

**Dr. agr. Waldemar Endter**

\*13.03.1938 in Mittelstille,

**Bauinvestitionen, Landtechnik, Agrarverwaltung**

**Sie waren von Anbeginn mit den Vorstellungen zur Gründung eines TLPVG vertraut. Ich erinnere Sie an die damalige Diskussion um das Agrarkonzept 2000 und an die von der ThLG vorgelegte Studie für das Landesgestüt Dornburg.**

**Welche Grundhaltung hatten Sie zum ThLPVG<sup>1</sup> und welche Probleme sahen Sie?**

Der Zeitraum unmittelbar nach der Wende war überladen von unausgegorenen Vorstellungen der sogenannten Amtshelfer. Sie waren offensichtlich mit den zur Diskussion stehenden Dimensionen eines Lehr- und Versuchsbetriebes überfordert. Die handelnden Personen auf der Seite Thüringens hatten sicher klare Vorstellungen, konnten diese jedoch nicht überzeugend darlegen. Obwohl für sie ein solcher Betrieb nichts Neues war, fehlte es auf der anderen Seite an Vorstellungskraft, Vertrauen und Handlungsbereitschaft für eine tragfähige Betriebsgründung.

Das hat sich besonders in der Auseinandersetzung mit der Treuhand gezeigt. Obwohl das Land einen Rückübertragungsanspruch auf die Landesflächen hatte, blieb die körperliche Rückgabe sehr lange Gegenstand von Briefwechseln und Aussprachen, ohne dass Ackerflächen als Landeseigentum zurückgegeben wurden. Demzufolge blieben die Bemühungen um ein Versuchsgut lange Zeit ein theoretisches Vehikel mit mehr Fragen als Antworten auf der Seite der Bürokratie. Besonders in der Abteilung Landentwicklung im Ministerium für Landwirtschaft kamen immer mehr Fragen auf, sie gingen bis zum Sinn und der Notwendigkeit eines solchen Betriebes.

**Wie haben Sie die damaligen Bemühungen der LUFA Thüringen und die ersten Konzepte bewertet?**

Von der LUFA wurden mehrere Konzepte vorgelegt, die zu Beginn möglicher Weise zu „perfekt“ waren und damit für die handelnden Personen in der Abteilung Landentwicklung eher Grund für Ablehnung und Misstrauen boten. Insbesondere die beabsichtigte Betriebsgröße eines kameralistisch geführten Betriebes widersprach den in den westdeutschen Bundesländern praktizierten Vorstellungen. Eine nicht kameralistische Betriebsform in der Trägerschaft des Landes erschien zu diesem Zeitpunkt unvorstellbar.

Ohne den festen Willen des Landwirtschaftsministers Dr. Volker Sklenar und einiger Thüringer Beamten, wäre die Idee wahrscheinlich zerredet worden.

Vor diesem Hintergrund ist auch die halbherzige Gründung des Betriebes im Jahre 1994 und die fehlende Ausstattung mit Flächen und der technischen Ausrüstung sowie die Befristung der finanziellen Verantwortung durch das Land zu betrachten.

---

<sup>1</sup> Thüringer Lehr-, Prüf- und Versuchsgut Buttelstedt

**Die Einbindung des VEG Rohrbach hat Ihnen sicher am Herzen gelegen, nachdem Ihr Ingenieurbüro die Milchviehanlage Buttstedt projektiert hatte.**

**Können Sie etwas zu den Bedingungen sagen, diese neue Milchviehanlage von der Treuhand an das Land Thüringen zu übertragen?**

Die gerade fertig gestellte neue Milchviehanlage war nach der Zuordnung von der Treuhand ein wichtiger Kristallisierungspunkt für ein solches Unternehmen in Buttstedt.

Das Problem bestand darin, dass für die Fläche, auf der die Milchviehanlage steht, kein Restitutionsanspruch des Landes bestand. Es bedurfte vielseitiger Verhandlungen, um diese Fläche nach einem Flächentausch dem Land zuzuordnen. Die Milchviehanlage war eine der modernsten Stallanlagen im Bezirk Erfurt und der DDR, die auf Festmist in Laufhaltung mit „optimaler Platzauslastung“ funktionierte. Allein diese technologische Lösung rechtfertigte bereits, den Standort Buttstedt für eine „wissenschaftliche“ Arbeit auszubauen.

**Offensichtlich wurden Sie 1997/98 von Minister Sklenar in die Reorganisation des ThLPVG einbezogen. Wie kam es dazu.**

In der Tat kam es 1997/98 zu Kontakten mit Minister Sklenar und den Überlegungen für eine Neuorientierung der ThLPVG GmbH.

Bis 1997 war die Geschäftsführung der Thüringer Landgesellschaft nur sporadisch mit dem Gut befasst.

Als Außenstehender konnte ich in den 1990er Jahren einfach nicht verstehen, dass die LUFA und das Ministerium die Betriebsgründung ohne eine ausreichende Flächen- und Kapitalausstattung überhaupt akzeptierten. Die Flächenausstattung beruhte ausschließlich auf Pachtverhältnissen; die Mechanisierung beschränkte sich auf das Notwendigste, das heißt, man war voll auf Fremdleistungen angewiesen. Lagerkapazitäten für Getreide waren nicht vorhanden, daher musste man zum „Erntepreis“ verkaufen. Die Reproduktion des Kuhbestandes war ebenfalls ausgelagert, neben dem Preis war auch die Qualität dieser Fremdleistung zu hinterfragen. Im Landwirtschaftsministerium wollte man nicht und im Finanzministerium konnte man nicht sehen, dass ein Betrieb so nicht erfolgreich laufen konnte. Dazu kam die inakzeptable personelle Besetzung des Managements.

Welche Fähigkeiten man der Führung des Unternehmens auch zugesprochen hat, sie war für die Entwicklung des Betriebes nicht ausreichend. Auch die Einschaltung von Prof. Dr. Herbert Bohle als neuen Präsidenten der TLL in den Aufsichtsrat des TLPVG brachte keinen Fortschritt, da mit dessen Vorstellungen der eigentliche Sinn und Zweck eines Versuchsgutes völlig unklar blieben.

In den Jahren 1994 bis 1998 traten offensichtlich immer wieder Kompetenzgerangel und überzogene Forderungen von Seiten der TLL auf. Die wissenschaftlich technischen Leistungen für die TLL standen im Vordergrund, ohne die Wirtschaftskraft des Gutes nachhaltig zu beurteilen und zu festigen. So war der Einfluss der TLL eher kontraproduktiv für die Entwicklung und keine Hilfe für die ohnehin überforderte Führung. Wichtige Fragen, wie Einbeziehung von Dornburg und Mühlhausen

als Schafleistungsprüfung sowie der Ausbildungsstätte Schwerstedt, wurden zwar angesprochen, aber nicht geklärt.

Nach Ablauf von 5 Jahren hatte man zwar erheblich Finanzmittel aus dem Landeshaushalt erhalten und verbraucht; ein „vermarktungsfähiger Betrieb“ war jedoch nicht entstanden. Als das Finanzministerium und der Landesrechnungshof auf den angekündigten Rückzug bestanden, war die „Not“ groß. Gegner von einst und Zweifler waren für einen Verkauf des Betriebes, ohne zu wissen, was verkauft werden sollte. Der Unternehmenswert lag weit unter den eingesetzten staatlichen Mitteln.

Einige Argumente dagegen waren die „Hoheitlichen Aufgaben“, deren Weiterführung bei einer Auflösung nicht gesichert werden konnte.

Vor diesem Hintergrund kam vom Minister als Vorsitzenden des Aufsichtsrates der ThLG der Vorschlag, die ThLG solle das Gut als Tochterunternehmen übernehmen.

Bevor ein Aufsichtsratsbeschluss für diesen Schritt gefasst werden konnte, musste der Betrieb analysiert und ein tragfähiges Konzept erarbeitet werden. Die Geschäftsführung der Thüringer Landgesellschaft erhielt den Auftrag, eine entsprechende Entscheidung für den Aufsichtsrat vorzubereiten. Gleichzeitig mussten die Fragen des Finanzministeriums und des Rechnungshofes beantwortet werden.

**Zweifellos ist es auch Ihrem Engagement zu verdanken, dass die Vorbehalte von Finanzministerium und Landesrechnungshofes gegen die Weiterführung der Trägerschaft des Freistaats für das Gut überwunden werden konnten. Was war ausschlaggebend für die notwendige Zustimmung des Kabinetts zur Weiterführung des ThLPVG über 1998 hinaus?**

Die Analyse hatte gezeigt, unter den von 1998 gegebenen Bedingungen im TLPVG war ein Übernahmebeschluss nicht zu verantworten. Es entstand ein Maßnahmenkatalog, um einen tragfähigen Betrieb zu entwickeln. Dabei zeigte sich bald, dass in der Abteilung Landentwicklung die ursprünglichen Vorbehalte gegen das TLPVG nicht abgebaut waren. Der Abteilungsleiter Dr. Karl-Friedrich Thöne wehrte sich mit allen Mitteln gegen die Zuordnung und Übergabe von Landesflächen an den neuen Hauptgesellschafter der ThLG. Mit Hilfe des Thüringer Finanzministers, Andreas Trautvetter, war es möglich, diesen Widerstand zu überwinden und ausreichend Landesfläche (LN) an den Hauptgesellschafter zu übertragen.

Damit hatte das Gut, neben den Pachtflächen aus Privathand, nun auch eigene Flächen für seine wirtschaftliche Tätigkeit. In dem neuen Betriebskonzept wurden alle Aufgaben des TLPVG auf Finanzierbarkeit, Notwendigkeit und Einordnung in die Gesamtstruktur untersucht sowie berechnet.

Dabei zeigten sich Handlungsschwerpunkte, die erhebliche Eingriffe in die bisherige Betriebsweise und Betriebsstruktur erforderlich machten.

- Die Übernahme der hoheitlichen Aufgaben erforderte, ihre Standortverteilung zu überprüfen. Besonders der Standort Mühlhausen für die Schafleistungsprüfung war nicht zu erhalten. Die Verlegung nach Weimar-Schöndorf barg ein erhebliches emotionales Problem für die Schafzüchter. Mit der modernen Anlage in Schöndorf konnten die Vorbehalte und Diskussionen abgebaut werden.

Durch die Verwertung der Immobilie in Mühlhausen kam es zum Ausgleich der Investitionen.

- Die Bausubstanz in Dornburg musste ebenfalls den Aufgaben angepasst werden. Dabei galt es zugleich den Umfang der Prüfbestände ebenso zu untersuchen, wie der Tierbestand an Pferden.
- Für den Erhalt des Pferdebestandes als „Genreserve“ mussten erhebliche Vorbehalte und Unwissen beseitigt werden.
- Die Reproduktion des Kuhbestandes bedurfte einer grundsätzlichen und nachhaltigen Veränderung.
- Die Zusammenarbeit zwischen Gut und TLL, die Führung des Betriebes sowie die Zusammensetzung des Aufsichtsrates mussten neu durchdacht werden.

**Die direkte Verantwortlichkeit der ThLG, neue Geschäftsführer und ein neuer Aufsichtsrat wurden dann 1999 umgesetzt. Was geschah in den Jahren nach 1999 - aus ihrer Sicht - Wichtiges im Gut?**

Das neue Betriebskonzept wies aus, dass das ThLPVG mit eigener Flächenausstattung und einer angemessenen Vergütung der hoheitlichen Aufgaben durchaus ohne Landeszuschüsse rentabel zu führen ist. Voraussetzungen waren dafür weiter, dass die Milchleistung und die Erträge in der Feldwirtschaft gesteigert würden.

Vor diesem Hintergrund konnte der Aufsichtsrat der ThLG den Beschluss zur Übernahme des TLPVG fassen und der Geschäftsführung der ThLG volle Handlungsfreiheit im Sinne des Beschlusses erteilen.

Die Geschäftsführung der ThLG hatte die Voraussetzungen zu schaffen, um das Betriebskonzept 1:1 umzusetzen. Das war mit der bisherigen Besetzung des Managements nicht möglich. Daher wurde eine völlig neue Geschäftsführung berufen, die in der Lage war, die notwendigen Veränderungen durchzusetzen und den Betrieb zu neuen Ergebnissen zu führen.

Die Neubesetzung durfte kein weiterer „Versuchsstart“ werden, daher brauchten wir Geschäftsführer, deren Erfahrungen und Leistungsvermögen bekannt waren.

Herr Horst Demme war dank seiner langjährigen Erfahrungen in der LPG (P) Pfiffelbach befähigt, die Feldwirtschaft des Gutes zu neuen Leistungen zu führen. Als zweiten Geschäftsführer setzten wir Dr. Alexander Schmidtke, den zweiten Geschäftsführer der ThLG, ein. In dieser Besetzung wurden die wesentlichen Veränderungen im Gut umgesetzt und steigende Erträge erzielt.

Bereits im 2. Jahr wurden Haushaltsmittel vom Land lediglich für die hoheitlichen Aufgaben beansprucht.

Die Bildung eines neuen Aufsichtsrates im Gut hatte die neuen Ziele, unsere Handlungen und Entscheidungen transparent zu machen und die Tierzuchtverbände wegen der Leistungsprüfung in die Entwicklung einzubinden. Die Zusammensetzung des Aufsichtsrates gewährleistete auch die Einbindung, Information und Mitentscheidung der Ministerien für Finanzen und Landwirtschaft. Dieser Aufsichtsrat hat auch mit wechselnden Personen seine Aufgaben sehr gut erfüllt und zur positiven Entwicklung des Betriebes beigetragen. Der Geschäftsführer Dr. Alexander Schmidtke wurde nach der Anlaufphase zurückgezogen und die Stelle eines 2. Geschäftsführers ausgeschrieben.

Die Entscheidung fiel im Aufsichtsrat für Hans-Dieter Zacher. Auch bei ihm waren Leistungen aus der Vergangenheit bekannt.

Die damit entstandene Paarung in der Geschäftsführung hat sich gut bewährt und die gute Leistungsentwicklung fortgesetzt.

Leider hatte Horst Demme zum Ende seiner Vertragslaufzeit Probleme mit der Loyalität zum Hauptgesellschafter und den dort handelnden Personen. Es kam deshalb nicht zur beabsichtigten Verlängerung des Anstellungsvertrages. Seit dieser Zeit führt Hans-Dieter Zacher das Unternehmen allein. Über die Prokuristin, Beate Gubitz, wurde das 4-Augenprinzip gewährleistet.

Die enorme Leistungsentwicklung des Betriebes in den letzten Jahren bestätigt den eingeschlagenen Weg und die Qualität der Geschäftsführung des TLPVG.

### **Wie nehmen Sie das TLPVG heute wahr - als ein Pensionär, der in der Region des TLPVG wohnt?**

Der Betrieb verfügt heute über eine hohe Reputation in der Region. Die Felder zeigen sich dem Beobachter in ausgezeichneter Ackerkultur und mit hervorragenden Feldbeständen. Dagegen kommen mir die Leistungen als Versuchsbetrieb nicht genug zur Geltung. TLPVG und TLL müssten meines Erachtens viel offensiver und gemeinsam auf die umfangreichen Untersuchungen und Versuche aufmerksam machen. Meine Erfahrungen aus der Leitungstätigkeit in zwei Gesellschaftssystemen besagen, dass solche Zurückhaltung keine Tugend ist, die auf Dauer politisch honoriert werden. Es wäre an der Zeit, die Versuchsergebnisse, die wissenschaftliche Arbeit und die beachtenswerten Produktionsergebnisse des Gutes abgestimmt und zielgerichtet in die Öffentlichkeit und damit auch zur politischen Anerkennung zu bringen.

Meine Beurteilung mag vielleicht zu weit gehen. Aber als ehemaliger Geschäftsführer des Hauptgesellschafters war mir und der übrigen Geschäftsführung der ThLG klar, dass bei einem Fehlschlag unter unserer Führung uns auch der erste Fehlstart des Gutes zur Last gelegt wird. Vor diesem Hintergrund ist die Geschäftsführung der ThLG einige Risiken eingegangen. Der Erfolg des Gutes gibt den handelnden Personen nachträglich Recht. Es sollte aber allen heute Verantwortlichen klar sein, wirtschaftlicher Erfolg ist nicht alles. Ein Unternehmen muss sich entwickeln und seine Erfolge „vermarkten“. Man sollte in keiner Situation vergessen, das eingesetzte Kapital in dieser GmbH gehört dem Freistaat Thüringen und unterliegt damit politischen Entscheidungen. Unkenntnis hält Politiker nicht immer von „Entscheidungen“ ab.

Breitschuh, G. 2011: Interview mit Waldemar Endter in „Die Entwicklung zur Thüringer Lehr-, Prüf- und Versuchsgut GmbH von 1990 bis 2010, ThLPVG Buttstedt, Thüringer Landgesellschaft Erfurt und TLL Jena, S 106-110.