

# Wie ist ein erfolgreiches Wirtschaften in Zukunft möglich?

Michael Eder und Stefan Kirchwegger

Für die langfristige Existenzsicherung von landwirtschaftlichen Familienbetrieben sind aus wirtschaftlicher Sicht neben den ausgabenwirksamen Kosten (Betriebsmittel, Reparaturen, Abgaben etc.) auch die kalkulatorischen Kosten (z.B. Entlohnung der familieneigenen Arbeitskräfte, Verzinsung des eingesetzten Kapitals) durch die erbrachten Leistungen des Betriebes zu decken. Ist dies nicht der Fall, so wird mit der Zeit das Kapital für notwendige Investitionen fehlen, Geld muss aus anderen Betriebszweigen oder aus dem Nebenerwerb zugeschossen oder der private Verbrauch eingeschränkt werden.

In der Milchproduktion übt die Leistung aus dem Verkauf der Milch einen großen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des Betriebszweiges aus. Eine Komponente ist hierbei die Milchleistung, die andere der Milchpreis. Ein höherer Milchpreis führt unabhängig von der Milchleistung zu einer verbesserten Wirtschaftlichkeit. Der Milchpreis kann allerdings von den Betriebsleitern direkt nur in geringem Maß – eventuell durch die Wahl des Milchabnehmers – beeinflusst werden. Das Niveau der Milchleistung hingegen wird von den Betriebsleitern durch die jeweilige betriebliche Ausrichtung bzw. Strategie bestimmt. Eine höhere Milchleistung muss allerdings nicht zwangsweise zu einem besseren wirtschaftlichen Ergebnis führen.

## Die Wahl der richtigen betrieblichen Strategie

Eine Strategie wird definiert als die „grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise des Betriebes gegenüber dessen Umwelt – z.B. Mitbewerber, Kooperationspartner, vor- und nachgelagerte Unternehmen – zur Verwirklichung der langfristigen Ziele“. Es ist daher nicht zielführend, die Strategie jährlich zu ändern, sondern diese den gegebenen Standort- und Betriebsbedingungen entsprechend konsequent über einen längeren Zeitraum hinweg umzusetzen.

Weltweit lassen sich zwei Hauptstrategien bei der Milchproduktion unterscheiden. Einerseits die High-Output-Strategie, bei der durch die Steigerung der Milchmenge am Betrieb eine Kostendegression erreicht werden soll. 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, die Low-Input-Strategie, möglichst auf die vorhandenen Ressourcen und versucht den Einsatz von Technik, Hilfsstoffen, Zukauffutter und auch Arbeitszeit zu minimieren 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.

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. Während die High-Output-Strategie überwiegend in den ackerbaubetonten Gebieten der USA und Westeuropa verfolgt wird, wird die Low-Input-Strategie in Grünlandgebieten wie Neuseeland und Irland praktiziert.

In der biologischen Landwirtschaft sind der High-Output-Strategie systembedingt Grenzen gesetzt. Dem Wesen der biologischen Landwirtschaft mit dem Grundsatz von möglichst geschlossenen Kreisläufen liegt die Strategie des Low-Input näher. Welche Strategie für einen Bio-Milch produzierenden Betrieb in wirtschaftlicher Hinsicht die Richtige ist, hängt von vielen Faktoren ab.

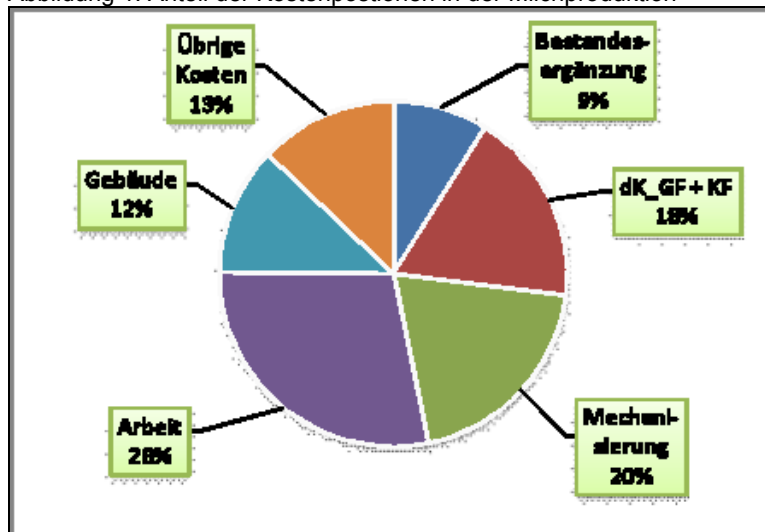
Bevor sich ein Betrieb auf eine Strategie festlegt, ist es notwendig, langfristige Ziele zu definieren, wozu in erster Linie die eigenen Ressourcen, Stärken, Schwächen und Potenziale erkannt werden müssen. Bei Ressourcen handelt es sich zum Beispiel um die zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte, die vorhandene 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.

## Kostenstruktur in der Milchproduktion

Die Kenntnis der eigenen Produktionskosten ermöglicht durch den Vergleich mit ähnlichen Betrieben das Aufspüren etwaiger Kostenreduktionspotenziale. Auswertungen von Arbeitskreis-

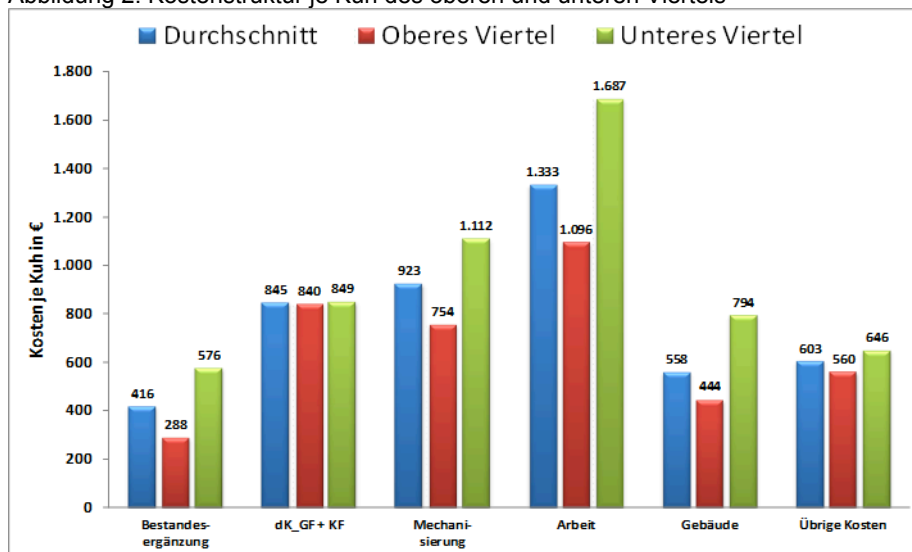
betrieben in Oberösterreich – konventionell und biologisch wirtschaftende Betriebe – zu den Vollkosten in der Milchproduktion zeigen, dass die direkten Grundfutterkosten (Saatgut, Dünger, Silofolien etc.) und die Kraffutterkosten zusammen im Durchschnitt 18 % der Vollkosten ausmachen. Rund 20 % entfallen auf die Mechanisierungskosten (variable und fixe Kosten der Außen- und Innenmechanisierung, Lohnarbeiten). Die Bestandesergänzung weist einen Anteil von 9 % aus, die Arbeitskosten bilden mit 28 % die größte Position. Die Gebäudekosten liegen mit 12 % klar unter den Mechanisierungskosten, sind allerdings im Gegensatz zu diesen kurz- und mittelfristig nicht beeinflussbar (Abbildung 1).

Abbildung 1: Anteil der Kostenpositionen in der Milchproduktion



Anhand der Schwankungsbreiten der Ergebnisse können realisierbare Einsparungspotenziale sichtbar gemacht werden (Abbildung 2). Je Kuh gibt es zwischen dem besten Viertel und dem schlechtesten Viertel der ausgewerteten Betriebe – gereiht nach dem kalkulatorischen Betriebszweigergebnis – bei den direkten Grundfutterkosten und den Kraffutterkosten keinen Unterschied. Die Arbeitskosten, die Gebäudekosten und die Mechanisierungskosten weisen demgegenüber einen großen Schwankungsbereich auf. Ein Teil davon beruht auf Größendegressionseffekten. Hier haben aber auch kleinere Betriebe durch vermehrte Nutzung überbetrieblichen Maschineneinsatzes die Möglichkeit, Degressionseffekte zu nutzen.

Abbildung 2: Kostenstruktur je Kuh des oberen und unteren Viertels

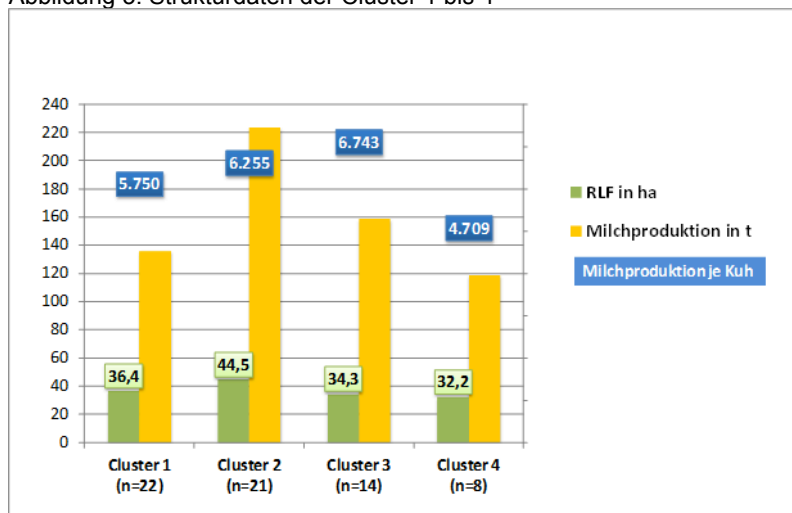


## Strategien im Vergleich

In einer Analyse von Buchführungsdaten des Jahres 2010 wurden die besten 50 % der Bio-Milchviehbetriebe – gemessen an den Einkünfte je Normalarbeitskraft (nAK) – hinsichtlich deren

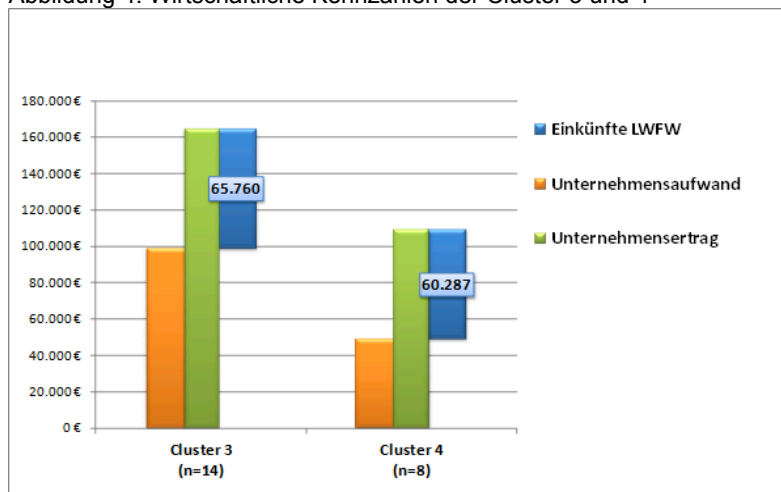
Strategien untersucht. Aus diesen insgesamt 70 Betrieben wurde versucht, mithilfe einer Clusteranalyse homogene Gruppen zu bilden, die sich hinsichtlich der Intensität in der Produktion unterscheiden. Als Gruppierungsvariablen dienten dazu der Kraffuttereinsatz je Kuh, der Grünlandanteil, die AfA je GVE und der Maschineneinsatz je Hektar reduzierte landwirtschaftliche Nutzfläche (RLF). In der Abbildung 3 sind Daten zu vier Cluster einer Sechs-Cluster-Lösung dargestellt. Die Betriebe in Cluster 3 und 4 werden in weiterer Folge miteinander verglichen. Sie verfügen über eine Flächenausstattung in ähnlicher Höhe. Die Milchproduktion je Betrieb und vor allem die durchschnittliche Milchproduktion je Kuh unterscheiden sich allerdings beträchtlich.

Abbildung 3: Strukturdaten der Cluster 1 bis 4



Von Interesse ist nun, in wie weit sich die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse dieser beiden Betriebsgruppen unterscheiden. Die Betriebe des Clusters 3 erwirtschafteten einen um 50 % höheren Unternehmensertrag als die Betriebe des Clusters 4. Dies ging allerdings einher mit einem doppelt so hohen Betriebsaufwand. Die erzielten Einkünfte lagen bei annähernd gleicher Arbeitskraftausstattung somit nur um ca. 5.500 € zugunsten der intensiver wirtschaftenden Betriebe auseinander (Abbildung 4). Bei den intensiver geführten Betrieben beträgt die AfA fast das Doppelte des Wertes für die extensiveren Betriebe. Das Gleiche gilt für die Kraffutterkosten je Kuh, der Kraffuttereinsatz je Kilogramm Milch ist um 55 % höher.

Abbildung 4: Wirtschaftliche Kennzahlen der Cluster 3 und 4



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 für den Erfolg 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 wie Vollweidehaltung nicht nur in einer Verringerung der direkten Kosten (Kraffutter, Grundfutter) niederschlagen, sondern sollte sich einer Überprüfung aller Produktionsfaktoren (Mechanisierung, Stallgebäude, Arbeitszeit) und möglicher Einsparungen in diesen Bereichen unterziehen.

Mit den unterschiedlichen Ausrichtungen der Betriebe ist auch ein unterschiedliches wirtschaftliches Risiko verbunden. Schwankende 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.

---

Referent: Dr. Michael Eder, Wissenschaftler und Biobauer, Universität für Bodenkultur, Wien,  
michael.eder@boku.ac.at