bedingungen Ihrer Pferdehaltung, haben eine Menge Ideen im Kopf, was Sie alles verändern möchten und würden am liebsten sofort damit beginnen? Um den Betrieb langfristig sinnvoll weiterzuentwickeln, nutzen Sie

dafür am besten das sogenannte „Strategische Management“. Denn damit gehen Sie die Modernisierung der Reitanlage systematisch an und vergessen ganz sicher nichts.

Beim „Strategischen Management“ geht es allgemein darum, die Zukunft

Ihres Pferdebetriebes zu deuten, zu bewerten und folgend aktiv zu gestalten. Sie machen sich dadurch die Konsequenzen von zu treffenden Entscheidungen sehr viel bewusster. Für die angedachte Modernisierung bedeutet dies ein strukturiertes Vorgehen durch die Entwicklung eines Modernisierungskonzeptes mit den Einzelschritten Planung, Organisation, Führung und Kontrolle (siehe Abbildung).

Die Planung beginnt

Zunächst geht es darum, Ihren gesamten Betrieb einer Bestandsaufnahme zu unterziehen, also nicht nur die

einzelne Baumaßnahme zu betrachten. Damit werden Zusammenhänge und Abhängigkeiten im Betriebsablauf besser berücksichtigt. Es hat sich bewährt, den Betrieb dafür in seine einzelnen Bestandteile zu zerlegen. Hat Ihr Betrieb unterschiedliche Stalltrakte oder Betriebszweige, so betrachten Sie jeden getrennt voneinander z.B. hinsichtlich Bausubstanz, Haltungsform, Fütterungsmanagement, Entmistung, Verbringen der Pferde, Arbeitswege und -aufwand. Ermitteln Sie, wo Stärken und Schwächen in den einzelnen Bereichen liegen. Was hat sich bewährt und soll beibehalten werden? Was funktioniert nicht optimal und muss geändert werden?

Auch Ihre Mitarbeiter können Ihnen dabei eine wichtige Informationsquelle sein. Formulieren Sie danach, was Sie mit der Modernisierung erreichen wollen. Definieren Sie konkrete Ziele, z.B. Verbesserung der Luft- und Lichtsituation im Stall oder Optimierung der Arbeitsabläufe durch kürzere Arbeitswege und Maschineneinsatz. Dadurch bekommt Ihr Modernisierungskonzept die erforderliche Marschrichtung.

Achten Sie dabei unbedingt darauf, dass die Maßnahmen zum Betriebskonzept passen, oder verändern Sie das Betriebskonzept sehr bewusst und mit Bedacht. Denn daraus können sich Veränderungen auf dem Betrieb ergeben, durch die Sie Bestandskunden verlieren können. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter dabei mit ins Boot, damit alle an einem Strang ziehen können.

Noch sind Sie in der Vorbereitungsphase. Nach der Planung gilt es zu klären, mit welchen Maßnahmen die festgelegten Ziele erreicht werden können. Seien Sie kreativ und lassen Sie in dieser Phase alle möglichen Lösungsansätze zu, bevor Sie sie gleich verwerfen. Re-

In diesem Betriebszweig hat die Bestandsaufnahme ergeben, dass der alte Schweinestall für die Haltung der Zuchtstuten nicht geeignet ist. Somit stand die Entscheidung fest: Abriss und Neubau.

Strukturiertes Vorgehen im Rahmen des „Strategischen Managements“

Planung

- Was genau will ich erreichen?

Organisation

- Wie komme ich dort hin?

Führung

- Wie setze ich das um?

Kontrolle

- Wie kontrolliere ich den Erfolg?

cherchieren Sie im Internet, holen Sie sich Anregung durch Betriebsbesichtigungen (auch andere haben gute Ideen und Erfahrungen) und lassen Sie sich durch Fachleute wie Architekten und

Betriebsberater unterstützen. Fragen Sie sich bei jeder angedachten Maßnahme: Löse ich alte Probleme oder schaffe ich dadurch eventuell wieder neue? Haben Sie dabei immer die Auswirkungen von





Im Zuge der Modernisierung wurde der Stall komplett entkernt und neu eingerichtet. Große Fenster bieten jetzt einen Ausblick auf das Hofgeschehen. Die Boxenwände sind nun herausnehmbar, so dass flexibel von der Einzel- auf Gruppenhaltung umgestellt werden kann.

baulichen Veränderungen auf die Betriebsabläufe im Blick.

Wie kommen Sie ans Ziel?

Entscheidend ist auch, in welcher Reihenfolge Sie modernisieren wollen und können. Alles zugleich oder nach und nach? Wie verändern sich während der Umbauphase die Arbeitsabläufe? Wohin mit den Pferden während der Renovierung? Welche Auswirkungen hat die Bauphase auf den Betriebsalltag? Durch einen Architekten ist zu prüfen, ob sich Ihre Ideen den Bauvorschriften entsprechend umsetzen lassen und ob unter Umständen ein Bauantrag zu stellen ist.

Ob die Baukosten wirtschaftlich vertretbar sind und die Maßnahmen den Betrieb auch finanziell weiterbringen, prüft am besten der Betriebsberater. Dieser ist außerdem der richtige Ansprechpartner, wenn es um eine gutachterliche Stellungnahme geht, die für die Privilegierung erforderlich sein kann.

Und zuletzt die wichtige Frage: Wer führt die Arbeiten durch? Also alles in Eigenleistung erledigen oder Baufirmen beauftragen, die Ihnen eine Garantie für die erbrachte Leistung geben? Je nach handwerklichem Geschick, Erfahrungen und zeitlichen Möglichkeiten können Sie Teilabschnitte in Eigenleistung erbringen.

Tabu ist alles, was mit Statik, Elektrik oder anderen Handwerken zu tun hat, für die Sie eine Bescheinigung von Fachleuten brauchen. Unterschätzen Sie aber auf keinen Fall den zeitlichen Aufwand bei der Variante „do it yourself“. In der Regel leidet das Tagesgeschäft enorm darunter und es entstehen zusätzliche Kosten, die bei der Entscheidung berücksichtigt werden müssen.

Bedenken Sie auch den meist steigenden Betreuungsaufwand Ihrer Kunden während der Umbauphase. Und überhaupt die Zeit, wo bleibt die nur? Legen Sie fest, bis wann jeder einzelne Bauabschnitt abgeschlossen werden soll und schlagen Sie erfahrungsgemäß noch 20 % drauf.

Führen will gelernt sein

Der Bauantrag ist positiv beschieden und nun geht es endlich los. Die bestellten Handwerker fahren vor und es wird vor allem laut, schmutzig und unübersichtlich. Kein Problem, Sie sind ja gut vorbereitet. Zuvor haben Sie sich Gedanken gemacht, warum Sie was und wie optimieren wollen. Jetzt muss der Fahrplan in der Praxis bestehen. Kommen die Gewerke in der richtigen Reihenfolge, die Baustoffe in der richtigen Menge, zur richtigen Zeit? Das ist die Gelegenheit für Korrekturmaßnahmen, sollte eine Entwicklung vom Fahrplan abweichen. Sonst ärgern Sie sich später

zum Beispiel über die falsch angeschlagenen Boxentüren oder die zu schmale Stalltür, weil Sie dann doch nicht wie angedacht mit dem Hoflader entmisten können.

Kontrollieren steht immer am Ende

Eines vorweg: Geben Sie den Neuerungen etwas Zeit. Einige Veränderungen zeigen sofort ihre Wirkung, andere brauchen etwas Geduld. Bauliche Fehlkonstruktionen oder Mängel sind natürlich umgehend zu beseitigen. Bitten Sie auch Ihre Mitarbeiter um Rückmeldung, ob die Umbaumaßnahmen erfolgreich sind. Bei geänderten Arbeitsabläufen muss häufig erst Routine einkehren, bevor die Auswirkungen objektiv beurteilt werden können. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter von der Planung in das Projekt eingebunden haben, werden Sie an dieser Stelle engagiertes Personal haben, welches an Problemlösungen mit Enthusiasmus mitwirkt.

Eines ist sicher: Sie werden in dieser aufregenden aber auch anstrengenden Zeit einiges gelernt haben. Machen Sie sich Notizen dazu und profitieren Sie bei der nächsten anstehenden Modernisierungsperiode von diesen Erfahrungen. Denn Sie wissen doch, wenn Sie hinten fertig sind, können Sie vorne wieder anfangen. Denn er nagt immer, der Zahn der Zeit.

Alte Ställe in neuem Glanz

Beispiel für gut geplante und erfolgreiche Modernisierung auf Gut Meinfeld, Niederkrüchten



Eine Haltung der Pferde in dem alten land- und forstwirtschaftlichen Betrieb in Niederkrüchten, NRW, sollte in eine moderne Haltung umgewandelt werden. Die Bauherren haben sich in der Planungsphase intensiv mit der naturnahen Haltung im Aktivstall beschäftigt und sich dazu verschiedene Betriebe angesehen.

Der Geschäftsführer Jan Zünkler-Behlau zieht das Resümee aus dieser Auseinandersetzung: „Die Idee, unseren Zucht- und Pensionsbetrieb auf Aktivstallhaltung umzustellen, haben wir aufgrund der hohen Bremsenbelastung in Waldrandlage verworfen. Durch genügend vorhandene Weidefläche können wir aber den ganzjährigen Weidegang auch nachts anbieten. Wir haben uns daher für

die Boxenhaltung entschieden, um die Pferde bei hohem Bremsenaufkommen aufstallen zu können. Die vorhandenen ehemaligen Schweine- und Kuhställe wollten wir im Zuge der Modernisierung so pferdegerecht wie möglich umgestalten und das ist uns auch gelungen.“ Der Betrieb gewann 2014 den bundesweiten Wettbewerb „Unser Stall soll besser werden“.

Das Modernisierungskonzept von Gut Meinfeld umfasste drei übergeordnete Ziele:

1. Optimierung der Pferdehaltung/Reitanlage
2. Verbesserung der Arbeitsabläufe
3. Betrieb energetisch unabhängig machen

Ein stimmiges Gesamtbild mit liebevoll gestalteten Details, die sich auf dem gesamten Gut wiederfinden lassen, erzeugt eine tolle Atmosphäre, in der Mensch und Pferd sich gleichermaßen wohlfühlen.

Der neue Stutenstall besticht durch die hellen und luftigen Flachdachlichtkuppeln zum Öffnen.

