

Rolf Brauch, Bildungshaus Mosbach-Neckarelz

## Turbo im Betrieb - Kolbenfresser in der Familie?

Unter dem Begriff Turbolader (Motoraufladung) werden beim Verbrennungsmotor alle Zusatzaggregate zusammengefasst, die beim aufgeladenen Motor eine Leistungssteigerung gegenüber einem Saugmotor mit gleichem Hubraum darstellen. Diese „Zwangsbefüllung“ verbessert den Füllungsgrad und erhöht somit die Leistung. Allerdings werden durch die Aufladung auch die thermischen und mechanischen Belastungen des Motors erhöht. Deshalb sind der Leistungssteigerung durch dieses Verfahren Grenzen gesetzt. Soweit zum Turbo im technischen Bereich. Müssen nicht auch gerade in diesen Zeiten landwirtschaftliche Unternehmer/innen ihren Turbolader einschalten, um erfolgreich ihr Unternehmen am Markt zu führen? Warum braucht es überhaupt den Turbolader?

Wir brauchen einen Turbolader im Betrieb aus ganz vielen verschiedenen Gründen: Landwirtschaftliche Unternehmer haben ihren Betrieb zu führen mit der Maßgabe einer globalen Wettbewerbsfähigkeit. Das heißt, sie müssen schnell sein, dynamisch, effizient, flexibel und unter dem Aspekt der Kostendegressionskurve auch groß. Und wir wissen: in offenen Gesellschaften, wo technischer Fortschritt nicht verboten wird, geht auf Grund der Kostendegressionskurve die optimale Betriebsgröße immer mehr nach oben. Im Prinzip geht sie gegen unendlich.

Unternehmer müssen daher erstens hervorragend mit Belastungen, d.h. mit Stress umgehen können und zweitens wissen, in welcher Lebensphase sie den Turbolader einschalten müssen und wo sie den Turbolader langsam wieder ausschalten müssen.

Es geht neben dem Familienzyklus im Familienbetrieb auch um einen eigenen Lebenszyklus als Un-

ternehmer. Meine Einschätzung ist die, dass junge Landwirte/innen bis ca. 25 Jahre alles tun sollen, um Voraussetzungen für ihren späteren, auch betrieblichen Erfolgen zu schaffen, indem sie ihre Energie und Zeit in Ausbildung, Fortbildung, Praktika, d.h. auch in Fremderfahrungen im wohlverstandenen Sinn investieren. Ihre Eltern sollten sie dazu geradezu ermutigen und sich diese Investition in Persönlichkeit und unternehmerische Kompetenz nicht abringen lassen.

Wenn dann junge Landwirte mit 25, 30 den Hof übernehmen oder (zumindest) in eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts mit den Eltern einsteigen, dann geht es darum, in den nächsten 25 Jahren, also von etwa 25 bis 50 diesen Erfolg auch im Unternehmen konkret und ziel führend umzusetzen. Jetzt muss der Turbolader rein, jetzt ist die Leistungsfähigkeit am größten. Ab 50 geht es dann wieder darum nachzulassen, um der nachwachsenden Generation eine Chance und Perspektive zu bieten ihren eigenen Weg im Unternehmen zu gehen – oder auch außerhalb. So schaffen wir organische Prozesse im Bereich der Unternehmensführung im Familienbetrieb.

Wichtig gerade für die Männer ist in der Phase, wo sie abgeben, nachlassen und dann auch übergeben sollen, dass in ihrem Leben es mehr Dinge gibt wie nur den Betrieb. Denn wer nur den Betrieb im Mittelpunkt seines Lebens hat, wird diesen Betrieb nicht loslassen, weil er dann in ein Nichts, in ein Vakuum fällt. Männer, spätestens mit 50, brauchen daher erfüllende und ausfüllende Hobbys, Ehrenämter, wie auch immer, damit (auch aus diesem Grund) die Übergabe gut gelingen kann.

### Sieben Schneisen ins Thema

#### Erste Schneise

#### In Agrargesellschaften gibt es keine scharfe Trennungslinie von Arbeit und Freizeit.

Man lebte einfach in der Rhythmik der Natur und in der Rhythmik des Kirchenjahres. Die Feste waren etwas Festes im Jahr, nicht die Arbeitszeit. Man hat geschafft und auch soviel geschafft, was notwendig war zum (Über)Leben. Arbeit, Freizeit war nicht klar getrennt, auch Arbeitsort und Lebensort war nicht getrennt. Man lebte einfach auf dem Hof und tat das, was einem richtig und wichtig erschien. Wir leben heute unter anderen Bedingungen mit Arbeitsteilung, Fließbandarbeit, Kleinfamilie, Trennung von Arbeitsort und Wohnort. Aber heute ist die Anforderung an junge Unternehmer Effizienz und nicht einfach Anwesenheit auf dem Hof (Präsenz). Wer allerdings effizient arbeiten soll, d.h. Leistung bringen soll, braucht auch als Ausgleich entsprechende Freizeit und auch die Chance für Lebensgenuss. Junge Unternehmerfamilien sind auf dem Weg zu einer neuen Lebensbalance, junge Unternehmerfamilien sehen zwischen Leistung und Lebensgenuss keinen Gegensatz mehr. Beides ist notwendig. Wer ganz in seinem Beruf aufgehen will, gerade als Unternehmer, braucht dringend auch den familiären Rückhalt und ein Leben, das er in vollen Zügen genießen kann, damit er selber auch ein genießbarer und auch leistungsfähiger Mensch wird und bleibt.

#### Zweite Schneise

#### Wir brauchen familiäre Netzwerke.

In seinem Buch Minimum schildert

Schirmmacher die tragische Geschichte einer Auswandererexpedition, die auf ihrem Weg wegen einem verfrühten Wintereinbruch scheitert.

Bei der Frage, wer diesen Unglückstreck überlebt hat, stoßen die Wissenschaftlicher auf eine interessante Erkenntnis: Nicht der junge, starke, allein lebende Held, sondern die Menschen, mit den größten familiären Netzwerken haben überlebt. Deswegen ist die lakonische Feststellung am Anfang dieses Buches: Je größer die Familie, desto länger die Überlebenschance. Auch wir leben von gelingenden familiären Netzwerken. Diese Netzwerke brauchen dringend Pflege und eine hohe Priorität in unserem Leben.

### Dritte Schneise

#### Wir brauchen eine ausbalancierte Kraft.

In allen modernen Zeitmanagement-Büchern geht es weniger um konkrete Zeitplanungstechniken, sondern vielmehr um ein Leben im Gleichgewicht, um ein Zeitbalance-Modell.

Wir gehen heute davon aus, dass Menschen in vier Bereichen ihres Lebens gleichgewichtig und gleichwertig „zu Hause“ sein müssen, damit sie auf Dauer leistungsfähig sind und ein erfolgreiches Leben führen können.

1. Sie müssen etwas tun für ihre Gesundheit und für ihren Körper.
2. Sie müssen Leistung bringen und ihren Erfolg planen.
3. Sie müssen ihre Beziehungen pflegen und
4. sie brauchen einen Sinn für ihr Leben.

Menschen, die im Gleichgewicht sind, sind Menschen, die ihr Leben kraftvoll leben können. Wir sollten daher alles dafür tun, damit wir im Gleichgewicht sind.

### Vierte Schneise

#### Wir müssen unsere Rolle als Unternehmer verstehen und annehmen.

Die Marktwirtschaft ist eine Wirtschaftsordnung. Die Preise, die sich durch das Spiel von Angebot und Nachfrage ergeben, sind keine Dokumente von ethischen Aspekten des Lebens. Wer die Effizienz der Marktwirtschaft bejaht, (und wir erleben weltweit die ökonomische Überlegenheit marktwirtschaftlicher Ordnungssysteme bei aller Kritik an ihren Auswüchsen), der muss sich klarmachen, dass die Preise nicht nur immer in eine Richtung gehen, nämlich nach oben.

Das Bejahen der Marktwirtschaft heißt auch das Bejahen von Preisabschwüngen und Preisschwankungen. Wir sollten daher nicht nur die Marktwirtschaft und das Unternehmensein bejubeln, wenn die Agrarpreise gerade mal eben steigen. Was ist die Aufgabe des Unternehmers überhaupt? Wir lesen in einem Standardwerk: „Das Problem des Unternehmers besteht also darin, ausgehend von der gegebenen Produktionsmittelausstattung des Betriebes, diejenige Betriebsorganisation zu finden, die die höchstmögliche Befriedigung der subjektiven ökonomischen und außerökonomischen Zielsetzungen ermöglicht.“ Da wird schon ganz deutlich: es geht um die eigenen Ziele und nicht um vermeintliche, z.B. Einkommensvorgaben aus Agrarwissenschaft oder Agrarpolitik, und es geht nicht nur um ökonomische Ziele, sondern auch um eine persönliche Vorstellung, Ziele, aber auch ethische Werturteile und Entscheidungen.

Unternehmer sind klug beraten auch zu respektieren, dass die Politik zumindest auf Dauer die Gesetze der Ökonomie und des Marktes nicht ändern kann, sie kann sie lediglich kurzfristig abbremsen, ausbremsen oder sogar auch ausblenden. Unternehmer werden sich aber immer an Märkten orientieren und orientieren müssen. Das heißt für landwirtschaftliche Unternehmer im Au-

genblick zu erkennen: ich brauche meine eigenen Ziele, ich muss mein eigenes Unternehmen ganz genau analysieren können, auch anhand meiner Buchführung und nur dann kann ich meinen eigenen Weg selbstsicher und überzeugt in einer dynamischen und globalen Wirklichkeit gehen. Die Zeit der kochrezeptartigen Empfehlungen ist von daher endgültig vorbei, allerdings kann mir Beratung und Bildungsarbeit helfen meine Ziele besser und effizienter zu erreichen.

### Fünfte Schneise

#### Das System Betrieb und Familie unterscheiden und damit auch entsprechend umgehen lernen.

Betrieb und Familie geben und brauchen Verschiedenes. Der Familienbetrieb ist nicht ein Wort und ein System, er ist höchstens ein Wort mit zwei Systemen.

Familie braucht z.B.: Liebe, Anwesenheit, Pflege. Sie gibt Leben und Wachstum. Familie ist relativ offen, aber wir sind festgelegt für immer, ein Leben lang...

Beim Betrieb geht es um Leistung, Effizienz, Funktion, Organisation, Entwicklung. Es gibt Sachzwänge und nur eine relative Vorzüglichkeit. Es geht um Gewinn, um Verträge, Zahlen und Quantität und nicht um Wertschätzung, Vereinbarungen, Worte und Qualität des Lebens. Profis sind in beiden Systemen zu Hause schaffen gelingende Übergänge und ausreichende Bremswege, wenn sie die Systeme wechseln. Was in der Familie gut ist, kann im Betrieb sehr schädlich und destruktiv sein und umgekehrt genauso.

### Sechste Schneise

#### Seine Hausaufgaben machen.

Hausaufgaben zu machen als Unternehmer heißt vor allen Dingen Kostenmanagement und alle Möglichkeiten der Arbeitsentlastung zielführend zu nutzen. Gewinn ist immer noch die Differenz von Erlös und Kosten. Wenn Erlössteigerungen nicht mehr beliebig dar-

stellbar oder schwierig sind, ist Kostenmanagement für Unternehmer das Gebot der Stunde. Alle Bereiche müssen schonungslos und ehrlich auf den Prüfstand. Hier geht es um Fakten, Fakten, Fakten und Vergleiche mit den Besten und dann handeln, handeln, handeln - im doppelten Sinn. Und hier darf auch ruhig klar werden, dass Wachsen oder Weichen fantasieelos ist. Es gibt für Unternehmer vier Optionen nämlich

1. Alleine groß
2. Gemeinsam groß
3. Alleine klein und besonders und
4. Gemeinsam klein und besonders.

Und wir sollten alle Chancen von Kooperation konsequent nutzen. Kooperation ist dabei zu verstehen als alle Möglichkeiten geregelter Zusammenarbeit. Und wir können als Unternehmer viel von Anselm Grün lernen mit seinem Buch „Menschen führen, Leben wecken“ der Folgendes schreibt: „Wenn eine Gemeinschaft ein Ziel hat, das sie beflügelt, dann wird sie auch Ideen entwickeln, wie sie wirtschaftlich erfolgreich arbeitet. Mit Druck und mit dem moralischen Zeigefinger, dass alle noch mehr arbeiten müssen, damit die Gemeinschaft überleben kann, wird man auf Dauer nicht effektiv führen.“

#### Kurz mitgeteilt

##### Anforderungen an das Risikomanagement in der Landwirtschaft steigen

AgE FRANKFURT. Während durch die Folgen des Klimawandels, der fortschreitenden Marktliberalisierung und der agrarpolitischen Veränderungen zukünftig eher mit einer Zunahme der Risikofaktoren in der Landwirtschaft zu rechnen sei, fehlten in Deutschland bislang geeignete Absiche-

Was wären Chancen für Arbeitsentlastungen in der Landwirtschaft:

- Vereinfachung
- Besseres Controlling
- Spezialisierung
- Arbeit durch Technik ersetzen
- Weniger ehrgeizige Ziele im Betrieb, aber auch im Haushalt
- Auslagerung und Delegation
- Kooperation und Wachstum
- Zeitmanagement
- Fremdarbeitskräfte
- Optimierung bestehender, insbesondere Routineabläufe
- Offenheit für Veränderungen
- Prioritäten festlegen und
- Nutzung von Beratung und Bildungsangeboten.

#### Siebte Schneise

##### Kraftquellen

Letztlich geht es bei diesem Thema auch um die Frage, wo sind die Kraftquellen in unserem Leben oder wie schaffen wir es morgens fröhlich auch nach Niederlagen wieder aufzustehen. Damit wird deutlich, dass wer sich mit Unternehmensführung und Manage-

rungen gegen daraus entstehende Ertragsausfälle. In einem globalisierten Agrarmarkt nehme jedoch die Notwendigkeit des Risikomanagements deutlich zu, da Mindererträge nicht mehr durch höhere Preise kompensiert, sondern mit Hilfe von Importen ausgeglichen würden. Ertragsausfälle führten somit unmittelbar zu Einkommenseinbußen der Landwirte. Risikofaktoren wie Wetterextreme, Tierseuchen und Pflanzenkrankheiten, denen die landwirtschaftliche Produktion seit jeher ausge-

ment beschäftigt, irgendwo auch an religiöse Fragen kommt, nämlich auf die Frage, was ist der Sinn in meinem Leben, woher nehme ich Kraft und Motivation. Motivation und Sinn im Leben kann nicht darin bestehen immer mehr zu schaffen in der Hoffnung, dass dann irgendwas Tolles passiert, wie es in der wunderbaren Geschichte von Heinrich Böll erzählt wird „Anekdote zur Senkung der Arbeitsmoral“, die man gerade als Landwirt einmal dringend lesen sollte. Man kann daher zusammenfassend Folgendes sagen: Die Familie ist für uns entscheidend, Ökonomismus und Überforderung machen zynisch, verbittert und aggressiv, das Gleichgewicht im Leben ist entscheidend – es geht um ein sowohl als auch und nicht um ein entweder oder.

Die Frage der Lebensziele und des Lebenssinns ist die entscheidendste Frage überhaupt.

Ich möchte daher alle mit der Weisheit der Seefahrernation Holland ermutigen: Wir können den Wind nicht verbieten, aber wir können Mühlen bauen. Und bäuerliche Familien können ihre Mühle bauen, um inmitten aufkommender Stürme ihre Mühle auch weiterhin erfolgreich zu betreiben, in dem sie aus Getreide das Brot mahlen und vielleicht auch dabei noch Strom erzeugen und Wärme, damit es hell und warm wird für sie und andere.

setzt sei, hätten allein in Deutschland im Zeitraum 1990 bis 2006 Ernteschäden in Höhe von 7,6 Mrd Euro verursacht, hob die Rentenbank hervor. Deshalb habe die Edmund-Rehwinkel-Stiftung ihre Ausschreibung zur Forschungsförderung 2007 diesem aktuellen Thema gewidmet und fünf Studien ausgewählt, die mit unterschiedlichem Fokus die Möglichkeiten der betrieblichen Risikoabsicherung betrachteten.

AGRA-EUROPE 16/08