



Unternehmerische Handlungsspielräume zur Kostenoptimierung in der Schweizer Landwirtschaft.

Synthesizedokument: Beantwortung der Forschungsfragen

Bruno Durgiai, Thomas Blättler und Therese Haller, HAFL / 11. Juni 2014



Vorwort

Seit dem Abschluss der Uruguay-Runde der WTO im Jahre 1994 und der darauffolgenden Umsetzung dieser Vereinbarungen hat sich die Ausrichtung der Schweizer Agrarmärkte nicht mehr grundlegend verändert. Die Preisdifferenz für landwirtschaftliche Produkte zwischen der Schweiz und dem Ausland liegt deshalb auf einem konstant hohen Niveau. Trotz dem zur Zeit fehlenden äusseren Druck muss die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Landwirtschaft kontinuierlich verbessert werden. Falls sich in der Zukunft die Agrarmärkte weltweit weiter vernetzen, soll die Bereitstellung der Leistungen durch die Landwirtschaft weiterhin gewährleistet sein. Als weitere Herausforderung wird von Seite der Landwirtschaft zudem oft auf eine ungenügende Einkommenssituation in der Landwirtschaft hingewiesen.

Vor diesem Hintergrund hat das Bundesamt für Landwirtschaft ein Projekt in Auftrag gegeben, das aufzeigen sollte, welchen Handlungsspielraum die Landwirte haben, um Strategien umzusetzen, die die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Betriebe verbessern und welchen Erfolg verschiedene Strategien zei- gen. Dabei sollten neben einzelbetrieblichen Strategien auch überbetriebliche Zusammenarbeitsfor- men auf ihre Tauglichkeit zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit überprüft werden.

In der Studie zeigte sich, dass jeder Landwirt die für seinen Betrieb richtige Strategie finden und anschliessend auch konsequent umsetzen muss. Die Fallbeispiele zeigen, dass auf vielen Betrieben mit einer Verbesserung der Organisation Kosten gesenkt und die Lebensqualität der Betriebsleiter und ihrer Familien verbessert werden kann. Es gilt deshalb Wege zu finden, um den einzelnen Landwirte noch besser aufzuzeigen, wie sie die noch bestehenden Kostensenkungspotenziale im Hinblick auf eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und die Steigerung der landwirtschaftlichen Einkommen effektiv realisieren können. Gleichzeitig wird es in auch der Zukunft darum gehen, die Landwirte bei der Umsetzung ihrer Visionen nicht zu behindern. Es freut mich natürlich, dass die Agrarpolitik von den Betriebsleitern nicht als primär einschränkender Faktor für ihre betriebliche Entwicklung wahrge- nommen wird. Trotzdem gibt es noch Herausforderungen und wir werden uns bei der Weiterentwick- lung der Agrarpolitik dafür einsetzen, dass die Rahmenbedingungen für die Landwirte weiter verbes- sert werden, damit die Schweizer Landwirtschaft ihre Wettbewerbsfähigkeit in Zukunft noch weiter steigern kann.

Wir wünschen Ihnen viel Spass bei der Lektüre!

Bernard Lehmann
Direktor Bundesamt für Landwirtschaft

Inhalt

1 Einleitung.....	4
2 Welche Handlungsspielräume haben die Landwirte bei der Optimierung ihrer Betriebe mit Blick auf die Produktionskosten sowie das Einkommen?.....	5
2.1 Welchen Einfluss hat konsequentes Unternehmerverhalten auf die Produktionskosten und das Einkommen der landwirtschaftlichen Betriebe?	5
2.2 Welche Auswirkung hat eine Spezialisierung des Betriebes auf die Wirtschaftlichkeit?	7
2.2.1 Spezialisierung in der Rindviehhaltung auf die Milchproduktion durch Auslagerung der Aufzucht.....	7
2.2.2 Spezialisierung auf das in Neuseeland und Irland etablierte Low Input Milchproduktionssystem Vollweide mit saisonaler Abkalbung	8
2.2.3 In wieweit wird die Möglichkeit der Spezialisierung durch Auflagen verhindert?....	10
2.2.4 Können allfällige Auflagen überwunden werden, indem institutionelle Anpassungen vorgenommen werden (etwa Überwindung des Einzelbetriebes durch Betriebsgemeinschaften)?.....	11
2.3 Welche Auswirkungen haben Vergrösserungen der Produktion in einzelnen Betriebszweigen auf die Wirtschaftlichkeit des Betriebes?	11
2.3.1 Welches sind die Effekte bei einer realen Vergrösserung der Produktion auf dem Einzelbetrieb?	12
2.3.2 Welches sind die Effekte bei einer virtuellen Vergrösserung durch Betriebs(zweig)gemeinschaften?	14
2.3.3 Wird die Zusammenarbeit durch Auflagen erschwert?	15
2.3.4 Warum werden die wirtschaftlichen Potentiale der Zusammenarbeit durch die Betriebe nur zurückhaltend erschlossen?	16
2.4 Hat eine Optimierung des Betriebes mit Blick auf die Produktionskosten weitere positive oder negative Effekte auf die Lebensqualität der Betriebsleiterfamilie?	17
2.4.1 Welches sind die Effekte einer Produktionskostenoptimierung auf dem Einzelbetrieb?	18
2.4.2 Welches sind die Effekte einer Produktionskostenoptimierung bei Betriebs(zweig)gemeinschaften?	21
3 In welcher Grössenordnung liegen schweizweit die Einsparungen bei den Produktionskosten sowie die Verbesserung der Einkommen bei einer konsequenten Umsetzung der oben genannten Strategien?	22
3.1 Wie gross ist das Potential zur Senkung der Fremd- und Gesamtkosten?.....	22
3.2 In welchem Zeithorizont können diese Kostensenkungen erreicht werden?.....	23
3.3 Sind die HAFL-Optimilch-Betriebe international konkurrenzfähiger geworden?	24
3.3.1 Vergleich der Optimilch-Vollweidebetriebe mit einer ausländischen Referenz	24
3.3.2 Vergleich der Optimilch-Hochleistungsbetriebe mit einer ausländischen Referenz	25
3.4 Welche Strategien können den Landwirten zur Senkung ihrer Produktionskosten empfohlen werden?.....	27

4 Wie kann die Politik Einfluss nehmen, damit die Handlungsspielräume für die Landwirte vergrössert und diese auch besser ausgenutzt werden?.....	28
4.1 Welche Restriktionen (ohne Umweltschutz und Tierschutz) müssten gelockert werden, damit die Landwirte vermehrt die Möglichkeit haben ihre Produktionskosten zu senken?.....	28
4.2 Welche ökonomischen Anreize müssten gegeben sein, damit die Landwirte vermehrt bereit wären, Kostensenkungsstrategien zu verfolgen?.....	28
4.3 Welche Massnahmen könnten bei der Lancierung und der Umsetzung von überbetrieblichen Gemeinschaftslösungen helfen?.....	28
4.4 Was könnte die Agrarpolitik beitragen bzw. wie müsste eine AP 18+ aussehen?.....	29
Literaturverzeichnis.....	30

1 Einleitung

Welche Handlungsspielräume haben die Bauernfamilien in der Schweiz bei der Optimierung ihrer Betriebe mit Blick auf die Produktionskosten und das Einkommen, welchen Einfluss hat konsequentes Unternehmerverhalten, welche Auswirkungen hat eine Spezialisierung, welche Konsequenzen haben Betriebsvergrösserungen und überbetriebliche Zusammenarbeitsformen? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt der Studie **Unternehmerische Handlungsspielräume zur Kostenoptimierung in der Schweizer Landwirtschaft**, welche von der HAFL im Auftrag des BLW durchgeführt wurde.

Derartige Fragen sind für die Landwirte weltweit und grundsätzlich für alle Unternehmer Herausforderungen im Tagesgeschäft und auch in der strategischen Planung. Für die Schweizer Landwirtschaft und ihre Akteure sind die Herausforderungen besonders gross, weil sie einerseits nach jahrzehntelanger Preis und Abnahmegarantie erst seit rund 20 Jahren breiter angegangen werden und sie sich anderseits als relativ wertschöpfungsschwache Branche in einer hoch entwickelten Dienstleistungsgesellschaft mit einem hohen Kostenumfeld bewegt. Mit agrarpolitischen Massnahmen wie Direktzahlungen oder Investitionshilfen unterstützt der Staat die Entwicklung in eine gesamtgesellschaftlich erwünschte Richtung, welche die ökonomische, ökologische und auch soziale Nachhaltigkeit berücksichtigt.

Um Antworten auf diese grossen Herausforderungen für die Schweizer Landwirtschaft aus Sicht unternehmerisch denkender Bauernfamilien zu finden, werden an der Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (HAFL) seit Mitte der 90-er Jahre Projekte im Bereich der Milchproduktion durchgeführt. Nachdem im Projekt PROMI (1995–1999) der sich abzeichnende grosse Handlungsbedarf in Bezug auf die Produktionskosten mit der Entwicklung einer Vollkostenrechnung erstmals quantifiziert werden konnte, wurden anschliessend Projekte mit Pionierbetrieben lanciert:

- Eine erste Auswahl von Betrieben im Projekt Optimilch (2000 bis 2004) wurde in zwei Gruppen zu neun Praxisbetrieben in der Umsetzung von international etablierten Kosten senkungsstrategien im Schweizer Kontext begleitet. Dabei handelt es sich einerseits um ein „Hochleistungsstrategie“ (HL), auch High-Output-Strategie genannt, wo Kostensenkung durch eine Verteilung der nicht mengenproportional anfallenden Kosten auf eine möglichst grosse Milchmenge pro Kuh erreicht werden soll. Zum andern geht es um die „Vollweidestrategie“ (VW), die auch Low Cost- oder Low Input-Strategie heisst, wo die Kostensenkung durch eine maximale Ausdehnung der Weide in der Futterration und eine Vereinfachung der Arbeitsabläufe dank saisonaler Abkalbung der Kuhherden im Frühjahr angestrebt wird.
- Im Bergmilch-Projekt (2004 bis 2007) wurden für insgesamt 49 Milchproduktionsbetriebe aus fünf Regionen Strategien erarbeitet, mit denen die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Wertschöpfungskette Milch unter liberalisierten Marktverhältnissen gesteigert werden kann.
- Im Projekt „Nachhaltigen Ackerbau bei offenen Märkten“ (2008 bis 2010) wurden für drei Betriebsgruppen von je drei bis vier Einzelbetrieben im Schweizer Mittelland Kooperationen im Ackerbau geplant.

Bei allen diesen Projekten geht es im Grundsatz um Strategisches Management, mit dem Landwirtschaftsbetriebe wie alle Unternehmen versuchen, sich in der Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt zu bewähren. Im Rahmen des aktuellen Projektes „Unternehmerische Handlungsspielräume zur Kostenoptimierung in der Schweizer Landwirtschaft“ wurde auf 50 von diesen Betrieben ein strategisches Controlling durchgeführt. Damit wurde einerseits einzelbetrieblich der Erfolg der Strategiumsetzung analysiert und diskutiert sowie für die nächsten zehn Jahre die Strategie weiterentwickelt. Anderseits sollten grundsätzliche Fragen beantwortet werden, welche in der Betriebswirtschaftslehre über die einzelnen Unternehmen hinaus immer aktuell sind: Wovon hängt es ab, ob diese erfolgreich sind oder nicht? Wie definieren sie Erfolg? Warum unterscheiden

sie sich voneinander? Warum verhalten sie sich so und nicht anders? Welche Konsequenzen zieht das nach sich? Was kann man daraus lernen und auf andere Situationen übertragen?

Im vorliegenden Synthesedokument werden die Forschungsfragen, wie sie zu Beginn des Projektes formuliert wurden, möglichst klar beantwortet. Es basiert auf internen Dokumenten, in denen die Ergebnisse des umfassenden Controllings der Betriebe zusammengefasst sind. Zu beachten ist, dass diese Antworten, zum Beispiel zur Ausgestaltung der AP 18+, weder vollständig noch abschliessend sein können. Sie sollen vielmehr punktuell wichtige Erkenntnisse aus dieser Studie zu den aufgeworfenen Fragen liefern.

2 Welche Handlungsspielräume haben die Landwirte bei der Optimierung ihrer Betriebe mit Blick auf die Produktionskosten sowie das Einkommen?

Die Frage nach den unternehmerischen Handlungsspielräumen wird in dieser Studie auf der Basis von bewusst entwickelten und umgesetzten Unternehmensstrategien beantwortet, deren Erfolg über die Entwicklung ausgewählter Kennzahlen zur ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit im Rahmen eines Controllings beurteilt wird.

2.1 Welchen Einfluss hat konsequentes Unternehmerverhalten auf die Produktionskosten und das Einkommen der landwirtschaftlichen Betriebe?

Konsequentes Unternehmerverhalten wird an dieser Stelle definiert als die fundierte (SWOT-basierte) Wahl einer Unternehmensstrategie und deren konsequente Umsetzung mit zwei weltweit bewährten Milchproduktionsstrategien.

Mit den beiden im Optimilch-Projekt untersuchten Milchproduktionsstrategien „Vollweide mit saisonaler Abkalbung“ und „Hochleistungsmilchproduktion mit Betriebswachstum“ können die Kosten je kg Milch deutlich und nachhaltig gesenkt werden. Obwohl die Wege zur Kostensenkung bei den beiden Ansätzen sehr unterschiedlich sind, resultieren dank konsequenter Umsetzung schliesslich in beiden Fällen für Schweizer Verhältnisse ausserordentlich gute betriebswirtschaftliche Kennzahlen, z.B. tiefe Vollkosten je kg Milch oder Produktivitätskennzahlen.

Über alle Optimilch-Betriebe gesehen zeigen sich im Vergleich zur Referenz signifikant höhere Arbeits- und Kapitalproduktivitäten (Tabelle 1).

Tabelle 1: Vergleich der Produktivitäten in kg produzierter Milch der Optimilch-Betriebe (n=16) mit einer Referenz Tal 2011ⁱ

Faktor	Einheit	Referenz Tal 2011	Optimilch 2009/12	t-Test (FG=15)	
				t-Wert	p-Wert
Arbeitsproduktivität	kg Milch / Akh	63.7	91.3	4.267	0.001
Flächenproduktivität	kg Milch / ha HF	10'803	11'937	0.795	0.439
Tierproduktivität	kg Milch / Kuh	6'996	6'767	-0.596	0.560
Kapitalproduktivität	kg Milch / 1'000 Fr. Kapital	219	577	4.158	0.001

ⁱ Quelle der Referenzdaten: Zentrale Auswertung (ZA) Milchproduktionsbetriebe Talregion, Grundlagenbericht 2011 (MOURON und SCHMID 2012)

Zur Illustration des Erfolgs eines konsequenten Unternehmerverhaltens könnten sehr viele Betriebe aus dem Optimilch-Projekt verwendet werden¹. Weil im hohen Schweizer Kostenumfeld die mit hohen Inputs verbundene Hochleistungsstrategie mit starkem Milchmengenwachstum aber besonders hohe Anforderungen stellt, wurde dafür ein Betrieb aus dieser Optimilch-Gruppe gewählt. Die Kostenrechnungsergebnisse des Optimilch-Hochleistungsbetriebes FS2, welcher diese Milchproduktionsstrategie am konsequentesten umgesetzt hat, belegt den Erfolg eines konse-

¹ Auch einzelne Betriebe aus dem Bergmilch-Projekt könnten aufgeführt werden, wenn auch ein kleinerer Anteil der Betriebe. Eine mögliche Erklärung könnte darin liegen, dass der Strategieumsetzungs- bzw. Beobachtungszeitraum bei diesen Betrieben mit sechs bis sieben Jahren deutlich kleiner ist. Bei den Optimilch-Betrieben ist dieser Zeitraum dagegen mit 10 bis 12 Jahren deutlich grösser.

quenten Unternehmerverhaltens (Abbildung 1) eindeutig: Gegenüber einer HAFL-Referenz (links) und auch gegenüber allen sieben Optimilch-Hochleistungsbetrieben (rechts) weist dieser Top-Betrieb im Jahre 2010 deutlich tiefere Vollkosten auf (34 Rappen bzw. 27 Rappen tiefer Kosten).

Dieser Top-Hochleistungsbetrieb könnte sogar ohne Direktzahlungen noch einen kleinen Gewinn in der Milchproduktion erwirtschaften, während die Referenzen ohne Beiträge einen negativen Arbeitsverdienst erzielen würden. Mit 58 Fr. Familien-Arbeitsverdienst pro Stunde bzw. fast 12 Rappen Gewinn pro kg Milch verzeichnet dieser Betrieb im Jahr 2010 ein für Schweizer Verhältnisse hervorragendes Ergebnis. Die Hochleistungsbetriebe aus dem Optimilch-Projekt etwa erwirtschaften im Durchschnitt mit 10 Rappen Verlust je kg Milch (bei einem kalkulatorischen Lohnanspruch von 28 Fr. pro Stunde) nur rund 10 Fr. Arbeitsverdienst pro Stunde. Ähnliches gilt für die HAFL-Referenz, die mit 20 Rappen Verlust nur einen Familien-Arbeitsverdienst von rund 12 Franken erreicht.

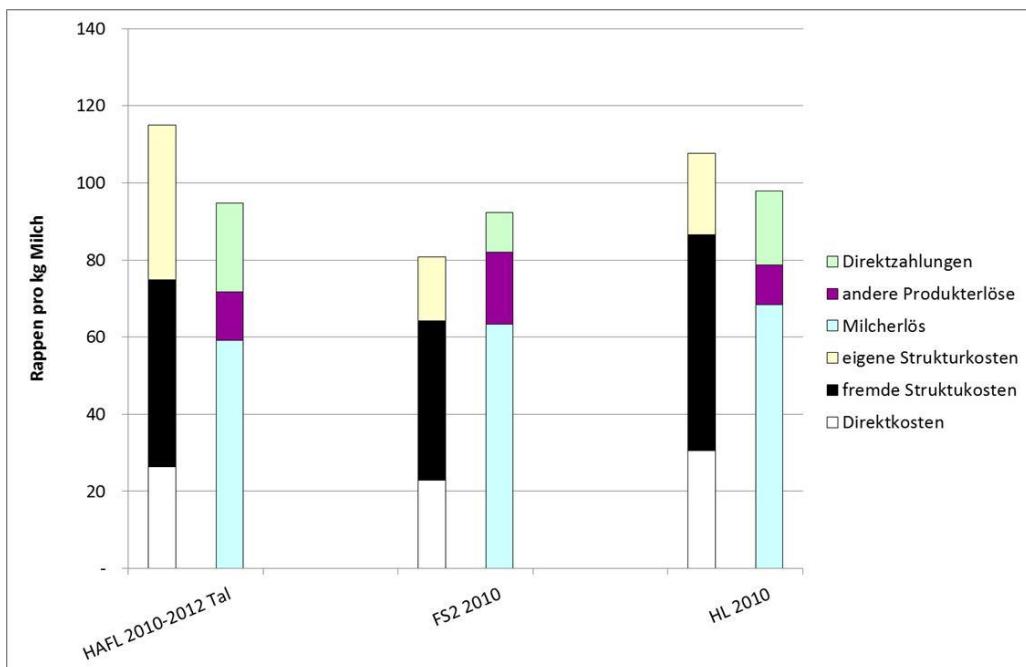


Abbildung 1: Vergleich der Kostenrechnungsergebnisse 2010 eines Top-Hochleistungsbetriebes mit Grössenwachstum (FS 2010 mit 9000 kg Jahres-Milchleistung je Kuh, 650'000 kg Milchproduktion) mit einer Referenz (HAFL 2010–2012 Tal; Durchschnitt von 36 Betrieben 2010–2012) und allen sieben Hochleistungsbetrieben aus dem HAFL-Optimilch-Projekt im Jahre 2010 (HL 2010)².

In Abbildung 2 ist die Entwicklung wichtiger Kennzahlen in der Erfolgsrechnung des Top-Hochleistungsbetriebes relativ zum Ausgangsjahr 2000 dargestellt. Im Zuge des Wachstums von 200'000 auf 600'000 kg Milchproduktion musste zwischen 2000 und 2004, bedingt durch Investitionen (u.a. in Milchkontingente und Melkstand), die nicht sofort voll ausgelastet werden konnten, vorübergehend ein Rückgang des überdurchschnittlichen Landwirtschaftlichen Einkommens des Gesamtbetriebes hingenommen werden. Mit zunehmend besserer Umsetzung der Milchproduktionsstrategie (inklusive Wachstum und Auslastung der Kapazitäten) konnte das Landwirtschaftliche Einkommen bis 2010 um über 30% gegenüber der Ausgangssituation gesteigert werden. Gleichzeitig musste aber als Folge der massiven Produktionssteigerung auf beschränkter Fläche eine überproportionale Zunahme der Direktkosten (Futterzukäufe) und in geringerem Masse der fremden Strukturkosten in Kauf genommen werden.

² Die jeweils linke Säule stellt die Vollkosten dar. Weiss werden die Direktkosten, schwarz die fremden Strukturkosten und gelb die eigenen Strukturkosten je kg produzierter Milch abgebildet. Die rechte Säule präsentiert die damit produzierten Leistungen: hellblau die Milcherlöse, violett die Fleischerlöse und grün die in der Tierhaltung und im Futterbau ausgelösten Direktzahlungen.

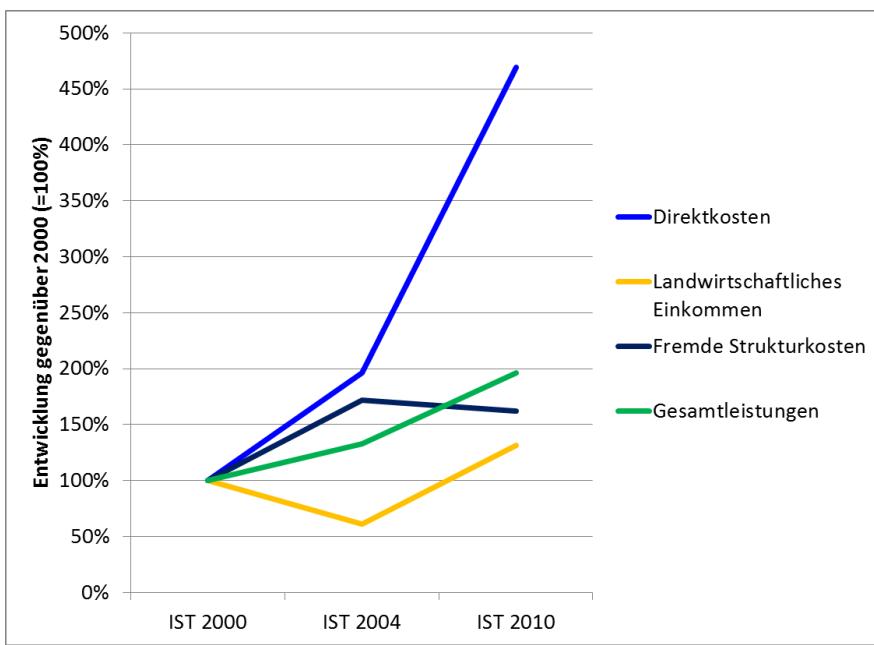


Abbildung 2: Entwicklung wichtiger Kennzahlen aus der Erfolgsrechnung eines Top-Hochleistungsbetriebes in den Jahren 2004 und 2010 relativ zum Ausgangsjahr 2000 (= 100 %).

2.2 Welche Auswirkung hat eine Spezialisierung des Betriebes auf die Wirtschaftlichkeit?

Zunehmende Ansprüche des Umfelds auf Produkt- und Prozessqualitäten erfordern eine steigende Professionalität seitens der Unternehmen, auch der landwirtschaftlichen. Der (Schweizer) Landwirtschaftsbetrieb als traditionell vielseitiger Mehrproduktbetrieb sieht sich mehr und mehr veranlasst, sich auf wenige Leistungen zu spezialisieren. Ein-Familienbetriebe sehen sich so eher in der Lage, die nötige Professionalisierung in den ausgewählten Betriebszweigen zu halten bzw. weiter zu entwickeln. Von der Kostenseite her verspricht das zudem Grösseneffekte, weil die verbleibenden Produktionszweige tendenziell wachsen können. Der Nachteil der Spezialisierung liegt in der zunehmenden Abhängigkeit von einzelnen Märkten und im fehlenden Risikoausgleich etwa bei witterungsbedingten Ertragsschwankungen oder Marktveränderungen.

Die Spezialisierung kann gesamtbetrieblich durch den Verzicht auf Betriebszweige oder auch betriebszweigspezifisch durch neue Produktionssysteme und -verfahren sowie durch Auslagerung von Teilen davon erfolgen, etwa der Aufzucht in der Rindviehhaltung oder der Siloballenproduktion an den Maschinenring. Eine mehr oder weniger starke überbetriebliche Zusammenarbeit erleichtert oft eine Spezialisierung oder ist sogar Bedingung dafür.

2.2.1 Spezialisierung in der Rindviehhaltung auf die Milchproduktion durch Auslagerung der Aufzucht

Eindrücklich kann das Kostensenkungspotential der kontinuierlichen und schliesslich vollständigen Auslagerung der Aufzucht auf einem Vollweidebetrieb aufgezeigt werden (Abbildung 3). Während in den Jahren 2000 bis 2004 die Aufzucht noch mehrheitlich auf dem Betrieb stattfand, wurden danach immer mehr eigene Kälber verkauft beziehungsweise abgehende Kühe durch den Zukauf abgekalbter Rinder und Kühe ersetzt. Interessant ist dabei auch, dass die Nettotiererlöse (Tierverkauf minus Tierzukauf) pro kg Milch in der zweiten Hälfte der Dekade (2006–2010) im Durchschnitt mit rund 13 Rappen sogar deutlich höher waren als in den Jahren 2000 bis 2004 mit rund 7 Rappen³. Im gleichen Sinne verliefen auch die Entwicklungen beim Einkommen bzw. beim Arbeitsverdienst. Die produzierte Milchmenge wurde dabei auf diesem Betrieb nur in sehr be-

³ Das bedeutet auch, dass in diesem Fall die Aufzucht auf dem eigenen Betrieb weniger wirtschaftlich war als die ausgelagerte Aufzucht.

scheidenem Rahmen ausgedehnt (um rund 1% pro Jahr). Die eingesparte Arbeitszeit wurde gezielt für den Ausbau anderer wirtschaftlich interessanter Betriebszweige genutzt.

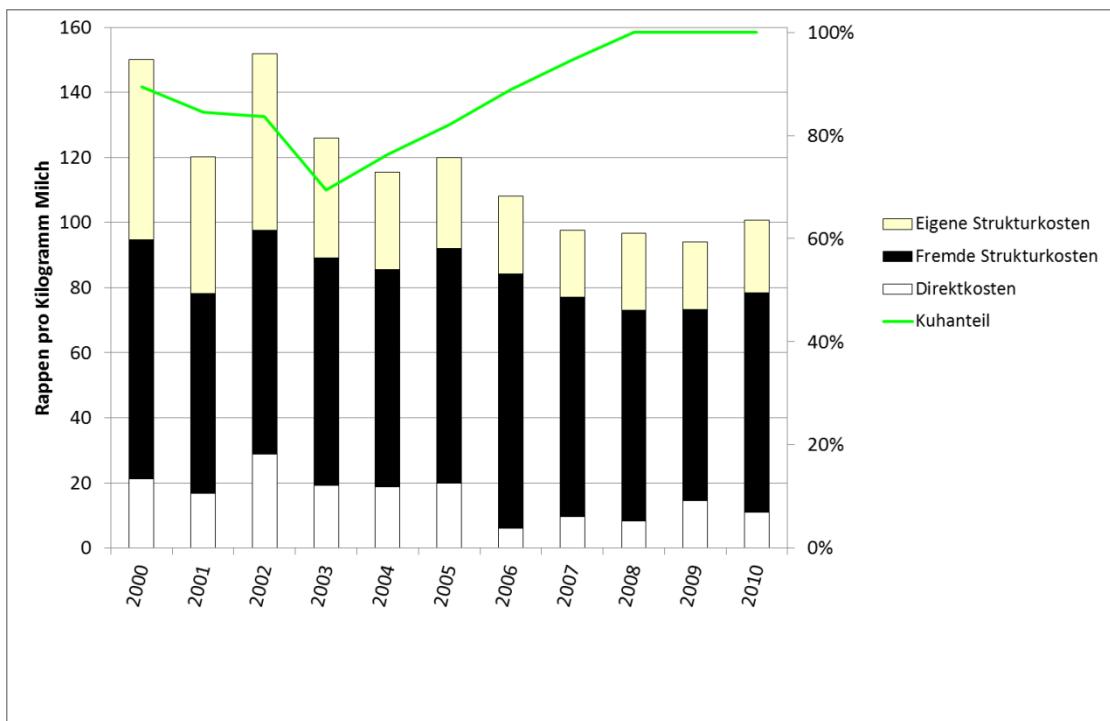


Abbildung 3: Entwicklung der Vollkosten pro kg produzierter Milch bei steigendem Kuhanteil auf einem Vollweide-Betrieb mit nur geringer Mengenausdehnung (rund 1 % p.a.; 2000 bis 2010).

2.2.2 Spezialisierung auf das in Neuseeland und Irland etablierte Low Input Milchproduktionssystem Vollweide mit saisonaler Abkalbung

Die Effekte, welche sich durch professionelle Umsetzung eines hochspezialisierten Milchproduktionssystems ergeben können, werden nachfolgend am Beispiel der Vollweidebetriebe mit saisonaler Abkalbung aus dem HAFL-Optimilch-Projekt gezeigt. Diese neun Betriebe haben in den letzten zehn Jahren zwar auch ihre Produktionsmenge ausgedehnt, ihre Hauptstossrichtung liegt aber klar in der Spezialisierung auf dieses in der Schweiz neuartige Milchproduktionssystem. Dieses versprach durch die damit verbundenen Vereinfachungen enorme Kostensenkungen durch Reduktion der Inputmengen und der Arbeit.

In Abbildung 4 ist die Entwicklung wichtiger Strukturdaten der Vollweidebetriebe von 1999 bis 2010 dargestellt. Mit einer Landwirtschaftlichen Nutzfläche von durchschnittlich 23 Hektaren, davon knapp 18 Hektaren Hauptfutterfläche, 23 Milchkühen und einer mittleren jährlich produzierten Milchmenge von 131'000 Kilogramm unterscheiden sich die Vollweide-Betriebe im Jahr 2000 nur unwesentlich von typischen Milchproduktionsbetrieben im Talgebiet (Referenz: Zentrale Auswertung von Buchhaltungsdaten, FAT 2001).

In der letzten Dekade haben sich die VW-Betriebe moderat vergrössert. Die Milchmenge (im Mittel jährlich um 4.2 %) und die Kuhzahl (jährlich um 5.3 %) haben dabei etwas stärker zugenommen als die Fläche (jährlich um 2.6 %). Im Vergleich mit der Referenzgruppe der Zentralen Auswertung hat sich die produzierte Milchmenge sehr ähnlich entwickelt, nicht aber der Kuhbestand und die Hauptfutterfläche, welche bei den Referenzbetrieben deutlich weniger zugenommen haben.

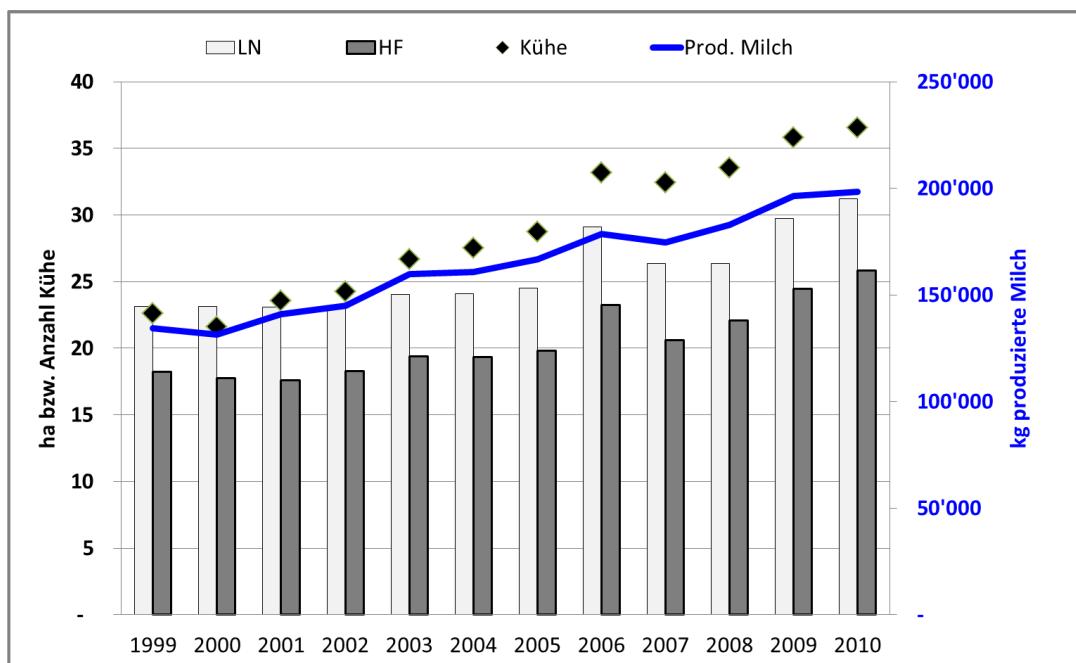


Abbildung 4: Entwicklung ausgewählter Strukturdaten bei den 9 Vollweidebetrieben im HAFL-Optimilch-Projekt (Mittelwerte 1999–2010)

Aus Abbildung 5 wird der wirtschaftliche Effekt der Spezialisierung auf die Vollweidestrategie mit saisonaler Abkalbung klar ersichtlich. Bei deutlich gesunkenem Arbeitsaufwand durch die Familie hat sich das Einkommen aus der Milchproduktion im Beobachtungszeitraum deutlich verbessert. Neben den betrieblichen Optimierungen durch die Spezialisierung ist auch die Milchmengenausdehnung für die positive Entwicklung des landwirtschaftlichen Einkommens verantwortlich. Am Ende des Beobachtungszeitraums wurde bei den Vollweidebetrieben des Optimilch-Projektes der eingesetzte Lohnanspruch von 28 Fr. pro Arbeitsstunde im Durchschnitt schliesslich sogar übertroffen.

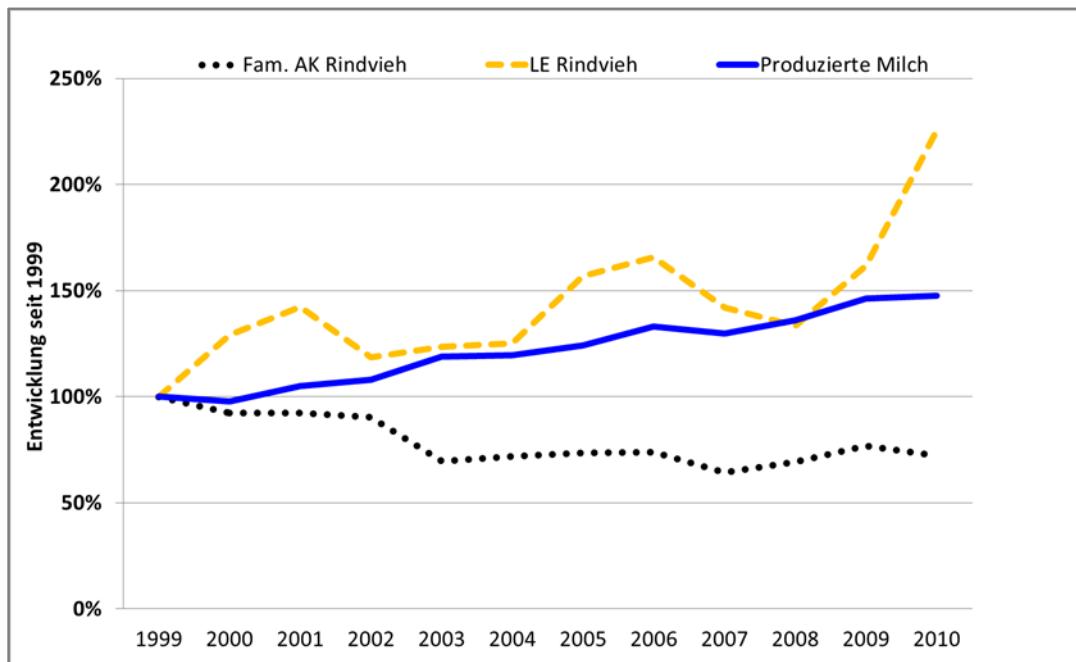


Abbildung 5: Entwicklung der produzierten Milchmenge, des Einkommens aus der Milchproduktion und der Familien-Arbeitsstunden in der Milchproduktion bei den 9 Vollweidebetrieben im HAFL-Optimilch-Projekt (Mittelwerte 1999–2010, 1999 = 100 %)

Die in der Milchproduktion eingesparte Arbeitszeit wurde auf den einzelnen Betrieben unterschiedlich für andere Aktivitäten eingesetzt und führte vielfach zur Erschliessung neuer Einkommenspotentiale. So wurden etwa andere Betriebszweige wie Spezialkulturen mit hoher Wertschöpfung aus- oder neu aufgebaut, die Milchproduktion ausgedehnt oder auch ein Nebenerwerb verstärkt oder neu aufgenommen (vielfach durch die Bäuerin im angestammten Beruf). Daneben wurde es auch möglich, sich vermehrt der Familie zu widmen und Hobbies zu pflegen oder neu zu entdecken.

2.2.3 In wieweit wird die Möglichkeit der Spezialisierung durch Auflagen verhindert?

Eigentliche Auflagen, die eine Spezialisierung in „gesundem Mass“ verhindern, werden auf unseren Untersuchungsbetrieben kaum beklagt⁴.

Als hemmende Faktoren für Spezialisierungen, welche sehr oft mit Wachstum in den entsprechenden Betriebszweigen verbunden sind, werden genannt:

- Zunehmende Fokussierung der Direktzahlungen auf die Fläche erschwert und verteuert das Flächenwachstum (alle Regionen)
- Unberechenbarkeiten und tiefe Preise auf dem Milchmarkt während den Investitions- und Wachstumsphasen (alle Regionen)
- Hohe Wachstumskosten (Gebäude, Einrichtungen, Flächen; alle Regionen)
- Komplizierte und langwierige Prozesse zum Erhalt von Bewilligungen zum Import von spezieller Genetik und aussergewöhnlichen Produktionsmitteln (v.a. Vollweidebetriebe mit saisonaler Abkalbung im Optimilch-Projekt)
- Wenig Strukturwandel, kaum freiwerdende Flächen (alle Regionen)
- Hohe Wettbewerbsfähigkeit des Ackerbaus verhindert Zupacht oder Zukauf von Flächen durch Milchproduktionsbetriebe (v.a. Optimilch-Betriebe und Bergmilchbetriebe in der Hügelzone)
- Abhängigkeiten von externen Futterflächen und Düngerverträgen (v.a. Optimilch-Hochleistungsbetriebe mit Mengenwachstum)
- Zu kleine Flächen, hoher Tierbesatz entwickeln sich zum Klumpenrisiko (v.a. Optimilch-Hochleistungsbetriebe mit Mengenwachstum)
- Das hohe Niveau und die zunehmend ökologischere Ausrichtung der Direktzahlungen wirkt sich negativ auf unternehmerische Motivation aus (v.a. Berggebiet)
- Zunehmende Abhängigkeiten von kleinen Abnehmern (Käsereien) bei Mengenwachstum (v.a. Berggebiet)
- Hohe Investitionshilfen für Stallbauten können durch die damit verbundenen Auflagen kreative und kostengünstige Lösungen erschweren (v.a. Berggebiet)⁵
- Mehrere Betriebsstufen erschweren Arbeitsrationalisierungen im Berggebiet
- Kurzfristige Rekrutierung von Arbeitskräften (z.B. Verwandte) für Arbeitsspitzen immer schwieriger (v.a. Im Berggebiet oft zwingend notwendig).

⁴ Als „ungesunde Entwicklung“ wurde in den Gesprächen mit den Betriebsleitern zum Beispiel ein hoher Maisanteil in der Fruchtfolge genannt, wie er in der EU für kleine Betriebe möglich ist oder gar eine reine Kartoffelfruchtfolge. Generell wird anerkannt, dass die Qualitätsstrategie und die Akzeptanz der Direktzahlungen in der Bevölkerung mit Einschränkungen verbunden sind.

⁵ Wie umgekehrt fehlende Subventionen zu kreativen und kostengünstigen Lösungen führen, zeigt das Beispiel eines Betriebes in der Bergzone 1, der 1990 einen Laufstall für 27 statt der aufgrund der damals verfügbaren Fläche 17 Milchkühe plante und deswegen keine A-fonds-perdu-Beiträge erhielt. Für die Betriebsleiter war eine künftige Landübernahme von Seiten eines Verwandten zwar absehbar, nicht aber der genaue Zeitpunkt. Laut Aussagen der Betriebsleiter, die damals über wenig Eigenmittel verfügten, war das Ausbleiben der Subventionen Ausgangspunkt für die extrem kostenbewusste Strategie, die bis heute auf dem Betrieb äusserst erfolgreich umgesetzt wird. Darüber hinaus wurde damals ein Laufstall für diese Anzahl Tiere im Berggebiet von den Behörden im Gegensatz zum Landwirt als nicht notwendig erachtet. Dank der kostengünstigen und flexiblen Baulösung konnte in der Zwischenzeit der Stall noch um 7 Kuhplätze (selbstredend kostengünstig!) erweitert werden.

2.2.4 Können allfällige Auflagen überwunden werden, indem institutionelle Anpassungen vorgenommen werden (etwa Überwindung des Einzelbetriebes durch Betriebsgemeinschafte)n?

Institutionelle Anpassungen, insbesondere die überbetriebliche Zusammenarbeit, liefern kaum unmittelbare Hilfen zur Überwindung der unter 2.2.3 aufgeführten hemmenden Faktoren, mit Ausnahme der Verteilung der hohen Wachstumskosten auf mehr Produkteinheiten. Darüber hinaus werden aber von den in der Studie befragten sechs Betriebsleitern mit mehr oder weniger entwickelter Zusammenarbeit die folgenden Potentiale genannt:

- Die Agrarpolitik will im Grundsatz auch in Zukunft wettbewerbsfähige Strukturen und wird die überbetriebliche Zusammenarbeit zunehmend unterstützen
- Direktzahlungen sind eine sichere Grundlage für risikoreiche Projekte
- Pionierprojekt motivierte Firmen und Beratung zu Sonderleistungen
- Beim Einkauf von grössere Mengen können Mengenrabatte herausgeholt werden
- Das Spektrum von Nebenerwerbsmöglichkeiten wird durch abnehmende Bindung des Einzelnen an den Betrieb grösser
- Interesse von Bevölkerung und Berufskollegen
- Potentiale zur Spezialisierung auf Maschinenketten
- Bereitschaft und Offenheit zur Diskussion sowie für gemeinsame Lösungen schwieriger Themen
- AP 2014–17 fördert die Ökologisierung als möglichen gemeinsamen Nenner und Ansatzpunkt zur vertieften Zusammenarbeit
- Imagepflege im Umfeld durch gemeinsames Arbeiten
- Gemeinsame Interessenvertretung gegen aussen
- Senkung der Maschinenkosten durch Vereinfachungen
- Möglichkeit zur Einführung schlagkräftigerer Maschinen
- Potentiale für Spezialisierung und Top Know-how durch Zuteilung von Verantwortlichkeiten
- Potentiale für gemeinsame, gut ausgelastete Angestellte
- Freiräume für die Entwicklung neuer Betriebszweige, für Familie und Hobbies
- Flexibilität für neue Arbeitsspitzen (Betrieb oder Nebenerwerb).

Voraussetzung zur Erschliessung ist aber immer eine Gruppe von Betrieben, die sich dazu durchringt, einen gemeinsamen Weg zu suchen und zu beschreiten. Darüber hinaus ist zu betonen, dass durch überbetriebliche Investitionen, Spezialisierung und Wachstum nicht automatisch und unmittelbar Erfolge resultieren. Geschaffen werden mit Zusammenarbeitsansätzen „nur“ kleinere oder grössere Potentiale, die bei konsequenter Erschliessung tatsächlich etwa in höhere Einkommen umgemünzt werden können.

2.3 Welche Auswirkungen haben Vergrösserungen der Produktion in einzelnen Betriebszweigen auf die Wirtschaftlichkeit des Betriebes?

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht lassen sich durch Vergrösserungen Skaleneffekte realisieren, welche zu tieferen Produktionskosten und damit (bei gleich bleibenden Leistungen) zu einem höheren Gewinn je Produkteinheit führen. Der Nutzen dieser Grösseneffekte hängt ab von den Kosten für das Wachstum und von allfälligen (zusätzlichen positiven oder negativen) Effekten auf die Leistungen. Die Wirkung auf das Einkommen des Gesamtbetriebes hängt wiederum stark davon ab, ob und in welchem Ausmass andere Tätigkeiten durch das Wachstum eines Betriebszweiges konkurreniert werden, insbesondere durch Verdrängung. Gerade bei knapper Fläche wie in der Schweiz kann eine Vergrösserung der Produktionsmenge eines Produktes oft nur auf Kosten anderer Betriebszweige erreicht werden.

2.3.1 Welches sind die Effekte bei einer realen Vergrösserung der Produktion auf dem Einzelbetrieb?

Die Effekte der Produktionsausdehnung bei der Milchproduktion auf die Wirtschaftlichkeit werden nachfolgend am Beispiel der Hochleistungsbetriebe im HAFL-Optimilch-Projekt gezeigt. Diese Betriebe haben sich in den letzten zehn Jahren zwar auch auf dieses etwa in Nordeuropa etablierte Milchproduktionssystem spezialisiert, sie haben aber in erster Linie ihre Produktionsmenge enorm ausgedehnt (Abbildung 6).

Mit einer Landwirtschaftlichen Nutzfläche von durchschnittlich 50 Hektaren, davon 28 Hektaren Hauptfutterfläche, 33 Milchkühen und einer mittleren jährlich produzierten Milchmenge von 250'000 Kilogramm lagen sie bereits in der Ausgangssituation deutlich über dem Durchschnitt der Schweizer Milchwirtschaftsbetriebe (Referenz: Milchproduktionsbetriebe Talgebiet aus der Zentralen Auswertung von Buchhaltungsdaten, FAT 2001).

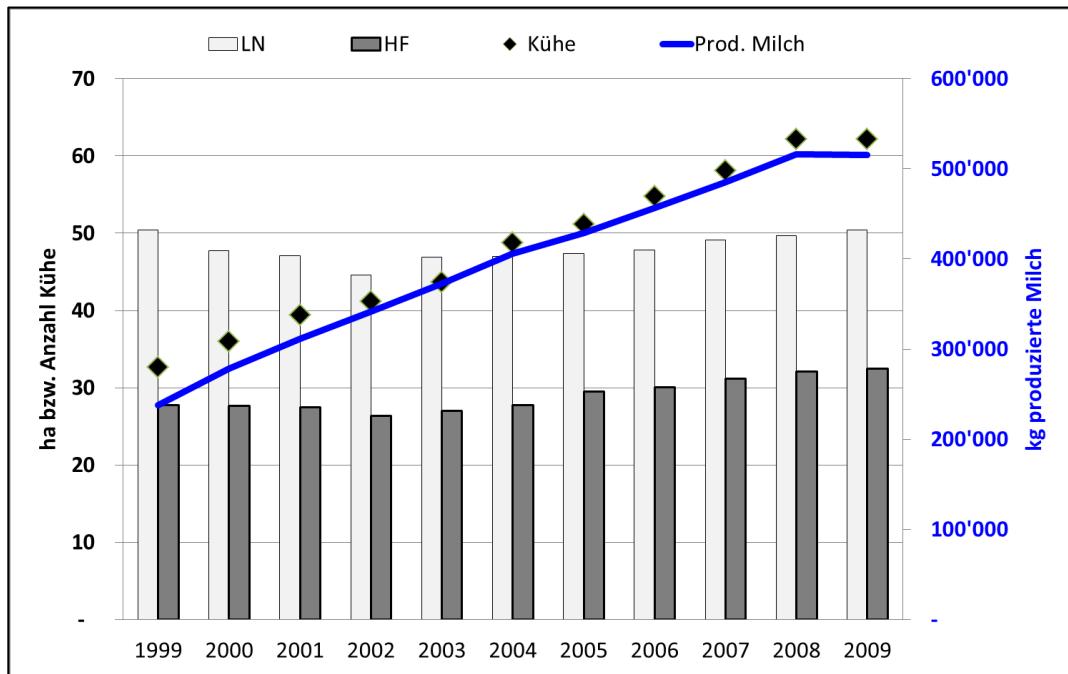


Abbildung 6: Entwicklung ausgewählter Strukturdaten bei den 7 Hochleistungsbetrieben im HAFL-Optimilchprojekt (Mittelwerte 1999–2010)

In der vergangenen Dekade sind die Optimilch-Hochleistungsbetriebe flächenmässig kaum gewachsen, dafür ist die produzierte Milchmenge auf über 500'000 kg verdoppelt worden. Während bei der mittleren Anzahl Kühe eine durchschnittliche jährliche Zunahme von rund 8 % zu verzeichnen war, wurde die Milchmenge jährlich sogar um über 10 % gesteigert.

Trotz der enormen Ausdehnung der Milchproduktion im vergangenen Jahrzehnt ist die Arbeitsbelastung der Familie bei den Optimilch-Hochleistungsbetrieben in der Milchproduktion verhältnismässig wenig gestiegen (Abbildung 8). Das Einkommen aus der Milchproduktion konnte im selben Zeitraum im Prinzip proportional zur Steigerung der produzierten Milchmenge mehr als verdoppelt werden. Gut erkennbar ist aber (besonders in Abbildung 8 bei der Darstellung je Kuh) die Phase mit teurem Wachstum – etwa für Lieferrechte oder Stallerweiterungen – zu Beginn des Jahrzehnts, welche das Einkommen (LE) stark gedrückt haben. Das Einkommen pro Arbeitsstunde war im Ausgangsjahr relativ bescheiden und erreichte im Durchschnitt der Hochleistungsbetriebe den in der Vollkostenrechnung eingesetzten Lohnanspruch von 28 Fr. auch am Ende der Untersuchungsperiode nicht.

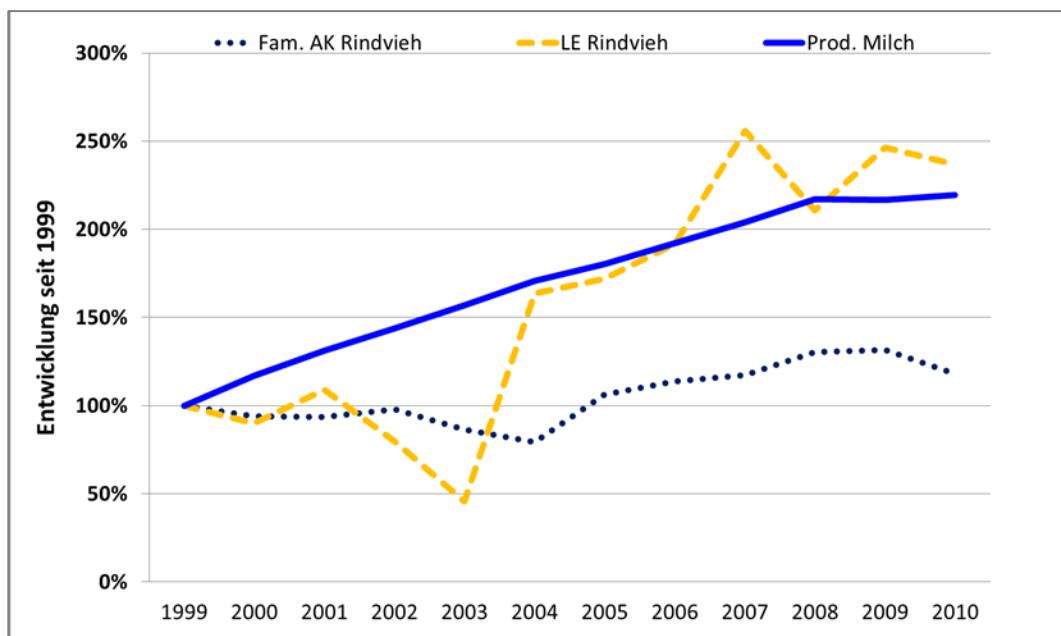


Abbildung 7: Entwicklung der produzierten Milchmenge, des Einkommens aus der Milchproduktion und der Familien-Arbeitsstunden in der Milchproduktion bei den 7 Hochleistungsbetrieben im HAFL-Optimilchprojekt (Mittelwerte 1999–2010, 1999 = 100 %)

Dies zeigt die grosse Herausforderung der Wachstumsstrategie, die Balance zwischen angestrebtem Wachstum und den nötigen, aber noch wirtschaftlichen Erweiterungsinvestitionen zu finden. So sind bei vier der sieben Hochleistungsbetriebe seit 2004 die Vollkosten pro Kilogramm Milch trotz stetigem Wachstum der produzierten und verkauften Milchmenge wieder gestiegen. Dazu beigetragen haben insbesondere für die Entwicklung notwendige Investitionen in Melkroboter und Maschinen. Zusätzlich fallen oft höhere Direktkosten an, speziell für Futterzukaufe, weil die Flächen und damit die eigenen Futtergrundlagen nicht entsprechend erweitert werden konnten. Im schweizerischen Umfeld sind die Wachstums- bzw. Investitionskosten überdurchschnittlich hoch und Skaleneffekte etwa im Futterbau selbst bei deren Vergrösserung als Folge der klein-strukturierten Parzellierung nur schwer realisierbar.

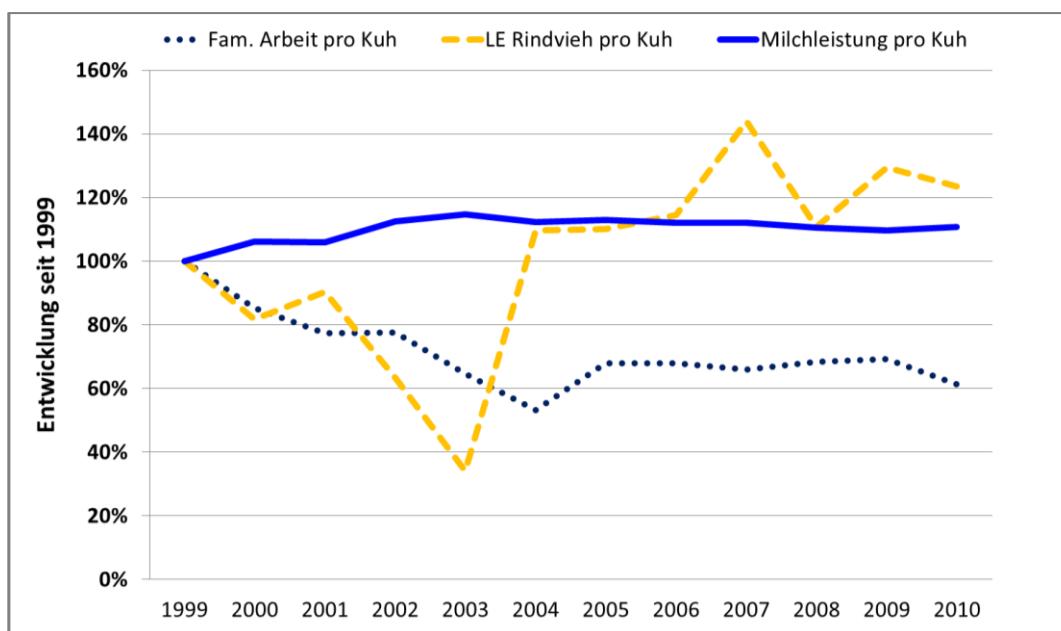


Abbildung 8: Entwicklung der produzierten Milchmenge, des Einkommens aus der Milchproduktion und der Familien-Arbeitsstunden in der Milchproduktion bei den 7 Hochleistungsbetrieben im HAFL-Optimilchprojekt pro Kuh (Mittelwerte 1999–2010, 1999 = 100 %)

2.3.2 Welches sind die Effekte bei einer virtuellen Vergrösserung durch Betriebs(zweig)gemeinschaften?

Die betriebswirtschaftlichen Potentiale der überbetrieblichen Zusammenarbeit sind im Prinzip weitgehend erkannt: Grössere Einheiten erlauben die Realisierung von Grösseneffekten und bieten Möglichkeiten zur Spezialisierung für die einzelnen Teilhaber. Damit kann eine Professionalisierung in grösseren Produktionseinheiten stattfinden, ohne dass auf den wichtigen Risikoausgleich dank mehrerer Standbeine verzichtet werden muss.

Im sozialen Bereich sind die Erwartungen und Erfahrungen (bzw. was davon kolportiert wird) sehr unterschiedlich: Offensichtlich bieten Zusammenarbeitsformen grosse Chancen zur Ent-Bindung der einzelnen Teilhaber vom Betrieb und von zeitintensiven Betriebszweigen wie der Milchproduktion. Die Realisierung dieser Potentiale hängt aber stark ab von der Offenheit der Beteiligten für ungewöhnliche Lösungen und ihrer Grosszügigkeit bei der strategischen und täglichen Umsetzung. Dazu gehört auch, die Zusammenarbeit als Geschäftsmodell zu akzeptieren, welches bei entsprechenden Regelungen ohne Gefühl des persönlichen Scheiterns wieder aufgelöst werden kann, aber mindestens vorübergehend allen Beteiligten grossen Nutzen bringen kann.

Auf eine detaillierte Abwägung aller Vor- und Nachteile wird hier verzichtet. Dagegen soll anhand einer Stallgemeinschaft aufgezeigt werden, welche betriebswirtschaftlichen Effekte selbst (oder gerade) im Berggebiet möglich sind. Die drei an der beschriebenen Stallgemeinschaft beteiligten Betriebe existieren als autonome Einheiten weiter, führen unabhängig Buch und funktionieren im Sommer individuell in der jeweiligen Familie. In der Winterfütterungsperiode werden alle Tiere im gemeinsam geplanten, finanzierten und erstellten Stall gehalten und alle Kosten (inkl. Arbeit) sowie Leistungen aufgezeichnet und untereinander verrechnet.

Zur Feststellung des «Nutzens» dieses Gemeinschaftsstalles werden in dieser Studie die tatsächlichen betriebswirtschaftlichen Ergebnisse der beteiligten Betriebe im Gemeinschaftsstall im Jahre 2012 verglichen mit den simulierten Ergebnissen unter der Annahme, dass sie 2007 je einen separaten Stall bezogen hätten. In dieser Alleingangs-Variante wurde von Stallbaukosten von Fr. 24'000.– je GVP⁶ ausgegangen (statt Fr. 16'000.– je GVP gemäss Bauabrechnung des Gemeinschaftsstalles). Es wurden für die Einzellösungen die gleichen Direkt- und Maschinenkosten wie im Gemeinschaftsstall angenommen. Die Folgekosten des Stallbaus (Abschreibungen, Schuldzinsen) wurden entsprechend angepasst und die Arbeitszeiten beim Alleingang gemäss Normen abgeschätzt und mit den im Gemeinschaftsstall erhobenen verglichen.

In Abbildung 9 sind wichtige Ergebnisse zur Rindviehhaltung in der Ausgangslage 2006 (=100 %), in der Ist-Situation 2012 mit Gemeinschaftsstall (2012 BG) und in der kalkulierten Variante bei Stallbau im Alleingang (Plan 2012 Solo) aufgeführt (Säulen rechts für die Status Quo-(SQ) und die Bio-Variante). Jede Säulengruppe steht für einen der drei Betriebe A, B und C der Stallgemeinschaft. Die gelben Dreiecke stehen für die Kuhzahl, die violetten Punkte für die Milchmenge, die grünen Kreise für die Fläche, die Säulen geben die Veränderungen in Prozent gegenüber der Ausgangslage in den alten Ställen 2006 an:

- Die Fremdkosten in der Rindviehhaltung sind gegenüber der Ausgangslage im Gemeinschaftsstall um 5 bis 60 % gestiegen, im Alleingang wären sie zwischen 45 und 80 % gestiegen (gelbe Säulen)
- Das Einkommen aus der Rindviehhaltung ist gegenüber der Ausgangslage in den alten Gebäuden, wo die Arbeitszeiten noch deutlich höher waren, je nach Betrieb um 40 bis 45 % gestiegen. Bei betriebsindividuellen Stallbauten wäre das Einkommen gegenüber 2006 um 5 bis 60 % gesunken (blaue Säulen)!

⁶ Dies entspricht dem Mittelwert der Baukosten je GVE im Kanton Graubünden in den Jahren 2000 bis 2005 (Quelle: LKG Graubünden). Es ist davon auszugehen, dass die Ställe im Alleingang etwas früher hätten realisiert werden können.

Die Fremdkosten wären über alle drei Betriebe gesehen beim Bau individueller Ställe rund Fr. 110'000.– höher als im Gemeinschaftsstall, das Einkommen pro Betrieb im Mittel entsprechend gegen Fr. 40'000.– tiefer.

Interessant ist auch der Vergleich des Arbeitsverdienstes pro Stunde zwischen der Situation im Gemeinschaftsstall gegenüber der kalkulierten Variante für den Bau von drei individuellen Ställen. Weil der deutlich höhere Arbeitsverdienst im Gemeinschaftsstall durch weniger Familienarbeitsstunden zu teilen ist (im Mittel der Betriebe 2012 2300 gegenüber auf Erfahrungswerten im HAFL-Bergmilchprojekt beruhenden 3700 im Alleingang), ergeben sich entsprechend grosse Differenzen beim Stundenlohn der Familie: im Mittel der Betriebe wurden im Jahre 2012 Fr. 25.– Arbeitsverdienst realisiert statt Fr. 7.– gemäss Kalkulation für den Alleingang!

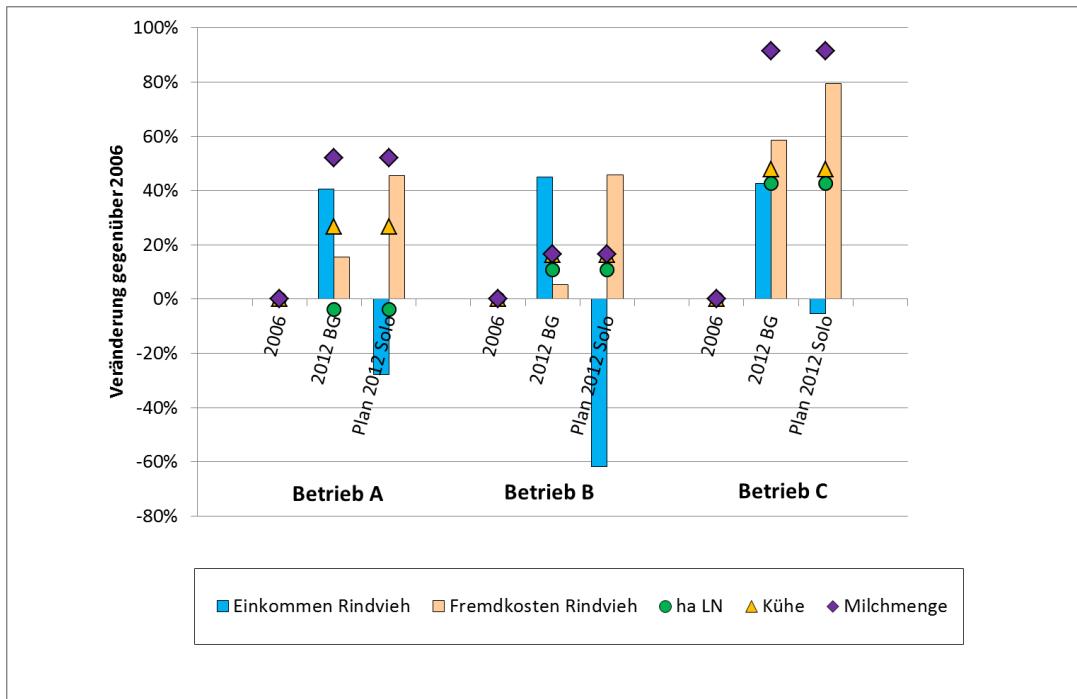


Abbildung 9: Veränderungen ausgewählter Kennzahlen der drei Betriebe A, B und C der Stallgemeinschaft zwischen 2006 (= 100 %) und real 2012 in der Gemeinschaft und kalkuliert für die Situation 2012 im Alleingang

2.3.3 Wird die Zusammenarbeit durch Auflagen erschwert?

Die betriebswirtschaftlichen Potentiale der überbetrieblichen Zusammenarbeit sind im Prinzip offensichtlich und werden auch in der Praxis erkannt. Neben emotionalen Aspekten wie die Aufgabe der Selbständigkeit werden immer auch Erschwernisse bei der Realisierung als Hinderungsgründe angeführt.

Bei der Fallstudie zur Stallgemeinschaft im Berggebiet werden konkret die folgenden hemmenden Faktoren für die Zusammenarbeit durch die Agrarpolitik bzw. deren administrative Umsetzung genannt:

- AP 2014–17 macht Flächenwachstum nochmals schwieriger
- Die durch die AP 2014–17 induzierte Ökologisierung reduziert die Menge an gutem Rauhfutter für den Einsatz in der Milchproduktion und erschwert damit die Auslastung der grossen Gebäudekapazitäten
- Beim Stallbau für vier Betriebe wurden effektiv nur drei Betriebe subventioniert.

Als hemmende Faktoren aus dem unmittelbaren Umfeld oder aufgrund eigener Voraussetzungen wurden bei der Berggebiets-Studie genannt:

- Verzögerte Bewilligungsverfahren durch ausserordentliche Dimensionen des Vorhabens

- Spezielle Herausforderungen durch Grösse für Serviceleute, Handwerker
- Kleinstrukturierte Parzellierungen reduzieren den Nutzen einer Zusammenarbeit im Futurebau.

Bei der Fallstudie zur Fruchtfolgegemeinschaft im Talgebiet werden von den Betriebsleitern die folgenden hemmenden Faktoren im Zusammenhang mit dem Umfeld (Agrarpolitik, Recht, Abnehmer, Verpächter) für die Zusammenarbeit aufgezählt:

- Der Ackerbau ist wirtschaftlich immer noch relativ interessant, deshalb ist der Druck für Kosteneinsparungen gering.
- Keine Erleichterungen im Verkehr mit Behörden, Ämtern
- Rechtliche Unsicherheiten für die Zusammenarbeit (Direktzahlungen, Haftung etc.)
- Kritische Beobachtung des Flächenabtauschs durch die Verpächter
- Labels der einzelnen Betriebe müssen aufgegeben oder von allen übernommen werden.

Als hemmende Faktoren aus dem unmittelbaren Umfeld oder aufgrund eigener Voraussetzungen wurden von den Fruchtfolgegemeinschaftsbetrieben im Talgebiet genannt:

- Unterschiedliche Produktionsvoraussetzungen (Böden)
- Unterschiedliche Mechanisierungsphilosophien
- Unterschiedliche finanzielle Voraussetzungen
- Unterschiedliche Produktionsverfahren
- Keine regelmässigen gemeinsamen Treffen
- Wenig klare Abmachungen, unterschiedliche Erwartungen
- Unterschiedliche Entscheidungswege auf den Betrieben
- Wenig Austausch in der Hektik des Tagesgeschäfts.

2.3.4 Warum werden die wirtschaftlichen Potentiale der Zusammenarbeit durch die Betriebe nur zurückhaltend erschlossen?

Im HAFL-Projekt zu Fruchtfolgegemeinschaften im Talgebiet hat sich gezeigt, dass das Einsparpotential durch die Zusammenarbeit im Ackerbau beträchtlich ist. Der effizientere Maschineneinsatz und der absolute Rückgang an Arbeits- und Maschinenstunden wirken sich in den Planungsrechnungen direkt auf die Vollkosten-Ergebnisse aus und steigern die Wettbewerbsfähigkeit bei den untersuchten Kulturen deutlich.

Es hat sich dank dem Ansatz über Fallstudien mit realen Betrieben aber auch gezeigt, dass für die Einzelbetriebe die wirtschaftlichen Vorteile der Zusammenarbeit aber sehr unterschiedlich sind. Gerade Betriebe, die bereits auf überbetriebliche Mechanisierung setzen, profitieren mindestens am Anfang weniger stark von der Zusammenarbeit in der Fruchtfolgegemeinschaft. Die „übermechanisierten“ Betriebe, welche in der Umsetzung der Fruchtfolgegemeinschaft tendenziell mehr Maschinen vermieten oder Lohnarbeiten anbieten können, erzielen dagegen dank besser ausgelasteten Maschinen grosse Einsparungen. Diese zumindest am Anfang ungleiche Verteilung des Nutzens auf die einzelnen Betriebe in der Fruchtfolgegemeinschaft dürfte in vielen Fällen den Einstieg erschweren. Voraussetzung wird immer sein, dass ein spezifisches, transparentes und anpassungsfähiges Verrechnungsmodell gefunden werden kann.

Mittelfristig kann der Erfolg bei Fruchtfolgegemeinschaften eintreten, wenn die Betriebsleiter untereinander harmonieren, eine solide vertragliche Regelung besteht und eine gemeinsame Strategie bezüglich Kulturen, Anbautechnik und Mechanisierung gefunden und konsequent verfolgt wird.

2.4 Hat eine Optimierung des Betriebes mit Blick auf die Produktionskosten weitere positive oder negative Effekte auf die Lebensqualität der Betriebsleiterfamilie?

Für Vergleiche zwischen den Betrieben und Betriebsgruppen werden die in Abbildung 10 aufgeführten 15 Indikatoren zur ökonomischen (auf Ebene Betriebszweig sowie gesamtbetrieblich), ökologischen und sozialen Komponente der Nachhaltigkeit ermittelt und beurteilt. Je weiter ausser die Werte für die einzelnen Indikatoren (nummerierte Achsen) in der Spinnengrafik zu liegen kommen, desto besser ist der Wert bzw. dessen Entwicklung gegenüber der Referenz (= 100 %, blauer Kreis in der Mitte).

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Entwicklung der umfassenden Nachhaltigkeit der Fallstudienbetriebe. Das Thema Lebensqualität wird seit jeher in unseren Planungsdiskussionen mit den Bauernfamilien explizit thematisiert und im einzelbetrieblichen Controlling mit einem individuellen Set von Messgrössen berücksichtigt.

Für überbetriebliche Vergleiche werden die folgenden drei Indikatoren verwendet, welche direkt die soziale Nachhaltigkeit ansprechen:

- **Familien–Arbeitsstunden**

Als Familien–Arbeitsstunden werden jene Arbeitsstunden bezeichnet, die von Familienmitgliedern geleistet werden. Die Anzahl der Familien–Arbeitsstunden ist ein zentrales Kriterium für die soziale Nachhaltigkeit, wobei die subjektive Beurteilung über die Grenzen der Arbeitsmenge und –belastung sehr unterschiedlich ausfällt.

- **Eigenkapitalquote**

Die Eigenkapitalquote ist das Verhältnis des Eigenkapitals zum gesamthaft investierten Kapital. Daraus kann automatisch auch der Anteil Fremdkapital, also die Verschuldung, abgelesen werden. Verschuldung kann je nach Persönlichkeit eine grosses Abhängigkeitsgefühl und somit eine hohe psychische Belastung darstellen. Umgekehrt kann eine hohe Eigenkapitalquote Wohlbefinden bedeuten (und ist darüber hinaus eine zentrale betriebswirtschaftliche Stabilitätskennzahl). Die Eigenkapitalquote muss immer im Kontext der Position des Betriebes im Generationenzyklus beurteilt werden.

- **Freie Werkstage**

Als freie Werkstage gelten Tage pro Jahr, welche vom Betriebsleiter bewusst und als ganze arbeitsfreie Tage oder Ferientage genommen werden. Neben den Familien–Arbeitsstunden ist das eine wichtige Messgrösse zur Beurteilung von Arbeitssituation und Freizeitverhalten der Betriebsleiterfamilie.

In den Bereichen der ökonomischen Nachhaltigkeit gibt es ebenfalls Indikatoren, welche zumindest indirekt die Lebensqualität auf dem Betrieb beeinflussen. Dazu gehören etwa:

- **Cash Flow vor Privat**

Der Cash Flow zeigt grundsätzlich eine Bilanz zwischen Zugängen und Abgängen an flüssigen Mitteln, der Cash Flow vor Privat im HAFL-Strataplan den aus Betrieb und Nebeneinkommen resultierenden Liquiditätsüberschuss (Einnahmen minus Ausgaben) vor den Privatausgaben. Aus dem Cash Flow vor Privat lässt sich das Finanzierungspotential für Privatausgaben, Investitionen, Schuldentilgung und private Kapitalrückzüge ableSEN.

- **Privatausgaben:**

Die Privatausgaben sagen vor allem etwas aus zur Position des Familienbetriebes im Familienzyklus. Hohe Privatausgaben sind oft verbunden mit (vielen) Kindern während der Schul- und Ausbildungszeit. Vergleichsweise tiefe Privatausgaben können das Ergebnis einer extrem knappen Liquiditätsbildung aus dem Betriebsprozess sein.

- **Eigenkapitalbildung**

Die Eigenkapitalbildung (als realisierter Gewinn des Familienbetriebes) ist die wichtigste Entscheidungsgröße für die Familie zur Weiterführung des Betriebes. Solange diese positiv bleibt (allenfalls mit eingeschränktem Familienverbrauch und zusätzlichem Nebenerwerb), wird die Existenzfähigkeit des Betriebes als gegeben erachtet.

- **Familien–Arbeitsverdienst je Stunde**

Der Stundenverdienst der Familie in der Milchproduktion ist eine wichtige Effizienzgröße und etwa für Systemvergleiche sehr wichtig. Er kann beeinflusst werden durch das Steigern der Leistungen und das Senken der Fremdkosten sowie durch die Reduktion der Arbeitsstunden der Familie in der Milchproduktion (Arbeitsproduktivität!).

2.4.1 Welches sind die Effekte einer Produktionskostenoptimierung auf dem Einzelbetrieb?

Die nachfolgenden Abbildungen dienen nicht dazu, die dabei dargestellten Gruppen von Betrieben miteinander zu vergleichen. Die Referenz (= 100 %, innerer Kreis) ist jeweils verschieden und gibt die Ausgangslage der jeweils dargestellten Gruppe wieder. Die mittleren Entwicklungen der jeweiligen Indikatoren beziehen sich also auf die jeweilige Gruppe und können ebenfalls nicht zum Vergleich des Erfolgs der Gruppen bei der Strategieumsetzung verwendet werden. So machen etwa gute Werte für Indikatoren in der Ausgangslage deren Verbesserung schwieriger.

Dargestellt werden bei den Vollweidebetrieben mit saisonaler Abkalbung und bei den Hochleistungsbetrieben mit Mengenwachstum jeweils die Werte der Indikatoren für die Ausgangslage (blau), die Zielsituation der Planung (rot) und den 2005 (grün) bzw. 2012 (gelb) realisierten Zustand.

2.4.1.1. Vollweidebetriebe mit saisonaler Abkalbung aus dem HAFL-Optimalmilch-Projekt

Insgesamt vermitteln die Vollweidebetriebe betreffend umfassender Nachhaltigkeit ein sehr positives Bild (Abbildung 10). Zwischen den einzelnen Betrieben gibt es zwar grosse Unterschiede, aber keiner von ihnen ist als kritisch einzustufen.

Bei Betrachtung der Indikatoren zur sozialen Nachhaltigkeit kann festgestellt werden, dass die Eigenkapitalquote gesunken ist, obwohl die Investitionen aufgrund des Low Cost-Ansatzes eigentlich zurückgehen sollten. Hier wirken sich im Durchschnitt (und erst recht bei den betroffenen zwei Betrieben) teure Betriebsübernahmen zum Verkehrswert aus. Die Familienarbeitsstunden haben wie geplant nicht zugenommen und die Anzahl der freien Tage konnten gesteigert werden, wenn auch nicht ganz im gewünschten Rahmen.

Bei den Ökonomie-Indikatoren zur Rindviehhaltung fällt auf, dass das Einkommen pro Hektare Hauptfutterfläche (Achse 1 in Abbildung 10) nicht gesteigert werden konnte, was angesichts der guten Ausgangslage im Rückblick nicht erstaunen kann. Dagegen haben sich der Produkterlös je Kraftfuttereinsatzmenge (Achse 2) und die Arbeitsproduktivität (Achse 3) positiver entwickelt als erwartet. Selbst die sehr hoch gesteckten Ziele beim Arbeitsverdienst konnten erreicht werden.

Insgesamt ergibt sich für die Vollweidebetriebe mit saisonaler Abkalbung aus dem Optimilch-Projekt nach zehn Jahren ein sehr positives Fazit.

Die gesamtbetriebliche Wirtschaftlichkeit hat sich – insbesondere in der zweiten Hälfte des Beobachtungszeitraumes – trotz einer für landwirtschaftliche Verhältnisse ambitionierten Planung über Erwarten gut entwickelt.

Mit der konsequenten Umstellung auf die saisonale Abkalbung der ganzen Kuhherden war auf den Vollweidebetrieben ein rascher und bedeutender Rationalisierungseffekt feststellbar. Zwar gibt es ausgeprägte Arbeitsspitzen, diese sind aber relativ gut planbar (Abkalbezeit im Frühjahr) und fallen in Zeiten an, in denen sie wenig andere landwirtschaftliche Arbeiten beeinträchtigen.

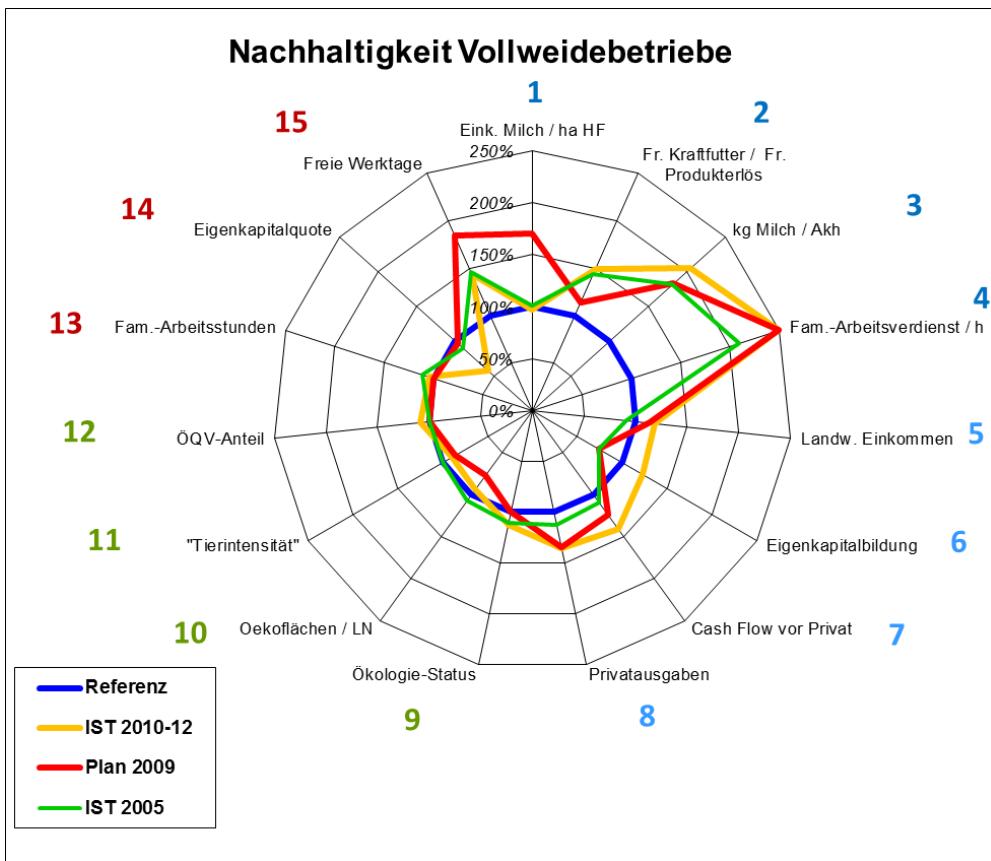


Abbildung 10: Entwicklung der umfassenden Nachhaltigkeit von 9 Pionierbetrieben mit Vollweide-Strategie zwischen der Ausgangslage 2000 (=100%) und 2012

Die Rationalisierungseffekte sind bereits bei verhältnismässig kleinen Tierbeständen ausgeprägt. Dies vor allem deshalb, weil viele Arbeiten saisonal, das heisst zeitlich begrenzt anfallen. So beschränkt sich das Kälbermanagement auf zwei bis maximal vier Monate im Jahr. Die arbeitsaufwändigen Tierkontrollen für Besamungen fallen konzentriert Ende April bis Ende Juni an. Falls ab Ende Mai wie vielfach üblich ein Maststier in der Herde mitläuft, verkürzt sich diese Arbeitsspitze sogar noch um einen Monat. Abgesehen von der Raufuttergewinnung, beschränken sich die Arbeiten während der Vegetationszeit für das Milchvieh auf das Zusammentreiben, Melken, Weiterzäunen und die normalen Pflegemassnahmen. Ab Anfang Dezember beziehen Kühe wie Betriebsleiter ein bis zwei Monate „Melkerferien“.

Die Arbeitsentlastung durch die Vollweidestrategie war nicht nur bei der Arbeitszeit und den bezogenen Frei-Tagen eindeutig messbar, sondern wurde auch durch die Betriebsleiter und deren Familien immer wieder als deutlich wahrnehmbar bezeichnet. Dabei wird Wert darauf gelegt, die gewonnene Zeit nicht nur für andere Arbeiten, sondern auch für Familie, Freizeit oder Weiterbildung beziehungsweise Weiterentwicklung des Betriebes zu nutzen. Generell kann die durch die Milchproduktion verursachte Arbeitssituation auf den beobachteten Optimilch-Vollweidebetrieben als angenehm und in sehr überschaubarem Rahmen belastend beurteilt werden.

2.4.1.2. Hochleistungsbetriebe mit Mengenwachstum aus dem HAFL-Optimilch-Projekt

Bei der Planung auf den Hochleistungsbetrieben mit Mengenwachstum wurde bezüglich sozialer Nachhaltigkeit (Achsen 13–15 in Abbildung 11) vor allem für die Arbeitsstunden der Familie von einer Verschlechterung der Situation ausgegangen. Dank dem technischen Fortschritt bei vielen Maschinen und Einrichtungen, gezielten Investitionen, Anpassungen beim Personal, aber wohl auch dank der rechtzeitigen Thematisierung traf dies nicht ein.

Die Verschuldung, welche je nach persönlicher Veranlagung ein möglicher Stressfaktor sein kann, ist dagegen im Vergleich zur Ausgangslage gestiegen und auch deutlich grösser geworden als geplant. Das gibt einen Hinweis auf die enormen Wachstumskosten, welche die meisten Betriebe nur mit Fremdkapital finanzieren konnten. Erfreulich und bei Betrieben mit starkem Wachstum nicht selbstverständlich ist die positive Entwicklung bei den bezogenen Frei-Tagen und Ferien.

Das Einkommen pro Hektare Hauptfutterfläche konnte gegen Ende der letzten Dekade deutlich verbessert werden (Achse 1). Die Arbeitsproduktivität wurde ebenfalls gesteigert (Achse 3), allerdings nicht so stark wie erwartet. Insgesamt verbesserte sich der Arbeitsverdienst je Familienarbeitsstunde (Achse 4) gegenüber 2000 deutlich. Klar ist auch eine positive Entwicklung von 2000 über 2005 bis 2012 erkennbar.

Bei der ökonomischen Nachhaltigkeit des Gesamtbetriebes zeigen sich im Jahr 2005 die Effekte der hohen Wachstums-Investitionen, welche die Hochleistungsbetriebe getätigt haben: Das Landwirtschaftliche Einkommen (Achse 5), die Eigenkapitalbildung (Achse 6) und auch der Cash flow waren zwischenzeitlich gesunken und entwickelten sich bis 2012 mit Ausnahme der Eigenkapitalbildung auch nicht im erwünschten Rahmen. Die Privatausgaben (Achse 8) sind auf dem Stand von 2000 geblieben.

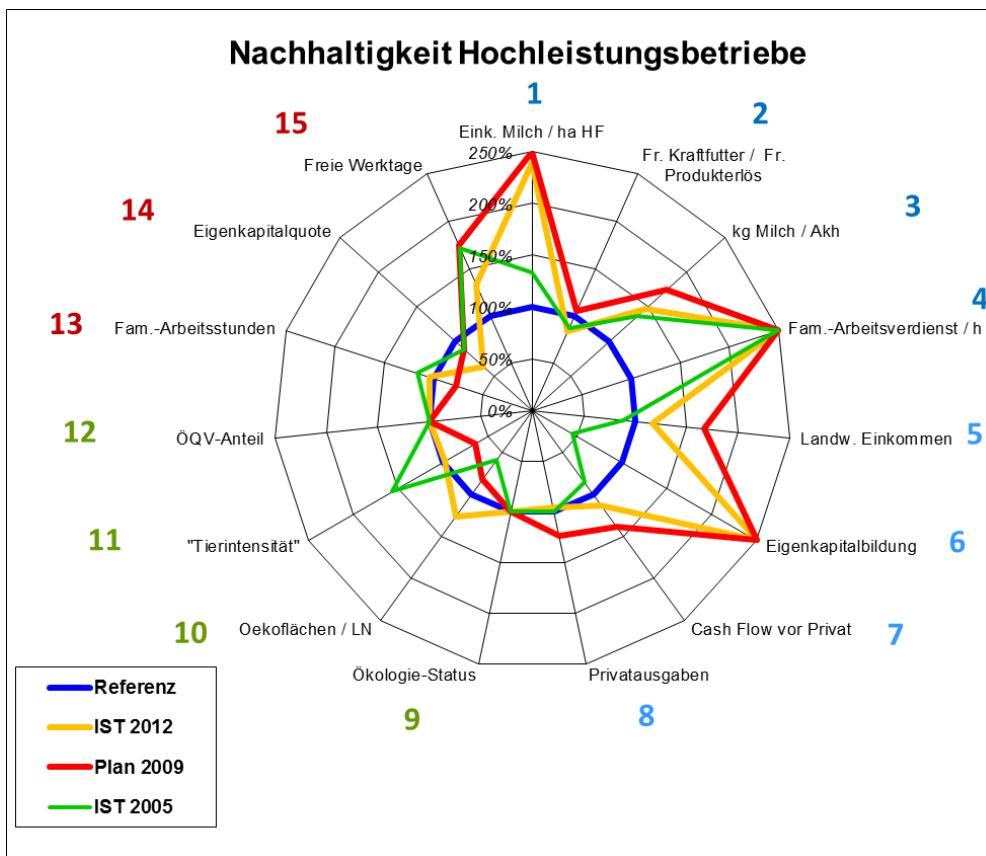


Abbildung 11: Entwicklung der umfassenden Nachhaltigkeit von sechs Pionierbetrieben mit Hochleistungs-Strategie zwischen 2005 und 2012 im Vergleich mit der mittleren Ausgangslage 2000 aller Optimilch-Hochleistungsbetriebe im Jahre 2000.

Die ökologische Nachhaltigkeit, in der Spinnengrafik mit den Indikatoren 9 bis 12 gezeigt, wurde zu Beginn des Optimilch-Projektes gegenüber den Vollweidebetrieben auf den Hochleistungsbetrieben stärker thematisiert. Hier war als Folge des ambitionierten angestrebten Wachstums eher mit einer Verschlechterung des Zustandes gerechnet worden, was im Jahre 2005 tatsächlich der Fall war (etwa mit einer deutlich höheren Tierintensität). Bis ins Jahr 2012 haben aber die Werte aller vier Ökologie-Indikatoren im Durchschnitt der Hochleistungsbetriebe wieder die Ausgangswerte des Jahres 2000 erreicht.

Dank dem kontinuierlichen Wachstum konnte die Arbeitseffizienz auf den Optimilch-Hochleistungsbetrieben deutlich verbessert werden und dadurch die Familienarbeitsstunden gesenkt und die Anzahl arbeitsfreier Tage tendenziell erhöht werden. Das stetige Wachstum hat aber kaum zu einer spürbaren Arbeitsentlastung geführt, wie dies dank Grösseneffekten erwartet werden könnte. Ein Grund dafür ist, dass die Mechanisierung zur Arbeitseffizienzsteigerung faktisch dem Mengen-Wachstum hinterher hinkt, also erst dann eingeführt wird, wenn die „Schmerzgrenze“ erreicht oder die alten Strukturen entsprechend ausgelastet sind.

Dazu kommt, dass die Hochleistungsbetriebe in verschiedenen Bereichen für schweizerische Verhältnisse eine Pionierrolle übernehmen und so bei der Einführung neuer Technologien (z.B. automatische Melksysteme) immer wieder Rückschläge verkraften müssen. Für diese Betriebe wurde es zwar zunehmend interessant, Vollzeitpersonal anzustellen, was zu mehr Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung der Familie und für die Organisation der Freizeit führte. Anderseits wurden damit aber auch die Herausforderungen an das Arbeitsmanagement und die Betreuung – etwa von Lehrlingen, was auch die Bäuerinnen direkt betrifft – beträchtlich vergrössert. Insgesamt ist die durch die Milchproduktion verursachte Arbeitssituation auf den Optimilch-Hochleistungsbetrieben mit Mengenwachstum als sehr intensiv und herausfordernd, teilweise gar als belastend zu bezeichnen.

2.4.2 Welches sind die Effekte einer Produktionskostenoptimierung bei Betriebs(zweig)gemeinschaften?

Die Abbildung 12 stellt auf einen Blick die umfassende Nachhaltigkeit und deren Entwicklung für einen Betrieb in einer Stallgemeinschaft dar. Blau (=100%) gibt den Mittelwert für die Indikatoren aller Betriebe einer vergleichbaren Region aus dem HAFL-Bergmilchprojekt als Referenz wieder. Dabei handelt es sich ausnahmslos um Betriebe ohne überbetriebliche Zusammenarbeit. Die grüne Linie zeigt die Werte des ausgewählten Betriebes zu Beginn des Beobachtungszeitraumes. Bei der Milchproduktions-Wirtschaftlichkeit war der Betrieb in der Ausgangslage deutlich schlechter aufgestellt als die Referenz.

Die gelbe Linie gibt den Zustand im Jahre 2012 im Gemeinschaftsstall wieder. Sie zeigt eindrücklich die Quantensprünge, welche mit dieser Stallbaulösung bei der Wirtschaftlichkeit des Betriebszweiges Milch und des Gesamtbetriebes, aber auch bei der sozialen Nachhaltigkeit gemacht werden konnten. Allerdings ist zu bemerken, dass es sich um einen Einzelfall handelt, dessen sehr positive Ergebnisse und Erfahrungen nicht unbesehen übertragen werden sollten.

Mit der Vergrösserung in der Gemeinschaft wurden vorerst „nur“ Potentiale für Grösseneffekte geschaffen, vor allem für die Winterfütterungsperiode. Ihre Realisierung stellt immer noch und immer wieder eine grosse Herausforderung dar.

Das Ziel, für die täglichen Stallarbeiten nur noch zwei (statt drei oder im Ausgangszustand sogar vier) Arbeitskräfte zu benötigen, braucht hohes Knowhow, welches durch Spezialisierung entwickelt werden kann. Aktuell gibt es einen Verantwortlichen für das Melken, einen für die Fütterung und einen für die Betriebswirtschaft. Letzterer macht die Ablösungen für die beiden anderen in der täglichen Stallarbeit. Am Montag sind alle drei Teilhaber im Stall, was für die Sicherstellung der Koordination wichtig ist. An den anderen Wochentagen sind jeweils nur zwei Partner anwesend, so dass jeder Teilhaber pro Woche zwei Tage stallfrei hat. Dieses System hat zur Folge, dass jeder bei allen Stallarbeiten eingesetzt wird und jeder den Spezialisten immer vertreten kann. Insbesondere bei Krankheit und Unfällen ist das sehr wichtig und sozial nachhaltig.

Das riesige Potential einer Zusammenarbeit zeigt sich auch darin, dass in einem solchen Rahmen auch unterschiedliche individuelle Entwicklungen und Lebensphasen kombiniert werden können. Während sich in unserem Beispiel ein Landwirt vorzeitig und bei sozial und wirtschaftlich guten Bedingungen in den Ruhestand zurückziehen konnte, hat ein anderer Spielraum gewonnen für sein Lohnunternehmen. Dank der Arbeitsorganisation im Stall mit jeweils einer «freien» Person ist

man zudem in der Lage, gemeinsam einem Nebenerwerb nachzugehen, der regelmässig Präsenz zu den Stallzeiten erfordert.

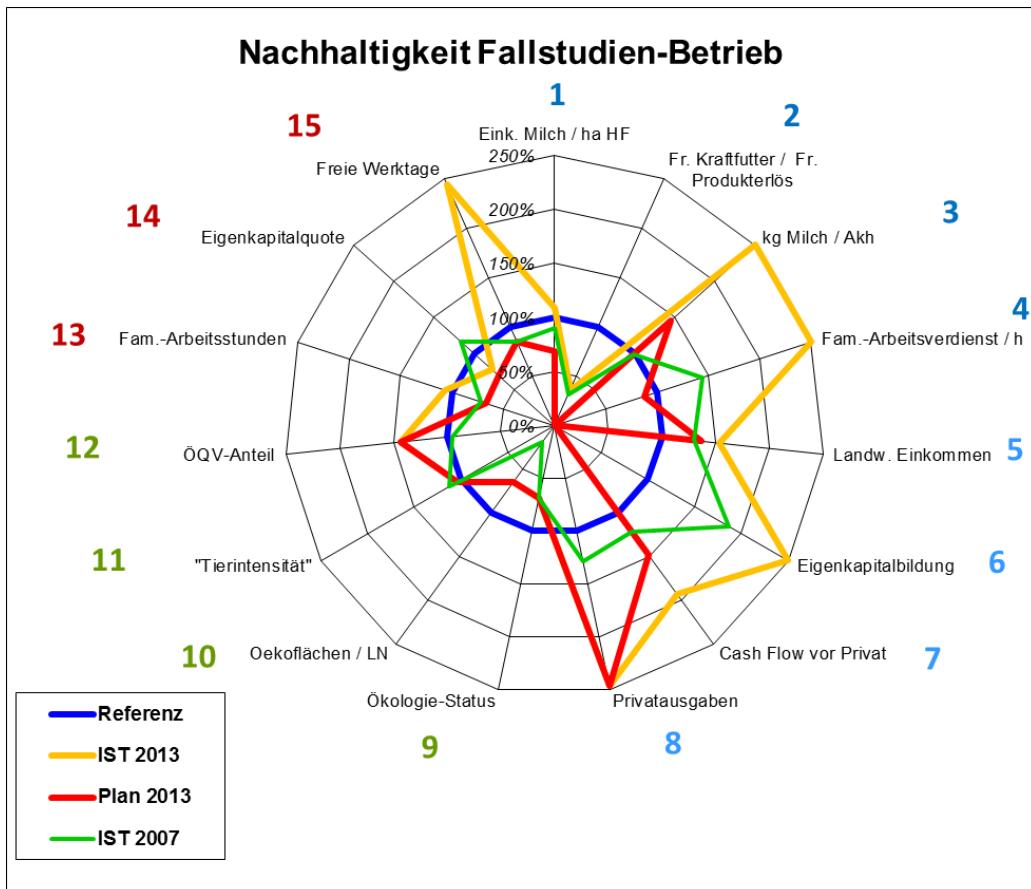


Abbildung 12: Entwicklung der umfassenden Nachhaltigkeit eines Betriebes in der Stallgemeinschaft im Berggebiet zwischen 2007 und 2012. Referenz einer vergleichbaren Gruppe von Einzelbetrieben = 100 %. „Plan 2013“ entspricht der kalkulierten Situation der Betriebe im Alleingang.

- 3 In welcher Grössenordnung liegen schweizweit die Einsparungen bei den Produktionskosten sowie die Verbesserung der Einkommen bei einer konsequenten Umsetzung der oben genannten Strategien?

Eine Hochrechnung der in der Vergangenheit erzielten Ergebnisse aus den HAFL-Projekten auf die Gesamtheit der Schweizer Milchproduktionsbetriebe für die Zukunft macht aufgrund der speziellen Ausgangslage der einzelnen Betriebe, der Projektsituation und des besonderen Beobachtungszeitraums (Aufhebung Milchkontingentierung) aus wissenschaftlicher Sicht wenig Sinn. Deshalb werden nachfolgend nur die erreichten Verbesserungen der beiden Optimilch-Projektgruppen diskutiert.

3.1 Wie gross ist das Potential zur Senkung der Fremd- und Gesamtkosten?

Die beiden Gruppen mit den unterschiedlichen Strategien im Optimilch-Projekt konnten ihre Vollkosten im vergangenen Jahrzehnt deutlich senken. Die Einsparungen bei den Fremdkosten lagen im Durchschnitt der Betriebe bei rund 9'000 Franken oder rund 9 Rappen pro kg Milch. Entsprechend der gewählten Strategie konnten entweder die fremden Struktukosten dank höherem Output und entsprechenden Grösseneffekten (mehr produzierte Milch; Hochleistungsstrategie) oder die Direktkosten dank geringerem Input (Vollweidestrategie) stärker gesenkt werden. Noch grösser waren die Kostenreduktionen bei den eigenen Struktukosten

(Fr. 11'200.– bei den Hochleistungs- und Fr. 19'300.– bei den Vollweidebetrieben) dank deutlich verbesserten Arbeitsproduktivitäten.

Die Leistungen sind vor allem als Folge der stark gesunkenen Produkterlöse zurückgegangen, wurden aber durch höhere Direktzahlungen teilweise kompensiert, vor allem bei den Vollweidebetrieben.

Trotz der grossen Anstrengungen auf den hochspezialisierten Milchproduktions-Betrieben und den entsprechenden Teilerfolgen ist es auch im Optimilch-Projekt nicht gelungen – wie zu Beginn des Projektes angestrebt – die Wirtschaftlichkeit so zu verbessern, dass am Ende der Planungsperiode Kostendeckung bei allen Betrieben resultiert. Immerhin resultiert im Mittel der Vollweidebetriebe mit saisonaler Abkalbung bei einem Lohnanspruch von Fr. 28.– pro Stunde ein Gewinn von Fr. 2000.–, dagegen im Durchschnitt der Hochleistungsbetriebe mit starkem Wachstum immer noch ein Verlust von Fr. 10'700.– (Tabelle 2).

Die erreichten Kostensenkungen auf den untersuchten Betrieben zeigen auf, dass solche auch im teuren Kostenumfeld in der Schweiz mit einer gezielten Strategie und konsequenter Umsetzung möglich sind. Für durchschnittliche Schweizer Milchproduktionsbetriebe dürften sie aber in diesem Ausmass nur schwer umsetzbar sein. Für eine gewisse Anzahl von Betrieben sind die im Optimilch-Projekt erzielten Ergebnisse aber durchaus erreichbar. Die besten Talbetriebe in den Untersuchungen von HAAS & HÖLTSCHI (2013) liegen mit ihren betriebswirtschaftlichen Resultaten beziehungsweise ihrem Arbeitsverdienst nahe bei den Vollweidebetrieben aus dem HAFL-Projekt.

Tabelle 2: Veränderung der Kosten und Leistungen pro 100 t produzierter Milch der Optimilch-Betriebe im Zeitraum zwischen 1999/2000 und 2009/2010 (Mittelwerte der ausgewerteten Buchhaltungsjahre; Mittelwerte pro Strategie).

	Hochleistungsstrategie		Veränderung Fr.	Fr. / kg	Vollweide-Strategie		Veränderung Fr.	Fr. / kg
	1999/2000	2009/2010			1999/2000	2009/2010		
Anzahl Betriebe	7	7			9	9		
Fremdkosten	95'200	86'700	-8'500	-0.08	87'600	78'400	-9'200	-0.09
davon Direktkosten	33'700	30'800	-2'900	-0.03	23'200	17'200	-6'000	-0.06
davon fremde Strukturkosten	61'500	55'900	-5'600	-0.06	64'400	61'200	-3'200	-0.03
Vollkosten	127'700	108'000	-19'700	-0.20	134'000	105'500	-28'500	-0.28
Leistungen	105'400	97'300	-8'100	-0.08	112'800	107'500	-5'300	-0.05
davon Produkterlöse	89'600	78'200	-11'400	-0.11	89'600	74'200	-15'400	-0.15
Gewinn / Verlust	-22'300	-10'700	11'600	0.12	-21'000	2'000	23'000	0.23

3.2 In welchem Zeithorizont können diese Kostensenkungen erreicht werden?

Die Beobachtung der HAFL-Optimilch-Betriebe hat bestätigt: Kostensenkungen sind nicht so einfach erreichbar, sondern immer das Ergebnis der konsequenten Umsetzung einer betriebsspezifischen, bewusst gewählten Strategie. Die Wahl der Strategie kann zwar durch die Analyse des Umfeldes sorgfältig vorbereitet werden, kurzfristig können aber nicht planbare Verwerfungen im Umfeld (bei unseren Betrieben etwa auf dem Milchmarkt) oder auf den Betrieben selber (etwa der erzwungene Kauf von Pachtland) die Umsetzung erschweren und verzögern.

Zusätzlich mussten auch unsere Projektbetriebe immer wieder Rückschläge bei der herausforderungsreichen, für die Schweiz neuen Produktionsverfahren in Kauf nehmen. Der Zeithorizont von zehn Jahren für die Umsetzung der Planung hat sich so als nötig und sinnvoll erwiesen. Entsprechend können bei den Betriebsgruppen aus dem Bergmilch-Projekt nach sechs bis sieben Umsetzungsjahren noch kaum eindeutige Folgerungen aus dem Controlling gezogen werden.

Als entscheidender Faktor auch für die betriebswirtschaftliche Optimierung der Praxisbetriebe in unseren Projekten hat sich der Einstieg über die einzelbetriebliche Analyse und Diskussion der Berner Fachhochschule | Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL 23

Produktionstechnik erwiesen. Die betriebswirtschaftliche Sensibilisierung bei den Praktikern ergibt sich auf der Basis konkreter produktionstechnischer Herausforderungen leichter als direkt über die Analyse von Kosten und Leistungen des Betriebes.

3.3 Sind die HAFL-Optamilch-Betriebe international konkurrenzfähiger geworden?

Eine Einordnung der Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsrechnungen für unsere Betriebe im internationalen Umfeld ist schwierig, weil sich die verwendeten Berechnungsmethoden für die Vollkostenrechnung im Ausland im Vergleich zu unseren teilweise recht unterschiedlich sind. Insbesondere der Vergleich der einzelnen Kostenpositionen ist dadurch kaum sinnvoll, während der Zusammenzug der Direktkosten oder der fremden sowie eigenen Strukturkosten durchaus bestimmte Folgerungen zulässt.

3.3.1 Vergleich der Optimilch-Vollweidebetriebe mit einer ausländischen Referenz

Die Entwicklung der Vollkostenrechnung der HAFL-Vollweidebetriebe mit saisonaler Abkalbung wird in Tabelle 3 dargestellt und mit einer europäischen Referenz (GARMHAUSEN und GAZZARIN 2001)⁷ aus der Zeit des Beginns des Optimilch-Projektes verglichen. Damit soll überprüft werden, ob sich die Vollweide-Betriebe aus dem HAFL-Projekt in den zehn Jahren seit Beginn des Projektes bezüglich ihrer Kostenstruktur den seinerzeitigen europäischen Low Input-Vorbildbetrieben zumindest annähern konnten⁸.

Die Optimilch-Vollweidebetriebe haben zwar ihre Milchmenge zwischen 2000 und 2010 um rund 50 % auf fast 200'000 kg gesteigert, sind aber immer noch viel kleiner als die europäische Referenz (800'000 kg). Die Arbeitszeit konnte trotz dem Wachstum sogar gesenkt werden und die Arbeitsproduktivität mehr als verdoppelt. Letztere ist aber immer noch nur zwei Drittel so hoch wie bei der Referenz. Das dürfte einerseits an der kleineren Milchmenge liegen, anderseits aber auch daran, dass in Europa Norm-Werte für die Arbeitszeit verwendet werden, während diese bei unseren Betrieben individuell erfasst werden. Der deutlich bessere Wert für die Arbeitsproduktivität bei der Referenz von 151 kg Milch je AKh gegenüber 100 kg beim durchschnittlichen Schweizer Vollweidebetrieb ist deshalb etwas zu relativieren.

Bei den Direktkosten je kg Milch ist eine deutliche Annäherung festzustellen, der Rückstand konnte in etwa halbiert werden. Das ist auch bei den eigenen Strukturkosten der Fall, bei denen dank der Melkpause und konsequenter, teilweise direkt damit verbundenen Massnahmen insbesondere die Arbeitskosten halbiert und damit der Kostennachteil auf einen Dritteln (von 30 auf zehn Rappen) massiv reduziert werden konnte.

Anders sieht es bei den fremden Strukturkosten aus, welche praktisch konstant geblieben und immer noch rund vier Mal höher sind als bei der europäischen Referenz. Hier dürften sich einerseits die fehlenden Grösseneffekte und anderseits das teure Schweizer Umfeld (Übernahme-, Bau- und Maschinenkosten) auswirken. Offenbar ist es auch nicht gelungen, die Inputmengen entscheidend zu senken. Sobald gebaut wird, sind Vorschriften beim Gewässerschutz einzuhalten, welche – im Gegensatz etwa zu irischen und neuseeländischen Vollweidebetrieben – mit kostspieligen Massnahmen verbunden sind.

Klar höher sind dank besserem Milch- (65 Rp. statt 45 Rp.) und Direktzahlungserlös (33 Rp. statt 6 Rp.) die gesamten Leistungen je kg produzierter Milch (107 Rp. statt 51 Rp.). Statt einem Verlust von 21 Rp. im Ausgangsjahr resultiert so dank den tieferen Direkt- und eigenen Strukturkos-

⁷ Es handelt sich um internationale Kostenvergleiche in der Milchproduktion. Die EDF-Vergleichsgruppe umfasst graslandbasierte Betriebe, davon die Hälfte Vollweidebetriebe mit saisonaler Abkalbung aus Irland.

⁸ Es ist davon auszugehen, dass sich die entsprechende EDF-Referenz in der Zwischenzeit ebenfalls verändert hat. Die Verbesserungen dürfen aber – angesichts des bereits weit entwickelten Ausgangsniveaus – weniger gross sein als bei den Vollweidebetrieben mit erst eingeführter saisonaler Abkalbung im Optimilch-Projekt.

ten im Jahre 2010 einen Gewinn von 2 Rp. je kg produzierter Milch und ein Arbeitsverdienst von 33 Fr. pro Stunde, was höher ist als bei der ausländischen Referenz (19 Fr. im Jahre 2001).

Im Mittel der neun Schweizer Betriebe ist das Familieneinkommen mit Fr. 36'000.– (2000) und Fr. 60'000.– (2010) gegenüber der ausländischen Referenz deutlich tiefer. Das dort gegenüber den Schweizer Betrieben im Jahre 2010 tiefer Einkommen pro Stunde summiert sich dank der grossen Milchmenge auf den hohen Wert von Fr. 188'000.– Familieneinkommen auf.

Als Fazit kann zusammengefasst werden, dass die Vollweidebetriebe mit saisonaler Abkalbung dank massiv reduzierten Inputmengen die Direkt- und eigenen Strukturkosten deutlich reduzierten konnten. Bei den fremden Strukturkosten ist dagegen eine Reduktion des Inputs viel schwieriger und die Kosten je Einheit bleiben weitgehend stabil. Daraus ergibt sich, dass in diesem Bereich keine Bewegung in Richtung europäischer Kosten gelungen ist.

Tabelle 3: Veränderungen der Kosten und Leistungen der Optimilch-Vollweide-Betriebe zwischen 1999 und 2010 und Vergleich mit einer europäischen Referenz von 2001 (GARMHAUSEN und GAZZARIN 2001).

Kosten der Milchproduktion	OM VW 99/2000		OM VW 2009/10		Mittel EDF Top Grün 2001
	9 Betriebe	Kennzahlen	9 Betriebe	Kennzahlen	12 Betriebe Kennzahlen
Produzierte Milch	134'521 kg		197'303 kg		804'000 kg
Kühe	22.8	5'891 kg	36.2	5'455 kg	133.0 6'045 kg
Rindvieh	28.8 GVE	1.6 /ha	40.8 GVE	1.6 /ha	68.0 ha 11'824 kg
Haupfutterfläche	17.8 ha	7'543 kg	25.2 ha	7'841 kg	5'360 AKh 151 kg/AKh
Akh Milchvieh	2'550 AKh	53 kg/AKh	1'975 AKh	100 kg/AKh	
	<i>je kg prod. Milch</i>		<i>je kg prod. Milch</i>		<i>je kg prod. Milch</i>
Direktkosten	0.23 Fr.		0.17 Fr.		0.13 Fr.
davon KB / Bestandesergänzung	0.01 Fr.		0.01 Fr.		
davon Tierarzt	0.03 Fr.		0.02 Fr.		0.02 Fr.
davon Ergänzungsfutter	0.08 Fr.		0.04 Fr.		0.10 Fr.
Futterbau bzw. weitere variable Kosten	0.07 Fr.		0.07 Fr.		0.01 Fr.
+ fremde Strukturkosten	0.62 Fr.		0.61 Fr.		0.15 Fr.
Maschinen und Einrichtungen	0.20 Fr.		0.23 Fr.		0.04 Fr.
Gebäudekosten	0.07 Fr.		0.12 Fr.		0.01 Fr.
Meliorationen	0.01 Fr.		0.01 Fr.		
Allg. Betriebskosten	0.11 Fr.		0.10 Fr.		0.07 Fr.
Angestelltenkosten	0.13 Fr.		0.07 Fr.		
Schuldzinsen	0.04 Fr.		0.05 Fr.		
Total Pachtzins	0.02 Fr.		0.02 Fr.		
Kontingentsmiete	0.00 Fr.		0.01 Fr.		0.03 Fr.
Fremdkosten	0.85 Fr.		0.78 Fr.		0.28 Fr.
+ ZA (EK) / Kapital- + Opport.-Kosten Boden	0.05 Fr.		0.04 Fr.		0.07 Fr.
+ Arbeit der Familie / Arbeitskosten	0.44 Fr.		0.23 Fr.		0.10 Fr.
eigene Strukturkosten	0.49 Fr.		0.27 Fr.		0.17 Fr.
= Bruttokosten	1.34 Fr.		1.05 Fr.		0.45 Fr.
- Umlaufkosten	-0.21 Fr.		-0.02 Fr.		
+ Milcherlös	0.76 Fr.		0.61 Fr.		0.45 Fr.
+ "Fleisch"erlös	0.13 Fr.		0.11 Fr.		0.00 Fr.
+ übrige Erlöse	0.01 Fr.		0.02 Fr.		0.06 Fr.
+ Direktzahlungen	0.23 Fr.		0.33 Fr.		0.00 Fr.
= Leistungen	1.13 Fr.		1.07 Fr.		0.51 Fr.
= Gewinn / Verlust (inkl. DZ)	-0.21 Fr.		0.02 Fr.		0.06 Fr.
<i>je kg prod. Milch je AKh</i>		<i>je kg prod. Milch je AKh</i>		<i>je kg prod. Milch je AKh</i>	
Familienarbeitsverdienst Rindviehhaltung	0.00 Fr.	0.0 Fr.	-0.08 Fr.	-10.5 Fr.	0.16 Fr. 18.7 Fr.
ohne Direktzahlungen					
Familienarbeitsverdienst Rindviehhaltung	0.23 Fr.	14.9 Fr.	0.25 Fr.	32.7 Fr.	0.16 Fr. 18.7 Fr.
inkl. Direktzahlungen					
Einkommen Milch	36'202 Fr.		59'590 Fr.		188'136 Fr.

3.3.2 Vergleich der Optimilch-Hochleistungsbetriebe mit einer ausländischen Referenz

In Tabelle 4 werden einige Ergebnisse des Jahres 2012 unserer Optimilch-Hochleistungsbetriebe mit einer Referenz von 2012 für 461 Betriebe aus Baden-Württemberg verglichen. Damit soll gezeigt werden, ob ausserordentlich grosse Schweizer Betrieb aufgrund der damit verbundenen Grösseneffekte Ergebnisse erzielen können wie entsprechende Referenzen aus dem grenznahen

Ausland. Erwartet werden könnte eine Annäherung der Kosten je kg Milch und eine Kompensation des verbleibenden Rückstands mit höheren Direktzahlungen und Milchpreisen.

Die Schweizer Optimilch-Hochleistungsbetriebe produzieren mit 518'000 kg etwas weniger Milch als der durchschnittliche Baden-Württembergische Referenzbetrieb mit 556'000 kg. Dafür werden auf dem Schweizer Betrieb aber deutlich mehr Arbeitsstunden aufgewendet als bei der Referenz (4550 vs. 3616 AKh). Etwas relativiert wird der deutlich bessere Wert für die Arbeitsproduktivität bei der Referenz von 146 kg Milch je AKh gegenüber 114 kg beim mittleren Schweizer Hochleistungsbetrieb wiederum dadurch, dass auch in Deutschland teilweise Norm-Werte für die Arbeit verwendet werden, während diese bei unseren Betrieben auf individuellen Erhebungen beruhen.

Tabelle 4: Vergleich der Vollkostenrechnungs-Ergebnisse von sieben Schweizer Hochleistungsbetrieben mit Mengenwachstum aus dem Optimilch-Projekt mit dem Durchschnitt von 461 Betrieben 2010-2011 von Baden-Württemberg (Quelle: OVER und STOCK, 2012)

Kosten der Milchproduktion	OM HL 99/2000		OM HL 2009/10		Mittel BW 2010 / 2011	
	7 Betriebe	Kennzahlen	7 Betriebe	Kennzahlen	461 Betriebe	Kennzahlen
Produzierte Milch	266'538 kg		518'800 kg		555'984 kg	
Kühe	35.6	7'493 kg	62.5	8'307 kg	72.0	7'722 kg
Rindvieh	48.5 GVE	1.8 /ha	72.6 GVE	2.2 /ha		
Haupfutterfläche	27.5 ha	9'691 kg	33.7 ha	15'387 kg		
Akh Milchvieh	3'175 AKh	84 kg/AKh	4'550 AKh	114 kg/AKh	3'816 AKh	146 kg/AKh
	<i>je kg prod. Milch</i>		<i>je kg prod. Milch</i>		<i>je kg Milch</i>	
Direktkosten	0.34 Fr.		0.31 Fr.		0.23 Fr.	
davon KB / Bestandesergänzung	0.02 Fr.		0.01 Fr.		0.07 Fr.	
davon Tierarzt	0.04 Fr.		0.03 Fr.		0.02 Fr.	
davon Ergänzungsfutter	0.16 Fr.		0.16 Fr.		0.08 Fr.	
Futterbau bzw. weitere variable Kosten	0.05 Fr.		0.07 Fr.		0.06 Fr.	
+ fremde Strukturkosten	0.62 Fr.		0.56 Fr.		0.22 Fr.	
Maschinen und Einrichtungen	0.21 Fr.		0.27 Fr.		0.10 Fr.	
Gebäudekosten	0.07 Fr.		0.05 Fr.		0.07 Fr.	
Meliorationen	0.00 Fr.		0.00 Fr.			
Allg. Betriebskosten	0.07 Fr.		0.06 Fr.		0.01 Fr.	
Angestelltenkosten	0.13 Fr.		0.08 Fr.			
Schuldzinsen	0.03 Fr.		0.02 Fr.			
Total Pachtzins	0.06 Fr.		0.05 Fr.			
Kontingentsmiete	0.01 Fr.		0.02 Fr.		0.03 Fr.	
Fremdkosten	0.95 Fr.		0.87 Fr.		0.45 Fr.	
+ ZA (EK) / Kapital- + Opport.-Kosten Boden	0.07 Fr.		0.03 Fr.			
+ Arbeit der Familie	0.29 Fr.		0.19 Fr.		0.11 Fr.	
eigene Strukturkosten	0.36 Fr.		0.21 Fr.		0.11 Fr.	
= Bruttokosten	1.31 Fr.		1.08 Fr.		0.56 Fr.	
-0.25 Fr.	-0.11 Fr.					
+ Milcherlös	0.76 Fr.		0.69 Fr.		0.45 Fr.	
+ "Fleisch"-erlös	0.12 Fr.		0.08 Fr.		0.07 Fr.	
+ übrige Erlöse	0.01 Fr.		0.02 Fr.		0.01 Fr.	
+ Direktzahlungen	0.16 Fr.		0.19 Fr.		0.07 Fr.	
= Leistungen	1.05 Fr.		0.97 Fr.		0.59 Fr.	
= Gewinn / Verlust (inkl. DZ)	-0.25 Fr.		-0.11 Fr.		0.03 Fr.	
	<i>je kg prod. Milch je AKh</i>		<i>je kg prod. Milch je AKh</i>		<i>je kg prod. Milch je AKh</i>	
Einkommen Rindviehhaltung	-0.06 Fr.	-5.8 Fr.	-0.09 Fr.	-13.7 Fr.	0.07 Fr.	10.8 Fr.
ohne Direktzahlungen						
Einkommen Rindviehhaltung	0.10 Fr.	10.6 Fr.	0.11 Fr.	17.1 Fr.	0.14 Fr.	20.4 Fr.
mit Direktzahlungen						
Familienarbeitsverdienst Rindviehhaltung	-0.12 Fr.	-12.8 Fr.	-0.11 Fr.	-18.1 Fr.	0.07 Fr.	10.8 Fr.
ohne Direktzahlungen						
Familienarbeitsverdienst Rindviehhaltung	0.03 Fr.	3.6 Fr.	0.08 Fr.	12.7 Fr.	0.14 Fr.	20.4 Fr.
inkl. Direktzahlungen						
Einkommen Milch	28'359 Fr.		55'096 Fr.		77'760 Fr.	

Die Direktkosten je kg Milch sind mit durchschnittlich 31 Rp. beim Schweizer Durchschnittsbetrieb der Optimilch-Hochleistungsgruppe deutlich höher als bei der deutschen Referenz mit 23 Rp. (Wechselkurs Fr. 1.20). Dabei ist zu beachten, dass in Deutschland die (auf Normen beruhenden) Kosten für die Bestandesergänzung bei den Direktkosten aufgeführt sind, während diese

in der HAFL–Vollkostenrechnung ein Teil der (effektiv ausgewiesenen) fremden Strukturkosten (Maschinen, Gebäude) sind. Klar höher sind die Ergänzungsfutterkosten je kg produzierter Milch, obwohl auch bei den Schweizer Hochleistungsbetrieben deutlich kleinere Mengen eingesetzt werden als in Süddeutschland.

An fremden Strukturkosten werden auf der Basis des HAFL–VoKos mit 56 Rp. gegenüber 22 Rp. je kg produzierter Milch deutlich höhere Beträge ausgewiesen. Dabei ist wieder zu berücksichtigen, dass bei der deutschen „Ist–Kostenrechnung“ bei einigen Positionen mit Normen (z.B. für Maschinenkosten im Futterbau oder für Gebäudekosten) gerechnet wird.

Insgesamt resultieren beim durchschnittlichen Schweizer Hochleistungsbetrieb aus dem Optimalmilch–Projekt mit für Schweizer Verhältnisse unüblichen Grösseneffekten 87 Rp. Fremdkosten gegenüber 45 Rp. bei der deutschen Referenz. Der Anteil der Fremdkosten am Umsatz ist mit fast 90 Prozent im Mittel der HAFL–Hochleistungsbetriebe deutlich höher als bei der deutschen Referenz mit 76 Prozent.

Zu den fremden Kosten kommen 21 bzw. 11 Rp. eigene Strukturkosten. Hier fällt auf, dass der Lohnanspruch der Familie je kg produzierter Milch bei den ausgewiesenen Schweizer Betrieben zwischen 2000 und 2010 zwar deutlich von 29 auf 19 Rp. gesunken ist, aber noch immer deutlich über den 11 Rp. der deutschen Referenz liegt. Die Vollkosten je kg produzierter Milch belaufen sich damit mit 108 Rp. beim Schweizer gegenüber 56 Rp. bei den deutschen Betrieben auf fast das Doppelte.

Klar höher sind dank höherem Milcherlös (69 vs. 45 Rp.) und Direktzahlungserlös (19 vs. 7 Rp.) mit 76 Rp. die gesamten Leistungen je kg produzierter Milch bei den HAFL–Hochleistungsbetrieben gegenüber den deutschen Referenzbetrieben (59 Rp.). Bei den HAFL–Hochleistungsbetrieben resultiert so im Mittel ein Verlust von 11 Rp. gegenüber 3 Rp. Gewinn je kg produzierter Milch bei den 461 Betrieben aus Baden–Württemberg. Der Arbeitsverdienst der Familie je Stunde beläuft sich damit auf den HAFL–Hochleistungsbetrieben auf knapp 13 Fr. gegenüber über 20 Fr. bei der Referenz. Das Familieneinkommen aus der Milchproduktion ist mit Fr. 55'000.– gegenüber 78'000.– entsprechend deutlich tiefer.

Das Fazit fällt ernüchternd aus: Trotz der Milchmengen–Entwicklung in Richtung der deutschen Referenz aus Baden–Württemberg haben sich die HAFL–Hochleistungsbetriebe mit einer Senkung der Vollkosten um gegen 20 % je kg Milch der Referenz aus Baden–Württemberg auf der Kostenseite nicht wirklich angenähert. Nur dank den weiterhin deutlich höheren Leistungen haben sie sich zumindest beim Einkommen der deutschen Referenz nähern können. Der Handlungsspielraum auf der Kostenseite ist also begrenzt und sinkende Milchpreise oder tiefere Direktzahlungen führen selbst bei diesen wachstumsorientierten Betrieben unmittelbar zu stark sinkenden Einkommen.

3.4 Welche Strategien können den Landwirten zur Senkung ihrer Produktionskosten empfohlen werden?

Standard–Strategien ab Stange können nicht empfohlen werden. Zentral für den Erfolg ist immer die Kombination der eigenen Stärken und Schwächen mit den Anforderungen des Umfelds unter Berücksichtigung der individuellen Zielsetzungen.

Im teuren Schweizer Umfeld sind grundsätzlich Strategien mit der Reduktion der Input–Mengen unter Ausschöpfung der eigenen graslandbasierten Futtergrundlage zielführend zur Kostensenkung. Die Vollweidestrategie mit saisonaler Abkalbung als konsequente Umsetzung dieses Ansatzes kann ohne grosse Wachstumsschritte zu starken arbeits– und betriebswirtschaftlichen Verbesserungen auch auf relativ kleinen Betrieben führen.

Wachstumsorientierte, auf grossen Inputmengen basierende Strategien sind im hohen Kostenumfeld grundsätzlich als schwieriger umsetzbar und risikoreicher zu beurteilen. In den HAFL–

Projekten hat sich aber gezeigt, dass bei konsequenter, kostenbewusster Umsetzung und nicht allzu tief sinkenden Milchpreisen auch diese Strategie erfolgversprechend sein kann.

4 Wie kann die Politik Einfluss nehmen, damit die Handlungsspielräume für die Landwirte vergrössert und diese auch besser ausgenutzt werden?

Das Erkennen und Nutzen von Handlungsspielräumen wird immer in der Verantwortung der Unternehmen bleiben. In einem liberalen Umfeld wird es für die Politik je länger je schwieriger, diese Handlungsspielräume zu vergrössern. Der wirksamste Beitrag wird darin bestehen, solche den Bauernfamilien aufzuzeigen und sie zu motivieren, diese unter kompetenter Begleitung und mit konsequenter Umsetzung zu nutzen. Investitionshilfen und Risikoabsicherungen könnten zudem Mut für grössere Wachstumsschritte und für die Umsetzung neuer Produktionsverfahren machen.

4.1 Welche Restriktionen (ohne Umweltschutz und Tierschutz) müssten gelockert werden, damit die Landwirte vermehrt die Möglichkeit haben ihre Produktionskosten zu senken?

Als bedeutende Einschränkungen mit Kostenfolgen werden von den an den Projekten beteiligten Landwirten tatsächlich die strengen Tier- und Umweltschutzbüroschriften wahrgenommen. Sie werden aber in der Regel als weitgehend angebracht beurteilt, insbesondere im Hinblick auf eine relativ hohe Wertschöpfung über eine Qualitätsstrategie. Klar als störend werden immer wieder Vorschriften (etwa Mindestanforderungen an Stallplätze) wahrgenommen, die im Vergleich zur Nutzungsdauer von Investitionen in zu kurzer Abfolge verschärft werden.

4.2 Welche ökonomischen Anreize müssten gegeben sein, damit die Landwirte vermehrt bereit wären, Kostensenkungsstrategien zu verfolgen?

Einkommenslimiten bei den Direktzahlungen haben in der Vergangenheit auf vielen Untersuchungsbetrieben zu Investitionen geführt, die der Kostensenkung klar zuwider gelaufen sind. Eine vollständige Aufhebung von Einkommenslimiten ist aus Sicht der Kostenentwicklung in der Landwirtschaft zu begrüssen.

In den Diskussionen mit Praktikern über die Wirtschaftlichkeit von Investitionen wurden regelmässig die steuerlichen Anreize für „eigentlich unsinnige“ Investition in Maschinen erwähnt. Vor allem bei Betrieben mit starken jährlichen Einkommensschwankungen ist die Versuchung zu einkommensglättenden Investitionen oft gross.

4.3 Welche Massnahmen könnten bei der Lancierung und der Umsetzung von überbetrieblichen Gemeinschaftslösungen helfen?

Bei der Suche nach fördernden Faktoren für die überbetriebliche Zusammenarbeit sollten nicht neue finanzielle Anreize im Vordergrund stehen. Die wirtschaftlichen Vorteile liegen auf der Hand und sind so offensichtlich, dass entsprechende Massnahmen nur Mitnahmeeffekte bringen werden.

Wichtiger wird sein, auf die Beseitigung von administrativen Hindernissen etwa bei Tierverkehr und ÖLN hinzuwirken. Zusätzlich sollten praxisnahe Wegleitungen, Musterverträge und Abrechnungsinstrumente für verschiedene Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit bei unterschiedlichen Betriebszweigen durch die Beratung fallspezifisch entwickelt und angeboten werden. Die Potentiale der Zusammenarbeit in ökonomischer, sozialer und ökologischer Hinsicht sind so gross, dass in diesem Bereich eigentliche Spezialkräfte überkantonal koordiniert und eingesetzt werden sollten.

4.4 Was könnte die Agrarpolitik beitragen bzw. wie müsste eine AP 18+ aussehen?

Der von Agrarpolitik zu Agrarpolitik zunehmende Trend von mehr Bindung der Direktzahlungen an die Betriebsgrösse muss unbedingt gebrochen werden. Der Druck auf die Flächen, welcher auch von ausserhalb der Landwirtschaft ständig zunimmt, wird damit noch verstärkt. Insbesondere im Tal und Hügelgebiet könnte ein Teil der an die Fläche gebundenen Direktzahlungen auf effizient eingesetzte Arbeit umgelagert werden, um so den wachstumswilligen und -fähigen Betrieben mehr Strukturwandel zu ermöglichen.

Direktzahlungen sollten zudem Anreize bieten zu Kostensenkungen. Tiefe Produktionskosten könnten zu höheren Direktzahlungen („Direktzahlungsbonus“) führen oder die Erfüllung von Zielwerten für ausgewählte Effizienzkennzahlen zu einem Basisbeitrag, zum Beispiel in Abhängigkeit von beschäftigten Arbeitskräften.

Denkbar wäre hier eine Umverteilung der rein an die bewirtschaftete Fläche gebundenen Direktzahlungen auf die im Betrieb geleistete und entlohnte Arbeit. Eine Bemessung der Direktzahlungen nach den ausgewiesenen Löhnen und dem landwirtschaftlichen Einkommen hätte eine stimulierende Wirkung auf eine wertschöpfungsorientierte Landwirtschaft und dürfte indirekt auch zu einer Besserstellung der landwirtschaftlichen Arbeitnehmenden (inklusive der nun häufiger entlohnten Familienmitglieder) führen. Die gegenläufigen steuerlichen Anreize könnten verhindern, dass die landwirtschaftlichen Einkommen zu stark ansteigen. Als Herausforderung bei einem solchen Ansatz dürfte sich die Abgrenzung von landwirtschaftlichen und nicht–landwirtschaftlichen Arbeiten erweisen.

Zu diskutieren wäre allenfalls ein Splitting in zwei separate Direktzahlungssysteme, was die Landwirte dazu bringen könnte, einen grundsätzlichen unternehmerischen Entscheid zu fällen: entweder für einen stärker auf die Produktion ausgerichteten oder einen mehr auf das Erbringen von ökologischen Leistungen spezialisierten Betrieb.

Gegenüber der AP 2014–17 müssten dafür die einzelnen Direktzahlungselemente wohl gar nicht so stark geändert werden. Wichtiger wäre der emotionale Effekt für die Bauernfamilien, die so im Grundsatz eine entsprechend ihren Neigungen klarer deklarierte strategische Ausrichtung ihres Betriebes und allenfalls sogar der Betriebszweigen wählen könnten. Eine (vorübergehende) Ausrichtung auf ökologische Leistungen als Folge eines bewussten unternehmerischen Entscheides könnte die Akzeptanz innerhalb und ausserhalb der Landwirtschaft für die Agrarpolitik verbessern. Die ökologischen Leistungen könnten dabei weit über den heutigen Begriff hinausgehen: In der Agrarpolitik 18+ werden darunter vielleicht Landwirtschaftsbetriebe verstanden, welche sowohl treibhausgasneutral (ausgeglichene CO₂-Bilanz) als auch energiepositiv sind (es wird mehr Energie produziert als verbraucht).

Literaturverzeichnis

FAT (Hrsg.), 2002. Ergebnisse der Zentralen Auswertung von Buchhaltungsdaten. Grundlagenbericht 2001. Eidgenössische Forschungsanstalt für Agrarwirtschaft und Landtechnik (FAT), Tänikon, Ettenhausen

HAAS T & HÖLTSCHI M, 2013. Auswertung Vollkostenrechnungen 2013 Talbetriebe (Buchhaltungen 2010–2012 von 174 Betrieben). Präsentation vom 1. September 2013, BBZN, Hohenrain und Agriidea Lindau.

LANDW. KREDIKGENOSSENSCHAFT GRAUBÜNDEN (LKG), Geschäftsberichte 1984 bis 2013. Chur

MOURON P & SCHMID D, 2012. Zentrale Auswertung von Buchhaltungsdaten. Grundlagenbericht 2011. Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART Tänikon, Ettenhausen.

OVER R & STOCK M, 2012. Rinderreport Baden-Württemberg 2011 Kurzfassung. LEL Schwäbisch Gmünd

GARMHAUSEN A & GAZZARIN C, 2001. Internationale Kostenvergleiche in der Milchproduktion: Wo steht die Schweiz? FAT-Bericht Nr. 573. Agroscope FAT Tänikon, Eidgenössische Forschungsanstalt für Agrarwirtschaft und Landtechnik, Ettenhausen.