

Herr Friedrich, Herr Dr. Weber, Sie sind gemeinsam Leiter eines der größten Agrarunternehmen Europas. Elf Betriebe in Landwirtschaft, Dienstleistungsreich und Handel, 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 9.000 Hektar Fläche, über 5.000 Rinder, 10.000 Schweine – das sind Zahlen, die so manchem Bauern in den westlichen Ländern überdimensioniert erscheinen. Ist Ihr Unternehmen nicht drei Nummern zu groß?

■ **Friedrich:** Aus unserer Sicht nicht, im Gegenteil. Wirtschaftlich macht es Sinn, und Gemeinsamkeit macht stark. Zudem können viele Landwirte im Osten Deutschlands mit im Vergleich zu Westeuropa großen Betrieben seit Jahrzehnten gut umgehen, weil sie es gelernt haben. Das zeigt die Entwicklung bis 1990, vor allem aber die Zeit danach. Wenn Größe kein Vorteil wäre, wären wir nach der Wende alle Kleinbauern geworden.

■ **Weber:** Dazu kommt, dass wir in unserem Unternehmen eine gute Tradition als Großbetrieb haben. Zu DDR-Zeiten war die Budissa mit rund 10.000 ha Land und zwei 1.930er-Milchviehanlagen ein Vorreiter in Management und Technologie. Unsere Vorstandsvorgänger wie Manfred Hubrich seit 1976 und Johannes Pietschmann seit 2000 haben überaus erfolgreich gearbeitet. Sie waren Garant für eine auf gemeinschaftliche Entwicklung, konsequenten Vermögenserhalt und verlässliche Arbeitsplatzsicherung gerichtete Unternehmensstrategie ...

... und sind nun im Ruhestand. Kam die Neubesetzung plötzlich oder planmäßig?

■ **Weber:** Unser Unternehmen hat sich immer durch planvolles Handeln ausgezeichnet, und so war es auch hier. Eine Situation wie in manchen Unternehmen, wo Führungskräfte ihren 70. oder auch 80. Geburtstag in Amt und Würden feiern, wollten wir alle nicht. Hinzu kam, dass in den letzten Jahren die allermeisten Rechtsfragen um die Entstehung unseres Unternehmens endgültig geklärt werden konnten. Deshalb hat der Aufsichtsrat den Führungswechsel langfristig im Auge gehabt und vorbereitet. Es ist ja nicht leicht, einen so erfahrenen Leiter wie Johannes Pietschmann zu ersetzen.

Wie kam es, dass die Wahl auf Sie als Doppelspitze fiel?

■ **Friedrich:** Zufall dürfte das nicht gewesen sein. Wir sind beide Mitte Fünfzig, beide dem Unternehmen sehr verbunden, in der Region zu Hause und im Beruf erfahren. Wenn es hart auf hart kommt, können wir uns gut vertreten.



Starkes Duo am Werk

Die ostsächsische **Budissa Agrarprodukte AG Niederkaina** ist eines der größten Agrarunternehmen Europas. Hier hat es unlängst einen Führungswechsel gegeben, aus dem man allerhand lernen kann. Die beiden neuen Vorstände Matthias Friedrich und Dr. Udo Weber gewährten der Bauernzeitung ein Interview.



■ **Matthias Friedrich** ist Jahrgang 1963, stammt aus der Nähe von Burkau und damit aus der „Budissa-Region“. Nach erfolgreichem Agraringenieursstudium hat er in verschiedenen Großbetrieben Sachsens als Produktionsleiter und Geschäftsführer gearbeitet. Zuletzt leitete er drei größere Agrarunternehmen im Raum Uhyst am Taucher. Seit 2011 ist er Mitglied der Leitung der Budissa AG in Bautzen, 2016 übernahm er gemeinsam mit Udo Weber den Vorstandsvorsitz von Johannes Pietschmann.

■ **Weber:** Matthias und ich haben allerdings unterschiedliche Vorgesichten. Er hat intensive Leitungserfahrung in der Produktion, weswegen er diesen Bereich auch führt. Ich bringe vor allem Geschäftsführungserfahrung und internationale Kontakte mit und befasse mich deshalb vorrangig mit Finanzen, Aktionären und Außenbeziehungen.

Mit dem Führungswechsel einher ging eine Verkleinerung des Vorstandes von drei auf zwei Personen. Was bringt das?

■ **Friedrich:** Bislang gab es ein Leitungstrio mit Sprecher, jetzt sind wir beide zwar alleinvertretungsberechtigt, müssen uns aber in den großen und kleinen Fragen des Lebens stets aufs Neue einigen. Das ist eine große Herausforderung an unseren Teamegeist, aber auch die Chance auf maximale Sachorientierung und Flexibilität.

Wie stimmen Sie sich ab?

■ **Weber:** Wir besprechen uns jeden Tag. Um das rationell zu gestalten, haben wir ein gemeinsames Arbeitszimmer und damit den kürzesten denkbaren Weg zueinander. Zudem gibt es anlassbezogene Zusammenkünfte mit den Leitungskollegen der Tochtergesellschaften, den Bereichsleitern. Eine feste Wochensitzung hingegen haben wir bisher nicht, dafür aber quartalsweise einen Beirat und jedes Jahr ein ordentliches

Strategieseminar, auf dem alles ausgekippt wird, was uns bewegt.

Wenn neue Führungskräfte starten, sind die Erwartungen der Umwelt meist hoch. Mit welchen Schritten haben Sie angefangen?

■ **Weber:** Von vornherein war klar, dass mit den personellen Veränderungen auch inhaltliche Vorgaben verbunden sind. Aufsichtsrat und auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens haben sich weit vor dem eigentlichen Führungswechsel auf ein strategisches Entwicklungskonzept von Kontinuität und Wandel verständigt.

Wovon geht dieses Konzept aus?

■ **Weber:** Ausgangspunkt ist die Anerkennung der erreichten Unternehmensentwicklung. Das größte Verdienst unserer Vorgänger ist, dass sie die unvermeidli-



■ **Dr. Udo Weber**, Jahrgang 1963, ist seit Anfang der 90er-Jahre bei der Budissa. Zunächst Agronom, kam er bald zur Landtechnik und war fast 20 Jahre Geschäftsführer der BAG Budissa Agroservice GmbH, einer Tochter der Budissa AG. Das große Projekt Webers war und ist die Folienschlauchsilierung, der er von Paris bis Novosibirsk zu Verbreitung verholfen hat. 2005 promovierte Weber an der Humboldt-Universität Berlin über die Futterqualität im Folienschlauch. Seit 2016 ist er Vorstand der Budissa AG.

chen Fliehkräfte unter den Gesellschaftern beherrscht, die Solidarität als Unternehmensfundament erhalten und die breite Eigentümerstruktur bewahrt haben. Landwirtschaft mit 1.003 Bauern, wo gibt es das noch? Die Aktiengesellschaft ist dafür, soweit wir sehen können, die beste Rechtsform.

»Friedrich: Zweitens hat unseren Führungswechsel die Einsicht bestimmt, dass wir für unser Unternehmen eine zentralisierte Leitung brauchen. Nur dann gelingt es, die möglichen Synergien zu nutzen und somit wirtschaftlich besser zu sein als eine Anhäufung von 1.003 Kleinbauernhöfen. Entsprechend haben wir begonnen, zwischen den historisch entstandenen und bislang in hohem Maße autarken Tochter-GmbH der AG Synergien zu erschließen. Wir sind nunmehr beide neben unserem Vorstandsposten auch Geschäftsführer aller Tochtergesellschaften, sodass wir handlungsfähig sind, falls einer der Betriebsleiter mal ausfallen sollte. Zudem braucht doch nicht jede Tochter eine eigene Buchhaltung, und gemeinsame Planung bringt viele Vorteile ...

Wir soll die Budissa AG künftig gegliedert sein?

»Weber: Wir sehen da am ehesten eine Unterteilung in Bereiche wie Pflanzenproduktion, Milchproduktion, Schweineproduktion und Biogas. Dann kommt da noch das Gewerbe hinzu, der Technikbereich, die 200 Wohnungen, die wir bewirtschaften. So haben wir die besten Voraussetzungen, um erst einmal innerhalb der AG alles gut abzustimmen und Größenvorteile auszuschöpfen.

»Friedrich: Wie das praktisch funktioniert, kann man am Beispiel der Schweineproduktion vielleicht am besten zeigen. Hier haben wir drei Standorte, die auch künftig bleiben sollen, aber wir haben nun auch eine zentrale Leitung für alle Einheiten gebildet, egal, in welcher GmbH sie sind. Das bringt innerhalb des Unternehmens Vorteile, denn wir organisieren geschlossene Kreisläufe. Es kann doch nicht sein, dass einer Jungsauen produziert und verkauft und sich der andere dann weiche vom Markt holt.

»Weber: Auch bei der Milch haben wir bisher einen dezentralen Ansatz, wir produzieren an vier Standorten. Das dürfte in der Anfangszeit richtig gewesen sein – in die Zukunft führt es uns jedoch nicht. Wir sind hier dabei, auf zwei Milchviehanlagen zu konzentrieren, und die Zahl der Rinderproduktionsstätten wird sich von

Die Milchviehanlage der Budissa AG in Kleinbautzen ist ein Sonderfall. Zwei 1930er-Typenkomplexe sind hier in den 70er- und 80er-Jahren nebeneinander errichtet worden. Sie soll künftig das Zentrum der Milchproduktion der AG werden. Um Platz zu schaffen, wurden die mittlerweile funktionslosen Hochsilobatterien 2016/17 abgerissen.



Vier Biogasanlagen sichern der Budissa AG beständige Einkünfte und damit dringend benötigte Liquidität.

Die Mährescherflotte haben Friedrich und Weber neu aufgestellt, zu teuer waren die Generalinstandsetzungen auf die Dauer. „Klar, die Händler waren über den Wegfall der Arbeit nicht begeistert, aber wir können als Bauern ja nicht die Industrie subventionieren“, so Dr. Weber.



sechs auf drei verringern. Langfristiges Ziel sollte sein, die Milch am Neubaustandort Friedersdorf (350 Kühe) und in Kleinbautzen zu konzentrieren. Die beiden 1930er-Anlagen dort sind zwar abgeschrieben, aber nach wie vor eine sehr gute Produktionsgrundlage. Wir senken hier den Tierbestand mittelfristig von 3.000 auf 2.000 Kühe und werden weiter modernisieren – im Dienst des Tierwohls, vor allem aber im Sinne der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dort täglich eine top Leistung vollbringen.

Aus Ihren Worten spricht hohe Wertschätzung. Konnten Sie die bisherigen Umgestaltungen auch sozial abfedern?

»Weber: Wenn es wirtschaftlich irgendwie geht, handeln wir zum Vorteil der Kolleginnen und Kollegen in der Produktion. Das haben wir vielfach unter Beweis gestellt. Entsprechend haben wir den notwendigen Personalabbau auch jüngst vor allem über die Nichtnachbesetzung von altersbedingt ausscheidenden Menschen be-

werkstellt. Einige Kollegen haben sich von sich aus eine neue Arbeit gesucht – man hat ja heute Alternativen. Entlassen im eigentlichen Sinne haben wir keine fünf Mann.

Kommen wir zurück zum Konzept von Kontinuität und Wandel. Dass Sie als Garanten von Kontinuität in wichtigen Fragen der Unternehmensführung auftreten, ist klar geworden. Wo aber liegt der Wandel?

»Friedrich: Vor allem in der Produktion. Wir sind mit einem zwar gut gepflegten, aber stark überalterten Maschinenbestand konfrontiert, der hohe Reparaturaufwendungen verursacht. Die Schlüsselmaschinen hatten größtenteils Laufleistungen zwischen 10.000 und 15.000 Stunden, vielerorts gab es noch erhebliche Mengen an DDR-Technik. Über Reparaturen wurde vor Ort entschieden. Was wir jetzt tun, lässt sich vielleicht an einem etwas überspitzten Beispiel verdeutlichen: Früher fuhren viele bunte Mährescher auf unseren Erntefeldern

hin und her. Jetzt arbeiten wir daran, dass nur noch Maschinen einer Farbe herumfahren – und zwar möglichst alle in eine Richtung! Es ändert sich also etwas im Technikpark. Ob eine Maschine noch einmal generalinstandgesetzt wird, entscheiden wir zentral gemeinsam mit dem zuständigen Leiter. Insgesamt streben wir einen deutlich beschleunigten Ersatz an. Im Idealfall stehen ein ▶

BETRIEBSSPIEGEL

**Budissa
Agrarprodukte AG**

Sitz: Niederkaina (Bautzen)
Betriebsfläche: 9.300 ha LF
Tierbestand: 5.550 Rinder, ca. 10.000 Schweine
Energiegewinnung: vier Biogasanlagen; 1,8 MW
Jahresumsatz: ca. 50 Mio. €, davon 52 % Agrar-/Energiewirtschaft und 48 % Gewerbe
Personal: ca. 250 AK ■

FOTOS: THOMAS TANNENBERGER

G-MANAGEMENTHILFE

**Zuckerrübenbau
im Umbruch**

Münchener. Den Zuckerrübenbauern stellt die Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (DLG) aktuell das Merkblatt 435 mit dem Titel „Die Rübe startet sich“ zur Verfügung. Die Broschüre fasst die Ergebnisse der Arbeit des DLG-Ausschusses für Zuckerrüben zusammen, der den strategischen Transformationsprozess des Zuckermarktes im Zuge des Wegfalls der Quoten und Mindestpreisregelungen analysiert hat. In den vier Aufgabengebieten gehen die Experten zunächst auf die Wertschöpfungskette Zucker ein und stellen einen internationalen Vergleich an. Anschließend beleuchten sie „die hohe Schule des Ackerbaus“, bevor der integrierte Pflanzenschutz und die gesellschaftliche Wahrnehmung in den Mittelpunkt rücken. Das Ziel der Bauern muss der Erfolg zufolge darin bestehen, die vollen Potenziale, die die Erzeugung von Zucker aus Rüben in Europa bietet, bestmöglich zu nutzen. Das betreffe sowohl die Sortenwahl, die Düngung der Sorten, die Optimierung im Anbau sowie auch die Effizienzsteigerung bei Transport, Verarbeitung und Vermarktung. Unterstützung für Zuckerrübenbauern fordert die DLG von der Politik, beispielsweise bei der EU-weiten Preisregulierung gekoppelter Erzeugnisse. Das DLG-Merkblatt ist online kostenlos zum Download zur Verfügung. www.dlg.org. ACE

G-FACHARBEIT

**DLG-Ausschuss
neu besetzt**

Münchener. Der Ausschuss für den Anbau der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft (DLG) hat einen neuen Vorsitzenden: Gunther Lötze wurde im Rahmen einer internen Wahl am 27. Juni zum Nachfolger von Peter Großmann-Neuhäusler gewählt. Zum stellvertretenden Vorsitzenden wurde Dag Frerichs bestimmt, der damit an die Stelle von René Böbel tritt. Lötze hat Agrarwissenschaften an der Universität Wien studiert und verwaltet seit 1997 einen Demeter-Betrieb mit einer Fläche von 450 ha sowie einer Mutterkuhherde mit 100 Kühen. Frerichs hat Agrarwirtschaft an der FH Kiel studiert, war viele Jahre angestellter Betriebsleiter und bewirtschaftet aktuell drei Biohöfe mit zusammen 370 ha. ACE



Technik für die Schlauchsilierung wird von Budissa gebaut und europaweit vertrieben. Selbst die Folienversorgung managt Budissa selbst (o. + I.).

Experte in seinem Metier: Mit den Futterqualitäten im Folienschlauch kennt sich Dr. Weber aus (r.).



FOTOS: THOMAS TANNEBERGER

» Drittel neuester Modelle, ein Drittel mittlerer Baujahre und ein Drittel abgeschriebener Maschinen auf dem Hof. Investitionen werden deshalb konsequent über die Abteilungen und Tochterbetriebe hinweg abgestimmt, Arbeitsbreiten und Leistungskapazitäten mit Blick auf das Gesamtunternehmen geplant.

» **Weber:** Mit diesen Grundgedanken haben wir im letzten Jahr acht Mähdrescher in Zahlung gegeben und zur Ernte dann fünf neue gekauft. Die dem vorausgehenden Verhandlungen waren hart, haben sich aber gelohnt. Wir hatten sieben Angebote eingeholt. Am Ende siegte ein Hersteller, der neben einem wirklich ordentlichen Nachlass auch ordentlichen Service bieten konnte. Unsere Gegenleistung: Wir kaufen alle Drescher bei ihm. Nur bei Traktoren haben wir noch eine „Mehrmarkenstrategie“.

Kosten senken durch Einkaufskonzentration, das geht in dieser Größenordnung. Konnten Sie auch beim Einkauf von Betriebsmitteln schon betriebsgrößenbedingte Vorteile realisieren?

» **Weber:** Da stehen wir am Anfang. Aktuell bestellt jeder Tochterbetrieb sein Saatgut noch allein. Aber wir werden in den nächsten Jahren sorgsam ausloten, was da geht. Aktuell haben wir bereits mit einigen Hauptlieferanten Konditionen ausgehandelt, sodass die Kollegen nur noch Mengenplanung betreiben müssen. Das ist schon ein Schritt nach vorn, aber noch nicht der Weisheit letzter Schluss.

Und im Verkauf? Sie haben doch große Mengen zu bieten?

» **Friedrich:** Für die Vermarktung bräuchten wir einen guten Mann.

Wer sich mit Märkten und Vermarktung auskennt, verdient sein Geld allein durch Optimierung. Momentan ist das noch Zukunftsmusik.

Wie geht ein so großes Unternehmen mit seinen Finanzen um?

» **Weber:** Im Grunde wie jedes gewerbliche Unternehmen dieser Größenordnung auch. Wir haben eine sehr professionelle eigene Buchhaltung, extern einen Wirtschaftsprüfer und einen Steuerberater. Um im laufenden Geschäft besser steuern und auf Entwicklungen reagieren zu können, haben wir jüngst eine Auswertungssoftware gekauft. In zwei bis drei Jahren werden wir wohl auch einen Controller haben, der Daten zu den materiellen und finanziellen Abläufen sammelt und Wege der Optimierung erarbeitet.

Was sagen die Aktionäre, die Landeinbringer und die Ehemaligen zu den von Ihnen eingeleiteten Veränderungen?

» **Weber:** Sie tragen das mit, und viele der Veränderungen haben sie sogar mit angeschoben. Es freut uns ehrlich, dass das so ist. Es gibt ein breites Verständnis dafür, dass nur stabil ist, was sich weiterentwickelt. Insofern lässt man die jüngere Generation gewähren und das Tagesgeschäft gestalten. Gibt es aber strategische Fragen, so stehen uns, auch das ist erfreulich, viele der sehr erfahrenen Bauern mit Rat und Tat zur Seite. Das ist für uns ein großer Vorteil. Nicht zuletzt deshalb gibt es bei uns einen Ältestenrat, der sich zwei Mal im Jahr trifft. Von ihm hören wir viel Nützliches, und mit ihm diskutieren wir die grundlegenden Gestaltungsideen, ohne dass am Ende eine einstimmige Entscheidung fallen muss.

Letztlich schauen der Ältestenrat und alle anderen auf das Wirtschaftsergebnis. Auch das überzeugt mittlerweile.

Darf man Genaueres erfahren?

» **Weber:** Wir haben 2017 das beste Ergebnis seit Gründung der Budissa 1991 eingefahren. Wir hatten im vergangenen Dezember die Ehre, das vor über 300 höchst interessierten Gesellschaftern in der Hauptversammlung bekanntzugeben. Es war ein gutes Schweinejahr, die Getreidepreise waren mittelmäßig, die Milch hat sich erholt. Entscheidend war, dass wir die Technikkosten um eine ganze Größenordnung drücken konnten und auch die Verwaltungskosten runtergeschraubt haben. So konnten wir zeigen, dass selbst unter den schwierigen allgemeinen Rahmenbedingungen der Landwirtschaft ein gutes Wirtschaftsergebnis im Großbetrieb machbar ist – wenn man nur zusammenhält.

Was haben Sie sich für die nächsten Jahre vorgenommen?

» **Weber:** Den Betrieb krisen- und wetterfest zu machen. Ökonomie ist bei uns weder Renditerallye noch Selbstzweck. Wir müssen Geld verdienen, um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig zu bezahlen, Preiskrisen abzufedern und Flächen zu kaufen. Die Flächen werden jetzt vergeben, und die Konkurrenz schläft überhaupt nicht. Nicht mal Urlaub macht die.

» **Friedrich:** Bei alledem ist es unser Anliegen, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen. Manchen müssen wir vorher noch abholen. Wie das am besten geht, lernen wir gerade.

Die Fragen stellte
DR. THOMAS TANNEBERGER