

Kernaussagen

- Lohnunternehmen (LU) und Maschinenringe (MR) sind seit Jahren fester Bestandteil des überbetrieblichen Maschineneinsatz in der Landwirtschaft in Deutschland
- Kooperativen spielen beim überbetrieblichen Maschineneinsatz in der Landwirtschaft in Deutschland kaum eine Rolle, sie werden eher im Bereich der Tierhaltung genutzt
- MR und LU verfügen meistens über das in einer Region notwendige Angebot an landtechnischen Dienstleistungen
- MR sind organisatorisch und rechtlich sehr flexibel, um den örtlichen Landwirten das jeweils passende Organisationsmodell für deren Bedürfnisse der Mechanisierung zu liefern
- Maschinenauslastungen um jeden Preis beinhalten das Risiko der zusätzlichen Terminkosten
- In der Mongolei wären vor allem Gemüse- und Kartoffelbetriebe < 100 ha Zielgruppe zur Einrichtung des überbetrieblichen Maschineneinsatzes

Überbetrieblicher Maschineneinsatz – Chancen und Grenzen

Einführung

Der überbetriebliche Maschineneinsatz in der Landwirtschaft ist in Deutschland seit den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts etabliert. War es zunächst der Mangel an Arbeitskräften nach dem 2. Weltkrieg, der die Mechanisierung der Landwirtschaft notgedrungen vorantrieb, waren es später die hohen Investitionskosten der Technik, die den Einsatz im Einzelbetrieb aufgrund mangelhafter Auslastung unwirtschaftlich werden ließen.

Verschiedene Ansätze der Kooperationen zwischen den Landwirtschaftsbetrieben wurden diskutiert und dann umgesetzt: Private Lohnunternehmen, Kooperativen und Maschinenringe etablierten sich. Heutzutage sind Lohnunternehmen und Maschinenringe überall in Deutschland vertreten. Kooperativen findet man eher selten und auch nur in Einzelfällen.

1. Lohnunternehmen

Lohnunternehmen (LU) sind Unternehmen, die gewerbliche Dienstleistungen für andere Unternehmen oder Privatpersonen erbringen. Oft wird der Begriff als Synonym für „landwirtschaftliche Dienstleister“, „Agrar- und Kommunalservice“ oder „Dienstleister im ländlichen Raum“ verwendet.

Während LU vor einigen Jahrzehnten noch nahezu ausschließlich in der Landwirtschaft tätig waren und verschiedene Arbeiten wie Ernte, Düngung, Pflanzenschutz oder Aussaat für Landwirte gegen Entlohnung verrichteten, sind sie heute deutlich differenzierter aufgestellt. Viele Unternehmen sind, neben der Landwirtschaft, auch im Garten- und Landschaftsbau, Tiefbau oder für private und kommunale Auftraggeber tätig.

Die Gründe für die Inanspruchnahme eines LU sind aus Sicht der Auftraggeber vielfältig. Häufig werden LU beauftragt, wenn der Auftraggeber selbst nicht über die benötigten technischen Geräte verfügen oder keine bzw. zu wenige geeignete Arbeitskräfte zur Verfügung hat.



Beispielsweise besitzen landwirtschaftliche Betriebe teilweise keine eigenen Mähdrescher, Feldhäcksler oder andere Erntemaschinen. Sie beauftragen daher Lohnunternehmen mit der Getreideernte oder Futterernte und oft auch mit Tätigkeiten, die in der Wertschöpfungskette darauffolgen, zum Beispiel die Verladung, den Transport oder die Reinigung des Erntegutes.

Für kommunale Auftraggeber sind LU ebenfalls verlässliche Partner. Grünflächenpflege, Pflegemaßnahmen für den Erhalt von Naturschutzflächen, Gewässerunterhaltung und auch Küstenschutz werden bundesweit von LU für Städte, Gemeinden und Kommunen ausgeführt.

LU befinden sich im freien Wettbewerb, auch untereinander. Sie kalkulieren ihre Preise selbstständig. Gelegentlich kooperieren Sie auch. Das Angebot der Dienstleistungen richtet sich in der Regel nach dem lokalen Bedarf. Manche LU sind sehr spezialisiert, andre operieren als sogenannte „Fullliner“, d.h. sämtliche landwirtschaftlichen mobilen Mechanisierungsdienstleistungen werden angeboten. Manchmal bieten LU auch Bewirtschaftungsverträge für den Landwirt an. Es wird dann z.B. die komplette Außenwirtschaft in einem landwirtschaftlichen Betrieb erledigt.

Überhaupt versuchen LU zunehmend ihre Arbeit über Verträge abzusichern, da kapitalintensive Investitionen Mindestauslastungen bedingen. Meistens werden die Aufträge jedoch auf Zuruf angenommen.

LU finanzieren sich aus Eigen- und Fremdkapital, bzw. über Leasing und Mietangebote der Landtechnikindustrie. Die Dienstleistungen werden nahezu komplett mit eigenem ausgebildeten Fachpersonal durchgeführt, in Arbeitsspitzen auch mit Aushilfspersonal.

LU kooperieren häufig mit lokalen Maschinenringen.

2. Kooperativen

Kooperativen (KOOP) in der Landwirtschaft sind in Deutschland nur selten zu finden. Meistens handelt es sich um Zusammenschlüsse von zwei Einzelbetrieben zum Zwecke der Arbeitszeiteinsparung, bzw. Arbeitsteilung und Kostensenkung durch bessere Auslastungen von Gebäudeinvestitionen.

Hauptsächlich findet man solche Modelle in der Viehwirtschaft, insbesondere Milchviehhaltung. Dort ist der Bedarf an Arbeitsteilung besonders groß. Gelegentlich kooperieren die Betriebe auch nur in der Außenwirtschaft. So werden dann Schlepper und deren Anbaugeräte, sowie Ernte- und Transporttechnik gemeinsam investiert.

In allen diesen Fällen bedarf es einer intensiven Vorbereitung und Beratung durch externe Experten wie Wirtschaftsberater, Steuerberater, Anwälte, Banken, um Fehler bei der Vertragsgestaltung zu vermeiden und vor allem eine passende Exit-Strategie für den Fall der Auflösung einer Kooperation zu entwickeln. Außerdem bedarf es eines Moderators/Beraters, der einmal im Jahr bei der Verwendung und Aufteilung des Jahresergebnisses unterstützt.

Nicht zu unterschätzen sind auch psychologische Aspekte der Zusammenarbeit. Menschen sind sehr verschieden und oft kommen Konflikte erst zum Tragen, wenn sehr unterschiedliche, jahrelang anerzogene Arbeits- und Denkweisen aufeinanderprallen. Zwischenmenschliche Probleme sind auch der Hauptgrund des Scheiterns einer Kooperation, bzw. lassen Kooperationen gar nicht erst zustande kommen.

Manche Maschinenringe in Deutschland gründen und betreuen Maschinenkooperationen auf lokaler Ebene, weil Landwirte eine neutrale Institution zur Unterstützung anfordern. Wie diese arbeiten, wird unter dem Thema Maschinenringe beschrieben.

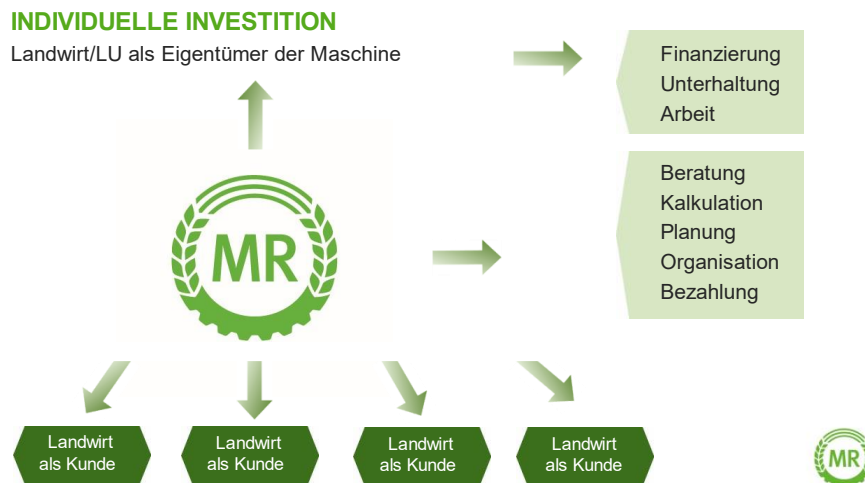
3. Maschinenring

Maschinenringe (MR) sind von Landwirten selbst gegründete lokale Vereinigungen (Rechtsform e.V.), die sich zum Ziel gesetzt haben, den überbetrieblichen Maschineneinsatz in der Landwirtschaft effizient zu gestalten und jedem landwirtschaftlichen Betrieb moderne Agrartechnik zu geringen Kosten zur Verfügung zu stellen. Weitere Aufgaben sind die technische und arbeitswirtschaftliche Beratung der Mitglieder, die Organisation der Betriebshilfe im Fall von Unfall, Krankheit oder Tod sowie die Organisation von Zuerwerbsmöglichkeiten für die Mitglieder. Maschinenringe besitzen vom Grundsatz her keine eigenen Maschinen.

3.1. Grundprinzipien der Maschinenorganisation

a. Individuelle Investition

In den meisten Fällen sind die Landwirte im MR selbst Eigentümer der Maschinen. Sie investieren in die Maschinen, sind für die Finanzierung, Wartung und Ausführung der Arbeiten selbst verantwortlich. Nur einfache Maschinen werden ohne Personal vermietet, ansonsten erfolgt der Einsatz immer mit Betriebspersonal des Landwirtes. In diesem Fall übernimmt der MR die Beratung zum Kauf der Maschine, prüft ggf. den Markt, kalkuliert den Dienstleistungspreis inklusive eines Gewinnanteils für den Investor, plant und organisiert den Einsatz der Maschine und ist für die Bezahlung nach dem Service verantwortlich. Manche Landwirte kaufen dann eine größere Maschine und bieten sie, bzw. den Service über den MR anderen Landwirten an. Andere verzichten auf die Investition und lassen die Arbeit über den MR von einem Berufskollegen erledigen. Der MR versucht, durch ständige Beobachtungen der Region die notwendigen Kapazitäten zu ermitteln und auszulasten. Innerhalb dieses Modells haben sich manche Landwirte im Laufe der Zeit zu LU entwickelt.



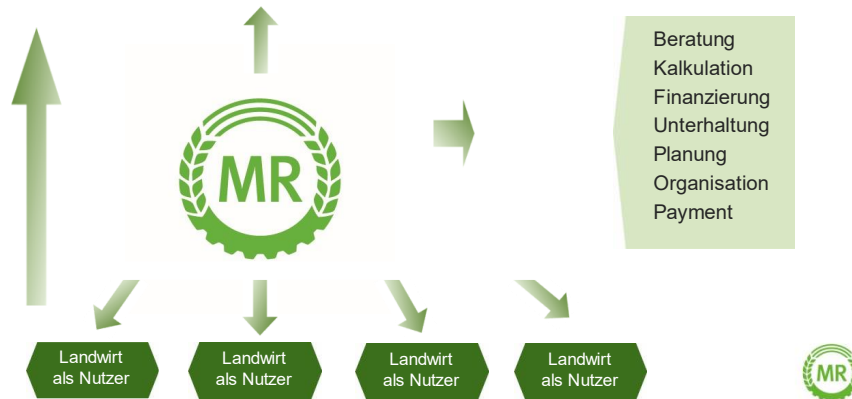
b. Gemeinsame Investition

In einigen Fällen, insbesondere bei teuren Erntemaschinen, werden die Maschinen von den Landwirten gemeinsam investiert. Die Landwirte sind dann gleichzeitig Eigentümer und Nutzer der

Maschine. Ziel ist es, zu Selbstkosten ohne Gewinnerzielungsabsicht zu arbeiten. In diesem Fall übernimmt der MR die gesamte Arbeit der Kooperative. Er organisiert den Kauf der Maschinen, stellt die Finanzierung sicher, regelt die Wartung und teilt die Fahrer für die Einsätze ein. Natürlich laufen auch Planung und Bezahlung über das MR-Büro. Fahrer können die Landwirte selbst sein. Die Finanzierung dieser Projekte wird von Banken geschätzt, da die Landwirte als Eigentümer für eine sichere Auslastung sorgen. So ist es oft möglich, die Investition ohne Eigenkapital zu finanzieren.

GEMEINSAME INVESTITION

Verschiedene Landwirte als Eigentümer der Investition



c. Investition und Bezahlung in Maschinenring Wertschöpfungsketten

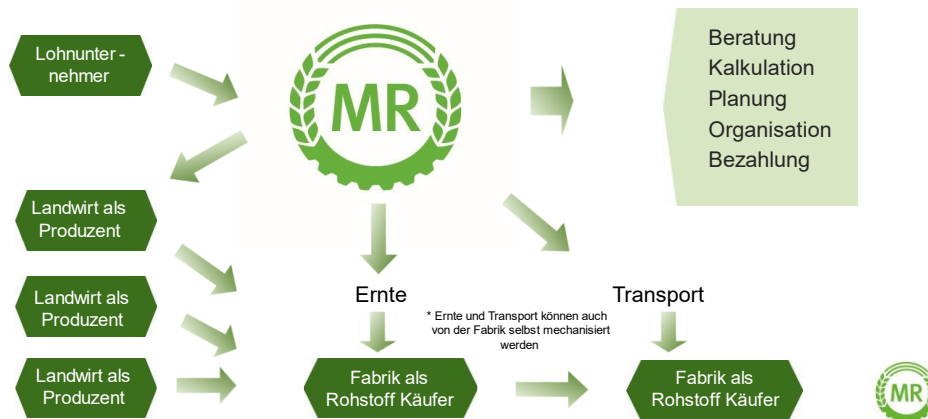
Bei besonders großen Projekten werden die Investitionen manchmal zwischen den Mitgliedern einer Wertschöpfungskette aufgeteilt. Ein Beispiel ist die Zuckerrübenlogistik. Wenn größere Unternehmen Rohstoffe von vielen verschiedenen Landwirten in einem Einzugsgebiet kaufen, ist es oft sinnvoll, die Bereitstellung an einer Stelle zu koordinieren.

Der MR übernimmt diese Aufgabe, indem er dem Rohstoffabnehmer, zum Beispiel einer Zuckerfabrik, täglich eine definierte Menge in einem definierten Zustand liefert. Neben der Rübenernte werden auch die Lagerung, Reinigung, Verladung und der Transport organisiert. Die Ernte erfolgt durch Landwirte oder ein LU, die Lagerung auf dem Feld durch den Landwirt, die Abdeckung für den Winter durch einen LU sowie die Reinigung und Verladung mit einem speziellen Gerät, der „Lademaus“. Der Einsatz der "Lademaus" und der Transport können auch von LU oder Landwirtsgemeinschaften durchgeführt werden. Während die Ernte vom Landwirt bezahlt wird, werden alle weiteren Arbeiten von der Zuckerfabrik bezahlt.

Bei der Lieferung von Rohstoffen für Biogasanlagen wird die komplette Ernte in der Regel durch den Abnehmer bezahlt. Diese Modelle haben den Vorteil, dass die Landwirte kein Geld für die teure Ernte bereitstellen und vorfinanzieren müssen, vor allem dann, wenn der Rohstoff sehr spät geerntet und bezahlt wird. In Einzelfällen können die Aufnehmer des Rohstoffs auch selbst investieren und die Maschinen nutzen. In jedem Fall übernimmt der MR eine zentrale Verantwortung für diese Aufgaben.

INVESTITION WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Verschiedene Mitglieder innerhalb der Wertschöpfungskette

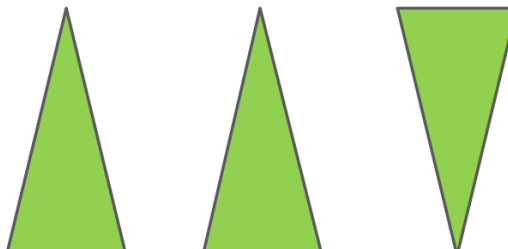


4. Vergleich Maschinenring zu Lohnunternehmen, Kooperativen und anderen Angeboten

Neben den MR gibt es in Deutschland auch einige andere Formen der Zusammenarbeit. Dazu gehören zum einen Dienstleistungen vor Ort wie Maschinenvermietung durch Landtechnikhersteller sowie die bereits beschriebenen LU, zum anderen Zusammenschlüsse oder Teilzusammenschlüsse von Betrieben. Während die LU eine unterschiedliche Anzahl von landwirtschaftlichen Betrieben als Einzelkunden bedienen, arbeiten bei den Zusammenschlüssen nur zwei oder drei Unternehmen sehr eng zusammen und bewirtschaften Maschinen und manchmal auch Gebäude und Flächen gemeinsam. Gelegentlich kommt es auch zu Fusionen innerhalb einer Wertschöpfungskette.

Diese betrieblichen Formen der Zusammenarbeit setzen immer voraus, dass sich Menschen und Familien ergänzen. Je enger man kooperiert, desto größer ist der Bedarf an wirtschaftlicher, rechtlicher und persönlicher Beratung, weil man wirtschaftlich sehr eng verbunden ist und ein hohes Maß an individueller und betrieblicher Freiheit aufgeben muss.

MECHANISIERUNGSMODELLE

Organisationsform	Anzahl Landwirte	Rechtliche Vereinbarungen	Beratungsbedarf	Individuelle Freiheit
Mietmaschinen	> 50			
Maschinenring	> 200			
Lohnunternehmen	20 - 50			
Maschinengemeinschaft klein	2			
Maschinengemeinschaft groß	3 - 7			
Acker/Grünlandkooperative	2 - 10			
Wertschöpfungskettenkooperative	2 - 50			
Teilfusion	2 - 3			
Betriebsfusion	2			
Genossenschaft	> 2			
Farm Management Firmen	> 5			

Gegenseitige Rücksichtnahme ist sehr wichtig. Eine gute betriebliche Zusammenarbeit findet man

immer dort, wo man bereit ist, persönliche Interessen hinter die des Betriebes zurückzustellen. Ist dies nicht der Fall, ist es besser, sich auf die Dienste von LU und MR zu verlassen. Der MR kann all diese unterschiedlichen Angebote und Betriebsformen in seinem Pool verknüpfen, da jeder dieser Teilnehmer als Mitglied der MR sein Know-how anderen zur Verfügung stellt bzw. dieses Know-how von anderen nutzen kann. Im MR-Büro kennt man in der Regel alle Angebote und Einrichtungen einer Region.

MASCHINENRING IN ZUSAMMENARBEIT MIT ANDEREN KOOPERATIONSFORMEN



Im Folgenden sind noch einmal zur Übersicht die Angebote von LU, Kooperativen und MR dargestellt.

Dienstleistungsangebot Mechanisierung Landwirtschaft

	LU	KOOP	MR
Bodenbearbeitung	x	x	x
Aussaat	x	x	x
Pflegearbeiten	x	x	x
Ernte	x	x	x
Logistik	x	x	x
Einkauf/Verkauf		x	x
Betriebshilfe			x
Organisation Arbeitskräfte			x
Zuerwerbsmöglichkeiten			x
Beratung			x
Arbeitssicherheit			x
Dokumentation	x		x
Erneuerbare Energien			x
Versicherungsmanagement			x
Gebäudeinvestitionen		x	

5. Chancen und Grenzen des überbetrieblichen Maschineneinsatzes

Unabhängig von der Organisationsform des überbetrieblichen Maschineneinsatzes gibt es immer Argumente für oder gegen diesen Einsatz aus der einzelbetrieblichen Sicht. Der Einzelbetrieb kann darin Chancen für sich selbst erkennen aber auch Risiken.

Welche Chancen bestehen?

Kostensenkung bei der Mechanisierung
 Schonung der Liquidität
 Verfügbarkeit moderner Technik
 Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte
 Brechen von Arbeitsspitzen
 Einsparung Personal
 Termingerechte Arbeit
 Zusatzeinkommen, wenn man als Landwirt für Kollegen eigene Technik einsetzt

Welche Risiken bestehen?

Nicht termingerechte Arbeit und deren Folgekosten

Werden die in Auftrag gegebenen Arbeiten seitens des LU oder MR oder auch der Kooperative nicht termingerecht ausgeführt, besteht das Risiko von Folgekosten. Dazu zählen beispielsweise Trocknungskosten bei Getreide aufgrund eines verspäteten Mähdreschereinsatzes oder geringere Milchleistungen bei Kühen aufgrund eines verspäteten Mähtermins. Auch eine verspätete Feldbestellung kann zu Mindererträgen einer Frucht führen. Die Kapazitätsplanung von Maschinen im überbetrieblichen Einsatz muss sich daher immer nach den lokalen Wetter- und Bodenbedingungen einer Region richten, um das Risiko der Folgekosten zu minimieren.

6. Empfehlungen zum überbetrieblichen Maschineneinsatz in der Mongolei

Aus der Leistungsbeschreibung dieses Kurzzeitprojekts ist zu entnehmen, dass es drei Gruppen von Landwirtschaftsbetrieben in der Mongolei gibt:

Die *Getreidebaubetriebe* > 500 ha haben durchaus Zugang zu Finanzierungsprodukten und sollten auch in der Lage sein, jedwede Technik zur Mechanisierung auslasten und somit die Fixkosten gering halten zu können. Sollte auch die Frage der Qualität und Quantität der Arbeitskräfte positiv beantwortet werden können, müssten diese Betriebe Mechanisierung immer kostengünstiger betreiben können als Lohnunternehmen, die zusätzlich Gewinne erzielen müssen. Die Frage, ob ein Teil der Mechanisierung auf LU oder MR ausgelagert werden sollte, entscheidet sich somit im Wesentlichen über die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte und deren Kosten.

Die Gruppe der *Betriebe* > 100 ha < 500 ha müsste sich in weiten Teilen auch selbst mechanisieren können. Die Auslastungen der Einzelmaschinen sollten in der Regel zu kostengünstiger Mechanisierung führen und damit dem Einkauf von Dienstleistungen via LU oder MR wirtschaftlich überlegen sein. Wie bei den Großbetrieben, entscheidet vermutlich auch hier die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte und eventuell von Kapital über den Einsatz von fremder oder eigener Technik.

Die Gruppe der *Kartoffel- und Gemüsebaubetriebe* in der Größenordnung > 10 - 100 ha sollte in jedem Fall über überbetriebliche Lösungen zur Mechanisierung nachdenken. Die Gründung von Maschinenringen kann eine Lösung sein. Die Frage ist, ob sich in einer Region dafür eine kritische Masse von > 200 Betrieben bilden lässt, um einen MR wirtschaftlich zu betreiben (die Kosten zu decken) und



einen Maschinenpool aufzubauen zum gegenseitigen Nutzen der Mitglieder. Das müsste vor Ort analysiert werden. Unter Umständen könnten Landwirtschaftsbetriebe aus den beiden anderen Gruppen als Mitglieder im MR gewonnen werden, um damit das Angebot an Mechanisierungsdienstleistungen zu erhöhen. Ist das nicht der Fall, sollte über Kooperativen der kleineren Betriebe nachgedacht werden. Dafür müsste man eine Kapazitätsplanung vor Ort durchführen: Maschinenbedarf für verschiedene Arbeitsschritte, Zeitfenster für bestimmte Arbeitsschritte in Abhängigkeit von Boden und Klima sowie Marktgegebenheiten.

Daraus abgeleitet ergeben sich dann Kapital- und AK Bedarf und es lassen sich die Kosten der Mechanisierung pro Produktionseinheit berechnen.

Sollte es möglich sein, innerhalb dieser Kooperativen die Landwirte als Miteigentümer der Technik zu gewinnen und ein straffes Management zu garantieren, könnten Banken durchaus bereit sein, diese Investitionen auch zu finanzieren.

Letztendlich müssen zur Entscheidungsfindung Betriebsanalysen der *drei Gruppen*, vor allem der Kartoffel- und Gemüsebetriebe durchgeführt werden und modellhaft Kooperativen gerechnet und diskutiert werden. Dafür bedarf es in jedem Fall der Unterstützung qualifizierter Berater. Wichtig dabei ist, dass Lösungsansätze am Ende nicht von oben nach unten vorgegeben werden, sondern dass die Landwirtschaftsbetriebe mit Beraterunterstützung diese Lösungen selbst erarbeiten und dann auch umsetzen wollen.

Referenzen:

1982 – 1984 Ausbildung zum Landwirt

1986 – 1989 Studium der Agrarwissenschaften

1990 – 2003 Assistent der Geschäftsführung beim Maschinenring Harburg

1999 Übernahme des elterlichen Landwirtschaftsbetriebes mit Ackerbau, Forstwirtschaft und Immobilienvermietung

2003 – heute Geschäftsführer beim Maschinenring Harburg und den Tochterunternehmen

Seit 2012 Mitglied im Aufsichtsrat der Maschinenringe Deutschland GmbH und beratendes Mitglied im Präsidium des Bundesverbandes der Maschinenringe

Seit 2016 Representative/Advisor for International Affairs, Bundesverband der Maschinenringe

Seit 2021 Praktischer Berater für Organisation und Entwicklung von Maschinenringen in Kenia

2022 und 2023 Kurzzeitexperte zum Thema „Beratung zur zunehmenden Mechanisierung von Clusterfarmen in Thailand“ im Deutsch-thailändischen Kooperationsprojekt

Seit 2023 Praktischer Berater für Organisation und Entwicklung von Maschinenringen in Ruanda

Haftungsausschluss:

Dieser Beitrag wird unter der Verantwortung des „Deutsch-Mongolischen Kooperationsprojekts Nachhaltige Landwirtschaft“ veröffentlicht. Jegliche Meinungen und Ergebnisse, Schlussfolgerungen, Vorschläge und Empfehlungen beziehen sich auf die Autoren und müssen nicht den Ansichten des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) entsprechen.

Autor

Name: Andreas Hastedt

Funktion: Landwirt, Geschäftsführer

Organisation: Maschinenring Harburg

E-Mail-Adresse: hastedt@mr-harburg.de