

Landwirtschaftskammer Niedersachsen  
11. Unternehmertag am 26. Oktober 2010 in Oldenburg

## **„Offensive Unternehmensentwicklung – Was sind zukunftsfähige Konzepte?“**

Hilmar Gerdes, Landwirtschaftskammer Niedersachsen

### **Was sind aktuelle Trends?**

Die Landwirtschaft ist multifunktionaler geworden. Neben der Bereitstellung von Nahrungs- und Futtermitteln und der Erhaltung und Pflege der Kulturlandschaft ist gerade in den letzten Jahren die Landwirtschaft als Lieferant und Erzeuger von Bioenergie in den Focus gerückt. Hierbei sollte aber nicht vergessen werden, dass die wachsende Weltbevölkerung zukünftig einen höheren Bedarf an Lebensmitteln erfordern wird. Nach Schätzungen der Vereinten Nationen werden im Jahre 2050 über 9 Milliarden Menschen unseren Planeten bevölkern. Während in den Industrienationen die Bevölkerungszahlen stagnieren, findet der Zuwachs in den Entwicklungsländern aber vor allem in den Schwellenländern statt. So wird erwartet, dass Indien und China in 2050 jeweils drei Mal so viele Menschen beherbergen als die gesamte Europäische Union. In Deutschland wurden 2009 bereits 15,7% der Ackerfläche mit Energiepflanzen bestellt. Geht es nach der Bundesregierung könnte diese nochmals mehr als verdoppelt werden. Landwirtschaftliche Nutzfläche wird also auch in Zukunft ein knappes Gut bleiben.

### **Wo stehen die Betriebe heute?**

Der Strukturwandel in der niedersächsischen Landwirtschaft geht unvermindert weiter. Seit 1990 hat sich die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe halbiert und die durchschnittlich bewirtschaftete Fläche dementsprechend verdoppelt. Dieses Wachstum hat einen höheren Pachtflächenanteil in den Unternehmen zur Folge. Auch werden Baumaßnahmen mit einem immer geringeren Eigenkapitalanteil getätigt und nach Fertigstellung zunehmend mit Hilfe von Fremd-Arbeitskräften bewirtschaftet. Neben dem Größenwachstum spezialisieren sich die Betriebe auf teilweise nur einen Betriebszweig. Als Folge sind die Betriebe weitaus anfälliger für Schwankungen auf der Kosten- und Erlösseite. Hier wird das professionelle Risikomanagement immer überlebenswichtiger für die Betriebe, um insbesondere die Liquidität zu sichern. Für zukünftige unternehmerische Fragestellungen wird es nicht mehr ausreichend sein, auf Basis einer Teilkostenrechnung zu planen, hier sollte vielmehr eine Weiterführung zu einer Vollkostenrechnung erfolgen. Die dann ermittelten Stückkosten, bzw. Mindest-Liquiditätspreise können dann z. B. für eine Absicherungsstrategie an Warenterminbörsen genutzt werden, um sich zumindest teilweise gegen volatile Märkte abzusichern.

### **Auswirkungen einer abgesenkten Prämie**

Die Entwicklung der GAP nach 2013 wird zurzeit auf breiter Ebene diskutiert. Abzusehen scheint schon jetzt, dass das Prämienniveau in Deutschland abgesenkt wird. Betrachtet man den Anteil der entkoppelten Betriebsprämie am Gewinn der niedersächsischen Betriebe, so ergeben sich hier große Schwankungen. Während erfolgreiche Betriebe einen tendenziell geringeren Anteil ihres Gewinns durch die

Prämienzahlung herleiten, waren es im Durchschnitt der Wirtschaftsjahre 06/07 bis 08/09 bei den durchschnittlich erfolgreichen Ackerbaubetrieben 50% und bei den Futterbaubetrieben aufgrund der hohen Top-Ups durch Milch- und Bullenprämie nahezu 60%. Da aber mittlerweile ein Großteil der Prämie auf die Pacht angerechnet wird und somit die Bodenrente erhöht, müsste bei einer Absenkung der Prämie hier auch eine Erleichterung einkehren. Ob es so kommen wird, bleibt abzuwarten. Bisher glich die Entwicklung der Pachtzinsen einer Einbahnstraße.

### **Was sind mögliche Entwicklungsstrategien?**

Wie auch in der Vergangenheit werden sich die Unternehmen unterschiedlich entwickeln. Wichtig ist aber, dass der Unternehmer über eine klare Entwicklungsstrategie verfügt. Viele Betriebe sind aktuell unsicher in ihren möglichen Entwicklungsschritten und wollen zunächst noch abwarten, um eine bessere Entscheidungsgrundlage zu bekommen, z. B. wenn die Hofnachfolge noch nicht geklärt ist oder noch eine politische Entscheidung wie z. B. die Novellierung des EEGs abgewartet werden soll. In der Vergangenheit hat sich aber gezeigt, dass ein solches Verhalten auch gefährlich sein kann, da so dringende Ersatzinvestitionen verschoben werden und es in Folge zu einem Investitionsstau kommen kann. Zudem kann der Betrieb durch diese Verzögerung den Anschluss an die sich entwickelnden Betriebe verlieren, was letztlich auch in einer Betriebsaufgabe münden kann.

Andere Betriebe entwickeln sich in moderaten Schritten kontinuierlich weiter. Sie zeichnen sich durch ein quantitatives und qualitatives Wachstum aus. Dieses stellt die rentabelste Wachstumsform da. So wird an die gesamte Produktion durch verbesserte biologische Leistungen qualitativ und durch eine größere Produktionsmenge quantitativ gesteigert. Zudem dient die hohe Eigenkapitalunterlegung bei kleineren Wachstumsschritten als zusätzlicher Puffer bei Liquiditätsschwankungen. Da aber auch hier in vielen Betrieben über die Fläche kein weiteres Wachstum möglich ist, wird häufig eine Zusammenarbeit mit anderen Betrieben gesucht, um einerseits den technischen Fortschritt gemeinsam nutzen zu können, aber auch um sich bereits frühzeitig bei auf Dauer auslaufenden Betrieben „einen Fuß in der Tür“ zu sichern. So ergibt sich idealerweise ein stufenweiser Einstieg des Betriebes bis zur zukünftigen einvernehmlichen Übernahme. Nachteilig ist hier, dass viele Betriebe durch die gewachsenen Strukturen das Arbeitspensum nicht dauerhaft erbringen können, die Betriebe aber noch nicht so groß sind eine Fremdarbeitskraft zu beschäftigen.

Größere Wachstumsschritte, bei denen dann teilweise ganze Betriebe übernommen werden, bergen höhere Risiken. Nur Betriebe mit überzeugenden biologischen und ökonomischen Leistungen können und sollten sich einen solchen Schritt zumuten. Eine ausreichend hohe Liquiditätsreserve, um auch eine längere Phase niedriger Deckungsbeiträge durchhalten zu können, ist hier essentiell. Liquiditätsplanungen sollten im Vorfeld mit der Bank besprochen werden, damit entsprechende Darlehen in einer solchen Phase dann auch gewährt werden. Zudem sind solche Schritte überwiegend mit der Einstellung von Fremd-Arbeitskräften verbunden. Passende Mitarbeiter zu finden und auch dauerhaft im Betrieb zu halten, ist hier eine Voraussetzung für den dauerhaften Erfolg des Betriebes.

### **Spezialisieren oder Diversifizieren**

Viele Betriebe haben sich durch ihre Betriebsentwicklung immer weiter auf zumeist nur einen Betriebszweig spezialisiert. Diese Spezialisierung sollte auch weiter ausgebaut werden, wenn der Betrieb hier überdurchschnittlich erfolgreich ist und mit Vollkostendeckung produziert. Voraussetzung sind dann entsprechende freie Produktionskapazitäten, also ein geeigneter Standort, ausreichend Flächen, bzw. die Möglichkeit der Zupacht und freie Arbeitskräfte. Des Weiteren muss die Liquiditätsreserve der vergrößerten Produktionskapazität angepasst werden. Diversifizierung, also ein Wachstum in einen anderen, bisher erst wenig oder gar nicht ausgebauten Betriebszweig kann dann sinnvoll sein, wenn ein Wachstum in den bestehenden Betriebszweigen nicht möglich ist, oder sich attraktive Chancen bei gleichzeitig überschaubaren Risiken ergeben, wie z. B. bei Photovoltaikanlagen. Zudem wird so auch das Produktionsrisiko gestreut, was gerade bei Betriebszweigen mit gegenläufigen Preisentwicklungen vorteilhaft für die Liquidität sein kann. Ideal ist eine Diversifizierung, wenn sich dadurch für den Betrieb Synergieeffekte ergeben, wie z. B. eine Hofbiogasanlage bei Hähnchenmästern.

### **Kennzeichen überdurchschnittlicher erfolgreicher Unternehmer**

Das frühzeitige Erkennen von sich abzeichnenden Trends gepaart mit antizyklischem Investitionsverhalten sicherte vielen Unternehmern anfängliche Pioniergewinne. Zudem adaptieren erfolgreiche Unternehmer den technischen Fortschritt eher. Früher wurde durch Einführung von technischem Fortschritt, wie z. B. beim chemischen Pflanzenschutz im Ackerbau oder der Fütterungsautomatik in der Schweinemast erhebliche Arbeitszeit eingespart, die in den Ausbau neuer Produktionskapazitäten gesteckt wurden. Auf dieser Weise sind die überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmer in Größenordnungen gewachsen, die einen äußerst effizienten Einsatz der eingebrachten Produktionsfaktoren, insbesondere den Arbeitskräfteeinsatz ermöglichten. Heute gelingt es diesen Unternehmern, ihren Mitarbeitern einen attraktiven Arbeitsplatz zu gestalten, so dass diese leicht gefunden und langfristig im Unternehmen gebunden werden.

Zusammenfassend lässt sich beschreiben, dass der Strukturwandel weiter voranschreiten wird, dass sich aber durch das Bevölkerungswachstum in den Schwellenländern und den Ausbauzielen bei den erneuerbaren Energien die Nachfrage nach landwirtschaftlichen Gütern hoch bleiben wird. Landwirtschaftlichen Unternehmern bieten sich hier vielfältige Chancen. Ob der Betrieb sich weiter spezialisieren oder lieber weiteren Geschäftsfeldern zuwenden soll, muss anhand der jeweiligen Voraussetzungen und der Risikobereitschaft des Unternehmers abgeleitet werden. Egal welcher Weg eingeschlagen wird, neben den Standortbedingungen spielen zunehmend die Fähigkeiten und Geschicke des Unternehmers die zentrale Rolle. Zukünftig werden hier neben den obligatorischen Fachkenntnissen die Fähigkeit zur Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung gefragt sein.