



## BUCHSTELLENTAG 2016

Die Arbeitswirtschaft auf den  
landwirtschaftlichen Betrieben



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de l'Agriculture,  
de la Viticulture et de la  
Protection des consommateurs

Service d'économie rurale

Division de la comptabilité et du conseil de gestion agricoles





# **DIE ARBEITSWIRTSCHAFT AUF DEN LANDWIRTSCHAFTLICHEN BETRIEBEN**

**Die Arbeitsbelastung auf den luxemburgischen Höfen:  
Wohin geht die Entwicklung?**

**Broschüre anlässlich des Buchstellentags 2016  
der Abteilung Buchführung und Beratung des Service d'économie rurale**

# INHALTSVERZEICHNIS

1.	Die Arbeitsbelastung auf den Betrieben: Wie ist die Situation?	6
2.	Ist die Arbeitsbelastung für die Betriebsleiter tragbar?	8
3.	Freizeit: Ein Tabu für Betriebsleiter?	10
4.	Fremdarbeitskräfte auf den landwirtschaftlichen Betrieben	12
5.	Die richtige Strategie im Bereich der Arbeitswirtschaft auswählen	14
6.	Kontakte Buchführung	16
7.	Kontakte Beratung	17
8.	Kontakte Studien, Gutachten	18

# VORWORT DES MINISTERS FÜR LANDWIRTSCHAFT, WEINBAU UND KONSUMENTENSCHUTZ



Der technische Fortschritt, die derzeit schwierigen Marktpreise, das Wegfallen der Milchquoten vor mehr als einem Jahr oder auch der allgemeine Strukturwandel auf Grund des Mangels an jungen Betriebseinsteigern: Viele Einflüsse haben bewirkt, dass

sich die landwirtschaftlichen Betriebe Luxemburgs in den letzten Jahren stark vergrößert haben. Die Tendenz in Richtung Erweiterung der Betriebsstrukturen wird auch in Zukunft nicht abbrechen. Laut einer rezenten Umfrage im Rahmen des SER-Buchführungsnetzwerkes hat sich herausgestellt, dass die Mehrheit unserer Landwirte vorhaben, die Produktion auszudehnen. Spezialisierung und Intensivierung sind die am meisten verfolgten Strategien, die bewirken sollen, der anhaltend schwierigen Marktsituation entgegenzuwirken und die Kosten je Einheit zu senken.

Wachsen ist ein wichtiger Bestandteil der Betriebsentwicklung. Aber muss man das um jeden Preis? Wird die Produktion eines Unternehmens in großen Schritten erweitert, so wird sich sehr schnell auch die Frage stellen, wer die zusätzliche Arbeit verrichten soll. Die Beschäftigung von Lohnarbeitern ist eine Möglichkeit. Das aber stellt viele Betriebsleiter vor das Problem der Personalführung und die damit verbundenen Schwierigkeiten: wie und wo finde ich kompetente, gut ausgebildete und vor allem auch zuverlässige Mitarbeiter, die den Anforderungen meines Betriebes gerecht werden? Wie führe ich meine Arbeitskräfte? Und: Kann ich es mir überhaupt finanziell erlauben, Fremdarbeitskräfte einzustellen?

Die Frage drängt sich in vielen Fällen auf, ob nicht weniger viel mehr sein kann. Auch der klassische Familienbetrieb hat heute noch Potential und Zukunft. Vielleicht kann statt der Produktionserweiterung die qualitative Entwicklung des Betriebs eine Alternative sein. Das würde heißen, statt mehr zu produzieren, die vorhandene Produktion bes-

ser aufzustellen, sich für wesentliche Arbeitsgänge mehr Zeit zu nehmen, weniger lukrative hingegen auszulagern oder darauf zu verzichten. Die Arbeitsorganisation ist auch hier das „A“ und das „O“ eines effizienten Betriebsmanagements. Darunter fällt beispielsweise die eindeutige Abgrenzung von Zuständigkeiten, das klare Festlegen von Aufgaben, das Zurückgreifen auf externe Arbeitskräfte von Betriebsringen, die Strukturierung und Standardisierung von Arbeitsprozessen, das aufeinander abstimmen von betrieblichen Abläufen sowie eine klare Kommunikation unter den Arbeitskräften. Schafft es der Landwirt, seine Arbeit derartig zu organisieren, ist die Chance groß, dass dabei auch Arbeitsbedingungen entstehen, die das Leben des Betriebsleiters bereichern und es nicht belasten.

Ich freue mich, dass der *Service d'économie rurale* die Thematik der Arbeitsorganisation in den Mittelpunkt seines diesjährigen Buchstellentages stellt. Herr Alfons Fühbeker, Berater der Landwirtschaftskammer Niedersachsen, wird in seinem Referat auf die Frage eingehen: „Unsere landwirtschaftlichen Betriebe wachsen – wer aber soll die Arbeit verrichten?“ Das Thema berührt wichtige Aspekte im Zusammenhang mit den Zukunftsperspektiven der Landwirtschaft, steht doch die Arbeitsbelastung auf den Betrieben sehr eng mit der Attraktivität des Berufs Landwirt, der Zukunft der Junglandwirte und der Stellung der Bauern, Winzer und Gärtner in der Gesellschaft von heute im Zusammenhang. In der vorliegenden Publikation werden zudem die Ergebnisse einer neuen Umfrage vorgestellt, die der SER beim Inventarbesuch 2015/2016 bei seinen Buchführungsbetrieben tätigte um die Problematik der Arbeitsbelastung zu beleuchten.

Ich wünsche dem *Service d'économie rurale* viel Erfolg für den Buchstellentag 2016 und bedanke mich bei allen Buchführungsbetrieben für ihre konstruktive Zusammenarbeit.

Fernand ETGEN

Minister für Landwirtschaft, Weinbau  
und Konsumentenschutz

# 1. DIE ARBEITSBELASTUNG AUF DEN BETRIEBEN: WIE IST DIE SITUATION?

Die Landwirtschaft von heute ist nicht mehr die Landwirtschaft von gestern. Viele Betriebe wachsen und damit auch die Herausforderungen für die Betriebsleiter. Es stehen immer mehr Kühe auf den Betrieben und eine immer größer werdende Fläche muss bewirtschaftet werden. Dies führt zu einem höheren Arbeitsaufwand der nicht immer mehr vollständig von den Familienarbeitskräften bewältigt werden kann. Eine Lösung muss also her. Manche investieren in Technik um die Arbeit besser und schneller bewältigen zu können, andere setzen auf Fremdarbeitskräfte und es gibt auch die, die noch mehr arbeiten und glauben alles bewältigt zu bekommen. Zu diesem Wachstum kommen immer stärker schwankende Märkte hinzu. Aber welche ist die richtige Lösung? Die Arbeitswirtschaft und die Freizeit auf landwirtschaftlichen Betrieben sind 2 aktuelle und brisante Themen.

In Anbetracht dieses Umfelds hat der SER beim Inventarbesuch 2016 eine Umfrage bei seinen Buchführungsbetrieben getätigt, die sich mit Fragen im Zusammenhang mit der Arbeitswirtschaft befasst. Die Schwerpunkte dieser Umfrage lagen bei der Arbeitsbelastung der Betriebe sowie dem Arbeitsaufwand in der Innen- und Außenwirtschaft. Die Umfrage hat ebenfalls die Themen „Freizeit der Betriebsleiter“ und „Fremdarbeitskräfte“ sondiert.

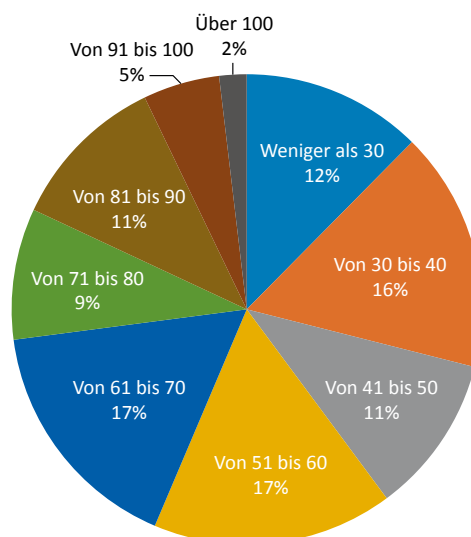
Dass es sich um ein Thema von Bedeutung handelt, zeigt das Interesse der Landwirte am Fragebogen: insgesamt 383 Betriebe haben sich an der Umfrage beteiligt, was 43% der SER-Buchführungsbetriebe darstellt.

Der Durchschnittsbetrieb in unserer Umfrage bewirtschaftet 86 ha, mit einem Viehbestand von 135 Tieren. Der Betriebsleiter ist im Schnitt 49 Jahre alt. Bei der Hälfte der Betriebe, die sich an dieser Umfrage beteiligt haben, handelt es sich um spezialisierte Milchviehbetriebe. 10% der befragten Betriebe verfügen über einen Standard Output<sup>1</sup> von weniger als 75.000€ und werden demnach als Nebenerwerbsbetriebe betrachtet.

Als Erstes wurden die Betriebsleiter nach deren durchschnittlichem Arbeitsaufwand befragt. Die Haupterwerbsbetriebe geben an, dass deren

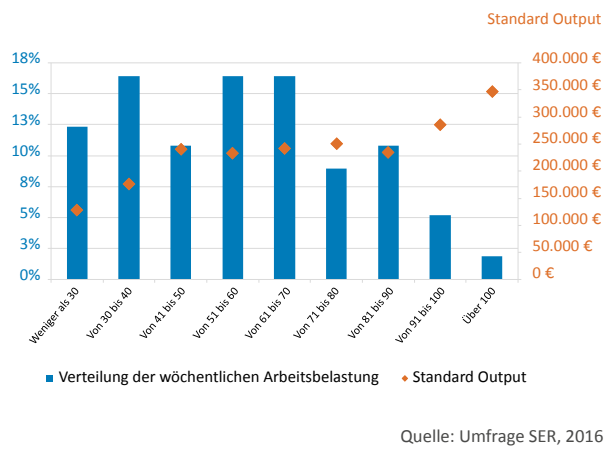


Abb. 1: Durchschnittlicher Arbeitsaufwand des Betriebsleiters (St./Woche)



Quelle: Umfrage SER, 2016

Abb. 2: Verteilung des wöchentlichen Arbeitspensums nach Stunden/Woche und Betriebsgröße



wöchentlicher Arbeitsaufwand bei 60 Stunden liegt. Es gibt zwischen den verschiedenen Produktionsausrichtungen große Unterschiede: Die spezialisierten Milchviehbetriebe arbeiten im Durchschnitt 63 Stunden pro Woche wobei die Mutterkuhbetriebe hierzu 47 Stunden wöchentlich angeben.

Nur 12% der Betriebsleiter arbeiten weniger als 20 Stunden pro Woche auf dem Betrieb (Abb 1). Dies entspricht in etwa der Anzahl an Nebenerwerbsbetrieben, die an dieser Umfrage teilgenommen haben (10%). Rund ein Drittel (34%) der Betriebsleiter geben an, dass der Arbeitsaufwand zwischen 50 und 70 Stunden pro Woche liegt. Diese Situation ist besorgniserregend und ist langfristig kein gesunder Arbeitsaufwand. Auf diesen Betrieben betragen die Wochentage 10 bis 12 Arbeitsstunden und am Wochenende, vielleicht nur sonntags, werden die Arbeiten dann auf das Nötigste reduziert. Die Arbeitsbelastung auf den Höfen ist gegenüber der restlichen Gesellschaft hoch. In dieser Situation ist ein Ausgleich zwischen Betrieb und Familie nur begrenzt möglich. Dramatisch ist die Anzahl an Betriebsleitern, die angegeben haben, dass die Arbeitswoche weit mehr als 70 Stunden beträgt. Jeder 5. Betriebsleiter arbeitet mehr als 80 Stunden pro Woche. Eine Erklärung, warum so viele Betriebsleiter eine solch hohe Arbeitsbelastung in Kauf nehmen, findet man bei der Betriebsgröße. Abbildung 2 zeigt ganz klar eine Verbindung zwischen der Betriebsgröße (ausgedrückt in Standard Output) und der wöchentlichen Arbeitsbelastung der Betriebsleiter: desto größer der Betrieb, umso höher ist die Arbeitsbelastung des Betriebsleiters. Dies zeigt, dass bei Betriebsvergrößerungen das Thema Arbeitswirtschaft nur ungenügend in Betracht gezogen wird. Diese Situation ist auch für die Betriebsleiter unbefriedigend, denn die Betriebsleiter, die in der SER-Umfrage angegeben haben, über 80 Stunden pro Woche zu arbeiten, schätzen ihren Arbeitsaufwand weit mehr als zu hoch ein als der Durchschnitt der Befragten (31% gegenüber 19%).

Die SER-Umfrage hat auch erlaubt, die Aufteilung der Arbeiten in der Innenwirtschaft auf den Milchviehbetrieben zu beleuchten. Diese nimmt im Durchschnitt 5,5 Stunden pro Tag und Arbeitskraft in Anspruch. 50% dieser Zeit wird fürs Melken bzw. die Betreuung des Melkroboters genutzt (Abb. 3). Das Füttern der Kühe und des Jungviehs nimmt ein Viertel der Zeit in Anspruch. Der restliche Arbeitsaufwand (rund 30%) wird zur Hälfte für die Betreuung der Kälber genutzt und zur Hälfte für die Bestandsbetreuung. Diese Aufteilung zeigt deutlich, dass die Arbeit des Melkens am meisten Zeit in Anspruch nimmt. In diesem Teilbereich kann eine Optimierung der Abläufe am meisten Zeit einsparen.

Bei der Außenwirtschaft (Abb. 4) werden die Arbeiten größtenteils in Eigenregie ausgeführt. Die Auslagerung dieser Arbeiten, mit Ausnahme der Ernten, ist für die meisten Betriebe derzeit auch kein Thema.

Abb. 3: Aufteilung der Arbeitsbelastung in der Innenwirtschaft (St./Tag)

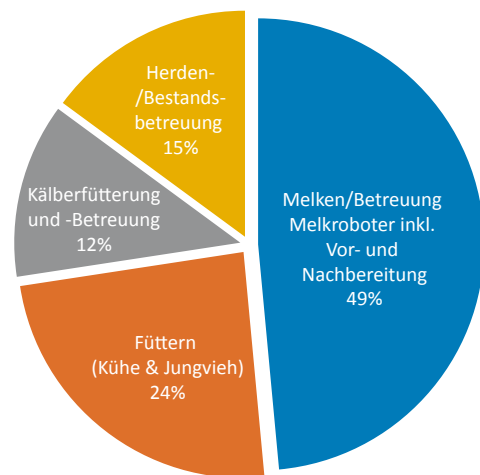
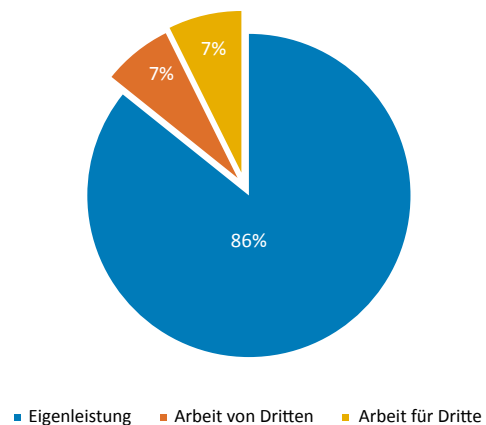


Abb. 4: Aufteilung der jährlichen Arbeiten in der Aussenwirtschaft (St./Jahr)

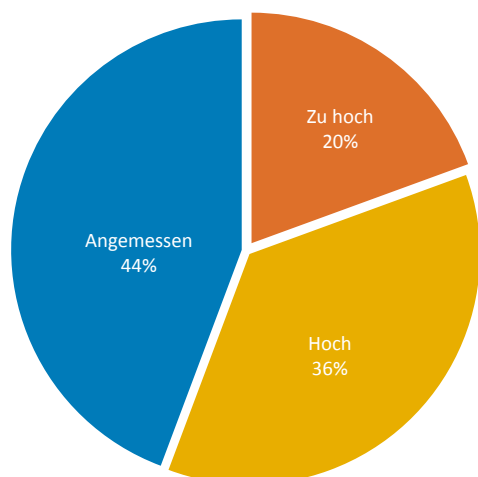


## 2. IST DIE ARBEITSBELASTUNG FÜR DIE BETRIEBSLEITER TRAGBAR?

Zur Frage wie die Landwirte ihre eigene Arbeitsbelastung einschätzen, hat fast die Hälfte der Betriebe (44%) geantwortet, dass sie ihre Arbeitsbelastung als angemessen einschätzen (Abb. 5). Rund ein Drittel der Betriebe schätzen ihre Arbeitsbelastung als hoch ein (36%), scheinen diese aber bewältigt zu bekommen. Jeder fünfte Betriebsleiter (20%) schätzt seine Arbeitsbelastung selbst als zu hoch ein. Diese Selbsteinschätzung wird von vielen verschiedenen Faktoren beeinflusst, hier nur zwei Beispiele:

**1. Das soziale Umfeld:** Die Betriebsleiter vergleichen sich aufgrund ihres Freundes- und Bekanntenkreises immer mehr mit den anderen Wirtschaftszweigen. Sie merken, dass ein Teil des Freundeskreises, eventuell der/die Lebensgefährtin/e, geringere Arbeitszeiten haben als sie selbst. Wurden überdurchschnittlich hohe Arbeitszeiten noch vor 20 Jahren von vielen Landwirten als „normal“ empfunden, so stellen die jungen Betriebsleiter von heute dies berechtigterweise in Frage. Auch der landwirtschaftliche Betriebsleiter möchte Arbeitszeiten, die mit der restlichen Gesellschaft übereinstimmen. So werden die „üblichen“ Arbeitszeiten in der Landwirtschaft immer weniger als angemessen betrachtet.

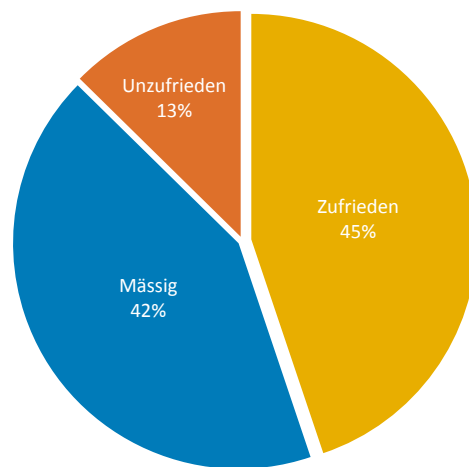
Abb. 5: Wie schätzen Sie Ihre Arbeitsbelastung aktuell ein?



Quelle: Umfrage SER, 2016

**2. Die persönliche Grenze:** Die Betriebsleiter haben sehr unterschiedliche Grenzen gegenüber der eigenen Arbeitsbelastung. Eine 70 Stunden-Woche wird von den einen als angemessen betrachtet, für andere wird ein derartiges Arbeitspensum als zu hoch eingeschätzt. Und genau dies führt auch zu einer sehr unterschiedlichen Zufriedenheit gegenüber der Arbeitsbelastung. Nicht jeder Betriebsleiter, der seine eigene Arbeitsbelastung als zu hoch einschätzt (20%) ist auch mit der Situation unzufrieden (13%) (Abb. 6).

Abb. 6: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer eigenen Arbeitsbelastung?



Quelle: Umfrage SER, 2016

Die Betriebsstruktur zeigt eine klare Verbindung zwischen der Betriebsgröße (Standard Output) und der Arbeitsbelastung. Je größer der Betrieb ist, umso höher schätzen die Betriebsleiter ihre Arbeitsbelastung ein. Dieselbe Verbindung zeigt der Einfluss des Verschuldungsgrads (Verhältnis zwischen Fremdkapital und Eigenkapital): Die höher verschuldeten Betriebe schätzen auch ihre Arbeitsbelastung höher ein als die weniger verschuldeten Betriebe.

### Burnout – eine schleichende Spirale

Bei wachsenden Betrieben wird die Arbeitswirtschaft oft nur ungenügend in Betracht gezogen. Dies alles führt zu einem hohen Arbeitspensum.



Zusätzlich steigt der bürokratische Aufwand mit der Betriebsgröße. In Krisenzeiten wie derzeit, kommt zusätzlich eine finanzielle Anspannung ins Spiel wegen den schlechten Milch-, Getreide- und Fleischpreisen, bzw. wegen Liquiditätsengpässen. Kombiniert führt dies zu einem höheren Stresszustand, es kommen Sorgen auf, schlaflose Nächte, Müdigkeit, Frustration, Gereiztheit,... Spätestens dann wird es Zeit zu reagieren und vielleicht auf außenstehende Hilfe zurückzugreifen, denn ein Burnout ist wahrscheinlich nicht mehr weit entfernt. Leider ist es zu einer bitteren Realität geworden: das Problem „Burnout“ ist in der Landwirtschaft angekommen und jeder kann davon betroffen sein.

Burnout ist häufig das Ergebnis eines Prozesses. Wenn eine hohe Arbeitsbelastung zusammen kommt mit Stress, dem Streben nach Hochleistung und einer starken Identifikation mit der Arbeit, dann ist die Grundlage zum Burnout geschaffen. Burnout ist kein Phänomen, das von einem Tag auf den anderen kommt, sondern eine progressiv fortschreitende Spirale. Ein klassisches Beispiel: Ein junger Betriebsleiter, der sich verschuldet hat, um den Betrieb zu übernehmen und daher hohem finanziellen Druck ausgesetzt ist. Wenn dieser auch noch einen hohen Anspruch an sich selbst hat und zusätzlich der betriebliche Arbeitsaufwand sehr hoch ist, „kann er irgendwann einfach nicht mehr“. Dann ist er von einem Burnout nicht weit entfernt. Zusätzliche Misserfolge oder Störungen im familiären Umfeld können dann den Burnout auslösen oder sogar verstärken.

Für das Umfeld ist es wichtig, die Zeichen eines Burnouts zu erkennen, um rechtzeitig einzugreifen. Symptomatische Warnzeichen sind hauptsächlich übermäßige Ermüdung, Erschöpfung, Schmerzen (z. B. Rückenschmerzen), eingeengte oder fehlerhafte Wahrnehmung („Nein, ich arbeite nicht zu viel“), seltener werdende Kontakte zu anderen Menschen, niedrige Frustrationsschwelle und eine niedrige Anreizschwelle.

Das alles wirkt sich negativ auf die Gesundheit der betroffenen Personen aus. Schlafstörungen, schlechte Laune, Antriebslosigkeit, Kopfschmerzen sind nur einige Folgen, die auftreten können. In einem fortgeschrittenen Stadium können Magengeschwür, Herzinfarkt, eine depressive Verstimmung oder eine Depression entstehen. Wo genau der Einzelne seine Hemmschwelle hat, ist abhängig von der individuellen Verfassung.

Es ist wichtig, aktiv Burnout vorzubeugen und die Ursachen zu vermeiden bzw. zu verringern. Dafür ist es wichtig, folgende Schritte zu beachten:

- **Schritt Nr. 1:** übermäßige Stresssituationen und Belastungen erkennen und diese aktiv vermeiden. Jeder einzelne Betriebsleiter geht mit Stress

ganz unterschiedlich um, die eigene Stressresistenz muss also realistisch eingeschätzt werden. Eine gute Lebensqualität kann gehalten werden, indem man zu viel Stress aktiv vermeidet. Deshalb ist es wichtig, rechtzeitig vorzusorgen, solange die Kraft dafür reicht, indem man sich gut organisiert, Zeit nimmt um über größere betriebliche Schritte zu entscheiden, usw...

- **Schritt Nr. 2:** Seine betrieblichen finanziellen Fähigkeiten realistisch einschätzen und sich bei Bedarf bei einem Wirtschaftsberater Rat holen. Es ist wichtig, die Investitionen akribisch vorzubereiten und zukunftsorientiert aufzustellen. Eine finanzielle Überlastung kann damit vermieden werden und logischerweise auch sehr viel Stress und sehr viele Ängste. Man kann somit dem Teufelskreis entgehen und das Risiko, infolge von finanziellem Druck und mangelnden Arbeitskräften überarbeitet zu sein, minimieren.
- **Schritt Nr. 3:** Die eigene zeitliche Leistungsfähigkeit realistisch einschätzen und gegebenenfalls die Zuverlässigkeit der Mitarbeiter prüfen. Demensprechend sollten die Arbeiten geplant und organisiert werden, um zusätzlichen Zeitdruck zu vermeiden. Das Überlegen, wann es sinnvoll ist, Arbeiten an Dritte zu übertragen, ist wichtig.

Die bestehenden Schulungs- und Beratungsangebote zur Betriebsplanung, besonders vor großen Investitionen, können davor bewahren, sich selbst zu übernehmen. Es ermöglicht die Vorhaben im Ganzen zu betrachten und so unnötigen Stress zu vermeiden.

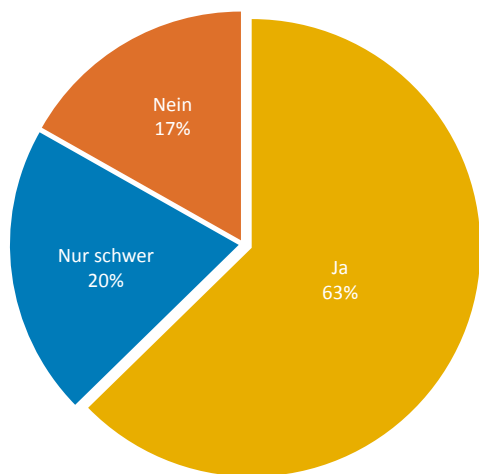
Bei ernstzunehmenden Anzeichen von Burnout sollte man nicht zögern und sich an eine Vertrauensperson wenden.



### 3. FREIZEIT: EIN TABU FÜR BETRIEBSLEITER?

Wer sich als Landwirt mehrere Wochen jährlich Urlaub nimmt, nur jedes zweite Wochenende arbeitet oder entscheidet, täglich um 18:00 Uhr Feierabend zu machen, kann schon mal schnell von manchen Arbeitskollegen kritisiert und belächelt werden. Auch wenn sich die Mentalität in den letzten 15 Jahren viel geändert hat, so bleibt doch die Freizeit für Betriebsleiter kein einfaches Thema. Auf vielen Betrieben kann das Thema schnell zu Konflikten zwischen der älteren und der jüngeren Generation führen. Im Rahmen der Umfrage haben wir versucht herauszufinden, wie die Landwirte mit dem Thema Freizeit umgehen und wieviel Freizeit sie sich real nehmen.

Abb. 7: Können Sie es sich vom Arbeitspensum her erlauben mindestens eine Woche im Jahr frei zu nehmen?



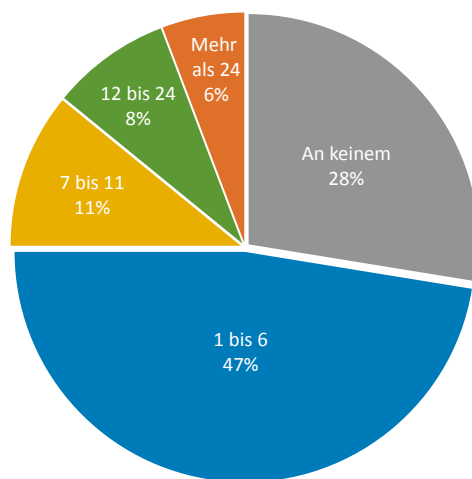
Quelle: Umfrage SER, 2016

Auf die Frage, ob die Betriebsleiter es sich vom Arbeitspensum her erlauben können, mindestens eine Woche im Jahr frei zu nehmen, antworten zwei Drittel der Betriebe (63%) mit „Ja“ (Abb. 7). Das bedeutet aber auch, dass es für rund ein Drittel der Betriebe nicht selbstverständlich ist, sich eine Woche Urlaub im Jahr zu gönnen. 17% der Befragten geben sogar an, dass dies schlicht undenkbar ist: Das ist jeder sechste Betrieb!

Die Zufriedenheit der Betriebsleiter hinsichtlich deren Möglichkeiten, sich im eigenen Betrieb für die Familie und Freunde entbehren zu können, ist dagegen ganz unterschiedlich. 40% der Betriebe schätzen ihre verfügbare Zeit als genügend ein.

Genauso viele wünschen sich gerne mehr Zeit zu haben, sind aber mit der derzeitigen Situation nicht unzufrieden. 80% der Betriebe befinden sich also laut eigenen Angaben in einer Situation, die zufriedenstellend ist. Nur jeder Fünfte hingegen schätzt die verfügbare Zeit als ungenügend ein.

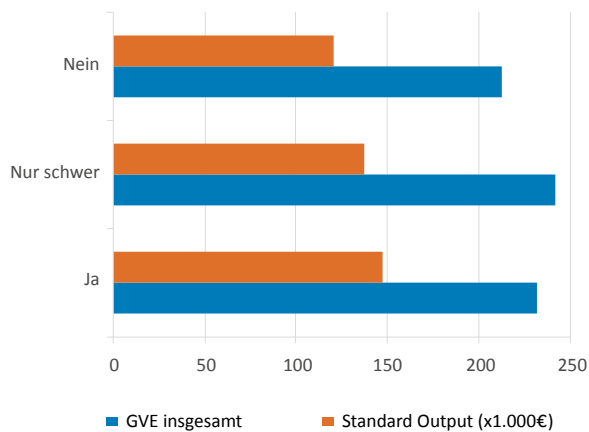
Abb. 8: Anzahl an freien Wochenenden für den Betriebsleiter pro Jahr



Quelle: Umfrage SER, 2016

Die Zeit, die mit Familie und Freunden verbracht werden kann, ist eng mit der Möglichkeit verknüpft, sich an Wochenenden freinehmen zu können. Auch wenn die Definition von einem „freien Wochenende“ bei den Betriebsleitern sehr unterschiedlich ist - manche beschränken sich auf den Sonntag, andere auf das ganze Wochenende - so wurden die Betriebe trotzdem befragt, wie regelmäßig und wie oft sie sich an „Wochenenden“ frei nehmen. Hier gibt es noch einen sehr beachtlichen Anteil an Betriebsleitern (28%), die sich kein Wochenende im Jahr gönnen (Abb. 8). Bei den Milchviehbetrieben sind es sogar zwei Drittel. Auch wenn für einige die Möglichkeit besteht, für eine Woche in Urlaub zu fahren, so stellen die freien Wochenenden vor allem bei den Milchbauern durch den alltäglichen Arbeitsbedarf, d.h. Melken, Bestandsbetreuung und Füttern, doch ein Tabu dar. Das liegt daran, dass es die Betriebsleiter als schwer empfinden, einen kompetenten Ersatz zu finden. Nur 18% der befragten Betriebe haben angegeben, dass sie sich regelmäßig im Jahr ein Wochenende frei nehmen.

**Abb. 9:** Betriebsgröße und Freizeit - Können Sie es sich vom Arbeitspensum her erlauben mindestens eine Woche im Jahr frei zu nehmen?



Quelle: Umfrage SER, 2016

Nur 14% der befragten Betriebsleiter nehmen sich mindestens ein Wochenende pro Monat frei.

Anders als bei der Arbeitsbelastung spielt hier die Betriebsgröße vielmehr eine gegensätzliche Rolle. Wie die Abbildung 9 zeigt, sind es eher die größeren und die viehstärkeren Betriebe (GVE), die sich mindestens eine Woche im Jahr eine Auszeit vom Hof nehmen.

Unabhängig von der Produktionsausrichtung, der Größe des Betriebes und vom Alter des Betriebsleiters: Freizeit und Urlaub sind unabdingbar dafür, die Balance zwischen Beruf und Privatleben zu finden. Wieviel Freizeit oder Urlaub jeder Betriebsleiter braucht, um sein eigenes Gleichgewicht zu finden, das ist für jeden ganz unterschiedlich.

Freizeit und Urlaub ermöglichen es nicht nur sich auszuruhen, es hilft auch einen gewissen Abstand vom Betrieb nehmen zu können. Es hilft, aufzutanken und zu motivieren, aber auch den betrieblichen Alltag aus einem anderen Blickwinkel zu sehen. So widersprüchlich es klingen mag: Freizeit hilft, die Produktivität des Betriebsleiters zu steigern.

Vor allem auf Milchviehbetrieben fällt es den Betriebsleitern schwer, sich diese Auszeit zu gönnen. Sie müssen den passenden Betriebshelfer als Ersatz finden. Das benötigt einer intensiven und akribischen Planung. Am Einfachsten gelingt dies zu Zeitpunkten, an denen keine größeren Arbeitsspitzen vorhanden sind. Und: um während der Auszeit dann auch tatsächlich abschalten zu können, braucht es Vertrauen zwischen Betriebsleiter und Betriebshelfer.

Freizeit lässt sich aber auch individuell an den Betriebsleiter anpassen. Wenn dieser z. B. nicht zu lange vom Betrieb abwesend sein möchte, dann sind vielleicht mehrere kurze Erholungspausen von

nur ein paar Tagen sicherlich eine Alternative zum zweiwöchigen Urlaub, um abschalten zu können.

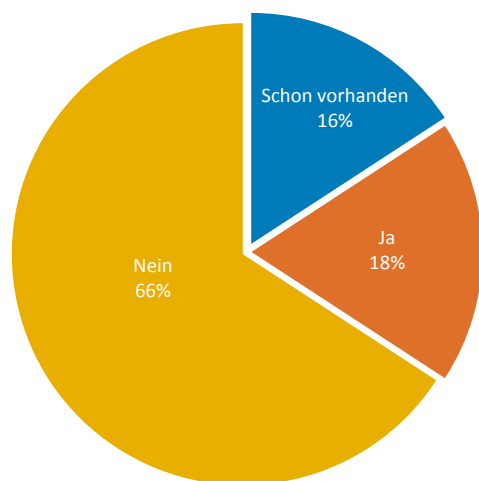
Um die Bedeutung der Freizeit auf landwirtschaftlichen Unternehmen zu unterstreichen und auch politisch ein Signal zu setzen, unterstützt das Landwirtschaftsministerium auch im neuen Agrargesetz weiterhin die Betriebshilfe bei Freizeit und Urlaub. Vollerwerbsbetriebe können auf diese Weise 50% der Kosten eines Betriebshelfers für maximal 2 Wochen erstattet bekommen. Der „MBR Lëtzebuerg“ stellt auch eine gewisse Anzahl an kompetenten und erfahrenen Betriebshelfern zu Verfügung, um den Betriebsleiter ersetzen zu können.



# 4. FREMDARBEITSKRÄFTE AUF DEN LANDWIRTSCHAFTLICHEN BETRIEBEN

Die landwirtschaftlichen Betriebe wachsen und gleichzeitig steigt der Bedarf an Arbeitskräften. Auf vielen luxemburgischen Betrieben wird zuerst in Technik investiert, um effizienter zu arbeiten und damit Arbeitszeit einzusparen. Aber irgendwann kommt der Punkt, an dem der Betrieb um eine Fremdarbeitskraft nicht mehr herum kommt.

Abb. 10: Können Sie sich vorstellen Fremdarbeitskräfte einzustellen ?



Quelle: Umfrage SER, 2016

In der SER-Umfrage wurden die Betriebsleiter gefragt, ob sie bereit wären, eine Fremdarbeitskraft einzustellen (Abb. 10). Fast ein Fünftel der Betriebsleiter können sich vorstellen, einen Arbeiter einzustellen (18%) und mehr als ein Sechstel beschäftigt bereits einen Mitarbeiter (16%). Die große Mehrheit der Betriebe (66%) kann sich jedoch nicht vorstellen, einen Angestellten zu beschäftigen. In der SER-Umfrage sind es die spezialisierten Winzerbetriebe, die am häufigsten mit Personal arbeiten (33% der Betriebe). Mutterkuhbetriebe (10%) beschäftigen sehr selten eine Fremdarbeitskraft. Dies zeigt einerseits, dass die Technisierung verschiedener Produktionsausrichtungen das Einstellen von Mitarbeitern stark beeinflusst. Die Umfrage stellt aber auch klar fest, dass zwei Drittel der Betriebe nicht mit Fremdarbeitskräften arbeiten wollen. Die Ursachen hierfür sind sehr unterschiedlich.

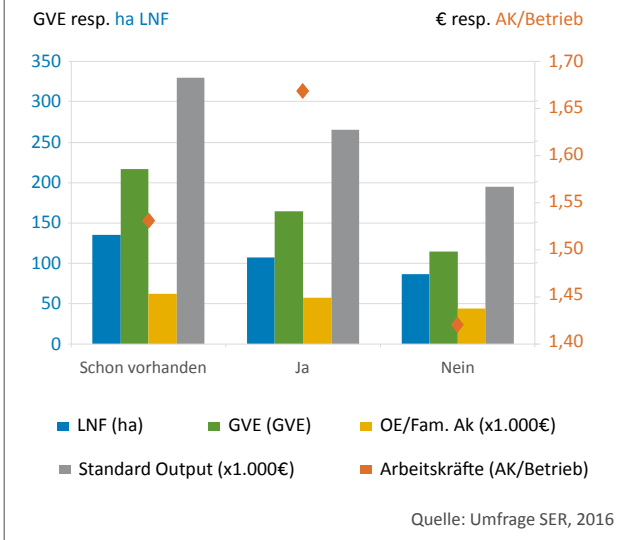
Die meisten Betriebe (37%) begründen ihre Antwort damit, dass eine Arbeitskraft mit den gewünschten Kenntnissen und Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar sei. Ein Drittel der Betriebsleiter (35%) schätzt, dass eine Fremdarbeitskraft für den Betrieb nicht erforderlich sei. 17% der Betriebsleiter sagen aus, dass sie nur ungerne mit Angestellten arbeiten wollen. Der Kostenaufwand scheint überraschenderweise keine Hürde zu sein, da nur 2% der Befragten dieses Argument nennen.

Beim Blick auf die Betriebsstrukturen fällt auf, dass die Betriebsgröße eng an die Präsenz von Fremdarbeitskräften auf den Betrieben gekoppelt ist (Abb. 11). Betriebe, welche bereits aktuell mit Personal arbeiten, haben ein nennenswert größeres Produktionsvolumen (Standard Output 1,7 mal höher, doppelt so hoher Viehbestand) als diejenigen, die keine Fremdarbeitskraft beschäftigen.

Bei der Frage, welche Art von Fremdarbeitskräften eingestellt werden sollen, entscheiden sich die Betriebe für Vollzeitangestellte (55%), welche keine schulische Qualifizierung aufweisen können (61%). Mit der fortschreitenden Innovation in der Landwirtschaft steigen auch die Anforderungen an betriebliche Mitarbeiter immer weiter. Deshalb ist eine klare Tendenz erkennbar: größere Betriebe setzen auf qualifizierte Lohnempfänger, die zuverlässlich sind und vielseitig eingesetzt werden können.

Der technische Fortschritt in der Landwirtschaft hat seit Ende der 70er Jahre ein betriebliches Wachstum erlaubt, ohne zusätzlichen Arbeitskräftebedarf. Die Technik hat in den letzten Jahrzehnten sozusagen die eigene Arbeitseffizienz erhöht. Bei vielen Betrieben wurde die „neue“ Technik eingesetzt, um den „Knecht“ einzusparen. Damit ging allerdings auch das Know-how des Betriebsleiters verloren, mit Fremdarbeitskräften umzugehen. Vom Allradschlepper bis hin zum Melkroboter: die Technik in der Landwirtschaft erlaubt es heutzutage sehr viel mehr Arbeit pro Person zu bewältigen als noch vor 40 Jahren. Diese Effizienzsteigerung hat allerdings in sehr vielen Unternehmen ihren Zenit erreicht. Soll die Produktion weiterhin gesteigert werden, ist es mittlerweile für die Betriebsleiter

**Abb. 11:** Die Betriebsstruktur im Verhältnis zur Beschäftigung von Fremdarbeitskräften - Können Sie sich vorstellen Fremdarbeitskräfte einzustellen?



unumgänglich geworden, Fremdarbeitskräfte einzustellen. Um das Personal aber richtig zu führen, ist es wichtig, folgende Punkte zu beachten:

- **Wen:** Man muss sich die Frage stellen, welche Art von Fremdarbeitskraft auf dem Betrieb benötigt wird, d.h. für welche Arbeiten und für welche Verantwortungen die Person eingesetzt werden soll. Wichtig ist es auch zu wissen, wie notwendig man die Arbeitskraft über das Jahr oder über die Woche benötigt. Dies hilft ein klares Profil zu erstellen.
- **Wie:** Es ist nicht einfach, passende Arbeitskräfte zu finden. Aber mit Struktur und einer positiven Einstellung ist auch dies möglich. Beschäftigt man Auszubildende und Praktikanten, so sind diese eine gute Basis, um später die richtige permanente Arbeitskraft zu finden. Ansonsten kann man in Fachzeitschriften und bei der ADEM Anzeigen schalten.
- **Das Anlernen:** Ob es sich um eine qualifizierte oder um eine unqualifizierte Arbeitskraft handelt, es ist wichtig dem Angestellten die Zeit zu geben, den Betrieb kennen zu lernen. Der Betriebsleiter muss sich die Zeit nehmen, den Mitarbeiter einzuweisen. Eine Einarbeitungsphase von mehreren Wochen ist ganz normal. Man soll dem Mitarbeiter ebenfalls die Möglichkeit geben, zu verstehen, warum ein Arbeitsgang in einer bestimmten Weise verrichtet werden soll. Die Person zu involvieren hilft sie zu motivieren. Zudem sollte die Arbeitskraft nicht verfrüht zu viel eigene Verantwortung auferlegt bekommen. Hier ist eine gesunde Eingewöhnungsphase notwendig.

- **Der Alltag:** Der Austausch zwischen Betriebsleiter und Angestelltem ist eine wesentliche Bedingung für den Erfolg der Zusammenarbeit. Es ist wichtig, miteinander zu kommunizieren. Vor allem muss der Alltag klar vorgegeben werden. Der Betriebsleiter muss sich Zeitpunkte am Tag festlegen (z. B. Frühstück oder Mittagessen), um mit dem Angestellten die zu verrichtenden Arbeiten zu besprechen und die Arbeitsanweisungen für die nächsten Stunden und Tage zu geben.

- **Die Motivation:** Motivation ist beim Personalmanagement der Schlüssel zum Erfolg. Hierfür gibt es eine ganze Reihe an Möglichkeiten. Es fängt bei den Arbeiten selbst an: Der Arbeitgeber muss den Arbeitnehmer in einer ersten Phase kennenlernen. Dadurch sieht er, welche Arbeiten ihm liegen und ihn interessieren, und welche nicht. Handelt es sich um penible Arbeiten, kann der Betriebsleiter selbst eine Hand mit anpacken und den Angestellten dadurch motivieren. Nach der Einarbeitungsphase soll der Betriebsleiter dem Angestellten eine gewisse Verantwortung überlassen, vielleicht sogar später Entscheidungsfreiheit, denn Verantwortung motiviert und hilft dem Personal sich mit der Arbeit zu identifizieren. Bei qualifizierten Arbeitskräften ist es wichtig, sie nach ihrer Meinung zu fragen und sie dadurch ernst zu nehmen. Ein Mitarbeiter braucht die Möglichkeit, auch eigene Ideen umsetzen zu können. Das stimuliert sein Engagement und seine Motivation. Eine zusätzliche Motivation kann durch die finanzielle Anerkennung entstehen. Der Betriebsleiter kann das Gehalt an die steigende Kompetenz und Verantwortung anpassen. Ein langjähriger Mitarbeiter, der sich durch Kompetenz, Engagement und Zuverlässigkeit bewährt hat, ist wertvoll für den Betrieb. Wieso nicht bei solchen Arbeitnehmern eine Bonuszahlung in Erwägung ziehen, bzw. insbesondere bei qualifizierten Arbeitskräften, einen Teil des Lohnes an die wirtschaftlichen Resultate knüpfen?

Das Management von Fremdarbeitskräften ist ein neuer Kompetenzbereich, den man sich als Betriebsleiter aneignen muss. Nicht jeder Betriebsleiter ist dafür geeignet und nicht jeder Landwirt möchte mit Fremdarbeitskräften arbeiten. Bei jeder Betriebsvergrößerung ist aber dieser Aspekt in Betracht zu ziehen. Einen Trugschluss darf man als Betriebsleiter sicherlich nicht zulassen: auch größere und bessere Maschinen bewältigen nicht den ganzen Mehraufwand bei Betriebsvergrößerungen.

# 5. DIE RICHTIGE STRATEGIE IM BEREICH DER ARBEITSWIRTSCHAFT AUSWÄHLEN

Vor allem in Familienbetrieben ohne Fremdarbeitskräfte, wo die Kosten für die geleisteten Stunden aller Familien-Arbeitskräfte nicht zwangsläufig in voller Höhe ausbezahlt werden, wird dem Arbeitsaufwand und der Strukturierung der Arbeitsprozesse nicht immer die größte Aufmerksamkeit geschenkt. Das ist nachvollziehbar, doch die Analyse und Verbesserung der Arbeitseffizienz ist nicht nur aufgrund der anfallenden Kosten von Bedeutung. Es geht auch darum, die Arbeitsbelastung, die oft in Familienbetrieben zum Teil sehr hoch ist, zu managen bzw. zu reduzieren.

Hier nur einige Lösungsansätze, um ein erfolgreiches Arbeitsmanagement gewährleisten zu können. Die Analyse der Arbeitssituation sollte bei jedem Betrieb mit folgenden Fragen beginnen: Welche Betriebsbereiche sind Zeitfresser? Wieviel Struktur habe ich in meinen Arbeitsprozessen? Welche Arbeiten müssen prioritär verrichtet werden? Bei den Milchviehbetrieben ist das in der Regel das Melken und es stimmt, dass das Melken viel Zeit in Anspruch nimmt. Es stellt aber bei Weitem nicht den einzigen Optimierungsbereich dar. Oft sind es eine Vielzahl an kleinen alltäglichen Arbeiten, die viel Zeit in Anspruch nehmen. Mit System, einer guten Organisation und Kommunikation zwischen den Beteiligten kann oft viel bewirkt werden. Es ist wichtig, Routineabläufe zu hinterfragen und auf ihre Effizienz hin zu überprüfen; z.B. „Spare ich wirklich 50% der Zeit wenn ich diese Arbeit zu zweit verrichte?“

Steigt das Arbeitsvolumen beachtlich an, etwa durch eine Produktionsausdehnung oder weil eine Familien- oder Fremdarbeitskraft ausfällt, ist es wichtig, sich die Frage zu stellen: Wie kann ich diese Arbeitsbelastung bewältigen?

Mehre Möglichkeiten bieten sich an:

- Welche **Art von Arbeit kann ich abgeben** oder reduzieren?
- Habe ich die **Kompetenz** und den Willen eine Fremdarbeitskraft zu beschäftigen?
- Wo liegt der **wirtschaftliche Kernbereich** meines Betriebes, auf was muss ich mich am meisten konzentrieren?

- Kann mein Betrieb es sich erlauben, stark zu investieren um die Arbeitsbelastung zu reduzieren und ist das die Lösung meines Problems?

Sind diese Fragen beantwortet, soll man sich Gedanken darüber machen, welcher Lösungsansatz zur betrieblichen Situation passt.

- **Die Arbeitseffizienz verbessern:** Klar definierte Abläufe verschaffen mehr Freiraum.
- **Investieren, um die Arbeitsbelastung zu reduzieren:** In der Innenwirtschaft gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten, verschiedene Arbeitsgänge zu automatisieren. Einige Investitionen helfen die zeitraubende Alltagsarbeit zu bewältigen: der Melkroboter, die Automatisierung der Futtervorlage, automatisierte Kälbertränken, ein Roboter zum Futteranschieben, zum Spaltenreinigen und automatisierte Systeme zum Liegeboxen und Strohboxen einstreuen. Zusätzlich hierzu gibt es immer mehr Hilfsmittel beim Herdenmanagement, die auch zeiteinsparend sind, wie z.B. Herdenmanagementsoftware, Brunsterkennungssysteme, Wiederkauaktivitätsmessungen, automatische Selektionstore... Aber auch in der Außenwirtschaft ist eine Zeiteinsparung durch Investitionen möglich, indem man den Betrieb mit größeren Maschinen ausstattet. Viele von diesen Lösungen sind allerdings mit erheblichen Kosten verbunden und, einzelbetrieblich eingesetzt, nur selten rentabel. Deshalb muss geprüft werden ob sich, der Aufwand lohnt. Vor allem aber muss man sich bewusst sein, dass ein Roboter die Arbeitsgänge zwar automatisiert, er die Arbeit aber keinesfalls von alleine bewältigt. Der Melkroboter etwa erlaubt im Schnitt eine Zeiteinsparung von 50% gegenüber einem klassischen Melksystem. Diese Zeitersparnis beschränkt sich dahingegen lediglich auf den Arbeitsvorgang des Melkens. Die Verantwortung bleibt allerdings zu 100% auf den Schultern des Betriebsleiters.

- **Die Auslagerung von Aktivitäten:** Das Identifizieren des Kernbereichs eines Unternehmens hilft, jene Arbeiten zu definieren, die nicht dazu gehören, demzufolge also ausgelagert werden können. Für einen spezialisierten Milchviehbetrieb kommt hier als Erstes die Außenwirtschaft in Frage. Es gibt ein umfangreiches Angebot seitens des Maschinenrings und der Lohnunternehmer, das es einem Milchviehbetrieb erlaubt, die Außenwirtschaft zu 100% auszulagern. Eine rezente Wirtschaftsanalyse im Rahmen der Arbeitskreisberatungen des SER zeigt ganz klar, dass unter Berücksichtigung der luxemburgischen Begebenheiten, die Auslagerung der Außenwirtschaft aus wirtschaftlicher Sicht höchst interessant ist. Zusätzlich zu den Feldarbeiten selbst fällt auch größtenteils der Zeitaufwand für den Unterhalt der Maschinen weg, sowie der Zeitaufwand für das Managen des Maschinenparks (Einkauf, Verkauf, Know-how sammeln). Zusätzlich hierzu kann man Arbeiten, wie die Klauenpflege, abgeben. In manchen Situationen kann auch die Jungviehaufzucht ausgelagert werden.

- **Auf Fremdarbeitskräfte zurückgreifen:**

- *Fremdarbeitskräfte ohne Qualifikation.*
- *Qualifizierte Fremdarbeitskräfte* mit landwirtschaftlichem Abschluss: Wie bereits auf den vorigen Seiten genauer behandelt, so sind

qualifizierte Arbeitskräfte doch flexibler einsetzbar, können Verantwortung übernehmen und auch den Betriebsleiter während seiner Abwesenheit ersetzen, auch wenn der Kostenaufwand höher ist. Qualifizierte Arbeitskräfte bringen zusätzliche Kenntnisse in den Betrieb mit. Das erweitert den Horizont und kann sich sehr positiv auf die betriebliche Entwicklung auswirken.

→ *MBR Aushilfen:* Um Arbeitsspitzen zu brechen oder um eine leichte Arbeitsüberlastung bewältigen zu können, ist es möglich, auf die Hilfe des Maschinenrings zurückzugreifen.

→ *Auszubildende:* Luxemburgische Betriebe können auf Auszubildende zurückgreifen. Auch wenn die Ausbildung Engagement und Zeit erfordert, so können Auszubildende doch nach einer Einarbeitungsphase einen gewissen Anteil an Arbeit bewältigen. Beachten soll man jedoch, dass ein Auszubildender nicht mit einer qualifizierten Fremdarbeitskraft verglichen werden darf.

Die Arbeitswirtschaft ist auf dem Betrieb ein Kompetenzbereich, der mit den wachsenden Betriebsstrukturen an Bedeutung zunimmt. Um Unzufriedenheit zu vermeiden, ein Gleichgewicht zwischen Freizeit und Arbeitszeit zu finden und um das Risiko von Burnout zu verringern, ist es wichtig, sich mit dem Thema zu befassen. Lösungen gibt es viele. Sie müssen allerdings zum Betrieb und zum Betriebsleiter passen. Wer wachsen möchte, kommt in den meisten Fällen langfristig nicht ohne Fremdarbeitskraft aus. Es ist daher unumgänglich, sich als zukunftsorientierter Betriebsleiter intensiv mit dem Thema Arbeitswirtschaft auseinanderzusetzen.

Luc Sassel & Claude Hermes



# 6. KONTAKTE BUCHFÜHRUNG

- Erstellung der betriebswirtschaftlichen Buchführung kostenlos und absolut vertraulich (gesetzlich geschützt) für Landwirte und Winzer;
- Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Betriebszweigabrechnung (direktkostenfreie Leistung);
- Betriebsvergleiche;
- Erläuterungen zum Jahresabschluss und zu Buchführungsunterlagen;
- Betriebswirtschaftliche Analyse der Buchführung;
- Analyse im Bereich der Mehrwertsteuer.

## ABTEILUNGSLEITER

Marc FIEDLER                      Tel.: 247-8 25 99

## KOORDINATION BUCHFÜHRUNG

Sandra BRÜCHER                      Tel.: 247-8 25 66                      Paul JACQUÉ                      Tel.: 247-8 25 58

## SEKRETARIAT

Isabelle URBING                      Tel.: 247-7 25 60

## BUCHHALTER

Yves ANTONY	Tel.: 247-8 25 87	Jean-Paul MARBACH	Tel.: 247-7 25 68
Cynthia COMES	Tel.: 247-8 25 69	Tom MATARRESE	Tel.: 247-8 25 61
Marc ENDERS	Tel.: 247-7 25 61	Armand MERSCH	Tel.: 247-7 25 69
Frank ESCHETTE	Tel.: 247-8 25 59	Jos MEYERS	Tel.: 247-8 25 64
Norbert FIEDLER	Tel.: 247-7 25 62	Andy MORN	Tel.: 247-7 25 70
Norbert FREYMANN	Tel.: 247-8 25 57	Armand NOESEN	Tel.: 247-7 25 71
Tom HOUDREMONT	Tel.: 247-7 25 64	Linda OÉ	Tel.: 247-7 25 52
Jean-Nicolas JUNG	Tel.: 247-7 25 65	Christiane PESCHON	Tel.: 247-8 35 48
Georges KEISER	Tel.: 247-8 25 60	Malou REIFER-STEINBACH	Tel.: 247-8 35 49
Monique KRIER-FELTEN	Tel.: 247-7 25 66	Marc SCHMIT	Tel.: 247-8 25 93
Simone LUX	Tel.: 247-7 25 67	Jeannot WANTZ	Tel.: 247-7 25 73



# 7. KONTAKTE BERATUNG

- Einzelbetriebsanalysen, Investitionsberatungen, Betriebsumorientierung, -erweiterung, -übernahme, -einstellung, bzw. -zusammenschluss (Fusion);
- Begleitung der Erstinbetriebnahme und Erstellung eines Betriebsentwicklungskonzeptes;
- Vollkostenrechnung;
- Arbeitskreisberatung;
- Prämienoptimierung;
- Entschuldung;
- Arbeitsentlastung;
- Nährstoffbilanzen.

## KOORDINATION BERATUNG

Claude HERMES

Tel: 247-8 25 63

## BERATER

Simone ADAM

Tel: 247-8 25 94

Pol PETERS

Tel: 247-7 25 51

Marc FIEDLER

Tel: 247-8 25 99

Luc SASSEL

Tel: 247-8 25 56

Wilhelm HOFFMANN

Tel: 247-8 25 71

KARL WECKBECKER

Tel: 247-7 25 74



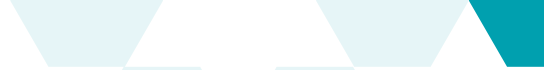
## 8. KONTAKTE STUDIEN, GUTACHTEN

- Einkommensstatistik aufgrund einzelbetrieblicher Buchführungsdaten;
- Wirtschaftliche und soziale Lage im Agrarsektor (Stand und Entwicklung);
- Förderungspolitik;
- Innovation in den Bereichen zukunftsorientierte Landwirtschaft: Nachhaltigkeit, über- und zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, Bio-Landbau, erneuerbare Energien, ...;
- Analyse und Stellungnahmen unterschiedlicher Produktionsverfahren, Aktualitätsfragen;
- Standard Output; Standarddeckungsbeitrag;
- Öffentlichkeitsarbeit: Vorträge, Fachliteratur („De Beroder“, „Compta Info“), ...

### KONTAKTPERSONEN

Simone ADAM	Tel.: 247-8 25 94	Paul JACQUÉ	Tel.: 247-8 25 58
Sandra BRÜCHER	Tel.: 247-8 25 66	Monja MAJERUS	Tel.: 247-8 25 76
Marc FIEDLER	Tel.: 247-8 25 99	Pol PETERS	Tel.: 247-7 25 51
Claude HERMES	Tel.: 247-8 25 63	Luc SASSEL	Tel.: 247-8 25 56
Wilhelm HOFFMANN	Tel.: 247-8 25 71	Karl WECKBECKER	Tel.: 247-7 25 74





**SER - SERVICE D'ÉCONOMIE RURALE**

Division de la comptabilité et du conseil de gestion agricoles  
115, rue de Hollerich L-1741 Luxembourg  
[www.ser.public.lu](http://www.ser.public.lu)



Europäischer Landwirtschaftsfonds  
für die Entwicklung des ländlichen  
Raums: Hier investiert Europa in  
die ländlichen Gebiete