



Arbeitswirtschaftliche und soziale Veränderungen bei Kooperationen von Milchviehbetrieben

Diplomarbeit
Rudolf Aßfall
Mai 2005

Kurzfassung

Die Veränderungen der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in der Landwirtschaft verlangen von den Landwirten neue Lösungen. Die Kooperation von Betrieben stellt eine dieser Lösungen dar.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den arbeitswirtschaftlichen und sozialen Veränderungen, die durch die Gründung einer Kooperation entstehen. Dazu wurden Literaturrecherchen zu den Themen Betriebskooperationen, Verfahren in der Milchkuhhaltung und Arbeitszeitstudien durchgeführt. Die Auswertung ausgewählter Arbeitszeitstudien zeigt den Arbeitszeitbedarf der Innen- und Außenwirtschaft in Abhängigkeit von Verfahren und Herdengröße auf. Der empirische Teil enthält die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von 20 Milchviehkooperationen in Nieder- und Oberösterreich insgesamt als auch gruppiert nach vier Größenklassen. Im letzten Teil der Arbeit werden die Ergebnisse aus der Literatur mit den Ergebnissen der Betriebsbefragung verglichen und diskutiert.

Kooperationen verwenden Verfahren, die dem letzten Stand der Technik entsprechen, weil meist neu gebaut wird und die Maschinen entweder ersetzt werden oder Lohnmaschinen in Verwendung sind. Sie erreichen dadurch eine wesentliche Arbeitszeiteinsparung bzw. Erleichterung der Arbeit. Die frei werdenden Arbeitskapazitäten werden in den größeren Kooperationen hauptsächlich für die Aufstockung des Bestandes verwendet, in kleinen Kooperationen für mehr Freizeit.

Das Potenzial einer Kooperation zur Erreichung von sozialen Zielen wird häufig unterschätzt. Wenn es die persönlichen Voraussetzungen der Kooperationspartner zulassen, können durch eine gut koordinierte Zusammenarbeit viele soziale Ziele erreicht werden. In allen befragten Kooperationen funktioniert eine Urlaubs- bzw. Wochenendvertretung. Ein wesentlicher Vorteil ist auch die Krankenvertretung, die in 90% der Kooperationen möglich ist.

Diskussion der Ergebnisse¹

Auf Basis der Befragungsergebnisse werden in diesem Kapitel allgemeine, arbeitswirtschaftliche und soziale Aspekte durch Gründung der Kooperationen diskutiert. Als Hintergrund dieser Diskussion dienen die im theoretischen Teil gesammelten Daten.

Allgemeine Aspekte

Milchkuhbetriebe, die eine kooperative Lösung anstreben, bevorzugen die Vollkooperation gegenüber der Teilkoooperation. Auffallend ist, dass bei der Einteilung nach Größenklassen die Teilkoooperationen bei den größeren Kooperationen überwiegen. Die Kooperationen werden mit zwei bis vier Gesellschaftern überschaubar gehalten. Die Befragung ergab, dass den Kooperationen mit drei bis vier Gesellschaftern mehr Produktionskapazitäten zur Verfügung stehen als jenen mit nur zwei Gesellschaftern. Die Rechtsform GesbR, eine Personengesellschaft, die wenige gesetzliche Auflagen zu erfüllen hat und den Gesellschaftern sehr viel Spielraum in der Planung der Zusammenarbeit lässt, wurde vom Großteil der Kooperationen als rechtlicher Rahmen für die Zusammenarbeit gewählt. Andere Personengesellschaften, wie die OHG oder KEG, sowie Kapitalgesellschaften (die GesmbH stellt noch eine Möglichkeit dar), diese spielen eine eher untergeordnete Rolle. Die meisten Kooperationen wurden gleichzeitig mit Beginn der gemeinsamen Bewirtschaftung gegründet. Eine Kooperation vor dem Beginn der gemeinsamen Bewirtschaftung zu gründen, gibt den Kooperationspartnern die Möglichkeit, die „Spielregeln“ über einen längeren Zeitraum zu definieren. Vier der fünf Kooperationen des ersten Viertels wurden vor dem Beginn der gemeinsamen Bewirtschaftung gegründet. Steht vor der Gründung einer Kooperation eine Zeit der gemeinsamen Bewirtschaftung, kann diese mit der Erfahrung aus der Zusammenarbeit entstehen.

Bei der Entstehung des Gesellschaftsvertrages sollen alle Beteiligten unter sachkundiger Beratung (z. B. Landeslandwirtschaftskammer) mitwirken. Der Gesellschaftsvertrag dient in erster Linie als Leitfaden für die Beteiligten, er wird nur bei unklaren Sachverhalten oder außergewöhnlichen Ereignissen wirksam. Es ist wichtig sich Klarheit über die Rahmenbedingungen der Kooperation zu verschaffen, aber den Kooperationspartnern größtmöglichen Spielraum zu lassen. Im Gesellschaftsvertrag wurden u. a. die Urlaubsvertretung, Krankenvertretung und Wochenendarbeit von den meisten Kooperationen geregelt. Regelungen über die Aufteilung der Verantwortungsbereiche bzw. die Koordination der Arbeit sind empfehlenswert.

Arbeitswirtschaftliche Aspekte

Die teilweise massive Erhöhung der Produktionskapazitäten der Kooperationen im Vergleich zu den Einzelbetrieben bedingen andere Verfahren in der Haltung der Milchkuhherde und Grundfutterernte. Alle Kooperationen nutzen einen Laufstall. Dieser wurde entweder neu errichtet bzw. ein bestehender Stall zu einem Laufstall umgebaut oder erweitert (Liegeboxen- bzw. Tieflaufstall) oder übernommen. Auernhammer (1990) stellte fest, dass ab einer Herdengröße von 25 Milchkühen der Laufstall dem Anbindestall vorzuziehen ist. Die Arbeiten in der Außenwirtschaft (Heubergung, Grassilageernte und Wirtschaftsdüngerausbringung) erfordern von den Kooperationen hohe Schlagkraft. Die Kooperationen haben daher bei der Gründung Maschinen neu angeschafft oder von den Kooperationspartnern eingebrachte Maschinen bereits

¹ Für Literaturverweise, siehe Volltext der Diplomarbeit

durch leistungsfähigere ersetzt. Bei der Einteilung nach Größenklassen fällt auf, dass drei der größeren Kooperationen über keine eigenen Maschinen verfügen, und drei Kooperationen des vierten Viertels sämtliche Arbeiten kooperationsintern erledigen.

Bei den Entmistungsverfahren kommen Laufställe mit Spaltenboden, die Haltung auf Stroh oder sonstige Verfahren in gleichem Maße vor. Schick und Moriz (2002) erkennen zwischen stationären Verfahren und Spaltenboden im Liegeboxenlaufstall keine wesentlichen Unterschiede im Arbeitszeitbedarf. Wenn Stallgebäude über gerade Entmistungsachsen verfügen, sind stationäre Verfahren den mobilen vorzuziehen. Der Arbeitszeitbedarf im Liegeboxenlaufstall erhöht sich bei mobilen Entmistungsanlagen, dieser ist aber mit den mobilen Entmistungsverfahren im Tiefstreulaufstall vergleichbar. Die Entscheidung, ob die Tiere auf Stroh oder strohlos gehalten werden, ist eine Entscheidung der Betriebsleiter, die nicht nur von der Arbeitszeitbelastung abhängt. Die verschiedenen Entmistungsverfahren sind gleichmäßig über die Größenklassen verteilt. Eine Ausnahme stellt das zweite Viertel dar, in dem vier der fünf Kooperationen die Milchkühe auf Spaltenboden halten.

Die Fütterung ist beim Großteil der befragten Kooperationen gut mechanisiert (siehe Tabelle A1, Anhang). Die Krafffutterzuteilung erfolgt in den Kooperationen über die TMR im Futtermischwagen oder über eine Krafffutterstation. In zwei Kooperationen erfolgt die Grundfütterzuteilung händisch, alle anderen verwenden maschinelle Unterstützung. Nydegger und Brunken (2004) stellen fest, dass bei der Verwendung eines Futtermischwagens der Arbeitszeitbedarf in geringem Ausmaß von der täglichen Gesamtfuttermenge abhängt, aber Betriebe mit großen Herden im Arbeitszeitbedarf je Kuh und Tag im Vorteil sind. Vier Kooperationen unterscheiden zwischen Sommer- und Winterfütterung. Die Sommerfütterung ist durch die Weidehaltung gekennzeichnet. Bei der Weidehaltung ist nach Schick (2001) der Laufstall bezüglich zusätzlichem Arbeitszeitaufwand, gegenüber dem Anbindestall im Vorteil. Ein weiteres Kennzeichen der Sommerfütterung ist das Eingrasen, bei dem das Futter mehrmals täglich von Hand bewegt werden muss (Schick, 2001). Arbeitswirtschaftliche Vorteile bietet die Kombination „Frontmäherwerk mit Ladewagen und Dosierwalzen“. Die Kombination von Verfahren der Sommerfütterung (Weide, Eingrasen, Konservierungsfutter) bietet häufig arbeitswirtschaftliche Nachteile. Zur Senkung der Arbeitsbelastung bei der Fütterung sieht Auernhammer (1990, 138 ff) die Möglichkeiten: Umstellung vom Weidegang auf die Sommerstallfütterung, Ersatz des Blockschneiders durch den Futtermischwagen und Umstellung der Fütterung auf Ganzjahressilage. Bei der Befragung fällt auf, dass eher kleinere Betriebe eine Unterscheidung zwischen Sommer- und Winterfütterung vornehmen, während größere Betriebe über das ganze Jahr eine totale Mischration vorlegen.

In den Kooperationen werden neben drei Melkkarussellen ausschließlich Melkstände in unterschiedlichen Ausführungen verwendet. Wenn die Kühe pro Melkzeug (vier bis zwölf) mit der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer im Gruppenmelkstand von ca. zwölf Minuten je Kuh (Ordloff, 1997, 36) multipliziert werden, ergibt sich daraus eine Melkdauer von ca. 48 – 144 Minuten je Herde. In einer Studie empfiehlt Worstorff (1996) verschiedene Anlagen, aus denen sich eine Melkdauer von 180 – 210 Minuten je Herde ergeben. Die weit geringere Melkdauer wird in den Kooperationen durch den Einsatz größerer Anlagen erreicht. Die drei Kooperationen mit Melkkarussellen sind in diesen Zahlen nicht beachtet. Der Durchsatz von Melkkarussellen ist durch die unterschiedliche Anzahl der Kuhplätze und die veränderbare Umlaufzeit sehr

individuell. Weitere Einsparungen der Arbeitszeit lassen sich mit automatischen Melksystemen erzielen. Dies gilt, wenn das System einwandfrei funktioniert und sich die täglichen Arbeiten auf Kontroll-, Management- und Reinigungsarbeiten beschränken (Kaufmann et. al, 2001). Die Melkkarusselle können in diesem Zusammenhang nicht beurteilt werden, da sich aus der unterschiedlichen Anzahl der Melkzeuge und der variablen Drehgeschwindigkeit individuelle Durchsatzzeiten ergeben. Die Melkkarusselle werden in den großen Kooperationen eingesetzt.

Die anfallenden Arbeitsschritte der Heuernte werden, aufgrund der geringeren Mengen, zum Großteil kooperationsintern erledigt. Ausnahmen bilden jene Kooperationen, die über keine eigenen Maschinen verfügen. Bei der Grassilageernte wird die Schlagkraft der Kooperation, vor allem beim Mähen und Transport des Erntegutes, durch die Einbeziehung Dritter erhöht. Nach einer Studie von Schick und Stark (2002) haben Verfahren, in denen ein Feldhäcksler zum Einsatz kommt, gegenüber solchen mit Ladewagen oder Rundballenpressen geringeren Arbeitszeitbedarf je ha. Zu beachten ist laut Uppenkamp (1994), dass bei den Verfahren mit Feldhäcksler der Arbeitskräftebedarf mit der Feld-Hof-Entfernung überdurchschnittlich zunimmt. Die Ballensilage-technik ermöglicht es, einen Grossteil der Arbeiten durch Dritte ausführen zu lassen „und den Transport und das Einlagern des Futters vom übrigen Arbeitsablauf abzukoppeln“ (Schick und Stark, 2002, 1). Besonders geeignet ist dieses Verfahren wenn das Grundfutter von Restflächen geerntet werden soll. Weiteres Potenzial zur Auslagerung von Arbeitsspitzen liegt in der Wirtschaftsdüngerausbringung. Die Kooperationen nutzen hier vor allem die Kapazitäten Dritter oder der eigenen Kooperationspartner, die die Maschinen zur Wirtschaftsdüngerausbringung nicht in die Kooperation eingebracht haben. Nach Boxberger et al. (1994) steigt bei der Flüssigmistausbringung der Arbeitszeitbedarf, wenn Feld- und Straßentransport getrennt werden. Beim Verladen von Festmist ist der Arbeitszeitbedarf sehr stark von der Leistungsfähigkeit des eingesetzten Ladegerätes abhängig. Wesentlicher Faktor für den Arbeitsaufwand ist die Ausbringmenge in Kombination mit der Feldentfernung. Tabelle A2 (Anhang) zeigt die Betriebsgrößen (ha Grünland und Ackerland) und die Art der betrieblichen Arbeitserledigung.

Soziale Aspekte

Die Koordination der anfallenden Arbeit ist wesentlicher Bestandteil der Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern. 60% der Betriebe halten tägliche Besprechungen ab. 35% machen Besprechungen, wenn diese nötig sind. Meist werden diese Besprechungen nicht vorher vereinbart, sondern finden während des Tagesablaufes, in vielen Fällen nach dem Melken, statt. Vertraglich geregelt ist die Koordination der Arbeit in fünf (20%) Kooperationen. Die Aufteilung der Arbeitsbereiche ist in den Kooperationen sehr unterschiedlich. Die Arbeiten sind entweder bestimmten Personen zugeteilt, werden abwechselnd erledigt oder gemeinsam durchgeführt. In einer Studie kommen Bläsi und Strümpfel (2001, 133) zu dem Schluss, dass die Entscheidungsstrukturen im Innen- und Außenverhältnis so geregelt sind, „dass sowohl eine praktische Entscheidungsfindung ermöglicht als auch wirtschaftliche Verantwortung gemeinsam wahrgenommen werden kann. Teilweise werden Entscheidungskompetenzen auf Geschäftsführer übertragen oder einzelnen Gesellschaftern abgegrenzte Aufgabengebiete zugewiesen. Offensichtlich bereitet es den Gesellschaftern wenig Schwierigkeiten, Entscheidungshierarchien zu akzeptieren und auf Entscheidungskompetenzen, besonders bei operativen Entscheidungen, zu verzichten.“ Die Befragung hat ergeben, dass die Nachteile einer

Kooperation der Verlust der bzw. weniger Eigenständigkeit und eine längere Entscheidungsfindung sein können.

Die Veränderungen der Arbeitszeit der Kooperationspartner in den Kooperationen unterliegen einer großen Schwankungsbreite. Alle Kooperationen können frei werdende Arbeitszeiten, die sich aus dem Zusammenschluss der Betriebe ergeben hat, nutzen. Hauptsächlich wird diese zur Erhöhung des Bestandes genutzt. Daraus ergibt sich, dass sich die Arbeitszeit für 56% der Betriebsleiter erhöht hat bzw. konstant blieb. Im Gegensatz dazu konnte die Arbeitszeit bei 71% der Ehepartner, 69% der Eltern und 44% der Betriebsleiter gesenkt werden. Diese Arbeitszeiterparnis wird von 50% der Betriebe als Freizeit genutzt. Bläsi und Strümpfel (2001, 132 f) stellen fest, dass soziale Beweggründe bei der Gründung einer Kooperation eine maßgebliche Rolle spielen. Wichtig dabei ist die Aufrechterhaltung bzw. Verbesserung der Lebensqualität, die sich aus Urlaub, Freizeit an Wochenenden, Krankenvertretung etc. ergibt. Allerdings kommen sie zu dem Schluss, „dass der wirtschaftliche Erfolg der kooperativen Zusammenarbeit von Landwirtschaftsbetrieben begrenzt bleibt, wenn nicht gleichzeitig strukturelle Verbesserungen in der Ausstattung mit wertschöpfungsbestimmenden Produktionsfaktoren je Arbeitskraft erschlossen werden können.“ Betrachtet man die Veränderungen der Arbeitszeiten in den Kooperationen in Abhängigkeit von der Betriebsgröße, so zeigt sich ein ausgeglichenes Bild. Obwohl es bei den Kooperationen des ersten Viertels zu einer massiven Ausweitung der Produktionskapazitäten kam, konnte die Arbeitszeit von gleich vielen Kooperationen wie des zweiten und dritten Viertels gesenkt werden.

Nach Mann und Muziol (2001, 96) zählen im sozialen Bereich „vor allem die Arbeitsentlastung, die geregelte Freizeit und Urlaub, die bessere Absicherung bei Krankheit und die Sicherung der Weiternutzung umfangreicher Investitionen beim Ausfall eines Betriebsleiters.“ Die soziale Bedeutung von Kooperationen wurde von den Kooperationspartnern bei der Gründung etwas unterschätzt (siehe Tabelle A3, Anhang). Fast alle sozialen Ziele wurden in einem höheren Ausmaß von den Kooperationspartnern erreicht, als sie ursprünglich angestrebt wurden. Die am häufigsten erreichten Ziele sind Urlaubsmöglichkeit, Krankenvertretung und Erleichterung der Arbeit. Diese drei Bereiche sind auch jene, die häufig in den Gesellschaftsverträgen verankert wurden. Ein weiterer positiver Effekt der Kooperationen spiegelt sich in den Zielen mehr Freizeit, geregelte Freizeit und Verringerung der Arbeitsbelastung wider. Diese konnten in jeweils 50% der Kooperationen von allen Kooperationspartnern erreicht werden. Bei der Unterscheidung nach Größenklassen fällt auf, dass in kleineren Kooperationen die sozialen Ziele besser erreicht werden konnten als in größeren Kooperationen.

In erfolgreichen Kooperationen muss nach Mann und Muziol (2001, 96 f) allen Beteiligten klar sein, welche Funktionen und Aufgaben sie in der Kooperation haben. Es darf keine Verlierer geben. Die Kooperationspartner müssen kompromissbereit sein, allen Beteiligten muss bewusst sein, dass es sich um eine Zusammenarbeit auf Zeit handelt. Aus den Empfehlungen der Kooperationen geht hervor, dass die Zielfindung und Zieldefinition eine der wichtigsten Aufgaben vor der Gründung der Kooperation darstellt. Des Weiteren werden sehr hohe Anforderungen an die Persönlichkeit der Kooperationspartner (Teamfähigkeit, Toleranz etc.) gestellt. Darauf aufbauend kann sich unter Mitwirkung aller Beteiligten ein gut geregelter Vertrag entwickeln, der den individuellen Ansprüchen der Kooperation gerecht wird.

Schlussfolgerungen

Eine Kooperation ist für landwirtschaftliche Betriebe ein geeigneter Weg sich an veränderte politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen anzupassen. Es kommt zu einer Veränderung der arbeitswirtschaftlichen und sozialen Situation, die einen positiven Effekt auf die Wirtschaftlichkeit der Kooperation und die Lebensqualität der Kooperationspartner hat.

Die Verfahren, die von einer Kooperation eingesetzt werden, entsprechen dem letzten Stand der Technik. Die neuen leistungsfähigeren Verfahren helfen Arbeitszeit einzusparen, wodurch es zu einer Verringerung der Arbeitsbelastung und Erleichterung der Arbeit kommt. Die eingesparte Arbeitszeit wird von den Kooperationen unterschiedlich genutzt. Es lassen sich zwei Strategien, die hauptsächlich verfolgt werden, erkennen. Einerseits verwenden die Kooperationen die eingesparte Arbeitszeit um ihre Produktionskapazitäten aufzustocken, wodurch sie größeren wirtschaftlichen Erfolg erreichen. Werden die Produktionskapazitäten im Vergleich zu den Ausgangsbetrieben nur geringfügig bis nicht erhöht steht den Kooperationspartnern mehr Freizeit zur Verfügung. In den meisten der befragten Kooperationen kommt es zu einer Kombination dieser beiden Strategien. So steht den Kooperationspartnern trotz einer Aufstockung der Produktionskapazitäten mehr Freizeit zur Verfügung.

Das Erreichen von sozialen Zielen spielt eine wesentliche Rolle bei der Gründung von Kooperationen. Das darin liegende Potenzial wird gerne unterschätzt. Soziale Ziele werden durch die gegenseitige Unterstützung und Vertretung der Kooperationspartner erreicht. Toleranz, Vertrauen, Ehrlichkeit, geordnete Familienverhältnisse, Gesprächsbereitschaft in Konfliktsituationen, fortschrittliches Denken und Kooperationsfähigkeit bzw. -bereitschaft etc. sind die Anforderungen an die Kooperationspartner um einen reibungslosen Arbeitsablauf zu garantieren. Wenn mehrere Kooperationspartner koordiniert und mit gegenseitigem Vertrauen zusammenarbeiten, ist es diesen möglich, die ersparte Arbeitszeit in Urlaub, und freie Wochenenden zu investieren. Ein Vorteil liegt auch in der Vertretung im Krankheitsfall. Können alle diese sozialen Verbesserungen genutzt werden, kommt es zu einer Verbesserung der Lebensqualität der Kooperationspartner.