

Welches Leistungsniveau passt für meinen Milchbetrieb?

Die Milchviehbetriebe in der Schweiz entwickeln sich rasant und viele Betriebsleiter treffen laufend strategische Entscheide. Diese sind insbesondere im Talgebiet geprägt durch die grösser werdenden Herden, dem Bedürfnis nach Arbeitserleichterung und Flexibilität bei der Arbeitseinteilung, hohen Umweltauflagen sowie einer zunehmenden Technisierung und Digitalisierung.

Bei entscheidenden Weichenstellungen muss die Wirtschaftlichkeit eine zentrale Stellung einnehmen. Nur Betriebe, die Investitionen in einer vernünftigen Zeitspanne abschreiben und gleichzeitig ein überdurchschnittliches Einkommen erwirtschaften, sind für die Zukunft gut aufgestellt. Denn für weitsichtige Unternehmer gilt: «Nach der Investition ist vor der Investition!»

Immer, wenn wichtige Entscheide anstehen, ist der richtige Zeitpunkt, sich genau zu überlegen, in welche Richtung sich der Betrieb entwickeln soll. Denn letztlich geht es immer darum, die Ressourcen des Betriebes (Betriebsfläche, Futterbau, Gebäude, Technik, Genetik, Finanzen) mit den eigenen Vorlieben und Vorstellungen sowie mit den persönlichen Kompetenzen optimal zu kombinieren.

Kurz gesagt: Es braucht ein betriebsspezifisches Milchproduktionssystem. Dabei stehen nicht einzelne Produktionsdaten isoliert im Zentrum, sondern der Erfolg der ganzen Systems.

Die Analyse von Vergleichsbetrieben zeigt einige zentrale Erfolgsfaktoren

Die nachfolgenden Zahlen und basieren auf Betriebsanalysen in Betriebsleiterschulen bzw. in Arbeitskreisen oder sie wurden in Einzelberatungen ermittelt. Es handelt sich um Milchproduktionsbetriebe im Talgebiet (Auszug aus Auswertungen Voko Agridea-BBZN Hohenrain 2020).

Tabelle 1: Eckdaten der analysierten Betriebe

Kenngrossen und Produktionsdaten		Vermarktete Milch je Kuh und Jahr					
		6'500-8'000 Kilogramm			über 8'000 Kilogramm		
		Mittel	tiefste 25% AV	höchste 25% AV	Mittel	tiefste 25% AV	höchste 25% AV
Anzahl		34	9	9	28	7	7
Kühe	Anzahl	38.9	31.2	43.6	41.0	26.1	44.1
Verkaufte Milchmenge	kg/Jahr	262'454	217'301	306'933	348'814	208'193	393'002
HFF inkl. Zwischenfutteranteil	ha	24.6	19.9	29.9	22.0	15.3	22.7
Hauptfutterfläche pro RiGVE	a	54	48	57	50	53	47
Milchleistung/Kuh	kg/Jahr	7'313	7'316	7'395	8'855	8'664	9'359
Milch je ha HFF (Output)	kg	12'301	12'865	11'689	17'462	16'695	18'265
Deckungsbeitrag/RGVE	Fr./RGVE	3'246	2'787	3'999	3'494	2'528	4'153
Deckungsbeitrag/HFF	Fr./ha	6'098	5'392	7'030	7'225	5'159	8'575
Arbeitsproduktivität, inkl. Futterbau	kg M/Akh	66	54	76	87	68	104

In Tabelle 1 sind die Daten von zwei Leistungsniveaus 6'500-8'000 Kilogramm Jahresmilch (34 Betriebe) und jene über 8'000 Kilogramm Jahresmilch (28 Betriebe) dargestellt. In kursiver Schrift finden sich jeweils die Daten des Viertels der Betriebe mit der tiefsten bzw. mit der höchsten Arbeitsverwertung (*) pro Arbeitsstunde. Die Milchmengen entsprechen den effektiv erzeugten Jahresmengen geteilt durch die mittlere Kuhzahl nach TVD.

* mittlerer Verdienst aller Arbeitsstunden, von Betriebsleiterfamilie und Angestellten

Der Grösseneffekt und hohe Deckungsbeiträge sind zwei Schlüsselgrößen für den Erfolg

Die 34 Milchbetriebe in der ersten Gruppe «mit mittleren Milchleistungen» vermarkten mit durchschnittlich 39 Kühen 262'000 Kilogramm Milch pro Jahr. Die «Höchsten» nach Arbeitsverwertung halten 12 Kühe mehr als die «Tiefsten» und erreichen mit 3'999 Franken Deckungsbeitrag je Rinder-Grossvieheinheit (Ri-GVE) einen über 1'200 Franken höheren Wert als ihre Berufskollegen. Bei der Milchleistung und unterscheiden sich die «Höchsten» und «Tiefsten» nach Arbeitsverwertung nicht. Die Arbeitsproduktivität liegt durchschnittlich bei 66 Kilogramm Milch je eingesetzte Arbeitsstunde (Vieh- und Futterbau). Das beste Viertel der Betriebe erreicht eine deutlich höhere Arbeitsproduktivität als das Schlechteste. Die zweite Gruppe «mit hohen Milchleistungen» hält im Mittel 41 Kühe, vermarktet 349'000 Kilogramm Milch und erzeugt im Mittel 8'855 Kilogramm pro Kuh und Jahr. Mit 44 Kühen sind die besten Betriebe grösser, verkaufen 185'000 Kilogramm mehr Milch pro Jahr und erzielen einen um 1'600 Franken höheren Deckungsbeitrag pro Ri-GVE als das schlechteste Viertel. Bei der Milchleistung und der Flächenproduktivität (Output inkl. Milch aus Ergänzungsfutter) sind die besten Betriebe deutlich über dem Durchschnitt. Sie erzeugen - inkl. zugekaufte Futtermittel - über 18'000 Kilogramm Milch pro Hektare Futterfläche und Jahr. Sie nutzen damit den oft limitierenden Produktionsfaktor Boden sehr gut aus.

Tabelle 2: Betriebswirtschaftliche Ergebnisse der analysierten Betriebe

Kenngrösse	Vermarktete Milch je Kuh und Jahr					
	6'500-8'000 Kilogramm			über 8'000 Kilogramm		
	Mittel	tiefste 25% AV	höchste 25% AV	Mittel	tiefste 25% AV	höchste 25% AV
Wirtschaftlichkeit						
Futterbau, Rau- und Kraffuttermittelkosten	15.1	17.3	12.7	18.7	19.6	16.5
Tiergesundheit und Besamung	4.7	5.3	3.9	4.5	5.9	3.7
Verschiedene Direktkosten	3.6	5.4	4.0	2.5	2.8	2.6
Direktkosten	23.4	28.0	20.6	25.7	28.4	22.7
Gebäude/Einrichtungen/Meliorationen	11.4	13.6	11.8	9.6	8.8	9.4
Maschinenkosten/Arbeit durch Dritte	17.1	18.5	15.7	15.1	20.8	13.2
Allg. Betriebskosten	7.0	6.7	6.3	5.5	7.0	4.4
Pacht- und Kapitalzinsen	6.7	6.0	8.1	5.0	5.0	4.3
Eigene und fremde Personalkosten	44.5	55.2	37.3	33.0	41.0	24.4
Strukturkosten	86.6	100.0	79.3	68.2	82.6	55.7
Vollkosten Rp./kg	110.0	128.0	99.9	93.8	110.9	78.4
Direktzahlungen und Beiträge	21.5	17.9	25.3	15.1	15.9	14.0
Erlös aus Milchproduktion	62.5	58.3	73.2	59.4	52.2	63.3
Netto-Erlös aus Nebenprodukten	12.1	13.5	10.5	6.6	8.6	4.5
Bruttoerlös inkl. Direktzahlungen Rp./kg	96.1	89.7	108.9	81.1	76.6	81.8
Kalk. Gewinn/Verlust	-13.9	-38.3	9.0	-12.7	-34.3	3.4
Eff. Arbeitsverwertung (Angest./BL) Fr./Akh	18.7	8.0	31.9	16.8	4.8	26.2
Einkommen Milchvieh total	61'996	18'094	113'727	50'842	2'426	96'835
Einkommen Milchvieh pro Hektare Fr./ha	2'516	911	3'805	2'306	159	4'268

Welche konkreten wirtschaftlichen Ergebnisse die beiden Leistungsgruppen erzielen, zeigt sich in Tabelle 2. Die 34 Milchbetriebe «mit mittleren Leistungen» weisen eine Arbeitsverwertung pro Stunde von 18.70 Franken aus. Das mittlere betriebliche Jahreseinkommen beträgt rund 62'000 Franken. Die Betriebe der höheren Leistungsgruppe liegen bei der Arbeitsverwertung bei 16.80 pro Stunde und einem Jahreseinkommen von knapp 51'000 Franken.

Wirtschaftliche Ergebnisse klaffen bei hohen Leistungen stärker auseinander

Interessant ist der Vergleich des tiefsten und höchsten Viertels bei beiden Gruppen. Während die «Tiefsten» beider Gruppen einen bescheidenen Verdienst von 8 bzw. 5 Franken je Stunde ausweisen, liegen die «Höchsten» beider Gruppen mit 26 bzw. 31 Franken auf einem erfreulich hohen Niveau. Auch die betrieblichen Jahresverdienste dürfen sich bei diesen Gruppen sehen lassen.

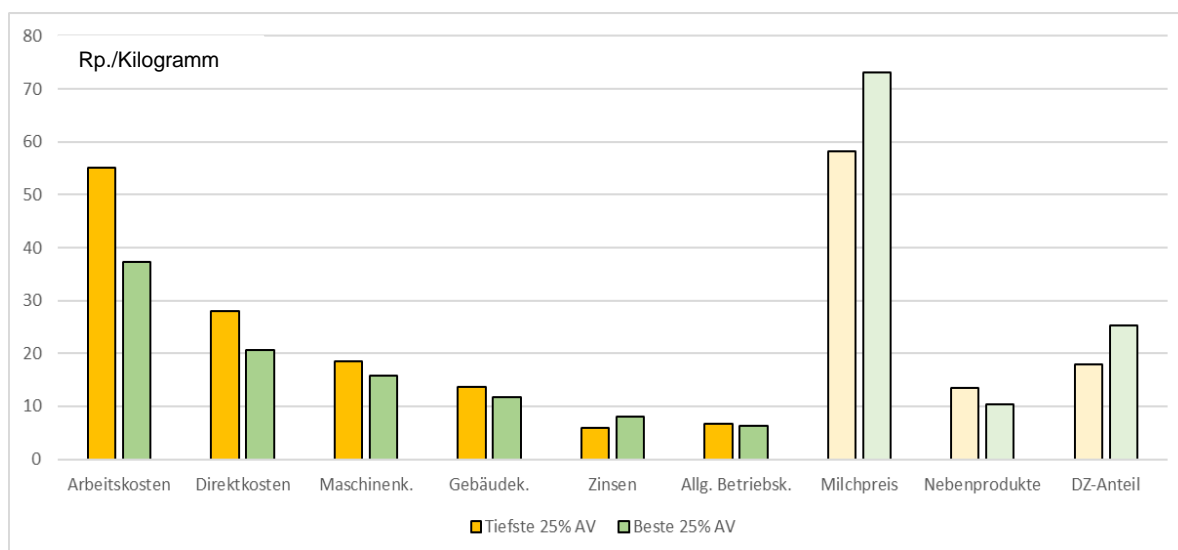
Die Fläche ist der oft limitierende Produktionsfaktor

Das höchste Einkommen bezogen auf den oftmals limitierenden Faktor Fläche erreichen mit 4'268 Franken pro Hektar die besten Hochleistungsbetriebe bei einer mittleren Jahresleistung von 9'360 Kilogramm Milch. Gleichzeitig wird der tiefste Wert bei dieser Kenngrösse vom schlechtesten Viertel der Hochleistungsbetriebe ausgewiesen.

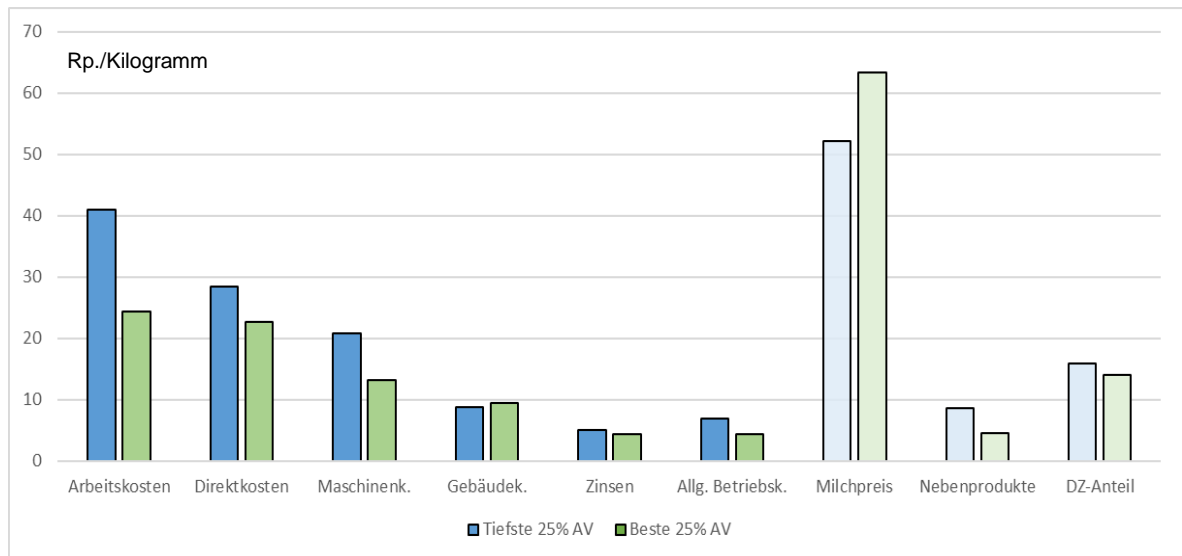
Was machen die Besten besser?

Antworten zu dieser Frage veranschaulichen die Grafiken 1 und 2. Bei diesen Darstellungen sind sämtliche Arbeitsstunden der Betriebsleiterfamilie mit 28 Franken und für das eigene Kapital sind 0.75 Prozente eingesetzt.

Grafik 1: Kostengruppen und Leistungen der 9 tiefsten und 9 höchsten Betriebe nach Arbeitsverwertung (Basis: 34 Betriebe mit 6'500 bis 8'000 Kilogramm Milch je Kuh und Jahr)



Grafik 2: Kostengruppen und Leistungen der 7 tiefsten und 7 höchsten Betriebe nach Arbeitsverwertung (Basis: 28 Betriebe mit über 8'000 Kilogramm Milch je Kuh und Jahr)



Das Augenmerk auf die grossen Kostenblöcke richten; das Wesentliche nicht aus den Augen verlieren

Die Arbeitskosten sind bei beiden Leistungsgruppen der grösste Kostenfaktor. Dabei haben die Besten rund 20 Rappen tiefere Kosten pro Kilogramm Milch als die Schlechtesten.

Die Direktkosten folgen auf Rang zwei. Sie sind bei der Hochleistungsgruppe generell höher, bedingt durch die aufwändigere Fütterung. Aber der Unterschiede zwischen den Besten und Schlechtesten der gleichen Leistungsgruppe liegt jeweils zwischen 7 und 10 Rappen pro Kilogramm Milch.

Die Technikkosten - umfassend Maschinen und Gebäude - sind auf Position drei. Auch hier gibt es teils beträchtliche Differenzen. Die Besten Betriebe haben zwar nicht immer die tiefsten Kosten. Sie nutzen jedoch den Kosten-Verdünnungseffekt durch eine hohe Produktionsmenge.

Die Verwertungsmöglichkeit und Milchqualität beeinflussen den Milchpreis wesentlich

Bei beiden Gruppe erzielen die besten Betriebe im Mittel deutlich höhere Milchpreise als die Schlechtesten. Die Preise werden beeinflusst durch Gehalt, Qualität, Zeitpunkt der Lieferung sowie Mengenzuschläge. Der Hauptgrund liegt jedoch in der Produktions- und Vermarktungsstrategie: Bei den neun Besten zwischen 6'500 und 8'000 gibt es neben drei Biobetrieben, vier Silofreie und zwei Silobetriebe. Die sieben besten Hochleistungsbetriebe produzieren alle nach ÖLN-Vorschriften, drei davon grasen ein und produzieren silofrei, die Restlichen sind Silobetriebe.

Je tiefer der Kuhanteil an den gesamten Rindviehbestand ist, desto höher muss der Erlös der Nebenprodukte sein

Nicht zu unterschätzen ist der Nettoerlös aus dem Tierverkehr (Verkäufe von Kühen und Kälbern abzüglich Remontierungskosten). Aus den Daten geht hervor, dass die «mittlere Leitungsgruppe» mit 87 Prozenten einen tieferen Kuhanteil aufweist als die Hochleistungsgruppe mit 91 Prozenten. Letztere lagern ihre Jungviehaufzucht weitgehend aus und konzentrieren sich auf die Milcherzeugung, welche bei ihnen eine höhere Wertschöpfung ermöglicht, als die Aufzucht.

Betriebe mit hohem Milchoutput je Fläche verdünnen nicht nur die Kosten, sondern auch die Direktzahlungen

Die Grafiken könnten vermuten lassen, dass Betriebe mit mittleren Leistungen mehr Direktzahlungen erhalten. Da diese Zahlungen weitgehend an die Fläche und die Anzahl Tiere geknüpft sind, wird die vergleichbare Gesamtsumme bei der Hochleistungsgruppe auf eine höhere Menge verteilt, was pro Kilogramm Milch zu einem tieferen Betrag führt. Einzelne Betriebe der Hochleistungsgruppe verzichten zudem bewusst auf die GMF- und Raus-Beiträge.

Tiefe Kosten sind immer nur die halbe Wahrheit

In der Milchproduktion geht es immer darum, den Aufwand und die Erträge in ein optimales Verhältnis zu setzen. So ist zum Beispiel augenfällig, dass bei den Besten bei «mittleren Leistungen» den Vollkosten von 100 Rappen ein Bruttoerlös von 109 Rappen gegenübersteht.

Die besten Hochleistungsbetriebe produzieren ihre Milch für 77 Rappen (23 Rappen günstiger), verdünnen aber die Nebenerlöse und Direktzahlungen durch den Mengeneffekt und erreichen so einen Bruttoerlös von 82 Rappen (27 Rappen weniger) pro Kilogramm Milch.

Benchmarking - oder der Vergleich mit den Besten - ist nur innerhalb des gleichen Produktionssystems zielführend

Die Analyse zeigt klar, dass es nur sinnvoll ist, Milchviehbetriebe mit ähnlichen Produktionssystemen im Detail miteinander zu vergleichen. Wer eine Mengenstrategie fährt, bei dem sind hohe Deckungsbeiträge absolut zentral. Wer die Tiefkostenkostenstrategie konsequent umsetzt, verzichtet auf teure Infrastrukturen und kann auch mit mittleren Deckungsbeiträgen ein hohes Einkommen erwirtschaften.

Jeder Unternehmer muss sich ständig weiterentwickeln und seinen persönlichen Weg finden. Auch Berater haben nie ausgelernt. Ein guter Weg dazu ist die aktive Beteiligung in einem Arbeitskreis, wo sich Betriebsleiter, die vergleichbare Produktionssysteme betreiben, regelmässig austauschen und so ständig voneinander lernen.

Erfolg mit der Milchproduktion.

- Die Freude und Begeisterung für die Milchproduktion bilden die unabdingbare Basis für erfolgreiche und zufriedene Milchproduzenten.
- Mit verschiedenen Strategien können wirtschaftlich sehr gute Ergebnisse erzielt werden. Aber sie müssen durchdacht und konsequent umgesetzt werden!
- Vor wichtigen Weichenstellungen lohnen sich detaillierte Gedanken zur künftigen Produktionsstrategie. Dabei spielen die natürlichen Voraussetzungen und die persönlichen Kompetenzen und Vorlieben eine zentrale Rolle.
- «Mehrkämpfer» sind gefragt: Landwirte, die es verstehen, eine optimale Balance von Produktionsmenge und dem rationellen Einsatz der Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital zu finden, haben gute Chancen auf einen nachhaltigen, wirtschaftlichen Erfolg mit der Milchproduktion.

Hohenrain, 28.05.2021

Kontakt

BBZN Hohenrain, Sennweidstrasse 35, 6276 Hohenrain

Markus Höltschi, 041 228 30 78, markus.hoeltschi@edulu.ch, www.bbzn.lu.ch

Thomas Haas, 041 228 30 74, thomas.haas@edulu.ch, www.bbzn.lu.ch