



Nordstr. 70  
18107 Elmenhorst  
Telefon 0381 51 053 00  
Mobil 0177 35 760 35  
Mail arno.reis@kabelmail.de

[www.agrar-mv.de](http://www.agrar-mv.de)  
Steuer-Nr. 079/261/09280

## **Landwirtschaft in Zukunft**

### **Teil zwei: Betriebswirtschaft - Eigenverantwortung statt Ruf nach dem Staat**

Bisher dominiert die Mengenorientierung, künftig zieht mehr kaufmännisches Know How ein. Denken in sprungfixen Kosten ist Standard. 100 ha mehr? 100 Kühe zusätzlich? Zu welchen(zusätzlichen) Kosten? Was kostet der letzte Doppelzentner Weizen oder bringt weniger mehr?

Typische Klage heute: Der Milchpreis ist nicht kostendeckend – für den schwächsten, für den Grenzbetrieb. Künftig wird retrograd kalkuliert: wie kann man bei den vom Markt vorgegebenen Preisen mit Gewinn produzieren. Konsequenz: Grenzbetriebe werden verstärkt ausscheiden. Flächen, Tiere etc. wandern zum besseren Wirt.

Aus den vom Markt erlaubten Kosten werden Fonds nach Kostenarten gebildet, zum Beispiel welche Lohnkosten kann man sich erlauben – eine existentielle Frage, die Mindestlöhne werden weiterhin steigen. Bei allen Kostenarten hilft ein Denken in betriebswirtschaftlich erlaubten Fonds. Stichwort: Fondsmanagement.

Eine traditionelle Kaufmannsregel heißt. „ im Einkauf liegt der Segen, Im Verkauf der Gewinn“. Es ist einfacher, die Einkaufskonditionen um 5 % zu senken, als den Verkaufserlös um 5 % zu erhöhen.

Zwischenbetriebliche Einkaufszusammenschlüsse nehmen zu. Sie können bessere Konditionen verhandeln und die Verfügbarkeit in Krisensituationen besser absichern. Analog gilt es für die Vermarktung, wobei die Zusammenschlüsse für Einkauf und Vermarktung nicht identisch sein müssen. Gerade hier liegen Chancen für kleine und mittlere Betriebe.

Die Zusammenschlüsse werden sich zu neuen kooperativen Wirtschaftsformen entwickeln: einer kümmert sich um Buchhaltung und Verwaltung für alle, ein anderer um die Beschaffung, einer um die Milchproduktion, ein anderer um alles auch Acker und Wiese, ein anderer um den Verkauf. Motto: jeder machte das für alle, was er am besten kann.

Die Verbände haben minimale Kosten und fordern traditionelle Beschaffungs – und Vermarktungsgenossenschaften mit oft erheblichen Verwaltungsaufwand heraus. Diese werden sich verändern. Die künftige genossenschaftliche Struktur, soweit es noch Genossenschaften bleiben, ändert sich total. Jedes Mitglied eine (bedingt bis drei) Stimme/n gibt es nicht mehr. Das Stimmrecht wird flexibel und orientiert sich an der bezogenen bzw. an der abgelieferten Menge. Mitglieder, die nichts abliefern bzw. beziehen, früher oft Sofamelker bezeichnet, haben kein Stimmrecht mehr.

Verbandsmitglieder dürfen nicht mehr Aufsichtsrat einer Genossenschaft oder ähnlichen Vereinigung sein. Abschreckendes Beispiel ist der Bauernpräsident, als Aufsichtsratsmitglied der Baywa für die katastrophale Lage verantwortlich und trotzdem als einziger Aufsichtsrat nicht zurückgetreten.

Zyklische Risiken und damit Preise werden zunehmen. Steuerliche Risikoausgleichsrücklagen wird es nicht geben, zumal es nur eine Glättung der Steuerschuld ist, daraus keine zusätzliche Liquidität wird. Statt dessen werden eigenverantwortlich Liquiditätsrücklagen gebildet: Erlöse über dem Durchschnitt mehrerer Jahre, jährlich aktualisiert, werden nach Steuern in eine gesperrte Bankrücklage eingestellt, in Zeiten von Erlösen unter dem Mehrjahresdurchschnitt bis zum Durchschnittserlös liquiditätswirksam steuerfrei aufgelöst. Die Marktpreise werden weiterhin zyklisch sein. Hinzu kommen volatile Preise - sowohl umwelt- als auch politisch bedingt. Beides erfordert ein professioneller Finanzmanagement und kein Wirtschaften nach Kassenlage.

Die Betriebsstrukturen werden sich ändern. Nicht nur Größenwachstum, sondern auch ein Split zwischen Bewirtschaftungs- und Besitzgesellschaft. Das hat Vorteile: besseres Rating bei Banken, leichtere und günstigere Finanzierung von weiterem Landerwerb.

Mehr demnächst über neue Strukturen und Vermarktung.