



Service d'Economie Rurale

115, rue de Hollerich  
L-1741 Luxembourg

Division de la comptabilité et du conseil de  
gestion des exploitations agricoles

## Wachsen oder weichen?

### Plädoyer für eine adäquatere Berücksichtigung des Arbeitsaufwandes bei der Planung der Betriebsentwicklung

Junge Leute, denen von ihren Eltern der Betrieb übertragen wird, wollen sich beweisen, ihren Eltern zeigen, dass sie den Betrieb vorwärts bringen und ausbauen können. Sie gehen bis an ihre Belastungsgrenzen, manchmal auch darüber hinaus. Dies ist durchaus normal: wo ihre Grenzen genau liegen, konnten sie bisher noch nicht erproben, außerdem sind sie voller Zukunftshoffnung und Energie.

Belastung (zeitweiliger „Stress“) ist gut, Überlastung kann eine Zeit lang verkraftet werden, dauerhafte Überlastung führt zu psychischer und physischer Krankheit.

Heute ist das Phänomen „Burn-out“ auch in der Landwirtschaft angekommen. Ein Anzeichen dafür: Bei den letzten DLG-Unternehmertagen Anfang September 2014 widmete die „Junge DLG“ diesem Thema vier Vorträge mit anschließender Diskussion.

Unter Burn-out verstehen wir das Resultat einer progressiv zunehmenden und dauerhaften Überlastung, die schlussendlich zu ernsten gesundheitlichen Problemen führt:

- in einer ersten Phase bringt mehr Arbeit mehr Erfolg und mehr Anerkennung;
- dauert die Überlastung an, werden alle Lebensbereiche der Arbeit untergeordnet, folgt Gereiztheit und Ungeduld sowohl im Betriebs- als auch im Familienleben; um Unterstützung wird nicht gefragt, Fehler passieren öfter wegen zu großer Hektik, erste psychosomatische Probleme wie z.B. Schlafstörungen und andere Warnsignale des Körpers stellen sich ein;
- in der Endphase zeigt sich große Erschöpfung auf allen Gebieten: andauernde Müdigkeit, Niedergeschlagenheit bis zu Angstzustände treten ein, sowohl im Arbeits- als auch im Privatleben.

Soweit muss es nicht kommen. Arbeitsziele und Termine sind realistisch zu definieren; um nicht betroffen zu werden, müssen Betriebsleiter ihrem Ehrgeiz Grenzen setzen.

Physiologische Studien zeigen, dass – von ganz wenigen Ausnahmefällen abgesehen – Männer etwa 110 Stunden pro Woche, Frauen etwa 100 Stunden pro Woche wach sind. Konsequenz: 80 Stunden pro Woche nur der Arbeit zu widmen ist während Spitzenzeiten möglich, führt aber - wenn dies zum Dauerzustand ohne Feierabend noch Ferien wird - mit Sicherheit zu vielfältigen Problemen.

Wir wissen, was für uns wichtig und richtig wäre, wir tun es leider nicht immer. Böse Zungen behaupten, Männer bräuchten oft große Schlepper, damit sie vor den Problemen schnell genug davonfahren können.

Vieles in unserer „Leistungs“gesellschaft treibt uns zu immer größeren Anstrengungen an, so z.B.:

- Parolen, wie: „Stillstand ist Rückschritt“; „Wachse oder weiche“;
- Leitbilder: Die Betriebe der Berufskollegen werden größer;
- die Medien zeigen mit Vorliebe junge, schöne und dynamische Menschen.

Ein Problem der heutigen Landwirtschaft ist also nicht die Arbeitsbelastung rein abstrakt und theoretisch gesehen, sondern dass eine steigende Anzahl von Betriebsleitern sich schon heute überfordert fühlt und trotzdem glaubt, keine andere Wahl zu haben, als weiter zu wachsen.

Wie sonst wäre es zu erklären, dass eine DLG Umfrage bei sämtlichen Spitzenbetrieben Deutschlands im Bereich Schweinehaltung folgende Resultate brachte:

- **50 %** der befragten Betriebsleiter fühlen sich heute schon überlastet;
- trotzdem wollen **64 %** der Betriebe in den nächsten Jahren erweitern und wachsen!

Wenn solch ein Ungleichgewicht zwischen Gefühlen und Planung schon bei den Spitzenbetrieben besteht, wie soll die Situation dann erst in der Mittelklasse und bei den weniger erfolgreichen Betrieben aussehen?

Dass der Antreiber „Man muss wachsen oder weichen“ viel zu kurz greift – auch rein wirtschaftlich betrachtet - zeigen vielfältige Beispiele:

- Die von der Abteilung Buchführung des SER erstellten Vollkostenrechnungen zeigen Jahr für Jahr eindeutig, dass die besten Resultate im Milchviehbereich, sowohl relativ (beste Nettoertragsfähigkeit) als auch absolut (höchster Gewinn), eher von den „kleineren“ Betrieben erwirtschaftet werden als von den größeren (siehe Grafik 1).  
Weshalb also 60 Kühe melken und 125 ha bewirtschaften, wenn es möglich ist, mit 48 Kühen und 83 ha bessere wirtschaftliche Resultate zu erzielen?

		Weniger erfolgreich	Durch- schnitt	Erfolg- reich
<b>Betriebliche Kenndaten</b>				
Nutzfläche	ha	125	107	83
Milchkühe	Stück	60	56	48
produzierte Milch	kg	430.632	414.613	352.925
Milchquote	kg	439.598	408.911	345.044
Fam.-AK	FAK	1,8	1,7	1,5
Ordentliches Ergebnis	€	38.118	60.792	65.942

Grafik 1: Gérard Conter (SER): Vollkostenrechnung Milch 2012; Quelle: SER Testbetriebsnetz / Milchvieh haltende Betriebe Luxemburgs

- Die obige Feststellung, die paradox anmutet, ist nicht so erstaunlich wie es auf den ersten Blick scheint:

Richtiges Wachstum ist nicht nur eine Sache der Quantität, sondern auch der Qualität. So z.B. der berühmte Ausspruch von General De Gaulle, der seinem Adjutanten, welcher behauptet hatte, er sei ebenso groß („aussi grand“) wie der General, antwortete: „Aussi long, vous voulez dire, mon adjudant!“

### Was heißt Qualität?

2012 schwankten die Direktkostenfreie Leistungen (DKL) im Bereich Milch in Luxemburg, bei 520 ausgewerteten Milchviehbetrieben, zwischen 1.075 € und 2.090 € je Kuh (siehe Grafik 2). Wenn die 130 weniger erfolgreichen Betriebe es schaffen, auch nur die Hälfte dieser Differenz aufzuholen (was natürlich auch entsprechende Qualitätsarbeit in der Futtergewinnung, der Fütterung, dem Herdenmanagement, usw. verlangt), verbessern sie ihren Betriebsgewinn um

$$47 \text{ Kühe} \times 500 \text{ € / Kuh} = 23.500 \text{ €}, \text{ also sage und schreibe } 60 \% !$$

Und dies ohne zusätzliche Investitionen tätigen und Schulden machen zu müssen!

Produktion	Anzahl Betriebe	Anzahl Tiere	Leistung				Direktkosten				DKL	Vergleich zu 2011
			Milchleistung		Verkaufs- erlös Milch	sonst. Leist. b)	Best- ergänz.	Kraftfutter-		Sonst. Kosten		
			gesamt	aus Grund- futter				kosten	ver- brauch			
Einheit	n <sup>a)</sup>	St.	l/Kuh	l/Kuh	€/Tier	€/Tier	€/Tier	€/Tier	dt/Tier	€/Tier	€/Tier	€
<i>Milchkuh u. Jahr</i>												
Milchkuh	520	55	7.077	3.163	2.325	350	-300	-545	19,6	-220	<b>1.610</b>	-205
25% schwächsten	130	47	5.396	1.978	1.715	300	-290	-465	16,8	-185	<b>1.075</b>	-145
25% stärksten	130	58	8.739	4.310	2.770	410	-300	-555	20,1	-235	<b>2.090</b>	-250

Grafik 2: Paul Jacqué (SER): Direktkostenfreie Leistung (DKL) Milch 2012; Quelle: SER Testbetriebsnetz / Milchvieh haltende Betriebe Luxemburgs  
 Unter DKL verstehen wir die marktfähige Leistung (Verkauf, Eigenverbrauch, ...) des Betriebszweiges, abzüglich der direkt zurechenbaren (variablen) Kosten (Viehzukauf, Futtermittel, Tierarzt, Besamung, Milchkontrolle, ...)

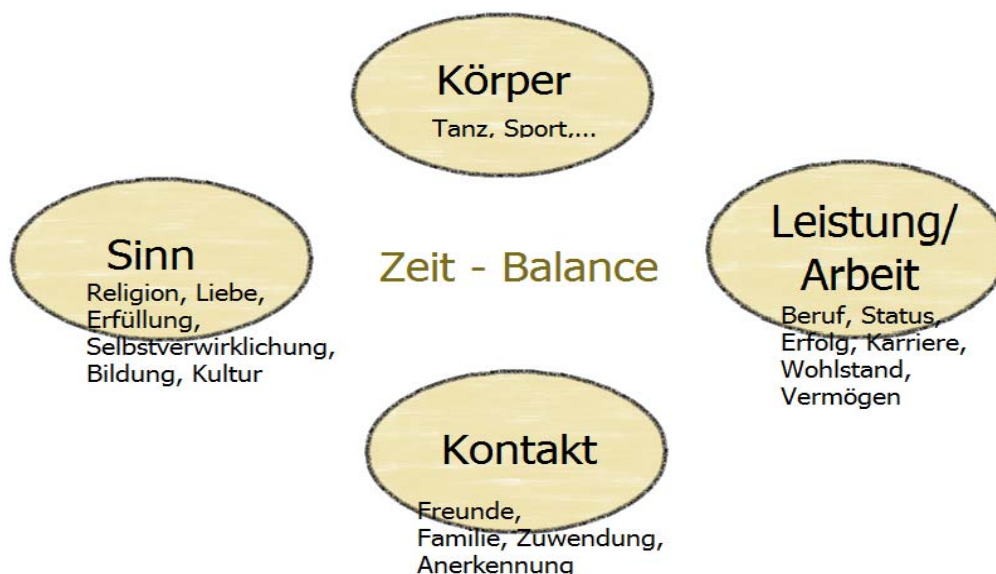
An die Stelle der oben beschriebenen Antreiber sollten deshalb **andere Optionen** treten, die – das zeigt u. a. die mehr als 50-jährige Erfahrung des SER mit der Auswertung der Buchführungsdaten – **viel erfolgversprechender** sind:

- „**Sei nicht zu groß!**“ will sagen: „Sei deiner Ausgangssituation **angepasst (groß)!**“ **Effizienz verlangt Überschaubarkeit.**
- Organisiere deine Arbeit so, dass **immer noch etwas Raum** bleibt für **Unvorhergesehenes**; schaffe dir (und deinen Familienmitgliedern) **soziale Arbeitsbedingungen**, so dass Platz bleibt für Freizeit- und Urlaubsmöglichkeiten, damit dein Betrieb **attraktiv** bleibt für **deine Nachfolger**.
- „**Sei gemeinsam groß**“. Verschiedene Zusammenarbeitsmodelle erlauben Spezialisierung bei gleichzeitiger Arbeitsentlastung und Absicherung, da der Betriebsleiter / die Betriebsleiterin auf dem Betrieb nicht mehr alleine dasteht, ganz im Sinne einer Zeile aus einem Lied des deutschen Soul- und R&B-Sängers Xavier Naidoo: „Wir brauchen Gefährten auf dem Weg der Gefährdung.“

### Was ist Erfolg?

Der Erfolg eines Betriebsleiters zeigt sich in seiner persönlichen Zufriedenheit. Diese ergibt sich aus einem Zusammenspiel von persönlichen, familiären und betrieblichen Zielen.

Ein glücklicher Mensch leistet mehr. Um glücklich zu sein ist ein Gleichgewicht zwischen Arbeit, sozialen Kontakten und persönlichem Empfinden notwendig.



Grafik 3: Dr. Jörg Bauer, Schweinehalter, Lehrer und Berater im Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen (LLH) in Fritzlar (D)

Fragen Sie sich, wieviel Zeit Sie den hier oben aufgezeigten Bereichen jeweils widmen. Wie zufrieden sind Sie mit der Aufteilung Ihrer Zeit auf die vier Positionen in Ihrem Leben?

Eine allgemein gültige Zielvorstellung eines/r Junglandwirts/in für die Zukunft könnte wie folgt beschrieben werden:

- seinen Lebensunterhalt im Betrieb erwirtschaften und sichern;
- Vermögen bilden und den Nachkommen hinterlassen, seinen Kindern eine Existenzgrundlage erschaffen;
- seine Vorlieben ausleben (z.B. für Technik oder für Umgang mit Vieh);
- eine Identität aufbauen (beruflich, Familientradition);
- seinen Körper in einer geeigneten Art und Weise beanspruchen (draußen arbeiten, in und mit der Natur);
- ein glückliches Ehe- und Familienleben führen;
- aus dem eigenen Tun gesellschaftliche und soziale Anerkennung erfahren;
- usw.

Schon allein aus der obigen Zielvorstellung folgt, dass Aussagen wie „Um in Zukunft zu überleben, braucht ein Milchbauer mindestens 120 Milchkühe“ totaler Quatsch sind.

So ist z.B. in Südbayern der Anteil kleiner Milchviehbetriebe (20 bis 30 Milchkühe) sehr hoch; trotzdem verläuft der Strukturwandel dort langsamer als im Rest Deutschlands. Dies weil dort Zuerwerb eine große Rolle spielt und die Bauern ein hohes gesellschaftliches Ansehen genießen (siehe Top Agrar N°5/2007: „Gute Chancen für die Kuhprofis im Süden“; Top Agrar N°1/2009: „Aufhören? Daran denkt hier (in Oberbayern) keiner“).

Mehr als 50 Jahre wirtschaftliche Buchführung in Luxemburg zeigen anschaulich, dass

- betreffend die Herden- bzw. die Betriebsgröße, es **mehr als nur ein Optimum** gibt;
- dass **Vergrößerung** immer auch heißt: **neue und andere Probleme**; jede Vergrößerung bringt Vorteile, Nachteile und auch Risiken.

Für die Betriebsentwicklung gibt es **keine pauschalen Lösungen**. Schon die oben skizzierte Zielvorstellung zeigt, dass eine erfolgreiche Betriebsstrategie **nur individuell** sein kann, weil von Betrieb zu Betrieb

- die Persönlichkeit des Unternehmers (es gibt verschiedene Unternehmertypen - mehr oder weniger kreativ, risikofreudig / vorsichtig, leidenschaftlich / beherrscht und effizient, usw. – die gleichwohl alle erfolgreich sein können),
- sein familiäres Umfeld,
- die betriebliche Ausgangssituation,
- das Umfeld des Betriebes

verschieden sind. **Auf verschiedene Ausgangspositionen kann es nicht nur eine einzige, allgemeingültige Antwort geben.**

Deshalb ist die Zielsetzung betreffend **das zu verrichtende Arbeitspensum** bei der Erstellung eines BEK (Betriebsentwicklungskonzept) durch den / die Junglandwirt/in sowie bei jeder Investitionsplanung ein Element von herausragender Bedeutung.

Deshalb nachfolgend einige grundsätzliche Überlegungen zum Thema Arbeit in der Landwirtschaft.

Warum die Arbeit berücksichtigen?

- Viele Betriebsleiter hätten gern Arbeitszeiten, die näher an denen anderer Gesellschafts- oder Berufsgruppen sind.
- Die Arbeitsüberlastung der Eltern ist einer der Gründe für die Nichtübernahme von Betrieben durch die Nachfolgeneration.
- Erweiterung der Betriebsgrößen, aber nicht der Arbeitskräfte → wie weit kann das gehen?

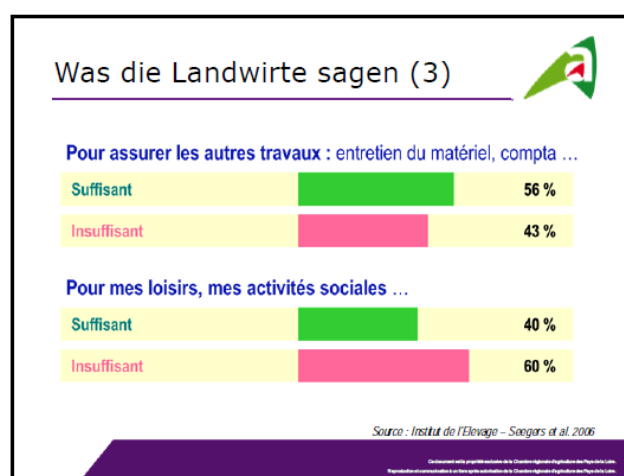
Die Veränderungen in den Erwartungen betreffend die Arbeit in der Landwirtschaft werden oft geprägt durch Veränderungen in der Wahrnehmung der Arbeit in der Gesellschaft im Allgemeinen. So setzte z.B. 1998 im ländlichen Raum in Frankreich eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeitszeiten ein, als Frau Martine Aubry, Ministerin für Arbeit der damaligen französischen Regierung, im Kampf gegen die steigende Arbeitslosigkeit, die Dauer der legalen Arbeitszeit der Arbeitnehmer per Gesetz von 40 auf 35 Stunden pro Woche kürzte. Dies führte im Bauernstand zu Fragen wie: „35 Stunden pro Woche? Und 70 Stunden sollen im Bauernberuf normal sein?“

Auf diese Änderung des Empfindens hin führte das INRA (Institut national de la recherche agronomique, Frankreich), und sein „Département Science pour l'action et le développement“, eine repräsentative, über die für die Kuhmilcherzeugung wichtigsten Regionen Frankreichs verteilte Umfrage durch (bei 392 Milchviehbetrieben, mit im Schnitt 47 Milchkühen bzw. 295.000 kg Milchquote) zum Thema „Veränderung im Bereich Arbeit in der Landwirtschaft“.

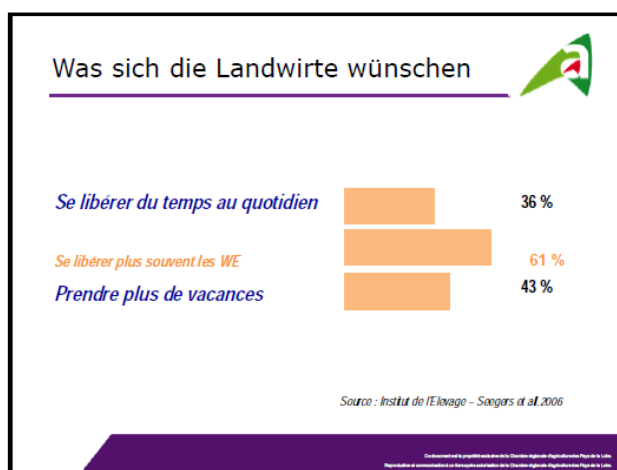
Resultat (veröffentlicht im Jahre 2006 durch Seegers et al., INRA, siehe die nachfolgenden Grafiken 4 bis 6):



Grafik 4



Grafik 5



Grafik 6

Je nach Fragestellung fühlen also **30 bis 60 %** der französischen Milcherzeuger sich mehr oder weniger überlastet.

Umfragen im benachbarten Wallonien kommen zu sehr ähnlichen Resultaten (siehe Grafik 7), was uns zur Annahme verleitet, die Situation sei auch hier in Luxemburg mehr oder weniger dieselbe.





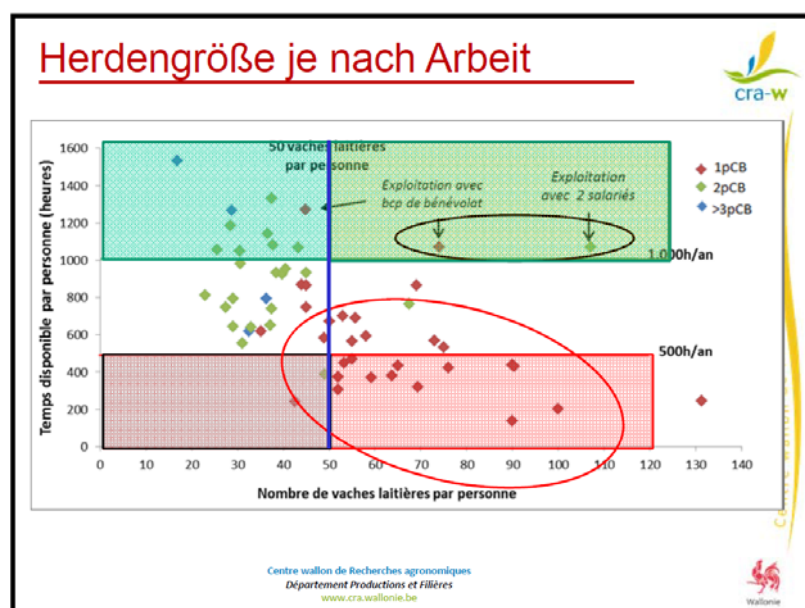
Grafik 7: Berechnete verfügbare Zeit (BVZ) in den Milch erzeugenden Betrieben Walloniens  
Quelle: Vortrag von Frau Amélie Turlot vom „cra-w“ (Centre wallon de Recherches agronomiques, November 2013)

Einige Begriffserklärungen zu den vorigen Grafiken:

- Unter Routinearbeiten (TA = travail d'astreinte) verstehen wir die täglichen Aufgaben, die keinen Aufschub dulden, wie z.B. Melken, Füttern der Tiere, usw.
- Saisonarbeiten (TS = travail de saison): Es handelt sich um punktuelle Arbeiten, wie z.B. die Arbeit auf den Futterflächen (von der Saat bis zur Ernte) oder mit den Weidetieren (Umtrieb, Vorbeugung) und Instandhaltung (Zäune, Hecken).
- In der Sicht des „cra-w“ ist die **berechnete verfügbare Zeit (BVZ) keine integrale Freizeit!** sondern die Zeit, die der Familienarbeitskraft nach Verrichtung der Routinearbeit (TA) und Saisonarbeit (TS) noch übrig bleibt für:
  - Verwaltungsarbeit (schwer messbar);
  - außerordentliche und nicht planbare Arbeiten;
  - nicht landwirtschaftliche und private Aktivitäten.

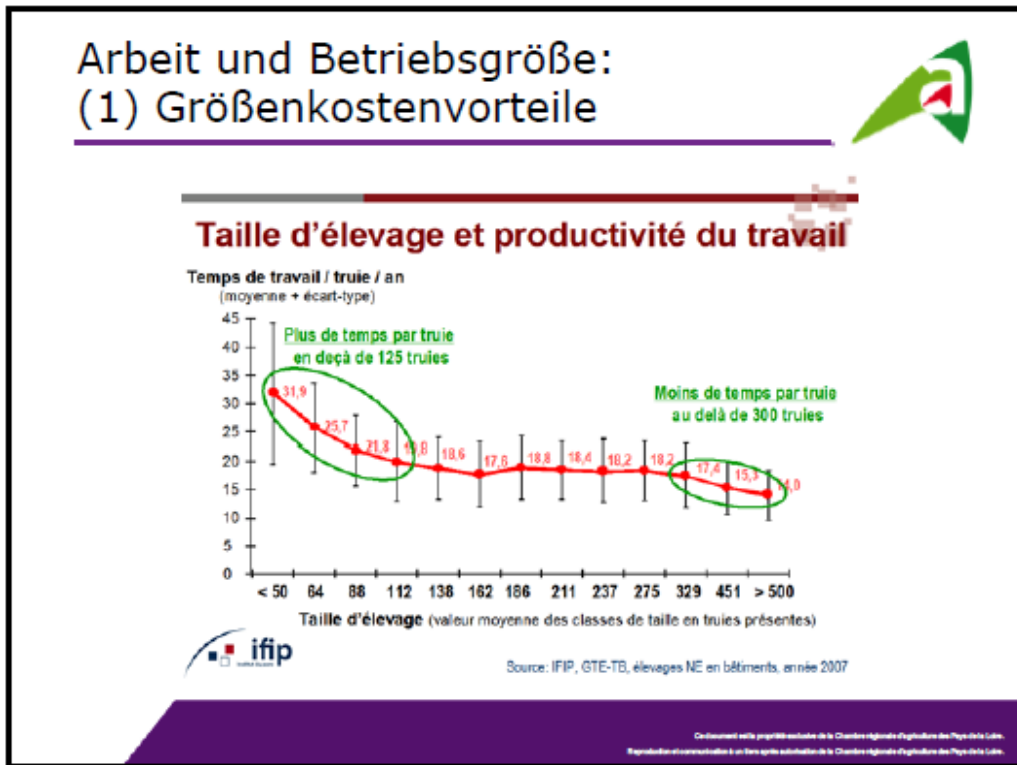
Da nur ein Bruchteil der BVZ für persönliche Aktivitäten und Freizeit zur Verfügung steht, **sollte die BVZ mindestens 1000 Stunden pro Jahr, also 0,45 Ak betragen.** Die in Wallonien untersuchten 70 spezialisierten Milchviehbetriebe (Durchschnitt 60 ha LNF, 72 Milchkühe, 520.000 kg Milchquote, 1,5 Ak) erreichten im Schnitt nur 753 Stunden BVZ und äußerten sich deshalb so wie in Grafik 7 hier oben dargestellt.

Dieselbe Studie („DuraLait Plus“) vom „cra-w“ kommt zum Schluss, dass **50 Milchkühe pro Person arbeitsmäßig die ideale Herdengröße** darstellen, weil man ohne bezahlte Hilfskraft die erwünschten „über 1.000 Stunden“ verfügbare Zeit (BVZ) nicht erreichen kann! (siehe die nachfolgende Grafik 8)

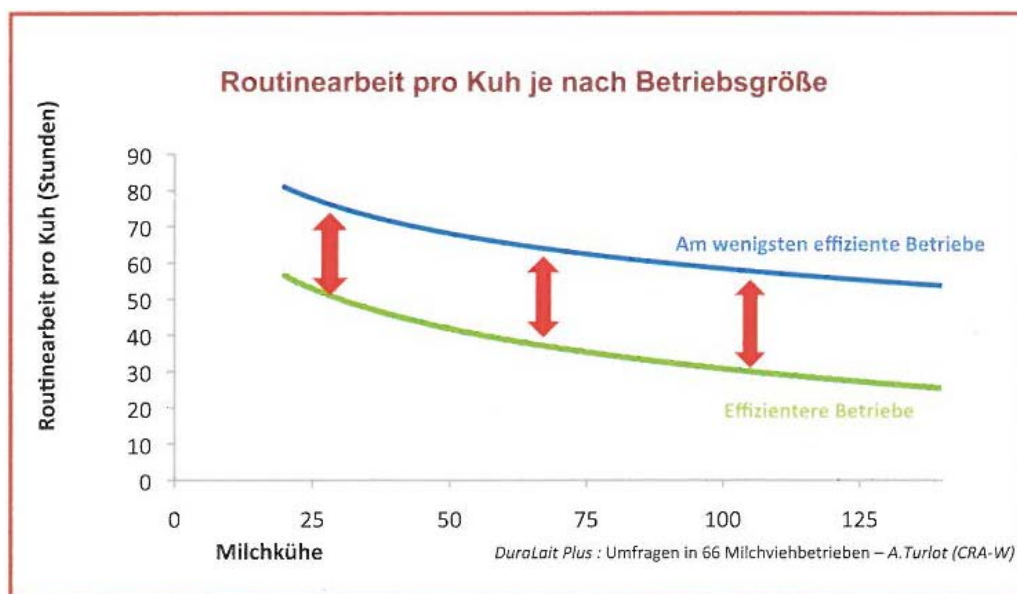


## Weshalb ist das so?

Mit wachsenden (Vieh)beständen erfolgt eine Arbeitszeitdegression je Einheit; diese ist jedoch bei weitem nicht immer so stark, wie von den Landwirten bei der Planung von Wachstumsschritten angenommen. Zur Illustration nachfolgend Beispiele aus der Zuchtsauen- und der Milchviehhaltung; ähnlich verhält es sich mit der Grundfüttererzeugung und dem Getreideanbau.



Grafik 8: Arbeitszeitdegression in der Zuchtsauenhaltung; Quelle: IFIP, 2007 (Institut de la Filière Porcine, Frankreich)



Grafik 9: Arbeitszeitdegression in der Milchviehhaltung; Quelle: Studie DuraLait Plus, Wallonien

Oft wird bei der Investitionsplanung die von Familienmitgliedern unentgeltlich geleistete Arbeit (z.B. das Tränken der Kälber durch die Oma u. ä.) ausgeklammert / „vergessen“. In Wallonien erledigen in 22 % der Milchviehbetriebe solch **ehrenamtlichen Helfer mehr als ein Viertel** des gesamten Arbeitspensums (DuraLait Studie)! Diese „Gratis“-arbeit bei der Zukunftsplanung zu berücksichtigen ist äußerst wichtig: es handelt sich meistens um kleinere, aber unabdingbare Routineaufgaben, die später – wenn die ältere Generation nicht mehr mithelfen kann – auch geleistet werden muss.

#### Fazit:

„Wer nicht weiß, welchen Hafen er ansteuern will, dem ist kein Wind günstig“ wusste schon der römische Philosoph Seneca im ersten Jahrhundert unserer Zeitrechnung.

Bei der Planung einer Betriebserweiterung nur auf die Hoffnung „Die Arbeit, die werden wir schon meistern“ zu setzen, das wird nicht hinlänglich sein. Wenn bei einer Neu-Investition nur die Steigerung des Umsatzes und die Finanzierbarkeit des Projektes eine Rolle spielt, nicht jedoch der Arbeitsanfall, nicht jedoch die **Frage, wer die anfallende Arbeit erledigen soll**, dann braucht der Betriebsleiter später nicht erstaunt zu sein, dass ihm Arbeitsüberlastung zu schaffen macht.

Bei Investitionen in Betriebsgebäude erfolgt sehr oft eine Erweiterung der Produktionen, nicht aber der Arbeitskräfte. Wer die Frage „Wie weit kann das gehen?“ dem Zufall überlässt, riskiert spätestens im Alter von 45 bis 50 Jahren ein böses Erwachen.

Wer nach dem Ende der Milchquotenregelung seine Milcherzeugung um 100.000 kg, 200.000 kg oder mehr erhöhen will, sollte folgenden Richtwert aus der schon erwähnten DuraLait Studie beachten:

In **1 Stunde Globalarbeitszeit** (also Routine- plus Saisonarbeit) können heute in Wallonien **122 Liter Milch** erzeugt werden.

In Luxemburg wird es sich ähnlich verhalten.

Deshalb kann nur aufs Eindringlichste dazu geraten werden, bei Betriebsvergrößerungsprojekten **die Arbeitserledigung ebenso sorgfältig zu planen** wie die Finanzierung:

- Wieviel Routinearbeit kann ich persönlich als Betriebsleiter erledigen, so dass mir die erwünschten „über 1.000 Stunden“ verfügbare Zeit bleiben?
- Wie und in welchen Bereichen können MBR, Stagiare, (spezialisierte) Teilzeit-Ak (z.B. Klauenpflege, ...) mich entlasten?
- Wo erlaubt gegenseitige Hilfe zwischen Berufskollegen (z.B. bei der Ernte von Heu und Silage) eine verbesserte Arbeitseffizienz?
- Wann wird die Verpflichtung einer vollen Fremd-Ak sinnvoll? Welches Kompetenzniveau sollte diese Fremd-Ak haben?

Und für die zukünftige Entwicklung:

- Wie lange noch können die unentgeltlich arbeitenden Hilfskräfte (ein pensioniertes Familienmitglied, die Mutter, ein Bruder, ...), die mir heute im Betrieb zur Seite stehen, weiter mit anpacken?

Jos Thill