INTERVIEW: Christian Gazzarin von Agroscope sagt, was Landwirte verbessern können, um ihren Betrieb rentabler zu führen

«Landwirte müssen die Kosten im Griff haben»

Christian Gazzarin von Agroscope nennt Gründe, weshalb die einen Betriebe rentabler wirtschaften als die anderen. Er sagt, weshalb Betriebserlöse nur die halbe Miete sind und wie er einen 15-ha-Milchviehbetrieb führen würde.

INTERVIEW: ADRIAN HALDIMANN

«Schweizer Bauer»: Sie züchten selber Schafe. Wie wirtschaftlich ist dieser Betriebszweig auf Ihrem Betrieb?
Christian Gazzarin: Ich habe einen Kleinstbetrieb und bin nicht direktzahlungsberechtigt. Ich will kostendeckend produzieren. Kürzlich analysierte Agroscope in einem Projekt mit dem Schafzuchtverband 17 Betriebe mit Tierbeständen von 50 bis knapp 400 Schafen. Am Schluss machte ich einen Vergleich zwischen diesen Betrieben und meinem Betrieb mit rund 15 Mutterschafen.

Und das Ergebnis?
Ich stellte fest, dass ich den höchsten Deckungsbeitrag pro Schaf habe, aber mit unter fünf Franken den tiefsten Stundenlohn.

Die Wirtschaftlichkeit bleibt bei Ihnen also nicht nur Theorie, Sie beweisen sie zumindest auf Ebene Deckungsbeitrag in der Praxis.
Das hat auch damit zu tun, dass ich kostendeckend produzieren möchte. Und ohne Direktzahlungen muss ich entsprechend stärker auf die Wirtschaftlichkeit achten.

Wie schaffen Sie es, Schafe zumindest auf Ebene Deckungsbeitrag rentabler als andere Betriebsleiter zu halten?
Nehmen Sie die Produktivität. Ich verkaufe im Durchschnitt fast zwei Lämmer pro Mutterschaf und Jahr, indem ich eine fruchtbare und robuste Rasse einsetze. Wenn ich bei diesem hohen Output die Direktkosten gering halte, ergibt sich halt dieses Ergebnis. Andere Betriebe kommen nicht einmal auf ein Lamm pro Mutterschaf. Dazu habe ich das Gebäude so eingerichtet, dass ich nicht viel Zeit im Stall brauche – je 15 Minuten abends und morgens für Routinearbeiten, im Sommer natürlich Vollweide mit fix eingezäunten Flächen.

Wie lässt sich die Wirtschaftlichkeit eines Betriebes messen?
Es gibt verschiedene Kenngrössen. In der Vollkostenrechnung wird häufig die Arbeitsverwertung, das ist der effektiv realisierte Stundenlohn, angeschaut. Ebenso wichtig ist das Einkommen – das, was im Portemonnaie bleibt. Das Einkommen je Hektare Futterfläche ist in der Wiederkäuerhaltung besonders aufschlussreich.

Wie meinen Sie das?
Man könnte sagen, je höher das Einkommen pro Hektare ist, umso besser. Das gilt aber nur für diejenigen, die ihr Einkommen hauptsächlich aus diesem Betriebszweig erwirtschaften wollen. Landwirte mit einem Nebeneinkommen oder einem weiteren wichtigen Betriebszweig optimieren eventuell den Betrieb auf der Arbeitsseite, d. h. sie streben eine hohe Arbeitsverwertung an.

Geben Sie mir doch ein Beispiel.
Ein Betriebsleiter mit Milchproduktion stellt auf Mutterkuhhaltung um. Die Arbeitszeit für die Rindviehhaltung verringert sich, die Arbeitsverwertung sollte entsprechend steigen. Doch das Einkommen je Hektare Futterfläche sinkt. Dafür hat er Zeit für einen Nebenerwerb oder einen anderen Betriebszweig, um das tiefere Einkommen zu kompensieren.

Was zeichnet wirtschaftliche Betriebe aus?
Vielfach sind es tiefe Fremdkosten, also alles, was an Abgeltungen an Aussenstehende (nicht Familienkreis) zu leisten ist, die den Betrieb rentabel machen. Ich kenne Betriebsvergleiche, wo derjenige mit weniger Kühen und tieferer Arbeitsproduktivität wirtschaftlicher ist als der andere Betrieb mit höherem Milch-Roherlös und deutlich höherer Produktionsmenge.

Sprechen Sie von einem Ausnahmebeispiel?
Nein, das ist keine Ausnahme. Es ist fast schon «Courant normal», dass grössere Betriebe nicht besser wirtschaften als mittelgrosse Betriebe. Verantwortlich sind sicher die hohen Wachstumskosten, aber vielmehr wird der positive Wachstumseffekt mit eher unnötigen Ausgaben wieder zunichte gemacht. Ich schildere Ihnen ein positives Beispiel: Ein Betrieb ist innerhalb von zehn Jahren um elf Hektaren auf 46 Hektaren bzw. von 43 auf 78 Kühe gewachsen. Die Milchleistung pro Kuh und Jahr ist jedoch gesunken – der Roherlös stieg «nur» um gut 30 %, dafür sind die Fremdkosten kaum angestiegen. Dieser Betrieb erzielt nun einen kostendeckenden Milchpreis von 58,5 Rappen und kann somit fast zu EU-Milchpreisen produzieren. Man kann aber durchaus auch mit der Hochleistungsstrategie auf einen grünen Zweig kommen, wenn man die Kosten im Griff hat.

Sind sich denn die Landwirte der Kosten zu wenig bewusst?
Das behaupte ich. Nicht wenige Betriebe funktionieren als «Durchlauferhitzer», d. h. das verdiente Geld inklusive Direktzahlungen wird in grosszügiger Weise an die vorgelagerten Sektoren wie Futtermühlen oder Maschinenhändler weitergereicht. Diese freuen sich, und das ist nichts Schlechtes. Der Betrieb muss sich dessen einfach bewusst sein, denn man könnte das Geld auch vermehrt für Ferien und Familie ausgeben.

Weshalb sehen die Landwirte das nicht?
Viele Landwirte fokussieren zu stark auf den Erlös. Man möchte möglichst viel verkaufen. Die sogenannte «Blackbox», die Kosten, kennen sie nicht. Diese Denkweise ist irreführend, denn relevant ist, was letztlich im Portemonnaie übrig bleibt.

Was kann denn ein Landwirt besser machen?
Er muss mit einer Vollkostenrechnung Kostentransparenz schaffen. Dazu stehen entsprechende Programme wie AgriPerform (siehe Box) zur Verfügung. Wenn er dies nicht selber machen will oder kann, soll er diese Aufgabe seinem Treuhänder übergeben. Leider machen weniger als fünf Prozent der Betriebe eine Vollkostenrechnung. Da gibt es noch viel Aufholbedarf.

Sparen ist aber nicht in jedem Bereich möglich, auch wenn man die Kosten kennt.
Der Landwirt muss darauf fokussieren, in welchem Bereich er im nächsten Jahr Kosten einsparen kann. Bei den Gebäuden geht das oft nicht, denn wenn der Stall einmal gebaut ist, sind die Gebäudekosten fix. Umso mehr muss man sich Gebäudeinvestitionen überlegen. Wenn jemand 700 000 Franken in seinen Stall investiert, beeinflusst das die Vollkostenrechnung erheblich. Heute wird immer noch sehr viel Geld verbaut, das nicht nötig wäre. Wir haben untersucht, dass sich die Baukosten um 15 Prozent reduzieren lassen, wenn ein Offenstall anstatt eines geschlossenen Stalles gebaut wird. Man bekommt den Eindruck, dass oftmals andere Motivationen im Vordergrund stehen als eine kostengünstige Bauweise.

Nehmen wir an, Sie besitzen einen Milchwirtschaftsbetrieb mit 15 ha landwirtschaftlicher Nutzfläche und ebenso vielen Kühen in der Hügelzone. Wie würden Sie persönlich diesen Betrieb rentabel bewirtschaften?
Eine Voraussetzung für mich wäre im Fall der Milchproduktion, dass der Betrieb arrondiert ist. Ich würde ihn möglichst einfach mit effizienten Arbeitsabläufen gestalten, damit noch ein Nebenerwerb mit etwa 60% – egal ob von mir oder der Frau – möglich ist. Ich wünschte mir eine unkomplizierte und gesunde Herde, die an den Standort angepasst und möglichst viel auf der Weide ist. Möglichst tiefer Aufwand ist prioritär, Milchleistung sekundär. Aber wahrscheinlich – wenn ich nicht wachsen könnte – würde ich auch bald auf Fleischproduktion umstellen und versuchen, eine Nische zu besetzen, z. B. mit Schafen.

In der Schweiz gibt es über 50 000 Bauernbetriebe. Wie kann ein Betrieb rentabler werden? Sagen Sie es in einem Satz.
Wer Unternehmer ist, muss die Kosten im Griff haben und über sie Bescheid wissen. *(Bild: hal)*

AGRIPERFORM

Mit AgriPerform hat die Forschungsgruppe Betriebswirtschaft von Agroscope ein Berechnungsprogramm entwickelt, das deutlich weniger Zeit für die Dateneingabe benötigt, ohne die Komplexität der Materie zu vernachlässigen. Möglich wurde dies mit einer neuartigen Konzeption, deren Herzstück eine automatische Gemeinkostenzuteilung darstellt: Die Basis dazu bilden bestehende Buchhaltungsdaten von Betriebsgruppen aus der ganzen Schweiz mit unterschiedlichen Betriebszweigen. Mit Hilfe von Plankostenkalkulationen wurden die Strukturkosten aller Betriebe in der Agroscope-Datenbank den Betriebszweigen zugeteilt. Die Betriebszweige werden nach Region, Betriebstyp und Grösse gruppiert und bilden sogenannte Referenz-Betriebszweiggruppen. Werden nun von einem Praxisbetrieb Flächen- und Tierzahl-Daten eingegeben, werden seine Betriebszweige automatisch einer Referenz-Betriebszweiggruppe zugeteilt. Damit lässt sich der Betriebszweig mit Referenzgruppen vergleichen, was Stärken und Schwächen aufdeckt und Hinweise gibt, wie eine Optimierung erfolgen könnte. Grundsätzlich geht es in allen Fällen darum, das Einkommen über eine Kostensenkung zu steigern, um so am Ende des Jahres die «Performance» zu verbessern. *hal*

Die Excel-Datei kann unter www.agriperform.ch kostenlos heruntergeladen werden.

GAZZARIN

Christian Gazzarin ist Dipl. Ing. Agronom ETH und arbeitet seit 2000 am landwirtschaftlichen Forschungsinstitut Agroscope in Tänikon TG. Dort beschäftigt er sich primär mit Fragestellungen rund um die Wirtschaftlichkeit von Wiederkäuern. Daneben züchtet er Schafe und pflegt eine kleine Imkerei, wenn er nicht gerade als Tier- und Landschaftsfotograf unterwegs ist. Er lebt mit seiner Frau und drei Söhnen am grünen Stadtrand von St. Gallen. *hal*