

World Café «Wachstum in der Landwirtschaft»

Linda Reissig, Agroscope, Institut für Nachhaltigkeitswissenschaften INH, 8046 Zürich, Schweiz
Auskünfte: Linda Reissig, E-Mail: linda.reissig@agroscope.admin.ch



Die Methode des World Cafés ermöglicht intensive Diskussionen in kleinen Gruppen. (Foto: Michel Roux, SVIAL)

An der Tagung «Wachstum in der Land- und Ernährungswirtschaft», die im April in Zollikofen stattfand, diskutierten Fachleute aus Forschung, Beratung und Praxis im Rahmen eines World Cafés über Wachstumsstrategien von Familienbetrieben. Thematisiert wurden insbesondere die Zusammenarbeit von Betrieben, der Einsatz von Technik und Wissen sowie soziale und emotionale Aspekte von Betriebsgemeinschaften.

Zum Internationalen Jahr der bäuerlichen Familienbetriebe fand am 24. und 25. April 2014 in Zollikofen (BE) eine Tagung zum Thema «Wachstum in der Land- und Ernährungswirtschaft» statt. Organisiert wurde sie von fünf agrarwissenschaftlichen Fachgesellschaften und vom Schweizer Verband für Ingenieur-Agronomen und Lebensmittelingenieure (SVIAL). Zum Abschluss der Tagung diskutierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Das World Café

Die Methode des World Cafés wird häufig eingesetzt, um verschiedene Akteure miteinander ins Gespräch zu bringen und zu vernetzen. Sie ermöglicht intensive Diskussionen in kleinen Gruppen. An mehreren Tischen werden Fragen zum Thema diskutiert. Ein besonderes Merkmal des World Cafés ist der mehrmalige Wechsel der Teilnehmenden von Tisch zu Tisch und die damit verbundene Durchmischung der Gruppen. Die wichtigsten Beiträge werden auf Pinnwänden festgehalten (Abb. 1). Am Ende präsentieren die Gastgeber der Tische ihre Ergebnisse im Plenum.

Weitere Informationen:

<http://www.theworldcafe.com/translations/Germancafetogo.pdf>

aus Forschung, Beratung und Praxis im Rahmen eines World Cafés (siehe Kasten) über die Herausforderungen von Bauernfamilien, die sich zum Ziel gesetzt haben, ihr Einkommen zu einem bedeutenden Teil über die Produktion und Vermarktung von Lebensmitteln zu erwirtschaften. An drei konkreten Betriebsbeispielen wurden drei mögliche Wachstumsstrategien präsentiert (Tab.1). Zu jedem Betrieb wurden die Themen «ausserbetriebliche Rahmenbedingungen», «Technik und Wissen» sowie «soziale und emotionale Aspekte» diskutiert. Die wichtigsten Ergebnisse des Austauschs an den insgesamt neun Tischen sind im Folgenden zusammengefasst.

Ausserbetriebliche Rahmenbedingungen

Zusammenarbeitsformen stellen eine Möglichkeit des Betriebswachstums dar, aber nicht sehr viele Betriebe gehen diesen Weg. Nebst den Rahmenbedingungen auf staatlicher und gesellschaftlicher Ebene sind nämlich auch Voraussetzungen wie die Persönlichkeit des Land-

wirts beziehungsweise der Landwirtin wichtig (siehe soziale und emotionale Aspekte). Denn um solche Projekte zu verwirklichen, braucht es unternehmerisches Denken, Innovationsfreude, Risikobereitschaft und Durchhaltewillen. Zudem beginnt die Zusammenarbeit in den Köpfen. Als Haupthindernis wurde denn auch der Individualismus im bäuerlichen Familienbetrieb identifiziert. Oft wird daher zu Einkommenserhöhung mit dem Nebenerwerb ein ausserbetrieblicher Weg gewählt.

Doch eine Zusammenarbeit hat verschiedene Vorteile: Mehrere Partner einer Gemeinschaft bringen ein grösseres Wissen in den Betrieb, so dass Spezialisierungen und Ergänzungen möglich sind. Auch ist eine gemeinsame Maschine billiger als eine Maschine auf jedem Betrieb. Zwar muss die Finanzierung gesichert sein, doch in der Regel sind für Zusammenarbeitsprojekte Finanzhilfen nach der Strukturverbesserungsverordnung möglich. Manchmal sind auch Zwischenschritte erforderlich.

Die Praxispartner haben im World Café die Erwartung geäussert, dass die Agrarpolitik Zusammenarbeitsformen weder speziell fördern soll, noch behindern darf. Einschränkungen beim Wachstum sind allenfalls durch die Belastungsgrenze beziehungsweise Anforderungen der Raumplanung und Luftreinhalteverordnung zu erwarten. Das neue Punktesystem zur Beurteilung und Überwachung der Erosion auf Ackerparzellen stellt ebenfalls ein Hindernis dar.

Die Flächenmobilität ist mit gesetzlichen Bestimmungen sehr schwierig zu fördern. Das Bundesgesetz über das bäuerliche Bodenrecht müsste kritisch überprüft werden, wobei zusätzliche Lockerungen auch negative Folgen für die produzierende Landwirtschaft haben können. Sehr hilfreich ist es in jedem Fall, wenn Landwirte und Landwirtinnen in den jeweiligen Entscheidungsbehörden engagiert sind.

Marktchancen liegen auch bei der Strategie einer Bündelung der Kräfte. Zwei oder mehrere Partner sind stärkere Marktpartner, sowohl im Beschaffungs- als auch im Absatzmarkt. Eine Veränderung, die es in den nachgelagerten Sektoren braucht, ist die Verlängerung der Wertschöpfungskette. Zudem sollten Kreisläufe geschlossen werden. Die Haltung der Konsumentinnen

Tab. 1 | Wachstumsstrategien und Beispielbetriebe

	Mögliche Wachstumsstrategie	Beispielbetrieb
A	Ressourceneffizienz steigern, z. B. durch Einsatz moderner Technik	Betriebsgemeinschaft mit 220 Kühen, kostengünstige Technik
B	Produzierte Menge steigern, z. B. durch mehr Fläche oder höhere Tierbestände	3 Betriebe mit insgesamt 260 ha LN, die in einer AG 50 ha Kartoffeln produzieren, hoch entwickelte Technik
C	Wertschöpfung steigern, z. B. durch verbesserte Qualität oder Verarbeitung	Schweinezuchtbetrieb mit 220 Muttersauen, Vermarktung mit Label



Abb. 1 | Beispiel einer Ergebnisübersicht des World Cafés. (Foto: Sandra Contzen)

und Konsumenten bezüglich Grösse wurde kontrovers diskutiert. Ganz wichtig ist ein fairer Umgang mit allen Partnern.

Technik und Wissen

Zur Umsetzung des Wachstums sind auch neue Fähigkeiten und Kenntnisse nötig. Wird die Wertschöpfung gesteigert, muss der Landwirt im Regelfall erweiterte Fachkenntnisse erwerben. Wanderjahre vor der Betriebsübernahme oder Arbeitskreise können Impulse und Fachwissen vermitteln. Neue Informationskanäle (v.a. im Internet) gewinnen stark an Bedeutung. Das Wachstum bedingt zudem meist zusätzliches Personal. Dies verlangt vom Betriebsleiter oder der Betriebsleiterin Führungskompetenz, Sozialkompetenz, Kommunikationsfähigkeit und Vertrauen in Partner und Mitarbeiter. Die permanente Bereitschaft, Neues zu lernen, ist unabdingbar.

Zudem müssen technische Herausforderungen gemeistert werden. Die verschiedenen Prozesse im Betrieb werden zunehmend durch Technik und Informationstechnologie unterstützt. Die Datenvernetzung ist

noch stark verbesserungsfähig. Es fehlt beispielsweise an einfacher, flexibler Software. Die dazu nötige Technik ist meist nicht ab Stange verfügbar. Die Bedienung der modernen Technik erfordert zunehmend sehr gut ausgebildete Mitarbeiter, und diese sind rar und teuer. Stellvertretungen können unter diesen Voraussetzungen kaum gewährleistet werden. Der Betrieb wird stärker von Techniklieferanten abhängig.

Auch an die Beratung und die angewandte Forschung stellt das Wachstum spezifische Anforderungen. Trotzdem sollten die Beratungskräfte eine gute Gesamtübersicht haben und unabhängig sein. Gute und unabhängige Fachberatung ist, so stellte sich in der Diskussion heraus, Mangelware. Überkantonale oder kulturspezifische Angebote könnten hier eine Verbesserung bringen (z.B. Profigruppen). Viel wertvolle Information bringt der horizontale Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Betriebsleitern. Die Forschung sollte der Praxis um Jahre voraus sein und neue Ergebnisse und Erkenntnisse so präsentieren, dass sie wahrgenommen wird. Sie sollte angewandt sein und auf die Bedürfnisse der Schweizer Landwirtschaft fokussiert sein.

Soziale und emotionale Aspekte

Die Gründung einer Betriebsgemeinschaft oder andere Zusammenarbeitsformen sind aus Sicht der Teilnehmenden die einzige Möglichkeit, um zu wachsen und trotzdem Lebensqualität zu haben. Aber: Betriebsgemeinschaften stellen grosse Anforderungen, insbesondere im sozialen und emotionalen Bereich. Denn die Kooperation von Betrieben ist menschlich sehr anspruchsvoll und erfordert neben klaren Regelungen auch eine gute Kommunikationsfähigkeit aller Partner. Zwischenmenschliche Aspekte sind bei Betriebsgemeinschaften entscheidend dafür, ob sie funktionieren oder nicht. Wichtig ist, dass beide Parteien gleichwertige Partner sind. Es braucht gegenseitiges Vertrauen, Toleranz und Akzeptanz. Eine Betriebsgemeinschaft ist eine Gemeinschaft auf Zeit. Vor allem der Generationenwechsel ist für Betriebsgemeinschaften eine kritische Phase.

Die Motivation zu wachsen speist sich aus zahlreichen Quellen. Einerseits spielt die Freude an der Arbeit eine grosse Rolle. Andererseits ist eine sehr wichtige Motivation, Freiräume für sich und die Familie zu schaffen. Aber auch das Beschreiten neuer Wege wurde genannt. Weiter wurde diskutiert, dass für einige Landwirte und Landwirtinnen Wachstum auch aus Prestige Gründen geschieht. Neid von Nachbarbetrieben, die einem Betrieb nicht gönnen, wenn er wächst und Erfolg hat, kann die Motivation hemmen. Neid scheint allerdings ein regional unterschiedlich anzutreffendes Problem zu sein.

Im Rahmen von Wachstum ist die steigende Arbeitsbelastung ein wichtiges Thema. Wenn Landwirte, Landwirtinnen und ihre Familien an die Grenzen der Arbeitsbelastung stossen, merkt man das gemäss den Teilnehmenden an den gleichen Anzeichen wie bei der nicht-landwirtschaftlichen Bevölkerung: Gereiztheit, höhere Krankheitsausfälle bei den Angestellten und die Rückmeldung der Familie, dass es genug sei, sind Indikatoren. Liegen Freizeit und Ferien nicht mehr drin, sollten Alarmglocken läuten. Sich den eigenen Grenzen bewusst zu sein, ist somit sehr wichtig.

Das Wachstum mit einer Betriebsgemeinschaft stellt auch Anforderungen an die Kommunikation und die Rücksichtnahme unter den Beteiligten, innerhalb der Betriebe und mit den Partnerbetrieben. Eine offene Kommunikation ist aber nicht nur wichtig bei Betriebsgemeinschaften und auch nicht nur im Hinblick auf Wachstum, sondern ganz generell, auch familienintern. Formen der Kommunikation müssen geklärt sein: Wie und wann kommuniziert man? Gut ist es, einen Plan für den Krisenfall zu haben: Wo holen wir Hilfe? Das Bewusstsein für die Bedeutung der Kommunikation sollte gefördert werden.

Wachstum – keine Frage?

Was bedeutet Wachstum? Wachstum in welcher Dimension und bis zu welchem Niveau? Diese Fragen liess das World Café weitgehend aus. Eigenständigkeit und vermehrte Freizeit klangen als weitere Zieldimension neben ökonomischem Wachstum an. Im Kontext der Tagung – dem UNO-Jahr der bäuerlichen Familienbetriebe – wäre sicher die Frage nach möglichen unerwünschten Nebenwirkungen des Wachstums im sozialen oder ökologischen Bereich interessant gewesen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die auf der Tagung diskutierten Wachstumsstrategien Betriebe und deren Familien vor vielschichtige Herausforderungen stellen. ■