

Strategie

Strategien für Milchproduktionsbetriebe im Berggebiet

Bruno Durgiai, Thomas Blättler und Maria Hug-Sutter, Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft SHL, CH-3052 Zollikofen
 Auskünfte: Bruno Durgiai, E-Mail: bruno.durgiai@shl.bfh.ch, Tel. +41 31 910 21 11

Zusammenfassung

Im Bergmilch-Projekt der Schweizerischen Hochschule für Landwirtschaft SHL wurden zusammen mit 49 Bauernfamilien individuelle Strategien für die eigenen Milchproduktionsbetriebe erarbeitet. Die Ergebnisse für einen Zeithorizont von zehn Jahren (2004 bis 2013) sind für die einzelnen Betriebsleiterfamilien viel versprechend und motivierend. Mit den ehrgeizigen, aber im gemeinsamen Prozess als realisierbar beurteilten Strategien kann im Berggebiet wirtschaftlich Milch produziert und die Situation der Familienbetriebe verbessert werden. In den fünf Projektregionen ergaben sich in der mittleren Entwicklung der Betriebe unterschiedliche Schwerpunkte in Richtung «Grösser» und «Besser». Als entscheidende Komponente bei der Wahl der einzelbetrieblichen Basis-Strategie konnte der Milchabnehmer identifiziert werden. Fährt der Milchkäufer eine Kostenführer-Strategie, wird der Milchproduzent seinen Fokus ebenfalls auf die Kostensenkung richten und diese sehr oft über Grösseneffekte zu realisieren suchen, d.h. eine Wachstumsstrategie wählen. Hat der Milchabnehmer eine Differenzierungsstrategie (Qualitätsführerschaft) und besteht damit das Potential auf einen längerfristig überdurchschnittlichen Milchpreis, wird der Milchproduktionsbetrieb nicht in erster Linie versuchen Kosten zu senken, sondern seinerseits diese zusätzliche Wertschöpfung suchen und unterstützen. Aus den Projekt-Fallstudien können aber keine Strategie-Patentrezepte für Bergmilchbetriebe abgeleitet werden, denn die einzelbetrieblichen Handlungsmuster werden zu stark von der Konfrontation der individuellen Voraussetzungen mit den Anforderungen des Abnehmers und den Potentialen der verschiedenen Regionen geprägt.

Im Bergmilch-Projekt wurden zusammen mit kantonalen Beratern in einem genau definierten Prozess von Betriebsbesuchen und Zwischenauswertungen sowie innerbetrieblichen Reflexionsphasen gemeinsam mit 49 Bauernfamilien individuelle Strategien für ihre eigenen Milchproduktionsbetriebe erar-

beitet (Durgiai *et al.* 2008). Das Ziel lautete, mit Milchproduktion im Berggebiet eine «gute Existenz» zu erreichen, was gleichgesetzt werden kann mit einer umfassenden (ökonomischen, ökologischen und sozialen) Nachhaltigkeit (Elliott 1994; Durgiai und Müller 2004). Die Ergebnisse für einen Zeithori-

zont von zehn Jahren (2004 bis 2013) sind viel versprechend und motivierend für die einzelnen Betriebsleiterfamilien. Es stellt sich nun die Frage, ob aus diesen Fallstudien allgemeine Empfehlungen für Bergmilchbetriebe abgeleitet werden können, etwa welche Milchproduktionsstrategie bei welcher Ausgangslage am optimalsten ist.

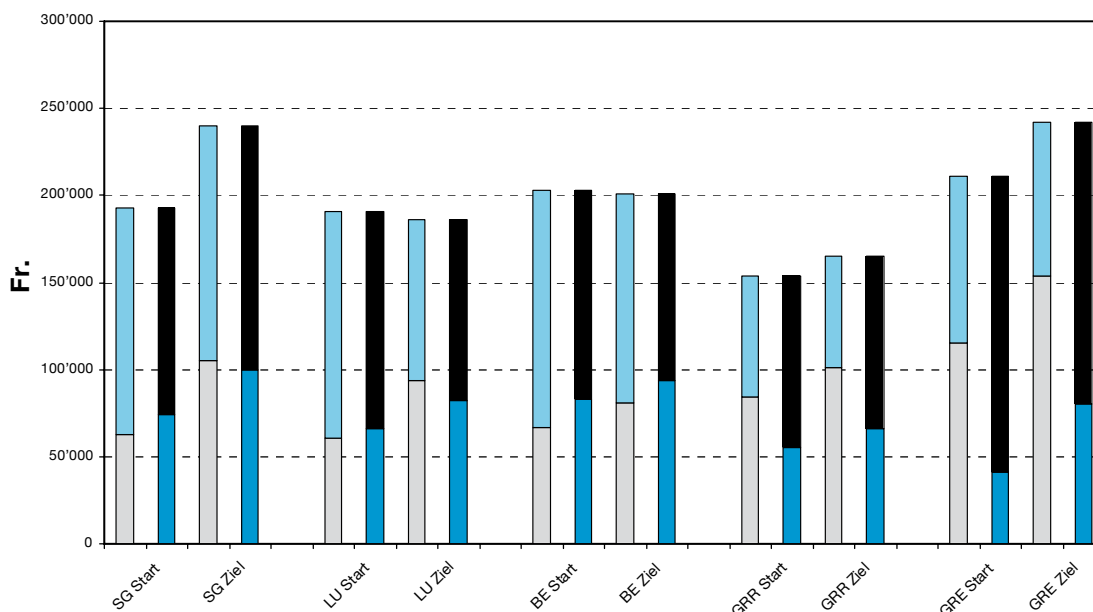
Planentwicklung ausgewählter Kennzahlen

Für 49 Betriebe wurde eine individuelle Planung im Hinblick auf eine erfolgreiche Milchproduktion in den nächsten zehn Jahren durchgeführt. Die Betriebe liegen in fünf verschiedenen Bergregionen und weisen sehr unterschiedliche Ausgangslagen auf. Einen Eindruck von der Vielfalt der einzelbetrieblichen Ausgangslagen gibt Tabelle 1, in der einige Strukturdaten im Mittel der Regionen aufgeführt sind. Aus den ebenfalls aufgeführten Werten für die Zielsituation im Jahr 2013 ist ersichtlich, dass auch die in den fünf Regionen durchschnittlich angestrebte Entwicklung sehr unterschiedlich ist.

Tab. 1. Strukturdaten der Bergmilchbetriebe im Mittel nach Regionen in der Ausgangslage 2004 und in der Zielsituation 2013

	Neckertal SG		Hinterland LU		Oberes Emmental BE		Rheinwald GR		Engadin GR	
	11 Betriebe		7 Betriebe		10 Betriebe		12 Betriebe		9 Betriebe	
	IST 2004	ZIEL 2013	IST 2004	ZIEL 2013	IST 2004	ZIEL 2013	IST 2004	ZIEL 2013	IST 2004	ZIEL 2013
ha LN	25,8 ha	32,7 ha	23,4 ha	25,4 ha	25,6 ha	25,3 ha	26,0 ha	26,8 ha	44,7 ha	46,4 ha
ha Hauptfutterfläche	25,5 ha	32,4 ha	22,4 ha	24,9 ha	24,9 ha	24,9 ha	25,9 ha	26,7 ha	44,7 ha	46,4 ha
DGVE / ha	1,45	1,39	1,98	1,97	1,51	1,69	0,93	0,98	0,79	0,85
Anzahl Kühe	21,2	32,5	21,7	29,1	21,3	23,7	14,6	16,9	25,0	27,9
Kuhanteil	75%	86%	75%	86%	74%	77%	66%	70%	75%	77%
Milchleistung / Kuh	6'764 kg	6'721 kg	6'234 kg	6'676 kg	6'073 kg	6'472 kg	5'508 kg	5'750 kg	5'576 kg	5'686 kg
Verkaufte Milchmenge	127'170 kg	203'610 kg	111'752 kg	180'681 kg	110'044 kg	137'217 kg	72'323 kg	90'000 kg	120'592 kg	136'834 kg
Produzierte Milchmenge	143'394 kg	218'419 kg	135'288 kg	194'266 kg	129'355 kg	153'389 kg	80'420 kg	97'180 kg	139'405 kg	158'646 kg
AKh Total	5'337 h	6'196 h	5'718 h	5'540 h	5'486 h	5'028 h	4'206 h	3'853 h	4'488 h	4'538 h
AKh Rindvieh	3'694 h	4'527 h	3'956 h	3'877 h	4'116 h	3'946 h	3'232 h	3'023 h	4'422 h	4'471 h
AKh Familie	4'571 h	5'236 h	3'938 h	3'724 h	4'342 h	4'138 h	3'493 h	3'069 h	2'952 h	3'362 h

Abb. 1. Wichtige gesamtbetriebliche Kenngrößen (Mittelwerte pro Region) aus der Erfolgsrechnung für die Ausgangslage 2004 (Start) und die Zielsituation der Planung 2013. Die Direktzahlungen (hellgrau) und der Deckungsbeitrag aus den Produkten (hellblau) ergeben zusammen den Gesamtdeckungsbeitrag des Betriebes (jeweils linke Säule). Nach Abzug der fremden Strukturkosten (schwarz) ergibt sich das landwirtschaftliche Einkommen des Betriebes (dunkelblau). Regionen: SG = Neckertal, LU = Luzerner Hinterland, BE = Oberes Emmental, GRR = Rheinwald, GRE = Engadin.



Wie werden sich ausgewählte gesamtbetriebliche Kennzahlen der Wirtschaftlichkeit im Zielzustand der Planung (2013), gegenüber der Ausgangslage (2004), verändern, wenn die angestrebten Betriebsentwicklungen erreicht werden können? In Abbildung 1 sind die Deckungsbeiträge aus der Produktion, die Direktzahlungen, die fremden Strukturkosten und das Landwirtschaftliche Einkommen dargestellt (Mittelwerte aller Betriebe einer Region). Es wird ersichtlich, dass mit den ehrgeizigen, aber im gemeinsamen Prozess als realisierbar beurteilten Strategien, im Berggebiet wirtschaftlich Milch produziert beziehungsweise die

Situation der Familienbetriebe verbessert werden kann. Der Einbezug der Potential-, Prozess- sowie Kundenperspektive der Balanced Scorecard (Durgiai *et al.* 2008) bei den Diskussionen zur Strategie-Umsetzung stellt sicher, dass der wirtschaftliche Erfolg auch ökologisch und sozial nachhaltig sein kann. Als Indikator dient etwa die Arbeitsbelastung der Familie im Zielzustand, welche trotz deutlich höherem Einkommen (Abb. 1) im Betriebsdurchschnitt der Regionen kaum ansteigt (Tab. 1).

Auch die Ergebnisse der Vollkostenrechnungen nach SHL-Methode (Durgiai und Reidy

1998) belegen das Erfolgspotential der durchgeführten Planungen, welche in jedem Einzelfall als ehrgeizig, aber realisierbar eingeschätzt werden. Im Mittel der 49 Betriebe können die Bruttokosten je kg produzierter Milch von anfänglich Fr. 1.77 (2004) um fast 20 % auf Fr. 1.43 im Zielzustand der Planung 2013 gesenkt werden. Die Direktkosten sollen von 24 auf 19, die fremden Strukturkosten von 78 auf 63 und die eigenen Strukturkosten von 75 auf 60 Rp. zurückgehen. Diese Kostenreduktionen basieren zu einem geringeren Teil auf Umfeldänderungen (leicht sinkendes Kostenniveau) und zu einem grösseren

Tab. 2. Strukturdaten in der Ausgangslage 2004 und in der Zielsituation 2013. Mittelwerte aller 49 Bergmilchbetriebe und Mittelwerte der Betriebe mit Basis-Strategie «Grundnutzen mit Wachstum» oder «Zusatznutzen mit Mehrpreis».

Jahr	Grundnutzen		Zusatznutzen		Alle Projektbetriebe	
	21 Betriebe		28 Betriebe		49 Betriebe	
	IST 2004	ZIEL 2013	IST 2004	ZIEL 2013	IST 2004	ZIEL 2013
ha LN	33,3 ha	36,4 ha	25,3 ha	27,0 ha	28,9 ha	31,2 ha
ha Hauptfutterfläche	33,0 ha	36,1 ha	24,9 ha	26,7 ha	28,6 ha	30,9 ha
DGVE / ha	1,16	1,17	1,29	1,37	1,22	1,27
Anzahl Kühe	23,4	29,0	17,9	22,8	20,4	25,6
Kuhanteil	74%	82%	71%	78%	73%	80%
Milchleistung / Kuh	6'108 kg	6'365 kg	5'986 kg	6'221 kg	6'040 kg	6'290 kg
Verkaufte Milchmenge	125'417 kg	167'174 kg	91'699 kg	130'012 kg	106'832 kg	146'697 kg
Produzierte Milchmenge	142'930 kg	184'577 kg	107'153 kg	141'839 kg	123'216 kg	161'027 kg
AKh Total	5'401 h	5'540 h	4'653 h	4'534 h	4'989 h	4'986 h
AKh Rindvieh	4'149 h	4'341 h	3'584 h	3'808 h	3'838 h	3'937 h
AKh Familie	4'014 h	4'150 h	3'757 h	3'735 h	3'872 h	3'921 h

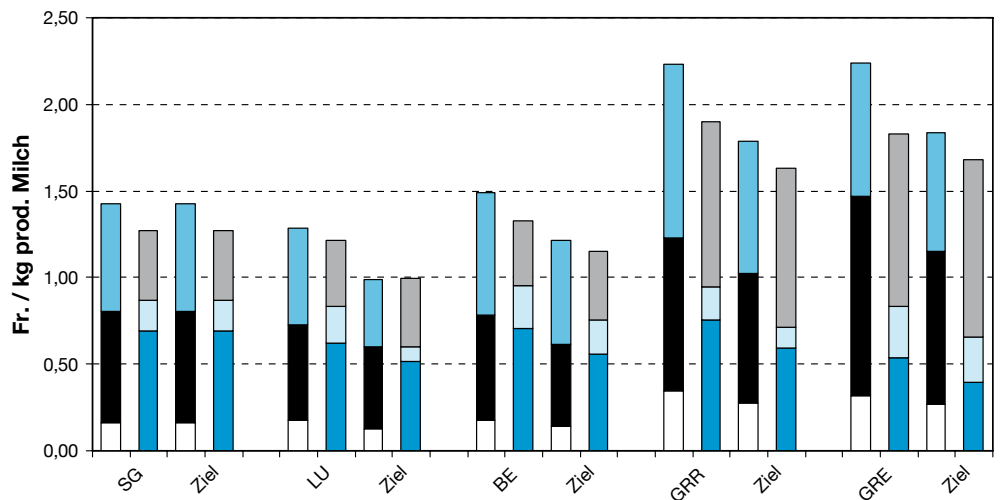
ren Teil auf Optimierungen mit bereits kurzfristigen Wirkungen auf die Direktkosten und längerfristigen Verbesserungen bei den Strukturkosten. Die grösste Wirkung hat jedoch die Steigerung der Milchmenge von 123 auf 161 Tonnen je Betrieb (Skaleneffekte, Tab. 2).

Auf der Leistungsseite wurde von einer Milchpreisreduktion von rund 20 % zwischen 2004 und 2013 ausgegangen, von einem pro Einheit in etwa gleichem Ausmass sinkenden Fleischerlös und von leicht steigenden Direktzahlungen (Bundesrat 2006). Der Verlust je kg produzierter Milch halbiert sich so pro Familienarbeitsstunde durchschnittlich von 26 auf 13 Rp. und der Arbeitsverdienst steigt von Fr 14.– auf Fr 19.– im Mittel der Projektbetriebe.

Die Kostenreduktionen im Durchschnitt der einzelnen Regionen (Abb. 2) liegen zwischen 26 Rp. respektive 18 % (Neckertal SG) und 45 Rp. bzw. 20 % (Rheinwald GR). Absolut ist die Kostensenkung in den Regionen mit den höchsten Ausgangswerten (Rheinwald GR und Engadin GR) am grössten, prozentual mit 23 % in der Region mit dem tiefsten Ausgangswert (Hinterland LU).

Regional unterschiedliche Betriebsentwicklungen

«Grösser werden» und «Besser werden». Diese Ziele, in Beratung und Praxis immer wieder in unterschiedlicher Reihen- und Rangfolge genannt, zeigen Hauptstossrichtungen der betrieblichen Veränderungen. «Grösser» und «Besser» sind aber nichts weiter als mit Kennzahlen fassbare Messgrössen, mit denen eine erfolgreiche Betriebsentwicklung dokumentiert werden kann. Dahinter stehen als grosse Herausforderung für den Unternehmer immer konkrete Massnahmen.



Analysiert man die angestrebten Entwicklungen auf den Bergmilchbetrieben, so stellt man im Mittel der einzelnen Regionen klar unterschiedliche Gewichtungen fest (Abb. 3). Während im Neckertal (SG) die Stossrichtung «Grösser werden» klar dominiert, ist es in den Regionen Rheinwald (GR) und Oberes Emmental (BE) das «Besser werden». Dort wird eine Ausdehnung der Milchproduktion meist als nicht möglich oder nicht sinnvoll beurteilt. In den Regionen Hinterland (LU) und Engadin (GR) ist die Gewichtung von «Grösser» und «Besser» etwa ausgeglichen, bei der Luzerner Region jedoch auf einem höheren Niveau. Dort werden in der bisher neben Schweine- und Hühnerhaltung eher wenig forcierten Milchproduktion Wachstumsschritte und produktionstechnische Veränderungen

angestrebt wie z.B. die Einführung der saisonalen Abkalbung. Im Engadin dagegen wird nach einem stürmischen Strukturwandel in den letzten 15 Jahren eher auf eine Konsolidierung gesetzt, beispielsweise durch Auslastung der neuen Kapazitäten, Vereinfachungen oder Kooperationen im Futterbau. Aus Abbildung 3 ist am Beispiel der Engadiner Betriebe ersichtlich, dass die angestrebte Entwicklung einzelner Betriebe stark vom Regionsmittel abweichen kann.

Basis-Strategien für Bergmilch-Betriebe

Vom Betriebswirtschaftler werden Modellstrategien erwartet, welche als Anleitung für eine erfolgreiche Betriebsführung dienen können. Im Bergmilch-Projekt stellte sich die Frage, ob aus den vorgängig diskutierten regional unterschiedlichen Aus-

Abb. 2. Ergebnisse der Vollkostenrechnungen im Mittel der Betriebe nach Regionen in der Ausgangslage 2004 und im Zielzustand 2013. In der linken Säule sind jeweils die Direktkosten (weiss), die fremden Strukturkosten (schwarz) und die eigenen Strukturkosten (blau; hauptsächlich Lohnanspruch der Betriebsleiterfamilie) aufgeführt. In der rechten Säule die Leistungen: Milcherlös (dunkelblau), Fleischerlös (hellblau), Direktzahlungen (grau). Alle Angaben in Fr. je kg produzierter Milch.

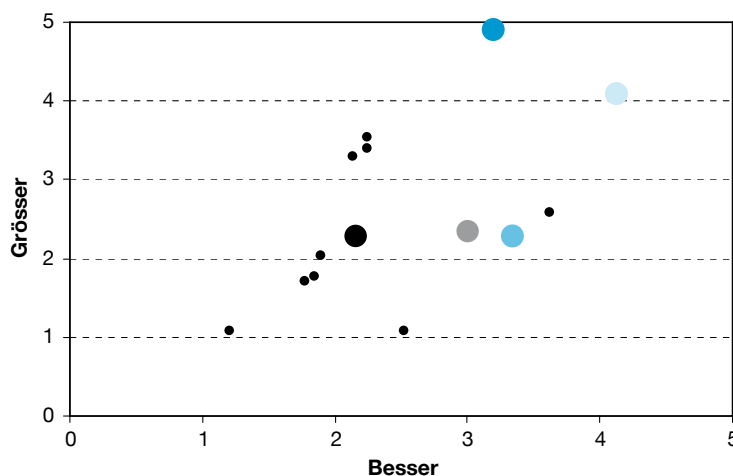


Abb. 3. Stossrichtungen der Entwicklung der Bergmilchbetriebe in Richtung «Grösser» und «Besser» im Mittel der Regionen. Zusätzlich aufgeführt sind die Werte der Engadiner Einzelbetriebe. Farben der Regionen: Neckertal (SG) = dunkelblau, Luzerner Hinterland (LU) = hellblau, Oberes Emmental (BE) = blau, Rheinwald (GR) = grau, Engadin (GR) = schwarz.

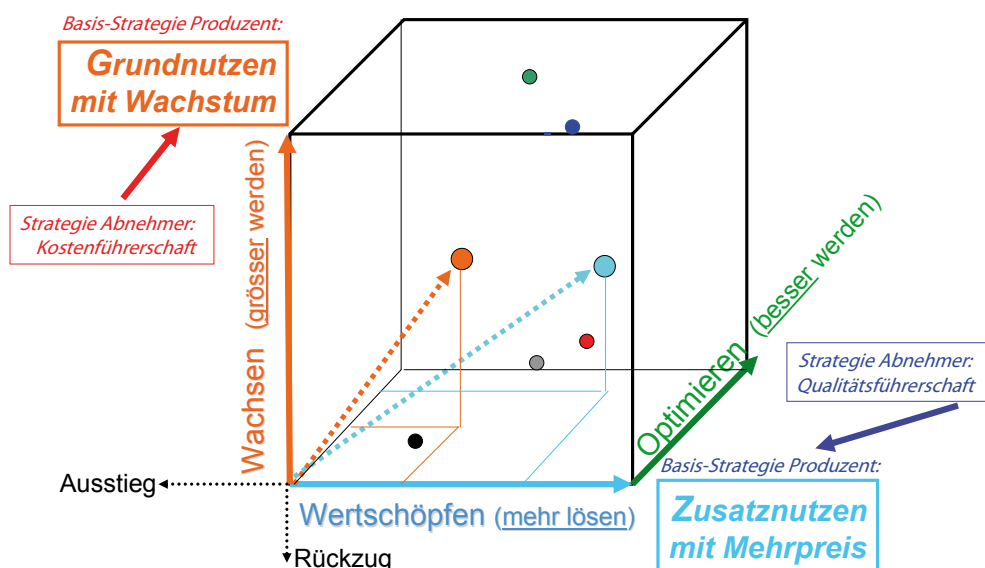


Abb. 4. Positionierung der Basis-Strategien «Grundnutzen mit Wachstum» (orange) und «Zusatznutzen mit Mehrpreis» (hellblau) im von den Achsen «Wachsen», «Optimieren» und «Wertschöpfen» gebildeten 3-dimensionalen Raum. Aufgeführt sind auch die mittleren Stossrichtungen der Betriebe nach Regionen (Bedeutung der Farben entsprechend Abb. 3).

prägungen von Vergrößerung und Verbesserung zumindest auf Ebene der Regionen verallgemeinerbare Strategietypen für Bergmilchbetriebe definiert werden können.

Welche Handlungsmuster führen zu «Grösser» beziehungsweise «Besser»? Grundsätzlich – wenn auch im einzelnen Unternehmen individuell zu konkretisieren – sind dies «Wachsen» und «Optimieren». Die natürlichen Voraussetzungen, die Betriebsstrukturen, die aktuelle Situation und deren eigene Wahrnehmung sowie ein geringer Preisdruck seitens des Abnehmers können sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht hemmend auf die Realisierung dieser Pfade auswirken, besonders ausgeprägt im Berggebiet. Wenn der Milchkäufer eine zusätzliche Wertschöpfung seiner Milchprodukte generieren kann, werden seine Ansprü-

che an Produkt- und Prozessqualitäten beim Rohstoff Milch für den Milchproduzenten zwei Konsequenzen haben: erstens einmal werden für ihn produktionstechnische Optimierungen im Sinne von Vereinfachungen schwierig. Zweitens wird der höhere Milchpreis den Druck zur Kostensenkung über Grösseneffekte reduzieren; er wird wenig motiviert sein, die hohen Risiken von Wachstumsschritten einzugehen.

So ergibt sich schliesslich neben «Wachsen / Grösser werden» und «Optimieren / Besser werden» eine dritte wichtige Handlungsachse für Bergmilchbetriebe, nämlich «Wertschöpfen / Mehr lösen», sei dies über Selbstverarbeitung und -vermarktung auf dem eigenen Betrieb oder über einen (regionalen) Verarbeiter, welcher in der Lage ist, einen höheren Milchpreis zu be-

zahlen. Diese dritte Stossrichtung ergibt sich einerseits aus den Ansätzen und Potentialen für eine zusätzliche Wertschöpfung der Wertkette Milch, welche sich aus den Teilprojekten «Milchverarbeitung» (Etter und Schwarzenbach 2008) und «Regionale Leitbilder» (Hug-Sutter *et al.* 2008) ergeben. Andererseits ist sie begründet in der Tatsache, dass im Berggebiet das Senken der Kosten über Wachsen und Optimieren im Vergleich zum Talgebiet sehr viel schwieriger ist, d.h. letztlich der Kostennachteil in der Milchproduktion im Berggebiet in den nächsten Jahren noch zunehmen wird.

Wie in Abbildung 4 dargestellt, nutzen wir die Handlungsachse «Wertschöpfen» als Grundlage für die Definition der Basis-Strategie «Zusatznutzen mit Mehrpreis» für die Milch, in Anlehnung an die Qualitätsführerschafts-Strategie der entsprechenden Abnehmer. Die Handlungsachse «Wachsen» wird als Basis-Strategie «Grundnutzen mit Wachstum» zur Kostensenkung über Grösseneffekte bezeichnet als Reaktion auf die Kostenführerschafts-Strategie der Abnehmer (Abplanalp und Lombriser 2000). Die Achse «Optimieren» ist bei beiden Basis-Strategien als zwingend notwendige Ergänzung zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu betrachten.

In Tabelle 2 sind Strukturdaten der Ausgangslage und der Zielsituation aufgeführt, und zwar

Tab. 3. Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit der Milchproduktion in der Ausgangslage 2004 und in der Zielsituation 2013. Mittelwerte aller 49 Bergmilchbetriebe und Mittelwerte der Betriebe mit Basis-Strategie «Grundnutzen mit Wachstum» oder «Zusatznutzen mit Mehrpreis»

Jahr	Grundnutzen 21 Betriebe		Zusatznutzen 28 Betriebe		Alle Projektbetriebe 49 Betriebe	
	IST 2004	ZIEL 2013	IST 2004	ZIEL 2013	IST 2004	ZIEL 2013
	kg Milch / AKh	35	43	30	40	32
kg Milch / ha HF	5'068	6'049	4'560	5'468	4'788	5'729
Milchpreis	70	52	83	62	78	58
Verlust je kg Milch	23	8	29	16	26	13
Landw. Eink. je kg Milch	42	45	53	50	48	48
Fam.-Arbeitsverdienst / AKh	SFr. 14	SFr. 21	SFr. 14	SFr. 17	SFr. 14	SFr. 19

im Mittel aller Bergmilchbetriebe und zusätzlich unterschieden nach diesen beiden Basis-Strategien. Dabei werden die 28 Betriebe, welche die Milch an eine Käserei abliefern, als Zusatznutzen-Betriebe definiert, die anderen 21 Betriebe als Grundnutzen-Betriebe. Es fällt auf, dass die Grundnutzen-Betriebe bei allen Kennzahlen höhere Ausgangswerte aufweisen und absolut stärker wachsen wollen als die Zusatznutzen-Betriebe.

Nicht unerwartet lag der Milchpreis im Mittel der Zusatznutzen-Betriebe, welche an Käsereien abliefern, im Jahre 2004 mit 83 Rp. rund 13 Rp. höher als bei den Grundnutzen-Betrieben (Tab. 3). In den Planungen wurde vorsichtig mit prozentual gleichen Abnahmen für alle Betriebe auf im Mittel 58 Rp. (62 bzw. 52 Rp.) gerechnet. Trotz etwas höheren Wachstumskosten kann gemäss Planung der Verlust je kg produzierter Milch bei den Grundnutzen-Betrieben hauptsächlich dank Grössen- und Rationalisierungseffekten (überbetriebliche Mechanisierung) etwas stärker reduziert werden als bei den Zusatznutzen-Betrieben. Der Verdienst je Familienarbeitsstunde kann im Mittel aller Bergmilchbetriebe von Fr. 14.– auf Fr. 19.– gesteigert werden, bei den Betrieben mit der Grundnutzen-Strategie sogar auf über 20 Franken.

In Abbildung 4 sind neben den mittleren Entwicklungsrichtungen der beiden Basis-Strategien im dreidimensionalen Raum, welcher von den Entwicklungsachsen «Wachsen», «Optimieren» und «Wertschöpfen» aufgespannt wird, auch die durchschnittlichen Stossrichtungen im Mittel der Projektbetriebe nach Regionen eingezeichnet.

Umsetzung der Basis-Strategien

Es konnten somit zwei Basis-Strategien identifiziert werden,

welche hauptsächlich von den Anforderungen der Abnehmer abhängen. In der Tat waren die Abnehmer und ihre Anforderungen in den Gesprächen zur Erarbeitung der einzelbetrieblichen Strategien auf den 49 Betrieben immer ein zentrales Thema. Der Einbezug möglichst aller erkennbaren Umfeldänderungen führte schliesslich über die Strategische Analyse zur Festlegung individueller Zielzustände. Deren Realisierung ist nun die grosse Herausforderung für die Bauernfamilien. Mit Hilfe der Balanced Scorecard wurde diese in unserem Strategieprozess gezielt und individuell eingeleitet (Durgiai *et al.* 2008). Erste Schritte zur Konkretisierung und Umsetzung der Strategie sind die Strategischen Ziele und die Strategischen Aktionen.

Bestätigen nun, über alle Betriebe betrachtet, die gewählten Strategischen Ziele beziehungsweise Strategischen Aktionen die identifizierten Basis-Strategien? Im Einzelfall wird das nicht so sein, weil die Strategischen Ziele und damit auch die ihnen zugeordneten Strategischen Aktionen sowohl vom Zielzustand als auch von der Ausgangslage abhängen und die Balanced Scorecard ganz

gezielt die Schwachstellen des einzelnen Betriebes für die Realisierung seiner Strategie aufzudecken und anzugehen beabsichtigt (Horváth 2001).

In Abbildung 5 sind die am häufigsten vorkommenden Strategischen Ziele in den vier Balanced Scorecard-Perspektiven aufgeführt. Strategische Ziele im Bereich Kostensenkung kommen bei beiden Basis-Strategien in der Mehrheit der Betriebe explizit vor. Diese Herausforderung stellt sich jedem Unternehmer in jeder Branche weltweit, auch bei einer ausgeprägten Differenzierungsstrategie (Qualitätsführerschaft). Bei den Betrieben mit der Grundnutzen-Strategie häufiger genannt werden Strategische Ziele zum Thema Verschuldung, was mit dem angestrebten und in der Schweiz besonders teuren Wachstum zu tun haben dürfte.

In der Kundenperspektive kommen bei mehr als der Hälfte der Betriebe mit der Zusatznutzen-Strategie direkt auf den Abnehmer gerichtete Ziele vor, im Bereich Ökologie auf deutlich mehr Betrieben Ziele der Grundnutzen-Strategie. Auf letzteren muss man offensichtlich im Zuge des stärkeren Wachstums ökologi-

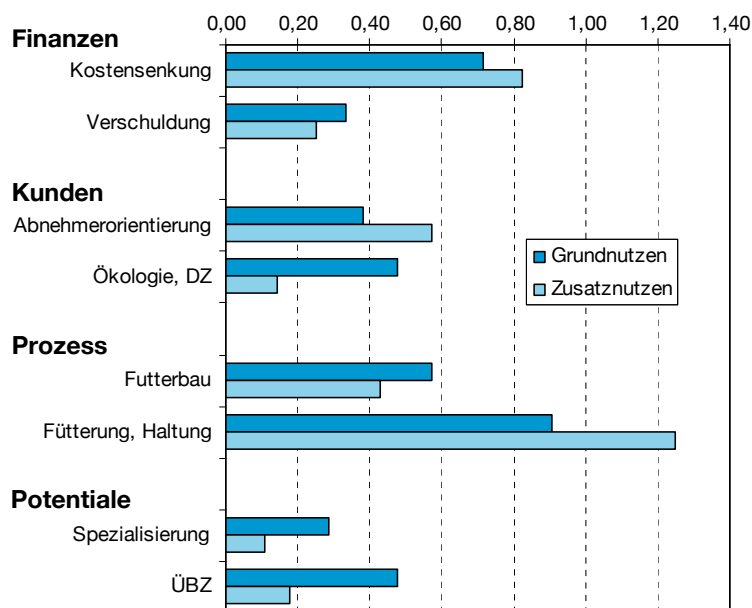
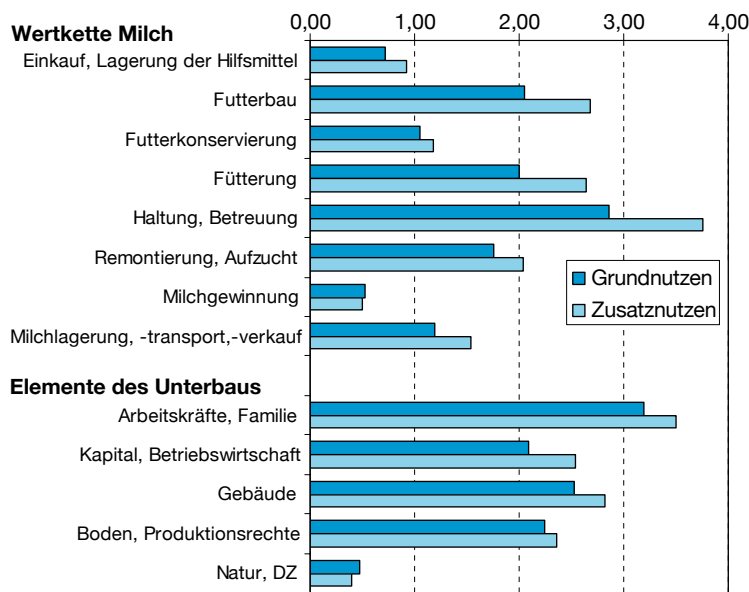


Abb. 5. Durchschnittliche Anzahl Nennungen verschiedener Strategischer Ziele pro Betrieb, aufgeteilt nach Basis-Strategien (DZ = Direktzahlungen, ÜBZ = Überbetriebliche Zusammenarbeit).

Abb. 6. Durchschnittliche Anzahl Nennungen verschiedener Strategischer Aktionen pro Betrieb, aufgeteilt nach Basis-Strategien.



sche Aspekte gezielt beachten, um die Direktzahlungen nicht zu gefährden.

Bei den Grundnutzen-Betrieben (mit Wachstum!) stellt der Futterbau offensichtlich häufiger eine besondere Herausforderung dar, bei den Zusatznutzen-Betrieben dagegen die Tierhaltung und Fütterung. Hier erfordern offenbar explizite (silofrei!) und implizite Anforderungen des Abnehmers an Produkt- und Prozessqualität besondere Anstrengungen, was zu entsprechend formulierten Zielen führt.

In der Balanced Scorecard-Perspektive Potentiale (auch als

«Lernen und Entwicklung» bezeichnet), unter der die soziale Nachhaltigkeit thematisiert wird, finden sich in den Bereichen Spezialisierung und überbetriebliche Zusammenarbeit deutlich mehr Strategische Ziele bei den Betrieben mit der Grundnutzen-Strategie. Dies dürfte mit der bewusster wahrgenommenen Herausforderung des Betriebswachstums zusammenhängen, welches möglichst familienverträglich bewältigt werden soll.

Die Strategischen Aktionen, im Strategieprozess den Strategischen Zielen zugeordnet, werden zur einfacheren Umsetzung auf den Bergmilchbetrieben ent-

lang der Wertkette Milch beziehungsweise zu den Unterbauelementen aufgelistet (Abb. 6). Hier fällt auf, dass ausser beim Wertkettenelement «Milchgewinnung» und beim Unterbau-Element «Natur, Direktzahlungen» überall mehr Strategische Aktionen bei den Betrieben mit der Basis-Strategie «Zusatznutzen» vorkommen. Es könnte sein, dass bei den Betrieben mit der Grundnutzen-Strategie das angestrebte Wachstum mit den, als notwendig erkannten Vereinfachungen so dominant ist, dass in den anderen Bereichen nur relativ wenige Aktionen formuliert wurden. Das wäre ausdrücklich im Sinne der Balanced Scorecard, welche genau diese Fokussierung auf das Notwendigste anstrebt. Im Vergleich zu den Zielen, werden die Strategischen Aktionen noch stärker von der individuellen Ausgangslage beeinflusst als von der gewählten Basis-Strategie. Aus der Zuordnung von Strategischen Aktionen einer Gruppe von Betrieben zu einer Basis-Strategie können somit keine allgemeinen Empfehlungen für die Umsetzung dieser Strategie abgeleitet werden.

Fazit

Im Mittel der Bergbetriebe sind die individuell erarbeiteten und zu realisierenden Strategien viel versprechend. Als Basis-Strategien konnte einerseits die Strategie «Grundnutzen mit Wachstum» zur Realisierung von Grösseneffekten und andererseits die Strategie zur Generierung von «Zusatznutzen mit Mehrpreis» für den Rohstoff Milch identifiziert werden. Beide Basis-Strategien werden vom Abnehmer des Rohstoffes und seiner Kostenführerschafts-Strategie respektive Qualitätsführerschafts-Strategie geprägt. Aus den einzelbetrieblichen Planungen können aber keine allgemein gültigen Rezepte für die Formulierung und Realisierung dieser Strategien abgeleitet werden. Die einzelbetriebli-

Abb. 7. Als Extrembeispiel für die Basis-Strategie «Grundnutzen mit Wachstum» kann dieser Gemeinschaftsstall in Churwalden gelten. Diese vier nicht im Bergmilchprojekt beteiligten Betriebe haben sich ein enormes Potential für Grösseneffekte und damit für Kostensenkungen in der Milchproduktion geschaffen.



chen Handlungsmuster werden zu stark von der Konfrontation der individuellen Voraussetzungen mit den Anforderungen des Abnehmers und den Potentialen der Region geprägt. Das Gruppieren von typischen Strategischen Zielen von Betrieben mit der einen oder anderen Basis-Strategie kann allenfalls erste Hinweise geben, welche Basis-Strategie auf einem Betrieb genauer zu prüfen ist. Eine erfolgreiche persönliche Strategie kann im Normalfall nur mit Hilfe eines strukturierten Prozesses in Begleitung eines erfahrenen Beraters formuliert und im Austausch von Erfahrungen mit Berufskollegen umgesetzt werden. Ein entsprechendes Angebot, basierend auf den Instrumenten des

Bergmilch-Projektes, wird von den kantonalen Beratungen unter dem Namen «Milchstrasse 2010» angeboten.

Literatur

- Abplanalp P. & Lombriser R., 2000. Unternehmensstrategie als kreativer Prozess. Gerling Akademie Verlag München.
- Bundesrat, 2006: Vernehmlassungsunterlagen zur Umsetzung der Agrarpolitik 2011. EMZ Bern.
- Durgiai B. & Reidy P., 1998. Die Kostenrechnung als Hilfsmittel für Milchproduzenten. *Agrarforschung* 5 (2), 61-64.
- Durgiai B. & Müller R., 2004. Projekt Opti-Milch: Betriebswirtschaftliche Planungen. *Agrarforschung* 11 (4), 120-126.

- Durgiai B., Etter L. & Hug-Sutter M., 2008. Strategie-Instrumente für Bauern- und Käsebetriebe. *Agrarforschung* 15 (1), 7-12.

- Elliott, J.A., 1994. Introduction to Sustainable Development. Routledge New York.

- Etter L. & Schwarzenbach R., 2008. Erfolgsstrategien für Milchverarbeitungsbetriebe im Berggebiet. *Agrarforschung* 15 (1), 32-37.

- Horváth P. & Partners, 2001. Balanced Scorecard umsetzen. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

- Hug-Sutter M., Durgiai B. & Schwarzenbach R., 2008. Leitbilder für regionale Milch-Wertschöpfungsketten. *Agrarforschung* 15 (1), 44-49.

RÉSUMÉ

Stratégies pour exploitations de production laitière dans les régions de montagne

Dans le projet «Lait de montagne» de la Haute école suisse d'agronomie, des stratégies individuelles pour les exploitations de production laitière de 49 familles paysannes ont été élaborées au travers de quatre visites d'exploitations. Les résultats pour un horizon de dix ans (2004 et 2013) sont prometteurs et motivants: avec des stratégies ambitieuses, mais considérées comme réalisables dans un processus commun, du lait peut être produit de manière rentable en région de montagne, et la situation des exploitations familiales améliorée. Dans les cinq régions concernées par le projet, sont apparus différents points centraux dans le développement des exploitations dans la direction «plus grand» et «mieux». L'acheteur de lait a été identifié comme le composant déterminant pour le choix d'une stratégie de base individuelle pour l'exploitation. Si l'acheteur de lait mène une stratégie de leader de prix, le producteur de lait aura aussi tendance à orienter ses priorités vers la réduction des coûts, souvent par un effet de taille, c'est-à-dire par une stratégie de croissance. Si l'acheteur de lait mène plutôt une stratégie de différenciation (leader de qualité) et qu'il existe ainsi un potentiel de prix supérieur à la moyenne à long terme, l'exploitation de production laitière n'aura pas tendance à baisser les coûts à tout prix, mais plutôt à encourager et à rechercher cette valeur ajoutée. Des études de cas du projet ne peuvent pas être déduites de recettes de stratégies valables pour chaque exploitation laitière de montagne. Les modèles d'action propres à chaque exploitation sont extrêmement différents, imprégnés par la confrontation entre les exigences individuelles, les demandes spécifiques des acheteurs et les potentiels différents d'une région à l'autre.

SUMMARY

Strategies for dairy farms in mountainous areas

In the dairy project in mountainous areas ("Mountain Milk") ran by the Swiss College of Agriculture a farm-specific strategic planning process had been carried out with 49 dairy farms during four visits on each farm. The predicted results for a planning interval of ten years (2004 to 2013) are promising and motivating.

The chosen strategies are ambitious. But in the mutual planning process they were rated as feasible and realistic. The strategic scenario shows that an efficient dairy production in mountainous areas will remain possible and the economic situation of the family run farms can be improved.

The development strategies chosen by farms in the five different regions of the mountain milk project in Switzerland differ considerably. Apart from the major approaches «growth» and «optimization», which however have to be farm-specifically adapted and combined, there is a third approach for mountain farms: «value addition». Depending on the milk processor and his strategy, two major strategies for dairy production could be identified: The «value addition» approach is the basis for the strategy «improved situation due to a higher milk price». This is in line with the quality leadership strategy of the manufacturing units. The first aim for the dairy farm is helping to realize added value, not to reduce cost. The «growth» approach is categorized as the basis of the «economies of scale strategy», in line with the cost leadership strategy of the processors. These dairy farms focussing on economies of scale are looking to reduce costs by growing and simplifying their production processes at first.

However, out from the project case studies no general strategy-recipes for dairy producers in mountainous areas can be deduced. The operational and strategic patterns on an individual basis are differing very much. They are affected by the confrontation of the individual prerequisites along with the specific demands of the recipient / milk buyer and the different potentials of the studied regions.

Key words: strategy, strategic planning, growth, optimization, mountain dairy farm, added value.