

Welche Faktoren bestimmen den Betriebserfolg im Marktfruchtbau – an welchen Stellschrauben lässt sich drehen?

Sönke Huesmann, Ö.b.v. Sachverständiger, landw. Berater, Hohwacht

Datengrundlage

In Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein vereint der Beratungsring landwirtschaftlicher Betriebe (GBB) in 8 Arbeitskreisen 240 Betriebe mit zusammen 220.000 ha Ackerfläche. Die Durchschnittsgröße beträgt inzwischen über 900 Hektar in einem Korridor von 300 bis 6.000 ha. Die Betriebe werden produktionstechnisch und betriebswirtschaftlich beraten. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um Marktfruchtbaubetriebe mit einem Anteil an tierischer Veredlung von 20 v.H. der Betriebe. Zusätzlich zu den 8 Marktfruchtberatern arbeiten 2 weitere Berater ausschließlich für die Bereiche Biogas und Schweinehaltung. Die Form und Art der Beratung hat sich seit Gründung im Jahr 1948 kaum geändert: Freiberuflich arbeitende Berater betreuen Dauermandate in allen Bereichen des landwirtschaftlichen Unternehmens. Neben der kontinuierlichen produktionstechnischen Betreuung, der Auswertung der Jahresabschlüsse bilden Liquiditätspläne und perspektivische Betriebsentwicklung wie Pachten, Kooperationen oder Generationswechsel wesentliche Bausteine des Beratungsansatzes. Im Focus steht dabei das Vermögen des landwirtschaftlichen Unternehmens mit seinen Eigentümern. Kernstück der Beratung bildet der offene horizontale Betriebsvergleich, der jährlich auf Basis der Jahresabschlüsse und der Geldrechnung erstellt wird. Anhand von 155 Kennzahlen zur Ertrags- und Aufwandsstruktur werden die Stärken und Schwächen sehr deutlich und dienen damit in offener Diskussion als Motor für betriebliche Veränderungen. Mit Hilfe der Betriebsvergleiche wird deutlich, dass im mehrjährigen Mittel in einer ähnlichen Boden- und Klimaregion, bei gleicher Fruchtfolge und Betriebsgröße und mithin gleichen äußeren Rahmenbedingungen bis zu 400 €/ha Grundrenten bzw. Reinertragsunterschiede vorzufinden sind, die allein auf das Management der Betriebsleitung zurückzuführen sind. Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, über welche fachlichen und persönlichen Eigenschaften diese Betriebsleiter verfügen.

a) Fachliche Eigenschaften erfolgreicher Betriebsleiter

Zunächst haben die erfolgreichen Betriebsleiter eine ökonomisch geprägte Ausbildung durchlaufen. Das Studium der Agrarwissenschaften an einer Fachhochschule oder Universität bietet dafür eine sehr gute Grundlage. Dann verfügen diese Betriebsleiter über ein auf die jeweilige Kulturart bezogenes, pflanzenbauliches Spezialwissen. In Phasen des pflanzlichen Wachstums werden die Kulturen intensiv beobachtet. Diese Experten sind in der Lage, zu jedem Zeitpunkt der Vegetation (Bestellung bis zur Ernte) zu beurteilen, wie die Kulturpflanze im Idealfall auszusehen hätte, damit sie zum standortangepassten Höchstertrag gebracht werden kann. Dabei gehen sie nicht nach Rezepturen vor, sondern denken die notwendige Maßnahme mit dazugehörigen Kosten durch und stellen das Ergebnis der Überlegungen ins Verhältnis zum erwarteten Ertrag. Sie wissen auch, wie sich die jeweilige Sorte nach Düngungs- und Pflanzenschutzanwendungen weiterentwickelt und haben dieses bildlich vor Augen. Nicht optimal entwickelte Bestände lösen bei diesen Betriebsleitern sofort eine Betroffenheit und eine Diskussion mit Berater oder Berufskollegen aus. Diese Fähigkeit ist nur bedingt erlernbar. Die in der Vegetation in den Arbeitskreisen regelmäßig durchgeführten Feldrundgänge bieten den weniger talentierten Betriebsführern jedoch die Möglichkeit, diese Fähigkeiten zu adaptieren. Wer die Fähigkeit nicht besitzt, dem kann darüber hinaus empfohlen werden, in Zeiten intensiven Wachstums seine Bestände zeitnah und regelmäßig in Form von umfangreichen Feldkontrollen selbst zu beobachten und daraus Rückschlüsse zu ziehen. Da die Naturalerträge nach wie vor ein wesentlicher Bestimmungsgrund für den Betriebserfolg sind, ist es wichtig, Faktoren der Bodenfruchtbarkeit (Drainage, Bodenverdichtungen, Grunddüngung, Humusgehalt des Standorts) zu fördern.

Zu den weiteren fachlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten zählt das technische Verständnis für Maschinen. Es ist von Vorteil, wenn man als Betriebsleiter immer das Bestreben hat, alle Maschinen auf dem Betrieb selbst bedienen zu können. Insbesondere auf größeren Betrieben ist dieses kaum mehr möglich. Da gewinnt vermehrt die Planung und zeitliche Umsetzung von Arbeitsprozessen an Bedeutung, indem man die Fähigkeit besitzt einzuschätzen, wie lange bestimmte Arbeitsprozesse dauern, damit darauf die nächsten Arbeitsgänge aufgesattelt werden können. Dieses erlernt man vorzugsweise als junger, angehender Betriebsleiter auf erfolgreichen größeren Marktfruchtbetrieben in Form längerer Praktika in der Saison.

b) Persönliche Eigenschaften erfolgreicher Betriebsleiter

Hierzu zählt in einem Produktionsbereich, wo es um standardisierte Massengüter hoher Qualität geht, dass die Produktionskosten je Getreideeinheit optimiert werden. Der Produktpreis hat im Einzelfall zwar erheblichen Einfluss auf den Betriebserfolg. Die Eigenschaft, den bzw. die optimalen Verkaufszeitpunkte zu treffen, ist jedoch nicht reproduzierbar und wird von Zufälligkeiten geprägt. Wenn mithin die Stückkosten entscheidend sind, zählt kostenbewusstes Wirtschaften zu einer der wesentlichen persönlichen Tugenden eines erfolgreichen Pflanzenbauunternehmers. Der Umgang mit der eigenen Buchführung, das regelmäßige Abgleichen von Soll- mit Ist-Daten aus der Buchführung verstärkt das Zahlenverständnis und sensibilisiert den Betriebsleiter für die Höhe von Einnahmen und Ausgaben mit dem Ziel, eine Betroffenheit und eine Reaktion auszulösen, wenn bestimmte Positionen auffallend sind. Trotz der Möglichkeit und dem gesetzlichen Erfordernis des Archivierens von diversen betrieblichen Daten, bleibt die eigene Buchführung mit einer gut strukturierten Finanz- und Naturaldatenstruktur das wesentliche Arbeits- und Kontrollmedium für den Betriebsleiter. Zu viele Datenerhebungen und Datensammlungen („Big Data“) bergen die Gefahr, dass von wesentlichen Problemen abgelenkt wird.

Erfolgreiche Betriebe verfügen darüber hinaus stets über sehr gute Mitarbeiter. Der Anspruch an die Qualifikation der Mitarbeiter in dynamischen Betrieben wächst stetig, weil neben der gewissenhaften Ausführung der Arbeiten vermehrt auch die Beobachtung der Mitarbeiter und deren Rückmeldung wichtig für betriebliche Entscheidungen wird. Erfolgreiche Betriebe erreichen eine hohe Kontinuität in der Belegschaft. Motivation, Leistungsbereitschaft, Identifikation mit dem Betrieb und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern erreicht man u.a. durch Kontinuität im täglichen Ablauf, klaren Arbeitsanweisungen, persönlicher Anerkennung und adäquater Entlohnung.

Die überdurchschnittlichen Betriebsleiter sind darüber hinaus letztendlich physisch belastbar, überdurchschnittlich fleißig, haben Interesse an neuen Entwicklungen und denken positiv. Sie handeln in den meisten Fällen eigenverantwortlich, was aber nicht grundsätzlich so sein muss.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die erfolgreichen Betriebsleiter über ein ausgeprägtes Wissen in jedem Detail der landwirtschaftlichen Produktion verfügen. Bezogen auf die Betriebs- aber auch auf die Bestandsführung sind die Betriebsleiter agierend und weniger reagierend. Sie sind entscheidungsfreudig, unternehmen und nicht unterlassen, und treffen daraus abgeleitet die richtigen Entscheidungen.

Zukünftig wird es für erfolgreiche Betriebsleiter wichtiger, ihre Arbeit der landwirtschaftsfremden Gesellschaft zu erklären. Dieses Feld allein den

Verbänden und pro landwirtschaftlichen NGO's zu überlassen, wird zukünftig nicht ausreichen. Dieser Bereich wird deutlich an Bedeutung gewinnen und fordert jeden einzelnen landwirtschaftlichen Unternehmer.

Möglichkeiten zur Verbesserung der eigenen Qualifikation bestehen

a) in der Nutzung des Netzwerks der Beratung, indem Kontakt zu Spitzenbetrieben auf aufgebaut und genutzt werden kann. Feldrundgänge, Betriebsbesichtigungen und Workshops in den Arbeitskreisen, bei denen es um die Diskussion der Ertrags- und Aufwandspositionen geht, stellen ein wichtiges Beratungsmedium dar.

b) Für junge, angehende Betriebsleiter bildet das Volontariat bei Spitzenbetrieben eine ideale Möglichkeit, von den herausragenden Unternehmern zu lernen.