



Fotos: Borlinghaus

**Gerhard Glaser**, LBV-Vizepräsident (rechts), sieht im Land gute Chancen für die unterschiedlichsten Betriebsformen: „Wir haben nie ausschließlich nur auf Größe gesetzt.“ Unter Leitung von Moderator Wolfgang Kubusch (3.v.l.), Berater an der Andreas Hermes Akademie, diskutierte Gerhard Glaser mit (v.l.) Berater Cort Brinkmann, LBB Göttingen sowie den Landwirten Uli Ernst und Heino Klintworth.

## Persönliche Fähigkeiten sind gefragt

VR-Agrartage – Genobanken demonstrieren Stärke und Verlässlichkeit

**Unabhängig von der Betriebsform: Hinter erfolgreichen Betrieben stehen in der Regel auch starke Persönlichkeiten. Das wurde bei den Vorträgen auf der VR-Agrartagung in Laupheim deutlich. Zu ihren Agrartagen hatte der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband (BWGV) in diesem November nach Oedheim und Laupheim sowie nach Singen und Öhringen eingeladen.**

Die Landwirtschaft ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor, betonte Dr. Roman Glaser, Präsident des Baden-Württembergische Genossenschaftsverband (BWGV) bei der Begrüßung des VR-Agrartages in Laupheim. Gemeinsam mit ihren örtlichen Volks- und Raiffeisenbanken waren rund 400 Landwirte aus den östlichen Landesteilen angereist. Nach Risikomanagement im vergangenen Jahr ging es heute um das Thema „Diversifizierung oder Spezialisierung – Wohin geht der Weg als zukunftsorientierter Wachstumsbetrieb?“ Offen zeigte sich der Verbandspräsident gegenüber verschiedenen Betriebskonzepten. Er versprach den Landwirten mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. So will man gemeinsam Preisschwankungen abpuffern und Tiefs überstehen. Gefragt seien Innovationen und eine höhere Wertschöpfung.

Der seit Jahren anhaltende Trend zu größeren Einheiten geht weiter, betonte Cort Brinkmann, Berater bei der Ländlichen Betriebsgründungs- und Beratungsgesellschaft mbH (LBB), Göttingen,



**Roman Glaser**, BWGV-Präsident, wirbt für individuelle Konzepte und Unternehmertum: „Kein Anzug von der Stange, sondern Maßanzüge.“

in seinem Vortrag. Insgesamt dürften die Preise für die landwirtschaftlichen Produkte weltweit ansteigen. Trotz dieses positiven Trends wird es immer wieder zu Preiseinbrüchen kommen. Um damit klarzukommen sei unternehmerisches Geschick gefragt. Die Betriebsleiter müssen über ihre Kosten Bescheid wissen. „Einfach nur auf Hektare fixiert sein, ist nicht der richtige Weg. Am Ende sollte auch etwas übrig

bleiben“, so Brinkmann. Zu den großen Herausforderungen zählt für ihn das Absenken der Arbeits erledigungskosten. Brinkmann plädierte dafür, sich auf Kooperationen einzulassen. Dieses Ziel sollte man nicht aufgeben, auch wenn sich in vielen Dörfern zunächst wegen des Konkurrenzkampfes keine Kooperationspartner finden ließen. Die Zusammenarbeit sollte man zunächst im Kleinen beginnen und wenn es funktioniert, weiter ausbauen.

### Weiter wachsen – aber wie?

Wachsen können laut Brinkmann eigentlich nur wirtschaftlich starke Betriebe, die ihre Produktionskosten im Griff haben. Wer das nicht hat, wird vom Wettbewerb verdrängt, so Brinkmann. Seinen Erfahrungen nach schätzen viele Betriebe ihre Leistungsfähigkeit falsch ein. Deshalb sei eine detaillierte Analyse mit einem anschließenden Betriebsvergleich unabdingbar, bevor investiert wird. Fehler, die beim Investieren häufig gemacht werden sind:

- Der Kapitalbedarf wird nur unzureichend ermittelt. Das führt zu Nachfinanzierungen und wird insgesamt deutlich teurer.
- Hinzu kommt, dass man das Umlaufkapital vorfinanzieren muss und dafür dann oft zu wenig Liquidität vorhanden ist.
- Eine Liquiditätsreserve ist auch ganz wichtig, falls unerwartet Kosten entstehen, die man so nicht voraussehen konnte.
- Wichtig ist der passende Zeit-

punkt der Investition. Derzeit sind zum Beispiel die Baupreise sehr hoch, weil viele investieren.

• Zu empfehlen ist eine dynamische Planung über viele Jahre. Darin werden steigende Kosten mit einkalkuliert.

Brinkmann sieht die Bank als wichtigen Partner, auf den man aktiv zugehen sollte. „Laden Sie Ihren Bankberater zu sich auf den Betrieb ein“. Finanzierungen sollte man in der Regel am besten über viele Jahre abschließen, mit eher langen Zinsbindungszeiten und Möglichkeiten zur Sondertilgung. Das gilt auch für Maschinen mit sechs Jahre Nutzungsdauer, die man dann auf acht Jahre finanziert. Zu einem guten Management gehört für Brinkmann die Risikoabsicherung, zum einen über Versicherungen. Zum anderen sollte man Risiken individuell bewerten. „Was ist auf meinem Betrieb das Hauptrisiko?“

Heino Klintworth (34) und Uli Ernst (41) setzen die Grundsätze des Beraters auf ihren Betrieben um. Allerdings auf ganz unterschiedliche Art und Weise. Heino Klintworth ist spezialisierter Milchviehhalter aus dem Landkreis Cuxhaven in Niedersachsen. Er milkt derzeit 115 Kühe. Künftig will er 180 bis 200 melken. Die Außenwirtschaft hat er abgegeben. In der Region boomt die Milch. Es gibt viele Landwirte, viele Lohnunternehmer und viele Tierärzte. Ackerbau und Biogas sind rar und es gibt auch wenig Feriengäste. Größte Wachstumsbremse sind für ihn die hohen Baupreise und knappe Flächen. Selbst fürs Gründland werden Pachten von teilweise über 1000 Euro pro ha verlangt. Größtes Risiko für seinen Betrieb sieht Klintworth in der Politik. „Durch immer mehr Auflagen und Gesetze will man der Landwirtschaft das Bauen vermiesen“, meinte Klintworth, selbst Bürgermeister in der Gemeinde Armstorf, in der

### ZUM THEMA

#### Gut aufgestellt

Der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband vereint 850 Genossenschaften unter seinem Dach, darunter rund 350 landwirtschaftliche Genossenschaften mit etwa 114.000 Mitgliedern. □

von neun Gemeinderäten fünf Landwirte sind. Er ermunterte die Tagungsteilnehmer, sich im Gemeinderat zu engagieren.

Uli Ernst sitzt mit seinem Betrieb in Utting am Ammersee. Neben dem ursprünglichen Milchvieh hat er sich dort weitere Standbeine aufgebaut wie Schnittblumen, Feldlabyrinth und einen Hochseilgarten. Der Betrieb lebt heute von den vielen Besuchern, die vorwiegend in den Sommermonaten aus dem Raum München rausfahren. „Früher haben wir über die Gäste geflucht, dann haben wir ihren Geldbeutel entdeckt“, umreißt Ernst die Entwicklung. Bundesweit bekannt wurde der Betrieb für die Motive seiner Feld-Labyrinth (Mais im Wechsel mit Sonnenblumen) wie 2007 für „Komm ins Schloss König Ludwig“ oder im Jahr 2009 für „Abenteuer mit Asterix“. Auf den Wettbewerb mit großen Milchviehbetrieben wollte sich Ernst nie einlassen.

## *Wer die **HEIMAT** nicht verlassen will, muss sich gut verkaufen*

**Uli Ernst, Landwirt**

Im Mittelpunkt stand für ihn die Frage: „Wie schaffe ich es, mich abzuheben?“ Und: „Je besser man das schafft, desto mehr kann man für sein Produkt verlangen,“ so Ernst. Gefragt seien Kreativität und gute Ideen. „Da zapfen wir auch unsere Mitarbeiter an“, sagt Ernst.

Klintworth und Ernst haben sich ein klares Profil erarbeitet, das sie versuchen zu leben und nach außen darzustellen. Nach Auffassung von Ernst basiert der Erfolg zu 80 Prozent auf den persönlichen Fähigkeiten. Dazu zählt Ernst, der auch als Trainer für Bauern- und Unternehmerschulungen (BUS) arbeitet, Kompetenzen wie Zielklarheit, die Fähigkeit zur Konzentration und Entspannung im Wechsel, Selbstvertrauen, Entscheidungsfreude aber auch gute Beziehungen und ein positives Image. „Fachlich sind wir sehr fit in der Landwirtschaft“, sagt Ernst. Bei den persönlichen Fähigkeiten hingegen erlebt er eine „sehr große Bandbreite“. Je mehr sich die Betriebe diversifizieren, umso mehr seien diese Fähigkeiten gefragt. bor