Suche

Download

vom:

Ressort

Front International Briefe an die NZZ Fernsehen Programm Vermischte Meldungen Wetter/Vermischtes

» Schweiz Wirtschaft Fokus der Wirtschaft **BÖRSEN UND MÄRKTE** Feuilleton Zürich und Region Zürcher Kultur Sport

Zur Originalansicht | Drucken | Versenden | X

Was der Kooperation von Bauernbetrieben entgegensteht

Teure Liebe zu Tradition und Autonomie

Von Markus Lips\*

Verstärkte Zusammenarbeit würde die Effizienz der Schweizer Landwirtschaftsbetriebe steigern. Doch Tradition, Angst vor zwischenmenschlichen Konflikten und die Beschränkung der einzelbetrieblichen Autonomie stehen der Kooperation entgegen.

Die Landwirtschaftsbetriebe der Schweiz sind klein strukturiert und produzieren zu entsprechend hohen Kosten. Durch ein Vergrössern der Betriebe könnten Skaleneffekte erzielt werden, wodurch die Kosten sänken und sich die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den europäischen Nachbarn verbessern würde. Da Land als wichtigster Produktionsfaktor kaum verfügbar ist, hat ein einzelbetriebliches Wachstum wenig Aussicht auf Erfolg. Wachstum durch Kooperation mit anderen Betrieben bietet sich dahingehend als Lösung an. Aus diesem Grund hat die Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon (ART) in den vergangenen Jahren mehrere Untersuchungen zu Formen der Zusammenarbeit in der Schweizer Landwirtschaft durchgeführt.

## Wenig Betriebsgemeinschaften

Ein grosser Anteil der Betriebsleitenden ist mit Kooperationen vertraut, wobei die weniger intensiven Zusammenarbeitsformen stärker verbreitet sind. So beteiligen sich in der Deutschschweiz 36 Prozent der Betriebe an einer Maschinen-Gemeinschaft, wie beispielsweise der gemeinsamen Beschaffung und Nutzung eines Miststreuers. Weit seltener sind engere Formen der Zusammenarbeit, die entweder als Betriebszweig-Gemeinschaft einen Teilbereich der Produktion oder als Betriebsgemeinschaft den ganzen Betrieb umfassen. 5 Prozent der Betriebsleitenden in der gesamten Schweiz

# Teure Liebe zu Tradition und Autonomie

Was der Kooperation von Bauernbetrieben entgegensteht

Verstiekte Zusammenarheit würde die Effizienz der Schweizer Landwirt schaftsbetriebe steigern. Doch Tradition, Angst vor zwischenmenschlichen Konflikten und die Beschrönkung der einzelbetrieblichen Autonomie stehen der Kooperation entgegen.

Die Landwirtschaftsbetriebe der Schweiz sind Die Landwirtschaltsberiche der Schweiz sind klein strukturiert und produzieren zu entspre-chend heben Kosten. Durch ein Vergrisseurn der Betriebe könnten Skaleneffekte ernielt werden, wodurch die Kosten sänken und sich die Westherbsfähigkeit gegenüber den europäischen schbarn serbessern würde. Da Land als wichtigster Produktionsfaktor kaum verflighar ist, hat tigster Produktionsfolktor kaum verfüghar ist, hast ein einzelbertisches Waschsam werig Aussicht, auf Erfolg, Wachstum durch Koopenstein mit ausferen Berichen bietet wich dahnagebend ab Lösung un. Aus diesem Grund hat die Fer-schangssenstaht Agronope Reelbenholt-Türükon (ART) in den vergangsenn Jahren nechtere Unterstehungen zu Furmen der Zusammennschelt Unterstehungen zu Furmen der Zusammennschelt in der Schweizer Landwirtschaft durchgeführt.



Ein grosser Anteil der Betriebsleitenden ist mit rationen vertraut, wobei die weniger inten-tuammenarbeitsformen stärker verbreitet sind. So beteiligen sich in der Deutschschweiz 36 Prozent der Betriebe an einer Maschinen-Gemeinschaft, wie beispielsweise der gemeinsamen meinschaft, wie beispielsweise der gemeinsamen Beschaffung und Nutzung einen Mistarteuurs. Weit seltener sind engere Formen der Zusam-menarbeit, die entweder als Betriebsweig-Ge-meinschaft einen Teilbersich der Produktion oder als Betriebsgemeinschaft den garzen Be-trieb umfasson. 5 Prozont der Betriebsleitunden in der gesamten Schweiz beteiligen sich an einer Betriebsaweig-Gemeinschaft. Nur 3 Prozent sind au einer Betriebsgemeinschaft, der intensissten Form der Zusammenarbeit, beteiligt. In der

Romandie liegt dieser Anteil leicht föher. Angesichts dieser tiefen Werte seheint das Potenzial bei weitern nicht ausgeschöpft zu sein. Folglich stellt sich die Frage nach der Praxistauglichkeit dieser intensiveren Kooperationsformen lichken deser intensiveren Kooperationsformen. Eine Befragung bei den Betriebsleitendem aller bestebenden Betriebsgerneinschaften in der Schweiz legt die Schlusofolgerung nabe, dass es sich für die Bestelligten um ein Erfolgsmodell han-delt. Über 90 Prozent der Befragen üsserten sich zufrieden sowioll bezüglich Wirschaftlich-halt die und der zurücksensensfollsbes Stration. keit als auch der zwischenmenschlichen Situation. Ein Quervergleich von Beltiebsgemeinschaften nit Einzervergleich von Beltiebsgemeinschaften nit Einzelbstrieben anhand von Buchhaltungs-zahlen ergab, dass sich beim Einkommen einer Vollzeit-Arbeitskraft keine Unterschiede zeigen. Entsprechend ist eine Einkommenssteigerung bei zunchmender Betriebsgebsse sowohl durch ein-zelbetriebliches Wachstum als auch mittels Be-

triebsgemeinschaft erreichbar. Anhand der Befragung wurde aber auch deu-lich, dass die Leiterinnen und Leiter von Be-trichsgemeinschaften in der Schweiz über spezifische Eigenschaften verfügen – wie ein höheres Ausbildungserivens. Anhand psychologischer Messinstrumente konnte zudem gezeigt werden, dass das Ausmass der Konflikte zwischen den Kooperationsportnern nicht zuletzt deshalb tief Konperationsportnern nicht radetzt deshalb tied tiet, well die Kommanikationsfähigkeiten der Pari-ner deutlich über der Norm liegen. Ein kleines, nich-doch nicht auswerzellichen Dietal ist, dass nich-als die Hällte der Konperationspartner aus der Urwaradischeit stammen, wobei Urenrationen-oder Geschwistersperneinsschaften von der Urter-schung ausgestellsosen waren. Nitmett man ver-sehung ausgestellsosen waren. Nitmett man vercirifacherd an, dass für eine erfolgreiche Be-triebsgeneinschaft die Konnnankationsfähigkeit der Leitenden weit überdurchschnittlich sein mass, wird schnell klar, dass diese Kooperationsmass, wird schaell klar, dass ihnes Kooperatore-form nicht für olle geeignet ist. Dies verdeutlicht denn auch der Anteil der gescheiterten Betrieb-gemeinschaften: Rand 40 Prozent der zwischen 1990 und 2005 gegründelten Gemeinschaften haben sich bereits wieder aufgelöst.

#### Angst vor Konflikten Was sind die Gründe für das Scheitern einer Be-

trichsgemeinschaft bzw. deren Vermeidung? Eine repräsentative Umfrage bei Betriebsleitenden in



SCHWEIZ

nandie? d Lausanne

mit Untentütrung reibeit erkämpften iner unabhängigen Lausanne von den lauptort das berni-idt degradiert. Lau-schen Provinzstadt, m=. Die Lausanner en zu puktieren, die gen verstanden sich Velt. Und dank den die Cité de Calvin ischen Finanzplatz, calvinistischer Prägöttlicher Erwählt-

lt auf

spliteren Zeiten eroch lange Zeit den ten Provinzstadt be-or allem nach dem Uno und dem Flug-und einem Finanz-eutung. In den letzgann Lausanne auflockton die Lausun-Choreografen Mau-ser Kulturleben erfrüheren Lausenner Bisschens Flon eine ise galt das einst bieit als trendige Guy-amanne, die Hotelfirmiede IMD trugen alt einen Hauch von ericites.

th in Lausanne

nf als Medien-Kapi-mden. Als 1994 das is Genfer Verlegers nenbrach und die pe dessen Überresum unbestrittenen geworden. Als dann enèves einging und soques Pilet geführioniert wurde, war ichock – obwohl die ing «Le Temps», um n, danauf nach Genf Lausanno, das sich der Fanne der gefannen Gründung negntiv gegenüber. Dass es nicht leicht sein dürfte, eine Kooperation im dörflichen Umfald zu vermeten, zeigen verschiedene Aussagen von Betriebslei-tern aus der Orbechweiz. In Erwartung eines Scheiterns wird das Kooperationsverhaben vom Umfeld ab Ursinn qualifiziert. Umgekehrt kann das Eingehen einer Kooperation vom Umfeld ouch als Einsestlindnis von wirtschaftlichen Pro isien as Engestroms on wirtsenamenen er-blemen wahrgenommen werden. Die Beschrän-leung der Autonomie durch verstärkte Zusam-menarbeit scheint mit einem Verlast an Amehen verbunden zu sein. Autonomie, dies ist aus eines Untersuchung in der Ostschweiz bekannt, has einen enormen Stellemwert.

Zusommenfassend muss festgestellt wender dass engere Koopenationsformen keineswegs den Ideabvorstellungen der Betriebsleitenden ent-sprechen und daher keine naheliegende Option darstellen. Jüngere Betriebsleiter bewerten die Betriebsgemeinschaften allerdings posi Hoffmangsschimmer für die Zukunft. Angesichts des anhaltenden Kost

Augustens des amatenden Konordraces bleibt die Frage, wie des Einsperungspotenzial von Kooperationen für die Schweiter Landwirtschaft erschlossen werden kann. Möglichkeiten dazu sind durchaus vorhanden. Zwischen dem Wissen über und der Einstellung zu Betriebsgemeinschafter besteht eine positive Korrelation. Ersteprechend besteht die Aussicht, durch Information und Ausbildung, beispielsweise im Bereich Konfliktru nagement, die Verbreitung von Kooperationen insgesamt zu fördom. Agraeforschung und Bern-nung stehen in der Pflicht, Beiträge zu liefern. Eine zweite Möglichkeit ist das Eingeben von

Kooperationsformen mit einfachen Ausstieg-möglichkeiten. Mittels Vertrag lobenten vermehr Eigenfurmibertragungen vorzunehmen. Ein Auflössen innert Jahrusfrist ist möglich. Am Bei-spiel der Milchproduktion soll dies kurz illustriert worden: Da rund 20 Proport der Stallplätze nich belegt sind, könnten jeweils zwei Betriebe die Kübe im einen und die Nachzucht im underer Stall unterbringen. Dus zeitintensive Melken für det nur noch an einem Standort statt. Beide Be-Ackerbau ist die Fruchtfolge-Gemeinschaft, wo bei Felder zu grösseren Schligen zusammen-gelegt werden. Beide Formen bieten einen weite-nen Vorteil: Sie dienen als Testphase für eine engere Zusammenarbeit in der Zukunft.

### Aus dem Bundesgericht

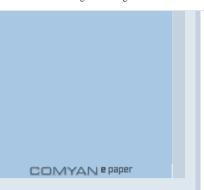
#### Besonderheit im Mietstreit

Keine Rechtskraft für den Entscheid der Schlichtungsstell

Wird in einem Mietstreit der Entscheid der Schlichtungsstelle innert der gesetzlichen Frist von 30 Tagen nur von einer Seite angefochten, bleibt es der anderen Partei unbenommen, von Gericht ihre ursprünglichen Begehren erneut zu stellen. Das entschied das Bundesgericht im Streit um die Auflösung eines Mietsertrags und bestütiete damit seine Praxis.

Im beurteilten Fall hatte die Schlichtungsstell die Kündigung einer Wohnung für gültig erklärt, aber eine Mietenstruckung gowährt. Die Mieter fanden sich damit ab, doch focht der Vermieter die Erstreckung des Mietverhältnisses beim Richter on. Hierauf, aber erst nach Ablauf der dreissig-tigigen Anfechtungsfrist, verlangten die Mieter oment, dass die Kändigung für ungültig erklärt werde. Der Richter trut darauf nicht ein, da die Meiner auf eine fristgenechte Anfechtung verzich-tet hätten, so dass der Entscheid der Schächtungsstelle in diesem Punkt rechtskräftig geworden se

Diese Auffassung teilt das von den b angerufene höchste Gericht nicht. Aus schend ist laut einstimmig gefälltem Urteil de 1. Zivilrechtlichen Abseilung, dass die Schlich-tungsstelle kein erstimstangliches Gericht ist, sonungsstelle kein er dern eine gütliche Einigung herbeiführen soll. Ih



beteiligen sich an einer Betriebszweig-Gemeinschaft. Nur 3 Prozent sind an einer Betriebsgemeinschaft, der intensivsten Form der Zusammenarbeit, beteiligt. In der Romandie liegt dieser Anteil leicht höher.

Angesichts dieser tiefen Werte scheint das Potenzial bei weitem nicht ausgeschöpft zu sein. Folglich stellt sich die Frage nach der Praxistauglichkeit dieser intensiveren Kooperationsformen. Eine Befragung bei den Betriebsleitenden aller bestehenden Betriebsgemeinschaften in der Schweiz legt die Schlussfolgerung nahe, dass es sich für die Beteiligten um ein Erfolgsmodell handelt. Über 60 Prozent der Befragten äusserten sich zufrieden sowohl bezüglich Wirtschaftlichkeit als auch der zwischenmenschlichen Situation. Ein Quervergleich von Betriebsgemeinschaften mit Einzelbetrieben anhand von Buchhaltungszahlen ergab, dass sich beim Einkommen einer Vollzeit-Arbeitskraft keine Unterschiede zeigen. Entsprechend ist eine Einkommenssteigerung bei zunehmender Betriebsgrösse sowohl durch einzelbetriebliches Wachstum als auch mittels Betriebsgemeinschaft erreichbar.

Anhand der Befragung wurde aber auch deutlich, dass die Leiterinnen und Leiter von Betriebsgemeinschaften in der Schweiz über spezifische Eigenschaften verfügen - wie ein höheres Ausbildungsniveau. Anhand psychologischer Messinstrumente konnte zudem gezeigt werden, dass das Ausmass der Konflikte zwischen den Kooperationspartnern nicht zuletzt deshalb tief ist, weil die Kommunikationsfähigkeiten der Partner deutlich über der Norm liegen. Ein kleines, jedoch nicht unwesentliches Detail ist, dass mehr als die Hälfte der Kooperationspartner aus der Verwandtschaft stammen, wobei Generationen- oder Geschwistergemeinschaften von der Untersuchung ausgeschlossen waren. Nimmt man vereinfachend an, dass für eine erfolgreiche Betriebsgemeinschaft die Kommunikationsfähigkeit der Leitenden weit überdurchschnittlich sein muss, wird schnell klar, dass diese Kooperationsform nicht für alle geeignet ist. Dies verdeutlicht denn auch der Anteil der gescheiterten Betriebsgemeinschaften: Rund 40 Prozent der zwischen 1990 und 2005 gegründeten Gemeinschaften haben sich bereits wieder aufgelöst.

# Angst vor Konflikten

Was sind die Gründe für das Scheitern einer Betriebsgemeinschaft bzw. deren Vermeidung? Eine repräsentative Umfrage bei Betriebsleitenden in der Deutschschweiz hat das Image von Betriebsgemeinschaften erhoben. Befragt nach den Schwächen, gaben 95 Prozent der Antwortenden die zu erwartenden zwischenmenschlichen Konflikte an. Als zweit- und

var Lausanner nach Ämgekehrte kommt wirtschaftliche und andie liegt, ist nicht

si en aber verstärd-Medienkonvergenz in hurrscht auf dem kerzem Nervosität: der Ediprose durch pe, aber auch die me annissigen Puden Medienschafneldtärsder und Lusage Sorgen. En ist zu in der Ausarbeitung leilt. Die Beriehunune gleichen einem der Deutschaftweit hat das Image von Beriebgemeinschaften erhoben. Befragt nach den Schreichen, gaben VP Frozent der Autwentrachen des un erwartrechen zwischemsstrachlichen Konfläßte au. Ab zweit- und dertreichtiges Schreiche wurden die gross Abfängigkeit und die Unsicherheit betäglich des Erfolgs gemartt. Die Bellarbanag von Konflikten ist nicht aus der Luft gegiffen. Doss es behächtlich zwischemsstrachliche Prötelerne geben

kann, seigen Geogriche mit Berntebeleinerden. Neben der Angel vor Konflikten gibt es drei witzere Gritnde, die gegen eine engenz Zusammenanbeit sprechent keine geeigneben Parturei in der Nibte, die Erhalten der Seibständigkeit sowie die Tradition. Lettern spingsti sich in der Tämstellung des dörflichen Umfelds wider. Bei fast

Der Autor leitet die Ferschungsgruppe Betriebreitrschaft e onekungsanntet Agroscope Beckunteln-Tinikon (ART) tenhannen (namunt selnte, eb.) Estscheid wird daher mit nechtschriftig, wen neide Seiten ihm akseptieren und naf einem Gan vor Gesteht verzichten. Zieht unr eine Seite de Streit weite, noll der underen ihre Bereitschs zum Einkerkon eicht zum Nachradl gereichen Deshalb mens der Richter auch auf ihre Antrig eingeben, selbst wenn dasse nicht frieigerecht einbeten werschn sied.

Urail 4A, 5192008 von 6.2.09 - BGE-Publikati

Ara.



drittwichtigste Schwäche wurden die grosse Abhängigkeit und die Unsicherheit bezüglich des Erfolgs genannt. Die Befürchtung von Konflikten ist nicht aus der Luft gegriffen. Dass es tatsächlich zwischenmenschliche Probleme geben kann, zeigen Gespräche mit Betriebsleitenden.

Neben der Angst vor Konflikten gibt es drei weitere Gründe, die gegen eine engere Zusammenarbeit sprechen: keine geeigneten Partner in der Nähe, das Erhalten der Selbständigkeit sowie die Tradition. Letztere spiegelt sich in der Einstellung des dörflichen Umfelds wider. Bei fast der Hälfte der jetzigen Betriebsgemeinschaften stand dieses der geplanten Gründung negativ gegenüber. Dass es nicht leicht sein dürfte, eine Kooperation im dörflichen Umfeld zu vertreten, zeigen verschiedene Aussagen von Betriebsleitern aus der Ostschweiz. In Erwartung eines Scheiterns wird das Kooperationsvorhaben vom Umfeld als Unsinn qualifiziert. Umgekehrt kann das Eingehen einer Kooperation vom Umfeld auch als Eingeständnis von wirtschaftlichen Problemen wahrgenommen werden. Die Beschränkung der Autonomie durch verstärkte Zusammenarbeit scheint mit einem Verlust an Ansehen verbunden zu sein. Autonomie, dies ist aus einer Untersuchung in der Ostschweiz bekannt, hat einen enormen Stellenwert.

Zusammenfassend muss festgestellt werden, dass engere Kooperationsformen keineswegs den Idealvorstellungen der Betriebsleitenden entsprechen und daher keine naheliegende Option darstellen. Jüngere Betriebsleiter bewerten die Betriebsgemeinschaften allerdings positiver; ein Hoffnungsschimmer für die Zukunft.

Angesichts des anhaltenden Kostendrucks bleibt die Frage, wie das Einsparungspotenzial von Kooperationen für die Schweizer Landwirtschaft erschlossen werden kann. Möglichkeiten dazu sind durchaus vorhanden. Zwischen dem Wissen über und der Einstellung zu Betriebsgemeinschaften besteht eine positive Korrelation. Entsprechend besteht die Aussicht, durch Information und Ausbildung, beispielsweise im Bereich Konfliktmanagement, die Verbreitung von Kooperationen insgesamt zu fördern. Agrarforschung und Beratung stehen in der Pflicht, Beiträge zu liefern.

Eine zweite Möglichkeit ist das Eingehen von Kooperationsformen mit einfachen Ausstiegsmöglichkeiten. Mittels Vertrag könnten vermehrt Betriebszweige zusammengelegt werden, ohne dabei Neuinvestitionen zu tätigen oder grössere Eigentumsübertragungen vorzunehmen. Ein Auflösen innert Jahresfrist ist möglich. Am Beispiel der Milchproduktion soll dies kurz illustriert werden: Da rund 20 Prozent der Stallplätze nicht belegt sind,

könnten jeweils zwei Betriebe die Kühe im einen und die Nachzucht im anderen Stall unterbringen. Das zeitintensive Melken findet nur noch an einem Standort statt. Beide Betriebe profitieren von einem erheblichen Rationalisierungseffekt. Ein analoges Beispiel für den Ackerbau ist die Fruchtfolge-Gemeinschaft, wobei Felder zu grösseren Schlägen zusammengelegt werden. Beide Formen bieten einen weiteren Vorteil: Sie dienen als Testphase für eine engere Zusammenarbeit in der Zukunft.

\* Der Autor leitet die Forschungsgruppe Betriebswirtschaft der Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon (ART) in Ettenhausen (www.art.admin.ch).



