

Erfolgreiche Strategien in der Bio-Milchproduktion: eine empirische Analyse

S. Kirchweger und M. Eder¹

Abstract - Zukünftige Rahmenbedingungen fordern eine größere strategischere Ausrichtung der Unternehmensführung auf landwirtschaftlichen Betrieben. Die weitverbreitetsten Strategien in der Milchproduktion sind einerseits die sogenannte High-Output und die Low-Input Strategie. In der vorliegenden Arbeit werden betriebswirtschaftliche Kennzahlen beider Strategien über den Zeitraum von 2005 bis 2010 verglichen. Dazu werden mithilfe der Clusteranalyse Bio-Betriebe den entsprechenden Strategien zugeordnet. Die sich daraus ergebenden Gruppen unterscheiden sich insbesondere durch einen höheren Unternehmensertrag und –aufwand des High-Output Clusters. Jedoch sind die Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft ähnlich. Der Vergleich der zeitlichen Entwicklungen über die letzten Jahre zeigt vor allem geringere Schwankungen für alle Kennzahlen für den Low-Input Cluster.

EINLEITUNG

Volatile Märkte und die anstehende Deregulierung des EU-Milchmarktes stellen die Milchviehbetriebe vor neue Herausforderungen. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen gewinnt die strategische Unternehmensführung zunehmend an Bedeutung. Eine Strategie stellt einen Wegweiser dar, dem Betriebe langfristig folgen um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen (Welch, 2005). Standortbedingte und betriebspezifische Erfolgspotentiale sollen erkannt und darauf aufbauend geeignete Betriebskonzepte entwickelt werden.

Bevor sich ein Betrieb auf eine Strategie festlegt ist es notwendig, langfristige Ziele zu definieren, wozu in erster Linie die eigenen Ressourcen, Stärken, Schwächen und Potenziale erkannt werden müssen. Bei Ressourcen handelt es sich zum Beispiel um die zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte, die vorhandene Gebäude- und Maschinenausstattung, die zur Verfügung stehenden Flächen oder der Grünland- bzw. Ackeranteil. Stärken können z.B. das Vorhandensein von arrondierten und ebenen Flächen, besonderes Fachwissen oder Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit anderen Betrieben darstellen. Aus ökonomischer Sicht wird bei der Auswahl der Strategie der oder die begrenzenden Produktionsfaktoren (Arbeitszeit, Fläche, Stallkapazitäten, Kapital) in der Entscheidung für

oder gegen eine Strategie eine tragende Rolle spielen.

Weltweit lassen sich zwei Hauptstrategien bei der Milchproduktion unterscheiden. Einerseits jene Strategie, bei der durch die Steigerung der Milchmenge am Betrieb eine Kostendegression erreicht werden soll (High-Output). Die Steigerung der Milchmenge wird dabei durch Leistungssteigerung pro Kuh und/oder durch betriebliches Wachstum verfolgt. Damit verbunden ist in der Regel ein hoher Einsatz an Betriebsmitteln. Im Gegensatz dazu stützt sich die zweite Strategie der Milchproduktion möglichst auf die vorhandenen Ressourcen und versucht den Einsatz von Technik, Hilfsstoffen, Zukauffutter und auch Arbeitszeit zu minimieren (Low-Input) und dadurch eine Kostenreduktion zu erreichen. Damit einher geht eine Verringerung des Outputs, der jedoch im Idealfall monetär bewertet geringer als der Rückgang des Inputs ist. Insondere durch die Reduzierung der Futterkosten könnten sich dadurch Wettbewerbsvorteile unter zukünftigen Rahmenbedingungen ergeben (Finneran et al., 2010).

Das Endergebnis beider Ansätze ist ein besseres Verhältnis zwischen Output und Input, das heißt eine bessere Produktivität und letztlich eine bessere Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Betriebes. Da jedoch die absoluten Höhen von In- und Output beider Strategien wesentlich von einander abweichen, ist es von Interesse in welchem Ausmaß volatile Märkte die wirtschaftlichen Ergebnisse beeinflussen. In der vorliegenden Arbeit werden betriebswirtschaftliche Kennzahlen beider Strategien über einen Zeitraum der letzten Jahre von sechs Jahren verglichen.

DATENGRUNDLAGE UND METHODE

Als Datengrundlage dienen Buchführungsdaten von 2005 bis 2010 durchgehend freiwillig buchführenden Bio-Milchviehbetrieben. Darüber hinaus wird die Analyse eingeschränkt auf Betriebe, die in den Jahren 2008 bis 2010 überdurchschnittlich erfolgreich – gemessen an den Einkünften je nicht entlohnter Arbeitskraft (nAK) – waren. Aus diesem Datensatz von 70 Betrieben werden mithilfe der Clusteranalyse homogene Gruppen gebildet, die sich hinsichtlich der Intensität in der Produktion unterscheiden. Die Ähnlichkeit der Betriebe wird durch die quartierte euklidische Distanz ermittelt, die Gruppenbildung erfolgt mithilfe des Ward-Verfahrens. Das Ward-Verfahren ist das am weitest verbreitete Verfahren und verei-

¹ Stefan Kirchweger und Michael Eder sind am Institut für Agrar- und Forstökonomie, Department für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität für Bodenkultur, Wien tätig (stefan.kirchweger@boku.ac.at; michael.eder@boku.ac.at).

nigt jene Objekte, die die Fehlerquadratsumme am wenigsten erhöhen (Backhaus et al., 2008).

Als Variablen zur Abbildung der Intensität werden der Kraftfuttermittel je Kuh, der Grünlandanteil, die Absetzung für Abnutzung (AfA) je Großvieheinheit (GVE) und der Maschineneinsatz je Hektar reduzierter landwirtschaftlicher Fläche (rLF) als Gruppierungsvariablen herangezogen. Aus einer Sechsen-Gruppen-Lösung werden die zwei im Hinblick auf die Intensität am eindeutigsten differenzierten Gruppen zum Vergleich herangezogen und deren Ergebnisse in den Jahren 2005 bis 2010 gegenübergestellt.

ERGEBNISSE

Durch die Clusteranalyse können klar differenziert eine High-Output Gruppe (Cluster 3; n=14) und eine Low-Input Gruppe (Cluster 4; n=8) identifiziert werden. Beide Gruppen verfügen über eine Flächen- und Tierausrüstung in ähnlicher Höhe im Jahr 2010. Die Milchproduktion je Betrieb und vor allem die durchschnittliche Milchproduktion je Kuh unterscheiden sich allerdings beträchtlich. Dementsprechend unterschiedlich ist auch der durchschnittliche Unternehmensertrag (siehe Abb. 1). Allerdings ist auch der Unternehmensaufwand der High-Output Gruppe deutlich höher und als Resultat ergeben sich Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft für beide Gruppen in ähnlicher Höhe. Bei den intensiver geführten Betrieben beträgt die AfA beinahe das Doppelte des Wertes für die extensiveren Betriebe. Das Gleiche gilt für die Kraftfutterkosten je Kuh, der Kraftfuttermittel je Kilogramm Milch ist um 55% höher.

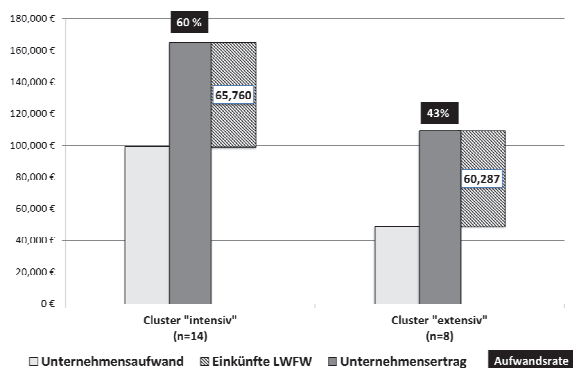


Abbildung 1. Wirtschaftliche Kennzahlen der High-Output und Low-Input Gruppe.

Betrachtet man die Entwicklungen zwischen 2005 und 2010 so zeigt sich, dass die High-Output Betriebe in der Lage waren ihren Unternehmensertrag bis zum Hochpreisjahr 2008 beträchtlich zu steigern (siehe Abb. 2). Im Tiefpreisjahr 2009 hingegen verringerte sich der Unternehmensertrag wieder. Im Gegensatz dazu waren die Schwankungen sowohl nach oben als auch nach unten bei den Low-Input Betrieben deutlich geringer. Der Unternehmensaufwand blieb innerhalb der untersuchten Periode beinahe unverändert. Daraus resultieren auch geringere Schwankungen bei den Einkünften aus Land- und Forstwirtschaft.

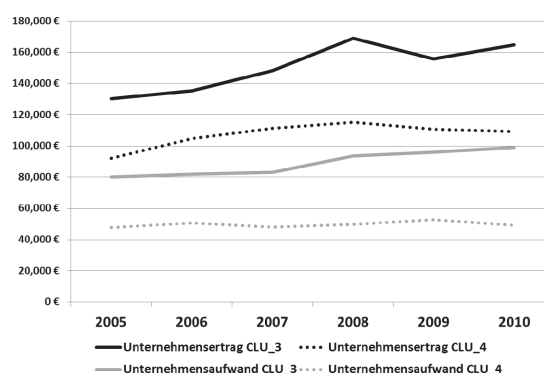


Abbildung 2. Entwicklung von Unternehmensertrag- und aufwand der High-Output (CLU_3) und Low-Input Gruppe (CLU_4).

DISKUSSION UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Beide Gruppen gehörten im Durchschnitt der Jahre 2008 bis 2010 zu den Betrieben mit überdurchschnittlichen Ergebnissen. Erreicht wurde das mit zwei doch sehr unterschiedlichen Strategien. Voraussetzung dafür ist, dass die Strategie des Betriebes mit den betrieblichen Rahmenbedingungen bestens abgestimmt ist und konsequent umgesetzt wird. So sollte sich z.B. eine erfolgreiche Low-Input-Strategie (Vollweide) nicht nur in einer Verringerung der direkten Kosten (Kraftfutter, Grundfutter) niederschlagen sondern auch eine Überprüfung aller Produktionsfaktoren (Mechanisierung, Stallgebäude, Arbeitszeit) und mögliche Einsparungen in diesen Bereichen beinhalten.

Mit den unterschiedlichen Ausrichtungen der Betriebe ist auch ein unterschiedliches wirtschaftliches Risiko verbunden. Volatile Milchpreise wirken sich bei der High-Output-Strategie wesentlich stärker (in beide Richtungen) aus als bei der Low-Input-Strategie. Die Abhängigkeit von Direktzahlungen ist bei der Low-Input-Strategie mitunter höher. Mittelfristig üben somit die zukünftige Ausgestaltung der Agrarpolitik und die Entwicklung der Agrarpreise bzw. Vorleistungskosten eine große Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung der Betriebe aus. Die verschiedenen betrieblichen Strategien werden davon in unterschiedlichem Ausmaß betroffen sein.

LITERATUR

- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. und Weiber, R., (2008). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. 12. Aufl. Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Finneran, E., Crosson, P., O'Kiely, P., Shalloo, L., Forristal, D. und Wallace, M. (2011). Simulation Modelling of the cost of producing and utilising feeds for ruminants on Irish farms. *Journal of Farm Management* 14 (2): 95-116
- Welch, J. (2005). *Winning - das ist Management*. Frankfurt am Main.