

# In der Region verankert, am Weltmarkt präsent

Der Unternehmensverbund **Budissa Agrarprodukte AG Niederkaina** mit seinen zwölf Tochterfirmen sieht sich für die Zukunft gut aufgestellt. Die Milchproduktion wird tierwohlgerecht modernisiert.



Die Anlage in Kleinbautzen wird tierwohlgerecht modernisiert und mit Melkrobotern ausgerüstet. Es entsteht das „Milchkompetenzzentrum“ der Budissa Agrarprodukte mit zukünftig 1.500 Milchkühen.

FOTOS: WERKBILD

Maßgebend für die langfristige Sicherung des Betriebserfolges sind strategische Entscheidungen. Die Konzentration der Milchproduktion auf einen Standort und die tierwohlgerechte Modernisierung der beiden 1930er-Milchviehanlagen gehören dazu. Der Autor Dr. Klaus Siegmund sprach mit den beiden Vorständen der Budissa AG, Dr. Udo Weber und Tina Dallwitz, sowie mit dem Geschäftsführer der Budissa Agrarprodukte Preititz/Kleinbautzen GmbH, Winfried Bartosch, in der die beiden Milchviehanlagen stehen und wo derzeit das neue „Milchkompetenzzentrum“ entsteht. Sie stellen das Unternehmen und die Unternehmensstrategien vor.

## Kooperation wird AG

Die Budissa Agrarprodukte AG Niederkaina ist heute eines der größten und am breitesten aufgestellten Agrarunternehmen in Deutschland und EU-weit und von Beginn an wirtschaftlich erfolgreich. Für die Bewertung der Unternehmensstruktur und der strategischen Ausrichtung des Unternehmensverbundes mit gut 9.000 ha landwirtschaftliche Fläche, zwölf Betriebsteilen, Beteiligungen an weiteren Unternehmen in der Region und einem Jahres-

umsatz von 60 Mio. € ist ein kurzer historischer Rückblick auf die Privatisierung 1990/91 unabdingbar.

Die Gründung einer Aktiengesellschaft aus der gesamten Kooperation Niederkaina sahen die damaligen Akteure als einzige reale Möglichkeit, ihr erarbeitetes Vermögen zu erhalten und in eine neue Unternehmensform einzubringen. Die Privatisierung gestaltete sich besonders kompliziert, da in dem Kooperationsbetrieb LPG (T) Kleinbautzen zwei 1930er-Milchviehanlagen standen an der viele Betriebe der Region beteiligt waren. Einer der Befürworter für die Umwandlung

dieser Betriebe in eine Holding als Aktiengesellschaft war der heutige Geschäftsführer der Budissa Agrarprodukte Preititz/Kleinbautzen GmbH, Winfried Bartosch: „Wir brauchten schnellstens ein ökonomisches Konzept mit der passenden Rechtsform, das für die Privatisierung für große landwirtschaftliche Betriebsverbände passt, unser Vermögen sichert und möglichst viele Arbeitsplätze erhält.“ Im April 1991 fand mit 1.150 Personen die Gründungsversammlung der AG in Bautzen statt, die der damalige erste Vorstandsvorsitzende, Manfred Hubrich, 25 Jahre später wie folgt

beurteilte: „Es war ein Unternehmen mit Tragweite“, womit er recht behalten sollte.

## Tradition und Innovation

Das kann der heutige Vorstand, Dr. Udo Weber, nur bestätigen. Er ist Strategie und Visionär zugleich und sucht unermüdlich nach Wegen, das Unternehmen voranzubringen und auf neue Anforderungen einzustellen. Ein Rückblick – einschließlich einer kritischen Bewertung – ist dabei für ihn unabdingbar. Was für ihn vielleicht der Grund war, mir die Broschüre von 2016, die zum 25. Jahrestag der Gründung aufgelegt wurde, zu empfehlen. Dieses Zeugnis von der Landwirtschaft in der Region Bautzen – von den ersten LPG über die „Industrialisierung“ der Landwirtschaft bis zum Unternehmensverbund Budissa unter marktwirtschaftlichen Bedingungen – wurde von den unmittelbar Beteiligten festgehalten.

Udo Weber, der 1990 als Absolvent in die LPG Kleinbautzen kam und als Agronom sein Berufsleben begann, hat, seitdem er 2016 als Vorstand berufen wurde, in enger Abstimmung mit dem Aufsichtsrat und unter Einbeziehung vieler Aktionäre (insgesamt gibt es in der AG 2022 noch 1.008 Aktionäre) Maßnahmen in Gang gebracht, das Unternehmen auf neue Herausforderungen einzustellen. Dafür wurde in einem Geschäftsverteilungsplan die Leitungsstruktur noch stärker auf das Gesamtunternehmen ausgerichtet, um Synergien zu bündeln.

## Regionale Wertschöpfung

Unter dem Motto „Tradition und Innovation“ hat Weber mit seiner 2020 berufenen Vorstandskollegen, Tina Dallwitz, dem Aufsichtsrat und den Aktionären Strategien zur Unternehmensausrichtung vorgelegt. Diese lassen sich kurz zusammenfassen (ohne vollständig zu sein):

## IVM-Tagung am 3./4. November 2022

Große ostdeutsche Agrarunternehmen stehen in besonderem Maße vor schwierigen strategischen Entscheidungen, wie sie sich zukünftig ausrichten sollen. Politische Vorgaben aus der EU, der Bundesregierung und den grünen Agrarministerien in Bund und Ländern erschweren dabei die Orientierung. Das Lavieren zu den Vorschlägen der Zukunftskommission und der Borchert-Kommission ist nur ein Beispiel, was große Milchbetriebe bei notwendigen Investitionen in die Modernisierung oder einen Stallneubau behindert.

Auf der Jahrestagung des Interessenverbandes Milcherzeuger (IVM) Anfang November in Bautzen tauschen sich deshalb die rund 50 IVM-Mitgliedsbetriebe, Vertreter der IVM-Fördermitglieder sowie

Fachleute zur Thematik „Langfristige Unternehmensstrategien zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit“ aus.

Rund zwei Drittel der IVM-Mitgliedsbetriebe produzieren in ehemaligen „2000er-Anlagen“, die in den 1970er- und 1980er-Jahren errichtet und danach zumeist umfassend modernisiert wurden. Grundlage des fachlichen Austausches sind Erfahrungen zur langfristigen strategischen Ausrichtung der beiden Mitgliedsunternehmen Agrargenossenschaft Memmendorf und der Budissa Agrarprodukte AG Niederkaina. Die Betriebe sind zugleich Exkursionsziel der Tagung. Das besondere Interesse richtet sich dabei, neben der breiten Aufstellung des Unternehmensverbundes, auf den umfassenden tierwohlgerechten Umbau der beiden 1930er-Anlagen und auf die Ausrüstung mit Melkrobotern.

### BETRIEBSSPIEGEL 2022

- Landwirtschaft auf 9.112 ha (Ackerland: 8.025 ha, Grünland: 1.087 ha)
- Durchschnittliche Ackerzahl: 50, Niederschlagsmittel: 698 mm
- Wintergetreide: 4.442 ha (Weizen 2.424 ha, Gerste 1.185 ha, Roggen 559 ha)
- Winterraps: 1.502 ha; Mais: 1.399 ha; Zucker-/Futtermülsen: 194 ha
- Kartoffeln: 47 ha; Ackerfutter: 70 ha; Greening: 324 ha
- Großvieh: 4.331 (0,48 GV/ha)
- Rinder gesamt: 3.775; Milchkühe: 1.721 (19/100 ha)
- Schweine gesamt: 17.813 (Zuchtsauen 3.172, Jungsaunen 1.734, Ferkel 7.372, Läufer 4.543, Mastschweine 992)
- Arbeitskräfte AG gesamt: 250
- Umsatz: 60 Mio. € (40 % Landwirtschaft, 60 % Gewerbe)

### Markenname mit hohem Bekanntheitsgrad

**Zur Bedeutung des Namens Budissa** gibt es mehrere historische Auslegungen. Nach einer sorbischen Sage hat der Riese Sprejnik in dem Gebiet um Bautzen für seine Untertanen eine Stadt errichtet und nannte sie Buddisin (Bautzen). Das fruchtbare Land um diese Stadt mit seinen fleißigen Menschen nannte er Buddissa. Nach dem Riesen soll auch die Spree benannt sein, die durch Bautzen fließt. Auf der Suche nach einem einprägsamen Markennamen für den Unternehmensverbund einigte man sich 1991 auf „Budissa“. Der Name ist heute sowohl für die AG als auch für alle zwölf GmbH eine starke Marke in der Region mit hohem Wiedererkennungswert.



■ Im Mittelpunkt der strategischen Überlegungen steht die Unternehmensstabilität. Diese kann nur durch entsprechende Gewinne erreicht werden, was wiederum zielgerichtete Investitionen erfordert. Nur das ermöglicht eine Kapitalverzinsung für die Aktionäre, wettbewerbsfähige Pachtverträge und einen weiteren Landkauf. „Für motivierte Mitarbeiter ist ein Lohnniveau erforderlich, das in einer Region mit Stadtnähe und vielen Arbeitgebern Arbeitskräfte sichert“, Dr. Udo Weber. Mit Ausnahme von drei Jahren wurden den Aktionären seit 1995 Dividenden gezahlt, die im Schnitt von Jahr zu Jahr gestiegen sind.

■ Langfristige Investitionen sind umfassend auf Chancen und Risiken in Bezug auf ihren Beitrag zum Unternehmensgewinn zu prüfen.

■ Das Anbauverhältnis in der Pflanzenproduktion ist darauf auszurichten, dass der Gewinn die sinkenden Flächenzahlungen ausgleicht.

■ Mit dem Ausbau des Budissa Landmarktes ergeben sich Möglichkeiten, stärker in die Direktvermarktung und die Gastronomie einzusteigen. Der Standort Niederkaina als Ortsteil von Bautzen ist dafür prädestiniert. Geprüft wird daher der Bau einer Landschlachtereier mit Verarbeitung. Der Gutshof Baruth mit historischem Getreidespeicher und altem Kuhstall wird weiter als Bauernhof ausgebaut – auch mit dem Ziel, Landtourismus

und eigene Produkte (z. B. Gutshof-Honig und Freilandeier mit Hühnermobil) und eine Adresse für Schulklassen anzubieten.

■ Eine große Bedeutung für die Wertschöpfung wird in einer noch effektiveren Nutzung der umfangreichen Immobilien und Wohnungen, einschließlich der Nutzung für die Energiegewinnung über Solaranlagen, gesehen.

■ Die Sicherung der Gewinne liegt zudem im Ausbau des international aufgestellten Geschäftszweiges Foliensilierung. Eine noch höhere Wertschöpfung soll über die Bag Budissa Agroservice GmbH erzielt werden. Weber, der diesen Betriebszweig 1994 gegründet hat, verweist auf die Geschäftsbeziehungen in über 30 Länder.

■ Strategien und Investitionsschwerpunkte sind auf neue gesellschaftliche Entwicklungen einzustellen. Chancen sieht man in der stärkeren Nachfrage nach Regionalität und in einem zunehmenden Fehlen ländlicher Gastronomie und von Verkaufsangeboten.

■ Der Unternehmensverbund will sich gegebenenfalls erweitern, wenn sich günstige Gelegenheiten ergeben, wie 2006 mit der Übernahme des Agrarbetriebes Friedersdorf und 2007 des Agrarbetriebes Oberförstchen.

■ Die Milchproduktion erfolgt zukünftig nur noch konzentriert an einem Standort, was ein gravierender Eingriff in die Struktur des Unternehmensverbundes ist. Langfristig soll die Anlage zu den

Topbetrieben der Milcherzeugung gehören.

### Heftiger Meinungsstreit

Bei der Milchproduktion im Unternehmen zeigt sich der Strukturwandel am deutlichsten. Er ist ein Spiegelbild der strukturellen Entwicklung der ostdeutschen Milchproduktion von den 1970er- und 1980er-Jahren mit der Entwicklung zahlreicher großer Typenanlagen, der drastischen Transformation in den Jahren von 1990 bis etwa 1995 und der bis jetzt anhaltenden Aufgabe der Milchproduktion in vielen Betrieben. Auf der anderen Seite steht die Herausbildung von großen wettbewerbsfähigen Spitzenbetrieben der ostdeutschen Milchproduktion.

In der damaligen Kooperation Niederkaina mit 9.500 ha standen 1989 rund 6.000 Milchkühe, fast 4.000 davon in den beiden 1930er-MVA in Kleinbautzen und 450 in dem 1968 errichteten „Rinderkombinat“ in Niederkaina, die übrigen in mehr oder weniger kleineren Ställen, die unter marktwirtschaftlichen Bedingungen nicht wettbewerbsfähig waren. 1992 hatte sich der Milchkuhbestand fast halbiert. Winfried Bartosch erinnert sich, dass auch die Produktion in den 1930er-Anlagen nicht rentabel war. Erst ab etwa dem Jahr 2000 konnten, in Abhängigkeit von den Milchpreisen, Gewinne erzielt werden, wobei die Betriebsphilosophie bei relativ niedrigem Kraftfuttereinsatz nicht auf hohe Leistungen ausgerichtet war. An den noch verbliebenen Milchstandorten konnte trotz Modernisierungen nach wie vor keine Rentabilität erzielt werden.

Wie in vielen ostdeutschen Betrieben wurde die Milchproduktion quersubventioniert. Nach

Aussagen von Udo Weber summierten sich im Laufe der Jahre Millionenverluste. Zur weiteren Strategie in der Milchproduktion entbrannte insbesondere im Zeitraum nach dem Auslaufen der Milchquote im Jahr 2015 eine heftige Diskussion, wie es weitergehen soll. Die Vorschläge reichten von der völligen Aufgabe der Milchproduktion bis zur Modernisierung der verbliebenen Ställe an mehreren Standorten oder einer Ausdehnung der Milcherzeugung.

### Milchkompetenzzentrum

Schließlich hat sich der Vorschlag des Vorstandes in Abstimmung mit allen Beteiligten durchgesetzt: Am Standort der beiden 1930er-MVA die Milchproduktion zu konzentrieren. Die anderen Standorte sollten geschlossen und einer neuen Verwendung zugeführt werden, was seitdem erfolgt ist. Aufgegeben wurde auch die Milchproduktion in Friedersdorf, wo erst 2008 ein neuer Kuhstall für 300 Kühe gebaut worden war. Tina Dallwitz begründete das auch damit, dass Ställe mit einer solchen Herdengröße kostenseitig nur schwer rentabel zu betreiben sind (*Sabine Mühlbach in Bauernzeitung 2/2021, S. 44*).

Entscheidend für den Standort Kleinbautzen war, dass dort die Kompetenz der Milcherzeugung konzentriert ist und die „2000er-Anlagen“ mit einer entsprechenden Modernisierung noch lange das Potenzial für eine rentable Milchproduktion haben. Was nicht wenige ostdeutsche Betriebe unter gleichen Bedingungen ja beweisen würden. So entsteht gegenwärtig das „Milchkompetenzzentrum“ Kleinbautzen, und zwar bei laufender Produktion. Ende nächsten Jahres sollen ▶

### GESCHÄFTSFÜHRUNG

#### Winfried Bartosch

Winfried Bartosch, Jahrgang 1956, ist Geschäftsführer der Budissa Agrarprodukte Preititz/Kleinbautzen GmbH, dem Landwirtschaftsbetrieb, in dem die Milchproduktion konzentriert ist und das Milchkompetenzzentrum entsteht. Er ist Geschäftsführer in weiteren drei Agrar GmbH der AG sowie im Ehrenamt Bürgermeister in seiner Heimatgemeinde. Er ist, wenn man so will, seit 46 Jahren im gleichen Unternehmen beschäftigt. Er kam als Student bzw. Absolvent nach



Winfried Bartosch

Kleinbautzen, als 1976 gerade die erste 1930er-Milchviehanlage fertiggestellt war und hat die Errichtung der zweiten Milchviehanlage 1981 mit begleitet. 1991 wurde er zum Geschäftsführer der Agrarprodukte Preititz/Kleinbautzen GmbH bestellt, die Funktion, die er heute noch innehat. Die strategischen Überlegungen, die Betriebe der Kooperation Niederkaina in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft zu überführen, gingen maßgeblich auf seine Initiative zurück. 1991 wurde er von den Aktionären zum Mitglied des Gründungsaufsichtsrates gewählt, welcher ihn dann zum ersten Vorsitzenden bestimmte.

**Umbau der Milchviehgruppen:** von 95 auf 65 Plätze, Verbreiterung der Übergänge, großzügige Fläche vor dem Melkroboter mit Vorwarte Hof und Selektionsbereich, Sanierung der Futterkrippen, neue Spaltenböden und Liegematten.



► der Umbau zur tierwohlge rechten Milchproduktion einschließlich Kälberhof und Repr stall sowie die Ausrüstung mit Melkrobotern abgeschlossen sein. Ziel ist, dass sich der zukünftige Milchbetrieb in der Riege der Spitzenmilchbetriebe etabliert, der auch bei niedrigen Milchpreisen Gewinne erzielen muss. Darauf ist zurzeit die Arbeit von Winfried Bartosch und seinem Team ausgerichtet.

Zur Variante Neubau vertritt Tina Dallwitz einen klaren Standpunkt, der schwer zu entkräften ist: „Abgesehen von derzeit hohen und steigenden Kosten für einen neuen Stall, wäre das Genehmigungsverfahren enorm zeitaufwendig gewesen und ein positiver Bescheid mehr als unsicher. Zu diesem Zeitpunkt wäre an einen Beginn eines Neu-

baus erfahrungsgemäß noch nicht zu denken gewesen, und wir hätten noch jahrelang unter

VORSTAND

### Tina Dallwitz

Tina Dallwitz ist neben Dr. Udo Weber seit September 2020 gleichberechtigter Vorstand der Budissa AG. Sie hat hier die Lehre als Tierwirtin abgeschlossen. Als Sächsische Milchprinzessin 2009/10 war sie in der Öffentlichkeitsarbeit aktiv. Nach Fachabitur und Betriebswirtschaftsstudium Agrarwirtschaft



Tina Dallwitz

am Fachschulzentrum Freiberg/ Zug war sie sieben Jahre als Futtermittelberaterin tätig, blieb aber in Kontakt zum Ausbildungsbetrieb.

2014 wurde die heute 33-Jährige in den Aufsichtsrat gewählt. Von 2018–2020 war sie in Kleinbautzen als Projektleiterin Milchproduktion tätig. Im Ehrenamt ist sie im Aufsichtsrat der Molkereigenossenschaft Radeberg, dem Gesellschafter der Heinrichsthaler Milchwerke GmbH.

den bisherigen Bedingungen produzieren müssen.“

### Wertschöpfung schaffen

Jetzt bleibt abzuwarten, wie sich das Milchkompetenzzentrum am Markt etabliert. Winfried Bartosch ist zuversichtlich – erste Erfolge würden sich schon jetzt zeigen. Bis zu einem Spitzenbetrieb sieht er aber noch einen weiten Weg, den dann seine Nachfolger gehen müssten. Ein nahtloser Generationswechsel, qualifizierte Arbeitskräfte und eine hohe Motivation der Beteiligten wären dafür eine gute Vor-

aussetzung. Das Wichtigste sei, so die beiden Vorstände, zukünftig mit der Milchproduktion eine hohe Wertschöpfung zu generieren, worauf mit aller Kraft hingearbeitet wird. Udo Weber betonte darüber hinaus, wie wichtig es war und zukünftig sei, bei allen Meinungsverschiedenheiten einen Weg zu finden, auf dem möglichst alle mitgenommen werden, was aber bisher ganz gut geklappt habe.

**FAZIT: Mit der Gründung der Budissa Agrarprodukte AG 1991 haben die Akteure auf die Anforderungen der Zeit reagiert. Der Weg, rechtzeitig strategische Entscheidungen zu treffen, wird bis heute verfolgt. Die zielgerichtete Anpassung der Unternehmensstrukturen und langfristige Investitionen sollen die Wirtschaftlichkeit sichern und sind auf gesellschaftliche Anforderungen ausgerichtet. Die Milchproduktion wird konzentriert und modernisiert, man orientiert sich stärker auf regionale Wertschöpfung und auf den Ausbau der Position am internationalen Markt.**

DR. KLAUS SIEGMUND, Berlin

## @RINDERMEDIZIN

Geteiltes Wissen – mit den Rindermedizinerinnen aus dem Netz



## Schief ist schick?

Heute zeigen wir euch drei Kälber mit einer Missbildung in unterschiedlicher Ausprägung.

Gemeinsam haben die Kälber eine Verkrümmung bzw. Knickung des Schwanzansatzes. Statt in einer Linie mit dem Rückgrat steht der Schwanz in einem Winkel zu diesem. Die Fortbewegung der Kälber ist aufgrund von neurologischen Ausfällen unterschiedlich stark beeinträchtigt.

- Kalb A ist ansonsten unauffällig, es kann normal laufen.
- Kalb B hat zusätzlich einen zickzackförmigen Schwanz und Bewegungsstörungen der Hinterbeine.
- Kalb C ist am stärksten betroffen. Es hat starke Bewegungsstörungen der Nachhand und kann nur schlecht stehen.

Bei allen drei Kälber gibt es keine Veränderungen an den Vorderbeinen. Sie sind an sich auch lebensfroh (obschon Kalb C eine Woche nach der Aufnahme verstorben ist).

Wir haben die Kälber jetzt nicht genetisch untersucht, aber sie passen zu den in der

„Wenn Du alles über Rinder lernen willst, bist Du hier richtig.“

Literatur beschriebenen Fällen. Dort wird es „Vertebral and spinal dysplasia“ (VSD, „Wirbel- und Rückenmark-Missbildung“) genannt und ist gekennzeichnet durch Schwanzfehlbildungen und neurologische Defizite. Die Veränderungen am Schwanz sind variabel, aber er ist kürzer als gewöhnlich. Bei VSD kommt es nicht zu zusätzlichen Missbildungen am Darm, Harntrakt, Hirn oder Schädel. Es ist ein dominant vererbter Gendefekt beim Holstein-Rind. Wenn solche Kälber geboren werden, bitte unbedingt Kontakt mit dem Rinderzuchtverband aufnehmen, um rauszufinden, ob die Kuh oder der Bulle Verursacher ist und die Tiere aus der Zucht nehmen.

Im Lehrbuch „Innere Medizin und Chirurgie des Rindes“ („großer Rosenberger“) gibt es ein Bild,

das ähnlich aussieht, dort wird diese Erkrankung „Wry Tail“ („Schiefschwanz“) genannt. In anderen Publikationen zum Wry Tail sehen die Bilder allerdings anders aus. Es handelt sich ebenfalls um einen Genfehler, der beim Jersey-Rind beschrieben wurde. Sowohl Wry Tail als auch Kinky Tail („Knickschwanz“) sind nicht für Holstein-Friesian-Rinder beschrieben. Das Crooked Tail Syndrome bei Blauweißen Belgiern sieht ähnlich aus. Aber dort greift die Regel „Eine Missbildung kommt selten allein“. Diese Rinder haben zusätzlich Schädelfehlbildungen, Muskelveränderungen und wachsen langsamer.

TEXT UND FOTOS: DR. FRANZ WAPELHORST

Mehr von den Tierärzten:

[www.instagram.com/rindermedizin/](https://www.instagram.com/rindermedizin/)

