



Einzelinteressen für das Gesamtziel bündeln

Nach der Wende stand die Landwirtschaft in den neuen Bundesländern vor völlig neuen Herausforderungen. Ein neues Management mußte her. Welche Probleme hier aufgetreten und welche Lösungen auf Grund der neuen politischen Rahmenbedingungen erforderlich sind, schildert Diplom-Agraringenieurin Claudia Lohmann als Geschäftsführerin eines landwirtschaftlichen Unternehmenverbundes.



Mit dem 1991 neu gefaßten Landwirtschafts Anpassungsgesetz standen die LPGs wie überall in den neuen Bundesländern vor dem Problem, das Fortbestehen der landwirtschaftlichen Produktion ab dem 1.1.1992 zu sichern. Es mußte nach neuen Rechts- und Wirtschaftsformen gesucht werden. Auf Beschluß der Vollversammlung wurde die LPG „Heideland“ Bluno in die Landwirtschaftliche Produktions- und Handels-GmbH und Co. KG Bergen umgewandelt. Neben dem Erhalt der Landwirtschaft mit der Bewirtschaftung von 2.253 ha LN

auf der Grundlage von 514 abgeschlossenen Pachtverträgen und einem Viehbestand von 1.700 Rindern wurde auch die Möglichkeit einer „Vermögensteilung“ der LPG „Heideland“ Bluno im Sinne der Mitglieder der LPG geschaffen.

Mit der Rechtsnachfolge der LPG wurde eine Schuldenlast von mehr als 10 Mio. DM übernommen, die bis heute nicht abgetragen werden konnte. Der Abschluß einer Rangrücktrittsvereinbarung mit der DG-Bank verhinderte bislang den Überschuldungsstatus.

verkaufsstelle im Dorf. Aufgrund des ständig zurückgehenden Umsatzes in den vergangenen Jahren wurde diese Verkaufsstelle Ende Juni dieses Jahres geschlossen, da auch ein erneuter Versuch einer Fleischdirektvermarktung – wirtschaftlich betrachtet – scheiterte.

Obwohl die Töchter juristisch selbständige Unternehmen sind, erfolgt die Gesamtleitung der Unternehmen aufgrund von Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträgen durch die KG. Diese wiederum wird durch ihre Komplementärin, eine Verwaltungs-GmbH, vertreten. Hier erfolgt die Verwaltung der landwirtschaftlichen Betriebe, beginnend bei der Planung des Wirtschaftsjahres, über die Beantragung der Agrarförderung, die Verwaltung der Pachtverträge, die Buchführung aller zum Verbund gehörenden Unternehmen bis hin zur Abstimmung der gesamten Investitionstätigkeit. Der Unternehmenverbund bewirtschaftet ca. 2.300 ha LN mit inzwischen nur noch 430 Milchkühen und entsprechender Nachzucht, unterhält eine Herde von 104 Mutterkühen und leistet Lohnarbeiten auf etwa 800 ha ehemaliger Kippenfläche eines weiteren Landwirtschaftsbetriebes. Neben den sechs Angestellten der Verwaltungs-GmbH arbeiten im gesamten Unternehmenverbund 45 Arbeitskräfte in der Tier- bzw. Pflanzenproduktion. Die Milchleistung liegt bei etwa 7.500 kg je Tier.

DIE AUTORIN



Claudia Lohmann

ist seit Mai 1996 Geschäftsführerin der Landwirtschaftlichen Produktions- und Handels-GmbH u. Co. KG Bergen in Sachsen/Hoyerswerda. Studium an der Humboldt-Universität Berlin (1982-1987), nach Diplomierung stellvertretende Leiterin einer LPG; April 1999 Wahl in den Vorstand des sächsischen Landesbauernverbandes.

Konfrontation mit dem Markt

Schwierig erwies sich die Konfrontation mit dem Markt. Eine eingefahrene und hoch subventionierte Produktion in der Feldwirtschaft, in der Gemüse- und in der Rinderproduktion sah sich kurzfristig einem Markt gegenübergestellt, mit dem man in der gewohnten Weise nicht fertig wurde, was erhebliche Verluste mit sich brachte. In einem Zeitraum von knapp zwei Jahren forderte der Schritt in die Marktwirtschaft 149 Arbeitsplätze.

Aus den Wirtschaftsbereichen der LPG „Heideland“ Bluno entstanden 100%ige Tochterunternehmen – die Bergener Landwirtschafts GmbH sowie die Agrarprodukt „Heideland“ Bluno GmbH als Gemischtbetriebe mit Milchproduktion und Ackerbau – und als Mutterkuhhalter die Spreewitzer Rinderzucht und Landschaftspflege GmbH. Im Versuch, landwirtschaftliche Produkte direkt zu vermarkten, um damit trotz der desolaten Lage auf dem Rindfleischmarkt akzeptable Erlöse zu erzielen, wurde eine weitere GmbH gegründet. Trotz Erweiterung des Verkaufes über Verkaufswagen in der Stadt konnte dieses Ziel mangels fehlender Verarbeitungsmöglichkeit des eigenen Rindfleisch nicht erreicht werden. Die weitere Geschäftstätigkeit der GmbH beschränkte sich damit auf das Betreiben einer Einzelhandels-

Kaum Spielräume

Die ungünstigen Anbaubedingungen (grundwasserferne Sandböden mit ungünstiger Niederschlagsverteilung) lassen bezüglich des Anbauspektrums keine großen Spielräume. Der Anbau von Winterroggen mit einem durchschnittlichen Ertrag von 35–38 dt/ha erreicht einen Umfang von etwa einem Viertel der LN. Die Fruchtfolge wird ergänzt durch den Anbau von Öllein, Leguminosen und Raps sowie Silomais und Feldgras bzw. Grünland zur ganzjährigen Silagefütterung.

Branchen mit den meisten Managerinnen

| Branche | Zahl der Management-Positionen | Anteil der Frauen |
|------------------|--------------------------------|-------------------|
| Landwirtschaft | 1.946 | 13,82 Prozent |
| Einzelhandel | 4.868 | 13,58 Prozent |
| Lederindustrie | 979 | 13,48 Prozent |
| Textilindustrie | 5.560 | 12,99 Prozent |
| Dienstleistungen | 37.634 | 10,91 Prozent |

Quelle: Verlag Hoppenstedt (1995)

Die Veredlung der Feldfrüchte ist eine sinnvolle Alternative.

Lukrativere Kulturen gelten unter den geschilderten Bedingungen als anbau-unwürdig, so daß sich die Suche nach alternativen Einkommensmöglichkeiten hinsichtlich einer Erweiterung des Anbauspektrum in der landwirtschaftlichen Urproduktion als schwierig bzw. unwirtschaftlich erweist.

Vor diesem Hintergrund erscheint die Veredlung der Feldfrüchte als einzige sinnvolle Alternative. Die derzeitigen Prämissen in der Tierproduktion, so die Einhaltung der zugeleiteten Milchreferenzmengen und die keineswegs kostendeckenden Erzeugerpreise für Rindfleisch und Milch bieten jedoch auch hier wenig Ansatz zu Lösungsmöglichkeiten. Eine weitergehende Verarbeitung der eigenen tierischen Produkte wurde bisher aufgrund der hohen Investitionskosten und des unserer Meinung nach ungünstigen Kaufverhaltens der Bevölkerung aufgrund der geringen Kaufkraft in der Region verworfen.

Zusätzliche Standbeine

Angesichts der Tatsache, daß die Ausgleichszahlungen der EU sowie die Zahlungen aus den Programmen zur Umweltgerechten Landwirtschaft einschließlich der Ausgleichszulage für benachteiligte Gebiete einen Umfang von knapp 50 % des Gesamteinkommens des Unternehmens einnehmen, sind vor dem Hintergrund des weiteren Einkommensrückganges durch die Agenda 2000 und der bundesdeutschen Steuergesetzgebung und Sparpolitik weitere Kosteneinsparungen und die Schaffung von zusätzlichen Standbeinen zwingend erforderlich. Kosteneinsparungen im erforderlichen Umfang erscheinen jedoch angesichts des niedrigen Gesamtniveaus – langfristig gesehen – nicht als das geeignete Instrument, da einerseits die Reduzierung des Aufwandes an direkten Kosten kaum noch Spar-

potentiale birgt und außerdem im Hinblick auf Ertrag und Qualität unsinnig erscheint. Andererseits würde selbst der Abbau von weiteren Arbeitskräften kaum zu einer Verringerung der größten Kostenposition (Lohn mit immerhin ca. 30 % der Gesamtkosten) führen, da angesichts der allgemeinen Einkommensentwicklung eine Anhebung des Lohnniveaus dringend erforderlich ist.

Qualifizierte Arbeitskräfte

Vor allem benötigen wir angesichts der Komplexität der beruflichen Tätigkeiten und der ständig steigenden Anforderungen an den Berufsstand qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte. Ein durchschnittlicher Stundenlohn von derzeit 11,50 DM bis 13 DM kann diesem Anspruch nicht genügen.

Es stellt sich die Frage, wie wir dieser sich ständig weiter öffnenden Schere zwischen sinkenden Einnahmen und Produktionseinschränkungen auf der einen Seite und steigenden Kosten andererseits begegnen können. Mit der Erschließung weiterer Einkommensfelder ist eine Vielzahl von Problemen verbunden. Letztendlich ist das eigentliche Betätigungsfeld eines Bauern die landwirtschaftliche Urproduktion. Das heißt: Jede Betätigung auf an die Landwirtschaft angrenzenden Gebieten erfordert weitere Investitionen in Mensch und Maschinen. Auch wenn vom Berufsstand gefordert wird, daß der Landwirt sich auf den Gebieten des ländlichen Tourismus sowie der Landschaftspflege außerhalb seiner eigentlichen Feldarbeit betätigen soll, um sich langfristig das Überleben zu sichern, darf man hier nicht die bereits etablierten Strukturen und die Konkurrenzbedingungen des Marktes vernachlässigen. Wer sich hier durchsetzen will, kann dies nicht halbherzig tun.

Vor dem Hintergrund der sich verschärfenden Wettbewerbssituation und den in Deutschland geltenden Standards sowie zu überwindenden bürokratischen Hürden reicht es nicht mehr aus, ein gestandener Landwirt zu sein, sich in Feld und Stall auszukennen. Insofern sind Strukturen, wie sie in unserem Unternehmensverbund

herrschen, eine gute Basis dafür, das Management zu bündeln und durch Arbeitsteilung höhere Effektivität zu erzielen. Als Voraussetzung für die Ausnutzung dieser Vorteile hinsichtlich der Erkundung und des Aufbaus neuer wirtschaftlicher Standbeine, der Bildung von Kooperationen im Sinne von Kapazitätsauslastungen oder dem Erzielen von Wettbewerbsvorteilen durch geschlossenes Auftreten gegenüber Händlern u.ä. gilt es jedoch, jedem einzelnen die Notwendigkeit bewußt zu machen.

Ziel bis zum letzten Arbeitnehmer weitergeben

Da wir angesichts der Strukturen fast ausschließlich auf Fremdarbeitskräfte zurückgreifen müssen, ist das Eigentümerbewußtsein nicht ausgeprägt. Es müssen folglich andere Wege der Motivation zu Höchstleistungen und außerordentlichem Engagement gefunden werden. Die Möglichkeiten der Motivation über den Lohn sind einerseits aufgrund der ungünstigen Einkommenssituation des Unternehmens begrenzt, und bieten andererseits jede Menge Zündstoff, vor allem was den gerechten Ansatz der Bemessungskriterien betrifft.

Neben den monetären bieten sich jedoch auch noch andere Möglichkeiten aus Bereichen, die vordergründig nicht zusätzlich Geld kosten. Die Gestaltung von Arbeitsplätzen, an denen sich Menschen wohl fühlen. Hier haben die Investitionen der jüngsten Vergangenheit in den Milchviehställen sowie in moderne Technik viel dazu beigetragen, das Arbeitsklima zu verbessern. Gelingt es den Leitern jedoch nicht, die Ziele des Unternehmens bis an den letzten Arbeitnehmer weiterzugeben, wird viel verschenkt. Voraussetzung ist selbstverständlich, daß sich der direkte Vorgesetzte dieser Herausforderung selbst stellt. Hier können aufgrund Überforderung bezüglich der Qualifikation oder der Vielgestaltigkeit menschlicher Charaktere Reibungsverluste entstehen, die sich nachteilig auf den gesamten Unternehmensverbund auswirken. Aufgabe der Gesamtgeschäftsführung muß es daher sein, weniger in operative Aufgabenfelder einzugreifen als vielmehr unter Berücksichtigung der einzelnen Charaktere und auch der verschiedenen Bedingungen innerhalb des Unternehmensverbundes die einzelnen Interessen im Sinne des Gesamtzieles zu bündeln und trotzdem die Stärken des einzelnen zu fördern.

Hierbei ist es in jedem Fall erforderlich, neue Ideen einzubringen, Erfahrungen mit anderen Betrieben auszutauschen, über den eigenen „Tellerrand“ hinauszuschauen. Teamarbeit und „Emotionale Intelligenz“ sind gefragt.