

Dr. agr. Kurt Ihm

* 13.02.1951 in Remda,

Tierproduktion, Molkereiwesen, Geschäftsführer

Herr Dr. Ihm, Sie sind heute Geschäftsführer einer dank ihrer Produkte weit über Thüringen hinaus bekannten Molkerei. Heißt das, die Landmolkerei hat sich im harten Wettbewerb durchgesetzt?

Ja, das musste sie, um ihre Kosten zu decken und auch die entsprechenden Erlöse zu erzielen. Dazu waren aber eine Reihe entscheidender Voraussetzungen zu erfüllen wie Investitionen zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität, wie das Engagement unserer Mitarbeiter aber auch das Vertrauen der Landwirte und die Treue unserer Genossenschaftsmitglieder. Nicht vergessen werden dürfen die Qualität unserer Produkte und die Erweiterung der Produktpalette als wichtige Faktoren, um sich auf dem hart umkämpften Markt zu behaupten.

Das hört sich gut an, es war aber sicher ein schwerer Weg bis dahin. Wie kommt man als Landwirt an die Spitze einer Molkerei?

Ich bin ein Bauernsohn aus dem Landkreis Saalfeld-Rudolstadt, wurde 1951 in Remda geboren und war schon als Kind mit der Landwirtschaft und damit auch der Milchproduktion vertraut. Ich wählte später eine Berufsausbildung mit Abitur, habe da Kühe gemolken und mich so mit der Milcherzeugung beschäftigt. Nach meinem Grundwehrdienst bei der Armee von 1969 bis 1971 nahm ich in Leipzig ein Studium für Technologie und Ökonomie der Tierproduktion auf und dort hatten wir eine Ausbildung, die sich stark an die Veterinärmedizin angliederte und weniger an den Pflanzenbau. Die Schwerpunkte waren Ernährung, Züchtung und Technologie der Tierproduktion und das hat mir sehr viel Spaß gemacht. Angeregt durch eine Vorlesung für Betriebswirtschaft von Prof. Otto Rosenkranz entschied ich mich für diese Fachrichtung und bestand 1975 in Leipzig mit gutem Erfolg meine Diplomprüfung. Zum Erstaunen meiner Kommilitonen blieb ich in Leipzig, um in der Betriebswirtschaft zu promovieren.

Warum zum Erstaunen der Kommilitonen?

Einfach weil die Betriebswirtschaft in unserer früheren Gesellschaftsordnung verpönt war. Denken Sie nur an die Ökonomenwitze.

Ich weiß noch, als ich meine Diplomarbeit geschrieben habe, musste ich das Wort „Gewinn“ aus der Arbeit herausnehmen, mein Betreuer, Prof. Heller und ich, wir umschrieben dieses heute dominierende Wort durch den allgemeinen Begriff „finanzielles Ergebnis“. Das war eben so.

Für meine Promotion, die ich 1982 abschloss, beschäftigte ich mich mit der Physiologie und ökonomischen Beurteilung der Milchkuhhaltung. Das führte zu Kontakten mit den Züchtern in Dummerstorf, Prof. Johannes Wolf und Dr. Peter Rybka, und am Clausberg mit Dr. Günther Breitenstein sowie mit dem Milchforschungsinstitut in Oranienburg.

1984 bin ich in die Kooperation Remda gegangen, weil ich doch der Meinung war, ein Betriebswirtschaftler muss mal in der Praxis gearbeitet haben. Nach vier Jah-

ren wollte ich mich neu orientieren und da standen an der Universität in Berlin zur Auswahl der Bereich Betriebswirtschaft, die Ernährung oder die Milchwirtschaft

Damals wurde aber auch jemand für die ehemalige Molkereigenossenschaft Schwarza gesucht. Ich entschied mich dann in Thüringen zu bleiben, arbeitete vier Monate in den Milchwerken in Jena und Stadtroda, um alle fachlichen Tätigkeiten durchzuführen, und fing am 01.05.1989 hier in Schwarza als stellvertretender Direktor an.

Mitte November 1989 übernahm ich dann die Verantwortung für den Betrieb.

Sie wurden in der Wendezeit Geschäftsführer, das war sicher ein hartes Brot?

In dieser Zeit haben wir frühmorgens erst einmal geschaut, wer noch alles da ist, wer sein Arbeitsrechtsverhältnis verändert hat oder wer nach dem Westen gegangen ist. Es waren aber nur zwei Mann, die weggegangen sind. Wir haben dann weiter produziert und machten uns Gedanken, wie es in der Marktwirtschaft in Thüringen weitergehen kann. Dazu suchten wir Kontakte zu den alten Bundesländern und fuhren nach Niedersachsen zu einem Molkereiausrüster, nach Hessen zu einem Gebrauchtmaschinenhändler und in die Käserei nach Bayreuth. Die Produktion lief bis dahin relativ normal, weil wir geschütztes Absatzgebiet waren. Wir konnten zwar schon Produkte aus den alten Bundesländern einkaufen, aber der Markt war noch geregelt.

Geschütztes Absatzgebiet, was heißt das?

Bis zum 30.06.1990 war der Markt noch geschützt, d. h. es gab noch keinen freien Wettbewerb. Wir waren am 30.06.1990 mit allen Produkten ausverkauft, denn jeder hatte noch mal Produkte für Ost-Mark gekauft. Das hat sich dann aber schlagartig geändert.

Für mich sehr beeindruckend war ein Gespräch mit dem damaligen Veterinär am Grenzübergang Hirschberg, in dem er mir unter vorgehaltener Hand mitteilte, dass die Einfuhrkontrollen am 30. Juni abgebaut werden. Und damit war der ost-deutsche Markt vollkommen frei für westdeutsche Erzeugnisse. Der Versuch, unsere Milch nach Bayern zu verkaufen, misslang und die Butter, die wir damals im Juni ausformten, war im Juli nicht mehr absetzbar. Es ist dann Schmelzbutter daraus geworden. Wir haben sehr schnell angefangen, Produkte auf Lohnbasis herstellen zu lassen, H-Milch und Joghurt in Bayern, um praktisch unsere Milch zu veredeln und Erzeugnisse mit neuem Design bzw. guter Qualität in unser Absatzgebiet zu bekommen und unser Geld mit dem Handel von Produkten zu verdienen.

Ihre eigenen Produkte waren nicht mehr direkt an den Verbraucher zu bringen.

Aus der eigenen Produktion war das damals nicht möglich. Der Frischmilchkonsum ging täglich zurück, die Glasflasche stieß auf Ablehnung. Fundamentale Fehler kamen hinzu.

Die Glasflasche wurde nicht mehr gekühlt und dann hatten wir auch schon eine Kartonabfüllmaschine installiert. Die H-Milch wurde ins Regal gestellt und die Frischmilch blieb draußen. Es war ein großes Durcheinander.

Ich muss noch etwas zur Umstrukturierung des Betriebes sagen. Im April 1990 haben die Milchlieferanten der Molkerei Schwarza beschlossen, die Molkereigenossenschaft wieder zu aktivieren. Ich erbat mir dazu zwei Tage Bedenkzeit und habe dann eingewilligt, diesen Prozess mit zu begleiten. Es war eine durchaus schwierige Entscheidung. Es gab dann an einem Sonnabend eine Kombinatssitzung. Früh um 8:00 Uhr erklärte ich meinen Berufskollegen und dem Kombinatssitzungsleiter, dass sich die Molkereigenossenschaft Schwarza wieder neu gründen will. Ich hatte sechs Berufskollegen und den Kombinatssitzungsleiter gegen mich. Die Versammlung ging bis nachmittags 13:00 Uhr - das waren fünf sehr schwierige Stunden in meinem Leben. Wir haben dann neu gegründet.

Also wurde Ihrem Antrag zugestimmt?

Nein, es wurde nicht zugestimmt! Aber wir standen im Grundbuch und damit war das Kombinat nicht Eigentümer dieses Betriebes. Also konnte dem Wunsch der Milchlieferanten nachgekommen werden. Sicherlich war das ein großer Erfolg, aber es folgten drei nicht leichte Tage mit ständigen Zusammenkünften mit dem Kombinatssitzungsleiter und es wurde auch ziemlich Druck auf mich ausgeübt.

Was gehörte außer Schwarza noch zu diesem Kombinat?

Das Kombinat setzte sich zusammen aus dem Leitbetrieb, das war der Milchhof Gera, ein VEB, mit den Betrieben Zeulenroda, Jena, Pößneck, Leutenberg, Triptis und Saalburg.

Als der VEB Milchhof Gera in die Treuhandverwaltung ging, stand für mich fest, dass auch der Rest des Kombinales keine Überlebenschance mehr hatte. Aus diesem Grunde dieser Schritt. Natürlich war es für Schwarza nicht leicht, da wir von der materiellen Ausstattung her zu einem der schlechteren Betriebe im Kombinat gehörten. Eine sehr schwierige Zeit!

Im Januar 1991 ging die Ostthüringer Molkereiindustrie i. G. in die Liquidation, da war eine der Hauptschwierigkeiten die vorherige Trennung der vielen Konten.

Nach meinem Kenntnisstand hat der Milchhof Gera nur überlebt, weil er sich zu Osterland umbildete. Unter dem Dach der Treuhand wurde er dann privatisiert und an die Landwirtschaftsbetriebe übergeben. Es ist mir später bestätigt worden, dass die Treuhand die Verluste, die unweigerlich in den ersten Monaten nach der Währungsunion gemacht worden sind, getragen hat.

Diesen Vorteil gab es für uns nicht. Die Molkereigenossenschaft Schwarza, am 14.06.1990 gegründet, musste vom 01.07.1990 an selbstständig wirtschaften. Erlöse und Kosten waren in Einklang zu bringen und ein Ergebnis zu realisieren. Jetzt kann man es auch wieder Gewinn oder Verlust nennen und braucht es nicht mehr zu umschreiben.

Im Gegenteil, jetzt war der Gewinn das entscheidende Kriterium.

Richtig, aber wir haben in den ersten Jahren leider keinen Gewinn gemacht. Das ging der Ernährungswirtschaft im ersten Jahr generell so mit Ausnahme der Treu-

handbetriebe, wo man das ausgeglichen hat. Mit dieser Politik sollte ja auch die Landwirtschaftsfrage in den neuen Ländern geklärt werden. Meines Wissens vertrat der damalige Landwirtschaftsminister Ignaz Kiechle die Meinung, dass die Struktur der Landwirtschaft wieder auf einzelbäuerliche Wirtschaften zurückgeführt werden müsse. Uns war schon klar, dass nicht alle Betriebe überleben würden, da die Milchverarbeitung zu viel Personal beschäftigte. Allein die Kombinatseitung hatte 70 Mitarbeiter, nur die Leitung! Das war natürlich ein Unding. Insofern musste es zu diesem Schrumpfungsprozess kommen, allerdings ist er zu weit gegangen. Wenn man bedenkt, dass heute rund 50 % der erzeugten Milch außerhalb Thüringens zu Milchprodukten verarbeitet werden, dann sagt das alles.

Herr Dr. Ihm, sagen Sie uns bitte etwas zu Ihrer Produktpalette und zu den Beschäftigtenzahlen?

Wir beschäftigen zurzeit 63 Mitarbeiter, davon sind 10 Arbeiter plus 10 Auszubildende. Wir legen viel Wert darauf, unseren beruflichen Nachwuchs selbst heranzuziehen.

Zu den Produkten: Der Betrieb war zu DDR-Zeiten spezialisiert auf Frischmilch in der Halb-Liter-Flasche, Süße Sahne, Saure Sahne, Buttermilch und Schulmilch sowie die Herstellung von Markenbutter. Dieses Konzept war nicht mehr tragfähig. Aus diesem Grund füllten wir die Frischmilch nicht mehr in die Flasche, sondern in Kartons, was am Anfang kein einträgliches Geschäft war.

Nachdem die Osterland GmbH und die Westmilch GmbH verzichtet hatten, wieder Joghurt zu produzieren, fingen wir damit an und wir waren auch sehr schnell dabei einen Diätjoghurt herzustellen, den wir dann auf der Herbstmesse 1991 vorstellten. Im Frühjahr 1991 begannen wir mit Investitionen.

Das war natürlich für den Vorstand und für mich als Geschäftsführer schon sehr aufregend, als man so viel harte D-Mark in die Hand nahm, um zu investieren. Und das bei einer sehr schlechten Kapitalausstattung. Weil die Landwirtschaft im Landkreis Rudolstadt nicht zu den Vermögenden gehört hat, war auch von behördlicher Seite keine Unterstützung möglich. Wir haben dann unsere Frischprodukte ausgebaut und die Butterei weiter betrieben. Es stellte sich bald heraus, der Sahneverkauf ist kein erträgliches Geschäft.

Bis 1996 wurde die Gesamtproduktion von Quartal zu Quartal erhöht und so war es auch notwendig, viel in den Markt zu investieren. Persönlicher Einsatz war gefragt. Wir hatten keine Skrupel, an die Einkäufer heranzugehen und unsere Produkte anzubieten.

In dieser Phase kam die solide betriebswirtschaftliche Ausbildung, die ich in Leipzig genossen hatte, zum Tragen. Da muss ich meinen früheren Lehrern Prof. Otto Rosenkranz und Prof. Peter Tillack, sehr dankbar sein.

Sie erzeugen doch auch eine Reihe Käserei-Produkte, wann begann das?

Es stellte sich bald heraus, dass insbesondere bei der Vermarktung von Käse höhere Spannen zu realisieren sind und wir sehr viel Milch übrig hatten. Aus diesem Grund haben wir dann 1999 mit der Investition einer Käserei begonnen, die am 08.02.2000 durch den Landwirtschaftsminister Dr. Volker Sklenar eingeweiht

wurde. Somit verfügen wir über mehrere Standbeine, einmal eine Frischmilchabfüllung, dann die Joghurt- und Sahneproduktion sowie die Butter- und Käseherstellung.

Bei der Butterherstellung kann man erwähnen, dass wir die einzige deutsche Molkerei sind, die Milch mit einem veränderten Fettsäurenmuster zu der „HERZ-GUT-Butter“ verarbeitet. Das erfolgte in Zusammenarbeit mit der TLL und später mit der Friedrich-Schiller-Universität, speziell mit Prof. Gerhard Jahreis. Hier haben wir ein Produkt auf den Markt gebracht, das in Deutschland im Butterbereich führend ist. Es zeichnet sich durch einen erhöhten Anteil an ungesättigten Fettsäuren aus, der auf natürliche Weise durch die Fütterung erzielt und bei uns kontrolliert und zielgerichtet verarbeitet wird. Wir haben das zum Patent angemeldet und einen Namensschutz im Rahmen der EU erwirkt.

Wie kommt der Landwirt zu einer Milch mit einem hohen Anteil an ungesättigten Fettsäuren?

Dem Futter für die Milchkühe setzt der Bauer einen Teil kaltgepresstes Rapschrot oder auch gemahlenen Raps hinzu, um so dem Tier mehr ungesättigte Fettsäuren zu verabreichen, die das Fettsäuremuster positiv beeinflussen. Es ist uns gelungen, den Anteil an gesättigten Fettsäuren wie Myristin- und Palmitinsäure zu reduzieren. Diese Entwicklung wurde 1996 begonnen und 1998 erfolgte die Erteilung des Patentes. Die eingehende Rohmilch wird wöchentlich zweimal auf Fettsäuren untersucht. Das ist Teil unseres Qualitätssicherungssystems.

Wie konnten Sie denn bei den fallenden Milchpreisen noch wettbewerbsfähig bleiben?

Wir verstehen uns als eine flexible Molkerei, die sich den Marktwünschen schnell anpassen kann, wo kurze Entscheidungswege vorhanden sind, um eine hohe Wertschöpfung in der Landwirtschaft zu erreichen. Das ist uns in den letzten vier Jahren gut gelungen, indem wir einen überdurchschnittlichen Milchpreis in Thüringen zahlen konnten.

In der Marktwirtschaft ist ja nichts dauernd. Wir haben 2001 mit der Frischmilch gutes Geld verdient. Man muss Produkte in ausreichender Menge produzieren können und man sollte auch zwei oder drei Standbeine behalten, denn man braucht einen Risikoausgleich. Im Grunde kommt es auf die Stückkosten und auf die Wertschöpfung an.

Wenn man zu Ihnen hereinkommt, kündigt eine Tafel die Beteiligung der EU an der Finanzierung der Fördermaßnahmen mit Mitteln aus dem Europäischen Ausrichtungs- und Garantiefonds für Landwirtschaft an. Was hat es damit auf sich?

Der Ausbau des alten milchverarbeitenden Betriebes, der früheren Molkereigenossenschaft Schwarza, jetzt HERZGUT-Landmolkerei, wäre durch die investive Förderung allein nicht möglich gewesen. Das trifft ebenfalls für die anderen Mitbewerber in Thüringen zu. Bei der schlechten Eigenkapitalausstattung hätten wir die mit den notwendigen Investitionen verbundenen Kosten nie voll tragen können. Wir haben uns auch kein Fremdkapital über einen Investor geholt. Aus diesem Grund war die Förderung durch das Land, den Bund und die EU so ange-

setzt, dass Arbeitsplätze erhalten blieben und neue geschaffen werden konnten und dass wir im Wettbewerb bestehen können.

Es gibt noch drei Wettbewerber in Thüringen?

Wenn man den Ziegenkäse einbezieht, sind es vier. Osterland gibt es nicht mehr. Es existieren noch die Milchwerke Thüringen mit Mehrheitsbeteiligung der Humana Milchunion in Erfurt (die Humana Milchunion hat ihren Sitz in Everswinkel), dann gibt es die Molkerei Kaltensundheim, die gehört zur Zeit zu den Milchwerken Fulda-Lauterbach. Der dritte Wettbewerber ist der Milchverarbeiter Obermaßfeld GmbH (Mehrheitsbeteiligung Würzburg). Bei dem vierten Mitbewerber, der Altenburger Ziegenkäserei, ist der Eigentümer die Jülich GmbH.

Damit leiten Sie praktisch die einzige genossenschaftliche Einrichtung der Milchverarbeitung in Thüringen?

Wir sind hier in Schwarzta der einzige genossenschaftliche und rein thüringische Betrieb.

Minister Sklenar sagte neulich mal zu mir, wir wären der größte Thüringer Milchverarbeiter, das hat mich etwas erschreckt, aber er hat Recht, weil wir die einzigen sind, deren Betrieb sich in Thüringer Hand befindet.

Wenn ich einkaufen gehe, sehe ich schon, dass die Kunden zu den Milchkartons mit der Heidecksburg oder zur -Butter greifen. Haben sich Ihre Produkte durchgesetzt?

Das war ein langsamer Prozess. In den ersten drei Jahren von 1990 bis 1992 kauften unsere Bürger erst einmal Westprodukte. Man hatte über 20 bis 30 Jahre Werbung aus dem Westfernsehen gesehen und nun wollte man die auch mal probieren, andererseits waren diese Produkte besser verpackt. Hier war es notwendig, schnell nachzuziehen und qualitativ hochwertige Produkte gut verpackt auf den Markt zu bringen.

Inzwischen hat sich das Kaufverhalten bei uns in den neuen Ländern schon verändert, aber dass man vorrangig zu unseren Produkten greift, kann ich Ihnen leider nicht bestätigen. Wir sind mit den Marktanteilen noch nicht zufrieden. Wir konnten zwar unseren Umsatz in den letzten vier Jahren verdoppeln, müssen aber künftig unsere Produkte dem Verbraucher noch besser näherbringen. Marketing, Werbung und Marktpflege sind noch zu intensivieren.

Beliefen Sie außer Thüringen noch andere Länder?

Wir beliefen alle neuen Bundesländer, natürlich schwerpunktmäßig Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt, Brandenburg und Berlin. Darüber hinaus haben wir mit solchen Produkten wie HERZGUT-Butter und HERZGUT-Weichkäse den Sprung in die alten Bundesländer geschafft. Hier sind aber die Abverkaufszahlen nicht zufriedenstellend, weil die werbemäßige Unterstützung sehr begrenzt ist. Aber es zeigt auch, dass gute und Spitzenprodukte aus dem Osten ihren Weg in die Altbundesländer finden können.

Daran muss in den nächsten Jahren mehr gearbeitet werden.

Neuerdings stellen Sie ja Spezialprodukte wie „Brennnessel-Käse“ her. Ist damit eigentlich Geld zu verdienen?

Nach unserer Erfahrung ja. Ich erwähnte schon, dass es gesättigte Märkte gibt und da muss man sich eben etwas Neues einfallen lassen, was der Wettbewerber noch nicht hat. Dazu gehören einmal die HERZGUT-Produkte durch ihre verbesserten ernährungsphysiologischen Eigenschaften, aber man kann neue Geschmacksrichtungen entwickeln wie z. B. Brennessel-Käse, Champignon-Käse, neuerdings auch „Käse Mediterraner Art mit Oliven und Oregano“ bzw. „Bockshornklee-Bärlauch-Käse“. Wir werden demnächst im Käsebereich einen Käse mit Körnern (Kürbis- und Sonnenblumenkerne sowie verschiedene Geschmacksrichtungen) und sortiert nach Kräutern, Schnittlauch- und Bärlauchkäse auf den Markt bringen.

Zu der HERZGUT-Butter hätte ich noch eine Frage. Die Menschen wollen sich immer bewusster ernähren, wollen alle gesund alt werden. Sollten Sie mit Ihrer an ungesättigten Fettsäuren reichen Butter nicht verstärkt die ältere Generation ansprechen?

Da gebe ich Ihnen recht. In Deutschland ist gesundheitsbezogene Werbung sehr schwierig, da gesetzliche Auflagen bestehen, so dass man mit den Vorzügen, die eine Krankheit verhindern oder vermeiden, restriktiv umgehen muss. Dies wird aber im Rahmen der EU-Anpassung etwas liberalisiert. Und der zweite Fakt ist, Werbung muss finanziert werden, und es erscheint uns etwas zu riskant, dafür Kredite aufzunehmen.

Aber wir verkaufen die HERZGUT-Butter sehr gut.

Wir stellen jetzt wöchentlich 12 bis 14 Tonnen her. Wir kommen somit im Jahr auf über 600 Tonnen HERZGUT-Butter. Das ist ein richtiges Markenprodukt, bei dem wir einen Preis haben, den wir mit sinkenden Butterpreisen nicht nach unten, aber auch bei steigenden Preisen nicht korrigieren. Der Landwirt, der an diesem Programm teilnimmt, muss für eine sehr gesunde und ausgewogene Fütterung sorgen, nicht nur die Zusätze durch Raps, so dass er ein bis zwei Cent mehr für ein kg Milch erhält.

Unger, H. 2003: Interview mit Kurt Ihm in Breitschuh, G. et al 2005: Thüringer Landwirtschaft nach der Wiedervereinigung Deutschlands, - 1990 bis 2004, Verband für Agrarforschung und Bildung Thüringen e.V. Jena-Zwätzen, S. 160 - 166