



**Berner Fachhochschule**

Hochschule für Agrar-, Forst-  
und Lebensmittelwissenschaften

# Bachelorarbeit

**Verbesserung der wirtschaftlichen  
Situation von Landwirtschaftsbetrieben  
der Unesco Biosphäre Entlebuch  
insbesondere durch die Absatzförderung  
für Produkte aus der Biosphäre**



**Benjamin Herzog  
HAFL Zollikofen  
Studiengang Agronomie  
Major Agrarwirtschaft, Minor UB**

Vorgelegt bei Dr. Therese Haller

Zollikofen, 02.08.2012



## Selbstständigkeitserklärung

Durch meine Unterschrift erkläre ich, dass

- ich den „Verhaltenskodex HAFL zur Verwendung von Informationsquellen“ kenne und mir die Konsequenzen bei dessen Nichtbeachtung bekannt sind,
- ich diese Arbeit in Übereinstimmung mit diesen Grundsätzen erstellt habe,
- ich diese Arbeit persönlich und selbständig erstellt habe.

Ort, Datum .....

Unterschrift .....

### **Mitteilung über die Verwendung von Semesterarbeiten, Bachelor-Theses und Minorarbeiten der Hochschule für Agrar-, Forst und Lebensmittelwissenschaften HAFL**

Alle Rechte an Semesterarbeiten, Bachelor-Theses und Minorarbeiten der Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL sind im Besitze des/der Verfasser/in der Arbeit. Die HAFL genießt jedoch ein kostenloses, unbefristetes, nicht-exklusives Nutzungsrecht an den Arbeiten ihrer Studierenden.

Semesterarbeiten, Bachelor-Theses und Minorarbeiten sind Bestandteile des Ausbildungsprogramms und werden von den Studierenden selbständig verfasst. Die HAFL übernimmt keine Verantwortung für eventuelle Fehler in diesen Arbeiten und haftet nicht für möglicherweise daraus entstehende Schäden.

Zollikofen, Mai 2011

Der Direktor



# Inhaltsverzeichnis

Selbstständigkeitserklärung.....	2
I. Abkürzungsverzeichnis.....	6
II. Tabellenverzeichnis.....	7
III. Abbildungsverzeichnis.....	7
IV. Zusammenfassung.....	8
1 Einleitung und Problemstellung .....	9
2 Stand der Forschung.....	10
2.1 Verwandte Themen zur Arbeit.....	10
2.2 Literatur und Arbeiten über die UBE.....	11
2.3 Folgerungen für diese Arbeit .....	12
3 Material und Methoden.....	13
3.1 Welche Themenbereiche wurden untersucht.....	13
3.1.1 Region .....	13
3.1.2 Betriebe.....	14
3.1.3 Ökonomie.....	14
3.2 Mit welchen Methoden wurde untersucht .....	15
3.2.1 Literaturrecherche .....	15
3.2.2 Auswertung von statistischen Daten.....	15
3.2.3 Interviews.....	16
3.2.4 SWOT – Analyse.....	16
3.2.5 Fallbeispiele .....	16
4 Dokumentation der Ausgangslage.....	17
4.1 Strukturen der landwirtschaftlichen Betriebe.....	17
4.2 Betriebswirtschaftliche Situation.....	18
4.2.1 Zahlen aus der Erfolgsrechnung:.....	18
4.2.2 Zahlen aus der Bilanz:.....	20
4.2.3 Stärken und Schwächen der regionalen Betriebe.....	22
4.3 Das Umfeld der landwirtschaftlichen Betriebe .....	23
4.3.1 Regionale Ebene.....	23
4.3.2 Nationale Ebene.....	23



---

4.3.3	Internationale Ebene .....	23
4.3.4	Chancen und Gefahren des Umfelds .....	23
4.4	SWOT – Analyse der landwirtschaftlichen Betriebe in der UBE.....	24
4.5	Strategische Analyse als Ableitung zur SWOT-Analyse .....	25
4.5.1	Grosse Chancen .....	25
4.5.2	Erfolgsversprechende Möglichkeiten.....	25
4.5.3	Wenige Erfolgsaussichten und grosse Gefahren.....	25
5	Ergebnisse: Entwicklung von Strategien.....	26
5.1	Paralandwirtschaft ausweiten.....	26
5.1.1	Strategiebeschrieb .....	26
5.1.2	Ziel der Strategie.....	26
5.2	Produkte direkt an den Endkonsumenten verkaufen .....	27
5.2.1	Strategiebeschrieb .....	27
5.2.2	Ziel der Strategie.....	27
5.3	Alternative Betriebszweige zur Milchproduktion.....	28
5.3.1	Strategiebeschrieb .....	28
5.3.2	Ziel der Strategie.....	28
5.4	Extensivierung des Betriebs und Nebenerwerb .....	29
5.4.1	Strategiebeschrieb .....	29
5.4.2	Ziel der Strategie.....	29
5.5	Optimierung der Direktzahlungen.....	30
5.5.1	Strategiebeschrieb .....	30
5.5.2	Ziel der Strategie.....	30
6	Ergebnisse: Prüfen der Strategien an Fallstudien.....	31
6.1	Fallstudie 1: Aufhebung Betriebszweig Milchwirtschaft und Optimierung DZ.....	31
6.1.1	Berechnungen.....	31
6.1.2	Folgerungen aus den Berechnungen .....	32
6.1.3	Optimierung DZ.....	33
6.1.4	Provisorische Berechnungen der DZ ab 2014 .....	33
6.1.5	Aussagen und Folgerungen .....	34



---

6.2	Fallstudie 2: Vermarktung über „Echt Entlebuch“ und Paralandwirtschaft.....	34
6.2.1	Wahl der Strategie .....	34
6.2.2	Berechnungen zu den Varianten .....	35
6.2.3	Folgerungen aus den Berechnungen .....	36
6.2.4	Aussagen und Folgerungen .....	37
7	Diskussion.....	38
7.1	Strategien für eine Betriebsumstellung .....	38
7.2	Prüfen der Strategien an Referenzbetrieben .....	39
7.2.1	Fallstudie 1: Aufhebung Milchwirtschaft und Optimierung DZ.....	39
7.2.2	Fallstudie 2: Direktvermarktung und Paralandwirtschaft.....	39
7.3	Gesamtdiskussion der Ergebnisse .....	40
8	Folgerungen.....	41
9	Literaturverzeichnis .....	42
V.	Dank.....	45
VI.	Anhang.....	46



---

## I. Abkürzungsverzeichnis

Akh	Arbeitskraftstunden
AP	Agrarpolitik
ART	Agroscope Reckenholz-Tänikon
BBZN	Berufsbildungszentrum Natur und Ernährung
BZ	Bergzone
DV	Direktvermarktung
DZ	Direktzahlungen
EK	Eigenkapital
FA	Familienarbeitskraft
FK	Fremdkapital
GE	Gesamteinkommen
GVE	Grossvieheinheiten
HZ	Hügelzone
lawa	Dienststelle für Landwirtschaft und Wald des Kantons Luzern
LE	Landwirtschaftliches Einkommen
NE	Nebenerwerb
PRE	Projekte regionaler Entwicklung
SBV	Schweizerischer Bauernverband
UBE	Unesco Biosphäre Entlebuch
WDZ	Weiterentwicklung Direktzahlungssystem



---

## II. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Herkunft der Informationen und deren Aussagekraft .....	15
Tabelle 2: Betriebsstrukturen unterteilt nach Region und Betriebstyp .....	17
Tabelle 3: Die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen aus der Erfolgsrechnung unterteilt nach Region und Betriebstyp.....	18
Tabelle 4: Die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen aus der Bilanz unterteilt nach Gruppen .....	21
Tabelle 5: SWOT - Analyse der landwirtschaftlichen Betriebe in der UBE .....	24
Tabelle 6: Teilkostenrechnung Ausgangslage und Variante Jungvieh .....	32
Tabelle 7: Teilkostenrechnung der Varianten Direktvermarktung und Vermietung Bikes im Vergleich zur Ausgangslage.....	35

## III. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Unesco Biosphäre Entlebuch, eingeteilt nach Gemeinden und Zonen.....	13
Abbildung 2: Gegenüberstellung von Eigen- und Fremdkapital zwischen Tal- und Bergbetrieben .....	20



## IV. Zusammenfassung

HERZOG, Benjamin. Verbesserung der wirtschaftlichen Situation von Landwirtschaftsbetrieben der Unesco Biosphäre Entlebuch insbesondere durch die Absatzförderung für Produkte aus der Biosphäre.

Mit dieser Diplomarbeit untersuchte der Autor, wie die Kosten für landwirtschaftliche Betriebe der Region Entlebuch in Zukunft gesenkt und Mehreinnahmen generiert werden können. Weiter wird aufgezeigt, welche Möglichkeit die Landwirtinnen und Landwirte der Region haben, das Zertifikat als Unesco Biosphäre für ihren Betrieb besser zu nutzen.

Eine Literaturrecherche zu verwandten Themen und zu Arbeiten über die Unesco Biosphäre Entlebuch diente als Einleitung ins Thema. Für die Dokumentation der Ausgangslage wurden Daten aus Buchhaltungsauswertungen und durchgeführten Interviews zusammengetragen und ausgewertet. Basierend auf der SWOT-Analyse leitete der Autor Handlungsempfehlungen ab und entwickelte diese zu Strategien. Die erstellten Strategien wurden kombiniert, an Fallstudien angewandt und auf ihre Durchführbarkeit untersucht.

Im ersten Teil der Ergebnisse wurden mögliche Strategien für eine Betriebsumstellung aufgezeigt. Als Grundlage dienten hier Betriebe, die finanziell schlechter stehen und somit keine grossen finanziellen Mittel für eine Umstellung zur Verfügung haben. Die erarbeiteten Strategien „Paralandwirtschaft“, „Direktvermarktung“, „Alternativen zur Milchproduktion“, „Extensivierung und Nebenerwerb“ sowie „Optimierung der Direktzahlungen“ wurden im zweiten Teil kombiniert, an zwei Fallstudien angewandt und mittels Referenzbetrieben auf ihre Durchführbarkeit überprüft.

Nach der Diskussion der Ergebnisse konnten verschiedene Folgerungen auf die anfangs formulierte Fragestellung abgeleitet werden. Gut überlegte Investitionen in Maschinen und Gebäuden halten die Fixkosten tief und geben die Möglichkeit, sich schneller an die Bedürfnisse des Markts anpassen zu können. Professionalität und eine gute Organisation lassen bereits vorhandene Betriebszweige wirtschaftlich besser abschliessen. Zur traditionellen Milchproduktion in der Region Entlebuch gibt es verschiedene Alternativen. Extensivere Bewirtschaftung gibt Arbeitsstunden frei, die im Nebenerwerb oder in der Paralandwirtschaft eingesetzt werden können. Die Weiterentwicklung des Direktzahlungssystems in der neuen Agrarpolitik 2014 enthält voraussichtlich viele neue Standpunkte, was dazu führt, dass mit einem gut koordinierten Betriebszweig Ökologie ein hoher Deckungsbeitrag erzielt werden kann.

Die Rahmenbedingungen sind mit dem Zertifikat als Unesco Biosphäre geschaffen, Touristen besuchen laufend die Region und mit der Marke „Echt Entlebuch“ steht ein Verkaufportal rund um regionale Produkte zur Verfügung. Landwirtinnen und Landwirte haben die Möglichkeit, mit innovativen Projekten die Vorteile der UBE zu nutzen und Dienstleistungen sowie Produkte aus der Paralandwirtschaft und der Direktvermarktung anzubieten.

Eine allgemein gültige Lösung für die anfangs formulierte Fragestellung gibt es nicht. Die Unterschiede zwischen den Betrieben sind gross, weshalb nach einer betriebsspezifischen Lösung gesucht werden muss. Die Ausgangsdokumentation zeigt die Strukturen sowie die wirtschaftliche Situation der Entlebucher Landwirtschaftsbetriebe auf. Auf dieser Grundlage könnten auch zukünftige Arbeiten aufgebaut werden. Der Katalog von möglichen Strategien ist als Denkanstoss für betroffene Landwirte gedacht.

Schlagwörter: Unesco biospere, Entlebuch, agriculture, label „Echt Entlebuch“, para-agriculture



# 1 Einleitung und Problemstellung

Der Druck auf die Schweizer Landwirtschaft nahm in den letzten Jahren aufgrund der Globalisierung und der damit verbundenen Grenzöffnung zu. Das Thema Freihandelsabkommen wird laufend diskutiert und auch über eine mögliche Weiterführung der WTO, welche zurzeit blockiert ist, herrscht Ungewissheit. Der Ausgang dieser Diskussionen und somit auch die möglichen Folgen für die Landwirtschaft sind schwer abzuschätzen und machen es für die Betriebsleiter/-innen schwierig, den Betrieb für die ungewisse Zukunft längerfristig auszurichten.

Man kann davon ausgehen, dass die Produktpreise in naher Zukunft tendenziell sinken werden, da die Preisunterschiede zwischen der Schweiz und dem internationalen Markt bei vielen Produkten gross sind. Nebst den tieferen Produktpreisen senkt die Globalisierung auch die Produktionsmittel. Laut Einschätzungen des SBV (2010) verändern sich die Fremdkosten auf den Landwirtschaftsbetrieben nur gering, während das Sektoreneinkommen stärker schrumpft. Weil es in Zukunft eher schwierig wird, hohe Einnahmen durch die traditionelle Landwirtschaft zu generieren, muss versucht werden, andere Einnahmequellen zu finden und die Kosten möglichst tief zu halten.

Auch in der Unesco Biosphäre Entlebuch (UBE) wird dies in Zukunft vermehrt zum Problem werden. In der Region Entlebuch arbeitet rund ein Drittel der Bevölkerung im 1. Sektor (UBE, 2007), im schweizweiten Vergleich sind es gerade einmal 4 Prozent. Die Landwirtschaft hat in der UBE somit einen wichtigen Stellenwert, wobei aufgrund der Lage und Topografie vor allem die Milchwirtschaft auf den Betrieben praktiziert wird und als wichtigstes Standbein der Entlebucher Landwirtschaft gilt. In der Milchwirtschaft war jedoch die Veränderung in den letzten paar Jahren sehr gross und die Folgen sind heute auch in der Region spürbar. Weiter wird aktuell in Bern über die Agrarpolitik 14-17 diskutiert, deren Ausgang sowie die damit verbundenen Auswirkungen noch nicht richtig abzuschätzen sind.

Die aktuellen Veränderungen auf dem Markt sowie in der Politik zwingen die Betriebsleiter/-innen, die eigene Betriebsstrategie zu überdenken und eventuell neu zu koordinieren. In der Landwirtschaft ist es jedoch schwierig, Betriebszweige einfach so zu wechseln, da dies meist mit Kosten verbunden ist. So sind praktisch in jedem Betrieb finanzielle Mittel in Form von Gebäuden, welche zuerst amortisiert werden müssen, gebunden. Weiter grenzt die geografische Lage speziell im Entlebuch den Rahmen für alternative Betriebszweige ein. Die wirtschaftliche Situation hat sich bei manchen Landwirtinnen und Landwirten in den letzten Jahren verschlechtert. Die Gefahr, dass sich dies in den naher Zukunft weiter verschärft, ist gross. Gesamtschweizerisch hat die Landwirtschaft mit einem Sektorenanteil von 4% einen verhältnismässig geringen Einfluss auf die Gesamtwirtschaft. Mit 33% der Beschäftigten sind die gesamtwirtschaftlichen Folgen in der Region Entlebuch viel bedeutender.

Die konkrete Fragestellung, welche somit in dieser Arbeit behandelt wird, kann wie folgt definiert werden:

- 1) Wie können die Kosten in der Landwirtschaft der Unesco Biosphäre in Zukunft gesenkt, respektive Mehreinnahmen generiert werden?
- 2) Wie könnte das Label Unesco Biosphäre von den Entlebucher Landwirtschaftsbetrieben besser genutzt werden?



## 2 Stand der Forschung

Bei jeder Arbeit besteht die Pflicht, bereits geschriebene Dokumente über dasselbe oder verwandte Themen einzusehen und die eigene Arbeit auf bereits Bekanntem aufzubauen und neue Erkenntnisse zu dokumentieren. Hierbei zieht der Autor in einem ersten Schritt durchgeführte Arbeiten über die Unesco Biosphäre Entlebuch mit ein, bei denen unter anderem die Landwirtschaft als Schwerpunkt gesetzt wurde. Zweitens bezieht sich der Autor auf Dokumente, die zu verwandten Themen wie Landwirtschaft in regionalen Naturparks, das Potential von Regionallabels oder Entwicklungsstrategien für Betriebe im Berggebiet verfasst wurden.

### 2.1 Verwandte Themen zur Arbeit

Nebst den Arbeiten, welche in den letzten rund 10 Jahren über die UBE geschrieben wurden, gibt es weitere Dokumentationen, die zwar nicht über die Region Entlebuch verfasst wurden, jedoch in verwandte Themen hineinfließen, die auch als Grundlage für die vorliegende Arbeit benötigt werden kann.

Im Kanton Schwyz wurde eine Machbarkeitsstudie für einen **regionalen Naturpark** erarbeitet, wobei auch auf die Landwirtschaft eingegangen wurde. Die Situation der Landwirtschaft ist hinsichtlich ökonomischer sowie auch sozialer Aspekte leicht abnehmend. Hierbei stellt man den regionalen Naturpark als Trendwende in Aussicht, da durch intensiveren Agrotourismus und den grösseren Stellenwert von regionalen Labels Mehreinnahmen generiert und Arbeitsplätze gesichert werden können. (Foster et al. 2009)

Zum Thema **Potential von Labelregion** wurde eine grossflächige Dokumentation über Labelregionen im Alpengebiet erstellt, wobei auch Unterschiede zu den Regionen im Berggebiet erwähnt werden. Im Gegensatz zu der Strategie in den Alpengebieten, in denen laut Studie vor allem auf die Karten „Soziales und Ökologie“ gesetzt werden sollte, ist die Wertschöpfungsmöglichkeit von Landwirtschaftsprodukten im Berggebiet höher. Hier lässt es die Lage besser zu, landwirtschaftliche Güter zu produzieren und diese unter der Labelregion zu vermarkten. (Siegrist et al. 2009)

Der Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) dient als Arbeitshilfe für den Aufbau von neuen „regio plus“ Projekten, die eine **wettbewerbsfähige Zusammenarbeit mit Wertschöpfungspotential** zum Ziel haben. Die Entwicklung und Vermarktung von regionalen landwirtschaftlichen Produkten wird hierbei als eine von zehn Themengruppen angesprochen. Es braucht Initiativen zur besseren Vermarktung dieser Produkte, speziell wird der Verkauf über ein gemeinsames Regional-Label als beste Voraussetzung dafür angepriesen. Dabei ist es wichtig, dass der Blickwinkel möglichst offen gehalten wird und in einem sektorenübergreifenden Denken den unterschiedlichen Wahrnehmungen Gehör gegeben werden kann. (Heeb et al. 2008)

Agrimontana, ein Forschungsprogramm von Agroscope, hat im Auftrag des Bundes eine Strategie zum Problem des Strukturwandels und von damit verbundenen strukturellen und sozialen Änderungen ausgearbeitet. Die aktuellen Veränderungen in der Landwirtschaft gefährden die multifunktionalen Leistungen und eine **nachhaltige Entwicklung der Berggebiete**. Um den vielfältigen Herausforderungen gerecht zu werden, entwickelten die Autoren drei Module. Nebst der ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit bei den Produktionssystemen werden alternative Betriebszweige als erfolgsversprechender Ansatz für die Berggebiete angesprochen. Drittens ist das Gewicht auf die gesamte Wertschöpfungskette, von der Produktion bis zur erfolgreichen Vermarktung, zu setzen, um einen möglichst hohen Mehrwert zu erzielen. (Flury 2009)



## 2.2 Literatur und Arbeiten über die UBE

Im Jahre 2001 bekam die Region Entlebuch den Status als Unesco Biosphäre. Seitdem wurden bereits diverse Arbeiten, seien es Bachelor- oder Masterarbeiten, Dissertationen oder sonstige Arbeiten im Zusammenhang mit der UBE erstellt. Einige davon können als Grundlage für die hier vorliegende Arbeit genutzt werden.

Laut der Diplomarbeit von Ritter (2002) stellt die Unesco Biosphäre Entlebuch für die **Landwirtschaft der Region eine Chance zur nachhaltigen Entwicklung** dar. Dies nicht nur in ökologischer, sondern auch in sozialer sowie ökonomischer Hinsicht. Das grösste Potential sieht Ritter im Agrotourismus, welcher ideal als Verbindungsbrücke zwischen dem Tourismus und der Landwirtschaft genutzt werden kann. Diese Nebenerwerbsmöglichkeit kann als mögliches Standbein in der Landwirtschaft genutzt werden und so zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation beitragen.

In ihrer Dissertation verfasste Schmid (2004) mit dem **die UBE als Modell für eine nachhaltige Regionalentwicklung** bewertet werden kann, wobei die Landwirtschaft als eines von drei Handlungsfeldern behandelt wird. Als Schwerpunkt dient in der Landwirtschaft die Multifunktionalität, welche mit den Bereichen Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft umschrieben wird, wobei für diese Arbeit vor allem der Bereich Wirtschaft interessant ist. Schmid spricht hier einerseits die regionale Veredelung von Milch-, Fleisch- und Nischenprodukten unter dem Label „Echt Entlebuch“ an. Andererseits wird eine Professionalisierung des Agrotourismus bezüglich des Übernachtungs- und Erlebnisangebots angestrebt.

Im Auftrag der Landwirtschaftlichen Kreditkasse des Kantons Luzern in Absprache mit der Kantonalen Dienststelle für Landwirtschaft und Wald (Iawa) erstellten die Herren Schnider, Hofstetter und Höltschi (2005) ein **Konzept bezüglich der zukünftigen Milchverarbeitung** in der Region Entlebuch, wo hauptsächlich die Situation der Verarbeitungsbetriebe (Käsereien) untersucht wurde. So sollte laut Konzept schwergewichtig auf Spezialitäten gesetzt und die Produktion von Emmentaler auf wenige Kernbetriebe eingeschränkt werden. Diese Produkte könnten vom Label „Echt Entlebuch“ profitieren. Eine enge Zusammenarbeit mit dem Tourismus und der Gastronomie wäre anzustreben. Die Perspektiven der Milchwirtschaftsbetriebe werden in der Arbeit auch kurz angesprochen. Die Autoren erwähnen einen extremen Wandel, in welchem die Milchproduzentinnen und Milchproduzenten zurzeit stehen. Als Handlungsempfehlung wird unter anderem geraten, dass sich Genossenschaften und andere Personengruppen zu „Initiativgruppen“ zusammenschliessen und gemeinsam Projekte aufbauen, bei welchen möglicherweise auf die Unterstützung von Bund und Kanton gezählt werden kann, da diese die regionale Entwicklung nachhaltig beeinflussen. (Schnider et al. 2005)

Als Projektarbeit untersuchten eine Gruppe von Studenten der Hochschule Luzern die **Ökonomisierung der Landwirtschaft in der Unesco Biosphäre Entlebuch**. Das Ziel der Arbeit war es, neue Einnahmequellen für die Landwirtschaft in der Gemeinde Escholzmatt zu definieren, wobei die Gruppe verschiedene Projekte in Planung stellte. Die SWOT-Analyse zeigt verschiedene Stärken / Schwächen der Gemeinde Escholzmatt und Chancen / Gefahren der Umwelt auf. Zu den Stärken gehören das Potential für den Naturtourismus und die Hilfsbereitschaft der Bevölkerung. Schwächen sind gemäss der Arbeit der langsame Strukturwandel und die dezentrale Lage. Chancen sehen die Gruppenmitglieder vor allem im Tourismus, wobei vermehrt auf das Label UBE gesetzt werden müsste. Die grösste Gefahr liegt bei der Abwanderung. Obwohl sich die Abwanderungsquote in den letzten Jahren verkleinert hat, zieht es immer noch viele junge Leute in Agglomerationsnähe. (Häfliger et al. 2008)



Anlässlich einer Berufsschularbeit befassten sich zwei Lernende mit dem Thema der **Marke „Echt Entlebuch“**. Ihnen ist die grosse Vielfalt unter den Produkten aufgefallen. Die Vermarktung sei gut organisiert und die Produzenten und Verkaufsstellen werden von der Marke unterstützt. Die Autorinnen zeigten auf, dass das Label „Echt Entlebuch“ innerhalb der Region gut verankert ist, ausserhalb des Kantons Luzern jedoch noch nicht Fuss fassen konnte. Hier könnte man die Werbung intensivieren und an den hochwertigen, regionalen und nachhaltig produzierten Produkten aufhängen. Die Gewinner der Marke „Echt Entlebuch“ sind nach Käser und Wicki nebst den Konsumenten die Produzenten, die Region und die Natur. (Käser und Wicki 2012)

### 2.3 Folgerungen für diese Arbeit

Nach der Einsicht diverser Arbeiten über die Unesco Biosphäre Entlebuch sowie verwandte Themen wie die Landwirtschaft in regionalen Naturparks, das Potential von Regionallabels und Entwicklungsstrategien für Betriebe im Berggebiet können verschiedene Folgerungen daraus abgeleitet und für diese Arbeit als Grundlage genutzt werden.

Die Landwirtschaft kann durch regionale Naturparks profitieren und damit eine Trendwende zur Stagnation oder leichten Abnahme der ökonomischen und sozialen Bereiche dieses Sektors erzwingen (Foster et al. 2009). Weiter ist eine Wertschöpfungsmöglichkeit von Landwirtschaftsprodukten im Berggebiet höher, wenn diese unter einem gemeinsamen Label vermarktet werden (Siegrist et al. 2009). Bei der Ausarbeitung von regionalen Entwicklungsvorhaben ist ein sektorenübergreifendes Denken wichtig, da dies der Blickwinkel vergrössert und den gemeinsamen Erfolg erhöht (Heeb et al. 2008). Alternative Betriebszweige gelten im Berggebiet als erfolgsversprechender Ansatz, um in Zukunft Einkommen zu generieren (Flury 2009).

So wird die UBE für die Landwirtschaft als Chance für eine nachhaltige Entwicklung in ökologischer, sozialer und ökonomischer Hinsicht gehandelt, wobei der Agrotourismus als Nebenerwerb und Verbindungsbrücke zwischen Landwirtschaft und Tourismus angepriesen wird (Ritter 2002). Neben dem Agrotourismus ist auch die regionale Veredelung von Milch-, Fleisch- und Nischenprodukten unter dem Label „Echt Entlebuch“ eine weitere Möglichkeit eines Nebenerwerbs in der Landwirtschaft (Schmid 2004). Bei der Milchverarbeitung sollte die Produktion von Emmentaler auf wenige Kernbetriebe beschränkt werden. Anstelle dessen wäre ein Ausbau an Spezialitäten wünschenswert, welche wiederum unter dem Label „Echt Entlebuch“ vermarktet werden könnten. Eine enge Zusammenarbeit mit dem Tourismus und dem Gastgewerbe ist anzustreben, wobei sich Personengruppen zu „Initiativgruppen“ zusammenschliessen und gemeinsam Projekte aufbauen sollten (Schnider et al. 2005). In den Gemeinden der Region Entlebuch wird die Hilfsbereitschaft der Bevölkerung als Stärke, die dezentrale Lage als Schwäche dargestellt. Als Chance kann der Tourismus angesehen werden, wobei die Abwanderung junger Leute als Risiko zu verstehen ist (Häfliger et al. 2008). Die Marke „Echt Entlebuch“ wird in vielen Arbeiten erwähnt. Dieses Label genießt in der Region einen angesehenen Ruf, ist jedoch ausserkantonale noch wenig bekannt (Käser und Wicki 2012).

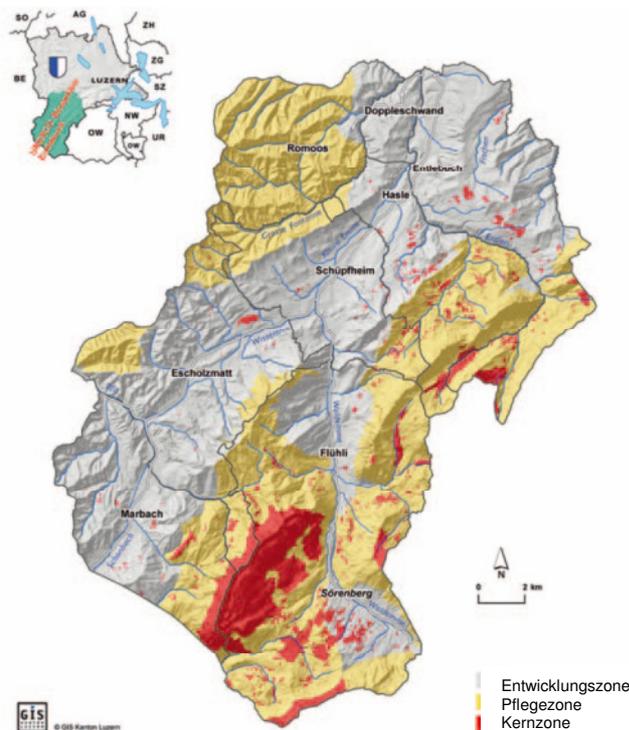
### 3 Material und Methoden

Es werden verschiedene Materialien und Methoden eingesetzt, um die Ausgangslage zu dokumentieren und darauf aufbauend neue Strategien zu entwickeln, die später an Fallbeispielen angewandt werden. Als Einleitung zum Thema dient eine Literaturrecherche, die bereits durchgeführte Arbeiten aufzeigt. Die Dokumentation der Ausgangslage gibt einen Einblick in die Strukturen der landwirtschaftlichen Betriebe der Region und deren betriebswirtschaftlichen Situation. Zusammen mit der Umweltanalyse kann darauf aufbauend eine SWOT- sowie eine strategische Analyse abgeleitet werden. Bei den Ergebnissen entwickelt der Autor basierend auf den Betriebsdaten verschiedene Strategien, wie sich die Betriebe in Zukunft ausrichten könnten. Anhand von zwei Fallbeispielen werden diese Strategien zum Teil kombiniert und auf ihre Durchführung geprüft. In der Diskussion verknüpft der Verfasser die Ergebnisse der Teilbereiche und ergänzt diese mit den Überlegungen aus der einleitenden Literatur. In den Schlussfolgerungen werden die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und auf mögliche Weiterarbeit hingewiesen.

#### 3.1 Welche Themenbereiche wurden untersucht

Für diese Arbeit untersucht der Autor die landwirtschaftlichen Betriebe der Unesco Biosphäre Entlebuch. Es wird untersucht, wo die Betriebe der Region Entlebuch aus wirtschaftlicher Sicht stehen und wohin sie sich in Zukunft bewegen werden.

##### 3.1.1 Region



Die Untersuchungen basieren auf die Unesco Biosphäre Entlebuch oder auf die Region Entlebuch (wird in dieser Arbeit als Synonym genutzt). Das Entlebuch umfasst das 395 km<sup>2</sup> grosse Haupttal der Kleinen Emme zwischen Bern und Luzern. Die Region hat 17'000 Einwohner (UBE 2012). Zur UBE gehören die Gemeinden Entlebuch, Doppleschwand, Escholzmatt, Flüeli - Sörenberg, Hasle, Marbach, Romoos und Schüpfheim.

Die Kernzone umfasst die bereits rechtlich geschützten Naturschutzgebiete und wird von der Pflegezone, welche extensiv bewirtschaftet wird, umschlossen. Die Landwirtschaft befindet sich in der Entwicklungszone, in der sie mit den anderen Sektoren die nachhaltige Entwicklung des gesamten Biosphärenreservats umsetzt (UBE 2007).

Abbildung 1: Die Unesco Biosphäre Entlebuch, eingeteilt nach Gemeinden und Zonen

Quelle Bild: Die Unesco Biosphäre Schweiz (UBE 2007)



### 3.1.2 Betriebe

In einem ersten Schritt untersucht der Autor die Gesamtheit der Landwirtschaftsbetriebe der Region Entlebuch. Darin enthalten sind sowohl die Haupterwerbs- wie auch die Nebenerwerbsbetriebe. Diese Informationen dienen als Grundlage und für die Standortbestimmung, wo sich die Betriebe der Region befinden.

Im ersten Teil der Ergebnisse, in dem mögliche Strategien behandelt werden, bezieht sich der Autor vor allem auf diese Betriebe, welche laut der Standortbestimmung heute oder in naher Zukunft finanzielle Probleme aufzeigen. Dies macht laut Emmenegger (2012) rund ein Drittel der Betriebe in der Region aus.

Im zweiten Abschnitt der Ergebnisse werden anhand von Fallbeispielen zwei Betriebe ausgewählt, die laut Standortbestimmung typisch für diese Betriebsgruppe sind. Mit diesen Referenzbetrieben möchte der Verfasser die Durchführbarkeit der entwickelten Strategien prüfen.

### 3.1.3 Ökonomie

Um die wirtschaftliche Situation der untersuchten Betriebe bewerten zu können, werden bestimmte Kennzahlen aus den Buchhaltungen bezogen. Dabei werden für die Ermittlung der Vermögens- und Schuldenverhältnisse Daten aus der Bilanz zu Hilfe genommen, während man Informationen über den Erfolg einer einzelnen Geschäftsperiode aus der Erfolgsrechnung erkennen kann (Thommen 2008, 351 / 368):

- Für die Vermögens- und Schuldenverhältnisse sind dies, nebst dem Total der Aktiven / Passiven, der Eigenfinanzierungsgrad und die Höhe des Fremdkapitals.
- Für die Liquiditätsbetrachtung (Liquiditätsgrad 2) werden die flüssigen Mittel und die kurzfristigen Forderungen mit den kurzfristigen Schulden verglichen.
- Aus der Erfolgsrechnung bezieht der Autor Zahlen zum landwirtschaftlichen Einkommen, Nebenerwerb, Gesamteinkommen sowie zum Privatverbrauch. Auch werden die Anteile der Strukturkosten im Bezug zur Gesamtleistung angeschaut.

Da es schwierig ist, genaue Daten über einzelne Betriebe zu erhalten, wird mit der Auswertung der Buchhaltungsergebnisse der Agro-Treuhandstelle Sursee (Ausgabe 2010) gearbeitet. Diese umfasst Daten aus Betrieben im ganzen Kanton Luzern und teils auch aus dem Kanton Zug. Durch die Angaben über die Strukturen der regionalen Betriebe können aus dieser Vielzahl an Ergebnissen repräsentative Zahlen für die landwirtschaftlichen Betriebe der Region Entlebuch herausgelesen werden.

Auf Seite der Bilanz ist es leider schwierig, für die Betriebe der Region konkrete Zahlen zu Fremd- und Eigenkapital sowie der Liquidität zu erhalten. Weder die Agro-Treuhandstelle Sursee, noch die landwirtschaftliche Kreditkasse Luzern, noch die regionalen Treuhändler haben detaillierte, statistische Auswertungen zu Bilanzkennzahlen, da der Aufwand dafür zu gross wäre. Die Agroscope Reckenholz - Tänikon (ART) wertet zwar jährlich solche Daten aus. Diese sind jedoch nicht auf Basis von Regionen vorhanden und sind deshalb für die Region Entlebuch nicht repräsentativ. Um diesem Problem entgegenzuwirken, führt der Autor dieser Arbeit ein Interview mit einem Treuhändler der Region durch, welcher schon seit vielen Jahren Kunden im Entlebuch betreut und kommt somit zu einer Grobsicht über die finanzielle Lage der Betriebe.



## 3.2 Mit welchen Methoden wurde untersucht

Um an die Daten zu gelangen, welche dann in der Arbeit zusammengestellt werden, schlägt man verschiedene Wege ein. Der Autor fasst bestehende Literatur zusammen und wertet bereits vorhandene Daten aus. Mittels Interviews können fehlende Datenauswertungen mit Expertenmeinungen ergänzt werden. Anhand von Fallbeispielen kann man die verschiedenen Strategien auf ihre Durchführbarkeit prüfen.

### 3.2.1 Literaturrecherche

Als Einleitung und somit als Grundrahmen der gesamten Arbeit verweist der Autor auf bereits erstellte Arbeiten über die UBE und verwandte Themen wie die Landwirtschaft in regionalen Naturparks sowie Produktelabels. Für dieses Vorhaben wurde nach passender Literatur im Internet recherchiert, die unter dem einleitenden Punkt „Stand der Forschung“ zusammengefasst und auf das Thema dieser Arbeit bezogen wurden.

### 3.2.2 Auswertung von statistischen Daten

Um die betriebswirtschaftliche Ausgangslage der landwirtschaftlichen Betriebe dokumentieren und Angaben über die Betriebsstrukturen machen zu können, bezog sich der Verfasser dieser Arbeit auf die Auswertungsergebnisse der Buchhaltungsabschlüsse 2010 der Agro-Treuhand Sursee. Diese untersucht jährlich Betriebe in den Kantonen Luzern und Zug, teilt die Betriebe in verschiedene Stufen ein und berechnet wichtige Kennzahlen. Die Einteilung erfolgt nach Region, Grösse oder Betriebstyp. Um die Gesamtheit dieser Betriebe auf die Region Entlebuch herabsetzen zu können, wird in dieser Arbeit nur mit spezifischen Betriebsgruppierungen wie Hügel- / Bergregion und Verkehrsmilch / Mutterkühe gearbeitet. Diese Betriebe sind gemäss Emmenegger (2012) und Felder (2012) typisch für das Entlebuch und können repräsentativ eingesetzt werden.

Tabelle 1: Herkunft der Informationen und deren Aussagekraft

Material / Methode	Quelle	Aussagekraft
Literaturquelle	Diverse	Diplomarbeiten, Dissertationen und weitere schulische Arbeiten
Statistische Daten	Agro-Treuhand Sursee	Zusammenfassung von betriebswirtschaftlichen Daten des Jahres 2010 (Kanton LU / ZG)
	Grundlagenbericht 2010	Vergleich CH-Betriebe
	Wirzkalender 2012	Nachschlagewerk, Referenzzahlen
	Deckungsbeitragskatalog 2011	Aktuelle Auflistung von Leistungen und Direktkosten verschiedener Betriebszweige
Interview	Wendelin Emmenegger	Treuhänder, Expertenmeinung
	Daniel Felder	Berater, Expertenmeinung
	Joe Herzog	Sozialvorsteher, Expertenmeinung
	Werner Wolfisberg	Landwirt, Expertenmeinung

Nebst den Daten von der Agro – Treuhand Sursee kann mit weiteren Durchschnittszahlen aus dem Wirzkalender, dem Grundlagenbericht und dem Deckungsbeitragskatalog gearbeitet werden. Weiter bezieht sich der Autor in gewissen Bereichen auf Expertenmeinungen.



### **3.2.3 Interviews**

Da nur eine grobe Auswertung von Buchhaltungsergebnissen auf der Basis der Bilanz (EK, FK sowie Liquidität) in der Region vorhanden ist, entschloss sich der Autor, mit Hilfe eines Interviews zu einem Gesamtüberblick über die Betriebe in der Region Entlebuch zu kommen. Ein passender Interviewpartner wurde dafür in einem regionalen Treuhandbüro gefunden. Weiter hatte der Autor die Möglichkeit, im Gespräch mit einem regionalen Berater im Bereich Betriebswirtschaft eine Gesamtübersicht über die landwirtschaftlichen Betriebe zu erlangen. Bei der Ausarbeitung der Strategien und der Bearbeitung der Fallstudien konnten zudem weitere Expertenmeinungen dazu gezogen werden.

### **3.2.4 SWOT – Analyse**

Innerhalb der Dokumentation der gegenwärtigen Situation der landwirtschaftlichen Betriebe der Unesco Biosphäre können auf Stufe Betriebsstrukturen und betriebswirtschaftlicher Situation diverse Stärken und Schwächen zusammengefasst werden (Thommen 2008, 783ff). Die Umfeldanalyse gibt Auskunft über die Chancen und Gefahren, welchen die Entlebucher Landwirtschaftsbetriebe aktuell und in Zukunft ausgesetzt sind. Die Stärken und Schwächen der Betriebe werden mit den Chancen und Gefahren der Umwelt in Verbindung gebracht und zu Handlungsempfehlungen formuliert.

### **3.2.5 Fallbeispiele**

Im Hauptteil der Arbeit werden unter den Ergebnissen im ersten Schritt mögliche Strategien für eine zukünftige Betriebsführung ausgearbeitet. Diese Strategien wendet der Verfasser in einem zweiten Schritt an zwei Fallbeispielen mit Referenzbetrieben an. Da die Strategien speziell für finanziell schwächere Betriebe erarbeitet werden, stammen die Referenzbetriebe aus dem Drittel, welches aus betriebswirtschaftlicher Sicht die negativsten Abschlüsse aufweisen.

Die Betriebe werden in den Fallstudien anonymisiert dargestellt, denn oft greift der Autor auf detaillierte Daten aus der Buchhaltung zurück. Weiter wird bei den Direktzahlungen bereits mit den provisorischen Vorgaben der neuen AP 14 gerechnet. Hier ist anzumerken, dass die Zahlen aus diesen Berechnungen nicht als definitiv betrachtet werden dürfen, da die ganze AP mitsamt des WDZ noch in der Vernehmlassung steht (Stand Juni 2012).



## 4 Dokumentation der Ausgangslage

Um die gegenwärtige Situation aufzeigen zu können, werden nachfolgend die landwirtschaftlichen Betriebe sowie deren Umfeld genauer analysiert und dokumentiert. Die Hauptbetriebszweige und Zonen werden vorgestellt und die Betriebe gemäss ihrer betriebswirtschaftlichen Situation in Gruppen unterteilt. Damit die Ausgangslage genau dokumentiert werden kann, wird auch das Umfeld einbezogen und in der SWOT-Analyse mit den landwirtschaftlichen Betrieben der Region kombiniert, sowie daraus Handlungsempfehlungen formuliert.

### 4.1 Strukturen der landwirtschaftlichen Betriebe

Die Betriebe der Region Entlebuch können in die Hügel- und Bergzone eingeteilt werden, wobei sich die Hügelzone in untenstehender Tabelle 2 aus Hügel- sowie Bergzone 1 und die Bergzone aus Bergzone 2-4 zusammensetzt. Beim Betriebstyp unterscheidet der Autor zwischen Milchproduktions- und Mutterkuhbetrieben.

**Tabelle 2: Betriebsstrukturen unterteilt nach Region und Betriebstyp**

Kennzahl	Hügelregion (HZ, BZ 1)	Bergregion (BZ 2-4)	Verkehrsmilch	Mutterkühe	Vergleich Schweiz
Anzahl Betriebe	153	41	125	37	3202
Arbeitskräfte	1.6	1.6	1.6	1.4	1.66
- davon FA	1.2	1.3	1.3	1.1	1.22
LN (ha)	18.30	23.67	19.22	20.38	21.06
- davon Pachtland	6.17	10.11	7.2	8.02	9.69
- davon Ökofläche	1.79	3.56	1.85	2.45	-
GVE	30.8	23.6	29.4	23.6	25.1
- davon Milchvieh	20.9	15.9	28.8	0.0	13.0
- davon Mutterkühe	3.7	5.8	0.0	23.3	1.8
- davon Schweine / Geflügel	6.2	1.9	0.6	0.3	4.2
- andere					6.1

Quelle Tabelle 2: Agro – Treuhand (2011, 11-12), Grundlagenbericht (Mouron und Schmid 2011)

Tabelle 2 zeigt auf, dass sich die Arbeitsbelastung in der Hügel- und Bergregion sowie beim Betriebstyp Verkehrsmilch auf gleichem Niveau befindet, in der Hügelzone aber mehr Arbeiten durch Angestellte durchgeführt werden. Die Mutterkuhbetriebe werden demnach tendenziell arbeitsextensiver bewirtschaftet, was in der Tabelle 2 nebst der tieferen Arbeitsbelastung auch an den tiefen GVE, basierend auf den Mutterkühen, erkennbar ist. Auffallend ist auch die Grösse des Pachtlands, welche bei allen Referenzbetrieben im Verhältnis zur restlichen Schweiz tiefer liegt. Der Anteil der Ökofläche macht rund 10 Prozent aus, in der Bergregion ist er mit 15 Prozent etwas höher.

Verglichen mit dem Schweizer Durchschnittsbetrieb werden auf den landwirtschaftlichen Betrieben der Region Entlebuch bedeutend mehr Mutterkühe pro Betrieb gehalten. Daneben sind auch die Anzahl Milchkühe bei den regionalen Betrieben höher. Dies sind beides Anzeichen dafür, dass viele Betriebe der UBE auf die Betriebszweige Milchwirtschaft und Mutterkuh setzen.



## 4.2 Betriebswirtschaftliche Situation

Für die Beurteilung der Situation der Betriebe in der Region Entlebuch werden nebst den Strukturdaten auch betriebswirtschaftliche Kennzahlen benötigt, um eine Standortbestimmung der betroffenen Betriebe erstellen zu können. Die Kennzahlen werden aus der Erfolgsrechnung sowie der Bilanz bezogen und geben Auskunft über die Rentabilität und Gesamtsituation der Betriebe.

### 4.2.1 Zahlen aus der Erfolgsrechnung:

Bei den Gesamtleistungen sind die Hügelbetriebe vorab, jedoch sind hier auch die Fremdkosten höher (Tabelle 3). Bei den Mutterkuhbetrieben sind die Leistungen und die Kosten am tiefsten. Daraus resultiert das niedrigste Betriebseinkommen. Oft kombiniert das Betriebsleiterehepaar diesen Betriebstyp mit einem Nebenerwerb (Tabelle 3), was das Gesamteinkommen positiv beeinflusst. Das Betriebseinkommen ist in der Hügelregion im Bezug zur Bergregion höher, jedoch kann aufgrund der höheren Strukturkosten 2 ein praktisch gleich hohes landwirtschaftliches Einkommen (LE) abgeleitet werden. Das LE ist beim Betriebstyp Mutterkuhhaltung im Verhältnis zu Variante Verkehrsmilch und dem Einbezug der Arbeitsbelastung tiefer. Unterschiede können auch beim Privatverbrauch (PV) erkannt werden, wobei hier die Hügelregion sowie die Mutterkuhbetriebe höher liegen. Die Eigenkapitalbildung ist in der Bergregion und dem Betriebstyp Verkehrsmilch am höchsten, die Betriebe der Hügelregion schliessen beim Cashflow auf. Die Schuldzinsen sind in der Hügelregion und dem Betriebstyp Verkehrsmilch am höchsten. Daraus kann abgeleitet werden, dass das Fremdkapital bei diesen Betrieben höher ist.

**Tabelle 3: Die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen aus der Erfolgsrechnung unterteilt nach Region und Betriebstyp**

Kennzahl	Hügelregion (HZ, BZ 1)	Bergregion (BZ 2-4)	Verkehrsmilch	Mutterkühe	Vergleich Schweiz
Anzahl Betriebe	153	41	125	37	3202
Arbeitskräfte	1.6	1.6	1.6	1.4	1.66
- davon FA	1.2	1.3	1.3	1.1	1.22
LN	18.30	23.67	19.22	20.38	21.06
GVE	30.8	23.6	29.4	23.6	25.1
<b>Leistungen</b>	<b>257'800.-</b>	<b>228'943.-</b>	<b>222'340.-</b>	<b>195'915.-</b>	<b>256'605.-</b>
<b>- Fremdkosten</b>					
Direktkosten	90'496.-	74'452.-	57'493.-	47'897.-	73'019.-
Strukturkosten 1	89'474.-	81'255.-	83'206.-	80'034.-	91'041.-
<b>= Betriebseinkommen</b>	<b>77'830.-</b>	<b>73'236.-</b>	<b>81'641.-</b>	<b>67'984.-</b>	<b>86'121.-</b>
<b>- Strukturkosten 2</b>	<b>28'302.-</b>	<b>24'309.-</b>	<b>26'436.-</b>	<b>28'011.-</b>	<b>30'940.-</b>
davon Schuldzinsen	8'569.-	6'970.-	7'565.-	6'978.-	7'053.-
<b>= Landw. Einkommen</b>	<b>49'528.-</b>	<b>48'927.-</b>	<b>55'205.-</b>	<b>39'973.-</b>	<b>55'182.-</b>
<b>+ Nebeneinkommen</b>	<b>19'770.-</b>	<b>17'461.-</b>	<b>16'500.-</b>	<b>29'586.-</b>	<b>26'308.-</b>
<b>- Privatverbrauch</b>	<b>63'256.-</b>	<b>54'638.-</b>	<b>58'024.-</b>	<b>64'458.-</b>	<b>71'421.-</b>
<b>= Eigenkapitalbildung</b>	<b>6'042.-</b>	<b>11'750.-</b>	<b>13'682.-</b>	<b>5'101.-</b>	<b>10'069.-</b>
<b>Cashflow</b>	<b>43'901.-</b>	<b>45'074.-</b>	<b>48'093.-</b>	<b>37'654.-</b>	<b>46'677.-</b>

Quelle Tabelle 3: Agro – Treuhand (2011, 17 / 20), Grundlagenbericht (Mouron und Schmid 2011)



Im Bereich der Strukturkosten wertete die Agro-Treuhandstelle einige Details aus, um die Unterschiede hier etwas klarer dokumentieren zu können. Die wichtigsten Erkenntnisse daraus sind (Agro-Treuhand 2011, 44 - 46):

- Je kleiner der Betrieb, desto grösser die Strukturkosten 1 pro ha LN. Dies kann über alle Zonen und Betriebstypen ausgesagt werden.
- In den Strukturkosten 2 sind Personalkosten in grösseren Betrieben höher, die Pachtzinsen durchgehend etwa gleich gross und die Schuldzinsen im Verhältnis bei den kleinen Betrieben am grössten.
- Die Strukturkosten sind in der Hügelizeone bedeutend grösser als in der Bergzone.
- Zwischen den Betriebstypen Verkehrsmilch und Mutterkuhhaltung sind nur geringe Unterschiede bei den Strukturkosten erkennbar.

Auffallend sind auch die grossen Unterschiede im Privatverbrauch. Laut Daniel Felder, Berater am BBZN in Schüpfheim, sind die privaten Ausgaben der erste Punkt, bei dem gespart wird, wenn es dem Betrieb einmal weniger gut geht. Vor allem Engpässe in der Liquidität können mit tieferen privaten Ausgaben aufgefangen werden. Solche Kürzungen im Privatverbrauch sind aber nicht nachhaltig und belasten das Familienleben.

Damit die Zahlen auch mit einer Referenz verglichen werden kann, sind in der Tabelle 3 in der hintersten Spalte Durchschnittszahlen aller Betriebe aufgelistet, welche durch die ART im Grundlagenbericht 2010 ausgewertet wurden. Die Arbeitsbelastung liegt beim schweizweiten Vergleich etwa auf gleichem Niveau. Während die Betriebe im Entlebuch tendenziell von der Fläche her kleiner sind, ist der Tierbestand pro Betrieb deutlich höher, was allgemein über die Betriebe im Kanton Luzern ausgesagt werden kann. Die Schuldzinsen sind im Durchschnitt der landwirtschaftlichen Betriebe der UBE höher als in der restlichen Schweiz, was auf ein höheres Fremdkapital deutet. Schweizweit wird mehr Einnahmen über einen Nebenerwerb generiert, wobei hier die Betriebe der Region in jüngster Vergangenheit langsam aufgeschlossen haben (Emmenegger 2012). Die jährliche Eigenkapitalbildung liegt gesamtschweizerisch etwa auf dem Niveau der Entlebucher Betriebe. Hier muss jedoch der verhältnismässig tiefe Privatverbrauch der regionalen Betriebe mitberücksichtigt werden.

## 4.2.2 Zahlen aus der Bilanz:

In dieser Arbeit wird aus der Bilanz mit den total gebundenen Mittel gearbeitet, aufgeteilt in Fremd- und Eigenkapital. Daraus kann der Eigenfinanzierungsgrad der Betriebe abgeleitet werden, was die prozentuale Verteilung der Geldquellen aufzeigt. Weiter versucht der Autor, mit Hilfe des Liquiditätsgrads 2 das Verhältnis von flüssigen Mitteln zu den kurzfristigen Schulden aufzuzeigen.

Als Quelle für die Informationen dienen einerseits grobe Auswertungen der Agro – Treuhand Sursee (2011, 9), andererseits Meinungen und Standpunkte eines Experten (Emmenegger 2012).

Aus den Auswertungen der Buchhaltungsergebnisse der Agro-Treuhand Sursee konnte eine Grobübersicht über die Bilanzen, unterteilt nach Tal- und Berggebiet, herausgezogen werden.

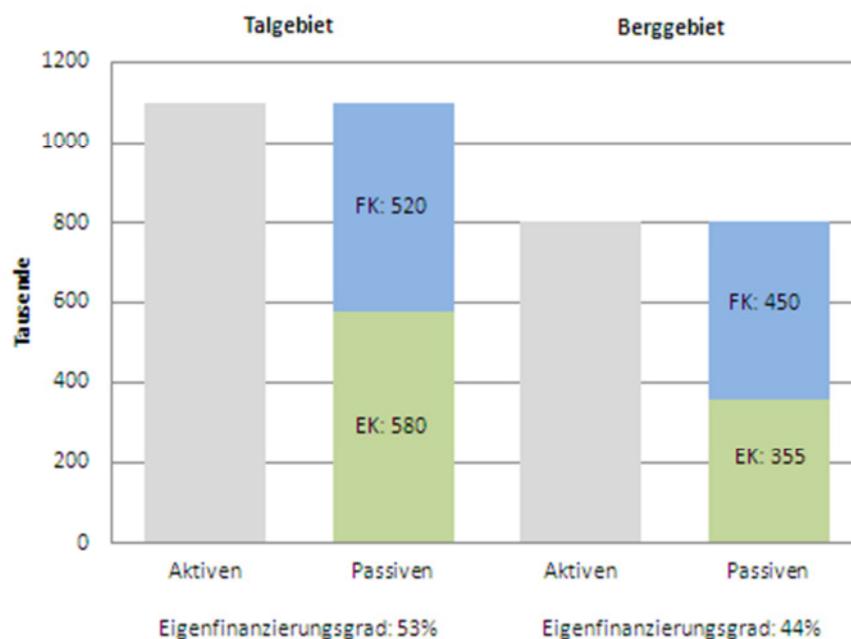


Abbildung 2: Gegenüberstellung von Eigen- und Fremdkapital zwischen Tal- und Bergbetrieben

Quelle Abbildung: nach Agro-Treuhand Sursee (2011, 9), verändert

Aus dieser Abbildung kann man erkennen, dass im durchschnittlichen Talbetrieb im Kanton Luzern Gelder in der Höhe von 1,1 Millionen Franken gebunden sind. Das Fremdkapital liegt bei 520'000.- und das Eigenkapital bei 580'000.-, was einen Eigenfinanzierungsgrad von 53% ergibt. Im durchschnittlichen Bergbetrieb sind mit 805'000.- weniger Gelder in den Betrieben investiert, hier liegt der Eigenfinanzierungsgrad bei 44%. Aus diesen Zahlen kann abgeleitet werden, dass die Bergbetriebe im Kanton Luzern (und somit auch die Region Entlebuch) im Verhältnis einen tieferen Eigenfinanzierungsgrad aufweisen als die Betriebe der Talregion.

Dies bestätigt auch Wendelin Emmenegger, selbstständiger Treuhänder in Schüpfheim. Laut seinen Einschätzungen liegt das betriebliche Vermögen der regionalen Betriebe zwischen 500'000 – 800'000 Franken, davon setzen sich 300'000 – 500'000 Franken als Schulden zusammen. Der durchschnittliche Eigenfinanzierungsgrad liegt somit unter 50%.



Beim Thema Liquidität beurteilt Emmenegger 70 – 80% der Entlebucher Betriebe als gesund, d.h. die flüssigen Mittel und die Debitoren decken das kurzfristige Fremdkapital, der Betriebsleiter kann seine Rechnungen bezahlen. Daneben stehen 10 – 20% der Betriebe, welche ständig Mühe haben, die offenen Rechnungen zu begleichen. Bei diesen Betrieben sammeln sich jeweils die Rechnungen vor dem Erhalt der Direktzahlungen im Juni und November. Oft kann man diese Landwirtschaftsbetriebe auch am negativen Landwirtschaftskonto, ein Konto von dem die laufenden Rechnungen bezahlt und Gutschriften einbezahlt werden, erkennen. Dies ist laut Emmenegger ein grosses Problem, da diese Art von Fremdkapital mit 7-8% sehr teuer ist.

Adrian Zemp, Landwirtschaftsbeauftragter der Gemeinde Entlebuch und Präsident des UBE-Landwirtschaftsforums, teilte in einem Zeitungsartikel des Entlebucher Anzeigers (Küng 2011) die Betriebe der UBE grob in drei Gruppen ein. Ein Drittel steht finanziell gesehen gut da, das zweite Drittel würde die aktuelle Krise „einigermassen überstehen“ und das dritte Drittel stünde vor grossen Problemen. Emmenegger teilt diese Einschätzung ebenfalls und ergänzt, dass im letzten Drittel viele Betriebe einen Kapitalverzehr ausweisen, einige davon sogar einen negativen Cashflow erzielen.

Um diese Gruppen von Betrieben mit Zahlen ausdrücken zu können, konnte von Emmenegger aus jeder Gruppe ein Referenzbetrieb bezogen werden, welche nun einander gegenübergestellt werden:

**Tabelle 4: Die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen aus der Bilanz unterteilt nach Gruppen**

Kennzahl	<sup>1)</sup> UBE Gruppe 1	<sup>1)</sup> UBE Gruppe 2	<sup>1)</sup> UBE Gruppe 3	<sup>2)</sup> Vergleich Schweiz
Total Aktiven	1'510'000.-	865'000.-	675'000.-	872'000.-
Fremdkapital	860'000.-	420'000.-	570'000.-	385'000.-
Eigenkapital	650'000.-	445'000.-	105'000.-	488'000.-
Eigenfinanzierungsgrad	43%	51%	16%	56%
LE	75'000.-	35'000.-	40'000.-	55'000.-
Liquiditätsgrad 2	<sup>3)</sup> gut > 150%	<sup>3)</sup> mittel 100 – 150%	<sup>3)</sup> schlecht < 100%	596%

- 1) Buchhaltungsergebnisse im Anhang hinterlegt
- 2) Quelle ART, Grundlagenbericht (Mouron und Schmid 2011)
- 3) Einschätzung / Detailinformationen W.Emmenegger (2012)

Es ist schwierig, diese Referenzbetriebe im Detail zu beurteilen, da viele Hintergrundinformationen fehlen. So wurde auf dem Betrieb aus Gruppe 1 zum Beispiel in den letzten zwei Jahren in eine neue Scheune investiert, was den Eigenfinanzierungsgrad nach unten korrigierte. Ebenfalls gibt es aufgrund der Anonymisierung der Daten keine Informationen über das Alter der Betriebsleiter/-in, welches wiederum Einfluss auf den Eigenfinanzierungsgrad ausübt. So liegt der Eigenfinanzierungsgrad bei jungen Landwirtinnen und Landwirten tiefer, während die abtretende Generation meist viel Eigenkapital aufweist. Das Ziel dieser Referenzbetriebe ist es, eine Grobübersicht über die finanzielle Situation in den Bereichen Fremd- und Eigenkapital sowie Liquidität der einzelnen Gruppen zu ermöglichen.



In der jüngsten Vergangenheit kann eine Intensivierung des Nebenerwerbs erkannt werden (Emmenegger 2012). Aufgrund der tiefen Preise in der Milchproduktion seit 2009 sowie auch im Schweinesektor und dem damit steigenden Kostendruck haben viele Betriebe auf Mutterkuhhaltung umgestellt. Andere haben die bestehende Milchproduktion effizienter und kostengünstiger organisiert und arbeiten heute professioneller. Für die Zukunft sieht Emmenegger eine weitere Stärkung der Mutterkuhbetriebe. Die Zuchtschweine werden eher abnehmen, da viele Landwirtinnen und Landwirte der Region momentan noch rund 10 Zuchtschweine nebst der Rindviehhaltung in der Scheune halten und diese mangels Effizienz und tiefen Preisen eher sinken werden. Dafür wird dem Nebenerwerb auch in Zukunft eine steigende Gewichtung zugesagt.

Zum Thema UBE ist Emmenegger der Meinung, dass man in der gesamten Landwirtschaft eher wenig von der Zertifizierung als Biosphäre profitiert, einzelne Betriebsleiter/-innen aber davon sicher profitieren können, indem sie innovative Projekte auf die Beine stellen.

Zum Thema Problempunkte und Lösungsansätze zählt Emmenegger drei Hauptkriterien auf:

- In der Region Entlebuch gibt es eingefleischte Züchter/-innen, welche sich für die Tierbetreuung viel Zeit nehmen. Meist sind nebst dem hohen Arbeitsaufwand auch die Direktkosten verhältnismässig hoch, vorab die Kraftfutterkosten.
- Einige Betriebe halten zwei bis drei eigene Pferde, ein paar Betriebsleiter setzen diese bei der Zucht ein. Hier liegt das Hauptproblem in den Fixkosten, nebst dem Stall braucht es Trainingsmöglichkeiten, einen Anhänger, ein grosses Auto etc.
- Die Produktpreise waren zwischen 07-09 gut und der Betrieb warf in dieser Zeit mehr ab. Bei vielen Betriebsleiterfamilien konnte darauf eine Vergrösserung des Privataufwands erkannt werden. Die Preise sanken in den Jahren darauf wieder, die privaten Ausgaben blieben in vielen Fällen aber gleich hoch.

#### **4.2.3 Stärken und Schwächen der regionalen Betriebe**

Zu den Stärken gehören aus struktureller Sicht der Betriebe die verschiedenen Betriebszweige, welche das Risiko verteilen. Der Nebenerwerb wuchs in den letzten Jahren periodisch, was einen Einfluss auf das Gesamteinkommen hat. Der Privatverbrauch ist im schweizweiten Vergleich unterdurchschnittlich (Tab. 3). Die regionalen Produkte sind bereits heute für ihre hohe Qualität und die nachhaltige Produktion bekannt. Die heutige Generation der Landwirtinnen und Landwirten gestaltet sich innovativ und ist offen für Betriebsumstellungen.

Die Schwächen setzen sich aus den tiefen Eigenfinanzierungsgraden und den Liquiditätsproblemen einiger Betriebe zusammen. Viele Betriebe sind mit hohem Fremdkapital finanziert, was die jährlichen Schuldzinsen beeinflusst (Tab. 3). Die topografische Lage sowie die betrieblichen Gegebenheiten (LN pro Betrieb) ziehen eine arbeitsintensive Bewirtschaftung der Betriebe mit sich.



## **4.3 Das Umfeld der landwirtschaftlichen Betriebe**

Nebst den Stärken und Schwächen aus den Bereichen Strukturen und Betriebswirtschaft haben auch verschiedene Chancen und Gefahren aus dem Umfeld einen Einfluss auf den einzelnen Betrieb, wobei man diese auf regionaler, nationaler sowie internationaler Ebene beurteilen kann.

### **4.3.1 Regionale Ebene**

Die Anerkennung als Unesco Weltkulturerbe ist für die Region Entlebuch sicher eine grosse Chance und mithilfe dieser wurde der Grundbaustein für innovative Projekte gelegt. Mittels dem aufgebauten Label „Echt Entlebuch“ ist es den Produzentinnen und Produzenten möglich, seine in der Region produzierten Nahrungsmittel mit einem Mehrwert an die Kundinnen und Kunden zu bringen. Die Region Entlebuch hat seit der Anerkennung als Biosphäre an Bekanntheit zugenommen, was zum heutigen Zeitpunkt nicht zuletzt an den Tourismuszahlen erkennbar ist. Eine Gefahr ergibt sich aus der Abwanderung der Bevölkerung in die Stadt und deren Agglomeration, wie sie auch in anderen Randregionen erkennbar ist. So zieht es vermehrt junge Erwerbstätige in die dichter besiedelten Wohngebiete.

### **4.3.2 Nationale Ebene**

Auf nationaler Ebene passt sicher das vermehrt nachhaltige Denken der Schweizer Bevölkerung ins Konzept der UBE. Den heutigen Konsumenten sind die nachhaltige Produktion der Nahrungsmittel und eine artgerechte Tierhaltung wichtig. Weiter fördert der Bund Projekte regionaler Entwicklung (PRE), wobei diese Projekte in der Startphase durch den Staat finanziell unterstützt werden. Die neue Agrarpolitik, welche voraussichtlich 2014 in Kraft tritt, kann einerseits als Chance, andererseits als Gefahr angeschaut werden. Die tendenzielle Verlagerung der DZ vom Tal ins Berggebiet kommt den Entlebucher Betrieben eher zugute. Der Zahlungsrahmen bleibt bei der Weiterentwicklung des Direktzahlungssystems (WDZ) zwar gleich, die periodisch abnehmenden Anpassungsbeiträge müssen jedoch mit anderen Massnahmen aufgefangen werden, womit der Gesamtaufwand für den einzelnen Betrieb bei gleich bleibenden Zahlungen zunimmt. Eine weitere Gefahr zeigt sich in der Überproduktion von landwirtschaftlichen Gütern, aktuell auf dem Milchmarkt ersichtlich. Mit dem Abbau der Mengensteuerung wurde der Markt mit Mehrmengen überschüttet, was den Preis in den Keller fallen liess.

### **4.3.3 Internationale Ebene**

Die Öffnung der Grenzen ist aus internationaler Sicht sicher ein Hauptpunkt. Der Druck auf die heimischen Märkte nimmt ständig zu und die Ungewissheit der Landwirtinnen und Landwirte steigt. Die Betriebe sollten sich immer schneller am Markt anpassen, was sich in dieser Branche mit den hohen Investitionskosten in Gebäude und Maschinen als schwierig erweist. In der ganzen Globalisierung können aber auch Chancen entstehen. So sehen einige Landwirtinnen und Landwirte im globalen Markt eine Vielzahl an Kunden, welche sie mit ihren Qualitätsprodukten erreichen könnten.

### **4.3.4 Chancen und Gefahren des Umfelds**

Die Unesco Biosphäre mit dem daraus entstandenen Label „Echt Entlebuch“ kann als Chance benannt werden. Die daraus gewonnene Bekanntheit fördert den Tourismus. In PRE-Projekten könnten regionale Projekte vom Staat unterstützt werden. Das nachhaltige Denken der heutigen Bevölkerung kommt der Region zugute. Als Gefahr kann der internationale Druck auf die heimischen Märkte und die somit sinkenden Preise formuliert werden. Das neue Direktzahlungssystem basiert auf gleichem Zahlungsrahmen, aufgrund der sinkenden Anpassungsbeiträge müssen die Landwirtinnen und Landwirte jedoch für die gleichen Direktzahlungen mehr leisten.



#### 4.4 SWOT – Analyse der landwirtschaftlichen Betriebe in der UBE

Die Stärken und Schwächen der landwirtschaftlichen Betriebe können mit den Chancen und Gefahren, welche das Umfeld bietet, kombiniert und zu Handlungsempfehlungen umformuliert werden. Diese Handlungsfelder werden später in der strategischen Analyse zusammengefasst und bewertet.

Tabelle 5: SWOT - Analyse der landwirtschaftlichen Betriebe in der UBE

	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- versch. Betriebszweige</li> <li>- wachsender Nebenerwerb</li> <li>- tiefer Privatverbrauch</li> <li>- Qualitätsprodukte</li> <li>- innovativ / Alternativen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- arbeitsintensiv</li> <li>- kleinere Flächen</li> <li>- Höhe Fremdkapital</li> <li>- Schuldzinsen</li> <li>- Eigenfinanzierungsgrad</li> <li>- Liquidität</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neue Projekte lancieren</li> <li>- Produkte über bekanntes Label vermarkten</li> <li>- Nebenerwerb im Tourismusbereich aufbauen</li> <li>- Betrieb ökologischer gestalten, Arbeit NE</li> <li>- alternative Betriebszweige in der Unesco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeit reduzieren, Einkommen durch WdZ und NE beibehalten</li> <li>- FK dank PRE-Projekte bei Neulancierung senken</li> <li>- Mehrwert über Label, Eigenfinanzierung erhöhen und Liquidität sichern</li> </ul>
<b>Gefahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mittels Alternativen Überproduktion senken</li> <li>- mit Innovation gegen Marktöffnung, Mehrwert</li> <li>- Mehraufwand WdZ durch mehr Einnahmen abgelten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abhängigkeit vom Markt senken</li> <li>- Mehraufwand WdZ versuchen zu decken</li> <li>- Mittels tiefen Fixkosten zu besserem Eigenfinanzierungsgrad</li> </ul>

Aus der Tabelle 5 kann die Verbindung der Chancen und Gefahren mit den Stärken und Schwächen herausgelesen werden. Die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen beruhen massgeblich auf der Kombination der Stärken der landwirtschaftlichen Betriebe mit den Chancen des Umfelds und werden als „grosse Chancen“ und „erfolgsversprechende Möglichkeiten“ formuliert. Diese Handlungsempfehlungen bilden den Grundstein für die Erarbeitung von möglichen Strategien.



## **4.5 Strategische Analyse als Ableitung zur SWOT-Analyse**

Um Strategien für eine Besserstellung der betriebswirtschaftlich schlechteren Betriebe in der Region Entlebuch erstellen zu können, kann mit den Stärken der Betriebe und den Chancen des Umfelds gearbeitet werden. Es ist aber auch wichtig, die Schwächen und die Gefahren in den Strategieentwicklungsprozess miteinzubeziehen, denn auch sie haben Einfluss auf die Betriebe und müssen so klein wie möglich gehalten werden.

### **4.5.1 Grosse Chancen**

Durch innovative Betriebsleiterfamilien können neue Projekte lanciert werden, wobei von der Bekanntheit der UBE profitiert werden kann. Produkte können via des regionalen Labels „Echt Entlebuch“ vermarktet werden, der Mehrwert bleibt im Betrieb. Das Gesamteinkommen kann durch einen Nebenerwerb, zum Beispiel im Tourismusbereich, vergrössert werden. Die benötigten Arbeitsstunden müssten im Betrieb reduziert werden, was zum Beispiel durch eine Extensivierung eines Teils der Fläche möglich wäre und durch das WZ besser abgegolten wird. Weiter könnten auch Arbeitseinsparungen beim Auflösen des Betriebszweigs Milchwirtschaft getätigt werden.

### **4.5.2 Erfolgsversprechende Möglichkeiten**

Mit Hilfe von alternativen Betriebszweigen kann der Überproduktion von landwirtschaftlichen Produkten und der somit verbundenen Preisabschläge entgegen gewirkt werden, was den Druck auf die gesamte Landwirtschaft senkt. Die Landwirtinnen und Landwirte haben die Möglichkeit, den Mehrwert auf den Betrieben zu halten, indem sie Produkte direkt an die Endkonsumenten verkaufen, was wiederum die Abhängigkeit vom Markt verkleinert. Kann der Mehrwert auf dem Betrieb gehalten werden, verbessert dies meist die finanziellen Verhältnisse des Betriebs. Mit der neuen Agrarpolitik und der Weiterentwicklung des Direktzahlungssystems müssen die einzelne Landwirtin respektive der einzelne Landwirt zwar mehr Zeit aufwenden, um die gleichen Zahlungen zu erhalten. Sie oder Er hat aber auch die Möglichkeit, mit zusätzlichen Leistungen seine Direktzahlungen zu erhöhen. Mittels Unterstützung des Bundes kann bei PRE bei einer Neulancierung eines Projekts gerechnet werden, was auch einen Einfluss auf die Höhe des Fremdkapitals hat.

### **4.5.3 Wenige Erfolgsaussichten und grosse Gefahren**

Der Markt ist unsicher und ändert sich rasch, Landwirtschaftsbetriebe mit hohen Fixkosten haben Mühe, sich fortlaufend an den Markt anzupassen. Tiefe Fixkosten und eine gewisse Unabhängigkeit vom Markt durch Direktvermarktung machen den einzelnen Betrieb flexibler, wobei bei den Fixkosten oft Sparpotential bei den Maschinen vorhanden ist. Es sollte versucht werden, den Mehraufwand bei den Direktzahlungen durch andere Bereiche aufzufangen.



## 5 Ergebnisse: Entwicklung von Strategien

Bei der Strategieentwicklung wird vor allem mit den finanziell schlechteren Betrieben gearbeitet, d.h. es stehen keine grossen finanziellen Mittel für die Betriebsumstellung zur Verfügung. Das Hauptziel ist es, betroffene Betriebe ohne grossen Kostenaufwand umzustellen und somit die folgenden Fixkosten tief zu halten. Aus Punkt 4. "Dokumentation der Ausgangslage" wurden die Betriebe der Region analysiert und dokumentiert. Aus diesen Erkenntnissen und den Handlungsempfehlungen basierend auf der SWOT- und strategischen Analyse können nun Strategien aufgebaut werden.

Die Strategien werden in diesem Teil der Ergebnisse allgemein beschrieben, das heisst es handelt sich um Grobstrategien, welche dann auf den einzelnen Betrieb spezifisch angepasst werden muss. In den Fallstudien im zweiten Teil der Ergebnisse wendet der Autor gewisse Strategien auf Referenzbetrieben an.

### 5.1 Paralandwirtschaft ausweiten

#### 5.1.1 Strategiebeschrieb

In jüngster Vergangenheit wurde der Horizont des traditionellen Tierhaltungs- und Ackerbaubetriebs weiter geöffnet. Verschiedene Landwirtinnen und Landwirte schauten sich nach Alternativen um, einige fanden diese in der Paralandwirtschaft. Der SBV definiert den Begriff als eine wirtschaftliche Aktivität, die in engem Bezug zur Nutztierhaltung, zum Pflanzenbau oder zur Bewirtschaftung von landwirtschaftlicher Fläche steht. Daraus entstehen Dienstleistungen, welche die Landwirtschaft, neben der Produktion von Agrargütern, anbietet (SBV 2008). Die Wichtigkeit von Paralandwirtschaft nahm in den letzten Jahren zu und überschritt im Jahre 2009 bereits die 10 - Prozentmarke der gesamten Rohleistung in der Landwirtschaft (Hagmann 2010). Beispiele für die Paralandwirtschaft sind Agrotourismus, Verarbeitung und Vermarktung von landwirtschaftlichen Produkten, Umweltdienstleistungen und Sozial- und Bildungsdienstleistungen (SBV 2008).

Dieses grosse Angebot an verschiedenen Möglichkeiten könnte auch von Landwirtinnen und Landwirten in der Region Entlebuch intensiver genutzt werden. Mit der Zertifizierung als Unesco Biosphäre geniesst die Region Entlebuch nationale Bekanntheit. Verschiedene bereits vorhandene Projekte machen das Entlebuch für den Tourismus lukrativ und ziehen Besucher/-innen in die Region. Wie Emmenegger (2012) erwähnte, können innovative Landwirtinnen und Landwirte mit der Aufgleisung von neuen Projekten Nutzen aus der UBE ziehen. Dabei können Betriebsleiterhepaare zum Beispiel von Wander- oder Velorouten profitieren, welche die Besucher/-innen am eigenen Betrieb vorbeiführen. Da heutzutage mit den neuen Medien viel übers Internet abläuft, wäre eine eigene Homepage, auf der das Angebot und der Betrieb vorgestellt wird, sicher von Vorteil.

#### 5.1.2 Ziel der Strategie

Mit den vielseitigen Möglichkeiten der Paralandwirtschaft ein auf den Betrieb und die Betriebsleiterfamilie abgestimmtes Angebot ausarbeiten, welches von Besucher der Region Entlebuch genutzt werden kann und sich im Einkommen des Betriebes widerspiegelt, ist das Ziel. Dabei kann von der Bekanntheit der UBE profitiert werden und mit der Erweiterung des Gesamtangebots ein persönlicher Beitrag an die Wertschöpfung in der Region geliefert werden.



## 5.2 Produkte direkt an den Endkonsumenten verkaufen

### 5.2.1 Strategiebeschrieb

Die Landwirtinnen und Landwirte verkaufen ihre Produkte nicht mehr über den Handel, sondern direkt ohne Zwischenpersonen an die Konsumentinnen und Konsumenten. Dabei braucht es bei einigen Produkten einen Verarbeitungsschritt mehr, welcher neu auf dem Hof durchgeführt wird. Abnehmer sind auf der einen Seite Bekannte und weitere Kunden, die im Direktverkauf einkaufen oder beliefert werden. Andererseits werden auch Abnehmer im Gastrobereich gesucht. Der Vorteil da liegt meist bei den grossen Mengen, die auf einmal abgegeben werden können. Die Belieferung von Gastrobetrieben setzt aber auch voraus, dass die abgemachten Mengen jederzeit geliefert werden können. Abheben kann sich das Betriebsleiterehepaar als Produzent dabei mit der Regionalität sowie der Qualität, die viele der einheimischen Produkte bereits heute aufweisen.

Beim Direktverkauf der eigenen Produkte wird zwischen der Landwirtin respektive dem Landwirt, der ein, zwei Produkte an Bekannte verkauft und der oder dem anderen, welche / welcher ein breit abgestütztes Angebot in einem Verkaufslokal auf dem Betrieb anbietet, unterschieden. Betriebe, welche sich in der Nähe einer Hauptverkehrsachse befinden, haben für den Aufbau einer Direktvermarktung mit einem breiten Angebot eine gute Grundbasis. Hier könnten nebst den tierischen Produkten auch Früchte und Gemüse angeboten werden. Die heutigen Konsumenten sind sich gewohnt, verschiedene Produkte an einem Standort einkaufen zu können. Ist das Verkaufslokal in der Nähe des Betriebs beziehungsweise des Wohngebäudes, ist das System der Selbstbedienung oft vertretbar, was die Fixkosten tief hält. Bei den Produkten, die von Landwirtinnen und Landwirten ohne Verkaufslokal angeboten werden, handelt es sich meistens um tierische Produkte. Oft können hier Synergien mit regionalen Metzgereien genutzt werden, welcher die Tiere schlachtet und die Ausrüstung für die Verpackungsarbeiten zur Verfügung stellt.

Im Zusammenhang mit der Unesco Biosphäre Entlebuch wurde in den letzten Jahren das Label „Echt Entlebuch“ auf die Beine gestellt. Produkte können mit dem Label ausgezeichnet werden, sofern Güter, Zutaten, Dienstleistungen und Wertschöpfung zu mindestens 90% aus der UBE stammen. Sind in den Produkten Rohstoffe enthalten, welche nicht in der Unesco Biosphäre Entlebuch produziert werden, muss mindestens eine Wertschöpfung von 75% in der Region geschehen (UBE, 2012). Arbeiten die Landwirtinnen und Landwirte mit regionalen Verarbeitern (z.B. Metzgerei) zusammen, sind die Voraussetzungen für die Markenbenutzung meist gegeben. Das Label geniesst schon heute eine gute Verankerung in der Region, welche sich langsam auch auf andere Regionen und Kantone ausweitet. Die Vermarktung der hofeigenen Produkte über das Label „Echt Entlebuch“ kann als Chance gesehen werden, beachtet man, dass es für die einzelnen Landwirtinnen und Landwirte keinen grossen Mehraufwand verursacht.

### 5.2.2 Ziel der Strategie

Dieses Ziel besteht darin, durch den direkten Verkauf der selbstproduzierten Nahrungsmittel an den Endkonsumenten oder die Gastronomie einen Mehrwert auf dem Betrieb zu generieren und das Einkommen längerfristig zu steigern. Die Direktvermarktung wird unter dem Label „Echt Entlebuch“ aufgebaut und kann somit von der Bekanntheit der Region durch die Unesco Biosphäre und dem wachsenden Tourismus profitieren.



## 5.3 Alternative Betriebszweige zur Milchproduktion

### 5.3.1 Strategiebeschrieb

Die Arbeitsbelastung im Betriebszweig Milchwirtschaft ist hoch und das Betriebsleiter-ehepaar ist zeitlich sehr gebunden. Diese fehlende Flexibilität wurde in der Vergangenheit mit einem guten Arbeitsverdienst abgegolten. Mit dem tiefen Milchpreis heutzutage senkt sich aber automatisch der Arbeitsverdienst. Weiter sind die Flexibilität und Freiheit in der heutigen Generation wichtiger geworden. Viele Landwirtinnen und Landwirte schauen sich nach einer Alternative zur Milchproduktion um. Dabei liegen Varianten, in denen die Rindviehscheune weiter genutzt werden kann, nahe. Tiefe Umbaukosten und somit niedrige Fixkosten für die Handlungsalternative senken auch die Entscheidungshürde. Alternativen wie die Mutterkuhhaltung oder Aufzucht liegen hier nahe, wobei aber bei der Aufzucht zurzeit ein Defizit bei den Jungtieren, die auf dem Markt angeboten werden, besteht. Nebst diesen Alternativen hat das Betriebsleiterehepaar eine Vielzahl an Betriebszweigen, für die er sich entscheiden kann. Aktuell ist hier zum Beispiel die Fischzucht in den Medien. Dieser Betriebszweig kann vielseitig aufgebaut werden und ist auch Bestand von Kursen, die zurzeit an den Beratungsstellen als Weiterbildung angeboten werden. Ein anderes Beispiel ist der Anbau von Kräutern, der vor allem im Entlebuch durch ein PRE-Projekt interessant ist. Hier ist den Produzenten die Abnahme der Pflanzen garantiert, entweder für die eigene Produktion von Entlebucher Tee oder für den Verkauf an die Ricola.

Die topografischen Gegebenheiten, die bestehenden Projekte und die gegebenen Verkaufskanäle machen verschiedene Alternativen zur Milchproduktion in der Region Entlebuch interessant:

- Mutterkuhhaltung: Mutterkuh Schweiz sucht laufend weitere Produzenten, welche nach einem der verschiedenen Labels Fleisch produzieren. Die Vielzahl der Labelangebote lässt eine betriebsspezifische Lösung zu, wobei sich die Labels meist zwischen Intensiv- und Extensivhaltung unterscheiden.
- Aufzucht: Bereits in der Vergangenheit haben sich einige Betriebe auf die Aufzucht von Jungtieren konzentriert. Der bestehende Rindviehstall kann meist mit tiefen Investitionskosten weiterbewirtschaftet werden. Die Belieferung mit Jungtieren muss jedoch zuerst abgeklärt werden.
- Fischzucht: Der Schweizer Markt ist mit einheimischen Fischen unterversorgt. Coop und Migros setzen hierbei vermehrt auf Schweizer Nahrungsmittel und suchen laufend neue Produzenten. Beratungsstandorte in der Region setzen auf diesen (neuen) Betriebszweig und können dabei von Erfahrungen vom nahen Ausland profitieren. Die Zahl der verschiedenen Fischarten ist gross, mit ihnen auch die Unterschiede in der Haltung. So gibt es Indoor- sowie Outdooranlagen, Kalt- und Warmwasserfische etc.
- Kräuteranbau: Bereits 1986 wurde die Kräutergenossenschaft Amt Entlebuch gegründet, welche seit der Zertifizierung des Entlebuchs als Unesco Biosphäre die Teekräuter via Label „Echt Entlebuch“ vermarktet. Die Produzenten bauen die Kräuter nach biologischen Richtlinien an. Dank neuen Abnehmerverträgen mit Coop Schweiz und der Möglichkeit, Überproduktion via Ricola zu vermarkten, ist die Kräutergenossenschaft laufend auf der Suche nach neuen Produzenten.

### 5.3.2 Ziel der Strategie

Durch die Auflösung des Betriebszweigs Milchwirtschaft wird die Landwirtin respektive der Landwirt einerseits flexibler, andererseits werden hier viele Arbeitsstunden frei. Diese könnten in einen anderen Betriebszweig investiert werden. Das Betriebsleiterehepaar geniesst dabei eine grosse Freiheit und kann je nach verfügbaren Arbeitsstunden und eigenen Interessen auf unterschiedliche Alternativen zurückgreifen. Es ist aber wichtig, bei der Wahl der Strategie die Liquidität, welche beim Betriebszweig Milchwirtschaft durch die monatlichen Zahlungen gegeben ist, im Auge zu behalten.



## 5.4 Extensivierung des Betriebs und Nebenerwerb

### 5.4.1 Strategiebeschrieb

Viele Luzerner Landwirtschaftsbetriebe werden sehr intensiv bewirtschaftet. Die hohen Tierbestände brauchen viel Futter, wobei auch die Flächen meist sehr intensiv bewirtschaftet werden. Den seit jüngster Vergangenheit ständig sinkenden Preisen bei der Milch sowie im Schweinesektor stehen die hohen Arbeitsstunden gegenüber, der Stundenlohn sinkt mit jeder weiteren Milchpreissenkung. Bei der Milchproduktion ist eine intensive Bewirtschaftung der Futterbaufläche meist gegeben, um möglichst viel und qualitativ hochstehendes Futter produzieren zu können. Hier könnten bei der Wahl einer extensiveren Tierhaltung, wie zum Beispiel Mutterkühe, die Arbeitsstunden im Stall und auch auf dem Feld gesenkt und in einem Nebenerwerb ausserhalb der Landwirtschaft eingesetzt werden.

Mit dem Wechsel von Milch- zu Mutterkühen oder Jungviehaufzucht kann das Grünfutter des Betriebs weiter genutzt und die Arbeitsbelastung gesenkt werden. Der Wechsel des Betriebstyps hat oft die Folge, dass in der neuen Strategie nicht mehr die gesamte Grünfläche für die Futterproduktion benötigt wird. Das Betriebsleiterehepaar hat die Möglichkeit, diese Fläche zu extensivieren und ins Ökoprogramm einzuschleusen. Bringt es eine gewisse Qualität in diese Ökoflächen und kann es sie in das regionale Vernetzungsprogramm einschleusen, wird er einen guten Deckungsbeitrag pro Hektare lösen.

Der Anteil des Einkommens, welches über einen Nebenerwerb ins Gesamteinkommen fliesst, stieg in den letzten Jahren periodisch an (Emmenegger 2012). Es ist jedoch nicht immer einfach, einen Nebenerwerb ausserhalb der Landwirtschaft zu finden, da die Arbeitszeiten auf dem Betrieb zum Teil variabel sind, denkt man zum Beispiel an das Heuwetter. Laut Emmenegger (2012) arbeiten viele Landwirtinnen und Landwirte der Gemeinde Flühli / Sörenberg im Tourismusbereich, welcher seine Arbeitsspitzen im Winter aufweist und so gut als Ergänzung zur Landwirtschaft betrachtet werden kann. Auch das Unternehmen Elektrosola in Escholzmatt, wo in Schichten gearbeitet wird, beschäftigt viele Landwirtinnen und Landwirte. Andere Personen finden in der Bau- oder Transportbranche eine Möglichkeit für einen Nebenverdienst.

Die neue Agrarpolitik bringt mit der Weiterentwicklung des Direktzahlungssystems eine Veränderung in jeden Landwirtschaftsbetrieb. Mit der voraussichtlichen Anpassung der SAK-Faktoren müssen sich einige Betriebe neu organisieren, um weiterhin DZ erhalten zu können. Weiter sind die Landwirtinnen und Landwirte längerfristig aufgrund der periodisch sinkenden Anpassungsbeiträge gefordert, für die gleichen Direktzahlungen mehr zu leisten. Diese Verschärfung der Direktzahlungen haben auch die Sozialvorsteher/-innen der Entlebucher Gemeinden erkannt und sich bei diesem Thema zusammengeschlossen. Im Herbst 2012 ist ein gemeinsames Treffen unter den Sozialvorsteherinnen und Sozialvorstehern der Region geplant, an dem auch Vertreter/-innen des BBZN anwesend sein werden. Ziel des Treffens ist es, die Grundbausteine der neuen AP kennen zu lernen und daraus die Folgerungen für die regionalen Betriebe abzuleiten. Zusammen mit den eingeladenen Personen des BBZN werden nach Lösungsvorschlägen gesucht. Dabei ist die Suche nach Nebenerwerbsmöglichkeiten für die Betriebsleiterfamilien ein Thema, welches in der Gemeinde Entlebuch bereits im Voraus behandelt wurde (Herzog 2012).

### 5.4.2 Ziel der Strategie

Die Landwirtin respektive der Landwirt reduziert die Arbeitsstunden auf dem Betrieb und setzt diese frei werdenden Stunden in einem Nebenerwerb ein. Werden die Arbeitsstunden ausserhalb der Landwirtschaft eingesetzt, kann tendenziell mit einem höheren Lohnniveau gerechnet werden. Dies erhöht übers Jahr gesehen das Gesamteinkommen, sichert meist aber auch die Liquidität während des Jahres.



## 5.5 Optimierung der Direktzahlungen

### 5.5.1 Strategiebeschrieb

Die Landwirtinnen und Landwirte werden in der Schweiz für ihre Leistungen für die Pflege von Kulturlandschaft, die Besiedelung dezentraler Lagen und die Versorgung der Bevölkerung mit Nahrungsmitteln gemäss Bundesverfassung Art. 104 vom Steuerzahler entlohnt. Diese Direktzahlungen werden angesichts der neuen Agrarpolitik 2014 – 17 revidiert und neu strukturiert. Neu besteht ab 2014 das Direktzahlungssystem aus fünf Grundpfeilern: Kulturlandschaft, Versorgungssicherheit, Biodiversität, Landschaftsqualität und Produktionssystemen (BLW 2012). Der Zahlungsrahmen bleibt im WDZ gleich, die Landwirtinnen und Landwirte müssen aber auf Grund der jährlich sinkenden Übergangsbeiträge die Leistungen verstärken, um gleich hohe Direktzahlungen zu generieren. Diese Lösungen sind betriebsspezifisch und müssen für jeden einzelnen Betrieb separat angeschaut werden.

Die Vielfalt der Leistungen ist gross und das Betriebsleiterhepaar kann aus verschiedenen Möglichkeiten wählen. Unterstehend einige Beispiele, welche auf den regionalen Betrieben in Betracht gezogen werden könnten (BLW, 2012):

- Ökologie: Ziel der neuen AP ist in erster Linie nicht die Ausweitung der Ökoflächen, sondern die Verbesserung der Qualität der bereits bestehenden Flächen. Für dieses Vorhaben ist eine Abstufung der Wiesenqualität auf drei Stufen geplant. Erreicht eine Fläche die geforderte Qualität (Vielfalt an Pflanzen- und Tierarten), steigt sie eine Stufe nach oben. Setzt also ein Betriebsleiterhepaar auf Qualität in seinen Ökoflächen und nimmt so auch Mehraufwand wie zum Beispiel eine Neu- oder Einsaat in Kauf, kann sich dies auch finanziell lohnen. Nicht umsonst spricht man heutzutage vom „Betriebszweig Ökologie“, der wie andere Betriebszweige professionell geführt werden muss, sich aber auch finanziell lohnt.
- Graslandbasierte Milch- oder Fleischproduktion: Viele Rindviehtiere werden heute mit Kraftfutter gefüttert, welches wegen der tiefen Produktion von Futtergetreiden und Soja in der Schweiz in grossen Mengen vom Ausland zugeführt wird. Dieser Tatsache möchte der Bundesrat entgegenwirken und die Betriebe, auf denen die Tiere mit Futter aus den eigenen Futterflächen gefüttert werden, mit einem Beitrag pro Hektare belohnen.
- Ganzbetriebliche Lösungen (Bio): Da der Schweizer Markt mit Ackerkulturen produziert nach Bio – Richtlinien unterversorgt ist, ist eine Erhöhung der Beiträge für Ackerfläche und Spezialkulturen in der Sparte Bio vorgesehen.
- BTS / RAUS: Die Beiträge für besonders tierfreundliche Stallungssysteme und regelmässigen Auslauf im Freien wird auch in der neuen AP weiter gefördert und zum Teil noch aufgestockt.
- Landschaftsqualität: Mit dieser Art von Beiträgen möchte man regionale Anliegen gezielt fördern und unterstützen. Sie basiert auf freiwilliger Basis und kann mit den regionalen Vernetzungsprogrammen teilweise kombiniert werden. Solche Projekte können von den einzelnen Landwirtinnen respektive Landwirten bis hin zu Beratungsorganisationen aufgegleist werden. Im Kanton Luzern wird sich das lawa voraussichtlich diesem Direktzahlungspfeiler annehmen und regionale Projekte aufbauen.

### 5.5.2 Ziel der Strategie

Das Betriebsleiterhepaar kann innerhalb der neuen Agrarpolitik für seinen Betrieb eine spezifische Lösung suchen und für die Leistungen an Natur und Bevölkerung ein Entgelt auslösen. Ziel ist es, die Elemente des Direktzahlungssystems professionell zu organisieren und das Maximum für die Natur und den Betrieb herauszuholen.



## 6 Ergebnisse: Prüfen der Strategien an Fallstudien

Um die erarbeiteten Strategien auf ihre Umsetzung zu prüfen, werden diese an zwei Fallstudien angewandt, wobei jeweils verschiedene Strategien miteinbezogen werden. In der ersten Fallstudie prüft der Autor die Aufhebung des Betriebszweigs Milchwirtschaft und somit die Senkung des Arbeitsaufwands, was eine Ausdehnung des Nebenerwerbs oder die Senkung der Arbeitskosten zur Folge haben kann. Weiter wird an der Studie eine Optimierung der Direktzahlungen vorgeschlagen. Die zweite Fallstudie setzt sich mit der Vermarktung der eigens produzierten Nahrungsmittel über das Label „Echt Entlebuch“ und einem Bereich in der Paralandwirtschaft zusammen.

### 6.1 Fallstudie 1: Aufhebung Betriebszweig Milchwirtschaft und Optimierung DZ

Der Betrieb umfasst rund 12ha LN und liegt in der Bergzone 2. Der Betriebsleiter arbeitet 50% auswärts, seine Frau noch zusätzlich 30%. Zusammen ziehen sie drei Kinder gross. Die täglichen Arbeiten in der Milchproduktion werden durch den Vater des Betriebsleiters durchgeführt. Da er in naher Zukunft auf die Pension zugeht und mit der Arbeit zurückschrauben möchte, wurde der Gedanke nach einer Betriebsumstellung aktuell. Weiter ist die Haltung der Tiere im Stall nach den neuen Richtlinien gemäss Tierschutz nicht mehr aktuell und muss bis spätestens im September 2013 angepasst werden. Ausserdem ist auch ein Wechsel beim Milchabnehmer geplant. Die Milch wird voraussichtlich zukünftig nicht mehr wie gehabt verkäst, sondern an die ZMP verkauft, was eine Reduktion des Milchpreises zufolge hätte. In Anbetracht dieser Gründe hat sich der Betriebsleiter entschlossen, sich nach einer Alternative umzuschauen.

#### 6.1.1 Berechnungen

Um die bestehenden Gebäude (Milchviehstall, gepachteter Jungviehstall) weiter nutzen und um ab 2014 die geplanten Versorgungssicherheitsbeiträge beziehen zu können, stellten sich die Strategien „Mutterkuhhaltung“ und „Jungviehaufzucht“ in den Vordergrund. Aufgrund der Vorlieben des Betriebsleiters sowie den (geschätzten) tieferen Umbaukosten für einen Laufstall wurde die Variante „Jungviehaufzucht“ gewählt, welche nun mit der Ausgangslage verglichen wird.

Nachfolgend wird die Variante „Jungviehaufzucht“ mit der Ausgangslage verglichen. In der Spalte „Ausgangslage korrigiert“ wurde der Milchpreis von bisher durchschnittlichen 67 auf 59 Rappen (Aschwanden 2012) angepasst. In der Variante „Jungviehaufzucht“ wurde eine intensive sowie eine extensive Strategie berechnet.



Die Berechnungen beruhen auf Daten aus „Deckungsbeiträge Ausgabe 2011“ der Agridea, dem Excelprogramm Betvor sowie dem Wirzkalender (Ausgabe 2012):

**Tabelle 6: Teilkostenrechnung Ausgangslage und Variante Jungvieh**

	Ausgangslage	Ausgangsl. korrigiert <sup>1)</sup>	Jungvieh intensiv	Jungvieh extensiv
Ertrag	<sup>10)</sup> 44'500.-	40'600.-	<sup>2)</sup> 21'600.-	<sup>3)</sup> 19'200.-
- Direktkosten	23'500.-	23'500.-	<sup>4)</sup> 5'200.-	<sup>5)</sup> 4'100.-
= Deckungsbeitrag	21'000.-	17'100.-	16'400.-	15'100.-
- Arbeitskosten <sup>6)</sup>	15'600.-	15'600.-	7'800.-	7'800.-
Einnahmen	5'400.-	1'500.-	8'600.-	7'300.-
Umbaukosten <sup>7)</sup>			3'300.-	3'300.-
Mehrerlös DZ (ab 14) BTS/RAUS <sup>8)</sup> Graslandb. Prod <sup>9)</sup>			1'450.-	1'450.- 3'300.-
Futterverkauf <sup>11)</sup>			5'000.-	5'000.-
<b>Total</b>	<b>5'400.-</b>	<b>1'500.-</b>	<b>11'750.-</b>	<b>13'750.-</b>

- 1) Ausgangslage korrigiert: Milchpreis bei 59Rp (Aschwanden 2012)
- 2) Ertrag: intensiv 20 Plätze \* 90.- \* 12 Mt. (Erstkalbealter 27 – 29 Monate) Quelle: Wirzkalender (Capaul 2011)
- 3) Ertrag: extensiv 20 Plätze \* 80.- \* 12 Mt. (Erstkalbealter 30 – 32 Monate) Quelle: Wirzkalender (Capaul 2011)
- 4) Direktkosten + Stroh pro Jahr \* 20 Plätze Quelle: DB-Katalog (Agridea 2011)
- 5) Direktkosten + Stroh pro Jahr \* 20 Plätze Quelle: DB-Katalog (Agridea 2011)
- 6) Arbeitskosten: Ausgangslage: 1'300.- / Monat ; Varianten: 650.- / Monat (Agridea 2011)
- 7) Geschätzte Umbaukosten in Absprache mit Betriebsleiter bei 50'000.- ; Abschreibung auf 15 Jahre
- 8) Direktzahlungen: Jungvieh intensiv: 12 Plätze BTS (90.-) / RAUS (200.-) ; Jungvieh extensiv: 12 Plätze BTS / RAUS plus graslandbasierte Fleischproduktion ; Berechnungen mit 5 RGVE (grössere Tiere im Laufstall)
- 9) Grünfläche: 300.- / ha \* 11 ha = 3'300.-
- 10) Daten aus Buchhaltung 2011 (siehe Anhang 3)
- 11) Berechnungen mit Betvor (Futteranfall /-bedarf) und wirzkalender (Preis Dürrfutter)

### 6.1.2 Folgerungen aus den Berechnungen

Gemäss den oben aufgeführten Berechnungen wirkt sich eine Umstellung von der Milchproduktion auf den Betriebszweig Jungviehaufzucht positiv aus. In der Teilkostenrechnung kann erkannt werden, dass sich die Einnahmen in der Variante Jungviehaufzucht gegenüber der korrigierten Ausgangslage zwar halbieren, dafür senken sich auch die Direktkosten massiv. Der etwas tiefere Deckungsbeitrag wird über die sinkenden Arbeitskosten aufgefangen. Der Betriebsleiter zahlt seinem Vater aktuell einen Monatslohn in der Höhe von 1'300.- für die Arbeiten rund um die Milchproduktion. Bei einer Umstellung zur Jungviehaufzucht würde sich der Arbeitsanfall halbieren (Deckungsbeitragskatalog 2011), was sich wiederum auf die Arbeitskosten auswirkt. Für den Umbau der Scheune wurde pauschal 50'000.- angenommen (grobe Schätzung, grössere Schwankungen möglich), welche auf 15 Jahre abgeschrieben werden. Die Umbaukosten setzen sich aus 25'000.- Umbaukosten im Stallinneren (Abbruch- und Betonarbeiten, Fressgitter), 20'000.- Liegeplätze im Aussenbereich und 5'000.- für den Kalberschlupf zusammen.



Aufgrund des Umbaus können jährlich Mehreinnahmen bei den Direktzahlungen in Höhe von rund 1'450.- generiert werden. Bei der Variante „Jungvieh extensiv“ wäre nach heutigem Stand (Angaben zur AP 14-17 sind noch nicht definitiv!) einen Beitrag pro ha Grünfläche abzuholen, sofern man die Tiere praktisch komplett mit Gras / Heu / Grassilage füttert. Das Ergebnis der berechneten Varianten steht aus wirtschaftlicher Sicht im Vergleich zur korrigierten Ausgangslage besser da, wobei die extensivere Variante die intensivere in den Schatten stellt.

Weiter kann die Arbeitsbelastung mit dem neu geplanten Betriebszweig gesenkt werden. Das Jungvieh braucht im Verhältnis weniger Futter, somit kann mit Futtermittelverkauf weiter rund 5'000.- jährlich generiert werden.

Wichtig ist aber, dass bei der berechneten Variante der Stall praktisch immer voll ist. Auf der einen Seite fehlt sonst ein Teil der monatlichen Einnahmen. Andererseits muss bei 11 ha LN (Futterfläche exklusive Ökoflächen) ein Mindestbesatz von 7.26 RGVE vorhanden sein, um die Versorgungsbeiträge gemäss AP 14-17 abholen zu können (900.- pro Hektare, Zahlen noch nicht definitiv). Wird diese Grenze unterschritten, wird der gesamte Versorgungsbeitrag gestrichen! Es ist also wichtig, das Angebot an Jungvieh abzuklären und Partnerbetriebe zu finden.

In diesem Berechnungsbeispiel vermindert der tiefere Arbeitsaufwand die Arbeitskosten des Vaters. Bezogen auf andere Betriebe wäre es aber auch möglich, die frei werdenden Arbeitsstunden in einem Nebenerwerb einzusetzen.

### **6.1.3 Optimierung DZ**

Es wird empfohlen, die Ökofläche um eine Hektare auszuweiten und somit den Mindesttierbesatz auf die Gesamtfläche zu senken, was folglich auch das Risiko, die Versorgungssicherheitsbeiträge nicht auslösen zu können, reduziert. Der Mindestbesatz würde somit von 7.26 auf 6.6 RGVE schwinden. Vom Futteranfall her ist dies kein Problem, da die Jungtiere weniger Futter benötigen als die Milchkühe in der aktuellen Situation. Weiter wäre anzustreben, die gesamte Ökofläche (neu 1.95 ha) ins Vernetzungsprogramm einzubeziehen und auf die zweite Qualitätsstufe zu heben.

Bei der Fütterung der Jungtiere wäre eine graslandbasierte Produktion nach heutigem Stand von Vorteil, um weitere Beiträge pro ha Futterfläche zu generieren.

Mit jeder Verschiebung von Grundfutter- zu Ökofläche gehen Beiträge in der Versorgungssicherheit (von 900 auf 450.- pro ha) und eventuelle graslandbasierte Milch- und Fleischproduktion (300.- / ha) verloren. Dafür könnten Mehreinnahmen mittels Beiträgen Qualität 1 (900.- / ha), Vernetzung (1'000.- / ha) und eventuell Qualität 2 (1'500.- / ha) ausgelöst werden. Pro Hektare geht der Futtererlös (28.- pro dt Heu ab Stock) um rund 2'000.- zurück, dafür senkt sich auch die Arbeitsbelastung.

### **6.1.4 Provisorische Berechnungen der DZ ab 2014**

Mit dem Einbezug der voraussichtlichen Änderungen (nach heutigem Stand, Änderungen vorbehalten!) wurden zwei Varianten verglichen. Unter „Ausgangsvariante“ sind keine Änderungen zum aktuellen Betriebssystem geplant. Die DZ würden sich auf 91% der heutigen DZ kürzen, wobei die Übergangsbeiträge rund 20% davon ausmachen würde. In der Variante „Optimierung DZ“ wurde die Ökofläche auf 1.95 ha erhöht, diese ins Vernetzungsprogramm eingeschlossen und die Qualität auf die zweite Stufe erhöht (dieser Schritt setzt jedoch eine gut gepflegte und qualitativ hochstehende Ökowiege voraus). Weiter konnten die BTS / RAUS- Beiträge dank des Umbaus zum Laufstall für rund 5 RGVE erhöht werden. Mit diesen Massnahmen könnte der jährlichen Reduktion der Übergangsbeiträge entgegengewirkt werden (siehe Anhang 3).



### 6.1.5 Aussagen und Folgerungen

In diesem Fallbeispiel kombiniert der Autor die Strategien „Alternative zur Milchproduktion“ und „Optimierung DZ“ miteinander und wendet diese an einem landwirtschaftlichen Betrieb an. Die Berechnungen ergeben, dass sich eine Betriebsumstrukturierung lohnen kann. Es ist aber zu beachten, dass es bei diesem Berechnungsbeispiel um einen Referenzbetrieb handelt und bestimmte Daten sehr betriebsspezifisch und somit Abweichungen zu anderen Betrieben möglich sind. Weiter bauen die Berechnungen des Fallbeispiels auf Durchschnittszahlen und teilweise auch auf Annahmen. Auch hier sind Unterschiede möglich. Bei den Umbaukosten handelt es sich um grob geschätzte Zahlen, welche bei einer Durchführung dieser Umstellungsvariante zuerst genauer abgeklärt werden müssten. Im Bereich Direktzahlungen wird bereits die neue Agrarpolitik mit der Weiterentwicklung des Direktzahlungssystems in die Handlungsvariante miteinbezogen. Da die AP 14 – 17 zurzeit noch in der Vernehmlassung steht, sind diese Zahlen mit der nötigen Vorsicht zu geniessen. Es handelt sich dabei um erste Vorschläge und sie können in der definitiven Version vom heutigen Stand abweichen.

## 6.2 Fallstudie 2: Vermarktung über „Echt Entlebuch“ und Paralandwirtschaft

Der Betrieb liegt in der Bergzone 1, auf 750 m.ü.M und umfasst 8.76 ha LN. Die 10 Mutterkühe mit Nachwuchs werden im umgebauten Laufstall gehalten und die Jungtiere über das Label „Natura Beef“ vermarktet. Die Arbeitsbelastung weist nach SAK – Normen einen Faktor von 0.74 aus, laut dem Betriebsleiter benötigen die Arbeiten auf dem Betrieb ein 70 – 80% - Pensum. Daneben arbeitet das Betriebsleiterehepaar in einer Schreinerei (sie im Büro, er auf Montage), was zusammen ein 100% - Pensum ergibt. Das Ehepaar hätte nach eigenen Angaben die Möglichkeit, das Arbeitspensum auf dem Betrieb zu erhöhen und somit das Landwirtschafts- sowie das Gesamteinkommen aufzustocken.

### 6.2.1 Wahl der Strategie

Zusammen mit dem Betriebsleiterehepaar suchte man nach Möglichkeiten, die zusätzlichen Arbeitsstunden gewinnbringend in der Landwirtschaft einzusetzen. Da sich der Betrieb an der Hauptachse zwischen Entlebuch und Romoos befindet, machte sich das Ehepaar bereits Gedanken, die Besucher der Region in dieses Vorhaben miteinzubeziehen. Die Gemeinden Doppleschwand und Romoos sind bei Bikern für ihre Naturverbundenheit und Erholungsmöglichkeit bekannt und beliebt. Das Gebiet ist gut mit Bikerouten ausgestattet, wobei eine Verbindungsrouten gleich neben dem Betrieb durchläuft (UBE 2012).

Im gemeinsamen Gespräch konnte herausgehört werden, dass sich die Betriebsleiterfamilie einen Einstieg in die Paralandwirtschaft gut vorstellen könnte. Konkret würde das so aussehen, dass sie Bikes zum Mieten anbieten würden. Die Besucher/-innen könnten bei sportlicher Betätigung die durch die Landwirtschaft bewirtschaftete Region näher kennen lernen. Zusätzlich hätten sie die Möglichkeit, auf diesem Betrieb einen Einblick in die Tierhaltung zu bekommen. Die Tore des Betriebs wären immer offen, Infotafeln würden über die Betriebssituation sowie die Bewirtschaftung informieren. Zusätzlich könnten Getränke in Form von Selbstbedienung angeboten werden.

Der Betrieb befindet sich rund zwei Kilometer vom Bahnhof Entlebuch entfernt. Idealerweise wäre eine Abstellmöglichkeit der Bikes in unmittelbarer Nähe des Bahnhofs anzustreben. Die Velos könnten mit Zahlenschlösser abgeschlossen werden, wobei die Mieter/-innen im Voraus die Kombinationen erhalten würden. Somit kann der Arbeitsaufwand tief gehalten werden.



Nebst der Vermietung von Bikes möchte man die Möglichkeit, das Fleisch der Jungtiere aus der Mutterkuhhaltung selbst zu vermarkten, prüfen. Die Tiere werden zurzeit über das Label „Natura Beef“ vermarktet. Eine Zusammenarbeit mit einer regionalen Metzgerei wäre anzustreben. Die Muttertiere kalben bereits heute durch das ganze Jahr, was eine gute Verteilung des Fleischanfalls innerhalb des Jahres nach sich zieht.

## 6.2.2 Berechnungen zu den Varianten

In der Tabelle 7 sind Berechnungen zu den beiden Varianten erkennbar, welche mittels Teilkostenrechnung mit der Ausgangslage verglichen werden können. Die beiden Varianten werden zuerst einzeln aufgezeigt, bevor man sie später zu einer Strategie zusammenfügt.

**Tabelle 7: Teilkostenrechnung der Varianten Direktvermarktung und Vermietung Bikes im Vergleich zur Ausgangslage**

	Ausgangs- lage <sup>1)</sup>	Direktver- marktung	Vermietung Bikes	Bikes / DV kombiniert
Ertrag Landwirtschaft <sup>2)</sup> davon Natura Beef	57'250.- 24'150.-	73'700.- <sup>4)</sup> 40'600.-	57250.- 24'150.-	73'700.- <sup>4)</sup> 40'600.-
Ertrag Paralandwirtschaft			<sup>7)</sup> 8'750.-	<sup>7)</sup> 8'750.-
Kosten Landwirtschaft	33'800.-	<sup>5)</sup> 38'800.-	33'800.-	<sup>5)</sup> 38'800.-
Kosten Paralandwirtschaft			<sup>8)</sup> 3'600.-	<sup>8)</sup> 3'600.-
Einkommen Landwirtschaft Paralandwirtschaft	23'450.-	34'900.-	23'450.- 5'150.-	34'900.- 5'150.-
Total	23'450.-	34'900.-	28'600.-	40'050.-
Arbeitsbelastung (Akh)	<sup>3)</sup> 2'100	<sup>6)</sup> 2'200.-	<sup>9)</sup> 2'200.-	2'300.-

- 1) Daten aus Buchhaltungsabschluss 2009 / 2010 (siehe Anhang4)
- 2) Daten aus BH 09 / 10, Natura-Beef Ertrag korrigiert (10 Tiere pro Jahr à 230kg SG und Handelsklasse T3, 10.50 Franken pro kg SG, Quelle: Mutterkuh 2012)
- 3) Arbeitsbelastung mit Betriebsleiter geschätzt (75% Pensum auf 2'800 Stunden)
- 4) Berechnungen: durchschnittlich 230kg SG ergibt 130 – 160kg Fleisch für den Verkauf, welche zu 28.- pro kg verkauft werden (Wolfisberg 2012)
- 5) Kosten Direktvermarktung: Schlachtung plus Vakuummaschine und Material rund 450.- pro Tier (Wolfisberg 2012), Transportkosten (Miete Anhänger, Traktor): 50.- pro Tier
- 6) Mehraufwand Arbeit pro Tier: Transport 1h, Verpackung / Bereitstellung 5h, Verkauf ab Hof 2h, Organisation 2h (Wofisberg 2012)
- 7) 35.- / Tag à 10 Vermietungen pro Woche und einer Saison von 25 Wochen (Details siehe Berechnungsinfos)
- 8) Anschaffungskosten von 8'000.-, abgeschrieben auf 4 Jahre plus Reparaturkosten von jährlich 20%
- 9) Zusätzlicher Arbeitsaufwand von 4 Stunden pro Woche à 25 Wochen (Details siehe Berechnungsinfos)

Die Ausgangslage setzt sich aus Durchschnittszahlen der Buchhaltungsabschlüsse 2009 und 2010 zusammen. Da die Schwankungen beim Ertrag von Natura-Beef gross sind (unterschiedliche Anzahl verkaufter Tiere), wird dieser angepasst. Die 10 Muttertiere produzieren durchschnittlich 10 Kälber im Jahr, welche zu aktuellen Marktpreisen und der Handelsklasse T3 bewertet werden. Die Arbeitsbelastung wurde zusammen mit dem Betriebsleiterehepaar geschätzt.



In der Variante Direktvermarktung wird der Ertrag aus der Landwirtschaft umgewälzt und durch die Direktvermarktung der Produkte erhöht. Das Fleisch aus der Mutterkuhhaltung veräussert das Betriebsleiterehepaar über die Kombination der Labels „Mutterkuh Schweiz“ und „Echt Entlebuch“, wobei der Preis mit 28.- tendenziell etwas höher als die Preisspanne von 24 – 26 Franken pro kg anzusetzen ist (Steiner 2012). Beide Labels brauchen eine Zertifizierung für die Selbstvermarktung, die Voraussetzungen des Labels „Echt Entlebuch“ mit mindestens 75% der Wertschöpfung, welche in der Region entstehen muss, wird durch die Zusammenarbeit mit einer regionaler Metzgerei erfüllt. Mit der Zertifizierung des Labels „Echt Entlebuch“ ist das Produkt auch auf der Produktliste der Marke „Echt Entlebuch“, was weiter als Werbung für die eigene Direktvermarktung angeschaut werden kann. Die Mehrkosten pro Tier lassen sich laut Wolfisberg (2012) auf 500.- schätzen, die Arbeitsbelastung pro Tier steigert sich um gut 10 Stunden.

Die Variante Vermietung von Bikes beruht in gewissen Bereichen auf Annahmen des Autors, da es keine aussagekräftigen Erhebungen über die Anzahl der Besucher/-innen gibt, welche sich via Fahrrad in der Region Entlebuch sportlich betätigen. Angenommen wird, dass mit einer Vermietung von 10 Bikes pro Woche gerechnet werden kann, dies als Durchschnittswert zwischen Mitte April bis Mitte Oktober, was eine Saison von 25 Wochen ergibt. Da die Nachfrage wohl unterschiedlich sein wird, werden in den Berechnungen zehn Bikes angeschafft. Die Anschaffungskosten für diese Bikes inklusive Zubehör (Zahlenschlösser) belaufen sich auf 8'000.- (Bikester 2012) und werden auf 4 Jahre abgeschrieben. Weiter wird mit Reparaturkosten von 20% des Anschaffungspreises gerechnet.

Für die Bestimmung des Mietpreises zieht der Autor bereits vorhandene Mietangebote zu Hilfe. Die SBB bietet schweizweit Vermietung von Mountainbike an (SBB 2012), ein Tarif von 35.- pro Tag kann als realistisch angeschaut werden. Mit zehn Vermietungen pro Woche und einer Saison von 25 Wochen ergibt dies einen Ertrag von 8'750.- (Tabelle 7).

Der Arbeitsaufwand dieser Strategie steigert sich vor allem bei organisatorischen Punkten. So muss auf das Angebot aufmerksam gemacht und Reservationen müssen entgegen genommen werden. Am besten wären die durch eine eigene Homepage zu koordinieren. Der Arbeitsaufwand ist nicht allzu hoch, die Arbeiten müssen jedoch regelmässig durchgeführt werden. Können die Mountainbikes am Bahnhof selbst oder in der danebenstehenden Landi bereitgestellt werden, hält dies den Arbeitsaufwand tief. Die Kundinnen und Kunden bekommen einen Code für das Zahlenschloss, beziehen das Bike vom Abstellplatz und stellen es nach der Tour wieder dahin zurück, bezahlt wird via e-banking. Die Berechnungen beruhen auf einer Arbeitsbelastung von zusätzlichen vier Stunden pro Woche (Organisatorisches, Kontrolle, kleinere Reparaturen) während der Saison.

### **6.2.3 Folgerungen aus den Berechnungen**

Es ist schwierig abzuschätzen, wie viele Besucher/-innen das Angebot einer Bikemietung annehmen. Eine gute Kommunikation sowie ein präsenes Auftreten im Internet ist Voraussetzung, dass die Bikes ausgelastet werden. In den Berechnungen wird mit einer Anschaffung von zehn Bikes gerechnet. Die Anzahl wäre zu Beginn sicher tiefer und könnte mit der Zeit dann ausgebaut werden. Eine eigene Homepage, auf der nebst dem Angebot der Vermietung von Mountainbikes auch auf den Verkauf von eigenen Produkten aufmerksam gemacht werden kann, ist sicher zu empfehlen.

Diese Strategie mit der Kombination der beiden Varianten hat den Vorteil, dass in der Einführungsphase auf der einen Seite einige Kälber über den bisherigen Verkaufskanal veräussert werden könnte, wenn das Angebot zu Beginn noch zu gross, respektive die Nachfrage zu klein ist. Auf der anderen Seite kann mit dem Kauf einiger Bikes noch zugewartet werden, bis sich das Angebot herumgesprochen hat und die Nachfrage steigt.



In der hintersten Spalte der Tabelle 7 werden die beiden Varianten zu einer gemeinsamen Strategie kombiniert. Das Gesamteinkommen des Betriebs, zusammengesetzt aus dem Einkommen der Landwirtschaft sowie der Paralandwirtschaft, ist deutlich höher als in der Ausgangslage. Es ist aber anzumerken, dass dieses Ergebnis nur dann zu erreichen wäre, wenn alle Tiere über die Direktvermarktung veräußert werden könnten, was ein breit abgestütztes Kundennetz voraussetzt. Weiter braucht auch die Einführung der Mountainbike – Vermietung eine Einführungsphase. Ausserdem ist zu beachten, dass sich die Arbeitsbelastung in der neuen Strategie gegenüber der Ausgangslage um 200 Akh steigert. Der Vorteil in der Kombination der beiden Varianten wäre sicher der Doppelnutzen, der bei der eigenen Homepage oder sonstiger Kommunikation gegen aussen genutzt werden kann. Mit der Besichtigungsmöglichkeit des Betriebs durch die Bikemieter/-innen erhalten diese einen Einblick in die tiergerechte Haltung der Jungtiere, was sicher als beste Werbung für den Verkauf der eigenen Produkte angesehen werden kann.

#### **6.2.4 Aussagen und Folgerungen**

Aus der Kombination der beiden Varianten „Direktvermarktung“ und „Vermietung von Bikes“ erhöht sich auf der einen Seite das Einkommen, auf der anderen Seite der Arbeitsaufwand. Da sich aber das Einkommen stärker steigert, kann von einer guten Abgeltung der zusätzlichen Arbeitsstunden gesprochen werden. Diese Berechnungen sind jedoch mit Vorsicht zu geniessen, da sich der Verfasser der Arbeit vor allem in der Variante „Vermietung von Bikes“ aufgrund von fehlenden Erhebungen auf Annahmen stützen musste. Weiter handelt es sich beim Betrieb um einen Referenzbetrieb, dessen Zahlen betriebspezifisch sind und gegenüber anderen Betrieben abweichen können.

Möchte das Betriebsleiterehepaar diese Strategie auf dem eigenen Betrieb umsetzen, so müssten noch einige Details genau abgeklärt werden. So wurde zum Beispiel in dieser Fallstudie die Versicherung der Mountainbikes nicht behandelt und müsste mit einem Versicherungsberater angeschaut werden.



## 7 Diskussion

Nach der Erarbeitung der Ergebnisse werden diese hier diskutiert und damit die Grundlage für die Beantwortung der zu Beginn formulierten Fragestellung geschaffen. Dabei behandelt der Autor die beiden Teilbereiche der Ergebnisse „Strategien für eine Betriebsumstellung“ und die Fallstudien separat, verknüpft diese mit Erkenntnissen aus der Literatur, bevor sie in einer Gesamtdiskussion miteinander verbunden werden.

### 7.1 Strategien für eine Betriebsumstellung

Für die Ausarbeitung der Strategien fokussiert der Autor landwirtschaftliche Betriebe mit schlechten finanziellen Voraussetzungen. Im Detail heisst das, es stehen keine grossen finanziellen Mittel für die Betriebsumstellung zur Verfügung. Das Hauptziel war, betroffene Betriebe ohne grossen Kostenaufwand umzustellen und somit die folgenden Fixkosten tief zu halten. Mit dem Einbezug der Unesco Biosphäre Entlebuch in die Strategieentwicklung wurde versucht, vorhandenes Potential in den Bereichen Bekanntheit und Tourismus zu nutzen und den Mehrwert der Landwirtschaft in der Region Entlebuch zu erhöhen (Häfliger et al. 2008).

Mit den beiden Strategien „Paralandwirtschaft ausweiten“ und „Produkte direkt an den Endkonsumenten verkaufen“ werden die Vorteile der UBE genutzt und der bereits vorhandene mögliche Absatzmarkt von Touristinnen und Touristen sowie nachhaltig denkenden Konsumentinnen und Konsumenten genutzt (Schmid 2004). Die Wichtigkeit der Paralandwirtschaft stieg in den letzten Jahren konstant an und wuchs mit über 10 Prozent der gesamten Rohleistung zu einem wichtigen Betriebszweig der schweizerischen Landwirtschaft heran (Hagmann 2010). Die Region Entlebuch kann hierbei mit dem Zertifikat als Unesco Biosphäre auf einer guten Grundlage aufbauen. Nebst dem Agrotourismus hat, nach der Dokumentation der Ausgangslage (siehe Punkt 4.5.1. „Grosse Chancen“), auch die Verarbeitung und Vermarktung von landwirtschaftlichen Produkten ein grosses Potential. Unter dem Label „Echt Entlebuch“ steht bereits eine Verkaufsplattform zur Verfügung, auf der die Produkte der Landwirte angeboten werden können. Gemäss Emmenegger (2012) haben innovative Betriebsleiterfamilien die Chance, ihren Betrieb so aufzubauen, damit sie von der Zertifizierung als Biosphäre profitieren können.

In der Strategie „Alternative Betriebszweige zur Milchproduktion“ listet der Autor verschiedene Betriebszweige auf, die anstelle der Milchproduktion auf dem eigenen Betrieb aufgebaut werden können. Die Stellung der traditionellen Landwirtschaft mit Milchproduktion begann sich in den letzten Jahren mit dem periodisch sinkenden Milchpreis zu verschieben. Dieser Grund sowie die fixen Arbeitszeiten lassen heutzutage vor allem viele junge Landwirtinnen und Landwirte die Betriebssituation neu überdenken. Tiefe Investitionskosten senken die Hemmschwelle, sich für eine Umstellung zu entscheiden. Das Angebot an Alternativen zur Milchproduktion ist gross und muss auf den einzelnen Landwirtschaftsbetrieb abgestimmt werden. Nach Möglichkeit ist die alte Scheune weiter zu nutzen, um die Fixkosten der Gebäude auf andere Betriebszweige abwälzen zu können. Die frei werdenden Stunden können auch im Nebenerwerb eingesetzt werden. In der Strategie „Extensivierung plus Nebenerwerb“ reduziert die Betriebsleiterin respektive der Betriebsleiter den Arbeitsaufwand auf dem Betrieb und arbeitet Teilzeit auswärts. Diese Tendenz kann in der Region Entlebuch innerhalb der letzten Jahren gut beobachtet werden (Emmenegger 2012), das Gesamteinkommen wird mittels Arbeiten ausserhalb der Landwirtschaft angehoben. Der Nebenerwerb muss aber auf den Betrieb sowie auch auf das Betriebsleiterehepaar abgestimmt werden.



Mit der neuen Agrarpolitik 2014 – 17 wird auch das Direktzahlungssystem weiterentwickelt. In der Strategie „Optimierung der Direktzahlungen“ möchte der Autor aufzeigen, wie Landwirtinnen und Landwirte ihren Betrieb in Zukunft ausrichten können, um die gewünschte Bewirtschaftungsart, Haltungsformen und Ökoelemente ideal auf den eigenen Betrieb auszurichten und mittels Direktzahlungen den Mehraufwand optimal abzugelten. Nicht umsonst spricht man heute vom „Betriebszweig Ökologie“, welcher wie die anderen Betriebszweige professionell organisiert und geführt werden muss.

## **7.2 Prüfen der Strategien an Referenzbetrieben**

Nach der Auflistung von verschiedenen Strategien für eine Betriebsumstellung, welche als allgemeine Inputs formuliert wurden, folgen die zwei Fallstudien „Aufhebung der Milchwirtschaft und Optimierung DZ“ sowie „Direktvermarktung und Paralandwirtschaft“. In diesen beiden Fallstudien wird versucht, verschiedene Strategien miteinander zu verbinden und die allgemein gültigen Aussagen aus den Strategien auf einem Referenzbetrieb anzuwenden und anzupassen.

### **7.2.1 Fallstudie 1: Aufhebung Milchwirtschaft und Optimierung DZ**

Auf Grund sinkender Milchpreise und der anstehenden Pensionierung des Vaters macht sich der Betriebsleiter der Fallstudie 1 Gedanken um die Aufhebung der Milchproduktion. Um die Gebäude weiter nutzen und somit die Fixkosten tief halten zu können, entschied sich die Betriebsleiterfamilie für die Einstellung von Aufzuchttieren. In einer Teilkostenrechnung vergleicht der Verfasser der Arbeit die Ausgangslage „Milchproduktion“ mit der Alternativen, wobei hier zwischen einer intensiven und einer extensiven Haltung der Tiere unterschieden wird. Die Berechnungen zeigen auf, dass sich auf diesem Referenzbetrieb eine Umstellung lohnen würde. Die frei werdenden Arbeitsstunden senken die Arbeitskosten des Vaters. Dabei ist aber zu achten, dass das Angebot an Jungtieren zurzeit rar ist. Daneben muss der Tierbesatz für den Erhalt der Versorgungsbeiträge in der Agrarpolitik 14 - 17 immer im Auge behalten werden. Weiter wird auch auf verschiedene Optimierungsmöglichkeiten bei den Direktzahlungen hinsichtlich der neuen Agrarpolitik hingewiesen. Da die Aufzuchttiere weniger Futter benötigen, könnte ein Teil der bisherigen Futterfläche neu als Ökofläche bewirtschaftet werden. Besteht die Möglichkeit, die Ökofläche ins Vernetzungsprogramm der Gemeinde einzuschleusen und möglicherweise sogar Qualitätsbeiträge zu beziehen, kann ein guter Deckungsbeitrag pro Hektare ausgelöst werden.

Die frei werdenden Arbeitsstunden in der Fallstudie 1 könnten anstelle der Arbeitskostenreduktion auch mit der Strategie „Extensivierung plus Nebenerwerb“ kombiniert werden. Der Betriebsleiter würde dann das Gesamteinkommen mittels Nebenverdienst ausserhalb der Landwirtschaft aufbessern.

### **7.2.2 Fallstudie 2: Direktvermarktung und Paralandwirtschaft**

Die Fallstudie 2 setzt sich aus den Strategien „Paralandwirtschaft ausweiten“ und „Produkte direkt an den Endkonsumenten verkaufen“ zusammen. Das vorhandene Arbeitspotential des Betriebsleiterehepaars sollte möglichst gewinnbringend eingesetzt werden. Die bisherige Betriebsstruktur sowie der Standort des Betriebs lassen eine Überprüfung des Einstiegs in die Direktvermarktung und die Paralandwirtschaft zu. Die Kälber der Mutterkuhhaltung werden bisher als Natura – Beef verkauft. In der Fallstudie 2 wird geprüft, ob sich eine Direktvermarktung dieser Produkte lohnen würde. Weiter wird ein Einstieg in die Paralandwirtschaft in Form von Vermietung von Mountainbikes betrachtet. Der Landwirtschaftsbetrieb befindet sich direkt an einer Bikeroute. Die Kombination der beiden Strategien erhöht nebst der Arbeitsbelastung auch das Gesamteinkommen, die zusätzlichen Arbeitsstunden werden gut abgegolten. Bei der Durchführung dieser Strategie ist jedoch in der Anfangsphase eine Durststrecke einzuplanen.



Der Vorteil der Kombination der Strategien liegt in den Synergien, die einerseits bei der eigenen Homepage genutzt werden können. Andererseits ist die mögliche Betriebsbesichtigung der Bikemieter/-innen die beste Werbung für den Direktverkauf der tierischen Produkte. Mit der Zertifizierung des Labels „Echt Entlebuch“ ist das Produkt auch auf der Produktliste der Marke „Echt Entlebuch“, was als weiterer Vorteil angesehen werden kann. Das Label „Echt Entlebuch“ genießt im Kanton gutes Ansehen und ist nebst der Regionalität auch für die Qualität und Naturverbundenheit bekannt.

### **7.3 Gesamtdiskussion der Ergebnisse**

Die formulierten Strategien und die beiden Fallstudien geben Einblick, wie sich die Landwirtschaftsbetriebe der Unesco Biosphäre Entlebuch in Zukunft ausrichten könnten. Die Zukunft lässt sich bekanntlich nicht voraussagen, darum ist es auch in der Landwirtschaft wichtig, die Fixkosten möglichst tief zu halten und somit schneller auf die Bedürfnisse des Markts eingehen zu können. Tiefe Investitionskosten bei einer Betriebsumstellung sind dabei ein wichtiger Faktor. Nebst den tiefen Kosten kann der Betriebsleiter zwischen verschiedenen Strategien auswählen, um das Landwirtschafts- oder Gesamteinkommen zu erhöhen. Dabei ist es wichtig, dass jeder Betrieb spezifisch angeschaut und eine Lösung, die zum Betrieb und Betriebsleiterehepaar passt, gefunden wird. Weiter ist eine professionelle Führung der Betriebszweige wichtig, um Abläufe zu optimieren und Kosten zu sparen.

Dank der Zertifizierung als Unesco Biosphäre gewann die Region in den letzten Jahren schweizweit an Bekanntheit, was sich auch in der Steigerung der Touristenzahlen widerspiegelt. Die Landwirtschaft der Region Entlebuch profitiert im Ganzen jedoch nur gering von der UBE (Emmenegger 2012). Einzelne Landwirtinnen und Landwirte arbeiten im Winter als Nebenverdienst im Skiort Flühli / Sörenberg. Laut Emmenegger (2012) können aber innovative Betriebsleiterehepaare von der Unesco Biosphäre profitieren, in dem sie eigene Projekte aufgleisen. Mit der Marke „Echt Entlebuch“ besteht bereits eine Plattform, auf der die Produkte verkauft werden können, was den Einstieg in den Direktverkauf vereinfacht. Nebst der Direktvermarktung eigener Produkte bietet der Einstieg in die Paralandwirtschaft weitere Möglichkeiten. Diese Art, das Gesamteinkommen zu erhöhen, ist schweizweit am Aufblühen und macht schon heute über 10% der Rohleistung in der Landwirtschaft aus (Hagmann 2010). Der wachsende Tourismus der Region kann in der Landwirtschaft als Chance angeschaut werden, um mit dem eigenen Betrieb in die Paralandwirtschaft einzusteigen.



## 8 Folgerungen

Nach der Diskussion der Ergebnisse kann nun Stellung zu den anfangs gestellten Fragen bezogen werden. Einerseits möchte der Autor mit dieser Arbeit aufzeigen, wie regionale Landwirtinnen und Landwirte ihre Kosten in Zukunft senken sowie Mehreinnahmen generieren können. Andererseits soll dargestellt werden, wie das Zertifikat der Region als Unesco Biosphäre durch die einzelne Betriebsleiterhepaare besser genutzt werden kann.

Gut überdachte Investitionen in Maschinen und Gebäuden halten die Fixkosten tief und geben die Möglichkeit, sich schneller an die Bedürfnisse des Markts anpassen zu können. Professionalität und eine gute Organisation lassen bereits vorhandene Betriebszweige wirtschaftlich besser abschliessen.

Zur traditionellen Milchproduktion in der Region Entlebuch gibt es verschiedene Alternativen. Mutterkuhhaltung, Aufzucht, Fischzucht und Kräuteraanbau sind einige Beispiele, die durch topografischen Gegebenheiten, bestehende Projekte und gegebene Verkaufskanäle momentan aktuell sind. Extensivere Bewirtschaftung gibt Arbeitsstunden frei, die im Nebenerwerb oder in der Paralandwirtschaft eingesetzt werden können. Die Weiterentwicklung des Direktzahlungssystems in der neuen Agrarpolitik 2014 enthält voraussichtlich viele neue Standpunkte, was dazu führt, dass mit einem gut koordinierten Betriebszweig Ökologie ein hoher Deckungsbeitrag erzielt werden kann.

Die Rahmenbedingungen sind mit dem Zertifikat als Unesco Biosphäre geschaffen, Touristen besuchen laufend die Region und mit der Marke «Echt Entlebuch» steht ein Verkaufportal rund um regionale Produkte zur Verfügung. Landwirtinnen und Landwirte haben die Möglichkeit, mit innovativen Projekten die Vorteile der UBE zu nutzen und Dienstleistungen sowie Produkte aus der Paralandwirtschaft und der Direktvermarktung anzubieten.

Nach der Dokumentation der Ausgangslage, dem Erstellen der Strategien und der Überprüfung dieser anhand von Fallstudien kann abgeleitet werden, dass es eine allgemein gültige Lösung für die anfangs formulierte Fragestellung nicht gibt. So gross die Unterschiede zwischen den einzelnen Landwirtschaftsbetrieben sind, so gross sind sie auch bei den Lösungsansätzen bei einer allfälligen Neupositionierung des Betriebs. Die formulierten Strategien müssen betriebspezifisch angepasst werden, was man auch an den Fallstudien erkennen konnte. Nebst den Unterschieden zwischen den Betrieben sind auch die Betriebsleiter/-innen verschieden, was die Wichtigkeit einer betriebspezifischen Beurteilung weiter unterstreicht.

Die Liste mit den möglichen Strategien basiert auf der Dokumentation der Ausgangslage sowie persönlichen Erfahrungen des Autors und ist nicht abschliessend. Sie wurde auf Grund topografischer Gegebenheiten, bestehender Projekte und gegebener Absatzkanäle erstellt und somit auf die regionalen Betriebe abgestimmt. Der Katalog von möglichen Strategien ist als Denkanstoss für betroffene Landwirte gedacht, welche ihre Betriebe in Zukunft neu ausrichten möchten.

Die Arbeit sollte eine Grundlage und Entscheidungshilfe für Betriebe in Umstellung darstellen, wobei in der Strategieentwicklung mit den wirtschaftlich schwächeren Betrieben gearbeitet wurde und sich somit die Investitionskosten einer Umstellung in Grenzen halten. Die Ausgangsdokumentation zeigt die Strukturen sowie die wirtschaftliche Situation der Entlebucher Landwirtschaftsbetriebe auf. Auf dieser Grundlage könnten auch zukünftige Arbeiten aufgebaut werden.



## 9 Literaturverzeichnis

Agridea, 2011. Deckungsbeiträge (Ausgabe 2011). Agridea Lindau, Lindau.

Agro-Treuhand Sursee, 2011. Auswertung Buchhaltungsergebnisse (Ausgabe 2010). Agro – Treuhand Sursee, Sursee, 48 S.

Aschwanden C, 2012. Infos - Newsletter für Mitglieder und Interessierte (Ausgabe Juni 2012). Zentralschweizer Milchproduzenten (ZMP), abgerufen am 09.07.2012, [http://www.zmp.ch/medien/zmp\\_info/](http://www.zmp.ch/medien/zmp_info/)

Bikester, 2012. Mountainbike kaufen. Abgerufen am 24.07.2012, <http://www.bikester.ch/fahrraeder/mountainbikes.html>

BLW (Bundesamt für Landwirtschaft), 2012. Agrarpolitik 2014-2017 – Botschaft des Bundesrates. 16.01.2012, abgerufen am 16.07.2012, <http://www.blw.admin.ch/themen/00005/00044/01178/index.html?lang=de>

BLW (Bundesamt für Landwirtschaft), 2012. Beitragsansätze und Kennzahlen Agrarpolitik 2014-2017 – Stand Botschaft (nicht zur Publikation bestimmt). 01.02.2012

Capaul A, 2011. Wirz Handbuch - Pflanzen / Tiere und Betrieb / Familie (Auflage 2012). Wirz Verlag, Lindau, 973 S.

Flury C, 2008. Beiträge der Landwirtschaft für eine nachhaltige Entwicklung des Berggebiets. AgriMontana, abgerufen am 24.04.2012, [http://www.suissemelio.ch/files/veranstaltungen/2009-und-aelter/info-2008/Flury\\_AgriMontana.pdf](http://www.suissemelio.ch/files/veranstaltungen/2009-und-aelter/info-2008/Flury_AgriMontana.pdf)

Forster S, Miriam H, Kellenberger R, Tischhauser W, 2009. Machbarkeitsstudie für die Errichtung eines regionalen Naturparks im Kanton Schwyz. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, abgerufen am 24.04.2012, [http://www.naturpark-schwyz.ch/home/data/Machbarkeitsstudie\\_web.pdf](http://www.naturpark-schwyz.ch/home/data/Machbarkeitsstudie_web.pdf)

Heeb J, Bellwald S, Allemann H, 2008. Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, abgerufen am 24.04.2012, <http://www.regiosuisse.ch/docs/publikationen-publications-pubblicazioni/praxisleitfaden-guide-guida/Praxisleitfaden.pdf>

Häfliger M, Jöhren J, Kostinger M, Medijan E, 2008. Ökonomisierung der Landwirtschaft in der Unesco Biosphäre Entlebuch. Hochschule Luzern.

Hagmann R, 2010. Einkommen sinkt weiter. Bauernzeitung, 21.04.2011, S.3.

Käser S, Wicki M, 2012. Die Marke „Echt Entlebuch“. Gewerblich – industrielle Berufsschule Bern.

Küng J, 2011. Keine unüberlegten Bauchentscheide treffen. Entlebucher Anzeiger, 30.09.2011, S.15.

Mouron P, Schmid D, 2011. Grundlagenbericht 2010 – zentrale Auswertung von Buchhaltungsabschlussdaten (Auflage 2010). Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz Tänikon (ART), Ettenhausen.



---

Mutterkuh, 2012. Marktpreise Woche 30. Abgerufen am 24.07.2012, <http://www.mutterkuh.ch/de/natura-beef/marktpreise/>

Ritter Y, 2002. Konzept für den Agrotourismus im Biosphärenreservat Entlebuch. Hochschule für Landwirtschaft Zollikofen.

SBB (Schweizerische Bundesbahnen), 2012. Ihr Mietvelo am Bahnhof – Preise. Abgerufen am 24.07.2012, <http://www.sbb.ch/bahnhof-services/auto-velo/mieten-und-ausleihen/mietvelo.html>

SBV (Schweizerischer Bauernverband), 2008. Argumente für die Schweizer Landwirtschaft – 9. Paralandwirtschaft. Abgerufen am 09.07.2012, <http://www.sbv-usp.ch/de/downloads/argumente-fuer-die-schweizer-landwirtschaft/?key=1-14>

SBV (Schweizerischer Bauernverband), 2010. Standpunkt Agrarfreihandel. 31.08.2010, abgerufen am 02.07.2012, <http://www.sbv-usp.ch/de/positionen/freihandel-ch-eu/>

Schmid A, 2004. Unesco Biosphäre Entlebuch: Modell für eine nachhaltige Regionalentwicklung? Konzept Zielerreichungskontrolle. Geographisches Institut der Universität Zürich.

Schnider T, Hofstetter P, Höltschi M, 2005. Entlebucher Milch 2004-2005. BBZN Schüpfheim.

Siegrist D, Boesch M, Renner E, 2009. Labelregionen - Strategie für eine nachhaltige Regionalentwicklung im Alpenraum. vdf Hochschulverlag AG, Zürich, 154 S. abgerufen am 24.04.2012, [http://www.vdf.ethz.ch/service/3204/Labelregionen\\_OA.pdf](http://www.vdf.ethz.ch/service/3204/Labelregionen_OA.pdf)

Steiner R, Gut P, 2012. Fleisch im Direktverkauf ab Hof. Bauernzeitung, 20.07.2012, S.29.

Thommen J, 2008. Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre (8. Überarbeitete und erweiterte Auflage). Versus Verlag AG, Zürich, 957 Seiten.

UBE (Unesco Biosphäre Entlebuch), 2007. Sektorenverhalten. Abgerufen am 02.07.2012, <http://www.centrawsitzerland.ch/de/luzern/entlebuch.php>

UBE (Unesco Biosphäre Entlebuch), 2007. Die Unesco Biosphäre Abgerufen am 04.07.2012, <http://www.biosphaere.ch/de.cfm/home/service/brochures/>

UBE (Unesco Biosphäre Entlebuch), 2012. Die Region Entlebuch. Abgerufen am 25.04.2012, [http://www.biosphaere.ch/de.cfm/home/unesco\\_biosphere/region\\_entlebuch/](http://www.biosphaere.ch/de.cfm/home/unesco_biosphere/region_entlebuch/)

UBE (Unesco Biosphäre Entlebuch), 2012. Reglement der Marke „Echt Entlebuch“. Abgerufen am 09.07.2012, [http://www.biosphaere.ch/de.cfm/home/economy/echtentlebuch/offer-RegionalwirtschaftUBE-Marke\\_Echt\\_Entlebuch-323754.html](http://www.biosphaere.ch/de.cfm/home/economy/echtentlebuch/offer-RegionalwirtschaftUBE-Marke_Echt_Entlebuch-323754.html)

UBE (Unesco Biosphäre Entlebuch), 2012. Bike Guide. Abgerufen am 24.07.2012, [http://www.myswitzerland.com/html/mhs/ebrochure/?id=biosphaere\\_bike-guide](http://www.myswitzerland.com/html/mhs/ebrochure/?id=biosphaere_bike-guide)



---

Emmenegger W, 2012. Treuhänder Schüpheim. Persönliches Interview, geführt vom Verfasser. Schüpheim, 03.07.2012.

Felder D, 2012. Betriebswirtschaftlicher Berater BBZN Schüpheim. Persönliches Interview, geführt vom Verfasser. Schüpheim, 02.07.2012.

Herzog J, 2012. Sozialvorsteher Gemeinde Entlebuch. Persönliches Interview, geführt vom Verfasser. Entlebuch, 09.07.2012.

Wolfisberg W, 2012. Landwirt und Direktvermarkter Grosswangen. Persönliches Interview, geführt vom Verfasser. Entlebuch, 24.07.2012.



---

## V. Dank

An dieser Stelle möchte der Autor der Arbeit seinen Dank jenen Personen aussprechen, die bei der Erstellung dieser Arbeit Unterstützung geboten haben. Besonderer Dank gilt:

- Den Mitarbeitenden der Agro – Treuhand Sursee für die Auswertung und Bereitstellung von Buchhaltungsabschlüssen im Kanton Luzern. Dank diesen Ergebnissen konnte der Autor die Ausgangslage der regionalen Betriebe dokumentieren und diskutieren.
- Wendelin Emmenegger, Landwirt und Treuhänder aus Schüpfheim, für Auskünfte rund um die finanzielle Situation der regionalen Betriebe.
- Werner Wolfisberg, Landwirt aus Grosswangen, für die Auskünfte betreffend der Selbstvermarktung auf dem eigenen Betrieb.
- Dr. Therese Haller, Dozentin der HAFL Zollikofen, für die Begleitung und Unterstützung während der gesamten Arbeit.
- Florian Knaus, Koordinator Wissenschaft der UBE in Schüpfheim, als zusätzlicher Experte bei der Beurteilung der Arbeit.



---

## **VI. Anhang**

### Anhang 1 - Aufgabenstellung:

- Aufgabenstellung der Betreuungsperson
- Grobdisposition des Studierenden

### Anhang 2 - Dokumentation der Ausgangslage:

- Interview mit Wendelin Emmenegger, Treuhand Schüpflheim
- Buchhaltungsabschlüsse Referenzbetriebe 1-3

### Anhang 3 - Fallbeispiel 1:

- DZ-Berechnungen der Ausgangslage im Bezug der AP 17
- DZ-Berechnungen „Optimierung“ im Bezug der AP 17
- Auszug Buchhaltungsabschluss 2011

### Anhang 4 - Fallbeispiel 2:

- Auszug Buchhaltungsabschluss 2010