

Landwirtschaftskammer Niedersachsen
13. Unternehmertag am 7. November 2012 in Oldenburg

best practice – erfolgreiche Geschäftsmodelle

Arndt von der Lage
Ferkel-, Hähnchen- und Biogasproduzent, Friesoythe

Das unternehmerische Handeln eines landwirtschaftlichen Familienbetriebes ist geprägt vom Streben nach Erfolg und Nachhaltigkeit. Der fortlaufende Strukturwandel und zunehmende Volatilitäten an den Märkten für Rohstoffe und Produkten bieten viele Chancen, aber auch nicht zu vernachlässigende Risiken. Daher gilt es eine Strategie zu entwickeln, mit der auf der einen Seite sich uns bietende Chancen bestmöglich genutzt werden können, mit der aber auf der anderen Seite die Risiken so beherrscht werden können, dass die Existenz und das Vermögen des Betriebes bestmöglich geschützt werden.

Unsere Strategie zielt daher seit längerem auf eine Diversifizierung unseres Betriebes ab. Diese Strategie macht uns unauffälliger gegen negative Entwicklungen auf einzelnen Märkten. Außerdem ist es unternehmerisch durchaus reizvoll auf mehreren Märkten aktiv zu sein. Allerdings bietet diese Strategie auch das nicht unerhebliche Risiko, sich unternehmerisch zu verzetteln und so genannte Skalen- und Spezialisierungseffekte nicht heben zu können. Also müssen auch bei der Diversifizierung die einzelnen Betriebszweige groß genug und hoch spezialisiert sein, um unternehmerisch erfolgreich agieren zu können. Da dies bei unserer Betriebsgröße ab einem gewissen Punkt einzelbetrieblich nicht mehr zu leisten war, haben wir uns für Wachstum in Kooperationen entschieden.

Heute ist unser Betrieb geprägt von Kooperationen. Zurzeit werden drei von fünf landwirtschaftlichen Betriebszweigen als Kooperationen betrieben. Den Anfang machte im Jahr 2000 der Einstieg in die Ferkelproduktion, gefolgt von den Einstiegen in die Biogasproduktion aus nachwachsenden Rohstoffen und organischen Reststoffen im Jahr 2006. Somit umfasst unser Unternehmen zur Zeit:

120 ha Ackerbau

40.000 Masthähnchen

1.600 Sauen (Gemeinschaftsunternehmen)

1.350 kW Biogas aus nachwachsenden Rohstoffen (Gemeinschaftsunternehmen)

2.200 kW Biogas aus organischen Reststoffen (Gemeinschaftsunternehmen)

Dabei war das Arbeiten in Kooperationen nicht von Beginn an einfach: Zunächst mussten wir lernen, uns mit mehreren Unternehmern, die von sich aus ein sehr eigenständiges Arbeiten und Entscheiden gewohnt waren, auf Augenhöhe zu verständigen und zu organisieren. Dies funktioniert nur, wenn die beteiligten Gesellschafter ähnliche unternehmerische Wertvorstellungen und Interessen haben, die mit einer gewissen Konsens- und Konfliktfähigkeit einhergehen. Ist dies nicht der Fall, sollte eine Kooperation nicht begonnen bzw. beendet werden, da ein nachhaltiges Arbeiten unter diesen Voraussetzungen, vor allem in schwierigen Zeiten, nicht möglich ist.

Funktioniert die Zusammenarbeit, können sich die Stärken einer Kooperation voll entfalten. Durch die verschiedenen Partner kann auf ein deutlich größeres Netzwerk an Informationen und Kontakten zurückgegriffen werden als dies einzelbetrieblich möglich ist. Jeder Gesellschafter kann sich schwerpunktmäßig um die Bereiche kümmern, auf die er sich spezialisiert hat. Des Weiteren bietet sich für den Einzelnen die Möglichkeit, sich phasenweise verstärkt um andere Projekte zu kümmern, ohne dass das Unternehmen zu sehr vernachlässigt wird, wie es ansonsten oft in der Praxis beobachtet wird.

Wirtschaftlich muss jede Kooperation eigenständig sein, d. h. sie muss ein separates, vom Betrieb vollständig getrenntes, Unternehmen sein. Außerdem müssen die zugehörigen baulichen Anlagen, soweit diese notwendig sind, losgelöst vom Betrieb auf der „grünen Wiese“ errichtet werden. Dadurch kann sich der Stammbetrieb weiter unabhängig von der Kooperation entwickeln. Außerdem ist nur so im Falle eines Scheiterns eine Trennung von einem Gemeinschaftsunternehmen möglich.

Ein besonders wichtiger Punkt sind die Schnittstellen zu den beteiligten Gesellschaftern. Häufig sind diese Schnittstellen und die mit ihnen verbundenen (positiven) Synergieeffekte auf die Betriebe der Partner die Grundlage für die Entstehung einer Kooperation. Umso bedeutsamer ist es, dass diese Schnittstellen von Anfang an klar definiert sind und Bewertungsmodelle für die Verrechnung festgelegt werden. Außerdem müssen die Zuständigkeiten für das operative Geschäft, so plausibel sie anfangs durch die Ausrichtung der einzelnen Gesellschafter erscheinen mögen, klar verteilt werden, um jederzeit zeitnah im Sinne der Gesellschaft handeln zu können. Dazu gehört auch eine offene Kommunikation

unter den Gesellschaftern mit regelmäßigen Treffen, auf denen die strategische Ausrichtung besprochen wird.

Seit Ende letzten Jahres ist eine weitere Form der Kooperation hinzugekommen. Mit dem politisch geforderten Einstieg in die Direktvermarktung von Strom aus erneuerbaren Energien haben wir mit anderen Biogasanlagen eine Genossenschaft zur gemeinsamen Vermarktung unseres Stroms gegründet. Ziel dieser Genossenschaft ist die dauerhaft bestmögliche Vermarktung des erzeugten Stroms und die Schaffung einer Plattform zum Wissenstransfer für unsere Mitglieder - bei gleichzeitiger Unabhängigkeit der beteiligten Biogasanlagen.

Insgesamt sind die Erfahrungen, die wir in den letzten Jahren mit unseren Kooperationen gesammelt haben, sehr positiv zu bewerten. Sie haben zu wirtschaftlich sehr leistungsfähigen Unternehmen geführt, die sich erfolgreich am Markt etabliert haben. Als besonders bedeutsam hat sich für uns vor allem die Stärke der Kooperationen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten herausgestellt. Diese Stärke lässt uns weiteren Wachstumsschritten für unseren Betrieb positiv entgegen blicken lässt.