



Verein landwirtschaftlicher Fachbildung
Eifel e. V. (VLF Eifel)

Geschäftsstelle: DLR Eifel, Westpark 11, 54634 Bitburg

☎ 06561 / 9480-0 ☒ 06561 / 9480-299

www.vlf-eifel.de

Mitgliederversammlung am 10.11.2010 in Gerolstein

Hier: Abdruck des Referates

Turbo im Betrieb – Kolbenfresser in der Familie?

**Rolf Brauch, Bildungsreferent und Regionalbeauftragter im Kirchl.
Dienst Land, Landeskirche in Baden**

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 wieder den Turbolader langsam ausschalten müssen. Es geht neben dem Familienzyklus im Familienbetrieb auch um einen eigenen Lebenszyklus als Unternehmer. Meine Einschätzung ist die, dass junge Landwirte/innen bis ca. 25 Jahre alles tun sollen, um Voraussetzungen für ihren

späteren, auch betrieblichen Erfolg schaffen müssen, 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 zielführend 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 sie 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 (Präsens). Wenn ich allerdings effizient arbeiten soll, d.h. Leistung bringen soll, brauche ich 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 Schirrmacher 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 braucht 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 von: 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 aber immer sich an Märkten orientieren und orientieren müssen. Das heißt für landwirtschaftliche Unternehmer im Augenblick 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.

Was braucht z.B. Familie: Liebe, Anwesenheit, Pflege, sie gibt Leben, 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. Als Profi bin ich in beiden System zu Hause und weiß, wo was dran ist und schaffe von daher gelingende Übergänge und ausreichende Bremswege, wenn ich die Systeme wechsele. 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 darstellbar 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 fantasielos 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.“

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 meinem Leben oder wie schaffe ich es morgens fröhlich auch nach Niederlagen wieder aufzustehen. Damit wird deutlich, dass wer sich mit Unternehmensführung und Management 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.

Rolf Brauch
Bildungsreferent

Bildungshaus Neckarelz
Martin-Luther-Str. 14, 74821 Mosbach,
Tel: 06261/6735-300 oder 400
Fax: 06261/6735-410
E-Mail: info@bildungshaus-neckarelz.de
Internet: www.bildungshaus-neckarelz.de