



Um „Wachstumsstrategien zukunftsorientierter Milchviehbetriebe“ ging es bei der jüngsten ALB-Fachtagung mit angeschlossener Baulehrschau in Bad Hersfeld.

Der Markt bestimmt den Weg

ALB-Hessen-Fachtagung für Milchviehbetriebe auf dem Eichhof

Der Markt bestimmt den Weg, so der Tenor der Veranstaltung „Wachstumsstrategien zukunftsorientierter Milchviehbetriebe“, in der vergangenen Woche auf dem Eichhof. Rund 140 Teilnehmer hörten dazu Fachvorträge von Dr. Arndt Reil von der Firma Alta Value und Jörn Friis aus Dänemark. Über „Fremdarbeitskraft-Konzepte in Milchviehbetrieben sprachen Friedhelm Schneider aus Gründau sowie Andreas Schick aus Erfurtshausen. Klaus Wagner, LLH, sprach über „Stall erweitern oder Biogasanlage bauen?“

Letztlich zählt am Markt Effizienz und Wirtschaftlichkeit, was für Unternehmer eine planbare Alternative bedeute, anders als politische Willkür und Einflussnahme. Warum Unternehmer bei der Betriebsentwicklung auf eigene Stärken bauen sollen, stellte Dr. Arndt Reil, Alta Value Service, dar. Turbulenzen am Weltmilchmarkt führen dazu, dass die Milchpreise stärkeren Schwankungen unterliegen. Trotz der Nachfragesteigerung weltweit wird sich der Strukturwandel weiter beschleunigen und jeder Milchviehhalter ist gezwungen, individuelle Strategien zu entwerfen, die als Mittel zum Zweck „Geld verdienen mit Kühen“ geeignet sind.

Welche Möglichkeiten gibt es?

Welche Strategien bieten sich? Nur der Betriebsleiter, beziehungsweise die Betriebsleiterfamilie, die eigene Ziele definiert, sind in der Lage, eine eigene Betriebsstrategie zu entwickeln und erfolgreich zu verfolgen. Dass die Grundlage jedweder Strategieplanung das Kennen der eigenen Produktionskosten, sprich die Stellung in der Glockenkurve, voraussetzt, ist für alle Betriebstypen entscheidend. Eine schematische Einstufung in 1. Familienbetriebe aus Überzeugung, in 2. spezialisierte Wachstumbetriebe und in 3. Betriebe

mit Diversifizierungsstrategie könnte als Charakterisierung dienen.

Strategie „Familienbetrieb“

Die Strategie „Familienbetrieb aus Überzeugung“ kann durchaus erfolgreich sein und ist in jedem Fall nachvollziehbar. Es kommt darauf an, den Fremdkapitaleinsatz gering zu halten und die Arbeitsbelastung fest an verfügbaren Arbeitskräften zu orientieren. Betriebsleitertypen dieser Kategorie wollen bewusst Lebensqualität erleben und auch bewahren. Wo sonst in der Berufswelt gibt es die Möglichkeit, ein aktives Familienleben zu gestalten, wie in der Landwirtschaft? Regelmäßiges Wachstum, zum Beispiel 3 Prozent Umsatzsteigerung je Jahr als Inflationsausgleich zur Erhaltung der Ertragskraft ist allerdings auch hier von Nöten. Diese Strategie hat aber nicht nur Vorteile, sondern auch Risiken. Ein Investitionstau in der Startphase kann nicht aufgelöst werden (zum Beispiel, wenn der Standort mittelfristig keine moderaten Wachstumsraten zulässt). Über die Jahre fallen Arbeitsproduktivität und Kuhkomfort zu stark hinter denen der Konkurrenz zurück und auch die Attraktivität des Lebensmodells ist für junge Leute mitunter nicht ausreichend, denn

hier ist der Betriebsleiter Chef und Arbeiter in einer Person. Wer diese Strategie verfolgt, nimmt außerdem in Kauf, dass die Werthaltigkeit des Betriebes sinkt, so dass am Ende des Wirtschaftslebens nur noch die landwirtschaftliche Fläche da ist, die verpachtet werden kann, aber alle anderen Vermögenswerte aufgezehrt worden sind. Wer dennoch ein „Familienbetrieb aus Überzeugung“ ist, weil diese Strategie der eigenen Lebensplanung am nächsten kommt, sollte sich nicht beirren lassen und die wichtigsten Argumente, die für diese Strategie sprechen, im Auge behalten: man lebt und arbeitet in der Familie, man ist „sein eigener Chef“ bei freier Zeiteinteilung, man kann machen, was man will und was einem Spaß macht und dabei „netto“ noch mehr haben als viele andere, seien durchaus attraktive Lebensziele, welche aber eben nur für eine bestimmte Gruppe Erfolg versprechend seien.

Gefahr permanenter Überlastung

Die spezialisierten Wachstumbetriebe streben Kostenführerschaft in einem speziellen Betriebszweig an und brauchen dafür in jedem Fall einen geeigneten Standort und einen ausgereiften Masterplan für die weitere Betriebsentwicklung. Die Kenntnis der eigenen Position in der Glockenkurve (siehe Übersicht) sei extrem wichtig, aber auch die persönlichen Fähigkeiten des Betriebsleiters sei entscheidend. Es komme nicht mehr darauf an, ein „guter Kuhmann“ zu sein, sondern Kommunikationsfähigkeiten würden immer wichtiger. In dieser Strategie ist ein hohes Maß an Fremdkapital unvermeidbar, so dass schlaflose Nächte vorprogrammiert sind, so der Referent. Typische Risiken dieses Modells sind unter anderem eine permanente Überlastung trotz oder wegen der Mitarbeiter oder auch eine drohende Überschuldung durch schwierige Marktlagen. Im persönlichen Bereich muss man damit rechnen, dass es zu einer Art Isolation kommen kann, weil man aufgrund der gestiegenen Kuhzahl plötzlich nicht mehr fest im Dorf integriert ist, sondern vom dörflichen Umfeld eher kritisch beäugt wird. Betriebe, die eine Diversifizierung anstreben, also mehrere Betriebszweige parallel entwickeln und so

das betriebliche Risiko mindern wollen, sind auf einen geeigneten Standort angewiesen. Für jeden einzelnen Betriebszweig muss die Position in der Glockenkurve bekannt sein, ebenso wie die Bereitschaft, mit Fremdkapital zu arbeiten. Erfolg versprechend sei ein Diversifizierungsmodell immer dann, wenn die Faktoransprüche der Betriebszweige zueinander passen, zum Beispiel arbeitsintensiv (Tierproduktion, Direktvermarktung) und kapitalintensiv (Biogas, Dienstleistungen, Photovoltaik), nicht aber: arbeitsintensiv und arbeitsintensiv.

Landwirte berichten

Im Anschluss schilderten vier Praktiker aus Niedersachsen, Dänemark und Hessen ihre individuellen Wachstumsstrategien und Besonderheiten: Dirk Westrup, von der Westup-Koch GbR aus Bissendorf, 400 Milchkühe, rund 700 ha, schilderte die betriebsindividuelle Planung eines „Special-needs-Bereiches“ (trockenstehende, kalbende, frischmelke, kranke Kühe beziehungsweise Rinder) für den Betrieb, der eine weitere Aufstockung des Bestandes und den Bau eines Melkhauses plant. Für arbeitseffizientes Wirtschaften sei eine gute Planung für diesen speziellen Stallbereich extrem wichtig, denn die Gestaltung hänge von vielen Einflussgrößen ab. Wie können die Tiere an den Melkstand angebunden werden, wie viele Kuhgruppen sollen gehalten werden, wie sollen die Tiere aufgestellt werden, wie lang soll die Verweildauer in den einzelnen Gruppen sein und wie kann der gesamte Stallkomplex bei späteren Wachstumsschritten mitwachsen? Abhängig von der Bestandesgröße bieten sich unterschiedliche Tiergruppen im Special-needs-Bereich an. Die Planung des Stallbereiches ist untrennbar mit der Entwicklung eines Managementplanes für die einzelnen Tiergruppen verbunden. Die Wachstumsstrategie im Special-needs-Bereich setzt eine systematische Entwicklung voraus, die einen Managementplan erfordert, der die Bedürfnisse und Besonderheiten von einzelnen Kuhgruppen, Gruppengrößen und Aufstellungsformen berücksichtigen muss. Die Anordnung der Stallbereiche erfordere Flexibilität und Geduld, bis beim „Puzzeln auf dem Pa-

„die optimale Lösung für die Praxis gefunden sei. Die Anordnung und Gestaltung der Triebwege, der Fütterung, der Gülle- und Mistachsen ist entscheidend für die Bewirtschaftung des Stallbereiches und damit auch ausschlaggebend für finanzielle Aspekte, die berücksichtigt werden müssten.“

Betriebsleiter aus Dänemark

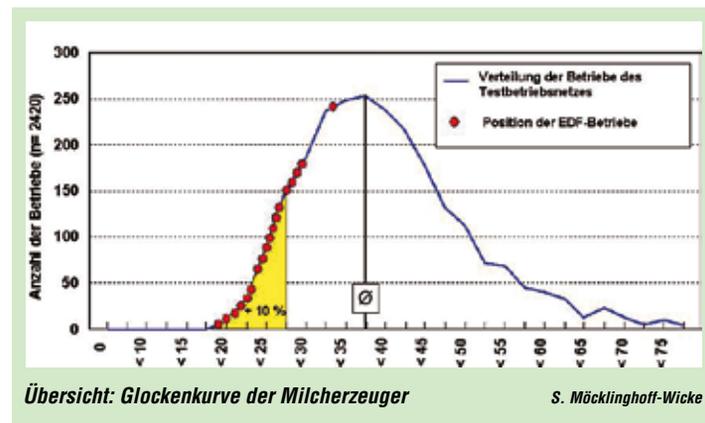
Jorn Friis Mollers aus Bolderslev, Dänemark, hat bei seinen betrieblichen Wachstumsschritten auf neue Techniken gesetzt. Nach der Übernahme des Betriebes vom Vater (kein Erbe, sondern Kauf) wurde ein neuer Boxenlaufstall gebaut, der bis auf 530 Kuhplätze ausgebaut werden kann. Aktuell werden 400 Kühe gehalten, wovon ein Großteil mit vier AMS gemolken (gesteuerter Kuhverkehr) wird. AMS-Problemtiere werden noch im Melkstand gemolken. Die einfache Erklärung dafür: „eine Kuh mit einem schiefen Euter kann trotzdem 50 Liter Milch geben, warum soll ich sie dann selektieren?“ Der neue Futtermischwagen mit Wiegeeinrichtung ist gekoppelt mit einem PDA, so dass jederzeit Einzeldaten aus der Rationsgestaltung kontrolliert, angepasst und aktualisiert werden können. Im Betrieb hat eine absolute Spezialisierung auf die Kühe stattgefunden, denn sowohl die Außenarbeiten, als auch die Jungviehaufzucht sind ausgelagert und auch bei der Grundfutterproduktion gibt es eine enge Zusammenarbeit mit einem Berufskollegen. Der aktuelle Arbeitskräftebesatz ist mit 3 AK deutliches Zeichen dafür, dass heute moderne Technik auch im Milchviehbetrieb Arbeitskraft ersetzen kann. Der Preis für diesen Austausch ist aber eine extrem hohe Fremdkapitalbelastung.

Andreas Schick, Erfurtshausen schilderte seine Überlegungen zur Betriebsentwicklung und das eng damit verbundene Mitarbeiterkonzept in seinem Betrieb mit 150 Kühen. Um eine höhere Milchleistung zu realisieren und um den gestiegenen Festkostenblock nach dem Stallneubau auf mehr kg zu verteilen, melkt der Familienbetriebs seit einigen Jahren dreimal täglich. Das Besondere dabei ist, dass inzwischen alle drei Melkzeiten auf unterschiedlichste Teilzeitkräfte ausgelagert sind. Die Mehrzahl der sechs Aus-

hilfen sind ungelernete Kräfte, die nach einer individuellen Einarbeitungszeit allein und eigenverantwortlich für eine Melkschicht zuständig sind. Größte Herausforderung in diesem ungewöhnlichen Modell der Mitarbeiterorganisation ist die Kommunikation aller Beteiligten untereinander. Für die Kontrolle steht dem engagierten Betriebsleiter in erster Linie das EDV gestützte Managementprogramm aus dem Melkstand zur Verfügung. Außerdem versucht er, zu jeder Melkschicht kurz im Stall zu sein, um Rücksprache mit dem Mitarbeiter zu nehmen. Un zur Mitarbeitersuche: Die ersten Melker konnten über Aushänge in Supermärkten in der näheren Umgebung gefunden werden, bei denen eine Nebentätigkeit angeboten wurde. Inzwischen seien mehr Anfragen von potenziellen Melkern vorhanden, als tatsächlich eingestellt werden könnten, so dass Andreas Schick auch zukünftig an diesem Modell festhalten werde.

Mitarbeiter binden und führen

Ein interessantes Modell der Mitarbeiterbindung und Führung stellte Friedhelm Schneider, Niedergründau, vor. Die täglichen Arbeiten im Kuhstall auf dem Friedrichshof werden ausschließlich von fünf Mitarbeitern organisiert und erledigt, da der Betriebs-



leiter aufgrund verschiedenster ehrenamtlicher Tätigkeiten nicht vor Ort ist. Auch hier ist es für den Betriebsleiter die größte Herausforderung, das Miteinander, die Kommunikation und die Kontrollen der Arbeiten und der Mitarbeiter zu gestalten. Dafür ist es unerlässlich, ein Organigramm vom Betrieb zu haben, in dem alle Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter festgehal-



140 Landwirte kamen zur Tagung der Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung, Landtechnik und Bauwesen in der Landwirtschaft Hessen auf dem Eichhof und verfolgten mit Spannung Vorschläge von Betriebsleitern (Foto) von Hessen und europäischen Nachbarn zur Betriebsentwicklung. Foto: Sibylle Möcklinghoff-Wicke

ten sind, um so Delegation und Weisungsbefugnisse für alle Beteiligten transparent zu machen. Neben einem Wochenarbeitsplan, in dem regelmäßig wiederkehrende Arbeiten bestimmten Wochentagen zugeordnet sind verfügt der Betrieb über insgesamt 24 verschiedene Arbeitsprotokolle für das Herdenmanagement und die Jungviehaufzucht. Die jeweiligen Protokolle sind eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, wie einzelne Arbeiten im Betrieb ausgeführt werden sollen. Die Einhaltung dieser Arbeitsschritte ist für alle Mitarbeiter verbindlich, denn nur so ist die Gewähr gegeben, dass Variationen im Ablauf vermieden werden und alle Arbeiten rund um

ter zu bekommen sind, als qualifizierte Fachkräfte wie zum Beispiel die beiden Herdsman oder der Verwalter für den Außenbetrieb, die im Betrieb beschäftigt sind. Um die guten Mitarbeiter im Betrieb zu halten, legt der Betriebsleiter viel Wert auf das Vermitteln eines „Wir-Gefühls“, denn ab einem gewissen Grad sei eine Motivation über Geld nicht mehr möglich, so die Erfahrung des langjährigen Arbeitgebers.

Milchviehstall oder Biogasanlage?

Klaus Wagner, LLH, stellte die Frage nach der „Erweiterung des Milchviehstalls oder Investition in eine Biogasanlage.“ Anhand einer Vergleichsrechnung mit der Variante Kühe aufstocken um 50 Kuhplätze oder statt dessen Bau einer Biogasanlage (190 KW) errechnete Wagner einen Gewinnbeitrag aus der Kuhaufstockung von knapp 16 000 Euro und bei der Biogasanlage ein Gewinnbeitrag von über 62 000 Euro pro Jahr. Als Fazit seines Vortrages stellte er fest, dass unter den neuen Rahmenbedingungen des EEG 2009 landwirtschaftliche NawaRo-Biogasanlagen wirtschaftlich interessant sind. Insbesondere der neu eingeführte Güllebonus begünstige standortangepasste landwirtschaftliche Hofbiogasanlagen. Mit dem Betriebszweig Biogas könne derzeit eine höhere Entlohnung des Arbeitseinsatzes als im Betriebszweig Milchviehhaltung erzielt werden. Aber es bleibe das Problem der schwankenden Agrarrohstoffpreise und der damit verbundenen Unsicherheit bezüglich der Kostenentwicklung.

Möcklinghoff-Wicke, Innovationsteam Milch Hessen