

Manuskript für das Bayerische Ldw. Wochenblatt 44/2008

Autoren:

Dr. Gerhard Dorfner

Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft, Institut für Agrarökonomie
Menzinger Straße 54, 80638 München
Tel.: 089 17800-108, E-Mail: Gerhard.Dorfner@LfL.bayern.de

Christoph Härle

Wertingen

Viele Wege führen zum Ziel - Erfolgsstrategien für Milchviehhalter

Immer mehr Milchviehhalter setzen die Betriebszweigabrechnung (BZA) ein, um ihre Produktionskosten besser kennen zu lernen. In vielen bayerischen Arbeitskreisen werden die Auswertungen diskutiert, um den eigenen Betrieb zu verbessern. In einer bayernweiten Auswertung der BZA-Daten im Rahmen eines Forschungsvorhabens am Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Landbaues an der TU München in Zusammenarbeit mit der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft (Institut für Agrarökonomie) wurde ersichtlich, dass es unterschiedliche Strategien der Betriebsleiter gibt, um ein bestimmtes Betriebsergebnis zu erzielen.

Hauptziel des landwirtschaftlichen Betriebes muss es sein, einen ausreichenden Betriebsgewinn zu erwirtschaften. Unter der Voraussetzung, dass eine bayerische Landwirtschaftsfamilie etwa 35.000 € als Familieneinkommen benötigt und mindestens 10.000 € Eigenkapitalbildung für betriebliche und private Reserven sowie Investitionen gebildet werden sollten, werden Betriebe mit einem Gewinn des Betriebszweiges Milchviehhaltung und Färsenaufzucht zwischen 45.000 und 50.000 € im Wirtschaftsjahr 2005/06 untersucht. Hierbei wird vom Gewinn inklusive der staatlichen Direktzahlungen ausgegangen, da diese Prämien ebenfalls für die private Lebenshaltung bzw. für Investitionen verwendet werden können. Im Rahmen der Betriebszweigabrechnung werden Erfolgsstrategien bzw. bestimmte Neigungen und Charaktere von Betriebsleitern analysiert, die zu diesem Betriebsgewinn führen.

Dabei repräsentieren die BZA-Betriebe in ihrer Betriebsstruktur und ihren betriebswirtschaftlichen Kenngrößen nicht die Gesamtzahl der bayerischen Milchviehbetriebe. Ihre Größe, Milchleistung und Erfolgskennzahlen liegen deutlich über dem bayerischen Durchschnitt. Sie erzielen im Wirtschaftsjahr 2005/06 bei einer durchschnittlichen Herdengröße von 54 Kühen einen Gewinn aus der Milchviehhaltung in Höhe von rund 44.000 € (nach entkoppelten Prämien).

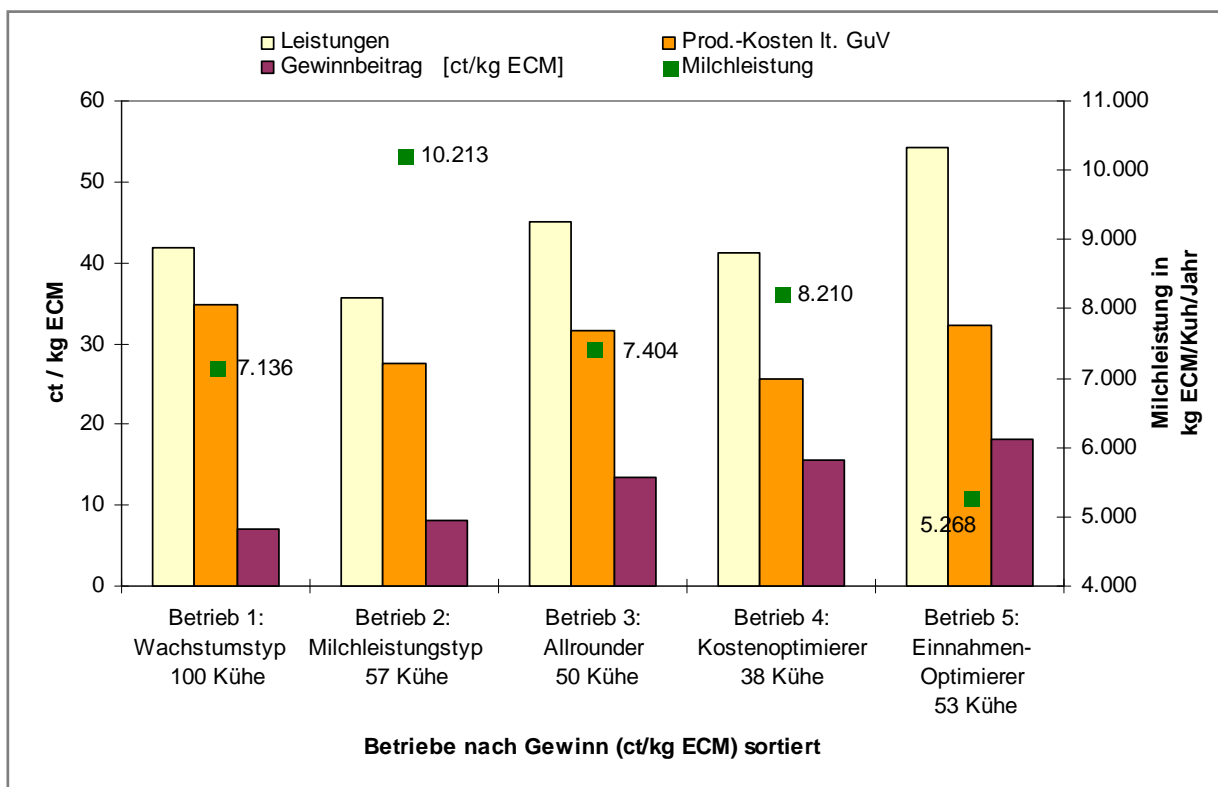
Betrachtet man einzelne Parameter wie Milchleistung, Herdengröße, Erlöse, Kosten und Gewinn, so stellt man fest, dass diese zwischen den einzelnen Betrieben sehr unterschiedlich ausfallen und die Spannweiten immens sind.

Grundsätzlich lassen sich fünf unterschiedliche Betriebsstrategien (Betriebsleitertypen) aus den Daten ableiten, was in Anlehnung an die Arbeit von VAN DER PLOEG (2003) erfolgt. Diese ergänzen sich teilweise, können aber auch miteinander unvereinbare Ziele haben:

1. Wachstumstyp
2. Milch-Leistungstyp
3. Allrounder
4. Kostenoptimierer
5. Einnahmenoptimierer

In Abbildung 1 sind wesentliche Kenngrößen von fünf zufällig ausgewählten Betrieben dargestellt, die jeweils stellvertretend für einen dieser Betriebstypen stehen. Die Gemeinsamkeit ist ein ähnlich hoher Gewinn aus dem Betriebszweig Milch von durchschnittlich 48.237 €, der mit unterschiedlichsten Strategien erzielt wird. Die Milchleistung streut von 5.268 bis 10.213 kg ECM / Kuh u. Jahr (ECM = erzeugte energiekorrigierte Milch mit 4 % Fett und 3,4 % Eiweiß) und die Herdengröße beträgt 38 bis 100 Kühe je Betrieb.

Abbildung 1: Ökonomische Kenngrößen von fünf ausgewählten BZA-Betrieben mit einem Betriebsgewinn zwischen 45.000 € und 50.000 €



Quelle: eigene Berechnung; Datenbasis BZA Bayern 2006

Betrieb 1 steht für den **Wachstumstyp**, strebt eine hohe Herdengröße an und kann seinen Betriebsgewinn aufgrund des relativ geringen Stückgewinns von 7,0 ct / kg ECM nur anhand seiner hohen Produktionsmenge von 713.600 kg ECM erzielen. Bei einer durchschnittlichen Milchleistung von 7.136 kg ECM / Kuh und Jahr erreicht dieser Betrieb seinen Betriebsgewinn von 49.605 € nur aufgrund seiner sehr großen Herde von 100 Kühen. Bedingt durch

das schnelle und große Wachstum werden Kostendegressionseffekte überlagert, so dass die Kostenbelastung mit 34,9 ct / kg ECM überdurchschnittlich ist.

Betrieb 2 ist ein Beispiel für den **Milch-Leistungstyp**. Dieser setzt auf eine hohe Milchleistung von 10.213 kg ECM / Kuh und erzielt einen Gewinn von 8,1 ct / kg ECM. Er hat eine fast doppelt so hohe Milchleistung wie der Einnahmenoptimierer. Ihm genügen 57 Kühe, um einen Betriebsgewinn von 46.789 € zu erzielen. Mit 27,5 ct / kg ECM fallen die Produktionskosten (aus GuV) gering aus, da diese auf eine hohe Milchmenge je Kuh verteilt werden können. Die hohe Intensität drückt sich im hohen Umsatz und den höchsten Kosten je Kuh aus, die über 2.800 € betragen. Sowohl der Milch-Leistungstyp als auch der Wachstumstyp gelten als Umsatztypen.

Betrieb 3 weist keine besonderen Auffälligkeiten auf und kann als **Allrounder** bezeichnet werden. Er ist gekennzeichnet durch eine für BZA-Betriebe mittlere Herdengröße (50 Kühe) und Milchleistung (7.404 kg ECM / Kuh) und auch die Erlöse und Kosten entsprechen Durchschnittswerten. Dieser Betriebsleiter strebt an, in möglichst vielen produktionstechnischen und ökonomischen Parametern gute Werte zu erreichen, ohne Spitzenwerte anzustreben. Mit dieser Strategie kann bei gutem Management auch auf Standorten, die ein Betriebswachstum nur beschränkt zulassen, ein angemessenes Betriebseinkommen erwirtschaftet werden.

Betrieb 4 ist ein absoluter **Kostenoptimierer** und hat mit Produktionskosten (auf Ebene der Buchführung ohne Faktorkosten) von nur 25,6 ct / kg ECM seine Kosten sehr gut im Griff. Es handelt sich hierbei um einen Grünlandbetrieb mit 38 Kühen und einer Jahresmilchleistung von 8.210 kg ECM/Kuh in Laufstallhaltung. Relativ geringe Futterkosten (inkl. Entlohnung von Arbeit, Kapital und Fläche) von 13,4 ct / kg ECM sind für den Erfolg hauptverantwortlich.

Betrieb 5 erzielt im Gegensatz dazu weit überdurchschnittliche Leistungen (Erlöse) und gehört damit zum Typ **Einnahmenoptimierer**. Einzelbetrieblich besteht bei den Milcherlösen mit Ausnahme der Produktion von Ökomilch oder der Direktvermarktung nur ein geringer Spielraum für Wettbewerbsvorteile. Bei den Vieherlösen zeigen sich innerhalb der Rassen Unterschiede hinsichtlich der Kälber- und Schlachtkuherlöse. Die Fleckviehbetriebe sind rassespezifisch im Vorteil. Betrieb 5 hat Einnahmen aus Schlacht- und Vieherlösen von 7,4 ct / kg ECM und erhält überdurchschnittliche öffentliche Direktzahlungen. Betriebe mit besonders guten Erlösen sind meist aktiv im Verkauf von Zuchtvieh (Betrieb 5) und/oder nehmen Agrarumweltprogramme (KULAP) in Anspruch. Hier sind Betriebe mit einem hohen Grünlandanteil und extensiver Bewirtschaftung bzw. Bio-Betriebe klar im Vorteil. Mit einem gesamten Prämienaufkommen von 9,9 ct / kg ECM erhält der Betrieb 5 etwa doppelt so viele öffentliche Direktzahlungen wie der Kostensenker (Betrieb 4). Auffallend ist die geringe Milchleistung bei mittlerer Herdengröße.

Im Rahmen der Entkoppelung erhalten die Betriebe den überwiegenden Teil der öffentlichen Direktzahlungen unabhängig von der Produktion. Der Anteil entkoppelter Prämien beläuft sich für die fünf Betriebe auf durchschnittlich 5,6 ct / kg ECM bzw. 25.552 € für den Betriebszweig Milchviehhaltung und Färsenaufzucht.

Kategorisierung der BZA-Betriebe in „Strategie-Typen“:

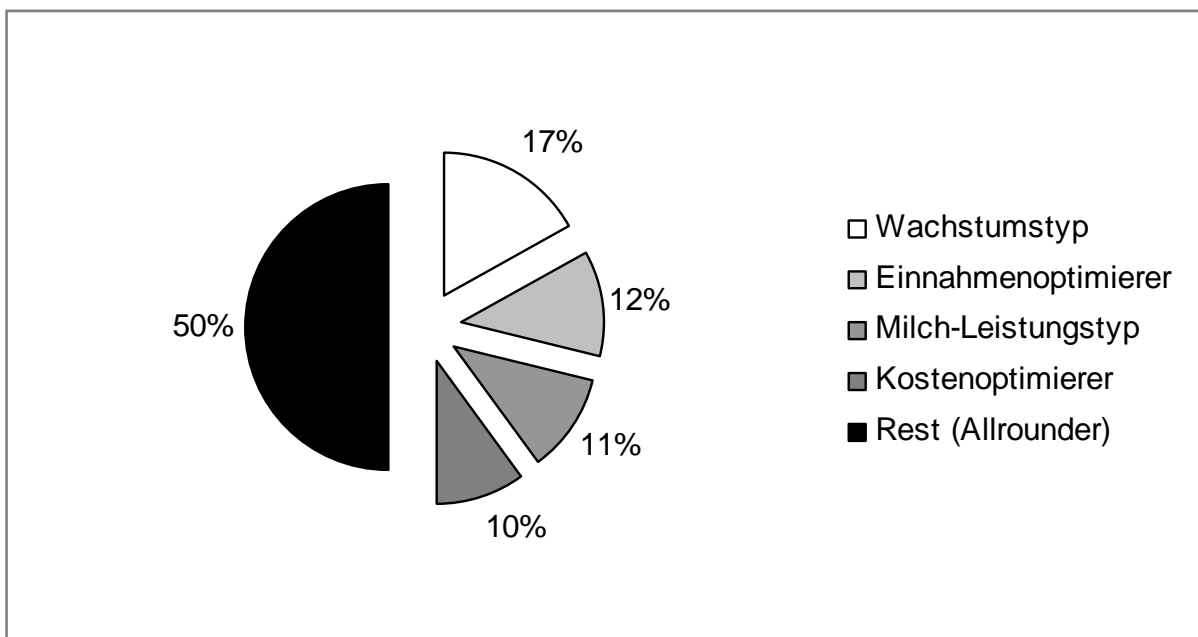
In einem zweiten Schritt werden alle 499 bayerischen Betriebe, die 2006 an der Betriebszweigabrechnung teilgenommen haben, anhand des Systems dieser Strategien kategorisiert. In Übersicht 1 sind die Einteilungskriterien dargestellt. Alle Betriebe, die keinem dieser Kriterien zugeordnet werden können, werden den „Allroundern“ zugeteilt.

Übersicht 1: Kriterien zur Charakterisierung der einzelnen Betriebstypen

Wachstumstyp:	> 70 Kühe / Betrieb
Milch-Leistungstyp:	> 8.500 kg ECM / Kuh u. Jahr
Kostenoptimierer:	< 42,5 ct / kg ECM Vollkosten (aggreg. Verfahren)
Einnahmenoptimierer:	> 48 ct / kg ECM Einnahmen (aggreg. Verfahren)
Die übrigen Betriebe gelten als sog. „Allrounder“.	

17 % der BZA-Betriebe können mit einer Milchleistung von 7.638 kg ECM und einer Herdengröße von 86 Kühen als Wachstumstypen bezeichnet werden, was in Abbildung 2 dargestellt wird. Die Milch-Leistungstypen weisen eine Milchleistung von 9.047 kg ECM auf, halten 59 Kühe und machen 11 % aller Betriebe aus. Die Einnahmenoptimierer sind mit knapp 12 % vertreten und haben eine leicht unterdurchschnittliche Herdengröße und Milchleistung. Die Kostenoptimierer nutzen mit einer Herdengröße von 77 Kühen bei einer Milchleistung von 8.217 kg ECM Degressionseffekte und sind mit 10 % vertreten. Die restlichen Betriebe können keiner dieser genannten Strategien zugeordnet werden und sind zum großen Teil „Allrounder“.

Abbildung 2: Anteile der einzelnen Betriebstypen der 499 BZA-Betriebe 2005/06



Quelle: eigene Berechnung

Sowohl beim kalkulatorischen Betriebszweigergebnis (Vollkostenebene) als auch beim Gewinn schneiden die Kostenoptimierer gefolgt von den Wachstumstypen in allen Einheiten am Besten ab (Übersicht 2). Mit 84.408 € Betriebsgewinn erwirtschaften die Kostenoptimierer einen mehr als doppelt so hohen Gewinn als die Einnahmenoptimierer, die auf Betriebsebene am schlechtesten wegkommen. Neben der Kostenführerschaft tragen auch die überdurchschnittliche Herdengröße und Milchleistung zu dem besonders guten Abschneiden der Kostenoptimierer bei. Gründe für geringe Kosten können hohe Milchleistungen bzw. große Herden sein (Verteilungseffekt), garantieren diese aber nicht, was diese Typisierung zeigt. Der Gewinn der Wachstumstypen liegt bei 73.290 €/ Betrieb. Trotz dieser guten Ergebnisse können die Vollkosten in keinem der Fälle gedeckt werden. Der Anteil der entkoppelten Prämien am Gewinn ist bei den Einnahmenoptimierern mit 57 % am höchsten und mit 26 % bei den Kostenoptimierern am geringsten. Die BZA-Betriebe erhalten durchschnittlich 16.446 € entkoppelte Prämie je Betrieb. Die Einnahmenoptimierer verlieren ihren Vorsprung bei den Erlösen durch überdurchschnittliche Produktionskosten. Auf der Ebene des Betriebszweigergebnisses ist dies noch deutlicher als beim Gewinn, da diese kleinstrukturierten Betriebe durch wesentlich höhere Faktorkosten und im Besonderen durch sehr hohe Lohnansätze gekennzeichnet sind. Die Produktivität gemessen in kg ECM / AK ist mit 147 kg bei den Kostenoptimierern am höchsten. Im Bereich der Produktionskennzahlen fallen ebenfalls die Kostenoptimierer mit den geringsten Kuhverlusten, mit einer unterdurchschnittlichen Reproduktionsrate und mit der höchsten Grundfutterleistung von 3.239 kg ECM / Kuh auf.

Übersicht 2: Ökonomische und produktionstechnische Kennzahlen der einzelnen Betriebstypen

	Einheit	Durchschnitt	MILCH-LEISTUNGSTYP Milchleistung >8.500 kg ECM/Kuh/Jahr	WACHSTUMSTYP Herdengröße >70 Kühe	EINNAHMEN-OPTIMIERER Summe Leistungen >48 ct / kg ECM	KOSTEN-OPTIMIERER Vollkosten <42,5 ct / kg ECM
Anteil	%	100	11,2	16,6	11,6	9,8
Herdengröße	Stück	54	59	86	46	78
Milchleistung	kg ECM/Kuh + Jahr	7.412	9.047	7.638	6.466	8.217
Produzierte ECM	je Betrieb	400.458	532.112	654.794	294.785	636.323
Arbeitskräfte (insg.)	AK	1,5	1,7	2,0	1,4	1,8
Fam.-AK	AK	1,4	1,5	1,8	1,3	1,6
Öffentl. DZ	ct/kg ECM	5,9	5,2	5,3	9,2	4,5
Leistungen	ct/kg ECM	40,3	37,5	39,3	51,6	37,8
davon Milcherlös	ct/kg ECM	29,6	29,2	29,6	30,8	29,7
Vollkosten	ct/kg ECM	52,1	46,7	45,4	62,1	39,4
BZE	ct/kg ECM	-11,9	-9,2	-6,1	-16,1	-1,69
Kosten lt. GuV	ct/kg ECM	33,6	32,5	32,0	38,1	27,5
Gewinn	ct/kg ECM €/ Kuh	11,0 813	8,9 808	11,2 856	13,4 853	13,6 1.116
Betriebsgewinn	€	43.893	46.946	73.290	39.392	84.408
davon entk. Prämien	€	16.446	19.987	25.452	22.544	21.823
Gewinn/Fam.-AKh	€/Fam. AKh	13,1	13,0	17,0	12,6	22,0
Produktivität*	kg ECM / AKh	111	130	136	88	147
Kuhverluste	%	3,5	4,3	2,6	3,0	2,8
ZKZ	Tage	389	349	386	398	387
Ber. Repro-Rate	%	35,8	40,4	36,5	35,2	33,3
GF-Leistung	kg ECM	2.530	2.736	2.633	2.109	3.239

Quelle: eigene Berechnung; Datenbasis BZA Bayern 2006; * bei 2.400 h / AK

Fazit:

Betriebserfolg kann grundsätzlich auf mehreren Wegen erreicht werden. Wachstumsschritte sind dabei in vielen Betrieben notwendig und richtig, wie die Zahlen der BZA-Betriebe belegen, wenn damit auch wirkliche Kosteneinsparungen erreicht werden. Es ist unbestritten, dass der Milchpreis eine entscheidende Größe für die Wirtschaftlichkeit der Milchproduktion darstellt. Die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben, die sich im Milchpreis vom Durchschnitt nicht abheben können, entscheidet sich auf Dauer über die Produktionskosten. Die BZA-Auswertungen in professionellen bayerischen Milchviehbetrieben zeigen sehr deutlich, dass die Strategie „Milchleistung“ oder „Wachstum der Kuhherde“ speziell in der heutigen Zeit zunehmend auch von einem gezielten Kostenmanagement begleitet und gelenkt werden sollte. Wachstum muss sich dabei positiv auf die Produktionskosten, den Gewinn und/oder die arbeitswirtschaftliche Produktivität auswirken. Dementsprechend kann Wachstum auch heißen, sich innerbetrieblich zu verbessern und die vorhandenen Reserven unter gegebenen Produktionsbedingungen zu nutzen.

Die Kostenoptimierung setzt zum einen bei der Futtergewinnung sowie Futtereffizienz an und nutzt Mengen- und Degressionseffekte in Folge überdurchschnittlicher Leistungen oder Herdengrößen. Die Steigerung der Arbeitsproduktivität ist der zweite große Hebel, wenn es darum geht, die Produktions(voll)kosten je Kilogramm Milch zu senken bzw. im internationalen Vergleich wettbewerbsfähig zu sein. Investitionen in Technik müssen dabei von Investitionen in Milch begleitet werden. Die Einnahmenoptimierung für konventionell wirtschaftende Betriebe durch verstärkte Inanspruchnahme von Agrarumweltprogrammen wird als Entwicklungsstrategie für Milchviehbetriebe wohl deutlich an Bedeutung verlieren. Im Gegensatz dazu gewinnt der Wechsel zur Produktion ökologischer Milch als Strategie konsequenter Erlös-optimierung vor allem in Grünlandregionen immer mehr an Bedeutung.

Literatur u. Quellen:

LfL (2007): Milchreport Bayern 2006. Ergebnisse der Betriebszweigabrechnung Milchproduktion 2005/06. München

VAN DER PLOEG, J. D. (2003): The virtual farmer – Past, present and future of the Dutch peasantry. Assen, the Netherlands