

# Von Wachstum und Wertschätzung

Wie viel Wachstum braucht mein Betrieb? Und welches sind die Auswirkungen auf die Familie? Diesen und weiteren Fragen zum Thema Wachstum war der Kreislandwirtschaftstag in Freiburg-Tiengen gewidmet.

In klassisch betriebswirtschaftlicher Herangehensweise unterschied zunächst Dr. Volker Segger von der Landesanstalt für die Entwicklung der Landwirtschaft Preisführerschaft, Kostenführerschaft oder Diversifikation als drei grundsätzliche Wachstumsstrategien. Je nach betrieblicher Voraussetzung seien alle drei erfolgversprechend: „Orientieren Sie sich nicht am Nachbar, machen Sie das, was Ihre Fähigkeiten entspricht.“

Der Kostenführer braucht als Tierhalter ordentliche Bestandsgrößen, 1000 Mastschweine sollten es schon sein. Als Marktfuchtbetrieb braucht er akzeptable Pachtpreise. Allein um die Inflationsrate von 2 % auszugleichen, müsse ein reiner Ackerbaubetrieb, der 50 000 Euro Gewinn erzielen wolle, um 4,3 ha (bei 200 Euro Pacht) oder um 11 ha (bei 400 Euro Pacht) im Jahr wachsen, so Segger.

Preisführer passen ins zahlungskräftige Baden-Württemberg. Sie brauchen Marktnähe, Arbeitszeitkapazität, Risikobereitschaft und Kreativität. Direktvermarktung oder Biolandbau sind zwei klassische Wege.

Diversifizierer brauchen Risikobereitschaft und Flexibilität. Segger zählte eine ganze Latte von Möglichkeiten auf; Partyservice, Pensionspferde, Christbaumkulturen oder Energie seien hier nur stellvertretend genannt. Zurzeit sei Biogas ökonomisch

gesehen konkurrenzlos, mit der EEG-Novelle 2012 seien Korrekturen zu erwarten.

Für das Rheintal bleiben Sonderkulturen – bei hohen Management-Anforderungen – attraktiv. Legehennen seien als Ergänzung für Ackerbaubetriebe eine Überlegung. Praxiszahlen zeigten, dass sich mit 3000 Hennen bei guter Vermarktung ein ordentliches Einkommen erzielen lasse. Allerdings sei viel Aufbauarbeit in der Vermarktung nötig.

## Zeit für sich selbst

„Strukturwandel stresst enorm“, beobachtet Eva-Maria Schüle. Neben Zeit für Betrieb und Familie müsse es Zeit für jeden Einzelnen und seine Erholung geben, sagte die Beraterin bei Familie & Betrieb, dem Beratungsdienst der Erzdiözese Freiburg. Stress reduzieren könnten Sport, Hobbys und die Fähigkeit, Probleme anzusprechen. Religiös zu leben, vermindere Stress.

Zentrum des Familienunternehmens sei das Paar. „Kümmern Sie sich um Ihre Partnerschaft“, appellierte Schüle, „Schulduweisungen, Abwehrhaltung und Rückzug untergraben jede Partnerschaft.“ Sie wies auf die 5:1-Regel hin: Um ein negatives Paar-Erlebnis wettzumachen, seien fünf positive Er-



Diskutierten und referierten in Tiengen (von links): Kilian Schneider, Thomas Mittermaier, Eva-Maria Schüle, Friedbert Schill, Volker Segger und Martin Linser.  
Bild: Bossert

lebnisse von etwa der gleichen Größenordnung nötig.

Wachstum müsse eine bewusste Entscheidung sein. „Machen Sie den Realitäts-Check: Welche Ressourcen hat die Familie?“ Selbstverständlich sei Wachstum im Betrieb etwas anderes als in einer Paarbeziehung oder in der Familie: Beim Betrieb gehe es um Leistung und Einkommen, in der Familie um Zuwendung und Wachstum. Als Paar gelte es, die Beziehung so weiterzuentwickeln, dass keiner der beiden zu kurz komme.

Bei Vollgas-Unternehmern wird es Schüle oft schwindlig: „Das muss man als Familie auch wollen.“ Betrieb und Familie seien unterschiedliche Welten. Es müsse immer klar sein, in welcher Rolle man sich gerade bewege – Chefin oder Mutter.

Wichtig seien auch Kraftquellen, verknüpft sei das mit Sinn und Zielen: Wie will ich leben, was ist für mich Erfolg?

Zum Thema Wachstum gehört für Schüle die Frage, was uns an-

treibt. „Es sind Anerkennung und Wertschätzung, wie neurobiologische Studien zeigen“, sagte sie und leitete daraus ab, dass Menschen sich gegenseitig mehr Anerkennung und Wertschätzung zollen sollten.

Bei der anschließenden Podiumsdiskussion warnte Weinbaupräsident Kilian Schneider davor, durch Großbetriebe Akzeptanz in der Gesellschaft zu verlieren. Die Grundsatzfrage sei, ob man Fremd-AK ständig auf dem Betrieb haben wolle.

Martin Linser, Junglandwirt aus Opfingen, bewirtschaftet inzwischen 20 ha Reben und will weiter wachsen. „Für mich war wichtig, nicht aggressiv zu wachsen“, betonte er. Flächen, die er angeboten bekam, übernahm er. Selbst nach Flächen gesucht hat er nicht. Auch faire Pachtpreise seien ihm wichtig. „So wachsen, dass man nachts noch schlafen kann“, lautet seine Devise.

Segger appellierte an Solidarität in der Gemeinde. Niemand sollte dem anderen etwas wegpacken, sondern der Angrenzer sollte zum Zug kommen.

Flächen und deren Knappheit waren auch zum Einstieg des Tages ein Thema. Der Freiburger BLHV-Kreisvorsitzende Friedbert Schill hatte bei seinem Rückblick auf die Aktivitäten das Thema Flächenverbrauch ganz nach oben gestellt. „Wir haben speziell mit der Stadt Freiburg doch einiges erreicht.“ Die Ökopunkte-Verordnung gebe mehr Handlungsspielraum. Mit dem neuen Freiburger Baubürgermeister steht bald ein Gespräch zu dem Thema an. Ausgezeichnet wurde der Ortsverein Gündlingen für die Ausrichtung des „Tages der Landwirtschaft“ im Rahmen der Gläsernen Produktion. Mehrere Betriebe hatten bei der öffentlichkeitswirksamen Aktion zusammengespant. bos

## Planen, informieren und nicht delegieren

Tipps aus Bankensicht für wachsende Betriebe gab Thomas Mittermaier von der Volksbank Freiburg. Er machte sich zunächst einige Gedanken zur Grundeinstellung: „Es gehört zu Ihrem Job, kaufmännisches Wissen zu haben.“ Man solle nicht alles an den Steuerberater delegieren.

„Planen Sie, auch wenn es nachher anders kommt. Nur wer plant, hat die Möglichkeit, Soll-Ist-Vergleiche zu machen.“ Bei größeren Investitionen sei eine Ertragsplanung für drei Jahre sinnvoll. Nicht zu vergessen sei auch die Liquiditätsplanung.

Bei Förderkrediten über die Rentenbank sei die Zinshöhe in Abhängigkeit von der Ausfallwahrscheinlichkeit aus Sicht der Bank gestaffelt, nach dem gleichen Prinzip gehen auch andere Banken vor. Zentral ist für Mittermaier eine offene Kommunikation mit der Bank. Bei Problemen gelte es, frühzeitig zu informieren. Nur wenn der Kunde offen sei, könne er ganzheitlich beraten werden.

15 bis 25 % Eigenkapital sollten vorhanden sein. „Wer wächst, braucht auch höhere Rücklagen, um für eine Steuernachzahlung gerüstet zu sein“,

mahnte Mittermaier.

Gute Idee aber schlechte Bonität? Dann könnte der Kontakt zur Bürgschaftsbank Baden-Württemberg weiterhelfen. Das Stuttgarter Institut ist eine Selbsthilfeeinrichtung der gewerblichen Wirtschaft.

Darlehen in Schweizer Franken seien als Beimischung zumindest überlegenswert. Der Einstiegszeitpunkt sei momentan aufgrund des starken Frankens günstig.

Schließlich sei Leasing vor allem bei der Finanzierung von Photovoltaik-Anlagen eine denkbare Alternative, weil eigenkapitalschonend. bos