



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF

Bundesamt für Landwirtschaft BLW
Fachbereich Hochbau und Betriebshilfen

Veronika Linsmayer

Literaturstudie Kostensenkung

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	4
1 Grundlagen und Auftrag	5
2 Zukünftige Herausforderungen und Rahmenbedingungen	6
2.1.1 Forschungskonzept Agroscope 2008-2011	6
2.1.2 Allgemeine erwartete Entwicklungen.....	6
2.1.3 Agrarpolitischer Rahmen.....	7
2.1.4 Ökonomisch leistungsfähiger Agrarsektor als Nachhaltigkeitsziel von Agroscope (2008-2011)	7
2.2 Fazit aus den Studien.....	7
3 Förderung des Unternehmertums	8
3.1 Ausgangslage.....	8
3.2 Begriffsdefinitionen	8
3.3 Handlungsspielräume.....	9
3.4 Was macht gute Betriebe aus und woher kommt der Erfolg?	10
3.5 Fazit aus den Studien.....	11
4 Kostensenkung durch günstige Bauten	11
4.1 Kostensituation.....	11
4.1.1 Entwicklung und Stand der Baukosten.....	11
4.1.2 Preisbaukasten und Baukostenerhebung.....	12
4.1.3 Kostenreduktion im landwirtschaftlichen Hochbau – Wirkung der Strukturbeiträge	12
4.1.4 Stallsysteme für Milchvieh: Vergleich der Baukosten	13
4.1.5 Baukostenvergleich zwischen der Schweiz, Österreich, Deutschland und Frankreich.....	13
4.1.6 Baukosten bei Mastvieh- und Mutterkuhställen	13
4.2 Fazit aus den Studien.....	14
5 Kostensenkung in der Beschaffung	15
5.1 Ausgangslage.....	15
5.2 Kostensenkungspotenzial.....	15
5.3 Fazit aus den Studien.....	15
6 Kostensenkung durch Produktivitätssteigerung	15
6.1 Fazit aus den Studien.....	16
7 Kostensenkung durch Zusammenarbeit	16
7.1 IST-Situation.....	16
7.1.1 Hindernisse für gemeinsame Investitionen in Ökonomiegebäude	16
7.1.2 Abbau von gesetzlichen Hindernissen	17
7.2 Lösungsansätze	17
7.2.1 Verschiedene Förderungen für gemeinschaftliche Initiativen zur Kostensenkung	17
7.2.2 Arbeitskreise	17
7.2.3 Maschinenringe – kostengünstige Variante der Mechanisierung.....	18
7.2.4 Neue Arrondierungstypen	18
7.3 Fazit aus den Studien.....	20
8 Handlungsempfehlungen	21
9 Anhang	22
9.1 Glossar.....	26
9.2 Bibliographie.....	26

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Kosten des Projektstalles im Detail (Bauernzeitung. 01.03.2013).....	14
Tabelle 2: Kosten pro Grossviehplatz (GVP).....	22
Tabelle 3: Kosten pro Mutterkuhplatz.....	23
Tabelle 4: Kosten pro Rindermastplatz	23
Tabelle 5: Kosten pro Schweinemastplatz	24
Tabelle 6: Kosten pro Schweinezuchtplatz.....	25

Management Summary

In der Strategie „Land- und Ernährungswirtschaft 2025“ des Bundesamtes für Landwirtschaft BLW wurden verschiedene Entwicklungsszenarien geprüft. Die Strategie 2025 geht von dem Szenario einer bewältigbaren Knappheit aus.

Um eine erfolgreiche Landwirtschaft in der Schweiz gewährleisten zu können, muss die Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft verbessert werden.

Damit in der Schweizer Landwirtschaft die Einkommen verbessert werden können, muss die Kostenoptimierung als zentrale Herausforderung angenommen werden.

Dafür muss die Wertschöpfung der landwirtschaftlichen Produkte verbessert werden und die Zusammenarbeit unter den Landwirten stark gefördert werden. Für die Marktsicherung ist die Erhaltung der Qualitätsführerschaft der Produkte der Schweizer Landwirtschaft essentiell.

Weiter muss das Unternehmertum sowie die Innovation in der Landwirtschaft gefördert werden. Zukünftig wird das Unternehmertum durch Bildung, Weiterbildung, Beratung, Kommunikation und Informationsaustausch gestärkt. Vor allem in der Grundausbildung sollte dem Unternehmertum und ökonomischen Aspekten viel mehr Gewicht verliehen werden – schon alleine deshalb, weil es in keiner anderen Branche so viele selbstständige Unternehmer gibt wie in der Landwirtschaft.

Auch die Reduktion der Baukosten ist in der Schweizer Landwirtschaft, auch mit einer eher ungünstigen Ausgangslage (kleine Strukturen, schwer erreichbare und bebaubare Gebiete), durchaus möglich. Die wichtigsten Punkte, die es in diesem Zusammenhang zu beachten gilt, sind Pragmatismus, geringe ästhetische Anforderungen, Verhandlungsgeschick, eine gute Planung sowie ein klares Konzept. Aufgrund der raumplanerischen Anforderungen, den Bauvorschriften und den höheren Löhnen wird man wahrscheinlich aber nie auf das gleiche Kostenniveau kommen, wie im umliegenden Ausland.

Tiefere Kosten in der Beschaffung sowie eine höhere Produktivität sind natürlich ebenfalls Kernpunkte der Kostensenkung. Hier können Kooperationen und neue Strategien, sowie eine geschickte Ausrichtung des Betriebes viel verbessern.

Im internationalen Vergleich hat die Zusammenarbeit unter Bauern in der Schweiz einen sehr kleinen Stellenwert. Der Anteil der Betriebs- und Betriebszweiggemeinschaften beträgt lediglich 2.5%. Einerseits muss durch die Agrarpolitik die überbetriebliche Zusammenarbeit gefördert werden – ein erster Schritt in diese Richtung wird in der Agrarpolitik 2014-17 bereits unternommen. Aber auch Arbeitskreis, Maschinenringe und andere Kooperationsformen müssen gefördert werden. Hier spielen die Beratung, die Ausbildung und die Kommunikation eine tragende Rolle. Kooperationen jeder Art senken die Kosten und oft auch den Arbeitsaufwand der einzelnen Landwirte. Dies ist allgemein bekannt – auch unter den Landwirten. Diese scheuen eine Zusammenarbeit aber meist aufgrund der sogenannten soft facts – also aufgrund von psychologischen Faktoren. Diesen entgegenzuwirken ist ein langwieriger Prozess und kann nur mittels Ausbildung, Beseitigung von Ängsten und hervorheben von positiven Beispielen (Leuchtturmprojekte) erreicht werden.

Durch diese Studie und der ihr zugrunde liegenden Literatur können verschiedene Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Den Wissenstransfer von der Forschung zur Praxis sowie die gesamte Kommunikation in der Branche zu verbessern, sind erfolgsversprechende Ansätze. Weiter muss in der Grundausbildung den Aspekten der Betriebsführung und anderen ökonomischen Bereichen ein massiv stärkeres Gewicht verliehen werden. Auch Beratungsoffensiven in allen Bereichen sind eine zentrale Handlungsempfehlung dieser Studie. Bei allen Entwicklungen, Empfehlungen und neuen Modellen darf nie vergessen werden, dass die Qualität der Produkte der Schweizer Landwirtschaft sowie eine hohe Wertschöpfung und die Nischenproduktion als grösstes Potenzial der hiesigen Landwirtschaft sind.

1 Grundlagen und Auftrag

In der Strategie „Land- und Ernährungswirtschaft 2025“ des Bundesamtes für Landwirtschaft BLW wurden verschiedene Entwicklungsszenarien geprüft. Berücksichtigt wurden globale und nationale Indikatoren zu Bevölkerungsentwicklung, Wirtschaftswachstum, Klima, Ressourcen, technischer Fortschritt und Politik.

Die Strategie 2025 geht von dem Szenario einer bewältigbaren Knappheit aus. Die Vision einer erfolgreichen und nachhaltigen Landwirtschaft soll durch Optimierung und Erweiterung der Agrarpolitik erreicht werden.

Ein erster Schritt in diese Richtung wurde mit der Agrarpolitik 2014-17 (AP 14-17) gemacht. Die AP 14-17 hat das Ziel die Wirksamkeit und Effizienz der Direktzahlungen zu verbessern und günstige Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Landwirtschaft die Marktpotenziale optimal nutzen kann.

Damit eine erfolgreiche Landwirtschaft in der Schweiz gewährleistet werden kann, muss die Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft verbessert werden. Das Parlament fördert mit Art. 93 Abs. 1 Bst. e LwG gemeinschaftliche Initiativen zur Senkung der Produktionskosten. Ausserdem können einzelbetriebliche Strukturverbesserungsmassnahmen nur noch unterstützt werden, wenn die Finanzierung und die Tragbarkeit der Massnahme unter Berücksichtigung der künftigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ausgewiesen ist (Art. 89 Abs. 1 Bst. d LwG).

Diese Massnahmen allein genügen noch nicht, um die notwendige Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaftsbetriebe zu erreichen. Durch den Aufbau eines Wissenssystem „Nachhaltiges Ernährungssystem Schweiz“ (NES) soll mit verschiedenen Projekten erreicht werden, dass die Kosten der landwirtschaftlichen Produktion um 15 Prozent gesenkt werden können.

Die Projekte sehen in folgenden Bereichen Kostensenkungspotenzial:

1. Zukünftige Herausforderungen und Rahmenbedingungen
2. Förderung des Unternehmertums
3. Kostensenkung durch strategische Investitionspolitik:
4. Kostensenkung in der Beschaffung
5. Kostensenkung durch Produktivitätssteigerung
6. Kostensenkung durch Zusammenarbeit

Im Bereich der Kostensenkung wurden bereits verschiedene Studien verfasst. Als Grundlage für die verschiedenen Projekte fasst diese Literaturstudie die wichtigsten Ergebnisse zusammen. Nicht alle gelesenen Studien werden in diesem Bericht wiedergegeben, da keine weiteren neuen Erkenntnisse gewonnen wurden.

2 Zukünftige Herausforderungen und Rahmenbedingungen

Damit in der Schweizer Landwirtschaft die Einkommen verbessert werden können, muss die Kostenoptimierung als zentrale Herausforderung angenommen werden.

In der überbetrieblichen Zusammenarbeit, der Kommunikation und Sensibilisierung sowie bei den Regulierungen besteht das grösste Potenzial zur Kostenoptimierung in der Landwirtschaft. Zu diesem Schluss kommt die Arbeitsgruppe Kostenoptimierung des Schweizerischen Bauernverbandes (SBV), der Agridea und dem Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) in ihrer [Studie](#)¹ aus dem Jahr 2012.

Seit dem Jahr 2004 sind danach die Fremdkosten in der Landwirtschaft auf Betriebsebene im Vergleich zum Flächenwachstum überproportional angestiegen. Die eigenen Strukturkosten sind vor allem aufgrund der Zinsentwicklung gesunken.

Auf dem Niveau des Betriebes konnte nach Angaben der vorliegenden Studie die effektiven Kosten trotz Kostensenkungsmassnahmen auf verschiedensten Stufen der Landwirtschaft (Agrarpolitik, Ausbildung, Beratung, landwirtschaftliche Organisationen) noch nicht genügend gesenkt werden.

2.1.1 Forschungskonzept [Agroscope 2008-2011](#)²

Für den Bereich Landwirtschaft wurden für die Jahre 2008-2011 vom Bund verschiedene Ziele in der Forschung definiert:

- Ökonomisch leistungsfähiger, ökologisch und ethologisch verantwortungsvoller Agrarsektor sowie dessen sozialverträgliche Entwicklung
- Früherkennung und das Bereitstellen des Wissens für zukünftige Herausforderungen
- Problemorientierte System-Forschung
- Kommunikation

Im wirtschaftlichen Bereich spielen vor allem die Wettbewerbsfähigkeit, die Innovation sowie die Sicherheit und Qualität der Nahrungsmittel zu marktgerechten Preisen eine wichtige Rolle. Ein weiterer, zentraler Punkt sind tiefere Produktionskosten. Die System-Forschung soll mittels transdisziplinären und innovativen Systemansätzen effektive Problemlösungen liefern.

2.1.2 Allgemeine erwartete [Entwicklungen](#)³

Aufgrund steigender Einkommen erwartet die FAO bis ins Jahr 2030 eine Zunahme der Nachfrage nach veredelten Nahrungsmitteln. Durch den Anstieg der Fleischproduktion könnte der Anteil der Getreideernte, die zur Tierernährung eingesetzt wird um 50% ansteigen. Die globalen Produktionsschwankungen werden vermutlich aufgrund des Klimawandels deutlich zunehmen. Weiter dürften die Energiepreise weiterhin steigen, wovon auch die Produktion von Nahrungsmitteln betroffen ist. Einerseits weil sie sehr energieintensiv ist, und andererseits weil landwirtschaftliche Rohstoffe für die Energieproduktion immer interessanter werden.

Aufgrund dieser Tendenzen wird eine nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen künftig noch viel wichtiger.

Die Schweizer Landwirtschaft wird vermutlich mit weiteren bilateralen Abkommen mit der EU bis hin zu einem Agrarfreihandel oder Freihandelsabkommen abschliessen. Dies wird nicht nur Auswirkungen auf den Grenzschutz, die interne Marktstützung und die Exportsubventionen haben, sondern auch die Preise der Agrarrohstoffe.

Die Leistungen der Schweizer Landwirtschaft im Bereich Landschaftspflege werden vermutlich auch in Zukunft einen hohen Stellenwert bei der Bevölkerung haben. Aufgrund des steigenden Bewusstseins der Bevölkerung für gesunde Ernährung und sogenanntes functional food (Produkte mit Zusatznutzen) entsteht für die Schweizer Landwirtschaft ein mögliches Marktpotenzial.

¹ Auswertung der Umfrage zur Optimierung der Rahmenbedingungen in der Landwirtschaft, 2012. L. Kessler

² Forschungskonzept Agroscope 2008-2011, 2007. Agroscope

³ Land- und Ernährungswirtschaft 2025, 2010. BLW

2.1.3 Agrarpolitischer Rahmen

Der [Bericht⁴](#) der Agroscope fasst auch den agrarpolitischen Rahmen und seine Änderungen in den letzten 8 Jahren kurz zusammen. Bei den Zielen der Agrarpolitik gewinnen die Pflege der Kulturlandschaft und die Erhaltung natürlicher Ressourcen immer mehr an Bedeutung. Zwischen 1990 und 2004 verbesserte sich die Arbeitsproduktivität der Schweizer Landwirtschaft jährlich um 1.4%. Durch die Einführung der ökologischen Indikatoren im Jahr 2005 konnte auch die Entwicklung in diesem Bereich festgehalten werden und ist als positiv zu beurteilen, obwohl sich die Entwicklung im Bereich Nachhaltigkeit in den letzten Jahren etwas verlangsamte und noch nicht alle Zielwerte erreicht sind.

Der Rückgang der Preise von Futtermitteln, die Abschaffung der Exportsubventionen sowie die Halbierung der internen Marktstützung (AP 2011) mobilisierte Potenzial zur Steigerung der Produktivität und Kostensenkung.

Zudem soll die Wertschöpfung landwirtschaftlicher Produkte mit gezielten Massnahmen verbessert werden.

Die Agrarpolitik 2014-2017 ⁵ (AP 14/17) definiert die folgenden vier Schwerpunkte:

- Sichere und wettbewerbsfähige Nahrungsmittelproduktion und –versorgung gewährleisten
- Ressourcen effizient nutzen und nachhaltigen Konsum fördern
- Vitalität und Attraktivität des ländlichen Raumes stärken
- Innovation und Unternehmertum in der Land- und Ernährungswirtschaft fördern

Betrachtet man dann im Weiteren den Zahlungsrahmen (AP 14/17 ⁶) stellt man fest, dass mehr als 80% der finanziellen Mittel der Landwirtschaft als Direktzahlungen an die Landwirte gehen. Somit werden also vor allem gemeinwirtschaftliche und ökologische Ziele abgegolten.

2.1.4 Ökonomisch leistungsfähiger Agrarsektor als Nachhaltigkeitsziel von [Agroscope⁷](#) (2008-2011)

Durch die immer grössere Konkurrenz aufgrund der Marktöffnung muss die qualitative und preisliche Wettbewerbsfähigkeit des Agrarsektors laufend verbessert werden. Als Marketingstrategie des gesamten Sektors soll dabei die Qualitätsführerschaft beibehalten werden, um sowohl im Inland als auch im Ausland konkurrenzfähig bleiben zu können.

Grundlagen aus der Forschung sollen genutzt werden, um die Produktion an neue Bedingungen (Klimawandel) anzupassen, damit das Risiko gesenkt werden kann und neue Möglichkeiten voll ausgeschöpft werden können.

2.2 Fazit aus den Studien

Um die Kosten weiter zu optimieren sollte die überbetriebliche Zusammenarbeit weiter in einer breiten Offensive gefördert werden. Die Erhaltung der Qualitätsführerschaft der Produkte aus der Schweizer Landwirtschaft ist absolut essentiell für die Marktsicherung – sowohl im Inland als auch im Ausland. Der Wissenstransfer von der Forschung in die Praxis sollte verbessert und beschleunigt werden.

Im Zusammenhang mit der Zielsetzung der AP 14/17 fällt auf, dass nur einer von vier Schwerpunkten Anreize für Unternehmertum und ökonomische Verbesserungen setzt.

⁴ Forschungskonzept Agroscope 2008-2011, 2007. Agroscope

⁵ Botschaft zur Weiterentwicklung der Agrarpolitik in den Jahren 2014-2017, 01.02.2012

⁶ Botschaft zur Weiterentwicklung der Agrarpolitik in den Jahren 2014-2017, 01.02.2012

⁷ Forschungskonzept Agroscope 2008-2011, 2007. Agroscope

Betrachtet man weiter den Zahlungsrahmen der AP 14/17 stellt man fest, dass auch hier vorwiegend gemeinwirtschaftliche und ökologische Ziele unterstützt werden ohne Anreize für das Unternehmertum zu schaffen.

3 Förderung des Unternehmertums

Das Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) sieht vor, das [Unternehmertum](#)⁸ in die folgenden vier Handlungsachsen zu unterteilen:

- Förderung der Unternehmenskultur
- unternehmerischen Handlungsspielraum erweitern
- unternehmerisches Handeln stärken
- Kampagnen, mit dem Ziel potentiell erfolgreiche Projekte auszulösen, durchzuführen.

3.1 [Ausgangslage](#)⁹

Aus weltweiter Sicht ist der Schweizer Agrarsektor aufgrund seiner natürlichen Voraussetzungen, den kleinen Strukturen und dem hohen Kostenumfeld eher ungünstig. Die kurzen Wege und die Nähe zum Konsumenten können allerdings auch Vorteile bringen.

Da die Wettbewerbsfähigkeit des Agrarsektors vom Umgang mit Wissen und vom Unternehmertum abhängig ist.

Da die Innovation ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Zukunft des Schweizer Agrarsektors ist, soll sie auf allen Ebenen ermöglicht und gefördert werden. Zudem soll der unternehmerische Spielraum erweitert werden, wobei der administrative Aufwand verhältnismässig bleiben muss.

Weiter sollte die Zusammenarbeit und Vernetzung innerhalb der Landwirtschaft und zwischen den Akteuren in der Ernährungskette weiter ausgebaut werden. Durch eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit kann die Abhängigkeit von der Agrarpolitik weiter reduziert werden. Die Wertschöpfung der Landwirtschaft muss durch das Senken der Kosten und das Steigern der Erlöse erhöht werden.

Folgende Kompetenzen werden benötigt, um unternehmerisch Handeln und Denken zu können und somit auch um innovativ zu sein:

- Vorausdenken (Ziele, Vision)
- Strategisches Denken (Zielsetzung)
- Führungsqualität
- Ausführungskompetenz (operative Planung)
- Kommunikation
- Evaluation / Controlling

3.2 **Begriffsdefinitionen**

Unternehmerisches Handeln besteht aus Sicht der meisten [Wirtschafts-Theoretiker](#)¹⁰ aus den folgenden Komponenten:

- Entdecken von Chancen
- Durchsetzen von Innovation
- Erschliessung und Nutzung von Ressourcen
- Tragen von Risiken

Neben diesen Kernaufgaben des unternehmerischen Handelns muss ein Unternehmer auch auf Krisen, Veränderungen und Konkurrenten reagieren können und möglichst früh Fehlent-

⁸ NES – Unternehmertum und Handlungsspielräume, 2011/2012, Gantner

⁹ NES – Unternehmertum und Handlungsspielräume, 2011/2012, Gantner

¹⁰ Wikipedia, 2013. Unternehmertum

wicklungen des eigenen Unternehmens erkennen und korrigieren können, um nachhaltig handeln zu können.

Neben dem unternehmerischen Handeln werden auch verschiedene spezifische Persönlichkeitsmerkmale, Verhaltensweisen und Einstellungen für ein erfolgreiches Unternehmertum angesehen. In der [Literatur](#)¹¹ werden unter anderem die Folgenden erwähnt:

- Leistungsmotivation
- Eigeninitiative und Unabhängigkeitsstreben
- Realismus und Fähigkeit zur Zusammenarbeit
- Kreativität
- Durchhaltevermögen
- Risikobereitschaft
- Emotionale Stabilität, Durchsetzungs- und Einfühlungsvermögen
- Problemlösungsfähigkeit
- Der Unternehmer muss mit Unsicherheiten und unscharf definierten Situationen umgehen können.

Aus diesem relativ theoretischen Ansatz können auch viele Betriebsleiter ihre Stärken und Schwächen herausfiltern. Dies hilft einerseits, das eigene Unternehmen „Landwirtschaftsbetrieb“ besser zu managen und kann im Falle einer geplanten Zusammenarbeit die Wahl nach dem Partner vereinfachen.

3.3 Handlungsspielräume

Um die [Unternehmenskultur](#)¹² zu fördern muss das Bewusstsein für unternehmerisches Handeln und Denken gestärkt werden. Dies kann einerseits durch Artikelserien in den Agrarmedien zu Unternehmertum und erfolgreichen Unternehmen geschehen. Auch in der Kommunikation von Fachstellen und auf Ebene der Bildung kann das unternehmerische Handeln und Denken nachhaltig gestärkt werden.

Andererseits kann durch Wettbewerbe zu Innovation und Unternehmertum ein Anreiz gesetzt werden.

Obwohl die Beurteilung des Unternehmertums anhand wirtschaftlicher Indikatoren gemessen wird, sollte die ethische Frage (ökologische Auswirkungen, Tierwohl, soziale Arbeitsbedingungen, etc.) ebenfalls berücksichtigt werden, um Produkte zu produzieren, die vom Konsumenten auch akzeptiert und nachgefragt werden. Das Unternehmertum muss also immer nachhaltig, sprich Ökologie, Soziales und Ökonomie berücksichtigend, ausgelegt werden.

Eine mögliche Massnahme wäre es, die öffentlichen Zahlungen vermehrt an ein bestimmtes Ausbildungs- und Weiterbildungsniveau zu koppeln, was das Parlament in den Diskussionen zur AP 14/17 aber klar ablehnte.

Es darf aber nicht vergessen werden, dass mehr Handlungsspielraum auch mehr Risiko und weniger Erfolg bedeuten kann. Ausserdem schränken auch die makroökonomischen Rahmenbedingungen (z.B. Beschaffungsmärkte) den Handlungsspielraum ein.

Das [Unternehmerische Handeln](#)¹³ soll durch Bildung, Weiterbildung, Beratung, Kommunikation und Informationsaustausch gestärkt werden.

Folgende Überlegungen wurden dazu gemacht:

- Ausbildungsmodelle: Es wäre bereits in der Grundbildung möglich einen Austausch über das eigene Berufsfeld hinaus zu erhalten. Allerdings werden in den meisten Sparten die betriebswirtschaftlichen Inhalte erst in der weiterführenden Berufsbildung vermittelt.
- Ausbildungsinhalte: Um Berufsschülern die Auswirkungen von unternehmerischen Entscheiden näher zu bringen, könnten auch Planspiele eingesetzt werden. Weiter können zum Beispiel die Ausrichtung auf den Markt, die Rahmenbedingungen der

¹¹ Wikipedia, 2013. Unternehmertum

¹² NES – Unternehmertum und Handlungsspielräume, 2011/2012, Gantner

¹³ NES – Unternehmertum und Handlungsspielräume, 2011/2012, Gantner

Agrarpolitik und die Bedeutung von unternehmerischen Entscheidungen und Prozessen angesprochen werden.

- Kleinunternehmen real gründen: Schüler lernen durch die reale Gründung eines Unternehmens die Gründe für Erfolg und Misserfolg kennen.

In der höheren Berufs- und Weiterbildung, sowie der Beratung sollten die Landwirte immer wieder motiviert werden, die meist modular aufgebauten Angebote der höheren Berufsbildung zu nutzen, um den Ausbildungsstand in Unternehmensfragen zu erhöhen. Weiter sollten die Inhalte der angebotenen Ausbildungsmodulen darauf überprüft werden, ob sie die Kompetenz zum unternehmerischen Handeln fördern. Durch Betriebsbesuche sollte in allen Niveaus der Ausbildung der Horizont der Landwirte erweitert werden. Aus dem gleichen Grund sollten auch Auslandsaufenthalte stark gefördert werden.

Auch bei der Durchführung der [Kampagnen](#)¹⁴ zum Unternehmertum sind verschiedene Massnahmen möglich:

- In Foren können erfolgreiche Beispiele aufgeführt und der Erfahrungsaustausch gefördert werden. Durch den Einbezug der Forschung kann eine solide, wissenschaftliche Basis geschaffen werden
- Durch einfache, standardisierte „Selfchecks für Bauernfamilien“¹⁵ im Internet können Aussagen zu den eigenen Stärken und Schwächen gemacht werden, die dann mit Hilfe einer Analyse durch einen Berater in eigene, betriebsindividuelle Zusammenhänge gebracht werden können.
- Um den Entwicklungsspielraum des eigenen Betriebes besser zu kennen sind Planungstools notwendig, um unterschiedlich ausgerichtete Alternativen zu berechnen.
- Auch durch Arbeitskreise kann der Informationsfluss und somit der Zugang zu Informationen sowie der Erfahrungsaustausch gefördert werden.
- Coaching-Prozesse für Landwirte werden bereits vereinzelt angeboten, könnten aber auf die ganze Schweiz ausgeweitet werden.
- Weiter können Bottom-up-Ideen durch Startkapital (seed money) ebenso gefördert werden wie die Unterstützung von Projektinitiativen vor der eigentlichen Lancierung desselben.

In der Strukturverbesserungsverordnung sind die Eintrittskriterien für verschiedene Fördermassnahmen von einzelnen und gemeinschaftlichen Betrieben dargelegt. Durch diesen gesetzlichen Grundbaustein kann der Bund den Landwirten helfen, neue Visionen und Ideen umzusetzen.

3.4 Was macht gute Betriebe aus und woher kommt der Erfolg?

Mit dieser Frage beschäftigt sich das Titelthema in den [DLG-Mitteilungen](#)¹⁶ vom Sommer 2012.

Durch starke Marktschwankungen sind Betriebe mit einem hohen Spezialisierungsgrad grösseren Risiken ausgesetzt. Trotzdem weisen Spitzenbetriebe stärkere Spezialisierungen auf, als andere Betriebe. Der Schlüssel zum Erfolg liegt hierbei in der Optimierung eines Standbeines. Durch die Konzentration auf das Wesentliche kann die Effektivität und die Flexibilität im Unternehmen gesteigert werden. Zudem können Kostendegressionseffekte genutzt werden, wenn die entsprechende Grösse vorliegt. Die Effekte können dabei im Bereich des Einkaufs, der Arbeitserledigung und der Grösse der Vermarktungspartien liegen.

Ein weiterer zentraler Punkt bei der erfolgreichen Betriebsführung ist das Controlling, welches über die Liquiditätsplanung hinausgeht und neben einem Überblick über die aktuelle Situation auch die Zukunftsentwicklung sowie deren ständige Anpassung und Kontrolle beinhaltet.

¹⁴ NES – Unternehmertum und Handlungsspielräume, 2011/2012, Gantner

¹⁵ www.selfcheck.at

¹⁶ Was macht gute Betriebe aus?, 2012. T. Künzel sowie Erfolg entsteht im Kopf, 2012. H. Leitner und A. Koch

Ein weiterer wichtiger Punkt, der erfolgreiche Betriebe ausmacht, ist die Arbeitswirtschaft. Eine möglichst hohe Effizienz der Arbeitserledigung hat einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Auch mit der Grösse des Betriebes sinken die Arbeitserledigungskosten signifikant. Da durch wachsende Strukturen die Einstellung von zusätzlichen Mitarbeitern unumgänglich ist, wird auch Fingerspitzengefühl im Umgang mit Menschen sehr wichtig. Betriebsleiter von Spitzenbetrieben können gute Leute durch Motivation und Übertragung von Verantwortung langfristig binden.

Zusammengefasst kann man sagen, dass es auch auf landwirtschaftlichen Betrieben auf die Führungskraft ankommt. Aus Persönlichkeit, Humankapital und Umwelt lassen sich Ziele und Visionen festlegen, welche durch Eigeninitiative, unternehmerischen Orientierung und dem Lernen aus Fehlern zu Erfolg werden können.

Landwirte müssen immer mehr zur Führungskraft werden, damit sie ihren Betrieb erfolgreich führen können. Man kann die Erfolgsfaktoren grob in drei Gruppen einteilen:

- betriebliche Charakteristika
- Umweltbedingungen und Merkmale
- Verhaltensweisen der Unternehmerperson.

Dabei liegend die grössten Reserven im Landwirten selber. Eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg hat die „Transferstärke“ des Unternehmers. Die Transferstärke zeigt, wie gut ein Mensch aus herausfordernden und kritischen Situationen Lerneinsichten herausfiltern kann und diese künftig gewinnbringend umzusetzen vermag.

Dies sollte auch in der Ausbildung berücksichtigt werden, indem ein stärkeres Augenmerk auf Themen wie Führung, Management, Strategie, usw. gelegt wird.

Bei der Entwicklung einer Strategie steht dabei immer ihre Individualität im Fokus, da sich jeder Betriebsleiter und jeder Betrieb in Persönlichkeit, Humankapital, Handlungscharakteristika und Umwelt ganz wesentlich voneinander unterscheiden.

3.5 Fazit aus den Studien

Das Unternehmertum in der Landwirtschaft muss weiter gefördert werden. In der Ausbildung sollte dieser Punkt mit seinen umliegenden Themen unbedingt vertieft werden. In keiner Branche gibt es so viele selbstständige Unternehmer wie in der Landwirtschaft. Dem muss in der Ausbildung ohne Kompromisse Rechnung getragen werden.

Die Politik ist insoweit gefordert, dass sie eine Gratwanderung zwischen „Unternehmertum fördern und zulassen“ und „gesetzlichen Vorschriften in der Landwirtschaft“ gehen muss.

4 Kostensenkung durch günstige Bauten

Im Folgenden wird die aktuelle Situation betreffend Baukosten erläutert

4.1 Kostensituation

4.1.1 Entwicklung und Stand der Baukosten

Im Folgenden werden die Entwicklungen der wichtigsten Baukosten in der Landwirtschaft dargelegt. Die Datengrundlage stammt von der Baukostenerhebung der ART aus den Jahren 1998 bis 2011 (exklusive 1999, 2002, 2005, 2009 und 2010). Alle bewerteten Objekte der Baukostenerhebung werden mittels Baukostenindex auf den Stand des jeweiligen Rechnungsjahres gebracht. Alle angegebenen Baukosten (inklusive den Eigenleistungen des Bauherren) werden zu Unternehmerpreisen eingesetzt. Nicht berücksichtigt sind Baulandkosten sowie Erschliessungs- und Umgebungsarbeiten.

Seit 2007 liegen die Baukosten pro GVP über 20'000 Fr., wobei relativ gesehen Futterlager, Güllelager und Remisen die teuersten Posten darstellen. Die durchschnittliche Stallgrösse bei den erfassten Daten lag bei 31.5 GVP.

Beim Stallbau für Mutterkühe lässt sich eine nahezu identische Entwicklung der Preise feststellen, wobei die Kosten höher sind als beim Bau eines Milchviehstalles und seit 2008 um die 25'000 Fr. pro Mutterkuhplatz (Kuh plus Kalb bis einjährig) betragen. Hier muss allerdings beachtet werden, dass die durchschnittliche Stallgrösse nur 25 MKP beträgt. Auch die Kosten pro Rindermastplatz (RMP) stiegen in den letzten Jahren an. Sie bewegen sich seit 2008 um 10'000 Fr.

Die mit Abstand tiefsten Stallbaukosten entstehen beim Bau eines Schweinemaststalles. Die Kosten stiegen von 1998 bis 2012 um etwa 500 Fr. an, was ein bedeutend geringerer Anstieg ist als bei den Stallbaukosten für Kuhställe aller Nutzungsarten. Auch die Kosten für einen Schweinezuchtstall stiegen in der gleichen Zeitperiode viel deutlicher als im Maststallbau. Seit 2008 liegen die durchschnittlichen Kosten pro Schweinezuchtplatz etwa zwischen 17'000 und 18'000 Fr.. Somit sind die Baukosten in der Schweinezucht pro Platz seit 1998 etwa um 3'000 bis 4'000 Fr. gestiegen. Der durchschnittliche Stall dient für 44 Zuchtsauen, wobei sich bei dieser Grösse seit 1998 keine Änderungen ergeben haben.

Die mittlere Grösse der Schweinemastställe beträgt über die Jahre 452 Tiere pro Stall. Überraschenderweise ist die Grösse seit 1998 zurückgegangen. In der Kuhhaltung zeigt sich ein gegenteiliges Bild.

4.1.2 Preisbaukasten und Baukostenerhebung

Den [FAT-Preisbaukasten](#)¹⁷ der Agroscope FAT in Tänikon gab es über 25 Jahre. 2005 wurde er das letzte Mal aktualisiert. Er diente als bewährtes und praxiserfahrenes Baukostenplanungsmittel für landwirtschaftliche Betriebsgebäude.

Mittlerweile wird die [Baukostenerhebung](#)¹⁸ häufiger eingesetzt als der veraltete Preisbaukasten. Die darin ausgewählten Bauprojekte, sind nicht zwingend aus dem laufenden Jahr, werden aber mittels Baukostenindex auf den Stand des Rechnungsjahres gebracht.

4.1.3 Kostenreduktion im landwirtschaftlichen Hochbau – Wirkung der Strukturbeiträge

Der [Bericht von P. Klaus](#)¹⁹ (2004) fasst die Resultate der Untersuchungen der ART bezüglich Investitionsbedarf für landwirtschaftliche Betriebsgebäude zusammen.

Aufgrund der Pauschalisierung der Investitionshilfen, Pauschalen für die Hauptelemente, einfache und rasche Verfahren sowie dem FAT-Preisbaukasten konnte ein Trend hin zu kostengünstigerem Bauen festgestellt werden. Zudem konnte durch die Erhöhung des Limits für Beiträge für IK ein zusätzlicher Reiz für gemeinschaftliche Bauprojekte geschaffen werden, was zu einer weiteren Senkung der Kosten führte.

Die Kosten für ein Bauvorhaben können folgendermassen aufgeteilt werden:

- Aushub, Eisenbeton, Maurerarbeiten, Montagen: 30-45%
- Tragwerke, Fassaden, Wände, Dach: ca. 20%
- Installationen und Einrichtungen: 10-40%

Der Kauf von Gebäudehüllen im Ausland und die Montage derselben von ausländischen Unternehmen fällt nur leicht ins Gewicht, da diese Position nur etwa 20% der gesamten Baukosten ausmacht.

Durch eine Reduktion auf das Notwendige lassen sich bei den Installationen und Einrichtungen am meisten Kosten einsparen. Dies fällt insbesondere dann ins Gewicht, wenn man die kurze Abschreibungsdauer der Installationen und Einrichtungen berücksichtigt.

Durch ganzheitliche Lösungen können Betriebs- und Baukonzept optimiert werden, wobei auch immer eine mögliche Zusammenarbeit geprüft werden sollte. Weiter sollten bereits bestehende Gebäude integriert werden und eine Bauart gewählt werden, bei der eine hohe Eigenleistung möglich ist. Zudem sollte so wenig Beton und Mauerwerk wie möglich verwendet

¹⁷ ART-Preisbaukasten, 2008. D. Herzog

¹⁸ Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, 2012. Baukostenerhebung ART

¹⁹ Kostenreduktion im landwirtschaftlichen Hochbau, 2004. P. Klaus

werden und das Gebäude optimal ins Terrain eingegliedert werden, um die Aushubarbeiten auf ein Minimum zu reduzieren.

Wenn immer möglich sollten Arbeiten pauschal zu Fixpreisen vergeben werden und Rabatt und Skonti verlangt werden, da die Finanzierung aufgrund der öffentlichen Finanzierungshilfen seriös abgeklärt wurde.

Durch eine Bauart, die Erweiterungen gut zulässt, kann das Projekt kleiner gehalten werden. Zudem sollte es immer vermieden werden, Projektänderungen und –erweiterungen durchzuführen.

Bei allen Bauprojekten darf natürlich der gesamtwirtschaftliche Nutzen für den Betrieb nicht aus den Augen verloren werden.

4.1.4 Stallsysteme für Milchvieh: Vergleich der Baukosten

Der vorliegende [FAT-Bericht \(2002\)](#)²⁰ wurde im Zusammenhang mit dem Projekt „Nachhaltige Milchproduktion“ geschrieben.

Da Gebäudekosten 10-15% der Vollkosten respektive 15-25% der Fremdkosten eines Milchbetriebes ausmachen, kann hiermit das Betriebsergebnis massgebend beeinflusst werden. Der Investitionsbedarf pro Kuhplatz wird massgebend vom Baukonzept und der Bestandesgrösse beeinflusst. Der Investitionsbedarf bei Warmställen mit deckenlastigem Futterlager ist rund doppelt so hoch wie bei einfachen Bauweisen mit einer Selbstfütterung am Flachsilo. Je offener der Stall wird und umso grösser der Bestand ist, umso günstiger wird also der Kuhplatz. Demnach haben Betriebe in der silofreien Zone einen Nachteil beim Kostensenkungspotenzial des Gebäudebereiches.

4.1.5 Baukostenvergleich zwischen der Schweiz, Österreich, Deutschland und Frankreich

Der [Bericht von L. Van Caenegem](#)²¹ (2003) befasst sich mit der Frage, warum der Bau von landwirtschaftlichen Betriebsgebäuden in der Schweiz teurer ist, als in Österreich, Deutschland und Frankreich.

Tiefere Kosten aufgrund von fehlenden oder abweichenden Vorschriften im umliegenden Ausland können ausgeschlossen werden (Stand 2003). Die einzige Einschränkung, die in der Schweiz gilt, im umliegenden Ausland aber nicht oder nur kaum, kommt aus dem Raumplanungsgesetz (RPG). Einige der im Ausland untersuchten Betriebe, hätten in der Schweiz die Ökonomiegebäude nicht so bauen dürfen, da sie den ästhetischen Anforderungen nicht genügen.

Seine Analyse zeigt, dass die tieferen Investitionen im Ausland nicht auf abweichende Vorschriften im Tierschutz- respektive Gewässerschutzbereich zurückzuführen sind. Auch ohne Vorschriften entsprechen die Masse für die Aufstallungssysteme denjenigen in der Schweiz oder übertreffen diese sogar. Auch die Lagerkapazität für die Gülle geht in den meisten Fällen über die schweizerischen Minimalanforderungen hinaus. Nimmt man den FAT-Preisbaukasten als Berechnungsgrundlage, so betragen die Baukosten im umliegenden Ausland nur 55 bis 76% der Kosten für das gleiche Objekt in der Schweiz.

Einige statische Dachsysteme und der Einsatz von vorgefertigten Bauteilen könnten auch in der Schweiz Kosteneinsparungen ermöglichen.

Der Hauptgrund für den grossen preislichen Unterschied ist aber eine hohe Eigenleistung mit zugleich tiefen Lohnforderungen.

4.1.6 Baukosten bei Mastvieh- und Mutterkuhställen

In der Bauernzeitung vom 01.03.2013 war ein [Artikel](#)²² hinsichtlich eines Stallprojektes des Strickhofs in Lindau zu finden.

²⁰ Stallsysteme für Milchvieh: Vergleich der Bauinvestitionen, 2002. C. Gazzarin und R. Hilty

²¹ Baukostenvergleich zwischen der Schweiz, Österreich, Deutschland und Frankreich, 2003. L. Van Caenegem

²² Stallprojekt mit tiefen Baukosten, 2013. M. Schmucki

Damit Fleisch wirtschaftlich produziert werden könne, dürften die Baukosten für den Stall 5'000 Fr. pro Muniplatz nicht überschreiten. Das vorgestellte Schülerprojekt legt grossen Wert auf einen tiergerechten Stall, sodass ein Labelstall entstanden ist, der Beiträge für BTS erhält. Dies führt zwar zu etwas höheren Kosten als bei einem konventionellen Aufstallungssystem, aber mögliche IK fallen höher aus und auch für das Fleisch kann aufgrund der tierfreundlichen Haltung ein höherer Preis erzielt werden. Natürlich war es bei dem Projekt neben der tiergerechten Haltung auch wichtig, rationelles Arbeiten zu ermöglichen. Um den Preis pro Muniplatz so tief wie möglich halten zu können, war es wichtig, Grösseneffekte zu nutzen - der Projektstall wurde für 240 Mastplätze geplant. Um die Versorgung mit Grundfutter sicherstellen zu können, wurde zudem noch ein Fahrsilo gebaut. Die Kosten für allfällige Erschliessungen und Strassenbau wurden im Projekt nicht berücksichtigt. Um die Arbeitskosten weiter zu reduzieren sollte ausserdem noch die Investition in eine automatische Fütterung in Betracht gezogen werden.

Tabelle 1: Die Kosten des Projektstalles im Detail (Bauernzeitung. 01.03.2013).

Baukosten für 240 Tiere (Werte in SFr.)	240 Plätze	Pro Platz
Stalleinrichtungen	268'00	1'117
Betonarbeiten	480'000	2'000
Aushub	76'800	320
Hochbau	326'000	1'360
Fahrsilo (7m³/Tier)	168'000	700
Gesamtkosten	1'319'200	5'497
Eigenleistung	131'920	550
Baukosten mit Eigenleistung	1'187'280	4'947

Auch der LANDfreund beschäftigt sich in seiner [Ausgabe vom Februar 2013²³](#) mit den Stallbaukosten.

Da Mutterkuhställe oft nur ein halbes Jahr oder sogar noch kürzer belegt sind, ist es besonders wichtig, dass sie günstig sind. Zudem sollten sie einen grossen Komfort für die Tiere bieten und arbeitswirtschaftlich günstig konzipiert sein. Laut der Baukostenerhebung der ART in Tänikon lag der Mittelwert für neue Mutterkuhställe im Jahr 2010 bei etwa 24'000 Fr. pro Mutterkuh (inklusive Kalb bis einjährig). Der Artikel stellt zwei Beispiele vor, bei denen deutlich günstiger gebaut werden konnte.

Der vorliegende Artikel zeigt, dass Ställe günstiger neu- oder umgebaut werden können, wenn bei der Planung und der Vorbereitung des Baus sorgfältig gearbeitet wird und die vorgegebenen Strukturen optimal mitgenutzt werden.

4.2 Fazit aus den Studien

Die Baukostensenkung ist in der Schweizer Landwirtschaft durchaus möglich. Auch wenn man aufgrund der raumplanerischen und den Bauvorschriften sowie den bedeutend höheren Löhnen wahrscheinlich nur schwer auf das gleiche Niveau kommt wie das umliegende Ausland.

Mit genügend Pragmatismus und geringen ästhetischen Anforderungen an den Bau lässt sich schon mal ein Teil der Baukosten einsparen. Besitzt man dann noch das nötige Verhandlungsgeschick, ein gutes Konzept sowie eine gute Planung und verfügt zudem noch

²³ Mutterkühe: Günstig mehr Stallplätze schaffen, 2013. M. Götz

über einen passenden Baugrund (möglichst eben, keine Felsen, etc.), so können die Kosten noch weiter gesenkt werden.

5 Kostensenkung in der Beschaffung

5.1 Ausgangslage

Die folgenden Studien legen dar, dass die Schweizer Landwirtschaft ein Potenzial zur Kostensenkung und Produktivitätssteigerung hat. So halten nur die besten 17% der Schweizer Talbetriebe bei einem [Vergleich²⁴](#) mit dem Bundesland Baden-Württemberg bezüglich Globalproduktivität mit ihren deutschen Kollegen mit (D. Schmid, 2009). Bei der Nettoarbeitsproduktivität ist es immerhin ein Viertel.

Weiter hat die Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon (ART) (2011) das [Potenzial zur Steigerung der Effizienz²⁵](#) untersucht. Betrachtet man die obere Hälfte der Betriebe als Benchmark, so beträgt das Effizienzsteigerungspotenzial 8%. Würden alle Betriebe das Effizienzniveau der besten 50% erreichen, betrüge das sektorale Effizienzverbesserungspotenzial rund 700 Mio. SFr.

Durch die günstigere Beschaffung von Produktionsmitteln kann die Wettbewerbsfähigkeit zumindest kurzfristig gesteigert werden.

5.2 Kostensenkungspotenzial

Generell kann die Schweizer Landwirtschaft ihre Kosten vor allem auf die im Folgenden dargelegten Arten optimieren:

Die Wahl der Strategie definiert, welche Leistungen auf welchen Märkten angeboten werden. Es legt die Kooperationen innerhalb der Landwirtschaft und innerhalb der Wertschöpfungskette fest. Aus dem Geschäftsmodell leitet sich die strategische Investitionspolitik des Betriebes ab.

Die strategische Investitionspolitik ist eine langfristige Massnahme und auf das optimale Geschäftsmodell ausgerichtet.

Zur Steigerung von Produktivität und Effizienz kann sowohl der technische als auch der biologische und organisatorische Fortschritt genutzt werden. Vor allem bei Kapitalinvestitionen sind organisatorische Alternativen (Kooperationen) zu prüfen, um nur gezielt zu investieren.

5.3 Fazit aus den Studien

Wirtschaftliche Überlegungen, neue Lösungen und die Kooperation untereinander spielen beim Senken der Kosten eine ebenso wichtige Rolle wie eine fundierte Strategiewahl auf dem Betrieb. Betriebe, die ohne klare Strategie oder mit ständig ändernder Strategie arbeiten, sind auch nicht im Stand, die Kosten zu senken. Auch hier spielt eine möglichst fundierte Grundausbildung eine tragende Rolle.

6 Kostensenkung durch Produktivitätssteigerung

Der [Duden](#) definiert die Produktivität folgendermassen: „Das Hervorbringen von Produkten, konkreten Ergebnissen, Leistungen oder Ähnlichem; Ergiebigkeit, (gute) Leistungsfähigkeit“. Die deutsche [Bundeszentrale für politische Bildung²⁶](#) bezeichnet die Produktivität als „das Verhältnis von Produktionsergebnis (Output) und Einsatz von Produktionsfaktoren (Input). (...) Die Produktivität ist gestiegen, wenn bei gleichem Einsatz an Produktionsfaktoren das

²⁴ Schweiz – Baden-Württemberg: Ein Produktivitätsvergleich, 2009. D. Schmid

²⁵ Projekt Effizienzsteigerungspotenzial der Schweizer Landwirtschaftsbetriebe, 2011. P. Todesco, et al.

²⁶ Produktivität, 2013. Bundeszentrale für politische Bildung. 2013

Produktionsergebnis grösser ist oder wenn bei gleichem Produktionsergebnis die Einsatzmenge der Produktionsfaktoren kleiner ist. (...)“.

Eine [Studie der ART²⁷](#) (2009) deckt auf, wo die Schweizer Landwirtschaft bezüglich Produktivität steht. Sie zeigt, dass 17% der Talbetriebe die gleiche Produktivität erreicht wie das Mittel in Baden-Württemberg (BW), obwohl die Betriebe in der Schweiz deutlich kleiner sind (durchschnittlich 25.7 ha statt 44.4 ha). Bei genauer Betrachtung der besten 17% der Schweizer Talbetriebe, stellt sich heraus, dass diese erheblich mehr landwirtschaftliche Nutzfläche aufweisen und ein grösserer Getreideanteil angebaut wird, als auf den übrigen Schweizer Betrieben. Zudem ist, im Vergleich zu den Durchschnittsbetrieben der Gesamtviehbestand leicht höher und der Milchviehbestand etwas tiefer. Weiter ist der Anteil der Veredelungstiere etwas grösser.

Bei der Nettoarbeitsproduktivität erreichen mehr Schweizer Betriebe den Mittelwert von BW, was zeigt, dass die Schweizer Betriebe über mehr Kapital pro Arbeitskraft verfügen. Die Quervergleiche zwischen dem Schweizer Talgebiet und BW zeigen deutliche Produktionsunterschiede. Maximal 1/6 bis 1/4 der Schweizer Betriebe kann bezüglich Global- respektive Nettoarbeitsproduktivität mit denjenigen aus BW mithalten. Ein Teil der Produktivitätsunterschiede lässt sich wohl durch Grösseneffekte, aber auch durch unterschiedliche Ausrichtungen der Produktion begründen.

6.1 Fazit aus den Studien

Eine bekannte Möglichkeit ist die Vergrösserung des Betriebes, am besten mit grossen Parzellen. Dies bringt aber auch mehr Arbeit mit sich, die je nach Betrieb von externem Personal verrichtet werden muss, was wiederum teuer ist.

Weitere Strategien zu Produktivitätssteigerung auf landwirtschaftlichen Betrieben in der Schweiz sind mehr Veredelungstiere auf Kosten des Milchviehs sowie viel Getreide zu produzieren.

7 Kostensenkung durch Zusammenarbeit

7.1 IST-Situation

Im internationalen Vergleich hat die Zusammenarbeit unter Bauern in der Schweiz einen sehr kleinen Stellenwert. Der Anteil an Betriebsgemeinschaften (BG) und Betriebszweiggemeinschaften (BZG) beträgt lediglich 2.5%. In Frankreich beträgt der Anteil gut 22% und in Deutschland immerhin gut 6%. Auch die Zusammenarbeit mittels Maschinenringen wird in der Schweiz nur wenig genutzt. Der Gesamtumsatz liegt hierzulande bei etwa 30 Mio. SFr. Österreich hat im Vergleich dazu einen Gesamtumsatz durch Maschinenringe von circa 278 Mio. SFr.

Die relativ geringe Zusammenarbeitsrate in der Schweiz ist hauptsächlich mit den sogenannten soft facts zu erklären. Durch Ermittlung der hard facts können die Hindernisse von aussen evaluiert und beseitigt werden. Genaue Erläuterungen dazu sind in der [Studie von U. Straub²⁸](#) zu finden.

7.1.1 [Hindernisse für gemeinsame Investitionen in Ökonomiegebäude²⁹](#)

Da das BGBB auf die Familienstruktur der landwirtschaftlichen Betriebe zugeschnitten ist, wird eine Weitergabe von landwirtschaftlichen Immobilien an die Familie gegenüber einer Weitergabe an Fremde bevorteilt. Durch gemeinschaftliche Investitionen ist diese Weitergabe an die Familie weniger gesichert und kann dazu führen, dass kooperative Investitionen abgelehnt werden oder nur zögerlich eingegangen werden.

²⁷ Schweiz – Baden-Württemberg: Ein Produktivitätsvergleich, 2009. D. Schmid

²⁸ Bericht zur Förderung von Kooperationen und Bewirtschaftungsarrondierungen, 2013. U. Straub

²⁹ Bericht zur Förderung von Kooperationen und Bewirtschaftungsarrondierungen, 2013. U. Straub

Die Schwächen der vertraglichen Absicherung von gemeinschaftlichen Investitionen lässt viele Landwirte davor zurückschrecken, diese zu tätigen. Insbesondere, wenn die vertragliche Absicherung aufgrund der teilweise heiklen Handhabung in der Praxis (Milchlieferrechtsübertragung) nur schlecht durchgesetzt werden kann. An dieser Stelle könnten zuverlässige Musterverträge und Kommentare zu verschiedenen Kooperationsformen Unsicherheiten abbauen. Zudem könnte überprüft werden, wo im landwirtschaftlichen Gesetzeswerk förderliche Anpassungen möglich und sinnvoll wären.

7.1.2 Abbau von gesetzlichen Hindernissen

Eine Übersicht über Gesetzesartikel die im Rahmen des Abbaus der gesetzlichen Hindernisse geprüft und eventuell angepasst werden sollten, sind ebenfalls in der [Studie³⁰](#) von U. Straub zu finden.

7.2 Lösungsansätze

Verschiedene Ansätze zur Zusammenarbeit bringen immer auch verschiedene Vor- und Nachteile mit sich. Die Zusammenarbeitsform sollte also im Vorfeld genau unter die Lupe genommen werden und zu den individuellen Stärken und Schwächen der Betriebe passen. Die [Arbeit³¹](#) von N. Pavillard (2005) liefert interessante, innovative Lösungsansätze zum Thema Kooperation.

7.2.1 [Verschiedene Förderungen für gemeinschaftliche Initiativen zur Kostensenkung³²](#)

Da mithilfe einer Befragung der ART (2007) festgestellt wurde, dass das grösste Hindernis für Kooperationen zwischenmenschliche Konflikte sind, sollte der Respekt davor durch ein Coaching-Angebot abgebaut werden. Zudem schaffen transparente Verträge Sicherheit und fördern die Lebensdauer und Nachhaltigkeit solcher Projekte. Natürlich müssen messbare Kriterien definiert werden, anhand deren ein Projekt auf die Beitragsziele hin geprüft werden kann.

Gemeinschaftliche Initiativen sollen während der Gründungsphase (ab Gründung max. 5 Jahre) einmalig mit max. Fr. 20'000.- pro Projekt unterstützt werden.

Damit die Wirksamkeit der Beiträge für gemeinschaftliche Projekte überprüft werden kann, sollen die Antragssteller zusammen mit der Schlussrechnung eine Evaluation einreichen, in der die wichtigsten Eckdaten der ersten beiden Geschäftsjahre enthalten sind. Somit kann der Bund die Wirkung der Anreizbeiträge statistisch erfassen und auf ihre Zielerreichung prüfen.

7.2.2 Arbeitskreise

Seit 10 Jahren läuft das Projekt „Arbeitskreise zur Stärkung der Konkurrenzfähigkeit der Landwirtschaftsbetriebe“ am Inforama. Ziel der Arbeitskreise ist es immer, Produktionskosten zu senken und sowohl die Produktivität als auch die Effizienz zu steigern.

Nachdem dieses Instrument des Austausches und der Weiterbildung in der Schweiz vor 10 Jahren noch weitgehend unbekannt war, erfreut es sich heute grosser Beliebtheit (42 Arbeitskreise schweizweit).

Die Vollkostenrechnungen verschiedener Arbeitskreise sind die Grundlage des [Berichtes von Reichmuth und Flückiger³³](#). Mithilfe dieser Daten sollen vor allem die Fragen nach der Kostenentwicklung und den Faktoren, die für die Entwicklung verantwortlich sind, beantwortet

³⁰ Bericht zur Förderung von Kooperationen und Bewirtschaftungsarrondierungen, 2013. U. Straub

³¹ Innovative Bewirtschaftungsformen und Strukturanpassungen in der Schweizer Landwirtschaft, 2005. N. Pavillard

³² Bericht zur Förderung von Kooperationen und Bewirtschaftungsarrondierungen, 2013. U. Straub

³³ Auswertung von Buchhaltungsdaten von Betrieben in Arbeitskreisen – Analyse der Vollkosten 2001-2011, 2012. R. Reichmuth, E. Flückiger

werden. Ein weiterer Punkt des Berichtes sind die Schlussfolgerungen, die nach 10 Jahren Arbeitskreise in der Schweiz gezogen werden können.

Die verglichenen Vollkostenrechnungen (VKR) wurden im Abstand von 2 bis 4 Jahren, zwischen 2001 und 2008, auf insgesamt 77 Betrieben, durchgeführt.

Bei den Produktionsfaktoren konnten die Betriebe ihre LN im Schnitt um 6.8% vergrössern und dabei die HFF pro GVE verringert werden. Die Anzahl Kühe, die Milchmengen und auch die effektive Milchproduktion pro Kuh konnten gesteigert werden.

Während der betrachteten Zeitspanne sank sowohl der Milchpreis als auch die DZ für die Milch, was für die Bauern einen Rückgang des Milchpreises um durchschnittlich 6.4% ausmachte.

Für diesen Vergleich wurden die VKR im Abstand von 5 bis 10 Jahren aus 3 Arbeitskreisen zwischen den Jahren 2001 und 2011, von insgesamt 17 Betrieben ausgewertet.

Bei allen 3 Arbeitskreisen sind die Vollkosten gesunken (7.7% bis 19.4%), was in allen Fällen auf tiefere Fremdkosten, einen tieferen Zinsanspruch sowie einen tieferen eigenen Lohnanspruch zurückzuführen ist.

Auch die Produktivität in kg Milch pro Akh konnte in allen Arbeitskreisen gesteigert werden (6.4% bis 65.9%).

Aufgrund der Senkung der Produktionskosten aller Arbeitskreise wird die These aufgestellt, dass die Tätigkeit in den Arbeitskreisen wesentlich zu dieser Änderung beigetragen hat.

Aufgrund der grossen Streuung der meisten erfassten Messgrössen kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass immer noch viel Potenzial vorhanden ist, die Kosten zu senken und die Produktivität und Effizienz zu verbessern, was mit einer Weiterführung der Arbeitskreise ausgenutzt werden kann.

7.2.3 Maschinenringe – kostengünstige Variante der Mechanisierung

Eine meist erfolgreiche Möglichkeit der überbetrieblichen Zusammenarbeit bietet der [Maschinenring](#)³⁴. Aufgrund der verhältnismässig geringen Bindungsintensität wird diese Kooperation auch relativ häufig (im Vergleich zu anderen Kooperationsformen) eingegangen.

Die Schweizer Landwirtschaft ist im internationalen Vergleich überdurchschnittlich mechanisiert. So gibt es in der Schweiz auf 100 ha rund 12 Traktoren, in Frankreich auf die gleiche Fläche 4 und in England sogar nur 3 Traktoren pro 100 ha.

Dies führt zu einer geringeren Auslastung der Schweizer Landmaschinen und somit zu höheren Kosten pro Arbeitseinheit, da die Fixkosten der Maschine (Abschreibungen, Zinsanspruch, Gebäudekosten, Versicherungen) immer dieselben sind.

Im Jahr 2012 gab es in der Schweiz etwa 50 Maschinenringe, die grösstenteils als Verein organisiert werden, da dies einfacher zu gründen ist, als eine Genossenschaft.

Grosse Maschinenringe führen auch immer mehr Arbeiten für Dritte (z.B. Gemeinden) durch und die Landwirte können somit auch noch einen Nebenerwerb verzeichnen.

7.2.4 Neue Arrondierungstypen

Viel landwirtschaftliche Nutzfläche wird in der Schweiz im Pachtverhältnis bewirtschaftet.

Diese Pachtflächen liegen häufig nicht in Hofnähe, was sich negativ auf die Bewirtschaftungskosten auswirkt. Hier können eine freiwillige Pachtlandarrondierung, eine Fruchtfolgegemeinschaft oder eine Gewannenbewirtschaftung eine Verbesserung bringen. Es sollte also möglich sein, ohne Auflösung der bestehenden Verträge die Schläge unter den Pächtern neu aufzuteilen, sodass für alle Beteiligten eine optimale Bewirtschaftung möglich wird.

Hierbei ergeben sich aber rechtliche wie auch organisatorische Hürden. Eine ausführliche Beschreibung davon kann in der Studie von [U. Straub](#)³⁵ nachgelesen werden.

³⁴ Maschinenringe – kostengünstige Variante der Mechanisierung, 2012. L. Köhli

³⁵ Bericht zur Förderung von Kooperationen und Bewirtschaftungsarrondierungen, 2013. U. Straub

7.2.4.1 Mögliche Pilotprojekte im Bereich Kooperationen

Durch geeignete [Pilotprojekte](#)³⁶ soll das vorhandene Wissen besser zugänglich gemacht, zusätzliche Erfahrungen und Erkenntnisse gesammelt und verfügbar gemacht werden.

Insbesondere folgende Punkte sind in diesem Zusammenhang zu klären:

- Wie können Leuchtturmprojekte besser sichtbar gemacht werden?
- In welchen Bereichen sind sie speziell zu initiieren?
- Sind spezielle Massnahmen für Pilotprojekte nötig? Wenn ja: Wo und wie?

7.2.4.2 Wettbewerb „Prix Coopération“

Der [Wettbewerb](#)³⁷ soll durch den Bund durchgeführt und finanziert werden. Prämierung von kostensenkenden, innovativen Kooperationen folgender Kategorien:

- BG's und BZG's
- Fruchtfolge und ÖLN-Gemeinschaften
- Flächenarrondierungen
- Vermarktungsk Kooperationen

7.2.4.3 Beratungsinitiative „kommunale Kooperationsstrategie“

In verschiedenen [regionalen Zusammenkünften](#)³⁸ sollen 2-3 Leuchtturmprojekte durch die Pilotbetriebe selber vorgestellt werden. Weiter sollen Betriebswirtschaftsberater gemeinschaftliche Lösungen für die lokale Betriebsentwicklung prüfen. Zudem sollen aufgearbeitete Flurpläne mit Meliorationsexperten und Ackerbauspezialisten diskutiert werden. Auch eine Innovations- und Altersanalyse von Stallbauten durch Bauexperten sind in die kommunale Kooperationsstrategie einzubinden.

Zu dieser Beratungsinitiative ist zu prüfen, ob eine Finanzierung via Art. 11 Abs. 1 Bst. c SVV, respektive Art. 93 Abs. 1 Bst. c LWG möglich ist.

7.2.4.4 Pilotprojekte „Neue Kooperationsinitiativen“

Eine aktive Lancierung von Pilotprojekten [für innovative Kooperationsformen](#)³⁹ ist anzustreben. Sie beinhaltet die Rekrutierung von Pilotbetrieben und –regionen, eine partizipative Erarbeitung des Projekts, die Durchführung und Begleitung des Pilotprojekts sowie eine Auswertung und mediale Verbreitung der Ergebnisse.

7.2.4.5 Weitere Massnahmen zu breiteren Wirkung der strategischen Investitionspolitik

Trotz starker Thematisierung des Themas Kostensenkungspotenzial in der Ausbildung und Beratung in den letzten Jahren, wurde festgestellt, dass die Schweizer Bauern grösstenteils höhere Produktionskosten aufweisen als ihre Kollegen im umliegenden Ausland – auch in Bereichen, die stark vom Betriebsleiter beeinflusst werden können. Deshalb ist man auf der Suche nach Bereichen, in denen es zusätzlicher Anstrengungen und Initiativen bedarf, um strategischen Investitionen eine breitere und nachhaltigere Wirkung zu verleihen.

Folgende Punkte wurden im vorliegenden [Bericht](#)⁴⁰ diskutiert:

- Restriktivere Anforderungen für den Erhalt einzelbetrieblicher IK's und Beiträge. Konkret soll die Prüfung allfälliger gemeinschaftlicher Investitionsstrategien beim Gesuch auf eine einzelbetriebliche Unterstützung verlangt werden.
- Kooperationsberatungskräfte sollen sich via Plattform organisieren. Dabei soll der Erfahrungsaustausch unter Beratern im Zentrum stehen. Denkbar wäre eine Internetplattform mit jährlichen Informationstreffen, die den weiteren Austausch fördern. Von

³⁶ Bericht zur Förderung von Kooperationen und Bewirtschaftungsarrondierungen, 2013. U. Straub

³⁷ Bericht zur Förderung von Kooperationen und Bewirtschaftungsarrondierungen, 2013. U. Straub

³⁸ Bericht zur Förderung von Kooperationen und Bewirtschaftungsarrondierungen, 2013. U. Straub

³⁹ Bericht zur Förderung von Kooperationen und Bewirtschaftungsarrondierungen, 2013. U. Straub

⁴⁰ Bericht zur Förderung von Kooperationen und Bewirtschaftungsarrondierungen, 2013. U. Straub

dieser Massnahme erhofft man sich, dass die Beratungskräfte an Kompetenz gewinnen und durch eine positive Grundhaltung zu Kooperationen den Gesinnungswandel unterstützen und neu gegründeten Zusammenschlüssen eine solide Basis verschaffen können

- Härtefallsupport bei der Auflösung von Gemeinschaften

7.3 Fazit aus den Studien

Kooperationen jeglicher Art senken die Kosten und oft auch die zu leistenden Arbeitsstunden. Zudem erhöhen sie die Work-Life-Balance in vielen Fällen. Den sogenannten soft facts, also psychologische Faktoren, die eine Zusammenarbeit in den meisten Fällen verhindern, muss entgegengetreten werden.

8 Handlungsempfehlungen

- Wissenstransfer von der Wissenschaft zur Praxis verbessern
- Die Kommunikation in allen Bereichen der Landwirtschaft verbessern.
- Die Qualität als grösstes Potenzial muss genutzt werden.
- In der Grundausbildung ein viel stärkeres Gewicht auf die Aspekte der Betriebsführung legen. Somit kann unternehmerisches Handeln gefördert werden.
- Beratungsoffensive über alle Bereiche entwickeln.
- Nischen besetzen und Wertschöpfung steigern
- Agrarpolitische Massnahmen so gestalten, dass Anreize zur Kostensenkung und unternehmerischem Handeln gefördert werden

9 Anhang

E1 sind „gut geeignete“ Objekte, die anderen „gut“ bis „bedingt geeignete“ Objekte.

Tabelle 2: Kosten pro Grossviehplatz (GVP)

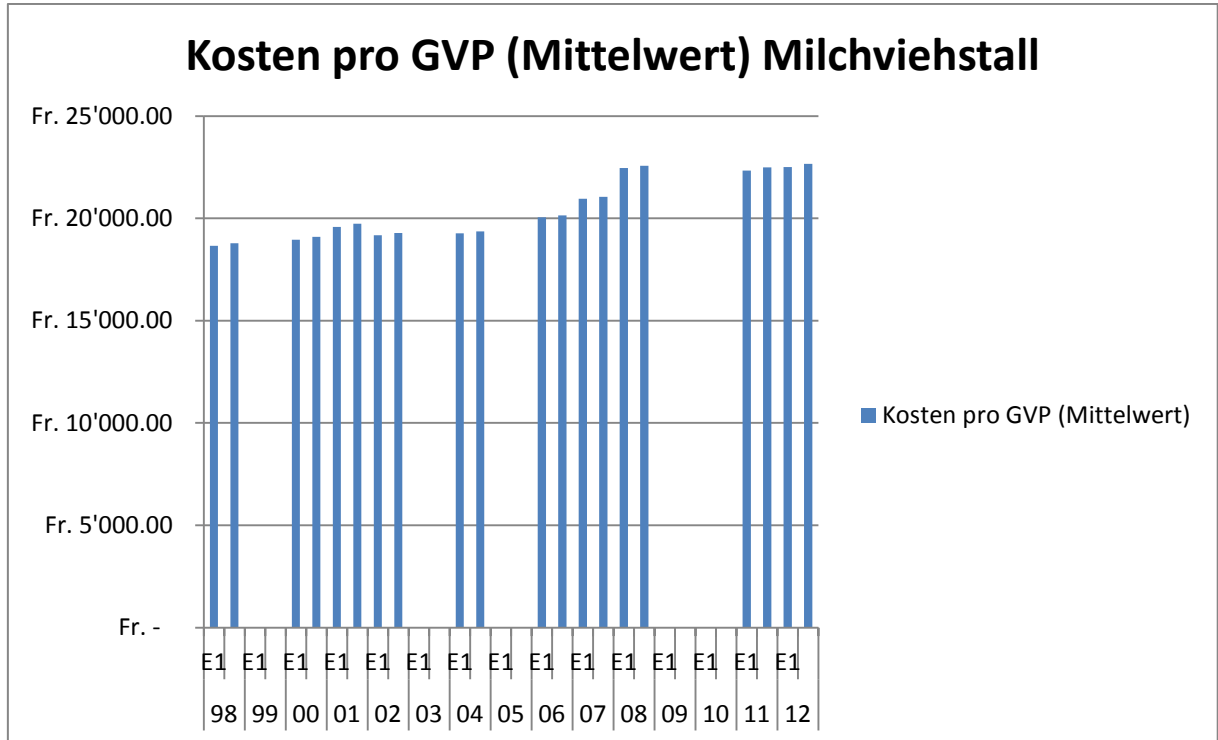


Tabelle 3: Kosten pro Mutterkuhplatz

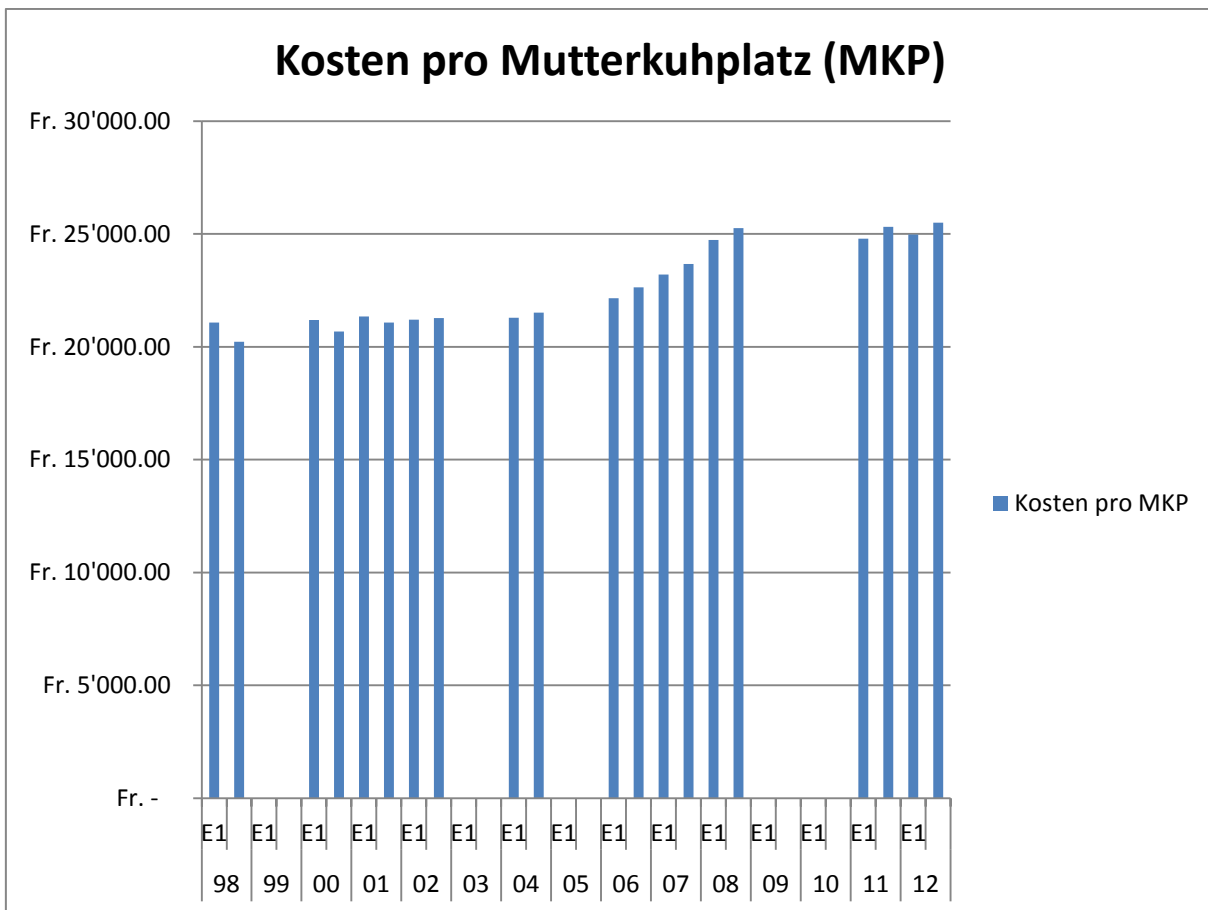


Tabelle 4: Kosten pro Rindermastplatz

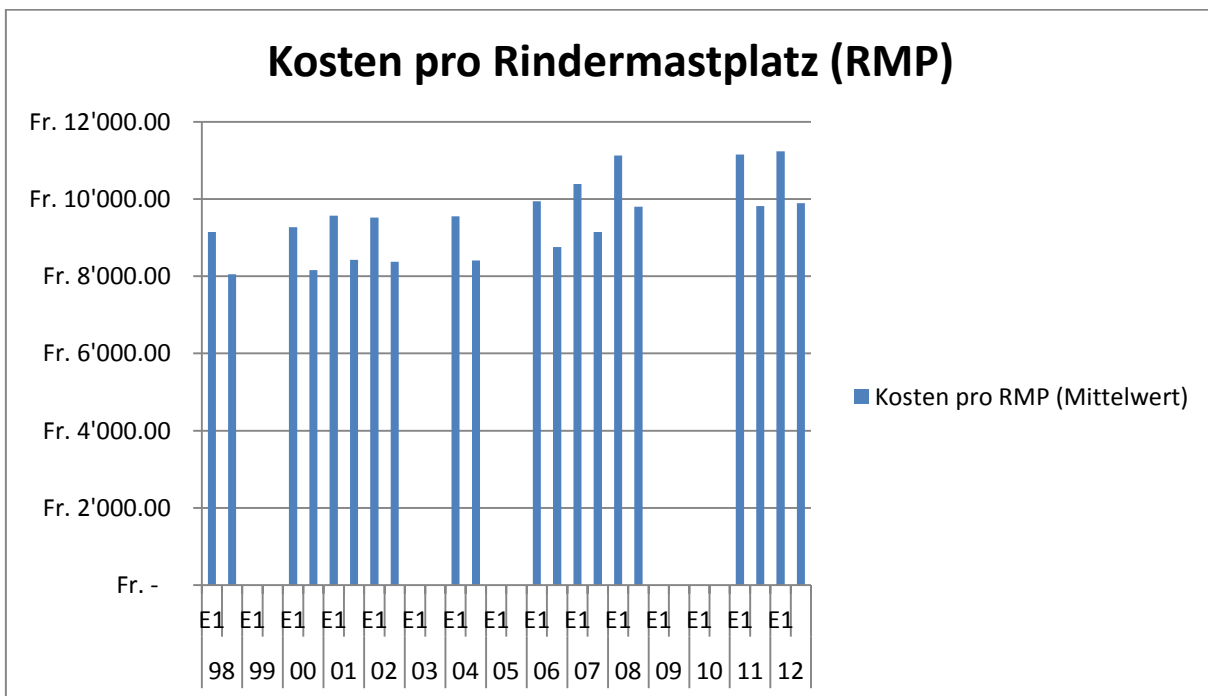


Tabelle 5: Kosten pro Schweinemastplatz

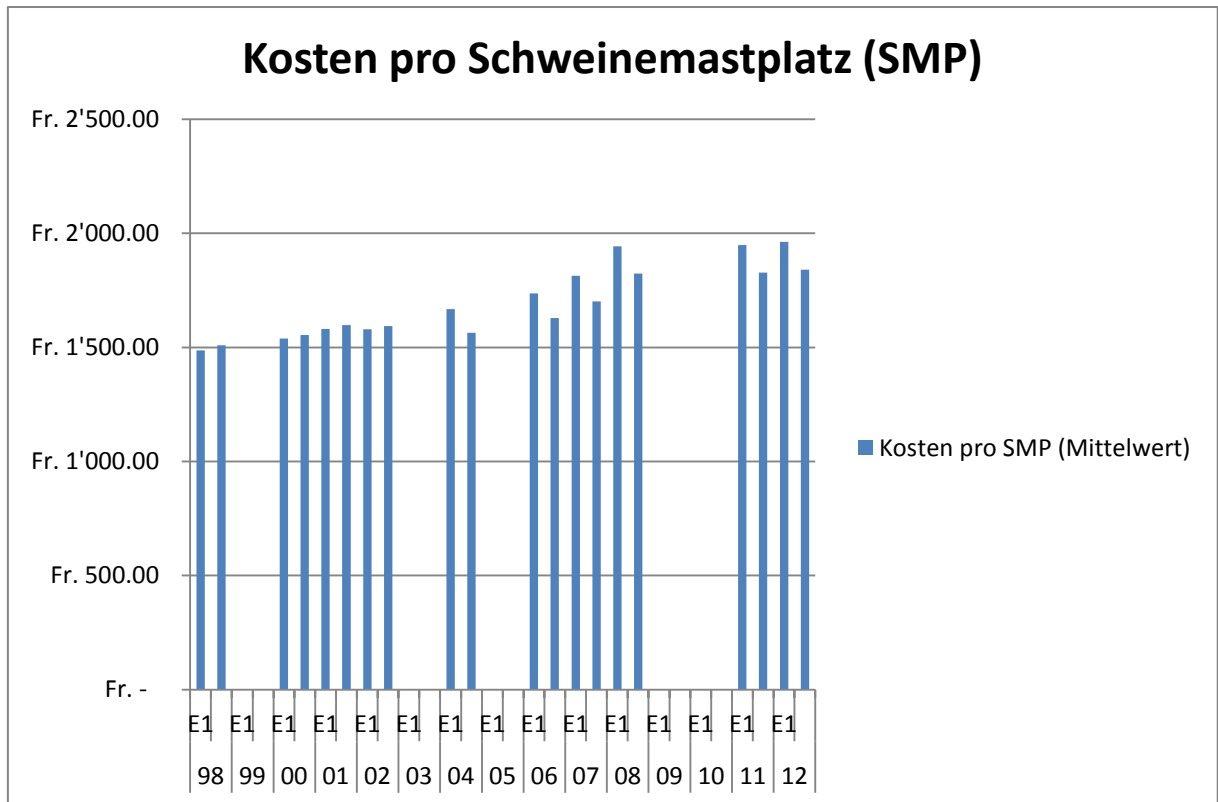
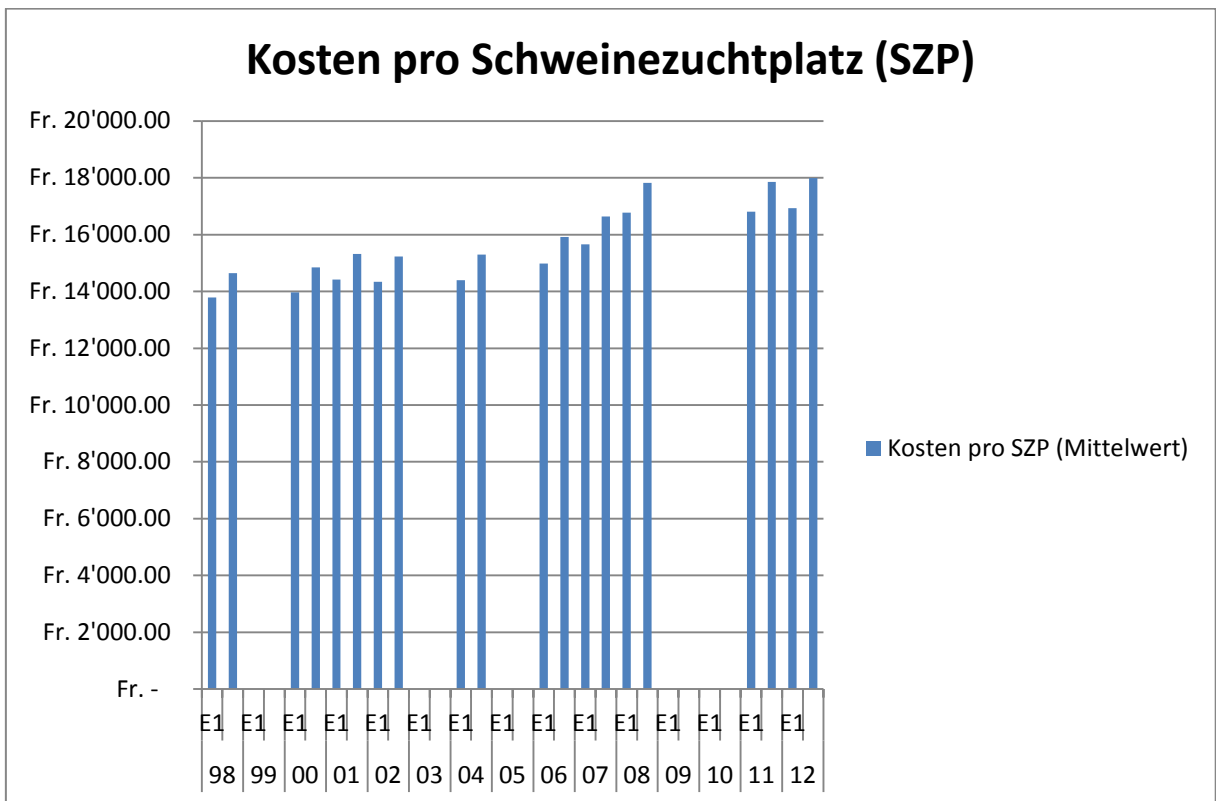


Tabelle 6: Kosten pro Schweinezuchtplatz



9.1 Glossar

Abkürzung	Bedeutung
AP	Agrarpolitik
BW	Baden-Württemberg
BZG	Betriebszweiggemeinschaft
DZ	Direktzahlungen
EK	Eigenkapital
HFF	Hauptfutterfläche
ÖQV	Ökoqualitätsverordnung
RPG	Raumplanungsgesetz
SBV	Schweizerischer Bauernverband
VKR	Vollkostenrechnung

9.2 Bibliographie

- 12.021 Botschaft zur Weiterentwicklung der Agrarpolitik in den Jahren 2014-2017. 01.02.2012
- ART-Preisbaukasten, Baukostenberechnung nach Elementmethode für landwirtschaftliche Betriebsgebäude, D. Herzog, Agroscope FAT Tänikon. 2008
- Auswertung der Umfrage zur Optimierung der Rahmenbedingungen in der Landwirtschaft Projekt Kostenoptimierung, L. Kessler, Schweizerischer Bauernverband. Dez. 2012
- Auswertung von Buchhaltungsdaten von Betrieben in Arbeitskreisen, Analyse der Vollkosten 2001-2011, R. Reichmuth und E. Flückige, Informama. 2012
- Baukostenerhebung ART, Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART. 2012
- Baukostenvergleich zwischen der Schweiz, Österreich, Deutschland und Frankreich, L. Van Caenegem, FAT, Nr. 595, 1-11. 2003
- Bericht zur Förderung von Kooperationen und Bewirtschaftungsarrondierungen, U. Straub, Agridea. 2012.
- Definition Produktivität, Bundeszentrale für politische Bildung, Deutschland. 2013
- Definition Unternehmertum, Wikipedia. 2013
- Erfolg entsteht im Kopf, H. Leitner und A. Koch, DLG-Mitteilungen, S.16-19. 7/2012
- Forschungskonzept Agroscope 2008-2011, Agroscope, BLW. 2007
- Innovative Bewirtschaftungsformen und Strukturanpassungen in der Schweizer Landwirtschaft, ETH, N. Pavillard. 2005
- Kostenreduktion im landwirtschaftlichen Hochbau, P. Klaus, Géomatique Suisse 6/2004, S. 358-360. 2004

Literaturstudie Kostensenkung

- Land- und Ernährungswirtschaft 2025, Diskussionspapier des Bundesamtes für Landwirtschaft zur strategischen Ausrichtung der Agrarpolitik, BLW. 2010
- Maschinenringe – kostengünstige Variante der Mechanisierung, L. Köhli, LID. 2012
- Mutterkühe: Günstig mehr Stallplätze schaffen. M. Götz, LANDfreund, S. 44-48. 2/2013
- NES – TP Unternehmertum und Handlungsspielräume, U. Gantner und A. Stöckli. Bundesamt für Landwirtschaft. 2011/2012
- Projekt Effizienzsteigerungspotential der Schweizer Landwirtschaftsbetriebe, Abschlussbericht zuhanden des BLW, P. Todesco, P. Jan, Dr. M. Lips, Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART. 2011
- Schweiz – Baden-Württemberg: Ein Produktivitätsvergleich, D. Schmied, ART Tänikon. 2009
- Stallprojekt mit tiefen Baukosten, M. Schmucki, Bauernzeitung. 01.03.2013
- Stallsysteme für Milchvieh: Vergleich der Bauinvestitionen, Ch. Gazzarin, R.Hilty. FAT, Nr. 586, S. 1-20. 2002
- Was macht gute Betriebe aus?, T. Künzel, DLG-Mitteilungen, S. 12-15. 7/2012