

Ergebnisse der Arbeitskreise

Präsentation durch die Diskussionsleiter

Arbeitskreis 1:

Spezialisieren als Strategie

Moderation: Tim Koesling

Spezialisieren als Strategie

Betrieb Jülich GBR, Hat

- ➔ Betriebsübernahme 1991 auf Pachtbasis
- ➔ 1200 ha Betriebsfläche, Ackerzahlen 65 bis 100, 460 mm Niederschläge
- ➔ Marktfruchtbetrieb, Getreide Zuckerrüben Raps
- ➔ Einstieg in die Produktion von Verarbeitungskartoffeln
- ➔ 500 ha Beregnungsfläche und Lagerung
- ➔ Konzentration auf einen Betrieb und Kartoffel als Profit Center.

Spezialisieren als Strategie

Hubertus Meyer, Landwirt und Schweineerzeuger im Bühren

- ➔ 2500 Mastplätze und Aufzuchtstall, 80 ha Betriebsfläche
- ➔ Maschinenkooperation
- ➔ Gemeinschaftliche Sauenanlage
- ➔ Heide Ferkelerzeugung GmbH mit 1500 Sauenplätzen

Spezialisieren als Strategie

Dietrich Kircher, Laproma Erzeuger und Handels AG, Schlossvippach

- ➔ 3000 ha Ackerfläche, Ackerzahl 56, 820 Milchkühe mit Nachzucht,
- ➔ Marktleistung der Herde:
9500 kg Milch, Marktfruchtproduktion und Ackerfutterbau.
- ➔ Zwei gleich große Betriebszweige,
Leitungsmäßige Aufteilung auf zwei Leitungskräfte.

Spezialisieren als Strategie

Frau Dr. Wieland, Deutsche Bank Berlin, Team Agriculture

- ➔ Fünf Mitarbeiter im Team für Agrarwirtschaft für ganz Deutschland.
- ➔ “Um einen Kredit von der Bank zu bekommen, muss man nicht als Landwirt, sondern als Unternehmer mit Strategie auftreten.”

Spezialisieren als Strategie

- ➔ Die Spezialisierung der vorgestellten Betriebe liegt über 10 Jahre zurück.
- ➔ Die Spezialisierung ist heute ein selbstverständlicher Bestandteil der Betriebsentwicklung.
- ➔ Der Betriebsleiter haben sich in den letzten Jahren auf Intensivierung des Management und auf konsequente Kostensenkung konzentriert.

Spezialisieren als Strategie

Aussagen:

- ➔ Spezialisierung ist die Konzentration auf die betrieblichen Kernkompetenzen zur Optimierung von Kapital- und Management Ressourcen.
- ➔ Spezialisierung ist die Grundlage für betriebliches Wachstum vor dem Hintergrund sich verschärfender Rahmendaten und gesteigener Anforderungen an die Produktion.
- ➔ Wo findet der Spezialist noch einen Berater, der ihn beraten kann.
- ➔ Ohne Spezialisierung schlechte Wettbewerbsfähigkeit am Markt.
- ➔ Mit Spezialisierung größere Abhängigkeiten und Risiken.

Spezialisieren als Strategie

Spezialisierung durch:

- ➔ Auslagerung betrieblicher Funktionen (Lohnunternehmen)
- ➔ Eingehen einer Kooperation (Gemeinsame Sauenhaltung)
- ➔ Eigenständige Betriebszweige in Großbetrieben (Spezialisierte Bereichsleiter)

Arbeitskreis 2:

Diversifizieren als Strategie

Moderation: Steffen Haupt

Diversifizieren als Strategie

Was versteht man unter Diversifizierung?

Horizontal

Vertikal

Lateral

Diversifizieren als Strategie

Warum diversifizieren Betriebe?

- ➔ Kapazitäten
- ➔ Mehrere Standbeine
- ➔ Herausforderungen
- ➔ Risikominimierung
- ➔ Vermögenssicherung

Diversifizieren als Strategie

Voraussetzungen zum erfolgreichen Diversifizieren

1. Ursprungsbetrieb Mitglied im Club der + 25%
2. Persönliche Neigungen
3. Informationsbeschaffung
4. Kernkompetenz in jedem Betriebszweig
5. Planung - Durchführung - Kontrolle

Diversifizieren als Strategie

Fazit

- ➔ Genaue Planung der freien Faktoren
- ➔ Organisation in eigenständiger Rechtsform
- ➔ Herausforderung, persönliche Weiterentwicklung
- ➔ Risikostreuung, Vermögenssicherung

Diversifizieren als Strategie

Fazit

Diversifizierung führt wieder zu Spezialisierung

Arbeitskreis 3:

Den Betrieb im Generationswechsel gestalten

Moderation: Georg Stark

Den Betrieb im Generationswechsel gestalten

Aus Sicht des Übernehmers eines Familienbetriebes

- ➔ Ausgangssituation des Betriebes unbefriedigend
- ➔ Drang nach betrieblichen Veränderungen
 - ⇒ Beschränkung auf Kernkompetenz des Nachfolgers
 - ⇒ Spezialisierung, Diversifizierung, Kooperationen
- ➔ Konfrontation in der Familie
- ➔ Ausscheiden des Vaters, Ausweichen auf Tätigkeit im Forst
- ➔ Klare Trennung der Verantwortung förderte Kommunikation
- ➔ Abfindung weichender Erben gut gelöst

Den Betrieb im Generationswechsel gestalten

Aus Sicht des Übergebenden

- ➔ Gestaltung des Betriebes ist abhängig von der Persönlichkeit
- ➔ Klarer Schnitt bei der Betriebsübergabe
- ➔ „Passion und Fähigkeiten“ des Betriebsleiters wesentlich für die Gestaltung des Betriebes
- ➔ Frühzeitige Planung der Übergabe
 - ⇒ Investition in Bildung, Ausbildung, gute Erziehung
 - ⇒ Beraten und Begleiten, Vorbild sein
- ➔ Unternehmerische Fähigkeiten Voraussetzung für Nachfolger

Den Betrieb im Generationswechsel gestalten

Aus Sicht eines Nachfolgers in der Geschäftsführung einer Agrargesellschaft

- ➔ Generationswechsel steht in vielen ostdeutschen Betrieben an
- ➔ Nachfolger
 - ➔ zweiten Führungsebene
 - ➔ per Ausschreibung
- ➔ Gezielte Berufsausbildung mit Hochschul-Abschluss und Praxiserfahrungen
- ➔ DLG- Trainee- Programm
- ➔ Verantwortungsübernahme durch Erwerb von Geschäftsanteilen

Den Betrieb im Generationswechsel gestalten

Aus Sicht der steuerlichen Beratung

- ➔ Generationswechsel = Eigentumswechsel
- ➔ Steuerrechtliche und zivilrechtliche Folgen
- ➔ Hohe Belastungen der Übernehmenden:
 - ⇒ Abfindung weicher Erben
 - ⇒ Altenteilszahlungen
 - ⇒ Erbschaftsteuer
- ➔ Orientierung am Ertragswert
- ➔ Absprache aller Beteiligten am runden Tisch

Den Betrieb im Generationswechsel gestalten

Ergebnisse der Diskussion

- ➔ Klarer Schnitt bei der Übergabe
- ➔ Gemeinsame Betriebsführung nur für kurze Zeit
- ➔ GbR nur Übergangslösung
- ➔ Spannungen und Konflikte akzeptieren
- ➔ Offene Diskussion aller Beteiligten
- ➔ Unternehmensziele nicht aus den Augen verlieren
- ➔ Nord-/Südgefälle bei Ansichten
- ➔ Familienbetrieb als Leitbild in der Zukunft ?

Den Betrieb im Generationswechsel gestalten

Fazit

- ➔ Der Generationswechsel ist kein Problem, kann aber zum Problem werden, wenn er nicht als Aufgabe geplant wird.
- ➔ Dabei sind betriebliche, rechtliche, steuerliche und menschliche Aspekte umfassend zu berücksichtigen.

Arbeitskreis 4:

Mit Mitarbeitern raus aus der Arbeitsfalle

Moderation: Cord Brandes

Mit Mitarbeitern raus aus der Arbeitsfalle

Ziel des Arbeitskreises:

- ➔ Diskussion/Erfahrungsberichte der Referenten und Teilnehmer
- ➔ Problemfelder erkennen, Handlungsalternativen diskutieren
- ➔ Klarheit bekommen:
 - “Was ist eigentlich die Arbeitsfalle?”
 - “Wie erkenne ich dass ich in der Arbeitsfalle bin?”
 - “Wie komme ich aus der Arbeitsfalle raus?”

Mit Mitarbeitern raus aus der Arbeitsfalle

Rahmenparameter:

- ➔ Referenten: 1 Biobetrieb, 1 Sauenhalter, 1 Milchviehhalter, 1 Berater
- ➔ Referenten-Betriebe sind positive Beispiele, wie man nicht in die Arbeitsfalle gerät

Mit Mitarbeitern raus aus der Arbeitsfalle

Versuch der Definition "Arbeitsfalle":

- ➔ Den Betriebsleiter in der Arbeitsfalle "zeichnet aus", dass er operativ überlastet ist.
- ➔ Er hat keine Zeit, seine derzeitige Situation zu analysieren, Schwachstellen zu erkennen und dementsprechend zu handeln

↓ **Folge:** ↓

- ➔ Verschlechterung der Wirtschaftlichkeit
- ➔ Verschlechterung der Lebensqualität

Mit Mitarbeitern raus aus der Arbeitsfalle

Aufgrund der wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen wird es eine zunehmende Arbeitsbelastung auf landwirtschaftlichen Betrieben geben

- ➔ Kooperation mit anderen Betrieben oder Auslagerung von Betriebsteilen
- ➔ Einstellung von Fremd-AK
-> hochqualifiziert vs. ungelernt
- ➔ Einstellen von Lehrlingen

Mit Mitarbeitern raus aus der Arbeitsfalle

**Weitere Produktivitätssteigerungen sind unausweichlich
(z.B. Wachstum, Spezialisierung, Kostenführerschaft etc.)**

- ➔ eigene Kernkompetenz erkennen
- ➔ Lebensqualität erhalten
- ➔ Der “richtige” Mitarbeiter an den “richtigen” Platz
- ➔ Wachstumsschritte mindestens im Gleichschritt mit der Personalplanung setzen

Mit Mitarbeitern raus aus der Arbeitsfalle

Zukünftig werden weniger qualifizierte und motivierte Mitarbeiter in der Landwirtschaft zur Verfügung stehen

- ➔ Image der Landwirtschaft verbessern
- ➔ Ausbilden
- ➔ Mitarbeiter durch Eigenverantwortung motivieren (Entscheidungsfreiraum genauso wichtig wie Geld)
- ➔ Möglichkeiten der Mitarbeiter-Bindung nutzen (Beteiligung)