

NZZ LOGIN

angemeldet als:

markuslips

MyNZZ

Log-out

Ressort

Suche

Download

vom:

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 |

Teure Liebe zu Tradition und Autonomie

Was der Kooperation von Bauernbetrieben entgegensteht

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 sanken 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

SCHWEIZ

Dienstag, 24. März 2009 - Nr. 80 15

Teure Liebe zu Tradition und Autonomie

Was der Kooperation von Bauernbetrieben entgegensteht

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 sanken 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 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 nicht höher.

Angesichts dieser tiefen Werte scheint das Potenzial bei weitem nicht ausgeschöpft zu sein. Folglich stellt sich die Frage nach der Praktikabilität 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 80 Prozent der Befragten äusserten sich zufrieden sowohl bezüglich Wirtschaftlichkeit als auch der zwischenmenschlichen Situation. Ein Quervergleich von Betriebsgemeinschaften mit Einzelbetrieben anhand von Beschäftigtenzahlen ergab, dass sich beim Einkommen einer Vollzeit-Arbeitskraft keine Unterschiede zeigten. 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 Leitenden und Leiter von Betriebsgemeinschaften in der Schweiz über spezifische Eigenschaften verfügen – wie ein höheres Auszubildendenalter. 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 weiteres, jedoch nicht unwichtiges 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 Hälfte der jetzigen Betriebsgemeinschaften stand dieses der geplanten Gründung negativ gegenüber. Dass es nicht leicht sein dürfte, eine Kooperation in örtlichen Umfeld zu veranlassen, zeigen verschiedene Aussagen von Betriebsleitenden aus der Ostschweiz. In Erwartung eines Scheiterns wird das Kooperationsvorhaben von Umfeld als Unvernünftig 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, das ist aus einer Untersuchung in der Ostschweiz bekannt, hat einen zentralen Stellenwert.

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

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

Eine zweite Möglichkeit ist das Eingehen von Kooperationsformen mit unterschiedlichen Ausstattungsmerkmalen. Mittels Vertrag könnten vermehrt Betriebszweige zusammengefasst werden, ohne dabei Neustrukturierungen 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 Nachschub im anderen Stall unterbringen. Das reinvestierte 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 haben einen weiteren Vorteil: Sie dienen als Testphase für eine engere Zusammenarbeit in der Zukunft.

Aus dem Bundesgericht

Besonderheit im Mietstreit

Keine Rechtskraft

für den Entscheid der Schlichtungsstelle

St. Gallen, 23. März

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 abgenommen, vor Gericht ihre ursprünglichen Begehren erneut zu stellen. Das entschied das Bundesgericht im Sinne um die Auflösung eines Mietvertrags und bestätigte damit seine Praxis.

Im beurteilten Fall hatte die Schlichtungsstelle die Kündigung einer Wohnung für gültig erklärt, aber eine Mietunterbrechung gewährt. Die Mieter fanden sich damit ab, doch liess der Vermieter die Entdeckung des Mietverhältnisses beim Richter an. Hierfür, aber erst nach Ablauf der dreimonatigen Anfechtungsfrist, verlangten die Mieter erneut, dass die Kündigung für ungültig erklärt werde. Der Richter trat darauf nicht ein, da die Mieter auf eine fristgerechte Anfechtung verzichtet hätten, so dass der Entscheid der Schlichtungsstelle in diesem Punkt rechtskräftig geworden sei.

Diese Auffassung teilt das von den Mietern angestrebte höchste Gericht nicht. Ausgehend ist laut einstimmig gefälltem Urteil der Zivilrechtlichen Abteilung, dass die Schlichtungsstelle kein erstinstanzliches Gericht ist, sondern eine gültige Einigung herbeiführen soll. Ihr

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

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 drittgrößte Schwäche wurden die grosse Abhängigkeit und die Unsicherheit bezüglich des Erfolgs genannt. Die Beseitigung von Konflikten ist nicht aus der Luft gegriffen. Das 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 Selbstständigkeit sowie die Tradition. Letztere spiegelt sich in der Einstellung des dörflichen Umfelds wider. Bei fast

* Der Autor leitet die Forschungsgruppe Betriebsgemeinschaft der Forschungsanstalt Agroscope Bachschi-Tanikon (ART) in Frickhausen (www.art-bachschitikon.ch).

Entscheid wird dabei nur rechtskräftig, wenn beide Seiten ihn akzeptieren und auf einen Gang vor Gericht verzichten. Zieht nur eine Seite den Streit weiter, soll der anderen ihre Bereitschaft zum Einlenken nicht zum Nachteil gereichen. Deshalb muss der Richter auch auf ihre Anträge eingehen, selbst wenn diese nicht freigesprochen worden sind.

Urteil 4A, 510/2008 vom 6.2.09 - BGE-Publikation.

Anzeige

So nicht!
Die kritische und unabhängige Stimme im Gesundheitswesen www.guttes.info

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).

⏪ zurück

weiter ⏩