



Die Investitionskosten für den Neubau eines Stalls haben sich in den letzten Jahren wesentlich erhöht.

FOTO: SABINE RÜBENSAAT

Erst rechnen und alle Optionen prüfen – dann investieren!

Vor dem Bau eines neuen Stalls gibt es **einiges zu klären**, zum Beispiel welches Ziel damit erreicht werden soll. Auch die Mitarbeiter sollten in die Planung einbezogen werden. Mitunter kann sogar eine Basisförderung günstiger sein als die Premiumvariante – insbesondere bei den Folgekosten.

Die Milchpreiskrise 2015/16 und die trockenheitsbedingten Ernteausfälle in den letzten beiden Jahren haben vielen Milchviehbetrieben in Deutschland schwer zugesetzt. Wer nicht vor und verständlicherweise erst recht nicht in der Milchpreiskrise investiert hat, steht jetzt möglicherweise vor der Herausforderung, eine größere Modernisierung oder einen Neubau zu planen. Dabei sollte man sich darüber im Klaren sein, dass Produktionsstandorte mit angreifbarem Umweltschutz- und Tierwohlniveau über kurz oder lang ins Visier von Behörden geraten werden. Die einen breiten Konsens findenden Empfehlungen des Kompetenznetzwerks Nutztierhaltung geben eine klare Richtschnur für die Investitionsplanung. Eines haben die letzten Jahre ebenfalls gezeigt: Die finanzierenden Banken schauen bei Investitionen in die Milchproduktion jetzt noch intensiver als früher auf die Investitionsplanung und deren Ergebnisse, zumal sich die Investitionskosten in den letzten Jahren wesentlich erhöht haben. Neubaukosten je Kuhplatz inklusive Ausrüstung und Melktechnik von 10.000 € und mehr sind leider nicht die Ausnahme, sondern eher die Regel. Der guten Vorbereitung der Investition kommt somit eine große und steigende Bedeutung zu.

Als Erstes muss eindeutig geklärt werden, was der Betrieb mit der Investition erreichen will. Je genauer die Zielsetzung, umso besser lassen sich Angebote einordnen und später der Erfolg der Investition messen. Um eine selbstkritische Analyse der eigenen Milchproduktion wird man hier nicht herumkommen.

Um Betriebsblindheit zu vermeiden, kann externe Unterstützung sehr hilfreich sein. Im Ergebnis der Analyse sind die Stärken der betrieblichen Milchproduktion zu benennen und die bestehenden Leistungsreserven zu definieren. Das Investitionsvorhaben ist dann danach zu beurteilen, ob und in welchem Umfang damit Leistungsreserven erschlossen werden können, ohne dabei die betrieblichen Stärken einzubüßen. Um es klar zu sagen: Wenn die Schwächen der Milchproduktion beispielsweise vorrangig im Anlagenmanagement beziehungsweise der qualitätsgerechten Grundfuttersversorgung liegen, dann wird ein Stallneubau diese Probleme kaum lösen.

Bezieht sich das Investitionsvorhaben nur auf Teile der Milchproduktion, so sind die Kapazitäten mit den weitergenutzten Produktionsanlagen abzustimmen. Wird beispielsweise nur der Neubau eines Stalles mit mehr Kuhplätzen als bisher geplant, so ist die Frage

zu beantworten, ob der Platz im Repro- und Kälberbereich dann noch ausreicht oder auch hier Investitionen notwendig sind. Fester Bestandteil der Analyse muss der Blick auf die aktuelle und zukünftige Verfügbarkeit von geeigneten Arbeitskräften sein. Ein Neubau mit ergonomisch optimierten Arbeitsplätzen, verringerter körperlicher Belastung und attraktivem Sozialtrakt kann, muss aber nicht zwingend für die erforderliche Mitarbeiterqualität sorgen, auch wenn dies gern in Verkaufsgesprächen als Argument vorgebracht wird. Durch die Zuwanderung der letzten Jahre ist die Zahl der Einwohner in Deutschland auf einem neuen Höchststand. Leider sind diese ungünstig verteilt.

Laut einer Studie des Ifo-Institutes aus dem letzten Jahr ist gerade der ländliche Raum im Osten „ausgeblutet“. Mit 13,9 Millionen Einwohnern liegt die ostdeutsche Zahl auf dem Stand von 1905. Hier sind fachlich fundierte Ansätze im Personalmanagement gefragt, die zu einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung ans Unternehmen führen. Dabei steht neben einer leistungsgerechten Vergütung auch eine starke Identifikation aller Mitarbeiter mit dem Unternehmen im Vordergrund. Jedes größere Investitionsvorhaben sollte die Zustimmung der Aufsichtsgremien des Unternehmens besitzen. Be-

findet sich das Unternehmen in der Phase des Generationswechsels, sind die nachfolgenden Führungskräfte zwingend in die Entscheidungsfindung einzubeziehen.

Und eine weitere Frage muss gestellt werden: Wie stehen das Anlagenmanagement und die Mitarbeiter zur Investition? Tragen diese die Entscheidung nicht mit, ist es von vornherein schwer, die Investitionsziele zu erreichen. Vor diesem Hintergrund hat es sich bewährt, Anlagenleiter und, wenn möglich, auch Mitarbeiter in geplante Betriebsbesichtigungen einzubinden.

Bei einer Entscheidung für die Investition werden als Nächstes die Investitionskosten zu klären sein. Bei komplexen Neubaumaßnahmen ist dabei die Ermittlung der Investitionskosten in fachmännische Hände zu legen. Diese muss über eine einfache, grobe Kostenschätzung hinausgehen. Je detaillierter die Kostenermittlung bereits ist, umso genauer kann vom Bauherren beurteilt werden, ob auch alle relevanten Sachverhalte berücksichtigt wurden. Die billigste Variante muss nicht die wirtschaftlichste sein. Diese Phase der Investitionsvorbereitung kann zudem sehr gut dazu genutzt werden, um Lösungsvarianten zu vergleichen. Wer beispielsweise in die Automatisierung des Mel-

kens investieren will, hat heute ein breites Spektrum an Alternativen zur Umsetzung des Vorhabens.

Die Erfahrung zeigt zudem, dass sich die Betriebe bisher in der Regel zwar intensiv mit den Investitionskosten beschäftigen, sich aber zu wenig mit den Investitionsfolgekosten auseinandersetzen. Bei Melktechnik definieren sich diese über die laufenden Bewirtschaftungskosten, die mit den Anbietern im Vorfeld der Investition zu klären sind: Wie viel Personal wird gebraucht, wie hoch sind Energie- und Wasserverbrauch, welche regelmäßigen Serviceleistungen fallen an, und was beinhalten diese?

Mit der Einbeziehung der Investitionsfolgekosten in die Angebotswertung wird die Frage beantwortet, ob ein Investitionskostenvorteil auch nachhaltig ist. Das hilft bei der Nachverhandlung der Angebote. So zeigt sich in unserem Beispiel 1 (Tab. 1), dass die Variante 2 einen Investitionskostenvorteil von 192.000 € hat. Das ergibt bei einer Vollfinanzierung der Investition ohne Förderung bei den unterstellten Konditionen einen Zinsvorteil von 28.800 € für Variante 2. Dieser Zinsvorteil wird – durch die geringeren laufenden Bewirtschaftungskosten in Variante 1 von 12.080 €/a – bereits nach reichlich zwei Nutzungsjahren ausgeglichen. Nach etwas mehr als 18 Jahren ist sogar eine vollständige Kostengleichheit hergestellt. Auffallend ist, dass in Variante 1 ein deutlich höherer Aufwand für Wartung und Service besteht. Dieser kann auf dem Verhandlungsweg eventuell noch reduziert werden. Dagegen fällt in der Variante 2 insbesondere der hohe Wasserverbrauch ins Gewicht, der sich zwangsläufig auch im Gülleanfall und den damit verbundenen Kosten niederschlägt. Wer größere Investitionen plant, wird dafür, wenn möglich, Fördermittel beantragen wollen. Fakt ist:

TABELLE 1

Neubau Melkzentrum mit automatischem Melksystem

	Variante 1	Variante 2
Gesamtinvestition	3.449.000 €	3.257.000 €
Zinsen (2 %, 15 Jahre)	517.350 €	488.550 €
Personalaufwand Melken	108.000 €/a	108.000 €/a
Instandhaltung (1,0 %)	34.490 €/a	32.570 €/a
Wartung/Service	103.000 €/a	76.000 €/a
Dippmittel	25.000 €/a	23.000 €/a
Zwischendesinfektion	13.000 €/a	6.000 €/a
Energie	31.000 €/a	39.000 €/a
Wasser	7.000 €/a	24.000 €/a
Güllelagerung/-ausbringung	10.000 €/a	35.000 €/a
Summe Bewirtschaftung	331.490 €/a	343.570 €/a

TABELLE 2

Neubau Liegeboxenlaufstall 240 Kuhplätze (Thüringen)

	Basisförderung 20 % Zuschuss	Premiumförderung 40 % Zuschuss
Investition Stall	1.780.000 €	1.780.000 €
Investition Auslauf	nicht erforderlich	60.000 €
Gesamtinvestition	1.780.000 €	1.840.000 €
Zuschuss	356.000 €	736.000 €
Fremdfinanzierung	1.424.000 €	1.104.000 €
Zinsen (2 %, 15 Jahre)	213.600 €	165.600 €
jährliche Festkosten (bezogen auf 25 Jahre Nutzungsdauer)		
Abschreibung	71.200 €/a	73.600 €/a
Instandhaltung (1 %)	17.800 €/a	18.400 €/a
jährliche Festkosten	89.000 €/a	92.000 €/a
zusätzliche Bewirtschaftungskosten Premiumförderung		
Einstreu	/	7.000 €/a
Lagerung und Ausbringung	/	9.700 €/a
Wirtschaftsdünger	/	7.460 €/a
Arbeits- und Maschinenkosten	/	7.460 €/a
jährliche Bewirtschaftungskosten	/	24.160 €/a
Aufwand gesamt	89.000 €/a	116.160 €/a

Wer mit Fördermitteln bauen will, muss sich den Förderbedingungen stellen. Ob diese immer im vollen Umfang sinnvoll erscheinen, liegt dabei nicht im Ermessen des Antragstellers. Klar ist auch, dass die Fördermittelbeantragung die Umsetzung der Maßnahme meist verzögert. Aufgrund der hohen Investitionskosten ist eine wirtschaftliche Darstellung

der Investition ohne Förderung jedoch kaum mehr möglich. Die Erkenntnis, dass die Förderung ihren Beitrag zur Kostenexplosion leistet, nützt aber auch demjenigen nichts, der auf die Förderung verzichtet. Aktuell stehen die Betriebe bei Neubauinvestitionen vor der Entscheidung, Basis- oder Premiumförderung, sofern Basisförderung überhaupt noch ange-

boten wird, zu beantragen. Aufgrund der höheren Bezuschussung versuchen viele Betriebe, die Premiumförderung zu nutzen, auch wenn damit höhere Auflagen und somit höhere Investitionskosten verbunden sind. Vor diesem Hintergrund wird Basisförderung als Alternative häufig gar nicht erst geprüft. Somit ist auch nicht bekannt, welchen zusätzlichen Investitionsaufwand die Premiumförderung verursacht.

Zudem gilt es auch hier, die laufenden Bewirtschaftungskosten nicht zu vergessen. Für die Premiumförderung müssen in der Regel Ausläufe geschaffen werden. Diese verursachen neben den Festkosten regelmäßigen Aufwand, der zu quantifizieren ist. Bei einer Nutzungsdauer von 20 bis 30 Jahren können so schnell Summen zusammenkommen, die den höheren Zuschuss bereits nach wenigen Jahren aufzehren.

Im Beispiel 2 (Tab. 2) hat der Betrieb mit der Premiumförderung 60.000 € höhere Investitionsausgaben. Durch den deutlich höheren Zuschuss kann er bei der Fremdfinanzierung 320.000 € einsparen. Bei den im Beispiel unterstellten Finanzierungsbedingungen ergibt sich ein Zinsvorteil von 48.000 € zugunsten der Variante Premiumförderung.

Wie sieht es jedoch mit der jährlichen Kostenbelastung aus? Dazu wurden die Festkosten und die Bewirtschaftungskosten für beide Varianten ermittelt. Dabei wurde davon ausgegangen, dass die Ausläufe nicht überdacht sind und eingestreut werden. Trotz geringerer Zinsbelastung sind bereits die jährlichen Festkosten bei der Premiumförderung höher. Hinzu kommen die Bewirtschaftungskosten des Auslaufes, die weitgehend auf der Basis von KTBL-Daten mit über 20.000 € ermittelt wurden. Es bewährt sich, wenn zur Beurteilung der Angebote und der Kosten der Investition der ▶

► Betriebsberater einbezogen wird. Denn dieser wird es in der Regel auch sein, der das Investitionsvorhaben gegenüber der Bank beziehungsweise dem Förderinstitut begründet. Die dargestellten Beispiele dürfen nicht verallgemeinert werden. Die langjährige Beratungspraxis der IAK GmbH zeigt, dass jeder Betrieb und jedes Investitionsvorhaben für sich betrachtet werden müssen. Die beiden Beispiele belegen aber sehr gut, dass für die Einschätzung der Wirtschaftlichkeit einer Investition die Investitionsfolgekosten unbedingt so genau wie möglich abgeschätzt werden müssen.

Analyse und Prüfung von Investitionsalternativen erfordern bereits geraume Zeit. Im Verlauf der Projektentwicklung können dann unter anderem Standortsuche, Bürgerinitiativen und BimSchG-Verfahren zu Verzögerungen führen. In einer weiteren Phase mit Bankterminen, Förderantragstellung, Ausschreibungen, Bietergesprächen, Auftragsvergabe, Baubeginn, archäologischen Grabungen bis hin zur endgültigen Projektrealisierung können so manche Jahre vergehen. Diese Zeit bietet nicht selten großes Überraschungspotenzial in der Baukostenentwicklung. Diese muss deshalb bereits in vorläufigen Investitionskonzepten Berücksichtigung finden. Nicht zu vergessen ist, dass trotz Unterstützung durch die Beratung auch erhebliche betriebliche Arbeitskräftressourcen gebunden werden.

FAZIT: Trotz hoher Kosten ist die Bereitschaft, notwendige Investitionen durchzuführen, in vielen Milchviehbetrieben vorhanden. Um deren Wirtschaftlichkeit zu sichern, ist eine intensive Investitionsvorbereitung notwendig. Diese beginnt mit einer ehrlichen Analyse der eigenen Milchproduktion und einer klaren Definition der Zielsetzung der Investition. Angebote müssen nicht nur hinsichtlich der Investitionsausgaben und der bestehenden Fördermöglichkeiten, sondern auch in Bezug auf die Investitionsfolgekosten geprüft werden. Es kann sich durchaus herausstellen, dass ein in der Anschaffung teureres Projekt im späteren Betrieb das wirtschaftlichere ist und umgekehrt.