

Kostenoptimierung in der Milcherzeugung

# Kalkulieren, nicht knausern

Es ist fast eine ideologische Frage: Leistungs- oder Kostenführerschaft? Doch Polemik hilft nicht weiter, für viele Milchviehalter geht es schließlich um die Existenz. Ein Unternehmen aus Brandenburg meistert indessen die Gratwanderung zwischen günstiger Produktion und guter Leistung.

*Sabine Leopold, NL-Redakteurin*

**U**m zwei Themen kam in den letzten Wochen wohl keiner herum: Fußball und Finanzkrise. Und während es bei ersterem auf die eine oder andere Zehnerpotenz bei Meisterschaftsprämien und Transfermillionen nicht anzukommen scheint, fordert die allgemeine Finanzkrise jenseits der Fußballstadien einen strikten Sparkurs auf allen Ebenen. Die EU bangt um den Euro, die Regierung um den Bundeshaushalt und der Bürger um seine Rücklagen – auf eine gründliche Durchleuchtung aller Ausgaben wird also keiner verzichten können.

Schlimm nur, dass in vielen Fällen erst dann zum gespitzten Rotstift gegriffen wird, wenn wirklich Not am Mann ist. „Das ist viel zu kurz gedacht“, sagt Hans-Georg Meise. „Sparsam wirtschaften muss man immer, auch wenn nicht bereits der nahe Bankrott droht.“

## ■ Brandenburger Kostenfüchse

Wir sitzen am letzten Regentag vor Sommerbeginn im Büro der Fürstenwalder Agrarprodukte GmbH und reden über Betriebsführung und Kostenoptimierung. Ich bin auf Empfehlung hier: Wenn es um Kostengestaltung in der Milchproduktion geht, soll ich unbedingt nach Buchholz fahren, riet mir Dr. Michael Wendt vom Beratungsunternehmen Koesling-Anderson.

Buchholz liegt in Ost-Brandenburg, zwischen Berlin und der polnischen Grenze, nur wenige Kilometer entfernt von der Domstadt Fürstenwalde. Das Agrarunternehmen – einst entstanden aus einer LPG Pflanzenproduktion und drei LPG Tierproduktion – bewirtschaftet heute rund 2.260 ha landwirtschaftliche Nutzfläche. In den Buchholzer Ställen stehen im Moment 630 Milchkühe, das zugehörige Jungvieh zieht das Partnerunternehmen Fürstenwalder Vieh und Fleisch GmbH Briesen auf. In Briesen gibt es außerdem zwei Legehennenställe mit insgesamt 25.000 Tierplätzen.

Beide Unternehmen sind organisiert unter dem Dach der Steinhöfler Agrarbetriebesgesellschaft mbH (Steinhöfel liegt etwa auf halbem Wege





**Hans-Georg Meise, seine Frau Anne und Jens Abelt** (rechts) sind die Gesellschafter der

„Fürstenwalder Agrarprodukte GmbH Buchholz“. Wie die meisten deutschen Milcherzeuger hat das Unternehmen in den vergangenen beiden Jahren sehr unter dem schwachen Milchpreis gelitten. Eine konsequente Kostenoptimierung hat aber die Situation zumindest etwas entschärft.

Fotos: Leopold (9), Meise (1)



**Der neue Milchviehstall** ist auf das Wohlbefinden der Tiere ausgerichtet. Unter diesen Haltungsbedingungen erreicht die Herde eine hohe durchschnittliche Lebensleistung. Und die geht in der Buchholzer Strategie vor Rekordlaktationsleistungen.

zwischen Buchholz und Briesen). Eier, Milch und Jungrinder aus den Betrieben vermarktet die Gesellschaft unter dem markengeschützten Namen *agrafrisch*.

„Klingt ein bisschen kompliziert, aber die Strukturen sind so gewachsen und haben sich bewährt“, erklärt Meise, der in allen drei Unternehmen als Mehrheitsgesellschafter in der Geschäftsführung sitzt.

#### ■ Entscheidungen auf kurzem Wege

Diese „Funktionsgewalt“ ist durchaus beabsichtigt. „Bei uns gibt es weder im alltäglichen Betriebsablauf noch bei langfristigen unternehmerischen Entscheidungen komplizierte Wege. Die oft großen Gesellschafterzahlen in ostdeutschen Agrarunternehmen haben natürlich ihre historischen Ursprünge, leichter machen sie die Betriebsführung aber nicht.“ In die Fürstenwalder Agrarprodukte GmbH teilen sich vier Gesellschafter: Hans-Georg Meise, seine Frau Anne und Jens Abelt, der in Buchholz für die Milcherzeugung verantwortlich ist. Außerdem hält die Steinhöfler Agrarbetriebesellschaft ein Viertel der Anteile. Künftig wird auch Hans-Georg Meises Sohn Benjamin mit in die Geschäftsführung einsteigen und seinen Vater vor allem in Bezug auf die geplante Bioenergieerzeugung

### Fürstenwalder Agrarprodukte GmbH Buchholz

**Gesellschafter:** vier

**Fläche:** 2.259 ha  
(dar.: Silomais 309 ha, Winterweizen 391 ha, Winterroggen 390 ha, Wintergerste 170 ha, Winterraps 348 ha, Triticale 157 ha, Futterroggen 89 ha, Ackergras 68 ha, Wiesen 55 ha)

**Tierbestand:** 630 Milchkühe (Ziel bis 2012: 720); Laktationsleistung 9.400 kg; Lebensleistung 34.000 kg

**Arbeitskräfte:** 30 (einschließl. 1 Azubi)



### Fürstenwalder Vieh und Fleisch GmbH Briesen

**Gesellschafter:** drei

**Fläche:** 1.300 ha Acker- und Grünland

**Tierbestand:** 500 Jungrinder, 12.000 Legehennen

**Arbeitskräfte:** 11

entlasten. Sowohl für eine Solaranlage als auch für ein Biogaswerk liegen schon die Pläne bereit.

Ob Meise senior dann kürzer treten wird? Er lächelt: „Das tue ich bereits, aber nur außerhalb des Betriebes. Hier trage ich entschieden zu viel Verantwortung für das Unternehmen und seine Mitarbeiter, aus der ich mich nicht einfach zurückziehen kann.“

#### ■ Motivation für die Kollegen

Mit 30 Arbeitskräften in Buchholz und 11 weiteren in Briesen gehören die beiden Agrarbetriebe zu den bedeutendsten Arbeitgebern in der strukturschwachen Region nahe der polnischen Grenze. Bis zur Wende waren in den ursprünglichen LPG sogar über 400 Leute beschäftigt. Damit hatte wohl nahezu jede Familie im Landkreis direkt oder indirekt mit den Agrarbetrieben zu tun. „Wir haben uns damals sehr viel Mühe gegeben, möglichst für jeden einzelnen Beschäftigten eine sozial verträgliche Lösung zu finden“, erzählt Meise nicht ohne Stolz, „viele junge Leute haben wir zum Beispiel in ausgegründeten Baufirmen untergebracht, und allein 47 Frauen wurden zu Schneiderinnen umgeschult.“

Die Arbeitskräfte, die geblieben sind, sind engagiert und qualifiziert. „Das ist auch nötig,



mit den Mitarbeitern steht und fällt die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens.“

Leistungsgerechte Bezahlung ist da eine Selbstverständlichkeit. „Auch wenn wir die Personalkosten stets scharf im Blick behalten: Keiner soll hier das Gefühl haben, für gute Arbeit mit einem miesen Lohn abgespeist zu werden.“ Doch ein anständiges Grundgehalt allein ist nicht die Lösung: Die Höhe des Lohnes muss auch direkt von der Leistung abhängen. Diese Art der Motivation und nicht zuletzt der Einbindung in den Erfolg des eigenen Betriebes ist für ein modernes Unternehmen unverzichtbar. „Wir machen zum Beispiel die Prämienzahlung an die Melker direkt von der Tiergesundheit in der Milchviehherde abhängig. Dabei wird schichtgenau erfasst, wo Probleme aufgetreten sind und wer in welchem Maße dafür verantwortlich ist. Das hat nicht nur einen positiven Effekt auf Gesundheit und Leistung unserer Kühe, sondern gibt den Mitarbeitern die Gewissheit, in die Entwicklung ihres Unternehmens direkt eingebunden zu sein. Und seien wir doch mal ehrlich“, ergänzt Hans-Georg Meise, „jeder ist gern stolz auf seinen Betrieb. Das gilt für den Melker oder den Traktoristen ebenso wie für den Geschäftsführer. Wir möchten doch alle gern ein bisschen angeben.“ Er schmunzelt.

#### ■ **Sonlige Wände, luftiger Stall**

Um die Leute am Ball zu halten, braucht es manchmal auch nur scheinbar kleine „Kunstgriffe“. Ein Blick auf die Stallanlagen in Buchholz hat wohl schon manchen Besucher staunen lassen: Alle Außenwände der Gebäude sind in leuchtendem Raps-gelb gestrichen. Selbst an trüben Tagen hat die Farbe ein bisschen was von Sommer.

Meise lächelt: „Wer will schon immer nur auf graue Wände starren ...?“

Ob die sonnige Farbgebung auch auf die Kühe eine positive Wirkung hat, ist ungeklärt. Das Innenleben der Ställe dürfte den Tieren jedenfalls ungleich wichtiger sein. Vor allem der im vergangenen Jahr bezogene neue Stall kann da mit hohem „Wohnwert“ aufwarten. Offene Vorhangwände, großzügige, weiche Liegeboxen, Kuhbürsten – Leistung hat nicht nur bei Menschen etwas mit Wohlfühlen zu tun. Mit knapp 9.400 kg abgelieferter Milch je Kuh und Jahr liegt die Buchholzer Herde rund 500 kg über dem Brandenburger Durchschnitt. Das ist gut, aber nicht rekordverdächtig. „Auf Rekorde sind wir auch kein bisschen aus. Was nützt einem denn ein Spitzenplatz im Milchmengenvergleich, wenn die Wirtschaftlichkeit im Unternehmen nicht stimmt?“ Hans-Georg Meise blättert durch Tabellen mit den Kennzahlen der Milchviehhaltung der Fürstener Agrarprodukte GmbH. „Was am Ende unterm Strich steht, zählt. Und da schreiben wir nur dann schwarze Zahlen, wenn wir die Produktion so optimieren, dass mit dem geringstmöglichen Aufwand das bestmögliche Ergebnis erzielt wird.“

#### ■ **Die Lebensleistung zählt!**

Ihr Produktionsziel formulieren die Buchholzer auf ihrer Website so: 9.500 kg verkaufte Milch pro Kuh und Jahr bei gleichbleibender Reproduktionsrate mit langlebigen, gesunden und fruchtbaren Tieren ([www.agrafrisch.de](http://www.agrafrisch.de)). Im Moment kommt eine Kuh im Bestandsdurchschnitt auf 34.000 Milch-kg Lebensleistung bei durchschnittlich knapp fünf Laktationen. Die erfreulich niedrige Kuhabgangsquote von aktuell 19% erlaubt eigentlich

Färsenzukaufskosten auf Minimalniveau, doch die wird der Betrieb in den nächsten zwei Jahren nicht halten können. Aus gutem Grund: Die Milchviehherde wird auf rund 720 Tiere aufgestockt, der Nachwuchs dafür kommt aus der eigenen Reproduktion und wird nach der Aufzucht in Briesen von dort zurückgekauft.

Aber auch die Färsen, die nicht zur Bestandsergänzung (oder wie jetzt -aufstockung) gebraucht werden, kalben in Buchholz ab und werden drei Monate lang mit gemolken. Das hat den Vorteil, dass man „Totalausfälle“, die ursprünglich für die eigene Herde vorgesehen waren, noch ersetzen kann. Vor allem aber verkaufen sich die Jungkühe mit nachweisbarer Einstiegsleistung deutlich besser und natürlich teurer. Zudem hat der Betrieb die Milch der jungen Frischabkalber.

#### ■ **Beim Grundfutter nicht knausern**

Neben der tierischen Leistung und den optimierten (nicht minimierten) Personalkosten bestimmen vor allem die Veterinär- und die Futterkosten, wie erfolgreich sich die Milchproduktion auf Dauer behaupten kann. Auch bei diesen beiden Posten liegt die Agrarprodukte GmbH deutlich unter dem Branchendurchschnitt, wie der jährliche Betriebsvergleich des Beratungsunternehmens Koesling-Anderson zeigt. Während beim Kostenfaktor Tierarzt/Medikamente das beste Viertel der



#### ■ **Ein einfach zu bewirtschaftender Abkalbestall** (links) und penibel durch-

kalkulierte Milchviehrationen (oben) gehören zum Kostenoptimierungskonzept des Brandenburger Agrarunternehmens.

Jens Abelt betont allerdings, dass an der Grundfutterqualität nicht gespart werden darf.



untersuchten Milchviehbetriebe im Jahr 2009 zum Beispiel auf 1,3 Cent je Liter Milch kam, unterboten die Buchholzer diesen Wert noch einmal um 0,4 Cent. Hier dürfte sich vor allem die tiergesundheitsorientierte Bezahlung der Melker bemerkbar machen.

Beim Grund- und beim Kraftfutter dagegen drücken vor allem die eigene Erzeugung und eine durchdachte Rationsgestaltung die Kosten (das Unternehmen liegt mit 10,9 Cent je Liter Milch für beide Positionen rund drei Cent unter dem erfolgreichsten Viertel der Berufskollegen). „Wir bauen keine hochkomplizierten Rationen mit teuren Zukaufbestandteilen“, erklärt Herdenmanager Jens Abelt. „Außerdem versuchen wir, vor allem kostspieliges Sojaprotein durch einheimische Eiweißfuttermittel wie Rapsextraktionsschrot und Biertreber zu ersetzen. Das senkt die Futterkosten schon ganz erheblich.“ Dazu kommt, dass stets die Grundfutterleistung im Fokus aller Bemühungen steht. Bei den Silageherstellungskosten mit dem letzten Cent zu knausern, wäre kontraproduktiv. Hier geht eine hohe Qualität vor einen niedrigen Aufwand. Abelt sagt: „Eine leistungsfähige Grundkomponente in der Ration spart Kraftfutter. Besonders bei hohen Getreidepreisen liegt hier ein mächtiges Einsparpotenzial.“ Auch wenn das Kraftfutter nicht zugekauft wird (das Getreide stammt aus dem eigenen Unternehmen, das Mahlen und Mischen besorgt zweimal im Monat ein lokaler Dienstleister) – alles, was auf den Feldern rund um Briesen, Buchholz und Steinhöfel wächst und nicht ans eigene Vieh verfüttert werden muss, bringt bares Geld ins Unternehmen.

„Noch lagern wir unser Getreide bei der Agravis Fürstenwalde, Überschüsse und Marktfrüchte werden von dort an der Börse gehandelt. Aber wir überlegen bereits, ob uns ein eigener Speicher nicht günstiger kommt“, erklärt Hans-Georg Meise die nächsten Sparansätze.

### ■ Energiebewusst wirtschaften

An Kostenpositionen wie Energie und Wasser lässt sich nur schwer drehen, die Preise dafür sind bestenfalls geringfügig beeinflussbar. Wer da sparen will, kann das eigentlich nur über den Verbrauch tun. Und genau hier setzt das Brandenburger Unternehmen an. Mit Erfolg: Die Energie- und Wasserkosten liegen mit 0,8 Cent pro Liter ein knappes Drittel unter dem Durchschnitt der erfassten Betriebe.

„Wir haben hier in Buchholz unseren eigenen Brunnen. Bei einem wasserverbrauchsintensiven Produktionszweig wie der Milcherzeugung ist das unverzichtbar“, sagt Meise.

Und was den Strom angeht – da hilft Omas Ermahnung noch immer am besten: Ausschalten, was nicht gebraucht wird. „Wir haben in eine Strommanagementsoftware investiert. Eine Ausgabe, die sich gelohnt hat. Das Programm

überwacht zum Beispiel, welche Pumpe bei der Melk- und Kühltechnik wann laufen muss und wann nicht. Und dass wir unsere Leute dazu anhalten, stets das Licht hinter sich zu löschen, versteht sich von selbst.“

### ■ Kuh am Silo und Schwein am Spieß

Solche Selbstverständlichkeiten funktionieren aber nur, wenn sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren. Gelbe Wände und Arbeitskleidung mit dem *agrafrisch*-Logo sind da nur ein kleiner Kick, angemessene Löhne spielen schon eine größere Rolle, aber die Geschäftsführung des Agrarunternehmens tut noch mehr für die Stimmung im Betrieb und in den jeweiligen Gemeinden. Im Juni gibt es den alljährlichen Verpächtertag mit Feldbegehung und Schwein am Spieß. Langfristige Pachtverträge mit wohlwollenden Partnern sind schließlich ein wichtiger Faktor in der Unternehmensplanung.

Und im September lädt die Fürstenwalder Agrarprodukte GmbH zum „Tag der offenen Tür“ in die Buchholzer Ställe. Neben einer generellen Nachbarschaftspflege hat das den Effekt, dass sich auch mal junge Leute in der Berufsplanungsphase hier umschauchen. Zwar kann Hans-Georg Meise – anders als viele Berufskollegen – nicht unbedingt über einen Bewerbermangel für seine Lehrstellen zum Land- und zum Tierwirt klagen (vor allem der Internetauftritt des Unternehmens lockt jugendliche Interessenten aus der ganzen Republik), aber mehr Azubi-Auswahl hat noch keinem Betrieb geschadet. „Außerdem möchten wir Nachwuchs aus der Region.“

Die aktuellste Idee zum Thema „Sympathieträgerbetrieb“ prangt am neuen Güllesilo. In der ersten Juniwoche verschönerten zwei junge Künstler aus Berlin das unansehnlich graue Betonrund mit einer Motivkombination aus Kuhportrait und Agrarlandschaft. Vor allem von der nahen Straße aus soll das attraktive Bild ins Auge fallen. Landwirtschaft braucht Akzeptanz und Wohlwollen – nicht nur für das gute Einvernehmen mit den direkten Nachbarn und Geschäftspartnern. „Wir müssen erreichen, dass die Leute ein positives Verhältnis zur Nahrungsgütererzeugung aufbauen. Nur dann entwickeln sie auch ein Qualitätsbewusstsein und ein Preisverständnis. Mit Milcherzeugerpreisen, wie sie in den vergangenen zwei Jahren gezahlt wurden, geht die Branche auf Dauer zugrunde. Da nützt das beste Sparkonzept nichts mehr. Solange sich aber Kunden von den Köderangeboten für Milchprodukte in die Supermärkte locken lassen, sind wirklich nachhaltige, angemessene Preise nicht zu erwarten“, meint Hans-Georg Meise und ergänzt: „Und die brauchen wir, damit die deutsche Milcherzeugerbranche auf Dauer kostendeckend arbeiten kann, ohne von der geringsten Preisschwankung

für Getreide oder Energie gleich an den Rand des Ruins getrieben zu werden.“

### ■ Auch bei besseren Preisen sparen

Den strikten Kurs bei der Kostenoptimierung im Unternehmen stellt Meise dennoch nicht zur Disposition, auch wenn sich die Milchpreise gegenwärtig gerade ein bisschen erholen. „Zugegeben, wenn wir uns mit unserem Un-



**Ein weithin sichtbares Bild** prangt am Buchholzer Güllebehälter. Es soll die Außenwirkung des Unternehmens aufwerten, ähnlich wie das alljährliche Treffen mit den Verpächtern einschließlich Feldbegehung und Grillfest.

ternehmensberater zusammensetzen und alle Positionen wieder und wieder auf Reserven durchleuchten, ist das schon ein bisschen ‚Jammern auf hohem Niveau‘. Schließlich liegen wir bei nahezu allen Kosten im Spitzenfeld der Vergleichsbetriebe. Aber eine Optimierung ist keine einmalige Großaktion. Sie muss ein kontinuierlicher Prozess bleiben, darf niemals aus dem Blickfeld verschwinden.“

Dabei geht es in Buchholz inzwischen weniger um große Einsparungsschritte, die sind hier kaum noch zu erwarten. „Aber Kleinigkeit kommt zu Kleinigkeit“, schließt Hans-Georg Meise. „Und in der Summe ist es dann irgendwann ein ganzer Cent, den der Liter Milch wieder weniger kostet in der Herstellung und der im Unternehmen bleibt für Löhne, Rücklagen oder Investitionen“. (le) NL