Den Preis macht der Markt – den Erfolg der Betriebsleiter!

Zukunft Milch, 5. Dezember 2024 in Alsfeld

Dipl. - Ing. agrar Bernd Lührmann
Unternehmensberater
Bezirksstelle Osnabrück
Landwirtschaftskammer Niedersachsen

Die Folien und Daten sind nur für den internen Gebrauch bestimmt!

Jegliche Veröffentlichung und Verwendung der Folien und Daten in Artikeln oder Vorträgen Bedarf meiner Zustimmung.
Dieses gilt selbstverständlich auch für die Weitergabe an Dritte!

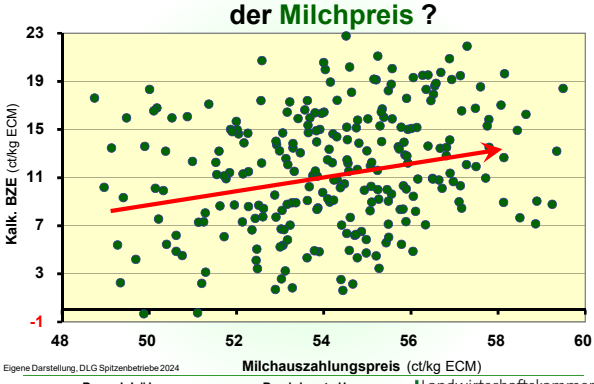
Vielen Dank für Ihr Verständnis

Bernd Lührmann

Kontakt: Tel. 0541/56008-133
Bernd-luehrmann@lwk-niedersachsen.de

Dipl. - Ing. agrar Bernd Lührmann
Unternehmensberater
Bezirksstelle Osnabrück
Landwirtschaftskammer Niedersachsen

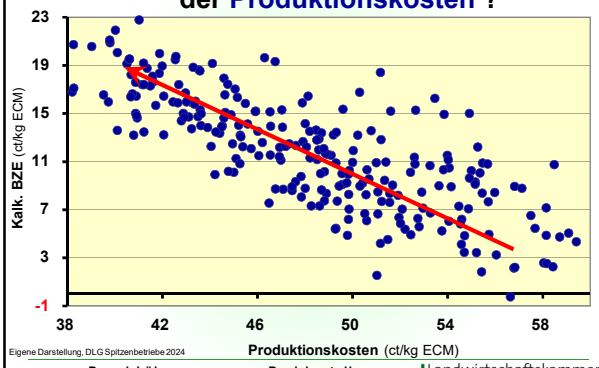
Was bestimmt den Unternehmergewinn - der Milchpreis ?



Eigene Darstellung, DLG Spitzenbetriebe 2024

Dipl. - Ing. agrar Bernd Lührmann
Unternehmensberater
Bezirksstelle Osnabrück
Landwirtschaftskammer Niedersachsen

Was bestimmt den Unternehmergewinn - der Produktionskosten ?



Eigene Darstellung, DLG Spitzenbetriebe 2024

Dipl. - Ing. agrar Bernd Lührmann
Unternehmensberater
Bezirksstelle Osnabrück
Landwirtschaftskammer Niedersachsen

Erfolgspotentiale – aber wo?

✓ **Effizienz der Produktion im Auge behalten!**

Dipl. - Ing. agrar Bernd Lührmann
Unternehmensberater
Bezirksstelle Osnabrück
Landwirtschaftskammer Niedersachsen

Teilkosten, Vollkosten, … hää ?

+ Teilkosten = alle Kosten der Gewinn & Verlust-rechnung (ohne Faktorkosten!)

+ Entlohnung eingesetzter Produktionsfaktoren

Arbeit: für Betriebsleiter 25 €/AKh
für Fam.-angehörige 15 bis 25 €/AKh

Kapital: 4 % Zinsen für gesamtes eingesetztes Kapital

Fläche: ortsübliche Pacht (∅ Fremdpacht des Betriebes)

= kalk. Betriebszweigergebnis
(auch Vollkosten, Unternehmergewinn oder -verlust)

Dipl. - Ing. agrar Bernd Lührmann
Unternehmensberater
Bezirksstelle Osnabrück
Landwirtschaftskammer Niedersachsen

© Bernd Lührmann

Wo erfolgreiche Betriebe effizienter sind?

Ergebnis DLG Spitzenbetriebe WJ 2022/23, sortiert nach Prodk (ct/kg Milch) KmF, nicht vollständig

n = 260		- -	Ø	+ +
Milchleistung	kg ECM	10.292	10.825	10.863
Futterkosten (Gf, Lf & Sf)	ct/kg ECM	28,98	26,30	22,76
Grobfutterleistung	kg ECM/Kuh	3.262	3.571	4.079
Leistungsfuttereinsatz	g E3/kg ECM	300	290	275

Optimierungspotential:

- ✓ Düngung & PSM der Schläge orientiert sich am Ertragsniveau
- ✓ Innere Verkehrslage mehr berücksichtigen
  - ✓ bei Flächenzugang (Pacht/Kauf) entfernteste Flächen ggf. Abstoßen!
  - ✓ in Fruchtfolgeplanung berücksichtigen, dass Grünland am häufigsten angefahren werden muss (GL 15-20x; SM 7-10x) !
- ✓ Silier- und Futterverluste bewusst wahrnehmen & minimieren!

  Optimal: stehender Bestand = erzeugtes Futter = verfüttertes Futter

Dipl. - Ing. agrar Bernd Lührmann
Unternehmensberater
Bezirksstelle Osnabrück
Landwirtschaftskammer Niedersachsen

Wo erfolgreiche Betriebe effizienter sind?

Ergebnis DLG Spitzenbetriebe WJ 2022/23, sortiert nach Prodk (ct/kg Milch) KmF, nicht vollständig

n = 260		- -	Ø	+ +
Milchleistung	kg ECM	10.292	10.825	10.863
Futterkosten (Gf, Lf & Sf)	ct/kg ECM	28,98	26,30	22,76
Grobfutterleistung	kg ECM/Kuh	3.262	3.571	4.079
Leistungsfuttereinsatz	g E3/kg ECM	300	290	275
Gesunderhaltung	ct/kg ECM	1,31	1,16	0,99
Lebenstagsleistung (LKV)	kg ECM/Tag	17,0	18,2	18,5

Optimierungspotential:

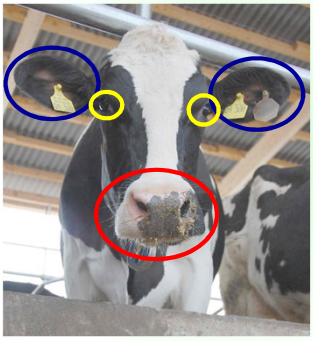
- ✓ Schulungen und Fortbildungen für **alle** Mitarbeiter!
- ✓ Einbau von technischen Hilfsmitteln/Sensorsystemen bedingt:
  - ✓ Wille und Zeit sich mit neuen Techniken zu beschäftigen
  - ✓ Individuelles Kalibrieren, konsequentes Auswerten und Arbeiten !

Ziel: Das Tier noch mehr im Fokus

Dipl. - Ing. agrar Bernd Lührmann
Unternehmensberater
Bezirksstelle Osnabrück
Landwirtschaftskammer Niedersachsen

Sinneswahrnehmungen von Rindern

Welche Sinneswahrnehmung ist verhaltensbestimmend?



1. Geruch - riechen
2. Gehör - hören
3. Augen - sehen

Dipl. - Ing. agrar Bernd Lührmann
Unternehmensberater
Bezirksstelle Osnabrück
Landwirtschaftskammer Niedersachsen

Sinneswahrnehmungen von Rindern

1. Geruch – Rie
   Können wahrs
2. Gehör – Höre
   Besseres Geh
   (oberhalb Hb) mit
   räumliche Or

3. Augen – Sehen
   - weites Sichtfeld (330° - Mensch 110°) schmaler „toter Winkel“ hinter Tier
   - Anpassung an veränderte Lichtverhältnisse 5 x langsamer als beim Menschen
   - Fokus auf Wahrnehmung von Bewegungen

Dipl. - Ing. agrar Bernd Lührmann
Unternehmensberater
Bezirksstelle Osnabrück
Landwirtschaftskammer Niedersachsen

Wo erfolgreiche Betriebe effizienter sind?

Ergebnis DLG Spitzenbetriebe WJ 2022/23, sortiert nach Prodk (ct/kg Milch) KmF, nicht vollständig

n = 260		- -	Ø	+ +
Milchleistung	kg ECM	10.292	10.825	10.863
Futterkosten (Gf, Lf & Sf)	ct/kg ECM	28,98	26,30	22,76
Grobfutterleistung	kg ECM/Kuh	3.262	3.571	4.079
Leistungsfuttereinsatz	g E3/kg ECM	300	290	275
Gesunderhaltung	ct/kg ECM	1,31	1,16	0,99
Lebenstagsleistung (LKV)	kg ECM/Tag	17,0	18,2	18,5
Erstkalbealter	Monate	26,4	26,2	25,7
Prod.kosten Färsen (o.Kalb)	€/erz. Färse	2.697	2.556	2.185

Optimierungspotential:

- ✓ Intensivere Kälberaufzucht (Biestmilchgabe, Tränkemenge & -Dauer etc.)!
- ✓ Controlling: mind. Tiergewichte erfassen (Geburtsgewicht, LG beim Absetzen, LG im 12-13. Lebensmonat, LG bei Abkalbung) !

Dipl. - Ing. agrar Bernd Lührmann
Unternehmensberater
Bezirksstelle Osnabrück
Landwirtschaftskammer Niedersachsen

Wo erfolgreiche Betriebe effizienter sind?

Ergebnis DLG Spitzenbetriebe WJ 2022/23, sortiert nach Prodk (ct/kg Milch) KmF, nicht vollständig

n = 260		- -	Ø	+ +
Milchleistung	kg ECM	10.292	10.825	10.863
Futterkosten (Gf, Lf & Sf)	ct/kg ECM	28,98	26,30	22,76
Grobfutterleistung	kg ECM/Kuh	3.262	3.571	4.079
Leistungsfuttereinsatz	g E3/kg ECM	300	290	275
Gesunderhaltung	ct/kg ECM	1,31	1,16	0,99
Lebenstagsleistung (LKV)	kg ECM/Tag	17,0	18,2	18,5
Erstkalbealter	Monate	26,4	26,2	25,7
Prod.kosten Färsen (o.Kalb)	€/erz. Färse	2.697	2.556	2.185
Arbeitsproduktivität	kg ECM/AK kg ECM/Akh	574.131 245	625.785 282	678.156 310
Stundenlohn Mitarbeiter	€/Akh	16,41	17,19	17,74

Dipl. - Ing. agrar Bernd Lührmann
Unternehmensberater
Bezirksstelle Osnabrück
Landwirtschaftskammer Niedersachsen

© Bernd Lührmann

Effizienzsteigerung der Arbeit

Ziel: > 300 kg Milch/Akh

DLG Spitzenbetriebe NDS WJ 22/23 = 339 kg Milch/Akh

6,36 ct/kg Milch = 21,56 €/Akh AG Belastung = 15,23 €/Akh Bruttolohn

Was kostet eine geleistete Mitarbeiterstunde?

Bruttolohn Mitarbeiter	AG-Belastung je geleisteter Akh*	ct/kg Milch bei … 250	kg/AKh 300
13,00 €	18,41 €	7,36	6,14
15,50 €	21,95 €	8,78	7,32
19,00 €	26,90 €	10,76	8,97

* Bruttoarbeitszeit 2.088 AKh abzgl.. Urlaub & Feiertage 272 AKh, Steuerklasse 1

Hohe Arbeitseffizienz ist die Voraussetzung um wettbewerbsfähige Löhne zahlen zu können!

Wo erfolgreiche Betriebe effizienter sind?

Ergebnis DLG Spitzenbetriebe WJ 2022/23, sortiert nach Prodk (ct/kg Milch) KmF, nicht vollständig

n = 260		- -	Ø	+ +
Milchleistung	kg ECM	**10.292**	**10.825**	**10.863**
Futterkosten (Gf, Lf & Sf)	ct/kg ECM	28,98	26,30	22,76
Grobfutterleistung	kg ECM/Kuh	3.262	3.571	4.079
Leistungsfuttereinsatz	g E3/kg ECM	300	290	275
Gesunderhaltung	ct/kg ECM	1,31	1,16	0,99
Lebenstagsleistung (LKV)	kg ECM/Tag	17,0	18,2	18,5
Erstkalbealter	Monate	26,4	26,2	25,7
Prod.kosten Färsen (o.Kalb)	€/erz. Färse	2.697	2.556	2.185
Arbeitsproduktivität	kg ECM/AK	574.131	625.785	678.156
	kg ECM/Akh	245	282	310
Stundenlohn Mitarbeiter	€/Akh	16,41	17,19	17,74
Direktkosten gesamt	***ct/kg ECM***	***35,86***	***32,26***	***28,20***
Produktionskosten	**ct/kg Milch**	**56,25**	**48,28**	**41,28**

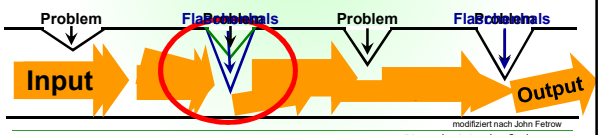
Erfolgspotentiale – aber wo?

- ✓ Effizienz der Produktion im Auge behalten!
- ✓ **Produktionstechnische Potentiale erkennen & erschließen!**

Management zur Problemlösung!

(am Beispiel einer Wasserleitung)

- der Output (Leistung, Geld) wird durch die engste Stelle begrenzt!
- um den Output zu erhöhen muss das „Flaschenhalsproblem“ verringert werden – mehr Input bringt nichts!
- jede Verringerung des „Flaschenhalsproblems“ steigert den Durchfluss bis das nächste Problem limitierend wird!
- Verbesserungen resultieren immer aus der Lösung bzw. Verringerung des jeweils limitierenden Problems
- Konzentration auf`s Wesentliche ist erfolgreicher als Perfektion



Erfolgspotentiale – aber wo?

- ✓ Effizienz der Produktion im Auge behalten!
- ✓ Produktionstechnische Potentiale erkennen & erschließen!
- ✓ **Fokussierte Milcherzeugung mit Weitsicht!**

  + **kritische Betrachtung der aktuellen Betriebsphilosophie** (zeitgemäß, strategisch & perspektivisch sinnvoll)**!**

Das Haus der betrieblichen Strategien

Modifiziert nach Brad Hiltry (Penn State Dairy Alliance) & Sibylle Mücklinghoff-Wicke (2010)

Motto: ***operativer Bereich:*** **die Dinge richtig tun!**
strategischer Bereich: **die richtigen Dinge tun!**

© Bernd Lührmann

Erfolgspotentiale – aber wo?

✓ **Effizienz der Produktion im Auge behalten!**

✓ **Produktionstechnische Potentiale erkennen & erschließen!**

✓ **Fokussierte Milcherzeugung mit Weitsicht!**

+ **kritische Betrachtung der aktuellen Betriebsphilosophie** (zeitgemäß, strategisch & perspektivisch sinnvoll)**!**

+ **Investitionen in Rentabilität & Liquidität möglichst immer tätigen !** (Milchpreisphase, Jahreszeit etc. egal!)

Dipl. - Ing. agrar **Bernd Lührmann** Unternehmensberater | **Bezirksstelle Osnabrück** | Landwirtschaftskammer Niedersachsen

aktuelle Entwicklungsmöglichkeiten!

Arbeitswirtschaft:

✓ Voraussetzungen für Automatisierung und Technisierung schaffen ! (Gebäude-/Stallumbau bzw. –ausbau)

✓ Automatisierung von Arbeitsgängen ! (Schieberoboter, Fütterungs- & Melkautomatisierung etc.)

✓ Technisierung (Sensorsystem, Einstreugerät) von Arbeitsgängen!

✓ Mitarbeiter*in einstellen ! (Teilzeit, Vollzeit egal!)

Liquiditätsoptimierung:

✓ Eigenstromnutzung forcieren ! (Biogas, PV-Anlagen (aktuelle, auch 2009er – März 2012er PV-Anlagen))

✓ Nebenbetriebe (Personengesell.) zur steuerlich. Gestaltung nutzen!

✓ Gründung 13a-Betrieb eruieren ! (Marktfrucht o. Sonderkulturen)

Ausbau, weitere Diversifizierung oder Verlängerung der Wertschöpfungskette forcieren, wenn es passt!

Dipl. - Ing. agrar **Bernd Lührmann** Unternehmensberater | **Bezirksstelle Osnabrück** | Landwirtschaftskammer Niedersachsen

Liquiditäts- & Finanzierungsfehler vermeiden

○ **Keine ungeplanten/-nötigen Investitionen zum Steuern sparen!**
- nur Investitionen tätigen, die auch in Tiefpreisphasen realisiert werden oder zusätzliche Rentabilität erbringen! (ESt-zahlung = 48 ct/€, Investition = 1 €/€)
- Steuerersparnis über verbundene Betriebe prüfen (>200 T€ Gewinn)!
- den Begriff „Unterhaltungsaufwand“ steuerlich neu definieren!

○ **Anstehende Steuerzahlungen bei Liquiditätsplanung berücksichtigen / vorhandenes Eigenkapital erhalten!**
- nachträgliche Darlehensaufnahme für Investitionen vermeiden (bis18 Monate zurück möglich)
- KapErtSt (26,5 % incl. Soli) teils geringer als ESt (48 % incl. SolZ & KiSt)

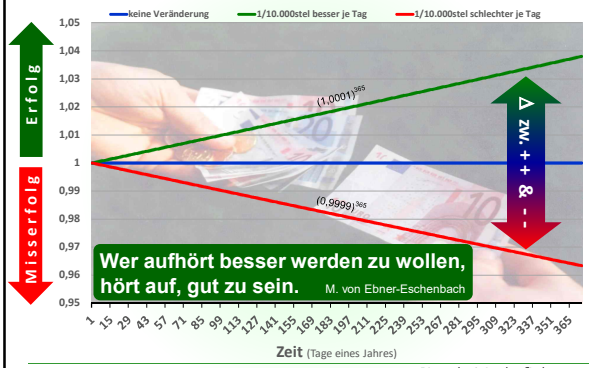
KapErtSt = Kapitalertragssteuer; Est = Einkommenssteuer; KiSt = Kirchensteuer; SolZ = Solidaritätszuschlag

- Cash ist die Seele jeden Unternehmens!

○ **Aktuellen Kapitaldienst aufgrund Liquidität unterschätzt & bei weiterer Darlehensfinanzierung nicht berücksichtigt**

Dipl. - Ing. agrar **Bernd Lührmann** Unternehmensberater | **Bezirksstelle Osnabrück** | Landwirtschaftskammer Niedersachsen

Jeder Tag hat Einfluss auf den Erfolg



Dipl. - Ing. agrar **Bernd Lührmann** Unternehmensberater | **Bezirksstelle Osnabrück** | Landwirtschaftskammer Niedersachsen

Dipl. - Ing. agrar **Bernd Lührmann** Unternehmensberater | **Bezirksstelle Osnabrück** | Landwirtschaftskammer Niedersachsen

© Bernd Lührmann