

**Dr. agr. Alexander Schmidtke**

\*14.04.1963 in Minden

**Treuhandanstalt, Agrarverwaltung, Geschäftsführer**

**1994 nahmen Sie Ihre Tätigkeit in der Thüringer Landgesellschaft mbH (ThLG)<sup>1</sup> als Geschäftsführer auf. Wann wurden Sie das erste Mal mit dem TLPVG<sup>2</sup> konfrontiert und in welcher Weise?**

Die allerersten Kontakte ergaben sich bereits zu Anfang meiner Tätigkeit in Thüringen aus der Einbindung der ThLG in die flurstückskonkreten Recherchen zu (ehemals) landeseigenen Flächen, u. a. auch in der Region des nördlichen Weimarer Landes bzw. in und um Dornburg. Sehr schnell wurde dabei klar, dass sich die Region um Buttstedt, u. a. aufgrund des vergleichsweise hohen Anteils an landeseigenen Flächen, für die Einrichtung eines Lehr-, Prüf- und Versuchsgutes eignen würde. Interessant war dabei, dass hinsichtlich der Standortwahl auch auf historisch gewachsene Anknüpfungspunkte, z. B. zu Jena-Zwätzen und Dornburg, geachtet wurde.

**Was hielten Sie als Kollege, der in Westdeutschland aufgewachsen ist, von dem damaligen Konzept, in Thüringen ein TLPVG mit etwa 2.000 ha zu gründen?**

Mir war auch aus meinen Tätigkeiten in den neuen Bundesländern vor meinem beruflichen und familiären Wechsel nach Thüringen schnell bewusst, dass die hiesigen Strukturen der Landwirtschaft mit denen in den alten Bundesländern nicht vergleichbar waren.

Klar war auch, dass Mitte der 1990er Jahre der Strukturwandel in Thüringen im vollen Gange war - mit teilweise schmerzlichen Einschnitten, wenn man z. B. an den Viehbesatz denkt - und dass die großen Betriebseinheiten bei allen Schwierigkeiten Bestand haben würden. Insofern war es nur logisch, bei einer Entscheidung für einen staatlichen bzw. staatsnahen Versuchsbetrieb diese Betriebsgröße zu berücksichtigen.

Ich habe diese Entscheidung ebenso begrüßt wie diejenige, lediglich einen Versuchsbetrieb, der dafür aber möglichst umfassend die Hauptproduktionsrichtungen in der Thüringer Landwirtschaft repräsentiert, zu schaffen. Eine inhaltliche „Zerstückelung“ auf mehrere kleinere Versuchsgüter erachtete ich schon damals für nicht sinnvoll. Mit den seinerzeit getroffenen Entscheidungen wurde die Voraussetzungen geschaffen, Synergien in einem Unternehmen zu erschließen, vielfältige untereinander sich ergänzende Aufgaben dem neuen Versuchsgut zu übertragen und vor allem - nach einer ganz normal einzuplanenden Anlauf- und Aufbauphase - ein vom Landshaushalt unabhängiges, eigenwirtschaftendes und sich selbst tragendes Unternehmen zu begründen. Aus meiner Sicht ist gerade der zuletzt genannte

---

<sup>1</sup> Thüringer Landgesellschaft

<sup>2</sup> Thüringer Lehr-, Prüf- und Versuchsgut Buttstedt

Aspekt eine wesentliche Voraussetzung für die Nachhaltigkeit des damals aufgestellten Konzeptes, weil sich die Planbarkeit in der Aufgabenerfüllung des TLPVG aus der eigenen Kraft ergibt und nicht von unvorhersehbaren Zwängen der Staatsfinanzen abhängig ist.

Sich selbst tragen zu müssen und die übertragenen Aufgaben wirtschaftlich eigenständig angehen und gestalten zu können, ist nach meiner Kenntnis auch heute noch ein wesentlicher Unterschied zu traditionell gewachsenen, staatlichen Versuchsgütern in Deutschland und letzten Endes der Kern der zwischenzeitlichen, erfolgreichen Entwicklung des TLPVG.

**Das TLPVG erfüllte in den Jahren 1995 bis 1998 nicht immer die gestellten Erwartungen. Das Thüringer Finanzministerium und der Thüringer Rechnungshof befassten sich mit der Berechtigung der Förderung des TLPVG durch den Freistaat. In welcher Weise waren die ThLG und Sie persönlich in die Weiterentwicklung des TLPVG involviert? Was waren die Knackpunkte, die letztlich den Ausschlag für eine Neuausrichtung des TLPVG und die Einschaltung der ThLG gaben?**

In den ersten Jahren war die ThLG im TLPVG im Wesentlichen in die Vorbereitung und Umsetzung von Investitionen, wie z. B. Stallbauprojekte, an den Betriebsstätten involviert. Weiterhin hat die ThLG den Freistaat und das Gut bei der Abklärung von Eigentumsfragen und Recherchen zu Grundstücken und Flächen unterstützt.

Die Einbindung der ThLG und hier in sich stetig verstärkendem Maße der Geschäftsführung ergab sich etwa ab 1997. Mit Gründung des TLPVG in 1994 war die Beteiligung des Freistaats lediglich für die Startphase, d. h. für 5 Jahre, vorgesehen. Das bedeutete, dass zum Ende 1998 die Frage der Landesbeteiligung konstruktiv zu beantworten war.

Eine durchgeführte Aufgabenanalyse einerseits und eine Potenzialanalyse andererseits führten zu dem Ergebnis, dass es für den Dreiklang und die Vernetzung der landwirtschaftlichen Praxis, der Agrarverwaltung und der Wissenschaft in Thüringen von Vorteil ist, das TLPVG unter Landesbeteiligung weiter zu führen und zu entwickeln.

Dabei wurde durch Übertragung der Gesellschaftsanteile des Freistaats am TLPVG auf die Thüringer Landgesellschaft, die damit die Funktion des Hauptgesellschafters übernahm, eine mittelbare Landesbeteiligung geschaffen. Eine vernünftige Vorgabe für diesen Weg war, dass nach der 5-jährigen Startphase, die im Wesentlichen durch den Freistaat, z. B. in Form des Aufbaus der Milchviehherde, finanziert wurde, die wirtschaftliche Unabhängigkeit vom Landshaushalt kurzfristig und nachhaltig erreicht wurde. Die ThLG und hier insbesondere die Geschäftsführung, haben sich diesen Aufgaben gerne gestellt und sich ihnen intensiv gewidmet.

Neben steuerlichen und gesellschaftsrechtlichen Fragen stand vor allem die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des TLPVG, auch unter Einbeziehung der Sonderaufgaben, für mich im Fokus. Es war aus Sicht der ThLG unbedingt auszuschließen, dass die Landgesellschaft unkalkulierbare Risiken, die eventuell substanz-gefährdend für das Mutterunternehmen sein können, übernimmt.

**Die Landesregierung übertrug ihr Eigenkapital und die Geschäftsanteile des Landes am TLPVG mit Wirkung vom 01.01.1999 an die ThLG. Die ThLG wurde mit mehr als 97 % Hauptgesellschafter der TLPVG. Was bedeuteten diese Entscheidungen für die ThLG und für Sie persönlich?**

Aus den durchgeführten Analysen und Überlegungen wurde deutlich, dass die ThLG eine große gestaltende Verantwortung, nicht nur für das LPVG mit seinen damals ca. 47 Beschäftigten, sondern auch für die Aufgabenerfüllung des Unternehmens im Land übernimmt. Diese Verantwortung wahrzunehmen, erforderte gleich zu Beginn grundlegende Personalentscheidungen in der Geschäftsführung des TLPVG und im Aufsichtsrat.

Zum 04.01.1999 wurde deshalb die Geschäftsführung des TLPVG vollständig neu aufgestellt. Horst Demme und ich übernahmen die Geschäftsführung, quasi als Doppelspitze. Für mich persönlich bedeutete dies einerseits eine sehr schöne neue Herausforderung in einem breit aufgestellten Praxisbetrieb mit Sonderaufgaben. Andererseits stellte es eine sehr umfangreiche Zusatzaufgabe neben meiner eigentlichen Tätigkeit als Geschäftsführer der ThLG dar.

Zu bewältigen war diese Doppelaufgabe u. a. deshalb, weil sowohl im TLPVG mit dem Geschäftsführerkollegen Horst Demme als auch in der ThLG mit dem Geschäftsführerkollegen Dr. Waldemar Endter ein Generalkonsens über die Entwicklung und Ziele beider Unternehmen bestand und eine gegenseitige Unterstützung - auch bei durchaus divergierenden Auffassungen in Einzelfragen - selbstverständlich war.

Die personelle und fachliche Zusammensetzung des Aufsichtsrates war bei der angestrebten Neuausrichtung des TLPVG von großer Bedeutung. Der Geschäftsführung der ThLG war damals wichtig, dass der im Aufsichtsrat vorhandene breite landwirtschaftliche und züchterische Sachverstand durch die Berufung von Prof. Dr. Gerhard Breitschuh, als Vertreter der Wissenschaft sowie von Sparkassen-Direktor Hans-Ferdinand Schramm, der die finanz- und kaufmännische Komponente einbrachte, ergänzt wurde.

Selbstverständlich war, neben der weiteren Einbeziehung der Agrarverwaltung und des Finanzministeriums, die Vertretung der ThLG mit Dr. Waldemar Endter im Aufsichtsrat.

**Können Sie ein wenig über Ihre Tätigkeit als Geschäftsführer des TLPVG berichten? Was sind für Sie Schlüsselerlebnisse aus dieser Zeit?**

Von Anfang an war es meine Absicht, meine Funktion als Geschäftsführer im TLPVG zeitlich auf die Phase der Neuausrichtung und Restrukturierung zu begrenzen. Im Endeffekt sind es drei Jahre bis zum 31.12.2001 geworden.

In den Weihnachts- und Neujahrstagen 1998, d. h. nachdem die relevanten Beschlüsse in den Gremien gefällt und notariell beurkundet worden waren, habe ich zu Hause Modell- und Variantenrechnungen zur Wirtschaftlichkeit durchgeführt bzw. mögliche Umstrukturierungs- und Investitionsschwerpunkte untersucht. Sehr bald, nach Aufnahme der Geschäftsführeraufgaben im Januar 1999, wurde Horst Demme und mir deutlich, dass eine Konzentration auf möglichst nur 3 Standorte

(in räumlicher Nähe zueinander), nämlich in Buttstedt, in Dornburg und zeitlich etwas versetzt in Weimar-Schöndorf bei Beibehaltung der Aufgaben notwendig ist.

Damit waren zum einen die bereits eingeleitete Aufgabe des Standortes in Jena-Zwätzen (Haflingerherde) organisatorisch abzuschließen und in Mühlhausen die Verlagerung der Leistungsprüfungsanstalt Schaf in Angriff zu nehmen.

Derartige strukturelle Entscheidungen sind immer auch mit Investitionen in die neuen bzw. in die auszubauenden, vorhandenen Standorte verbunden. Teilweise waren auch schmerzliche Personalentscheidungen zu treffen. Neben der Umsetzung dieser Entscheidungen musste auch auf politischer und verbandlicher Ebene vermittelt werden.

Weiterhin galt es, einen durchaus vorhandenen, nicht unerheblichen Investitionsstau, sowohl im Bereich der Feldtechnik, als auch auf dem Sektor der Tierproduktion, bei laufendem Betrieb abzubauen. Möglich wurden die erforderlichen umfangreichen Investitionen nur, weil durch die 1998/99 durchgeführte Kapitalaufstockung in Form von landwirtschaftlichen Flächen, als Voraussetzung des Gesellschafterwechsels, das TLPVG überhaupt erst kreditwürdig wurde.

Schwerpunkte der Investitionen waren:

- Vervollständigung der mobilen Feld- und Stalltechnik und damit Übernahme aller relevanten Arbeitsprozesse in Eigenregie - Verringerung der Aufwendungen für Lohnunternehmer,
- Sanierung des Melkstandes der MVA<sup>3</sup> Buttstedt bei laufendem Betrieb,
- Grundsätzlicher Umbau der MVA Buttstedt auf optimale tiergerechte Haltungsbedingungen, Vervollständigung der Grundfutter- und Dunglagerkapazitäten,
- Errichtung von ausreichenden Erfassungs- und Getreidelagerkapazitäten in Buttstedt,
- Erwerb des Standortes Weimar-Schöndorf und Einrichtung einer der modernsten Leistungsprüfungsanstalten Schaf in Deutschland,
- Agrarstrukturell sinnvolle Verwertung der Liegenschaft der ehemaligen LPA<sup>4</sup> Schaf in Mühlhausen,
- Vervollständigung der technischen Ausstattung der Leistungsprüfungsanstalten Rind und Schwein in Dornburg,
- Fertigstellung und Vervollständigung der Stallkapazitäten für die Haflingerherde in Dornburg.

Insgesamt wurden über 3,6 Mio. € in diesen 3 Jahren investiert. Dabei kamen lediglich die üblichen Agrarinvestitionsförderprogramme (AFP, AIP) zum Einsatz. Eine große Hilfe war die erfolgreiche Einbindung der Fördermittelberatung sowie des Bauplanungsbereiches der Thüringer Landgesellschaft mbH. Kurze Wege konnten so sichergestellt werden.

---

<sup>3</sup> Milchviehanlage

<sup>4</sup> Leistungsprüfstation

In der Produktion lag von Anfang an ein Schwerpunkt in der Neuausrichtung und Optimierung der Pflanzenproduktion, angefangen bei den Fruchfolgen an den einzelnen Standorten. Ebenfalls war die Tierproduktion weiter zu verfeinern. In beiden Bereichen waren die umfangreichen und fundierten Produktionskenntnisse von Horst Demme die wesentliche Voraussetzung und der Grundstein für die heutige erfolgreiche Produktion.

Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt stand mit der Gestaltung der nachhaltig zu bewirtschaftenden Flächenausstattung durch das TLPVG an. Ganz wesentlich war dabei, dass sich Horst Demme und ich um ein gewisses Grundverständnis und -vertrauen bei den Nachbarbetrieben bemüht haben, die die neue Entwicklung im TLPVG ab 1999 mit einer Mischung aus Interesse und Skepsis betrachteten. Ein wichtiger Aspekt war die Tatsache, dass das TLPVG durch die erfolgte notwendige Kapitalaufstockung plötzlich umfangreicher Flächeneigentümer und Verpächter geworden ist.

Vom Grundsatz her wurden die Flächen, die vor der Kapitalübertragung durch den Freistaat an andere Betriebe verpachtet waren, auch durch das TLPVG in dieser Verpachtung gehalten. Eine Eigenbewirtschaftung wurde und wird im Interesse einer vernünftigen Koexistenz in den Regionen nicht angestrebt.

Lediglich Flächen, die in den Vorjahren durch das TLPVG vom Freistaat Thüringen gepachtet waren und aus unzureichender Technikausstattung über Lohnarbeit oder in Unterverpachtung bis dato nicht selber bewirtschaftet wurden, sind im Zuge der Investitionen in die Eigenbewirtschaftung übernommen worden.

Ebenso wurden Pflugtauschverhältnisse mit den Nachbarbetrieben mit moderner Technik im Kartenmaterial aufbereitet und gegebenenfalls nachjustiert. Der in den Jahren 1999 bis 2001 realisierte Flächenzuwachs ergab sich u. a. durch Einstellung der landwirtschaftlichen Produktion bei bisherigen Pächtern oder deren vollständiger Neuausrichtung der den Pachtentscheidungen in den 1990er Jahren zugrunde gelegten Betriebskonzepte.

Bezüglich der durch das TLPVG angepachteten Flächen von Dritten, i. d. R. privaten Grundeigentümern, wurde der heute übliche intensive Kontakt zu den Verpächtern langsam aufgebaut und gepflegt. Ein wesentlicher Teil der Pachtverträge konnte auch als Voraussetzung für den eingeschlagenen Investitionspfad langfristig verlängert werden.

Von großer Bedeutung in dieser Zeit waren auch die Intensivierung und der Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Thüringer Landesanstalt für Landwirtschaft (TLL). Hier war die Berufung von Prof. Dr. Gerhard Breitschuh in den Aufsichtsrat wichtig. Die kleinen Schritte in der Vertiefung der Zusammenarbeit bei Versuchen, Demonstrationen und Auswertungen in allen relevanten Bereichen der Tier- und Pflanzenproduktion waren letztlich ausschlaggebend für das heutige, umfassende, jährlich fest in beide Institutionen integrierte, gemeinsame Arbeitsprogramm.

Ich bin im Rückblick sehr dankbar, dass ich diese interessante Phase der Restrukturierung des TLPVG maßgeblich mitgestalten konnte. Gerade auch die Zusammenarbeit und die Arbeitsteilung mit Horst Demme, bei der wir beide häufig um

den besten Weg gerungen haben, haben mir für meine weitere berufliche Tätigkeit wichtige Erkenntnisse gebracht. Das Fundament für die weitere Entwicklung des TLPVG wurde in dieser Zeit gelegt.

**Ihre Geschäftsführung im TLPVG endete 2001. 2003 wechselten Sie, nachdem Dr. Waldemar Endter in den Ruhestand gegangen ist, als stellvertretender Vorsitzender in den Aufsichtsrat. Nennen Sie auch für diese Zeit für Sie wichtige Entwicklungen im TLPVG.**

Eine wichtige Entscheidung war die Berufung von Hans-Dieter Zacher nach meinem Ausscheiden in die Geschäftsführung des TLPVG neben Horst Demme. Horst Demme ging dann zum 31.12.2003 in den Ruhestand, so dass ab 01.01.2004 das TLPVG durch Hans-Dieter Zacher als alleinvertretungsberechtigtem Geschäftsführer geleitet wird.

Die kaufmännische Kontinuität wird durch die mittlerweile langjährige Prokuristenfunktion von Beate Gubitz seit Anfang 1999 gewährleistet. Erfreulich ist der stetige Ausbau des Versuchs- und Demonstrationswesens, welches in hohem Maße gemeinsam mit der TLL erfolgt, aber auch über die Jahre zunehmend mit der Wirtschaft durchgeführt wird.

Der Rapstag ist z. B. mittlerweile eine feste Einrichtung im Landwirtschaftskalender in Thüringen geworden. Damit profitiert die Thüringer Landwirtschaft direkt und indirekt von der Arbeit des TLPVG. Einen Höhepunkt stellte sicherlich die erfolgreiche Ausrichtung der DLG-Feldtage 2008 im TLPVG in Buttstädt dar.

Wie in anderen Betrieben auch, wird kontinuierlich an der Verbesserung und Verfeinerung der Produktion und der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens gearbeitet.

Außerdem wurden immer wieder neue Produktionszweige, wie z. B. das Thema Aquakultur oder die Wildtierhaltung einer grundlegenden Analyse auf Übertragbarkeit in das Gut unterzogen. Auch negative Ergebnisse derartiger Analysen stellen - häufig in Zusammenarbeit mit der TLL - wichtige Informationen für die landwirtschaftliche Praxis dar.

Herausforderungen für die Zukunft liegen, wie in anderen Betrieben Thüringens auch, z. B. in der Bewältigung der Frage einer qualifizierten Nachwuchsgewinnung sowie aktuell zur Rentabilität der Tierproduktion, hier vor allem der Milchproduktion, begründet. Bezüglich der dem TLPVG übertragenen Sonderaufgaben gilt es, die Frage der bedarfsgerechten und nachhaltigen Zuchtleistungsprüfungen gemeinsam mit der Agrarverwaltung und den Zuchtverbänden zu klären.

Darüber hinaus ist im Ergebnis der anstehenden Neuausrichtung der EU-Agrarpolitik ab 2014 sicherlich das Thema einer vertieften Kooperation zwischen landwirtschaftlichen Unternehmen zukünftig zu untersuchen.

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