

Hart gearbeitet, aber Ergebnis niederschmetternd

## Der Frust ist vorprogrammiert

Der Buchführungsverband hat diese Tage die Kurzauswertung – Wirtschaftsergebnisse 2019/2020 – gedruckt und verschickt. Auf vielen Seiten wird ein umfangreiches Zahlenmaterial über die Situation der landwirtschaftlichen Betriebe in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern dem interessierten Leser präsentiert. Das Zahlenmaterial sollte Pflichtlektüre für jede Betriebsinhaberin und jeden Betriebsinhaber sein. Die Auswertung bietet sich hervorragend an, eine Einordnung des eigenen Betriebs oder auch eines Betriebsteils vorzunehmen im Vergleich zu den Berufskollegen und -kolleginnen.

Seit 2018 sinkt der Milchpreis kontinuierlich, so war es auch im Wirtschaftsjahr 2019/2020: von 37,63 ct/kg auf 36,45 ct/kg.

### Auf einen ersten Blick

Klar im Vergleich zum Vorjahr ist zu sehen, dass die Höhe des Milchpreises ein maßgeblicher Erfolgsfaktor ist; dies gilt für das Mittel aller Betriebe. Aber der Milchpreis ist bei Weitem nicht der alleinige, vielleicht auch nicht der entscheidende Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches Wirtschaften.

Die Betriebe in Schleswig-Holstein haben auf den niedrigeren Milchpreis zum einen mit einer Ausweitung der Produktion reagiert. Die durchschnittliche Herdengröße lag in den vergangenen

drei Jahren bei 130 Kühen. Zum anderen wird weiterhin die Milchleistung gesteigert, dieser Trend ist über alle Größenklassen erkennbar.

### Eine vertiefende Analyse

Wer möchte schon durchschnittlich sein, wer möchte durchschnittlich wirtschaften? Generell lebt die Wirtschaft, wozu die Landwirtschaft auch zählt, vom Wettbewerb. Der Wettbewerb spornt einen jeden von uns an, der Wettbewerb führt auch zur Selektion, erfolgreiche Unternehmen wachsen, in welche Richtung auch immer, weniger erfolgreiche Unternehmen scheiden aus. Der Wettbewerb ist ein Grundpfeiler der sozialen Marktwirtschaft.

Nun sind in den vergangenen Jahrzehnten sehr viele landwirtschaftliche Betriebe ausgeschieden, in vielen Dörfern, früher sehr landwirtschaftlich geprägt, findet sich heute vielleicht noch ein Betrieb. Größe beziehungsweise Aufgabe haben nicht unbedingt das soziale Gefüge auf dem Land gefördert, und ob die Verdichtung auf immer weniger Betriebe und damit einhergehende höhere Tierkonzentrationen immer mit Natur und Umwelt im Einklang stehen, sei auch infrage gestellt. Auf der anderen Seite erfordert der Wettbewerb größere Einheiten, um kostengünstig zu produzieren, und viele Umwelt- und Bauvorschriften begünstigen große Einheiten.



Entscheidend für den Unterschied zwischen guten und weniger guten Betrieben ist und bleibt das Kostenmanagement. Foto: Daniela Rixen

Somit muss es doch umso frustrierender sein, wenn man die Schritte in den vergangenen Jahren immer wieder mitgemacht hat, sich zum Teil gefühlt hat wie im Hamsterrad, aber der Erfolg doch überschaubar geblieben ist. Dieser Frust wird vermutlich automatisch aufkommen beim Blick in die Kurzauswertung des Buchführungsverbandes. Denn die 25 % erfolgreichen Betriebe weisen einen Gewinn, je nach Größenklasse, zwischen 67.000 € und knapp 288.000 € aus, wohingegen die 25 % wirtschaftlich abfallenden Betriebe zwischen minus 5.000 € und plus 11.000 € liegen. Die Unterschiede sind eklatant, aber alle Betriebsleiter und -leiterinnen, die Familienangehörigen und Angestellten haben viele Stunden im Jahr gleichermaßen hart gearbeitet.

### Unterschiede: Erfolgreich und weniger erfolgreich

Was unterscheidet den erfolgreichen von dem weniger erfolgreichen Betrieb? Auffällig ist, dass im Regelfall die Eigenflächenausstattung vergleichbar ist, mit Ausnahme in der Größenklasse über 1.800.001 kg verkaufter Milch. Hier verfügt der erfolgreiche Betrieb über deutlich mehr Eigentum (77 ha statt 40 ha). Interessant ist, dass aber die weniger erfolgreichen Betriebe deutlich mehr Land pachten und damit die Flächenausstattung die der erfolgreichen Betriebe deutlich übersteigt. Heißt im Klartext, mehr Ressourcen werden benötigt, um Milch zu produzieren. Auch weisen die Ergebnisse des Buchführungsverbandes aus, dass die weniger erfolgrei-

Tabelle 1: Spezialisierte Milchviehbetriebe, unter 600.001 bis 900.000 kg verkaufter Milch

			25 % gut	Mittel	25 % abfallend	25 % gut	Mittel	25 % abfallend
landw. Nutzfläche	Eigentum	ha	52,78	49,41	52,73	1,00	0,94	1,00
	zuepachtet	ha	36	52,84	68,24	1,00	1,47	1,90
Rindvieh	Rindviehbestand	ST	202	200	199	1,00	0,99	0,99
	Kraftfutteraufwand	€/GV	376	450	494	1,00	1,20	1,31
	Bestand Milchkühe	St.	91	91	93	1,00	1,00	1,02
	Milchleistung	kg/Kuh	8.477	8.352	8.148	1,00	0,99	0,96
	verkaufte Milch	kg	742.429	745.661	751.323	1,00	1,00	1,01
	Kapitaldienst	€	29.292	39.750	64.098	1,00	1,36	2,19
	Nettorendkapital	€	-65.222	-193.217	-389.806	1,00	2,96	5,98
Erträge Landwirtschaft	€	365.691	375.716	398.394	1,00	1,03	1,09	
spezialaufwandfreie Erträge	€	250.076	237.536	232.993	1,00	0,95	0,93	
Aufwand Arbeitserledigung gesamt	€	-95.896	-109.049	-127.924	1,00	1,14	1,33	
Aufwand Landwirtschaft gesamt	€	-246.878	-286.908	-340.230	1,00	1,16	1,38	
Roheinkommen	€	118.813	88.808	58.164	1,00	0,75	0,49	
ordentliches Ergebnis	€	100.752	5.7621	12.971	1,00	0,57	0,13	
Gewinn	€	101.574	56.845	8.314	1,00	0,56	0,08	

chen Betriebe mindestens genauso viele, eher mehr, Kühe melken, wie die Top 25 % Betriebe. Erfolgreich wirtschaftende Betriebe erzielen jedoch höhere Milchleistungen, zwischen 5 und 7 %, und setzen dafür sogar weniger Kraftfutter ein (durchschnittlich etwa 7 %).

Entscheidend ist neben den Unterschieden bei der Milchleistung aber die Kostenseite. Hier spielt die Musik. Häufig liegen die Unterschiede zwischen den erfolgreichen und den weniger erfolgreich wirtschaftenden Betrieben bei 20 bis 30 %, wie aus den Tabellen 1 und 2 ersichtlich ist. Tabelle 1 gilt für die Klasse 600.001 bis 900.000 kg verkaufter Milch, Tabelle 2 für die Gruppe der Betriebe, die zwischen 1.200.001 und 1.800.000 kg Milch verkaufen. Die Tabellen sind wie folgt zu lesen: Erträge und Aufwendungen bei den Top 25 % Betrieben sind immer eins, bei den wirtschaftlich nicht so gut dastehenden Betrieben sind Erträge und Aufwendungen in Relation gesetzt. Beispiel: Wenn der erfolgreich wirtschaftende Betrieb 1 € Aufwand für eine fiktive Einheit der Arbeitserledigung aufweist, benötigt der weniger erfolgreich wirtschaftende Betrieb in der Tabelle 2 für eine Einheit 1,41 €. Das heißt, der Aufwand der Arbeitserledigung ist um 41 % höher. Zweites Beispiel: Die Milchleistung des wirtschaftlich abfallenden Betriebes – Tabelle 1 – liegt bei 96 % gegenüber dem Topviertel der Betriebe.

Damit zeigt sich eine klare Tendenz: Das Kostenmanagement ist für die Unterschiede – im Regelfall – der stärkste Treiber; nicht Betriebsgröße, nicht die Zahl der Kühe und tendenziell nicht die

Leistung. Der „kleine“, gut wirtschaftende Betrieb in der Klasse unter 600.000 kg verkaufter Milch erzielt einen höheren Gewinn (67.000 €) als der große, nicht so erfolgreich wirtschaftende Betrieb in der Klasse über 1.800.000 kg verkaufter Milch.

### Was tun? – Der „einfache“ Weg

Ein Blick in die Wirtschaft zeigt, dass es im Regelfall leichter ist, ein stringentes Kostenmanagement aufzubauen und sich an dieses auch zu halten, als die Leistungen (Umsatz) zu erhöhen. Übertragen auf unseren Fall heißt das, es ist schwieriger und der zeitliche Weg ist ein längerer, die Milchleistung zu erhöhen, als sich die Kosten genau anzuschauen und diese zu senken. Das ist die gute Nachricht. Die schlechte Nachricht ist, dass die Umsetzung für manch einen Landwirt beschwerlich ist, da er sich genauesten mit seinen Zahlen auseinandersetzen muss. Schreibtischarbeit ist angesagt. Buchungen sind genauestens vorzunehmen, die Rubrik „Sonstiges“ muss auf ein Minimum reduziert werden. Sinnvoll, zumindest auf den größeren Betrieben ist es, eine Kosten-Leistungs-Rechnung aufzubauen. Die Hypothese, die an dieser Stelle aufgestellt wird, lautet: Am Schreibtisch wird zumindest in der ersten Zeit mehr verdient als im Stall und auf den Hof.

### Was tun? – Der „ungewöhnliche“ Weg

Verschiedene Untersuchungen haben ergeben, dass der Weg aus einer Klasse, zum Beispiel aus der

Klasse der weniger erfolgreich wirtschaftenden Betriebe in das Mittelfeld, so gut wie gar nicht stattfindet. Die Klassenzugehörigkeiten sind über Jahre quasi fix. Kurzformel: Einmal gut, immer gut! Nehmen Sie ein anderes Beispiel. Vor Corona wurden in Schleswig-Holstein viele Volksläufe durchgeführt, über 5 km, 10 km oder mehr. Die Namen der Läufer in der Spitzengruppe sind immer die gleichen, und die im unteren Viertel auch. Wenn sich also jemand nach oben arbeiten möchte, geht das nur über harte Arbeit beziehungsweise Training, am besten mit Anleitung. Die Anleitung kann durch die Beratung kommen, es gibt aber noch einen anderen Weg.

In Niedersachsen hat es eine Gruppe gegeben, in der gut wirtschaftende Betriebe und weniger gut wirtschaftende Betriebe zusammengekommen sind. Betriebsleiter, deren Betriebe deutliches Verbesserungspotenzial aufwiesen, haben einen Paten an die Hand bekommen. Dieser Pate war der erfolgreiche Betriebsleiter. Dieser Pate ist „mitgelaufen“, immer für eine begrenzte Zeit, auf dem nicht so erfolgreich wirtschaftenden Betrieb, aber auch der nicht so erfolgreich wirtschaftende Betriebsleiter ist auf dem Betrieb des Paten „mitgelaufen“. Der Austausch war regelmäßig, kontinuierlich und zog sich über einen längeren Zeitraum hin. Natürlich ist der Pate entsprechend seiner Leistung vergütet worden. Es zeigte sich, dass hierdurch viele, nicht alle, der weniger erfolgreich wirtschaftenden Betrieb den Sprung in die nächste Klasse geschafft haben, einige entwickelten sich dann sogar zu sehr erfolgreichen Betrieben. Das allei-

nige Setzen auf einen Berater war dagegen nicht so erfolgversprechend wie dieser zugebenermaßen ungewöhnliche Weg.

Was bedeutet das für einen wirtschaftlich nicht so erfolgreichen Betriebsleiter? Eine Selbstanalyse, eine Selbstkritik, einen schmerzvollen Umgang mit den eigenen Defiziten, dabei aber immer das Bewusstsein schärfen, dass ich andere Eigenschaften aufweise, die mich zu einem ganz besonderen Menschen machen. Offenheit gegenüber Neuem, Lernbereitschaft, die Erkenntnis „ich weiß, dass ich nicht weiß“ und die Fähigkeit zu einer gewissen Demut, sich nicht so wichtig zu nehmen, helfen sicherlich, diesen Prozess erfolgreich zu bestreiten.

Dr. Klaus Drescher  
Landwirtschaftskammer  
Tel.: 0 43 31-94 53-102  
kdrescher@lksh.de

## FAZIT

Der Buchführungsverband stellt alljährlich mit seiner Kurzauswertung der Wirtschaftsergebnisse ein hervorragendes Datenmaterial zur Verfügung, in die jeder Landwirt nicht nur einen Blick hineinwerfen sollte. Dieses Datenmaterial hilft, eine Einordnung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des eigenen Betriebes vorzunehmen. Es zeigt sich, dass sich die erfolgreich wirtschaftenden Betriebe von den weniger erfolgreich wirtschaftenden Betrieben vor allem durch ein besseres Kostenmanagement unterscheiden.

Tabelle 2: Spezialisierte Milchviehbetriebe, unter 1.200.001 bis 1.800.000 kg verkaufter Milch

			25 % gut	Mittel	25 % abfallend	25 % gut	Mittel	25 % abfallend
landw. Nutzfläche	Eigentum	ha	43,92	53,18	55,71	1,00	1,21	1,27
	zuepachtet	ha	92,16	112,93	109,68	1,00	1,23	1,19
Rindvieh	Rindviehbestand	ST	322	348	341	1,00	1,08	1,06
	Kraftfutteraufwand	€/GV	521	546	582	1,00	1,05	1,12
	Bestand Milchkühe	St.	154	165	164	1,00	1,07	1,06
	Milchleistung	kg/Kuh	9.632	9.058	8.947	1,00	0,94	0,93
	verkaufte Milch	kg	1.454.337	1.468.289	1.436.778	1,00	1,01	0,99
	Kapitaldienst	€	42.138	84.212	85.680	1,00	2,00	2,03
	Nettorendkapital	€	-142.399	-437.823	-665.506	1,00	3,07	4,67
Erträge Landwirtschaft	€	686.878	726.867	668.404	1,00	1,06	0,97	
spezialaufwandfreie Erträge	€	444.948	452.056	388.695	1,00	1,02	0,87	
Aufwand Arbeitserledigung gesamt	€	-169.460	-218.175	-239.400	1,00	1,29	1,41	
Aufwand Landwirtschaft gesamt	€	-468.412	-557.886	-591.872	1,00	1,19	1,26	
Roheinkommen	€	218.466	168.981	76.532	1,00	0,77	0,35	
ordentliches Ergebnis	€	171.516	9.8219	9.785	1,00	0,57	0,06	
Gewinn	€	167.965	95.235	5.976	1,00	0,57	0,04	