

Parlamentsdienste

Services du Parlement

Servizi del Parlamento

Servetschs dal parlament



Sekretariat der Finanzkommissionen
CH-3003 Bern
Tel. 058 322 94 77/95 22
www.parlament.ch
fk.cdf@parl.admin.ch

Finanzpolitisches Seminar

der Finanzkommissionen
der eidgenössischen Räte
am 1. Juli 2019 in Ermatingen

11. November 2019

Tagungsbericht



«Unternehmertum in der Landwirtschaft»



Vorwort Markus Hausammann (Präsident FK-N)

Die Finanzkommissionen haben am 1. Juli 2019 ihr finanzpolitisches Seminar im Kanton Thurgau abgehalten. Thema war das «Unternehmertum in der Landwirtschaft». Ziel war es, einen Überblick über verschiedene Ansätze unternehmerischen Handelns in der Landwirtschaft zu erhalten und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen auszuloten.

Wie in anderen Industrieländern braucht es auch in der Schweiz eine staatliche Unterstützung der Landwirtschaft, um die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der hiesigen und der weltweiten Produktion abzufedern. Im Wesentlichen soll sie sich jedoch darauf beschränken, von der Gesellschaft anerkannte gemeinwirtschaftliche Leistungen (BV Art. 104) abzugelten.

Im Übrigen muss die Landwirtschaft soweit wie möglich von ihrem Sonderstatus wegkommen, damit die unternehmerische Tätigkeit der Betriebsleiterfamilien Früchte trägt.

Die landwirtschaftliche Berufsbildung und die Weiterbildung haben sich dem Wettbewerb mit den übrigen Berufen zu stellen. Die Betriebs- bzw. Unternehmensberatung soll wie in der übrigen Wirtschaft grundsätzlich durch marktkonforme Preise finanziert und nicht zusätzlich subventioniert und dadurch staatlich gelenkt werden.

Die Innovationsförderung in der Landwirtschaft soll sich an diejenige der übrigen Wirtschaft anlehnen und für Gewerbe und Landwirtschaft einfacher zugänglich gemacht werden. Die Agrarforschung muss in die Zukunft gerichtet sein, zusammen mit der Praxis Lösungen für die anstehenden Herausforderungen erarbeiten und gleich gut alimentiert werden wie der BFI-Bereich.

Investitionen in die Landwirtschaft müssen für den Betrieb wirtschaftlich sein und nicht primär die vor- und nachgelagerten Bereiche finanzieren. Hier muss zusätzliche Transparenz die Landwirtschaft vom „Durchlauferhitzer“-Dasein befreien.

Vertrauen erfordert Verantwortung, Verantwortung schafft Vertrauen und beides zusammen ermöglicht Vereinfachung. In diesem Sinne müsste für die kommende Debatte zur AP22+ das Motto gelten: „Grundsätzlich ist weniger mehr!“, was auch finanzpolitisch kein Nachteil sein dürfte.

Ich wünsche dem zukünftigen Parlament die Kraft, sich aus den vermeintlichen agrarpolitischen Sachzwängen zu befreien und danke allen ganz herzlich, die zum guten Gelingen des Finanzpolitischen Seminars beigetragen haben.

NR Markus Hausammann, Tagungsleiter



Liste der Referenten

Sabine Bourgeois est née à Ballaigues dans une ferme de montagne du Jura vaudois en 1968. Elle a obtenu un CFC d'agricultrice, suivi d'une formation à la HES en agronomie à Zollikofen. Elle a travaillé comme conseillère agricole pour la vulgarisation vaudoise pendant 16 ans. Depuis 10 ans, elle collabore dans le cadre d'une communauté d'exploitation (4 exploitations, dont celle de son mari) en tant que responsable des apprentis, de la gestion du troupeau bovin, ainsi que de l'administratif. Elle est membre du comité de Prométerre. Elle a trois enfants (des jumeaux de 20 ans et une fille de 16 ans).

Stefan Brupbacher ist seit 2019 Swissmem Direktor. Er hat an der Universität Zürich Recht studiert und dort doktriert und verfügt zudem über einen Executive Master für internationales und europäisches Wirtschaftsrecht der Universität St. Gallen sowie einen Master in internationalen Beziehungen mit Spezialisierung in internationaler Wirtschaft der John Hopkins Universität (SAIS) in Bologna und Washington DC. Seit Mitte 2014 war er Generalsekretär des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF), davor ab 2008 Generalsekretär der FDP Schweiz. In früheren Positionen sammelte er reiche berufliche Erfahrungen u.a. als Sekretär der Kommissionen für Wirtschaft und Abgaben von National- und Ständerat (WAK) sowie als Stv. Leiter Internationale Arbeitsfragen beim SECO.

Jean-Marc Chappuis, Dr. Ing. Agr. ETHZ mit Fachrichtung Agrarwirtschaft; ist seit 2018 Vizedirektor des Bundesamtes für Landwirtschaft (BLW), er leitet den Direktionsbereich Wissenssysteme, Technologie und Internationales. Zuvor war er Berater für Landwirtschaftspolitik von Bundesrat Johann N. Schneider-Ammann sowie Referent für das Bundesamt für Wirtschaftliche Landesversorgung (BWL) im Generalsekretariat des WBF.

Hans Engeli, 55 Jahre alt, verheiratet mit Madeleine, 3 erwachsene Kinder. Selbständig erwerbend seit 1986. Landwirtschaftliche Lehre auf Lehrbetrieben im Kanton Thurgau, landwirtschaftliche Schule Arenenberg, nach einigen Praxisjahren Meisterprüfung. Von 1998 bis 2012 Vorstand Verband Thurgauer Landwirtschaft, Kommissionsarbeit bis heute; 4 Jahre Mitglied der Landwirtschaftskammer des Schweizer Bauernverbands.



Ernst Flückiger, Dipl. Ing. Agr. ETH; ist seit 2015 Leiter Fachbereich Beratung und Coaching, Mitglied der Geschäftsleitung INFORAMA; 63 Jahre alt, verheiratet, 3 erwachsene Söhne; Lehre als Landwirt; Matura über den 2. Bildungsweg; Studium ETH Zürich; einige Jahre Arbeit in der Forschung, parallel dazu Dissertation; über 20 Jahre Lehrer/Berater am INFORAMA mit Schwerpunkt Wiesenbewirtschaftung (inkl. ÖLN,) kostengünstige und standortgerechte Milchproduktion; Weiterbildung in Coaching und diverse Vertiefungen in psychosozialen Themen.

Susanne Fuster, Eidg. Dipl. Bäuerin; führt mit Ihrem Mann einen Rindermastbetrieb im Zürcher Berggebiet; seit 15 Jahren bildet die hofeigene Räucherei ein wichtiges Standbein des Betriebes.

Martin Huber, Ing. Agronom ETH; ist seit 2011 Direktor am BBZ Arenenberg, war zuvor Beratungsleiter sowie Mitglied der Geschäftsleitung; Vorstandsmitglied der Schulleitungskonferenz Landwirtschaft (SLK); ehemaliger Präsident des Beratungsforums Schweiz (2006-2011); engagiert in verschiedenen Projekten zur Entwicklung des ländlichen Raums.

Thomas Kelly, M.Agr.Sc., Ph.D., MBA; ist seit 2010 Direktor für Wissenstransfer bei Teagasc (Irland) und leitet dort die landwirtschaftliche Ausbildung und Beratung; von 2013 -2019 war er Vorsitzender von EUFRAS (European Forum for Agricultural and Rural Advisory Services). Er ist zudem ausserordentlicher Assistenzprofessor am University College Dublin und verfügt über umfangreiche Erfahrung in Forschung, Beratung und Lehre im Bereich der Agrarwissenschaften.

Paul Richli, Prof. em. Dr. iur; Rektor der Universität Luzern (2010-2016), Ordinarius für Öffentliches Recht, Agrarrecht und Rechtsetzungslehre an der Universität Luzern (2001-2011), Geschäftsführer der Schweizerischen Richterakademie (2009-2010), Direktor des Instituts für Unternehmensrecht an der Universität Luzern (2003-2010); Délégué général (wissenschaftlicher Leiter) des Comité européen de droit rural mit Sitz in Paris (2001–2013). Seine wissenschaftlichen Schwerpunkte mit zahlreichen Publikationen, Gutachten, Kommissionsmitgliedschaften und -präsidien sowie Beratungsmandaten liegen vor allem auch im öffentlichen Wirtschaftsrecht, hier namentlich auch im Agrarrecht.



Andreas Rüschi, gelernter Landwirt; Studium Agronomie an der BFH, mit Auslandsemester in Dijon. Nachdiplom "Executive Master of Business Administration" an der ZHAW. Berater für Gemüse- und Kartoffelbau, Leiter Logistik bei einem Hauptlieferanten für Gemüse von COOP; seit 2009 Leiter "Fachstellen & Dienstleistungen" (landwirtschaftliche Beratung und Kurse) am Strickhof im Kanton Zürich. Präsident Beratungsforum Schweiz, Vorstand nationale Beratungsstelle AGRIDEA.

Anton Stöckli, Dipl. Ing. Agr. ETH; Mitarbeiter im Fachbereich Forschung, Innovation und Evaluation im BLW. Zu seinen wichtigsten Aufgaben gehört, den effizienten und wirkungsvollen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen Bund und Kantonen zu unterstützen und damit Innovation zu ermöglichen. Er war früher für die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit in Afrika und Lateinamerika tätig.

Simon van der Veer, studierte nach landwirtschaftlicher Berufslehre an der Fachhochschule für Landwirtschaft Agronomie mit Schwerpunkt Pflanzenbau und arbeitete einige Jahre am Inforama Rütli als Lehrer und Berater. Im Jahr 2014 hat er den elterlichen Betrieb gemeinsam mit seiner Frau übernommen und kontinuierlich wieder zum Vollerwerbsbetrieb weiterentwickelt. Gemeinsam mit seinem Schwager Christian Hurni hat er die Batati GmbH gegründet, welche im grösseren Stil Süsskartoffeln produziert, aufbereitet und auch vermarktet.

Andreas Züllig, seit 2015 Präsident von hotelleriesuisse; nach Kochlehre, folgen Arbeit als Koch und die Hotelfachschule in Lausanne. Seit 1991 ist er mit seiner Frau Claudia Landolt auf der Lenzerheide im Hotel Schweizerhof Gastgeber. Regionalität stärken, den Tourismus aus eigenen Werten entwickeln, das ist das Rezept.



Einleitung

Die Finanzkommissionen sind in ihrer Funktion als Aufsichtskommissionen für die Überwachung des Bundeshaushalts zuständig. Dies umfasst auch die Zuteilung der Bundesmittel im Bereich der Landwirtschaft. Zwar sind die Landwirtschaftsausgaben seit Jahren stabil. Dennoch gilt es - wie in allen Bereichen - diese öffentlichen Mittel zweckmässig, wirtschaftlich und wirksam einzusetzen.

Gleichzeitig ist die Landwirtschaft zum Teil auch konfrontiert mit der Aussage, sie hänge am «Tropf» des Staates. Grund hierfür ist nicht zuletzt auch die Ausgestaltung der Agrarpolitik und ihre Umsetzung im Vollzug. Die Finanzkommissionen haben daher entschieden, sich im Rahmen ihres finanzpolitischen Seminars mit der Frage auseinanderzusetzen, was die Agrarpolitik – aber eben nicht nur diese – für den Landwirt leisten kann, um die bestehenden Abhängigkeiten zu vermindern und das Unternehmertum in der Landwirtschaft zu stärken. Dabei ging es nicht nur um die Nachbesserung bestehender und mitunter breit bekannter Konzepte. Vielmehr sollte durch einen innovativeren Ansatz – auch mit Blick auf sehr unterschiedliche unternehmerische Ausgestaltungen in den einzelnen landwirtschaftlichen Betrieben und unter Einbezug anderer Wirtschaftszweige – über den Tellerrand geschaut werden, um für die Landwirtschaft und ihre Agrarpolitik insgesamt Lehren zu ziehen.

Dieser Tagungsbericht enthält die Vorträge und Diskussionen während des Seminars - als wiedergegebene Referate, überarbeitete Beiträge oder in Form einer Zusammenfassung. Sie stammen aus der landwirtschaftlichen Praxis, vom Bundesamt für Landwirtschaft, von landwirtschaftlichen Beratungsstellen einzelner Kantone und dem Ausland, von einzelnen Vertretern anderer Wirtschaftszweige sowie auch aus der Wissenschaft. Dabei war es ein erklärtes Ziel, der landwirtschaftlichen Praxis ein besonderes Gehör zu verschaffen und sie ihre Erfahrungen und Bedürfnisse formulieren zu lassen.

Nach einem thematischen Einstieg zur besonderen Stellung der Landwirtschaftspolitik im wirtschaftspolitischen Umfeld durch Paul Richli erläutern zunächst Jean-Marc Chappuis und Anton Stöckli als Vertreter des Bundesamtes für Landwirtschaft die Rahmenbedingungen, die die Agrarpolitik dem landwirtschaftlichen Unternehmertum bietet. Zum einen geht es dabei um die Förderung des Unternehmertums und der Innovation seitens des Bundes im Rahmen der Agrarpolitik 22+, zum anderen wird insbesondere auf die Rolle des Bundes bei Berufsbildung und Beratung eingegangen. Dabei wird herausgestrichen, dass das Unternehmertum ein wichtiger Aspekt der Agrarpolitik ist und es in Zukunft noch verstärkt sein wird.

Es folgt ein Einblick in die Tätigkeit verschiedener Beratungsdienste, welche eine zentrale Rolle im Zusammenhang mit der Förderung des landwirtschaftlichen Unternehmertums spielen. Andreas Rüschi, Ernst Flückiger und Martin Huber gehen dabei der Frage nach, wie die Kantone im Rahmen der Bildung und Beratung der Landwirte auf den unternehmerischen Aspekt eingehen sowie die Marktfähigkeit der Landwirtschaftsbetriebe stärken und welchen Herausforderungen sie dabei ausgesetzt sind – auch aufgrund der bestehenden Agrarpolitik. Vergleichend hierzu stellt Thomas Kelly das Erfolgsmodell in Irland vor.



Im Anschluss hieran werden Einblick in die landwirtschaftliche Praxis verschafft und hierbei aufgezeigt, wie Unternehmertum vor allem in Familienbetrieben, die noch in der Landwirtschaft im traditionellen Sinne verankert sind und dabei dennoch den Blick für Innovatives besitzen, gelebt werden kann. Simon van der Veer, Susanne Fuster, Hans Engeli und Sabine Bourgeois berichten aus ihrem Alltag und zeigen in eindrucklicher Weise, wie Unternehmertum in der landwirtschaftlichen Praxis gelebt wird. Dabei zeigt sich, dass eine höhere Wertschöpfung innerhalb der Primärproduktion in der Effizienzsteigerung und darüber hinaus durch Veredelung gesucht werden muss. Hier bieten die agrar- und raumplanungspolitischen Rahmenbedingungen noch nicht genügend unternehmerischen Freiraum. Auch hinsichtlich der Finanzierung von landwirtschaftlichen Startups analog der übrigen Wirtschaft besteht noch erheblicher Handlungsbedarf.

Zum Schluss zeigen Andreas Züllig und Stefan Brupbacher wie in anderen Wirtschaftsbereichen staatliche Unterstützung und Eigeninitiative Unternehmertum fördern können.



Wirtschaftsstrukturpolitik des Bundes und Unternehmertum

Paul Richli

1. Systematischer Ort der Landwirtschaftspolitik in der Wirtschaftspolitik

Die Wirtschaftspolitik des Bundes und die sie umsetzende Gesetzgebung lassen sich anhand einer immer noch gängigen Unterscheidung in der wissenschaftlichen Wirtschaftspolitik gliedern in Ordnungspolitik, Ablauf- oder Prozesspolitik (Konjunkturpolitik) sowie in Strukturpolitik, wobei diese häufig wiederum unterteilt wird in sektorale und regionale Strukturpolitik. Diese Gliederung findet sich grundsätzlich auch in der Bundesverfassung (BV), indem die Konjunkturpolitik (Art. 100) und die Strukturpolitik (Art. 103) ausdrücklich so benannt werden. Die Landwirtschaftspolitik als wichtigste sektorale Strukturpolitik wird allerdings neben der allgemeinen Strukturpolitik in besonderen Bestimmungen geregelt (Art. 104 und 104a BV).

Die Ordnungspolitik zielt auf die Festsetzung der so genannten Rahmenbedingungen der Wirtschaft. Sie begann im Gefolge der Gründung des Bundesstaates im Jahr 1848 bereits mit der Regelung des Münzwesens. Dann kamen Mass und Gewicht, Versicherungsaufsicht, Bankenaufsicht, Kartellordnung, Binnenmarktordnung als weitere besonders wichtige Etappen hinzu.

Die Ablauf- oder Prozesspolitik (Konjunkturpolitik) steuert die wirtschaftlichen Abläufe, insbesondere mit der Geld- und Konjunkturpolitik. Interessant ist, dass der Anfang der Ablauf- oder Prozesspolitik eigentlich erst mit der Gründung der Schweizerischen Nationalbank (SNB) im Jahr 1905 gemacht wurde, nämlich mit der Nationalbankpolitik als der heute wichtigsten Wirtschaftspolitik. Die Schweiz erhielt dann eine Gesetzgebung über die Arbeitsbeschaffungsreserven und die Krisenbekämpfung; das war ein keynesianischer Ansatz, der nach dem Zweiten Weltkrieg ganz allgemein Schule machte. Schliesslich kamen im Bereich der Prozesspolitik noch die Konjunkturbeobachtung und die Investitionsförderung hinzu.

Die Strukturpolitik ist auf die Beeinflussung der Zusammensetzung und Entwicklung der Volkswirtschaft ausgerichtet. Hier geht es primär um die Landwirtschaftspolitik, die bereits 1868 und damit noch unter der ersten Verfassung begann. Gefördert wurden und werden sodann die Hotellerie seit 1920 und die Industrie – mit einem Schwerpunkt beim gewerblichen Bürgschaftswesen – seit 1934. Ein Ausreisser im Rahmen der sektoralen Strukturpolitik war das Uhrenstatut von 1951 bis 1961. In dieser Zeit galt eine Bewilligungspflicht für die Produktion und den Export, was bei einer – schon damals – im Wesentlichen auf den Export gerichteten Branche nicht gut gehen konnte. Man kann eine Exportbranche nicht auf Dauer in dieser Art und Weise regeln. Nach 1961 gab es bis 1991 nur noch eine Qualitätskontrolle der Uhren. Bei der Investitionshilfe im Berggebiet geht es auch um regionale Wirtschaftsförderung. Schliesslich kommt noch die neue Regionalpolitik seit 2006 hinzu.



Tabellarisch lässt sich diese Entwicklung wie folgt aufzeigen:

Ordnungspolitik	Ablaufpolitik	Strukturpolitik
Münzwesen, Banknoten (1848)	Geld-, Kredit- und Währungspolitik (1905)	Landwirtschaftspolitik (1868)
Mass und Gewicht (1875)	Arbeitsbeschaffungsreserven (1951)	Förderung Hotellerie (1920)
Versicherungsaufsicht (1885)	Krisenbekämpfung (1954)	Förderung des gewerblichen Bürgerschaftswesens (1934)
Bankenaufsicht (1934)	Konjunkturbeobachtung (1980)	Uhrenstatut (1951-1961)
Kartellordnung (1962)	Investitionsförderung (1993)	Investitionshilfe im Berggebiet (1974)
Binnenmarktordnung (1996)		Regionalpolitik (2006)

2. Wettbewerbsfaktoren der Landwirtschaft im Vergleich

In der Landwirtschaft macht sich – im Vergleich mit anderen Wirtschaftszweigen – eine ganze Reihe von negativen Wettbewerbsfaktoren bemerkbar, die dazu führen, dass die Landwirtschaft zur Existenzsicherung schon seit jeher staatlichen Regelungen unterworfen wurde. Es ist nicht abzusehen, dass sich daran jemals etwas ändern könnte.

Die Wirtschaftswissenschaft in der Schweiz und auch in anderen europäischen Ländern hat sich mit der Landwirtschaft insgesamt und mit deren Wettbewerbsfaktoren im Besonderen nur rudimentär befasst, wenn man das Schrifttum mit demjenigen in den USA und für die EU vergleicht. Es ist daher geboten, an dieser Stelle dieses Defizit anhand eines Ausschnitts der US- und EU-Literatur aufzuzeigen und anzugehen.

Die – im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren – negativen Wettbewerbsfaktoren lassen sich wie folgt umreißen:

(1) Die Zahl der Produzentinnen und Produzenten ist im Verhältnis zur Zahl der Abnehmerinnen und Abnehmer je nach Produktsegment häufig sehr gross. Zahlreiche kleine Erzeugerbetriebe stehen wenigen grossen Abnehmerbetrieben gegenüber. In der Betriebsstruktur macht sich dies als Familienbetrieb bemerkbar, welcher das Leitbild des Schweizer Agrarrechts ist. Vorherrschend ist das Einzelunternehmen, für welches der Eigentümer oder die Eigentümerin persönlich haftet. (Aktien-)Gesellschaften sind nicht häufig. Es herrscht demzufolge ein Ungleichgewicht zwischen Angebots- und Nachfragemacht, was bedeutet, dass die Produzentinnen und Produzenten regelmässig Preisnehmer und nicht



Preismacher bzw. Mengenanpasser und nicht Mengengeber sind¹. Dieses Ungleichgewicht der Marktmacht hat weiter zur Folge, dass die Inputkosten für die Landwirtschaft langfristig nach oben tendieren, während das Gegenteil für die Agrarproduktepreise der Fall ist. Diese sinken im Vergleich mit den Preisen in der Verarbeitung und im Handel mit Lebensmitteln, was zu einer schleichenden Erosion der landwirtschaftlichen Einkommen im Vergleich zu anderen Einkommen führt. Dies scheint das eigentliche „Farmproblem“ auszumachen².

(2) Weiter fällt die grundsätzlich geringe Preiselastizität der Nachfrage nach landwirtschaftlichen Produkten auf ein sich ausweitendes Angebot negativ ins Gewicht. Im Fall einer geringen Preiselastizität des Angebots sinkt der Gesamtertrag bei einer Mengenausweitung³. So kann eine Mengenausweitung bei bestimmten homogenen Produkten (Getreide, Gemüse etc.) um ein Prozent eine Preisreduktion von fünf Prozent auslösen⁴, wobei dies allerdings massgeblich von dem jeweiligen Produktionszweig sowie der aktuellen Markt- und Wertschöpfungsstruktur abhängt.

(3) Für die ökonomische Beurteilung der Marktsituation der Produzentinnen und Produzenten landwirtschaftlicher Erzeugnisse ist charakteristisch, dass diese zum grossen Teil homogen, d.h. austauschbar sind (so genannte Commodities), so z.B. grundsätzlich Weizen, Kartoffeln, Milch, Eier, Fleisch, Früchte oder Gemüse. Unter diesen Umständen gibt es vergleichsweise wenig Möglichkeiten zur preisrelevanten Profilierung des Angebots über die Ausdifferenzierung bzw. Spezialisierung des Angebots⁵. Immerhin gibt es eine steigende Tendenz zu einer gewissen Produktdifferenzierung, ausgelöst u.a. durch Anforderungen an die Nahrungsmittelsicherheit und die Ökologie⁶. Die grosse Homogenität des Angebots fällt besonders ins Gewicht, weil damit ein Distanzschutz fehlt, wie er z.B. bei handwerklichen Betrieben gegeben ist. Die Folge ist die Überschwemmung des inländischen Marktes mit ausländischen Agrarprodukten, wenn kein Grenzschutz eingerichtet wird. Eine weitere Folge ist, dass der wettbewerbsfähige Exportanteil der einheimischen landwirtschaftlichen Produktion insgesamt klein ist. Er beschränkt sich im Wesentlichen auf Käse.

(4) Ausser der ungünstigen Marktstruktur für die Produzentinnen und Produzenten landwirtschaftlicher Erzeugnisse sind Umweltfaktoren zu veranschlagen, welche die Landwirtschaft mehr belasten als die meisten anderen Wirtschaftszweige. Boden, Wasser und

¹ Siehe *John B. Penson jr./Oral Capps jr./C. Parr Rosson III/Richard D. Woodward*, Introduction to Agricultural Economics, 6. Aufl. (2015), 148 f.; vgl. auch *Christian Busse*, in: Jan Busche/Andreas Röhling (Hrsg.), Kölner Kommentar zum Kartellrecht, Band 1 (2017), § 28 GWB, Rz. 4, unter besonderem Hinweis auf den laufend sinkenden Anteil der Landwirtschaft an der Bruttowertschöpfung am Beispiel Deutschlands; weiter *Patrik Ducrey*, Marktmacht und schweizerische Landwirtschaft – Kartellrecht als Korrektiv?, Blätter für Agrarrecht 2008, S. 123–136, 134.; *Paul Richli*, Umsetzung der «idealen» Lösung – Handlungsbedarf aus rechtlicher Sicht, Blätter für Agrarrecht 2006, S. 163–177, 165 f.

² Siehe *Bernadette Andreosso-O’Callighan*, The Economics of European Agriculture (2003), S. 58 f.

³ *Penson jr./Capps jr./Rosson III/Woodward* (Fn. 1), S. 201 ff.; *Andreosso-O’Callighan* (Fn. 2), S. 44 ff.

⁴ *Penson jr./Capps jr./Rosson III/Woodward* (Fn. 1), S. 71 ff. und 219; *Ulrich Koester*, Grundzüge der landwirtschaftlichen Marktlehre, 4. Aufl. (2010), S. 35 ff., 52 ff. und 216.

⁵ *Andreosso-O’Callighan* (Fn. 2), S. 59.

⁶ *Andreosso-O’Callighan* (Fn. 2), S. 59.



Sonneneinstrahlung sind drei der wichtigsten Inputfaktoren für die Produktion. Diese können auch mit der modernen Technologie nur unvollkommen beherrscht werden⁷. Im Weiteren machen der Landwirtschaft klimatische Bedingungen und Wetterprobleme zu schaffen, ebenso Schäden durch Naturereignisse und Krankheiten von Pflanzen und Tieren⁸.

(5) Anders als in anderen Wirtschaftszweigen kann die Produktion nur mit einem erheblichen zeitlichen Vorlauf umgestellt oder eingestellt werden. Dies gilt insbesondere für den Gemüse- und Getreideanbau sowie für den Obst- und Weinbau (nur eine Ernte jährlich), für die Fleischproduktion (Tiere haben einen erheblichen Lebenszyklus) sowie für die Milchproduktion (Milchkühe können nicht kurzfristig vermehrt bzw. reduziert werden)⁹.

(6) Es kommt hinzu, dass die Landwirtschaft ein Wirtschaftssektor mit einem sehr hohen Investitionsbedarf je Arbeitskraft ist, insbesondere im Verhältnis zu den Ertragsmöglichkeiten. In den USA soll die Landwirtschaft sogar den höchsten Investitionsbedarf je Arbeitskraft erreichen¹⁰. Schliesslich sei in diesem Zusammenhang erwähnt, dass ein landwirtschaftlicher Produktionsbetrieb vergleichsweise hohe Marktaustrittsschranken zu überwinden hat, wenn er sich neu orientieren muss. Der Boden kann meistens nur landwirtschaftlich genutzt werden. Sodann können die Gebäude aus bautechnischen Gründen und wegen des Raumplanungsrechts nicht ohne weiteres einer anderen Nutzung zugeführt werden¹¹.

⁷ *Penson jr./Capps jr./Rosson III/Woodward* (Fn. 1), S. 174 ff.

⁸ *Andreosso-O'Callighan* (Fn. 2), S. 49 ff. und 66 f.

⁹ *Koester* (Fn. 4), S. 94 f.; *Andreosso-O'Callighan* (Fn. 2), S. 56 f.

¹⁰ *Penson jr./Capps jr./Rosson III/Woodward* (Fn. 6), 219.

¹¹ Siehe etwa *Roger Zäch*, Schweizerisches Kartellrecht, 2. Aufl., (2005), Rz. 111 ff.; *Richli* (Fn. 1), S. 166.



Tabellarisch lässt sich diese Beschreibung wie folgt zusammenfassen:

Wettbewerbsfaktoren Landwirtschaft	der	Vergleich mit anderen Branchen
Betriebsstruktur		Familienbetrieb dominant → Mikrounternehmen
Rechtsform		hauptsächlich Einzelunternehmen, sehr wenige Gesellschaften
Preisbestimmungsmacht		extrem klein → atomistisches Angebot gegen Nachfrageoligopol auf Abnehmerseite
Preiselastizität der Nachfrage		extrem gering → zum grossen Teil geringe Lagerfähigkeit der Produktion, kurze Zyklen Nahrungszufuhr
Distanzschutz international		sehr klein
Anteil Commodities an Gesamtproduktion		sehr hoch → hoher Grenzschutzbedarf
Spezialisierungsmöglichkeiten		klein, bezogen auf Gesamtnachfrage
Exportanteil		klein
Wetter- und Umweltabhängigkeit		extrem hoch
Risiko von Krankheitsbefall der Produktion		extrem hoch, ja exklusiv
Produktionszyklus; Zeitbedarf für Anpassung		extrem lang für bodenabhängige Produkte (1 Jahr) und Tierbestand → "Schweinezyklus"
Investitionsbedarf		sehr hoch pro Arbeitskraft

3. Entwicklung Landwirtschaftspolitik und Landwirtschaftsrecht

Für das Verständnis der heutigen Agrarpolitik ist es hilfreich, einen Einblick in die Entwicklung der Agrarpolitik und des Agrarrechts zu vermitteln. Dies soll nachstehend anhand einer Tabelle erfolgen¹².

¹² Siehe dazu näher *Paul Richli*, Entwicklung von Landwirtschaft und Agrarrecht: Rück- und Ausblick, Blätter für Agrarrecht 2016, S. 129–166.



Jahr	Massnahmen bis zur AP 22+
1868	Unterstützung der Pferdezucht, noch ohne Verfassungsgrundlage des Bundes
Weltkriege	Sehr einschneidende Massnahmen des Bundes
1940/1991	Entschuldung landwirtschaftlicher Heimwesen; abgelöst 1991 durch das bäuerliche Bodenrecht
1947/1996/ 2017	Schaffung erste Verfassungsgrundlage in Art. 31 ^{bis} Abs. 3 Bst. b, neuer Landwirtschaftsartikel 1996 (Art. 104) und Ernährungssicherheitsartikel 2017 (Art. 104a)
1951/1991	Erhaltung des bäuerlichen Grundbesitzes; abgelöst 1991 durch das bäuerliche Bodenrecht
1951	Erstes Landwirtschaftsgesetz mit zahlreichen Massnahmen, Schwerpunkt Einkommenspolitik durch Preis- und Abnahmegarantien seitens des Bundes; Grundsatz des "Paritätslohns" → kostendeckende Preise
1953	Erste Milchmarktordnung mit Fest- und Richtpreisen und Abnahmeverpflichtung; Marktordnung für Schlachtvieh, Weinkataster; weitere Milchmarktordnungen mit Kontingentierung ab 1977 bis 2009
1960	Kontrolle landwirtschaftlicher Pachtzinse
1962	Investitionskredite und Betriebshilfe
1992	Revision des LwG 1951 → Entwicklung zur Trennung von Preis- und Einkommenspolitik sowie zur Einführung von Direktzahlungen
1998/2002	Neues Landwirtschaftsgesetz (LwG) mit Agrarpolitik 2002, Konsolidierung der Konzeption der Direktzahlungen; Schwerpunkt auf nachhaltiger und marktorientierter Produktion
2007	Agrarpolitik 2007 mit Weiterführung der Neuorientierung der AP 2002
2011	Agrarpolitik 2011, Aufhebung der Milchkontingentierung, vermehrte Marktorientierung
2014–2017	Agrarpolitik 2014–2017, Betonung von Wettbewerbsfähigkeit und Innovation
2018–2021	neuer Zahlungsrahmen, aber keine neue Revision



4. Vergleich von wettbewerbsrelevanten organisatorischen und finanziellen Faktoren in der Schweiz, in Österreich und in Frankreich¹³

Im internationalen Vergleich scheint ein kurzer Vergleich der wettbewerbsrelevanten Faktoren in der Schweiz, in Österreich und in Frankreich von Interesse. Mit Bezug auf Österreich werden vor allem die Produktionsfaktoren erwähnt, weil Österreich hinsichtlich Topographie, Bevölkerungszahl und Mentalität das am besten mit der Schweiz vergleichbare Land in der EU ist. Frankreich wird wegen der Organisation der landwirtschaftlichen Betriebe in den Vergleich einbezogen.

Die Gesamtzahl der Betriebe in der Schweiz beläuft sich nur auf rund ein Drittel der Gesamtzahl von Betrieben in Österreich. Bei der Frage nach der Betriebsart (Haupt- oder Nebenerwerbsbetrieb) zeigt sich, dass in Österreich zwei Drittel Nebenerwerbsbetriebe sind. Das kann unterschiedlich interpretiert werden: Man kann sagen, das sei eine Bankrotterklärung für den Haupterwerbsbetrieb, oder man kann sagen, die Bäuerinnen und Bauern seien intelligent, zögen sich zurück und erwirtschafteten das Haupteinkommen anderswo. In der Schweiz bestehen demgegenüber noch zwei Drittel Haupterwerbsbetriebe, womit hierzulande die Agrarstruktur noch besser als in Österreich ist.

Bei den Direktzahlungen liegt die Schweiz mit durchschnittlich 67 000 Franken je Betrieb vergleichsweise sehr hoch. In Österreich sind es mit 18 000 Euro mindestens dreimal weniger. Veranschlagt man eine weitere Zahl, so ergibt sich ein deprimierendes Bild. Der Anteil der staatlichen Zahlungen (vor allem Direktzahlungen) am landwirtschaftlichen Einkommen liegt bei über 100 Prozent. Nimmt man den Betriebsertrag, sind es 24 Prozent, denn dieser beträgt im Durchschnitt rund 300 000 Franken. In Österreich sind in der Landwirtschaft immerhin 67 Prozent des landwirtschaftlichen Einkommens staatlicher Herkunft (aus der EU und aus Österreich zusammen). Nimmt man den gesamten Betriebsertrag, ist der staatliche Anteil rund 19 Prozent.

Die Einzelunternehmen machen in der Schweiz und in Österreich einen sehr grossen Anteil aus. In Frankreich sind es demgegenüber zwei Drittel, die in Gesellschaftsform organisiert sind, und zwar überwiegend in einer von drei Spezialorganisationsformen: Groupement foncier agricole (GFA), Groupement agricole d'exploitation en commun (Gaec) und Exploitation agricole à responsabilité limitée (Earl). Diese Spezialorganisationen wurden für den Betrieb landwirtschaftlicher Einrichtungen geschaffen.

¹³ *Gottfried Holzer*, (Österreichisches) Agrarrecht, 4. Aufl., (2018); *Paul Richli*, Agrarpolitik ab 2022 – Wo die EU, die USA und Frankreich mehr machen für die Landwirtschaft als die Schweiz, *Blätter für Agrarrecht* 2019, S. 80–85, mit Verweisen auf weitere Literatur; *Grüner Bericht 2016*, Bericht über die Situation der österreichischen Land- und Forstwirtschaft; *Agrarbericht 2016* des Bundesamtes für Landwirtschaft.



Diese Angaben lassen sich tabellarisch wie folgt zusammenfassen:

Vergleichsfaktoren	Schweiz	Österreich	Frankreich
Landwirtschaftliche Betriebe total	53'232 100 %	161'200 100 %	
Haupterwerbsbetriebe	38'032 71 %	58'032 40/36 %	
Nebenerwerbsbetriebe	15'200 29 %	87'048 60/54 %	
Direktzahlungen 2015 je Betrieb	ca. 69'000 CHF	ca. 18'000 Euro	
Anteil staatliche Zahlungen am landw.Einkommen/ Betriebsertrag	<input type="checkbox"/> 100 % <input type="checkbox"/> 24 %	67 % 19 %	
Einzelunternehmen	sehr grosser Teil	sehr grosser Teil	rund 2/3
Gesellschaftsformen	sehr kleiner Teil	sehr kleiner Teil	rund 1/3
Spezielle Gesellschaftsformen für landwirtschaftliche Betriebe	keine; in AP 22+ Sondernormen vor allem im BGBB vorgesehen	keine	3 Formen*; 28 %/500'000 41 %/325'000 Betriebe

*Groupement foncier agricole (GFA), Groupement agricole d'exploitation en commun (GAEC), Exploitation agricole à responsabilité limitée (EARL)

5. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft durch private, verbandliche und staatliche Massnahmen

Die Erwartung in Gesellschaft und Politik ist weit verbreitet und aufgrund der verfassungsrechtlichen und landwirtschaftsgesetzlichen Rahmenbedingungen auch begründet, dass die Landwirtschaft fortlaufend Anstrengungen um Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit unternehmen muss. Dazu bedarf es des Einsatzes jedes einzelnen landwirtschaftlichen Betriebs, aber auch der Selbsthilfe der Landwirtschaft mithilfe von Produzentenorganisationen im Sinne von Art. 8 LwG. Unerlässlich sind zudem staatliche Massnahmen. Dem Anliegen der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sind die folgenden Ausführungen gewidmet.



(1) Private Massnahmen

Nach der hier vertretenen Auffassung ist die Erweiterung des Know-how des einzelnen landwirtschaftlichen Betriebes, insbesondere im Bereich der Bestimmung der Produktionsbereiche, der Bodenbearbeitung, der Ausbringung von Dünger und von Pflanzenschutzmitteln sowie der Vermarktungsmöglichkeiten, im Hinblick auf die Steigerung der Effizienz eine besondere Herausforderung. Dafür muss vermehrt Betriebsberatung in Anspruch genommen werden.

Sodann kann durch die vermehrte gemeinschaftliche Beschaffung und Nutzung von Maschinen eine Effizienzsteigerung erzielt werden, ebenso durch den gemeinsamen Vertrieb von landwirtschaftlichen Erzeugnissen, denn man kann auf der Ebene des einzelnen Betriebs wegen der kleinen Mengen keine genügende Automatisierung und keine "Economies of scale" erzielen.

Geboten sind sodann Bestrebungen des einzelnen Betriebs nach einer vermehrten Diversifikation der Produktion zwecks Risikominderung sowie nach einer Reduktion des Anteils an «Commodities». Es wird der Gesamtheit der Betriebe allerdings nie möglich sein, sich auf Spezialprodukte auszurichten, weil die Bevölkerung nicht nur von Spezialprodukten lebt und leben will.

Nicht zuletzt ist neben der Diversifikation auch an Innovation in der Produktion zu denken. Die eindrucksvollen Beispiele für Innovation im Rahmen des Seminars belegen dies.

Im Vergleich mit Diversifikation werden Bäuerinnen und Bauern angesichts des prinzipiell höheren Know-how-Bedarfs für Innovation häufig vermehrt auf staatliche Fördermassnahmen angewiesen sein. Diesbezüglich sind Kooperationsprojekte zwischen einer Fachhochschule, etwa der Berner Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL, und produzierenden Betrieben zur Förderung des wissenschaftsbasierten Unternehmertums sowie zur Gründung und zum Aufbau wissenschaftsbasierter Unternehmen im Rahmen des Bundesgesetzes über die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung (Innosuisse-Gesetz, SAFIG) in Verbindung mit dem Forschungs- und Innovationsförderungsgesetz (FIG) denkbar. Das FIG definiert wissenschaftsbasierte Innovation in Art. 2 Bst. b als Entwicklung neuer Produkte, Verfahren, Prozesse und Dienstleistungen für Wirtschaft und Gesellschaft durch Forschung, insbesondere anwendungsorientierte Forschung, und die Verwertung ihrer Resultate. Durch entsprechende Kooperationen können auch die Kompetenzen der Beraterinnen und Berater der Bäuerinnen und Bauern in Richtung Innovationsberatung gefördert werden, wie das in einem derzeitigen Projekt der HAFL der Fall ist, das unter der Bezeichnung FAIRShare¹⁴ geführt wird. In einem gewissen Ausmass können Diversifikations- und Innovationsprojekte auch mit Investitionskrediten für einzelbetriebliche Massnahmen nach Art. 106 LwG gefördert werden.

¹⁴ FAIRshare - Farm Advisory digital Innovation tools Realised and Shared.mEnabling the farm advisor community to prepare farmers for the digital age RUR-13-2018 – Digitization is also an important trend in agriculture. This development creates new dependencies. Consultants exchange digital tools, methods and expertise, empowering practitioners to act independently. Link: <https://www.bfh.ch/hafl/de/forschung/forschungsprojekte/34b839d9-a8c0-4cfb-a307-182ed52e73a4/>



(2) Verbandliche Massnahmen

Die verbandlichen Massnahmen waren schon immer ein Thema bei den Produzenten- und anderen Organisationen im Sinne von Art. 8 und 8a LwG. Es gibt aber zu viele solcher Organisationen. Es bedarf vermehrter verbandlicher Kooperation, wenn nicht sogar des Zusammenschlusses, um die Marktmacht der Produzentinnen und Produzenten gegenüber der Angebotsseite (Produzenten von Landmaschinen, Dünger, Tierarzneimitteln etc.) sowie der Nachfrageseite (Handel mit und Verarbeitung von landwirtschaftlichen Produkten) zu erhöhen. Anders formuliert müssen Verbände den Bauern und Bäuerinnen vermehrte Angebote zur Zusammenarbeit auf verbandlicher Ebene machen.

(3) Staatliche Massnahmen

Dem Bund obliegen insbesondere die folgenden Aufgaben:

Zentral ist die Förderung und der Ausbau kostengünstiger Betriebs- und Produktionsberatung zugunsten der bäuerlichen Betriebe.

Existenziell sind sodann konsistente Rahmenbedingungen, die über einen Zeitraum von mehr als vier Jahren, d.h. über den Zeitraum eines Rahmenkredites hinaus relevant bleiben, damit der einzelne Betrieb effizienzsteigernde Investitionen vornehmen und auch amortisieren kann. Unter Umständen bedarf es der Unterstützung der privaten Selbsthilfe durch Organisationen mit Allgemeinverbindlicherklärungen zulasten von Aussenseitern durch den Bundesrat (Art. 9 LwG). Unerlässlich ist auch die Weiterführung der Direktzahlungen mindestens auf der aktuellen Höhe.

Schliesslich muss man auch an die Eröffnung von vermehrten Möglichkeiten für kartellistische Absprachen denken. Solche Erweiterungen drängen sich auf, wenn man sieht, dass die USA entsprechende Möglichkeiten über den Capper-Volstead Act schon beinahe hundert Jahre lang eröffnen und damit gute Erfahrungen machten. Ebenso bietet die EU seit mehr als zehn Jahren entsprechende Möglichkeiten an, und sie ist daran, diese eher noch auszubauen. Nach der hier vertretenen Auffassung ist es zwingend, dass sich auch die Schweiz in dieser Richtung vermehrte Überlegungen macht. Es ist mittlerweile statistisch erwiesen, dass die landwirtschaftlichen Betriebe mangels ausreichender Marktmacht laufend Anteile an der Wertschöpfung in der Nahrungsmittelkette verlieren. Es ist unerlässlich, dass sie eine Gegenmacht (so genannte Countervailing power) aufbauen können – gegenüber den grossen Abnehmern einerseits und den Anbietern andererseits.



Private Massnahmen	Verbandliche Massnahmen	Staatliche Massnahmen
vermehrte Beanspruchung von Betriebs- und Produktionsberatung	vermehrte Ausnützung der Selbsthilfeeinstrumente gemäss Art. 8 und 8a LwG	Ausbau der kostengünstigen Betriebs- und Produktionsberatung
Suche nach Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung auf der betrieblichen Ebene	Zusammenschluss von Produzentenverbänden zur Stärkung der Angebots- und Nachfragemacht	Konsistenz in der Gestaltung der Rahmenbedingungen und Unterstützung, insbes. durch Direktzahlungen
vermehrte gemeinschaftliche Beschaffung und Nutzung von landwirtschaftlichen Maschinen, auch gemeinsamer Vertrieb	Vermehrte Angebote an Produzenten zur Bündelung von Nachfrage und Angebot	Ermöglichung von vermehrten kartellistischen Absprachen, vergleichbar USA und EU, und Ausdehnung von Verbandsmassnahmen auf Aussenseiter (Art. 9 LwG)
vermehrte Diversifikation zwecks Risikominderung		EU: VO (EU) 1308/2013 USA: Capper-Volstead Act
Suche nach Möglichkeiten zur Reduktion des Anteils an Produktion von Commodities		

Abschliessend sei festgehalten, dass es sich kein Land und schon gar nicht die neutrale Schweiz leisten kann, die Agrarwirtschaft unter Berufung auf die Theorie der komparativen Kosten völlig aufzugeben. Wollte man dieses Prinzip anwenden, so könnte die Landwirtschaft in der Schweiz kaum noch Commodities produzieren. Wenn die Schweiz eine Eigenversorgung von mindestens 50 Prozent sichern will, wie es das Ziel der Agrarpolitik ist, dann braucht es staatliche Massnahmen. Diese sind zugleich Voraussetzung für die Massnahmen der Privaten und Verbände. Das Ganze führt zu einem Kreislauf von privater, verbandlicher und staatlicher Aktivität.



6. Anhang: Kartellprivilegien der Landwirtschaft in der EU und in den USA¹⁵

EU: VO (EU) 1308/2013 über eine gemeinsame Marktorganisation für landwirtschaftliche Erzeugnisse (geändert mit VO (EU) 2017/2393).

In der EU können landwirtschaftliche Betriebe über Erzeugerorganisationen und Branchenverbände Preisabsprachen treffen (Art. 152 ff.). Voraussetzung ist, dass eine Erzeugerorganisation das Angebot der Mitglieder bündelt und vermarktet. Das Eigentum muss aber nicht auf sie übergehen (Art. 152 Abs. 1a Bst. b). Für die Lieferung von Rohmilch sind neben Preis- auch Mengenfestlegungen möglich, wobei die Menge 33 % der gesamten produzierten Rohmilchmenge in einem Mitgliedstaat nicht überschreiten darf (Art. 149 Abs. 2 Bst. b und Bst. c ii).

USA: Capper-Volstead Act von 1922

Dieser Act schuf für Genossenschaften eine Ausnahme von Bestimmungen der Antikartellgesetzgebung, d.h. vom Sherman Antitrust Act von 1890 und vom Clayton Act von 1914. Damit sollte der Gesetzgeber den Produzenten landwirtschaftlicher Güter ermöglichen, gegen die grossen Abnehmer eine Gegenmacht (Countervailing power) aufzubauen. Vorgesehen gestützt auf einen anderen Act sind auch noch Allgemeinverbindlicherklärungen von staatlicher Seite.

Siehe dazu näher: Paul Richli, Agrarpolitik ab 2022 – Wo die EU, die USA und Frankreich mehr machen für die Landwirtschaft als die Schweiz, Blätter für Agrarrecht 2019, S. 80–85, mit Verweisen auf weitere Literatur.

¹⁵ Siehe dazu näher: *Paul Richli*, Die Landwirtschaft braucht mehr Ausnahmen von der Anwendung des Kartellrechts! – «Agrarrecht vs. Kartellrecht», Blätter für Agrarrecht 2018, S. 3–18 ; *derselbe* (Fn. 13), S. 80–85, mit Verweisen auf weitere Literatur.



Unternehmertum und Innovation in der Landwirtschaftspolitik

Jean-Marc Chappuis

Zentrale Rolle des Unternehmertums und der Innovation in der Landwirtschaft

Gemäss Bundesverfassung Art. 104 und 104a erbringt die Land- und Ernährungswirtschaft Leistungen in allen Nachhaltigkeitsdimensionen. Die entsprechenden Ziele sind zum Teil erreicht, zum Teil nicht. Es braucht Innovation:

- um die Ziellücken zu schliessen
- und dort, wo die Ziele heute erreicht sind: um die Zielerreichung weiterhin sicherzustellen.

Das Thema Innovation ist folglich für die Landwirtschaft und die Agrarpolitik von direktem Interesse.

Herausforderungen und Lösungsansätze für deren Bewältigung bestehen auf allen Ebenen:

- Einzelner Landwirtschaftsbetrieb
- Zusammenarbeit überbetrieblich (horizontal)
- Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette (vertikal)
- Zusammenarbeit mit Konsumentinnen und Gesellschaft.

Das BLW definiert Innovation breit:

- Weiterentwicklung, welche Nutzen stiftet für Land- und Ernährungswirtschaft, Konsumentinnen und Konsumenten, Gesellschaft
- Für die Schweiz neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse
- Betriebliche und überbetriebliche Ansätze (horizontal und vertikal)
- Kollektive Ansätze mit gesellschaftlichen Akteuren («social innovation»).

Im sozialen Bereich spielen Unternehmertum und Innovation auch eine wichtige Rolle. Sie sind eine Quelle für Motivation, Freude und Stolz. Durch Unternehmertum und Innovation sinkt die allgemeine Abhängigkeit der landwirtschaftlichen Betriebe von der Agrarpolitik, was auch ein positives Zeichen für die Entwicklung des Sektors ist.



Ansätze der Innovationsförderung in der Agrarpolitik

Grundsätzlich fördert die Agrarpolitik die Innovation in der Landwirtschaft über zwei Wege:

1. **Handlungsspielräume sicherstellen bzw. schaffen / Diversität ermöglichen**
(vgl. Art. 104a BV: Eine auf den Markt ausgerichtete Land- und Ernährungswirtschaft)
2. **Subsidiäre Unterstützung der Innovationstätigkeit.**

Die Agrarpolitik verfolgt mehrere Ziele und hat nicht nur Unternehmertum und Innovation im Fokus. Eine Grundsatzfrage besteht, die hier offen bleiben soll. Wie gut wirken Innovationsanreize angesichts des hohen staatlichen Stützungslevels? Mit anderen Worten, gäbe es mehr Unternehmertum und Innovation, wenn die staatliche Stützung tiefer wäre?

Strategische Ausrichtung der Agrarpolitik

Im Rahmen der Vernehmlassung zur Agrarpolitik ab 2022 (AP22+) hat der Bundesrat für die Jahre 2022–2025 drei Themenfelder mit zugehörigen Massnahmen zur Diskussion gestellt. Auf der Grundlage der Resultate der Vernehmlassung hat der Bundesrat das Departement für Wirtschaft Bildung und Forschung WBF beauftragt, bis im ersten Quartal 2020 eine Botschaft zuhanden des Parlaments auszuarbeiten. In der Vernehmlassungsunterlage werden drei perspektivgebende Eckwerte, die sich auch als die drei Komponenten der Nachhaltigkeit (Wirtschaft, Umwelt, Soziales) lesen lassen, definiert (Abbildung 1).



Abbildung 1. Perspektivgebende Eckwerte für die Schweizer Land- und Ernährungswirtschaft gemäss Vernehmlassungsunterlage zur Agrarpolitik ab 2022 (AP22+).



Das erste Themenfeld betrifft die unternehmerische Entfaltung der Betriebe. Die Kompetenzen und der Handlungsspielraum der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter im Bereich Unternehmensführung (z.B. die Anwendung neuer Technologien) spielen für den wirtschaftlichen Erfolg des Betriebs eine entscheidende Rolle. Mit der AP22+ sollen günstigere Rahmenbedingungen geschaffen werden, um das Erlangen der notwendigen Kompetenzen der Landwirtinnen und Landwirte für mehr Unternehmertum zu unterstützen. Sie sollen flexibel auf Chancen und Risiken des Marktes reagieren können, sich mit mehr Unternehmertum auf den Markt ausrichten und ihre individuellen Potenziale noch stärker nutzen.

Das zweite Standbein der AP22+ ist der erfolgreiche Absatz auf den Märkten. Durch die stärkere Ausrichtung der Land- und Ernährungswirtschaft auf die Bedürfnisse der Konsumentinnen und Konsumenten soll die Wertschöpfung im Sektor gesteigert werden. Mit der AP22+ sollen die Rahmenbedingungen für eine konsequente Ausrichtung der Land- und Ernährungswirtschaft auf eine Qualitätsstrategie durch Nutzung des Innovationspotenzials und der technologischen Entwicklung (Digitalisierung) verbessert werden. Dabei sollen auch die Synergien zwischen Nachhaltigkeit und Markt besser genutzt werden.

Das dritte Themenfeld befasst sich mit nachhaltiger Produktion und Ressourcennutzung. Damit die Landwirtschaft ihre Agrarökosystemleistungen (z.B. Pflege der Kulturlandschaft) langfristig erbringen kann, dürfen die natürlichen Ressourcen in Agrar- aber auch in natürlichen Ökosystemen nicht geschädigt werden. Um Agrarökosystemleistungen nachhaltig bereitzustellen und die natürlichen Lebensgrundlagen zu erhalten, muss die Schweizer Landwirtschaft ihre verschiedenen Leistungen in Zukunft ökologischer erbringen. Dazu kann bereits ein konsequenter Vollzug der bestehenden umweltrechtlichen Bestimmungen beisteuern.

Aus der Verknüpfung der drei perspektivgebenden politischen Ziele sollen nachhaltige Produktionsformen sowie bezüglich ihrer Herstellung transparente nachhaltige Produkte und Leistungen resultieren, die zudem wettbewerbsfähig sind und eine hohe Qualität aufweisen.

Damit diese Ziele erreicht werden können, müssen die politischen Rahmenbedingungen abgestützt auf wissenschaftliche Erkenntnisse so weiterentwickelt werden, dass sie Perspektiven schaffen. Die dazu benötigte Forschung stellt in ihrer ganzen Breite Erkenntnis- und Handlungswissen bereit und ist ein zentraler Motor für Innovationen. Eine Besonderheit der Land- und Ernährungswirtschaft sind die Vielzahl beteiligter Akteure entlang der Wertschöpfungskette sowie deren unterschiedliche Erwartungen und Ansprüche. Die Forschung muss dementsprechend breit aufgestellt sein. Sie soll das ganze Ernährungssystem im Blickwinkel haben und im permanenten Dialog mit den verschiedenen Anspruchsgruppen stehen.

Innovationsförderung im Rahmen der Agrarpolitik

Das Bundesgesetz über die Förderung der Forschung und der Innovation (FIGG) definiert die wissenschaftsbasierte Innovation als «die Entwicklung neuer Produkte, Verfahren, Prozesse und Dienstleistungen für Wirtschaft und Gesellschaft durch Forschung, insbesondere



anwendungsorientierte Forschung, und die Verwertung ihrer Resultate». Traditionell wird erst dann von Innovation gesprochen, wenn eine Neuerung erfolgreich in der Praxis resp. auf dem Markt umgesetzt wird. Um landwirtschaftsbezogenen Innovationen den Weg von der Idee bis in die Praxis zu erleichtern, hat die Agrarpolitik zur Förderung und Begleitung der verschiedenen Innovationsschritte passende Instrumente geschaffen (Abbildung 2). Die Förderinstrumente des BLW sind dabei mehrheitlich so ausgestaltet, dass sie komplementär zu jenen der Innosuisse sind.

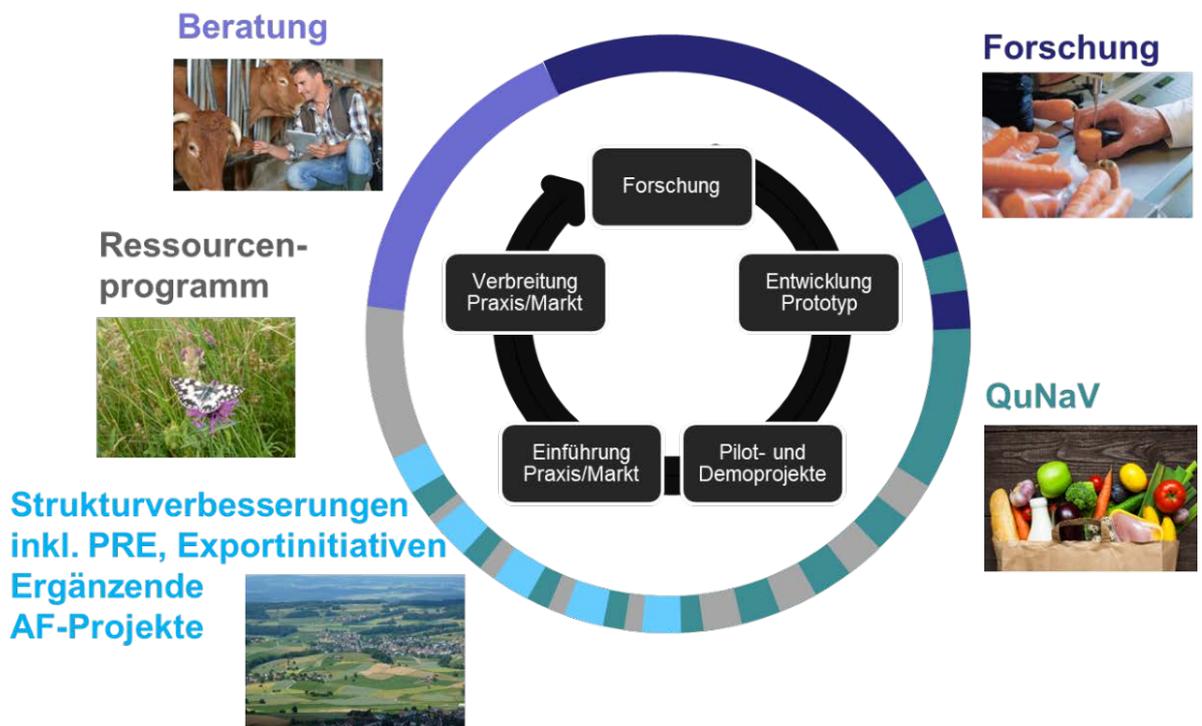


Abbildung 2. Innovationskreislauf und den einzelnen Phasen zugeordnete Förderinstrumente im Rahmen des Landwirtschaftsgesetzes (LwG) (siehe Text zur Erläuterung).

Gelangt eine potenzielle Projektträgerschaft mit einer Idee oder Problemstellung aus der landwirtschaftlichen Praxis, Politik oder Gesellschaft an das BLW, kann eine Vorabklärung für innovative Projekte mitfinanziert werden. Aus erfolgreichen Vorabklärungen können Projekte resultieren, die mit den nachfolgend beschriebenen Instrumenten weiter unterstützt werden können.

Wie oben dargelegt trägt die Unterstützung von Projekten und Organisationen im Bereich Forschung einen wichtigen Teil zur Innovationsförderung bei. Die Forschung, resp. deren



Resultate, bildet oftmals die Basis für weiterführende Projekte, deren Produkte durch weitere Innovationsschritte in die Praxis gelangen.

Mit dem Ziel, die Qualität und Nachhaltigkeit in der Land- und Ernährungswirtschaft (QuNaV) zu fördern, bilden die QuNaV-Projekte ein weiteres Innovationsförderinstrument der Agrarpolitik. Damit werden agrarpolitisch- und praxisrelevante, innovative Projekte unterstützt. Diese sollen einen Mehrwert in den Bereichen Qualität oder Nachhaltigkeit schaffen und die landwirtschaftliche Wertschöpfung langfristig erhöhen. Dabei reicht die mögliche Unterstützung eines Projekts vom Prototypen bis zur Markteinführung des fertigen Produkts.

Weiter werden Projekte im Bereich Strukturverbesserungen unterstützt. Dazu gehören auch die Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE). Diese unterstützen Betriebe und Regionen darin, sich auf neue ökonomische und ökologische Herausforderungen auszurichten. Die Unterstützung von Exportinitiativen und ergänzenden Projekten zur Absatzförderung (AF) kann im Innovationskreislauf ebenfalls der Phase der Praxiseinführung zugeordnet werden. Hier ist das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Land- und Ernährungswirtschaft zu stärken.

Die Unterstützung von Projekten im Ressourcenprogramm trägt dazu bei, dass die Nachhaltigkeit in der Nutzung natürlicher Ressourcen in der breiten landwirtschaftlichen Praxis verbessert wird. So wird der nachhaltige Umgang mit den für die Landwirtschaft relevanten natürlichen Ressourcen wie Boden, Wasser, Luft, Biodiversität oder Energie gefördert.

Schliesslich ist die Beratung themenübergreifend entscheidend dafür verantwortlich, dass neues Wissen in der landwirtschaftlichen Praxis zur Anwendung gelangt. Der Bund unterstützt im Rahmen der Innovationsförderung entsprechende Projekte und Organisationen der landwirtschaftlichen Beratung, woraus sich im Sinn eines Kreislaufs wiederum Forschungsfragen ergeben können.

Weitere Vorschläge in der AP22+ zur besseren Unterstützung der Innovation

Mit der AP22+ will der Bundesrat die Verwertung und den Austausch von Wissen noch mehr fördern. Er will die Möglichkeit schaffen, dass der Bund die schweizweite Vernetzung aller Akteure des Sektors mit Forschung, Bildung und Beratung wie auch entsprechende einzelne Projekte finanziell unterstützen kann. Mit einer daraus resultierenden umfassenderen Vernetzung kann Wissen konsequenter und schneller ausgetauscht werden, weil die Akteure sich besser koordinieren und Kooperationen eingehen. Insgesamt wird damit das Wissenssystem in der Landwirtschaft gestärkt.

Der Bundesrat will neu auch die Möglichkeit gesetzlich verankern, Pilot- und Demonstrationsprojekte zu unterstützen. Mit solchen Projekten werden wissenschaftliche Erkenntnisse in der Praxis erprobt und einem breiten Publikum bekannt gemacht. Damit kann er im Rahmen des LwG eine Lücke schliessen, welche bei den Förderinstrumenten der Innosuisse besteht. Die Unterstützung von Pilot- und Demonstrationsprojekten erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass neues Wissen in der Praxis angewendet wird und ist damit ein



wichtiges Instrument der Innovationsförderung. Damit wird auch die Effektivität und Effizienz der eingesetzten Forschungsmittel verbessert.

Schliesslich will der Bundesrat die Grundlage für die finanzielle Unterstützung von neuen oder bestehenden Kompetenz- und Innovationsnetzwerken durch den Bund schaffen. Darin werden Lösungsansätze für die Bewältigung technischer, ökologischer, wirtschaftlicher und organisatorischer Herausforderungen in einer für die land- und ernährungswirtschaftliche Praxis geeigneten Weise erschlossen, koordiniert, praxisorientiert aufbereitet und zielgruppengerecht vermittelt. Die Akteure werden damit zu eigenständigen und innovativen Umsetzungen angeregt. Im Bereich der Pflanzenzüchtung haben Bundesrat und Parlament den Nutzen eines solchen Kompetenz- und Innovationsnetzwerks bereits bestätigt.

Schlussfolgerungen

- Unternehmertum und Innovation sind zentral, damit die Landwirtschaft die Ziele gemäss Bundesverfassung erreichen kann
- Der Bund verfolgt zwei Ansätze:
 - Handlungsspielräume sicherstellen / schaffen
 - Innovationsförderung
- Mehrere Instrumente der Innovationsförderung werden im Rahmen der heutigen Agrarpolitik bereits eingesetzt
- In der AP22+ ist die Förderung des Unternehmertums ein zentraler Pfeiler
- Im Bereich Forschung, Beratung und Innovation soll die Zusammenarbeit zwischen Land- und Ernährungswirtschaft, Beratung und Forschung durch die Förderung von Netzwerken sowie Pilot- und Demonstrationsprojekten im Hinblick auf die optimale Verwertung von Wissen noch konsequenter unterstützt werden
- Die Botschaft des Bundesrates an das Parlament ist für das erste Quartal 2020 vorgesehen.



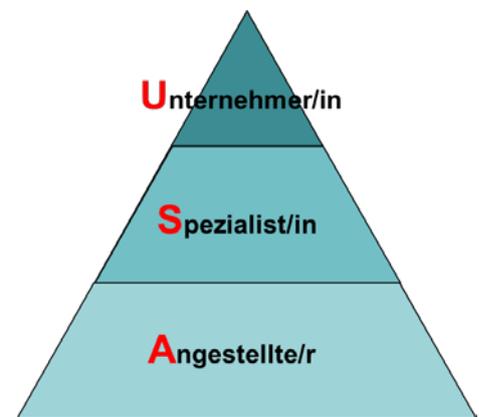
Förderung des Unternehmertums in der Landwirtschaft durch Berufsbildung und Beratung

Anton Stöckli

1. Unternehmertum in der Wirtschaft

Jeder beliebige Wirtschaftssektor kann vereinfacht mit einem pyramidenförmigen Schema dargestellt werden, dem sogenannten USA-Modell.

Die Leute, die in diesem Sektor arbeiten, sind hierarchisch stratifiziert. Zuoberst haben wir die Unternehmer, in der Mitte die Spezialisten, die einen Linienbereich leiten und zuunterst die Angestellten. Auf einem Landwirtschaftsbetrieb, wie wir ihn in der Schweiz häufig antreffen, muss die Person, die den Betrieb leitet, meistens alle Funktionen dieses Modells ausüben. Sie verrichtet sowohl die täglichen Arbeiten eines Angestellten, sollte aber gleichzeitig Unternehmerin sein.



Es stellt sich nun die Frage, ob man als Unternehmerin oder Unternehmer geboren wird, oder ob man unternehmerisches Denken und Handeln lernen kann. Ich habe keine Antwort auf diese Frage, werde mich ihr aber auf zwei Wegen annähern.

Der erste Weg ist die Systematik des Schweizerischen Berufsbildungssystems. In der zeitlichen Abfolge schliesst sich an die Grundbildung (mit dem Abschlüssen Eidg. Berufsattest und Eidg. Fähigkeitszeugnis) die höhere Berufsbildung an. In der Landwirtschaft ist die höhere Berufsbildung mit dem Fachausweis und mit dem Meistertitel zweigeteilt. Das Berufsbildungssystem ist also auch hierarchisch und pyramidal, denn höchstens ein Drittel der Betriebsleiter in der Landwirtschaft verfügt über einen Abschluss der höheren Berufsbildung. Das Eidg. Fähigkeitszeugnis genügt aber allein wahrscheinlich nicht, um einen Betrieb strategisch und unternehmerisch führen zu können.

Ich nähere mich noch auf einem zweiten Weg dieser Thematik an, auf einem sehr persönlichen und familiären Weg, bei dem meine zwei älteren Brüder die Hauptrolle spielen. Meinen ältesten Bruder kann man als Unternehmer bezeichnen. Er war als Jugendlicher an den Bahnen interessiert, absolvierte die Verkehrsschule, machte in diversen KMU rasch Karriere. Nachher wurde er selbstständig, hatte Erfolge und Misserfolge. Wenn er auf die Nase fiel, stand er wieder auf – das zeichnet einen Unternehmer ja aus. Er musste sich immer wieder neu orientieren.



Beim zweitältesten Bruder war das anders. Er übernahm den elterlichen Betrieb; er musste sich nie neu orientieren. Er war kein Unternehmer, er führte den 12 Hektar grossen Milchwirtschafts- und Ackerbaubetrieb so weiter, wie er ihn übernommen hatte. Er war durchaus interessiert und nahm an den Studienreisen des Braunvieh-Zuchtverbandes teil. Aber er wollte und konnte keine grossen Veränderungen auf seinem Betrieb durchführen. Das wäre aber notwendig gewesen, wenn er einen zukunftsfähigen Betrieb hätte haben wollen. Als er 55 Jahren alt war, war klar, dass sich seine Kinder nicht für eine Übernahme des Betriebes interessierten. Er musste den für jeden Unternehmer wahrscheinlich schwierigsten und wichtigsten Entscheid fällen und entschied sich für die Aufgabe des Betriebes. Er fällte diesen Entscheid freiwillig und ging in die Fabrik arbeiten. Ist er ein weniger guter Unternehmer, nur, weil er den Betrieb nicht in die Zukunft geführt hat? Immerhin haben zwei Nachbarn von seiner Hofaufgabe profitiert und ihre Betrieb vergrössert.

2. Zuständigkeiten in der landwirtschaftlichen Berufsbildung und Beratung

In der Berufsbildung sind die Verantwortungen dreigeteilt. Der Bund reglementiert Gesetze und Verordnungen, und er übernimmt einen gewissen Teil der Kosten. Zuständiges Amt ist das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI. Die Kantone sind verantwortlich für die schulische Ausbildung, und sie überwachen die Lehrverträge. Die Wirtschaft und die Organisationen der Arbeitswelt (OaA) definieren den Inhalt der Ausbildung und die Lernziele. Sie müssen sicherstellen, dass genügend Lehrbetriebe vorhanden sind, auf denen junge Menschen ihre Lehre absolvieren können. Sie müssen diese Ausbildungen anbieten.

In der Beratung sieht das ähnlich und trotzdem verschieden aus: Der Bund reglementiert auch hier über das Landwirtschaftsgesetz und die Landwirtschaftsberatungsverordnung. Er finanziert teilweise die AGRIDEA. Zuständiges Amt ist das Bundesamt für Landwirtschaft BLW. Für die direkte Beratung der Bauernfamilien sind aber die Kantone zuständig. Es gibt auch private Organisationen oder Berufsverbände, die ihren Mitgliedern Weiterbildungen und Beratungen anbieten.

3. Förderung eines höheren Bildungsabschlusses

a) Bildungsanforderungen

Nur wenige Landwirte absolvieren die höhere Berufsbildung. Das Erlangen eines höheren Berufsbildungsabschlusses kann einerseits gefördert werden, indem man Vorgaben macht. Heute muss ein Landwirt, wenn er Direktzahlungen in Anspruch nehmen will, mindestens die Grundbildung abgeschlossen haben. In der Vernehmlassung zu AP22+ wurde vorgeschlagen, dass er in Zukunft einen Fachausweis vorweisen muss. Die Rückmeldungen waren jedoch mehrheitlich negativ. Es gibt aber innerhalb der Landwirtschaft durchaus Kreise, z. B. in der Milchwirtschaft, die höhere Anforderungen begrüssen.



Es gibt auch Gebiete, die ganz spezifische Ausbildungen verlangen, so z. B. für das Anwenden von Pflanzenschutzmitteln. In Zukunft wird es so sein, dass es dazu eine Fachbewilligung braucht und dass alle paar Jahre ein Refresher-Kurs besucht werden muss.

Ein anderer Weg der Förderung der höheren Berufsbildung ist die Steuerung über die Lerninhalte. Das ist aber Sache der OdA und der Berufsverbände und wird dann über die Bildungsverordnungen des SBFJ reglementiert.

b) Anreize

Man kann eine höhere berufliche Ausbildung auch über Anreize fördern.

Seit Kurzem erstattet der Bund den Teilnehmenden die Kosten der höheren Berufsbildung teilweise zurück. In Österreich ist es z.B. so, dass bei einer Hofübernahme eine zusätzliche Prämie ausgeschüttet wird, wenn der Landwirt die Meisterprüfung absolviert hat. Diese zusätzliche Prämie ist in etwa so hoch wie die Kosten der Meisterausbildung. Es gäbe auch die Möglichkeit, über die Verbilligung von spezifischen Ausbildungsinhalten zu steuern. Das ist aber nicht ganz einfach. Das Weiterbildungsgesetz setzt hier enge Grenzen, weil man sonst in den Markt eingreift.

4. Landwirtschaftliche Beratung

Die französische Sprache unterscheidet die Beratungstätigkeit in "conseil" und "vulgarisation". "Conseil" ist ausgerichtet auf die Problemlösung durch eine Fachperson, "vulgarisation" bezeichnet eher den Auftrag, Wissen in die landwirtschaftliche Praxis zu bringen und zu verbreiten. Die Beratung impliziert in jedem Fall eine Prozessbegleitung und Unterstützung der Bauernfamilien auf ihrem Hof. Die Beratung ist ein wichtiges Element des Landwirtschaftlichen Wissens- und Innovationssystem LIWIS. Zum LIWIS gehören die Forschung, die Berufsbildung und alle Arten der Wissensvermittlung und der Weiterverwendung von Wissen, welche die Innovation zum Ziel haben. Natürlich spielen da auch die Verbände und Organisationen eine Rolle.

a) Förderung des Unternehmertums durch die landwirtschaftliche Beratung

Der Bund hat die Möglichkeit, über die landwirtschaftliche Beratungszentrale AGRIDEA steuernd auf die Beratung, d.h. ihre Aufgaben und Handlungsfelder, einzugreifen. Die AGRIDEA ist ein Verein, dem die Kantone und ca. 50 landwirtschaftliche Organisationen angehören. Der Bund finanziert etwa die Hälfte der Kosten der AGRIDEA. Diese hat die Aufgabe, die Beratungskräfte in den Kantonen zu unterstützen. Sie ist nicht direkt vor Ort bei den Bauernfamilien tätig. Sie organisiert vielmehr Kursangebote, Dokumentationen, Netzwerke und den Austausch unter den Fachkräften. Seit ein paar Monaten gibt es eine Leistungsvereinbarung zwischen den Kantonen, d.h. der Landwirtschaftsdirektorenkonferenz, und dem BLW. Diese Vereinbarung nennt sechs strategische Handlungsfelder, an denen sich die AGRIDEA in den nächsten paar Jahren ausrichten soll. Eines der Handlungsfelder ist die



Förderung des Unternehmertums und die Steigerung der Wertschöpfung. Es ist vorgesehen, dass über ein Drittel der personellen und finanziellen Mittel von AGRIDEA zugunsten dieses Handlungsfeldes eingesetzt werden. Da werden z. B. Methoden wie Arbeitskreise oder Innovationsmanagement vermittelt.

Die andere Steuerungsmöglichkeit des Bundes ist die Unterstützung von Projekten, bei denen die strategische Unternehmensführung im Zentrum steht. Zu erwähnen sind die Bauernunternehmensschulung oder das Projekt "actif-régional-crétif" (ARC), wo Bauernfamilien sich gegenseitig auf ihren Betrieben besuchen und aufzeigen, was sie tun und wie sie ihren Betrieb weiterzuentwickeln gedenken. Ein neueres Beispiel ist Projekt "Erfolgreiche Milchproduktion". Das ist für mich ein typisches Vorzeigeprojekt: der Verband hat Verantwortung übernommen, die AGRIDEA hat sich engagiert und die Kantone machen die Angebote für die Bauernfamilien.

Die Resultate aus den genannten Beispielen sind ähnlich, aber leider auch ernüchternd: Die entwickelten Angebote und Instrumente wurden von den Teilnehmenden als sehr gut beurteilt. Nur, die Teilnahme war enttäuschend gering! Es scheint also ziemlich schwierig zu sein, Landwirten ein Angebot schmackhaft zu machen, bei denen es um strategische Inhalte oder um Betriebsführung geht.

b) neue Ansätze in der Beratung

Im Projekt "Von Jungbauern zu Jungbauern" geht es darum, junge Leute abzuholen, bevor sie den elterlichen Betrieb übernehmen. Gruppenweise erarbeiten sie sich, was sie anders machen könnten. So haben sie die Möglichkeit, sich von den Vorstellungen ihrer Eltern zu lösen. Das Projekt "Hofübergabe 360" der Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften basiert auf einem Spiel, bei dem es um die Hofübergabe geht und die beiden Generationen zusammensitzen. Der Vater muss sich dann z. B. plötzlich in die Rolle seiner Schwiegertochter versetzen. Dieses Spiel führt zu Diskussionen und zu ungeahnten Möglichkeiten, den Horizont zu erweitern und sich von der eigenen Denkweise etwas zu lösen. Ein Angebot aus dem Kanton Luzern ist das Hofgespräch, eine Fortsetzung des Projekts "Erfolgreiche Milchproduktion". Dort wird auf einem Betrieb gezeigt, wie er sich entwickelt hat und welche Strategie die Bauernfamilie gewählt hat. Es werden Kennzahlen und wichtige strategische Zahlen des Betriebs präsentiert. Die Betriebe lassen sich sozusagen in die offenen Karten blicken.

c) Erkenntnisse aus den neuen Ansätzen

Alle diese Angebote müssen den Austausch ermöglichen. Die Leute wollen miteinander diskutieren können und neue Möglichkeiten und Wege erkennen. Diese Angebote müssen zum Gespräch ermuntern. Sie müssen auch Bereiche wie Lebensqualität, Arbeitsteilung zwischen Männern, Frauen und den Generationen, Freizeitgestaltung oder Ferien thematisieren.



Vor Kurzem wurde in Österreich mit einer Umfrage ermittelt, was die Landwirte von einem guten Angebot erwarten. Einhellig sagen sie, dass die Beratungsperson fachliche und soziale Kompetenzen haben muss. Es brauche den Austausch; die Landwirte wollen ihren Betrieb mit anderen Betrieben vergleichen können. Es wird keine Verkaufsberatung verlangt, sondern Objektivität.

Es gibt aber auch unterschiedliche Ansichten. So erwarten die einen vom Berater ganz einfach Lösungen zu Fragen oder Problemen auf dem Betrieb, während die anderen von der Beratungskraft eine Unterstützung der Familie im Sinne einer Prozessbegleitung erwarten, während der die Familie selber nach den besten Lösungen sucht.

Ebenso gibt es betreffend der obligatorisch verordneten Weiterbildungen unterschiedliche Ansichten. Die einen sagen, das sei überflüssig. Die anderen sagen, dass sie dort etwas gelernt haben, obwohl sie es zuerst als überflüssig erachteten. Die Einsicht, dass man durch Lernen zu etwas Neuem kommt, ist durchaus vorhanden.

5. Schlussfolgerungen

Im Bereich der Berufsbildung sind die Anforderungen an die Personen, die Betriebe führen, sehr hoch. Die Berufsbildungsangebote sind zwar vorhanden, aber sie werden nicht immer genutzt. Natürlich soll die Bildung den Wissensdurst stillen, aber manchmal ist es genau so wichtig, ihn zu wecken, zu zeigen, dass ein besserer Wissensstand und ein höherer Bildungsabschluss neue Möglichkeiten eröffnen.

In der Beratung zeigt sich ein ähnliches Bild: Die Anforderungen an die Betriebe sind sehr hoch. Lebenslanges Lernen ist eine Notwendigkeit, aber nicht alle tun das. Das Beratungsangebot wird sehr unterschiedlich genutzt. Die Beratung soll auf ganz konkrete Bedürfnisse eingehen und Antworten auf diese Bedürfnisse geben.

Es wird in Zukunft kaum möglich sein, dass jeder Betriebsleiter das ganze Spektrum vom Facharbeiter bis zum Unternehmer abdeckt. Es liegt in der Natur der Sache, dass nicht alle Menschen alles können. Ich gehe davon aus, dass die jungen Landwirte in Zukunft über ein höheres und besseres Ausbildungsniveau verfügen werden als die ältere Generation, die noch mit der alten Landwirtschaftspolitik gross geworden ist. Letztlich liegt es in der Verantwortung der einzelnen Betriebe. Jeder Betrieb muss die Frage für sich selber beantworten können. Es ist nicht Sache der Politik, die Antwort zu geben. Es gibt aber Möglichkeiten, das Problem der unterschiedlichen Anforderungen zu entschärfen, wie z.B. die Spezialisierung oder die überbetriebliche Zusammenarbeit zwischen den Betrieben. Die Beratungsdienste können darüber Auskunft geben und dazu beraten.



Rolle der kantonalen landwirtschaftlichen Beratung in der Förderung landwirtschaftlicher Unternehmen – Beispiel Strickhof ZH

Andreas Rüschi

Ich erachte die landwirtschaftliche Beratung als die dritte Säule der Agrarpolitik. Die Landwirtschaft muss nicht wenige Gesetze, Reglemente und Verordnungen befolgen. Die Direktzahlungen, die Grenzschutzabkommen sowie die Unterstützung durch Forschung, Beratung und Innovationsförderung bieten aber auch Anreize für die Landwirtschaft.

Es gibt offizielle und private landwirtschaftliche Beratungen. Die offizielle Beratung ist kantonal organisiert. Jeder Kanton verfügt über einen eigenen landwirtschaftlichen Beratungsdienst – die beiden Basel haben ihre Beratungsdienste zusammengelegt. Die nationale Beratungszentrale Agridea steht den Kantonen mit Hilfsmitteln und kantonsübergreifenden Beratungsthemen unterstützend zur Seite. In regionalen und kantonalen Projekten werden wir finanziell vom BLW unterstützt.

Beratung ist ein sehr umfassender Begriff. Landläufig stellt man sich vor, dass der Landwirte oder die Bäuerinnen den Berater anrufen, ihr Problem schildern, dieses dann gelöst wird und somit die Beratung beendet ist. Jedoch nur ein ganz kleiner Teil der Beratungen läuft so ab. Wir halten uns in der Beratung ans Prinzip "Hilfe zur Selbsthilfe".

Unser Auftrag ist in der Landwirtschaftsberatungsverordnung festgehalten. Die fünf Ziele der Beratung sind darin relativ offen formuliert. Zwei davon – die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit und Marktanpassung sowie das Spielen einer aktiven Rolle in der Entwicklung des ländlichen Raums – konzentrieren sich im engeren Sinne um die Förderung des Unternehmertums.

Zum landwirtschaftlichen Wissens- und Informationssystem Liwis: Der landwirtschaftliche Betrieb ist in ein Netzwerk eingebettet. Auf diesen Betrieb wirken verschiedenste Institutionen, Firmen oder Kreise ein: Stellen, die sich um die Agrarpolitik kümmern, Stellen, die sich um die Wissensvermittlung kümmern, Institutionen, die Wissen generieren, Interessensverbände, private Akteure und vor- und nachgelagerte Firmen. In der heutigen Zeit ist das Netzwerk längst nicht mehr national begrenzt. Je nach Betriebsleitung gibt es auch ein internationales Netzwerk. Dieses Netzwerk hat für uns in der Beratung eine wichtige Bedeutung. Wir sind überzeugt, dass es ein Zusammenspiel all dieser Akteure braucht, damit es für die Landwirtschaftsbetriebe gute Lösungen gibt. Wenn z. B. das Bafu für landwirtschaftliche Tierhalter Reduktionsziele bezüglich Ammoniakemissionen macht, braucht es, damit diese Ziele umgesetzt werden können, wissenschaftliche Erkenntnisse. Es braucht aber auch technische Lösungen aus der Privatwirtschaft, die für die Betriebe praktikabel sind. Und es braucht die Akzeptanz der Nachhaltigkeit solcher Lösungen seitens des Schweizerischen Bauernverbandes. Zuletzt braucht es auch eine Bekanntmachung und eine Motivation der Betriebe, welches die Funktion der Beratung ist.



Betrachten wir den Landwirtschaftsbetrieb als Unternehmen – wenn ich von Unternehmen spreche, spreche ich auch immer von der Frau, der Partnerin, der Bäuerin. Sie spielt auf dem Betrieb eine sehr wichtige Rolle: Ein Unternehmer ist jemand, der proaktiv etwas unternimmt und der Eigenverantwortung für sein Tun übernimmt. Es gibt drei Grundanforderungen, damit ein Unternehmen funktioniert: «Wollen, dürfen, können». Es braucht erstens eine Persönlichkeit, einen Machertyp. Zweitens braucht es Rahmenbedingungen, damit der Unternehmer oder die Unternehmerin etwas machen dürfen. Die Vorschriften sind nicht in allen Regionen der Schweiz gleich. Die Landwirtschaftsbetriebe sind im Vergleich zur übrigen Wirtschaft sehr standortgebunden. Die Flexibilität ist in der Nähe von urbanen Zentren anders als in der Bergzone III. Und drittens braucht es auch das Wissen und ein Netzwerk zur Unterstützung. Das Unternehmertum ist nur so ausgeprägt, wie das schwächste Glied dieser Grundfaktoren. Klemmt es in einem Bereich, so kann das nicht durch die anderen Bereiche kompensiert werden.

Die Mission des Strickhofs ist die Vernetzung von Menschen und Unternehmen und die Stärkung ihrer Entwicklung für die Zukunft. Als Kompetenzzentrum möchten wir unseren Kunden mit Fachwissen, Innovationsförderung und Vernetzung zu einem Vorsprung verhelfen. Wir bieten keine explizite Unternehmensberatung an, wie man sie z. B. aus dem Finanzsektor kennt. Aber wir richten unsere Beratungstätigkeit auf die Landwirtin oder den Bauern als Unternehmer aus. Die Beratung ist freiwillig. Beratung hat viel mit Kommunikation zu tun. Es gibt den Berater, der sendet, und es braucht auch eine Empfängerin, die offen sein muss, damit die Beratung erfolgreich ist.

Seit ein paar Jahren haben wir Agrovet-Strickhof in Betrieb, eine Bildungs- und Forschungskoooperation zwischen Strickhof, der ETH und der Vetsuisse Fakultät der Universität Zürich.

Der grosse Mehrwert – nebst der Forschung und der Ausbildung – ist die einmalige Vernetzung zwischen Lehre, Forschung, Praxis, Wissenschaft und Privatwirtschaft. Wenn diese Akteure zusammenspannen, entsteht echter Mehrwert. Wir machen diese Vernetzung nicht nur im Tierhaltungsbereich, sondern wir fördern auch in anderen Bereichen die Vernetzung der Beteiligten der Wertschöpfungskette. Im Bereich der Beratung sind wir auch an vielen Publikationen beteiligt. Wir publizieren Erkenntnisse von Agroscope und auch Erkenntnisse, die wir zusammen mit Agroscope erarbeitet haben.

Eine wichtige Rolle in der Beratung ist auch die Mitarbeit als Experten in nationalen Arbeitsgruppen. Es gilt dort, Lösungsansätze für Herausforderungen wie z. B. die Kirschessigfliege zu erarbeiten. Eine weitere Innovationsunterstützung der Beratung ist die projektartige Unterstützung der Landwirtschaft. Beispielsweise hat der Strickhof die Implementierung einer vollautomatischen Videosortieranlage für Pflanzkartoffeln in der Ostschweiz mit Fachwissen begleitet.



Seit zwei Jahren betreibt der Strickhof die explizite Innovationsförderung "Innovativi Puure". Einerseits veranstalten wir gezielt Anlässe, wo wir Innovationsbeispiele präsentieren. Wir bieten andererseits Businessplan-Kurse für Landwirtschaftsbetriebe an. Wir coachen die Betriebe, die ihren Businessplan implementieren möchten. Wir sprechen unkompliziert Beiträge für erfolgreiche Projekte. Wir planen für nächstes Jahr auch eine Preisverleihung für die erfolgreichsten Projekte.

Der Unternehmer lässt sich nicht sagen, was er machen soll oder muss. Es liegt uns auch fern, so zu beraten. Er kann aber sein Potenzial ausschöpfen, wenn er sich hinterfragt oder seine Pläne hinterfragt werden. Wir können helfen, das Potenzial von Unternehmen auszuschöpfen. Die Beratung kann aber nicht das Problem lösen, "Patent-Innovationen" servieren, Entscheidungen abnehmen, Innovationen initiieren. Diese Punkte werden zum Teil gewünscht oder erfragt, aber wir können dem Betriebsleiter nicht die Entscheidungen abnehmen; wir können nicht Innovationen initiieren, wir können nur Impulse liefern. Es steht uns auch fern, zu sagen, was richtig oder falsch ist. Der Unternehmer kennt die Stärken und Schwächen seines Betriebes und seines Umfeldes immer am besten. Manchmal wird auch gewünscht, dass wir uns in Bern für die Unternehmer einsetzen. Oder es wird gesagt, wir seien die Experten, wir sollen sagen, was zu machen sei. Eine solche Haltung entspricht nicht einer unternehmerischen Einstellung.

Zum Fazit: Die Beratung ist im Sinne einer Investition integraler Bestandteil der nationalen und kantonalen Agrarpolitik. Die unternehmerische Beratung in der Landwirtschaft ist fachlich und methodisch vielfältig und niederschwellig. Der Beratungserfolg hängt vom Berater und vom Kunden ab. Mit der AP 22 plus besteht in der intensiveren Vernetzung der "Liwis-Akteure" viel Potenzial für die landwirtschaftlichen Unternehmer – unter Berücksichtigung, dass der Finanzrahmen aber noch nicht fertig ausgestaltet ist.



Stärkung der Marktfähigkeit der Landwirtschaftsbetriebe – das Inforama-Modell

Ernst Flückiger

Das Inforama-Modell, das ich Ihnen nun präsentiere, basiert auf 15 Jahren Coaching-Erfahrung mit landwirtschaftlichen Familienbetrieben.

Die Landwirtschaftspolitik setzt voraus, dass wir auf jedem Betrieb eine Person wie Simon van der Veer haben. Es wird immer wieder gesagt, dass alle Landwirte Unternehmer seien. Das ist ein Denkfehler im Agrarsystem Schweiz, denn diese Aussage ist falsch! In allen Berufen sind etwa zwei Drittel Facharbeiter, also Personen, die nach Anweisungen ihres Chefs arbeiten und dabei glücklich sind. Das sind noch keine Unternehmer. Innerhalb des anderen Drittels werden etwa zwei Drittel Vorarbeiter, also Leute, die ein Team führen. Insgesamt ist also nur etwa eine von zehn Personen ein Unternehmer! Das ist in allen Berufen so, aber bei der Landwirtschaft meinen wir, dass alle, die die Ausbildung abgeschlossen haben, Unternehmer seien. Damit täuschen wir uns selber und auch den Landwirten etwas vor.

Alle beteiligten Akteure sind gefordert, wenn wir die Landwirtschaft marktfähig machen wollen. Die Betriebsleitenden selber müssen erkennen, zu welchem Typ sie gehören. Sind sie eher ein Facharbeiter oder tatsächlich ein Unternehmer? Die Vertreterinnen und Vertreter der Landwirtschaft, die hier ihre Betriebe vorstellen, sind allesamt Top-Unternehmerinnen und -Unternehmer. Sie sprechen alle von Zusammenarbeit, von Visionen und strategischen Überlegungen. Die Fähigkeit zu einem solchen Denken hat aber nicht jeder Landwirt im Blut. Jeder einzelne Bauer, aber ganz besonders auch die Branche, die Agrarpolitik, der Bund sowie die Beratungsstellen sind hier gefordert. Ich behaupte, dass Unternehmertum nur begrenzt lernbar ist. Im Coaching stelle ich immer wieder fest, dass man Unternehmertum primär "in den Genen" hat oder eben nicht.

Die landwirtschaftliche Unternehmensstruktur hat Konsequenzen:

a) für die Betriebsleitenden: Sie sind gefordert, wahrzunehmen, wie ihre Denkmuster sind. Im Coaching sagen mir oft junge Betriebsleitende, ihnen sei es willkommen, dass die Mutter weiterhin die Buchhaltung führe. Ich frage mich dann, ob das tatsächlich ein Merkmal eines Unternehmers ist. Die Landwirte sind gefordert, die eigenen Stärken und Schwächen wahrzunehmen. Sie können sich nur bedingt verändern, sie können aber die Defizite delegieren. Sie können wichtige Aufgaben an ihre Frau oder an einen Partnerbetrieb delegieren. Sie können Dinge outsourcen – das braucht aber Mut.

b) für die Branche: Der Bauernverband ist aus meiner Sicht gefordert, Klartext zu sprechen und zu sagen, dass nicht jeder Landwirt ein Unternehmer ist. Das ist nicht wertend zu verstehen. Es bedingt jedoch, dass neue Unternehmensstrukturen und Zusammenarbeitsformen gefördert werden. Es wird in Zukunft nicht mehr möglich sein, einen landwirtschaftlichen Betrieb zu führen, ohne dass die unternehmerischen Kompetenzen vorhanden sind. Wir müssen grössere Einheiten bilden, wo eine Person die Aufgabe des CEO übernimmt. Die Branche ist gefordert, dazu zu stehen. Es wird immer gesagt, in der



Landwirtschaft sei es schwierig, mit anderen zusammenzuarbeiten. Die Zusammenarbeit ist in jeder Branche schwierig, aber darin liegt die Chance! Der Bauernverband ist aus meiner Sicht auch gefordert, eine Weiterbildungsbegeisterung auszulösen. Es ist wichtig, Erfahrungen zu machen, auf die Nase zu fallen und wieder aufzustehen.

c) für die Politik: Die Politik muss die Mindestanforderungen bei den Direktzahlungen an die Aus- und Weiterbildung binden. Nach Abschluss der landwirtschaftlichen Ausbildung soll man sich regelmässig weiterbilden müssen. Diese Verpflichtung zur Weiterbildung müsste meiner Ansicht nach an den Erhalt von Direktzahlungen gekoppelt werden. Die Politik sollte das Unternehmertum mit Coaching und Arbeitskreisen fördern. Diese beiden Instrumente tragen nachweislich am meisten dazu bei, damit neue Erkenntnisse umgesetzt werden.

d) für das BLW: Es sollte mit der Agrarpolitik Ziele vorgeben, statt Massnahmen verlangen – das sagen wir schon seit zwanzig Jahren! Um Beiträge für die artenreichen Grün- und Streuflächen zu erhalten, müssen z. B. gewisse Pflanzenarten in einer bestimmten Anzahl auf dieser Fläche vorkommen. Die Landwirte müssen auf dieser Fläche gleichzeitig Bewirtschaftungsauflagen einhalten betreffend Schnittzeitpunkt, Düngeverbot usw. Recht viele Landwirte haben die Artenvielfalt auf ihren Flächen aufgrund des Düngeverbots verloren. Die Landwirte wissen selber am besten, wie sie ihre Parzellen bewirtschaften müssen, damit die Artenvielfalt erhalten bleibt. Sonst hätten wir auf diesen Standorten gar keine Vielfalt mehr. Das BLW sollte nur das Ziel – z. B. "Artenvielfalt" – vorgeben. Wie der Landwirt aber dieses Ziel erreicht, weiss er selbst am besten. Das BLW sollte das Coaching (Prozessbegleitung der Betriebsleiter) und die Arbeitskreise mit Anreizsystemen fördern.

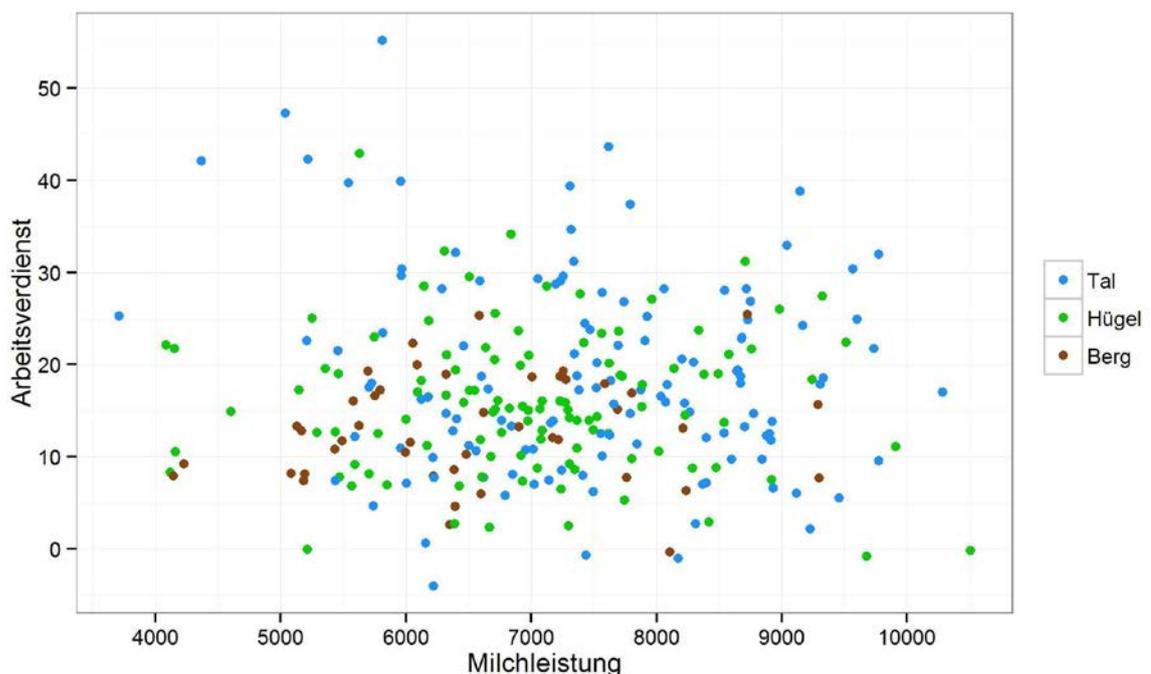
Für die Beratung ergeben sich folgende Konsequenzen: Die Beratung muss sich wandeln. Es braucht nicht nur Expertentätigkeit, sondern heute ist vielmehr eine Prozessbegleitung und Moderation gefragt. Der landwirtschaftliche Betriebsleiter muss erkennen, dass er selber der entscheidende Erfolgsfaktor in seinem Unternehmen ist. Die Agrarpolitik definiert zwar die Rahmenbedingungen, für die Betriebsentwicklung ist er aber selber verantwortlich! Wenn der Betriebsleiter diese Spielräume nutzt, hat er gute Perspektiven.

Aus dem eingangs erwähnten Denkfehler haben wir in der Inforama-Beratung folgende wissenschaftlich belegte Schlussfolgerungen abgeleitet: Es gibt zwei "Weiterbildungsinstrumente" mit einem hohen Wirkungsgrad und einer nachweisbaren Nachhaltigkeit: die Arbeitskreise und das Coaching. Diese beiden Instrumente fördern wir und bieten sie den Bauernfamilien an.

Arbeitskreise werden in der Wirtschaft auch Benchmark genannt. Es geht darum, sich miteinander zu vergleichen, Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Mit diesem System wird am meisten Veränderungsbereitschaft, am meisten Professionalität und am meisten unternehmerisches Denken und Handeln erreicht.



Ich zeige den Landwirten jeweils die Grafik betreffend den Zusammenhang zwischen der Milchleistung und dem Arbeitsverdienst. Aus dieser Grafik geht hervor, dass die Höhe der Milchleistung überhaupt keinen Einfluss auf das Einkommen hat, das ein Landwirt erwirtschaftet. Es gibt sogar einige Landwirte mit sehr hohen Milchleistungen, die quasi "Eintritt" bezahlen, damit sie am Morgen um fünf Uhr in den Stall dürfen. Sie wissen das aber nicht, bis wir nicht diese Vollkostenrechnung machen, da sie ihre Produktionskosten nicht kennen.



Wenn es uns in den Arbeitskreisen gelingt, diejenigen Landwirte mit der gleichen Produktionsrichtung und der gleichen Strategie zusammenzubringen, damit sie untereinander Erfahrungen austauschen, können wir Veränderungen auslösen. Die Rolle des Beraters liegt in der Moderation. Die Landwirte sollen sich gegenseitig weiterbilden.

Das Coaching braucht es, damit sich Betriebe weiterentwickeln. Coaching ist eine Prozessbegleitung und keine Beratung. Wichtig ist mir immer, dass alle "Mitglieder der Geschäftsleitung" dabei sind, also die Frau und der Mann. Als Coach führe ich das Gespräch, indem ich fast nur Fragen stelle. Landwirtschaftsbetriebe müssen heute wie ein KMU geführt werden, andernfalls wird es diesen Betrieb in zehn bis zwanzig Jahren nicht mehr geben. Das Coaching ergänzt die bisherigen Beratungsangebote. Das Coaching ist ein ideales Instrument für eine Standortbestimmung und Weiterentwicklung des Betriebes und für die Bearbeitung von komplexen Problemfeldern und Herausforderungen. Die meisten Coaching-Anfragen erhalte ich zu folgenden Themen: Betriebsentwicklung/Standortbestimmung/Neuorientierung; Generationenkonflikte; Partnerschaft/Familie/Zusammenleben; Burnout/Krankheit/Tod und finanzielle Notlagen.



Die Rolle der Beratungsdienste bei der Bereitstellung eines starken landwirtschaftlichen Wissens- und Informationssystems und einer nachhaltigen nationalen Ernährungsstrategie für Irland

Thomas Kelly

In my presentation, I will try to give you an idea of how we deal in Ireland with entrepreneurship and innovation support, focusing on advisory services. Teagasc, our organization, operates in the South of Ireland, which will remain in the EU. It has three main goals: supporting competitive, sustainable, and diverse agricultural enterprises throughout Ireland. We try to reach these goals within the framework of national 5-7 year plans for agriculture and food, currently Foodwise 2025, this spans the 2017 to 2025 and sets ambitious targets for the sectors. With the abolition of EU milk quotas, Irish farmers were able to increase production, so that the targets for milk and for beef set for 2020 were already met in 2017.

The three main activities of our organization are research, advice, and education. For research activities, we have 130 permanent and 118 contract staff. With this staff, we deliver over 80 per cent of the applied research carried out in Ireland. Only a small amount of applied research is done by universities. For advice activities, we have 259 permanent and 41 contract staff. With this staff, we deliver 50 per cent of the advisory services, leaving the rest to private consultants. For education activities, we have 84 permanent and 9 contract staff. With this staff, we deliver over 90 per cent of vocational education; we also participate in skills training, further education, and university level education.

We are a national organization with 52 offices around the country, similar to many other advisory services throughout Europe. We think that it is important to be present locally, in the community of the farmer. In each of our offices, there is a training facility providing training programmes for adult farmers. Our research, too, is based at seven centres throughout the country. Teagasc was established in 1988. Prior to that, in 1980, advice and education were combined in one new organisation, over time the number of advisory management units was reduced from 28 to 12, giving more prominence to co-ordination and support from the national organization.

As a member of the EU, we benefit from the two pillars of the Common Agricultural Policy: direct payments and rural development measures. The following table shows Ireland's Rural Development Plan and the figures for the period 2014–2020. A lot of money is spent on environmental issues. 50 per cent of Ireland's Rural Development Plan are EU-funded, 50 per cent are financed by Ireland.



Measures	€
1: Knowledge Transfer and Information Actions	126,100,000
2: Advisory services, Farm Management & Farm Relief	8,000,000
4: Investment in Physical assets	425,000,000
7: Basic Services and Village Renewal in Rural Areas	6,000,000
10: Agri-Environment – Climate	1,588,150,630
11: Organic Farming	56,000,000
13: Payments to areas facing natural or other constraints	1,370,000,000
16: Co-Operation	62,000,000
19: Support for LEADER local development	250,000,000
Technical Assistance	6,000,000
Total	3.9 billion

What is also important from an entrepreneurial point of view is our support for LEADER funding. LEADER funding is available for a wide range of rural development initiatives, firstly for Capital Investment, secondly for Analysis & Development, i.e. for feasibility studies, thirdly for group training. With this open funding, people do not have to be a farmer or to live in a completely rural environment to make a proposal and to get funding. Applications can be handed in by individuals or by communities. Thanks to the community-aspect, many different people benefit from projects in terms of learning and experience. The key LEADER themes comprise rural tourism, social services provided in rural communities, renewable energy projects, and many others. It is competitive funding, so that applicants compete with other communities and other individuals.



The LEADER Programme is administered at a local level by 29 Local Action Groups that are based in different regions. Each Group is responsible for selecting and awarding LEADER funding to projects within their geographical area. This means that the decision where the funding goes is made locally and not taken by someone in the Ministry.

Another initiative that has been active for a number of years is the DAFM Artisan Foods Initiative with a total national budget of € 15,000,000. There are national calls for proposals every year. Funding can be used to improve marketing, product quality and business skills in the Artisan Food sector. Just yesterday, the Irish Minister for Agriculture, Micheal Creed, announced funding for Agri-Food Tourism Projects.

Why are people with a farming background particularly suited to business start-ups? We believe that many farmers are multi-skilled and can take care of things such as machinery repairs, animals etc. They are disciplined. They are familiar with handling their own finances. They usually have assets such as land and stock. They are hardworking and have a high work ethic. They are familiar with dealing with people, for instance when it comes to buying and selling.

One of the programmes people have benefited from is the Teagasc Options Programme. In our early days, we tried to provide expertise in all areas of entrepreneurship and thereby made the big mistake to duplicate things that were available elsewhere. About ten years ago, we decided to do an options exercise for the early stages, when a farmer decides that he needs to do something. We try to help them identify where their strengths and weaknesses are, what the potential of their farm is in terms of diversification, or we help them setting up an alternative enterprise. We do all this in a workshop format, facilitating discussions without any lecturing or telling people what to do. We help them find out where their interests lie and where they can get further help and support. We usually run these workshops together with six other educational organizations, including LEADER companies. Since we have made this change and set up this humble collaborative exercise in rural communities, we got very positive feedback from farmers and from entrepreneurs with small start-up businesses.

The programme we have structured addresses issues such as the lack of self-belief among farmers and the 'fear mind-set', that is people being afraid of change. Often, farmers are very traditional and tend to be overwhelmed by too many changes at one time. They may have the feeling that they must take on all the responsibilities themselves, which is why they need to know that there is someone to help them when they get into difficulty – a bank or a financial institution or an adviser.

Some farmers believe that their skills are 'just farming' and that they are not qualified in anything else. Of course, there is nothing wrong with being a farmer, but often someone else in the farmer's family has already started a business, is already working in a company or has marketing or other skills that might contribute to a business.

A number of years ago, we developed a platform www.opt-in.ie on which every rural training opportunity in Ireland is published. The website is accessible for everybody and avoids duplication in offers to participants. We understand this portal as an outlet for the Options



Programme. We realized it together with five partners who also offer funding for rural training programmes.

The name of the current national agri food programme is Foodwise 2025. This programme goes beyond to the need for targeted research; it also recognizes the importance of innovation support, advice, and education. The programme was developed by industry stakeholders such as dairy cooperatives, the meat-processing industry, small retailers and groceries, voluntary orgs., and other agencies. It was also open to inputs from researchers in academia throughout the country. After the consultation of about forty different organizations, there was also a consultation of the broader public.

Every three months, the Director of Teagasc and other agencies attend a meeting chaired by the Minister for Agriculture and Senior Executives in the Ministry. They account for the implementation and results of actions within the project. Overall, there are more than 400 actions, about 80 of which refer specifically to research, education, and advice. Teagasc have to comment on those actions every 3 months: what has happened, what progress have we made, are the actions still going on or have they been completed? The need to report regularly puts a lot of discipline on us.

For example the second action listed under the heading 'Teagasc Actions on FW2025 Innovation' is a very typical one: The Teagasc Ashtown food research facility and other third level institutes were to provide a coordinated, seamless product development experience for seafood entrepreneurs. For this action, we effectively collaborate with other organizations, but we also have a food research facility, which deals with both agriculture and seafood, in particular with fish farming.

A new initiative, which came out of Foodwise 2025, was the Teagasc ConnectEd Programme. This outreach project is the result of a realization that the wider Irish AKIS system, which we support, is bigger than Teagasc. It also comprises legal, banking, and accountancy professionals as well as private advisers and people working for machine or chemical companies. We have the responsibility to communicate with those people and to ensure that the channels of communication are kept open. More than 500 individuals and organizations have subscribed to this programme, which is still running.

The so-called spiral of innovation was used to analyse the innovation process in 56 case studies throughout Europe. Particularly in the early phases there are a lot of opportunities for advisers to help people come up with new ideas, help innovators to prepare a plan, point out what they need to look at in terms of development, get funding and generally facilitate the realization of their ideas. As advisors, we can also contribute to the dissemination of ideas: an idea that works for one farmer may work for other farmers as well. The model you see was deemed to be the best one. One element many of these cases had in common was the intervention of an agricultural adviser or another intermediary assuming the role of an independent adviser. The adviser provided a limited amount of information and refers to the farmer or the innovator as to where they could get more information. The adviser also provided the level of support needed to give courage to the people involved to go on and develop their business or their model of innovation.



What does success look like? We have seen many examples of success such as small industries producing whole meal bread or microbreweries and micro distilleries set up by people who want to make a saleable product out of their own skill and grain. There are also businesses that are not directly linked to agriculture such as projects in tourism. All these successes show that in the last half-century or so, there has been a revolution in Irelands rural economy. For example; when I was younger , we had to import farm machines from Denmark, France, or Germany. These machines usually were not made for Irish conditions – wet and hilly land with a lot of stones – and broke down after two or three seasons. Since then, 79 Irish farm machinery companies, with a turnover €183m, employing over 1144 people, have developed, mainly from a farming background. They import all the steel they need and some of the components externally, but export the machines they produce all over the world. These companies have employed and trained many young farmers, who work part-time on their farm and part-time on another job and provide, by doing so, a good living for their families in rural areas.



Berufliche Bildung und Weiterbildung – Ansprüche des BBZ Arenenberg

Huber Martin

Ich möchte Ihnen ganz kurz den Thurgau und den Arenenberg vorstellen, sodass Sie meine Herkunft kennen und meine Aussagen entsprechend einordnen können.
Im Schnelldurchlauf gehe ich auf die Ausbildung zum Landwirt ein, damit wir alles, was wir bereits hörten und aufnahmen, nochmals in Form von ein paar Bildern sehen.

Dann möchte ich ganz konzentriert auch auf die Unternehmer-Weiterbildung und -Ausbildung zu reden kommen, und zwar unter dem Titel "Meisterlandwirt".
Weiter nehme ich ein Thema auf, dass bereits meine Vorredner ansprachen, nämlich inwiefern das unternehmerische Handeln und die Bedingungen, die man als Unternehmer vorfindet, auch eine Motivation für die Weiterbildung sein können.
So kann ich Ihnen dann zum Schluss noch kurz unsere Bedürfnisse gegenüber der Politik vorstellen.

Der Thurgau

Wir sind ein relativ ländlicher Kanton, haben aber trotzdem 270 000 Einwohner auf fast 1000 Quadratkilometern Land, wovon die Hälfte landwirtschaftlich nutzbar ist – und zwar intensiv landwirtschaftlich nutzbar. Sie sehen das auch an der Höhenlage: Wir sind zwischen 370 und knapp 1000 Metern über Meer tätig. Von daher gibt es schon unterschiedliche Situationen, unterschiedliche Ausgangslagen für die Betriebe. Die einen leben eher im Berg-, die anderen im Hügelgebiet.

BBZ Arenenberg

Wir sind seit 113 Jahren in Kantonsbesitz und betreiben dort die Landwirtschaftsschule mit Beratungsdienst. Aus dem ehemaligen Internat machten wir vor zehn Jahren einen Gastronomie- und Hotelbetrieb.

Unsere Zielsetzung, unsere Vision im Bereich der Landwirtschaftsbildung und -beratung ist: "Wir machen es einfacher, ein Bauer oder eine Bäuerin zu sein." Das formulierten wir vor zehn Jahren als unsere Maxime, weil wir feststellten, wo es in der Landwirtschaft oft hapert. Bei all unseren Angeboten – von Schülern schulen über Unternehmer schulen und weiterbilden bis hin zur Beratung und zu den überbetrieblichen und regionalen Projekten, die wir begleiten – geht es immer darum, den Weg zum Ziel zu vereinfachen. Die Leute, die Bauern und Bäuerinnen kennen ihre Ziele, aber der Weg dorthin ist für sie mit vielen Stolpersteinen gepflastert, und wir versuchen es Ihnen zu erleichtern, diesen Weg zu gehen. Daneben führen wir auch noch den Gastronomiebetrieb.

Mir ist weiter wichtig, dass so eine Schule, so ein Beratungsdienst für Bauern, aber auch für die Öffentlichkeit, auch greifbar wird. Deshalb sind für uns die Schul- und Versuchsbetriebe, die anderswo teilweise privatisiert wurden, sehr zentral. Nebst unserem Schul- und Versuchsbetrieb hier am Standort Arenenberg, der vor allem für die Schule wichtig ist, haben



wir eine Kooperation in Güttingen mit Agroscope – ehemals Wädenswil, jetzt Agroscope generell.

Eine Kooperation mit Agroscope haben wir auch in Tänikon – früher Tänikon, jetzt ebenfalls Agroscope generell –, und zwar in Form der Swiss Future Farm (SFF). Wir übernahmen diesen Betrieb 2017, weil auf den beiden Seiten Bund und Kanton eine Notlage herrschte. Einerseits war beim Bund nicht ganz klar, wo es mit Agroscope hingehet, andererseits fürchtete der Kanton den Verlust von Arbeitsplätzen.

Das führte dazu, dass wir diesen Hof nun pachtweise bewirtschaften und allerlei Dienstleistungen für Agroscope erbringen. Wir bauten das Ganze ein bisschen um und gingen eine Kooperation mit der Landtechnikindustrie ein, genauer mit dem internationalen Landtechnikhersteller AGCO sowie mit dem Genossenschaftsverband Schaffhausen (GVS) als Landtechnikanbieter in der Schweiz.

Ausbildung zum Landwirt

Wir sind in der Ausbildung der Landwirte tätig, das ist eigentlich unser Kerngeschäft. In der dreijährigen Lehre bilden wir Facharbeiter oder auch gewisse Spezialisten aus.

Trotzdem versuchen wir bereits in der Ausbildung – das liegt im bäuerlichen Ausbildungssystem drin – die Leute auf mehrere Betriebe zu schicken, damit sie verschiedene Betriebsmodelle sehen und kennenlernen. In diesem Sinn sollen sie ein bisschen unternehmerisches Denken entwickeln und sich fragen, was für sie passt. Die Leute haben in dieser Lehre ganz normale Unternehmerarbeitszeiten, wie sie in etwa üblich sind.

In der landwirtschaftlichen Ausbildung ist es auch von Bedeutung, etwas für jene zu tun, die bereits einen anderen Beruf haben: Zweitausbildner können in zwei Jahren Landwirte werden. All jene, die an der Schule nicht viel Freude haben oder schulisch nicht sehr begabt sind, können sich in zwei Jahren praktisch orientierter Ausbildung zudem zum Agrarpraktiker mit Attest ausbilden lassen.

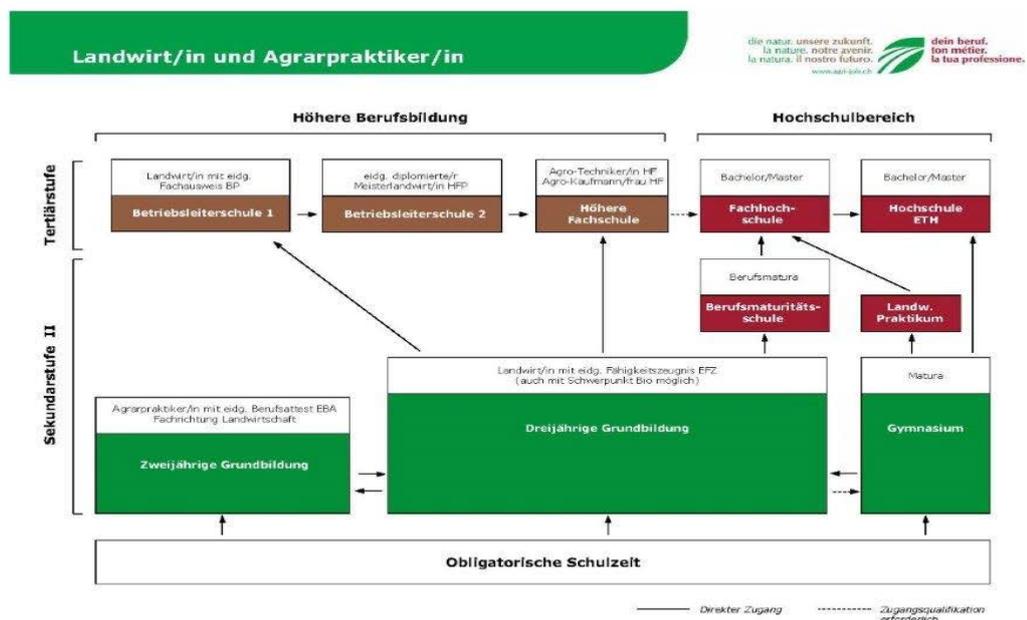
Wichtig ist, dass wir die Leute während der Ausbildung begleiten. Sie ist keine Einbahnstrasse, sondern wir versuchen, ihnen bereits hier Unterstützung zu geben, denn viele Entscheidungen passieren schon während der Lehre – auch wenn das nicht offen ausgesprochen wird. Für uns ist dann nach drei Jahren in der Schlussevaluation sichtbar, was die Leute sich vorstellen. Ich kann Ihnen sagen: Neuneinhalb von zehn haben das Ziel, den familieneigenen Betrieb zu übernehmen.

Die Ausbildung als Landwirt ist sehr vielseitig und beinhaltet viele Handlungsfelder. Sie sollen nicht denken, dass während drei Jahren einfach ein bisschen auf dem Bauernhof gearbeitet und ein Tag pro Woche in die Schule gegangen wird. Nein, so einfach ist es nicht. Es gibt viele Wahlmöglichkeiten, und man muss sich als junger Mensch bereits entscheiden.

Wichtig ist auch, dass wir nicht nur Theorie machen, sondern auch in der Schule praktisch arbeiten. Bereits in der Schule, in der Ausbildung zum Landwirt bzw. Facharbeiter behandeln wir ein paar Themen, die landwirtschaftliches Unternehmertum darstellen. Dazu gehört auch der Blick ins Ausland, nicht nur in die EU, sondern auch in andere Regionen Europas, die man näher kennenlernen muss und will.



Diese folgende Abbildung zeigt die weiteren Bildungswege, die man als Landwirt EFZ dann beschreiten kann. Rechts aussen ist der Hochschulbereich, links die höhere Berufsbildung für den ganz normalen Landwirt, wie er sie oft angeht.



Weiterausbildung zum Unternehmensleiter / Meisterlandwirt

Die folgenden zwei Abbildungen zeigen die Unternehmerausbildung in der Landwirtschaft, die sogenannte Betriebsleiterschule. Uns ist das sehr wichtig, denn im Hochschulbereich – zumindest an der Fachhochschule in Zollikofen – geht nur ein Drittel der Absolventen in Berufe mit Führungsaufgaben. Höhere Ausbildung, Fachhochschule und ETH bedeuten also nicht, dass bessere oder mehr Unternehmer ausgebildet werden, als in der Betriebsleiterschule. Dies nur, damit man nicht auf falsche Ideen kommt, wenn man von Weiterausbildung, Anforderungen usw. spricht. Grundsätzlich sind die Leute, die letztlich auch die Betriebe führen, auf der Schiene Praktiker-Unternehmer anzutreffen.

Viele Module – z. B. die Module B01 bis B04 – beinhalten unternehmerisch relevante Fächer, und wir versuchen, diese Module auch mit Unternehmern zu bestücken. Hier führen also nicht nur Funktionäre den Unterricht durch, sondern auch Leute aus der unternehmerischen Praxis. Die Ausbildung findet berufsbegleitend statt, und es dauert zwei Jahre, bis man Meisterlandwirt ist. Dabei muss man auch praktisch-theoretische Arbeiten erledigen – z. B. in Form von Business-Plänen.



Mit anderen Worten: Mit der Ausbildung zum Facharbeiter und der Weiterausbildung zum Unternehmer haben wir es im Bereich der Ausbildung eigentlich schon auf der Reihe. Davon bin ich ziemlich überzeugt. Die heute anwesenden, ehemaligen Schüler von mir beweisen, dass sie das Nötige lernten.





Meisterprüfung BLS 2

Pflichtmodule

M01
Ökonomische Planung
und Finanzierung

M02
Volkswirtschaft und
Agrarpolitik

M03
Agrarrecht und
Unternehmensformen

M04
Versicherungen,
Berufsvorsorge
und Steuern

M05
Strategische
Unternehmensführung
(inkl. Businessplan)

Unternehmerischer Spielraum – Motivation für Weiterbildung

Im Weiterbildungsgesetz (Webig) des Bundes nennt Artikel 4 fünf Ziele. Der Buchstabe a lautet: "die Initiative der Einzelnen, sich weiterzubilden, unterstützen". Der Buchstabe d lautet: "günstige Rahmenbedingungen für die öffentlich-rechtlichen und die privaten Anbieterinnen und Anbieter von Weiterbildung schaffen", damit die Weiterbildungsakteure überhaupt etwas leisten können. Der Buchstabe e scheint mir für den landwirtschaftlichen Bereich ebenfalls von Bedeutung: "die Koordination der von Bund und Kantonen geregelten und unterstützten Weiterbildung sicherstellen". Was Bund und Kantone tun, soll also möglichst auf eine Linie gebracht werden, damit es nicht doppelt getan wird, für den Weiterbildungswilligen aber auch nicht konfus erscheint.

Aufgrund dieser Ziele stellte ich ein paar Überlegungen dazu an, wo man vielleicht eine Baustelle sehen oder sich Fragen für die Zukunft stellen kann. Ich baue dabei auf den Zusammenhang, dass unternehmerisches Handeln mit einem gewissen Spielraum verbunden ist: Wenn man keinen Spielraum hat, ist es schwierig, Unternehmer zu sein; wenn man keinen Spielraum hat, ist die Motivation, sich weiterzubilden und etwas zu unternehmen, reduziert.



Handlungsfeld	Standard	Alternativ (Innovativ?)
Markt / Produktion	Nahrungsmittel»roh«stoffe	Spezialitäten
Betriebsorganisation/ Personal	Einmannfamilienbetrieb	überbetriebliche Organisationsform mit spezialisierten Mitarbeitern
Finanzen	Hypotheken	Geschäftliche Kreditwürdigkeit
Kritische Faktoren	Verlässliche Marktpartner im Grosskanal und Auslandkonkurrenz	Ständige Marktbearbeitung im regionalen Markt und Raumplanung

Die linke Spalte zeigt die unternehmerischen Handlungsfelder, in denen man überhaupt Entscheidungsspielraum hat. Das Standardmodell ist der Normalbauer in der Nahrungsmittelrohstoff-Produktion, ein Einmann-Familienbetrieb mit wenigen oder keinen Mitarbeitern. Hier sind die Finanzen auf mindestens zehn Jahre hinaus fix, und die kritischen Faktoren liegen völlig ausserhalb des Handlungsbereichs, denn das wären die verlässlichen Marktstrukturen. Das kann der einzelne Landwirt nicht richten, sondern da können nur Selbsthilfe- und andere Organisationen etwas bewegen. Das ist häufig die Standardsituation. Die Alternativsituation muss ich nicht erklären, denn sie wurde mehrfach erläutert; dort kennen wir die Herausforderungen.

Wichtig scheint mir, dass wir in der Agrarpolitik tendenziell auf die Standardschiene setzen. Wenn ich den Schülern oder Landwirten etwas erklären will, dann muss ich wissen, dass die Mehrheit davon Rohstoffproduzenten sind – und welche Spielräume sie haben, wissen wir. Was man auch sagen kann, ist, dass viele Betriebe – wenn auch nicht die hier vertretenen – wenig Spielraum für Innovationen haben, weil Risikokapital Mangelware ist. Das Standardvorgehen ist deshalb: den Betrieb übernehmen und optimieren, in der Regel aber doch weiterführen wie vorher.

Hier muss ich zugeben, dass auch unsere Angebote von der Nachfrage getrieben sind. Wir sind, wie der Strickhof, ein Bildungs- und Beratungszentrum, und auch unsere Angebote in der Weiterbildung gehen in diese Richtung.

Natürlich unterstützen wir "innovativi Puure" mit allem, was sie brauchen. Aber grundsätzlich muss die Motivation von den Leuten selbst kommen. Wenn ich sehe, wie das abläuft, dann muss ich sagen, dass man als staatlicher Anbieter manchmal ein bisschen an die Grenzen kommt. Denn unternehmerischen Spielraum nutzen heisst auch, an die Grenzen zu gehen. Wir haben nicht für alle unternehmerischen Ideen und Massnahmen Gesetze, sondern es gibt



dort auch Spielraum – und als staatliche Institution Spielräume zu nutzen, ist immer eine Gratwanderung.

Deshalb stellten wir auf die Kooperation mit Privaten um, was mir auch bezüglich unseren Forderungen an die Politik wichtig scheint.

Bedürfnisse gegenüber der Politik

Unsere Wünsche an die Politik lauten wie folgt:

- Sie hörten es mehrfach: Wenn man als Unternehmer motiviert sein soll, dann braucht es Ziele statt Massnahmen.
- Wichtig scheint mir aber auch, dass die Verlässlichkeit der staatlichen Angebote gegeben ist. Wenn wir vom Staat her schon Angebote in Ausbildung, Weiterbildung und Beratung machen, dann sollten wir auch dafür sorgen, dass sie eine Linie haben.
- Schauen Sie einmal genau hin, was in den letzten zehn Jahren unter dem Titel "Neue Finanz- und Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen" Schlaues lief. Es war zwar viel Schlaues, das aber für die Zukunft nicht mehr passt.
- Ich schlage auch vor, dass Sie das Ganze jetzt prüfen, solange es noch neu und weich ist: Schmieden Sie die Thematik Agroscope bei der Verwaltung; ändern Sie das, schaffen Sie hier Verbindlichkeit, damit der Landwirt auch sieht, dass die staatlichen Angebote aus einem Guss kommen.

Die weiteren Themen erkennen Sie ebenfalls sofort:

- Versuchen Sie nicht, Innovation durch starre Vorgaben in der Weiterbildung durchzudrücken. Die Lehre von drei auf vier Jahre zu erweitern, bringt z. B. gar nichts.
- Erlauben Sie staatlichen Anbietern die Kooperation mit Privaten. Bei uns bewährte sich das: Wir kamen immer sehr nahe an die Leute heran und konnten auf diesem Weg immer wieder unternehmerische Entwicklungen anstossen. Wenn Sie hier in Ihren politischen Vorstössen ein bisschen Grosszügigkeit walten lassen, dann bin ich zufrieden.



Innovativ und unternehmerisch: Das Beispiel der Süsskartoffelproduktion

Simon van der Veer

Ich bin nicht ein hundertprozentiger Unternehmer; teilweise bin ich auch ein Spezialist, der phytopathologische Untersuchungen durchführt, um zu sehen, welches Pflanzenschutzmittel wir als nächstes einsetzen, um die Krankheit x oder y in Schach zu halten; zwischenzeitlich bin ich auch ein normaler Facharbeiter, der auf dem Feld mit dem Schaber arbeitet, nicht, weil ich das muss, sondern weil ich das will. Ich genieße es, mit dem Traktor und dem Pflug einige Furchen zu ziehen.

Ich merkte während der landwirtschaftlichen Ausbildung, dass es mir zu einseitig wäre, bis 65 «einfach Landwirt zu sein». Ich habe deshalb nach der Lehre an der Fachhochschule Agronomie studiert und nachher zehn Jahre als Lehrer und Berater am Inforama in Zollikofen gearbeitet. Zuerst übte ich diese Tätigkeit noch zu 90 Prozent aus. Je stärker ich aber in den Betrieb einstieg, umso kleiner wurde dieses Pensum. Je länger ich im Betrieb war, umso stärker haben wir uns mit der Intensivierung auseinandergesetzt.

Die Ausbildung und das Studium kommen für mich einem leeren Rucksack gleich, in welchen einige Dinge eingepackt werden. Der Rucksack füllt sich erst mit der gewonnenen Erfahrung draussen auf dem Feld richtig. Bei Unternehmertum geht es häufig nur um die Fachkompetenz. Genauso wichtig ist jedoch die Sozialkompetenz. Erfolg ist die Kombination von Fachkompetenz und Sozialkompetenz. Ich unterstütze die Überlegungen, im Bereich der Ausbildung die Anforderungen etwas zu erhöhen, teilweise. Wenn ich mich in meine frühere Rolle als Lehrer zurückdenke und mir vorstelle, dass nur noch Direktzahlungsberechtigt wäre, wer die Betriebsleiterschule absolviert, dann weiss ich nicht, wie sich das auf das Niveau in den Klassen niederschlagen würde. Viel mehr Schülerinnen und Schüler würden wohl diesen Ausbildungsgang besuchen, obschon ein Teil der Personen überfordert wäre. Die Lehrkraft wäre dann gefordert, jeden zu berücksichtigen. Ich bin gespannt, welche Lösung gefunden wird.

Zu unserem Betrieb: Wir bewirtschaften einen kleineren Betrieb in Sutz-Lattrigen zwischen Biel und Ins. Meine Eltern haben auf diesem Betrieb bis 2001 klassisch Milchwirtschaft, Ackerbau und Obstbau betrieben. Meine Mutter hat in Biel die Produkte auf dem Markt verkauft. Mein Vater hat irgendwann gemerkt, dass er ein zu geringes Einkommen aus diesem Betrieb generiert und hat dann die landwirtschaftlichen Bio-Kurse besucht. Dort hat er festgestellt, dass er definitiv kein Biobauer war. Da der Hof an einem Fahrradweg liegt, kam die Idee auf, einen Campingplatz unter den Hochstamm-Obstbäumen einzurichten. Es war ein Spiessrutenlauf, diese Bewilligung zu erhalten; insgesamt vergingen drei Jahre zwischen der Anfrage und der Bewilligung. 1997 startete die erste Campingsaison. Im Schlepptau dieser Veränderung wurde 2001 die Milchwirtschaft auf dem Betrieb aufgegeben. Es war auch für mich nicht der schönste Tag, als die Herde aus dem Stall geführt wurde. Aber ich hätte noch viel mehr Mühe, wenn die Herde wieder zurückkäme: die gewonnenen Freiheiten und das



Ausschlafen an einem Sonntagmorgen haben auch ihren Reiz. Dann haben wir auf Mutterkuhhaltung umgesattelt und festgestellt, dass dieses Standbein zwar wirtschaftlich interessant ist, der Campingplatz spielte aber nicht sehr gut mit der Mutterkuhhaltung zusammen. Da wir ein paar Male sehr schwierige Situationen mit Hunden von Campierenden erlebt haben, haben wir uns von der Mutterkuhhaltung getrennt. 2010 haben wir mit Spezialkulturen, zuerst mit Karotten, dann mit Zwiebeln, begonnen. 2014 starteten wir die ersten Versuche mit Süsskartoffeln. Zusammen mit meinem Schwager Christian Hurni konnten wir 2500 Jungpflanzen organisieren. In der ersten Saison waren aber 2000 Pflanzen erfroren! Doch diese restliche Menge reichte aus, um potenzielle Kunden mit Mustern zu versorgen.

Wir bewirtschaften heute insgesamt 23 Hektaren mit Süsskartoffeln, Karotten, Kürbissen, Zwiebeln und Frühkartoffeln. Wir erhielten von einem Grossverteiler die Gelegenheit, in zwölf Filialen in der Region ein Sortiment mit neun Produkten – die Linie Christas – zu lancieren. Diese Linie besteht aus Salatkörnermischung, Linsen, Linsen mit Süsskartoffeln, Kirschessig usw. Wir bauen noch zusätzliche Körner an wie Leinsamen, Hirse, Nackthafer, Sonnenblumenkerne, die wir direkt an Bäckereien vertreiben. Aufgrund unserer begrenzten Fläche lagern wir den Anbau von Lein oder Sonnenblumen auf Flächen an andere Berufskollegen aus. Wir kaufen das Rohprodukt zurück, bereiten es auf und vertreiben es dann weiter. Jedes Jahr reservieren wir etwa 20 bis 30 Aaren für Versuche. Vier von fünf Versuchen funktionieren nicht. Wenn ein Versuch gelingt, so ist das umso besser!

Das Thema Süsskartoffeln sind wir gemeinsam über zwei unabhängige Familienbetriebe angegangen, jener meines Schwagers und meines Betriebs. Dabei gilt der Grundsatz, dass 1 plus 1 gleich 3 ist, je nach Blickwinkel sogar 11. Mein Schwager denkt an Dinge, an die ich nicht denke und umgekehrt. Gemeinsam kommt man dann in der Regel weiter, aber das funktioniert nur, wenn man gleich tickt und gleich schnell rennt. Wenn einer die Lokomotive und der andere der Bremswagen ist, ist das Tempo etwas begrenzt. Mein Schwager Christian Hurni hat einen eigenen Gemüsebaubetrieb. Seine Spezialität ist die Spargelproduktion. "Batati" steht für ein neuartiges Produkt. Die Süsskartoffel ist eine exotische Pflanze. Es hat immer geheissen, dass ihr Anbau in der Schweiz sowieso nicht funktionieren werde. Wir haben es einfach probiert, ohne Businessplan, ohne unternehmerische Grundlage. Da die Süsskartoffeln fast schalenlos sind, müssen wir sie extrem schonend ernten. Wir holen sie sanft aus dem Boden. Nachher werden sie von Hand zusammengelesen. Wir haben uns überlegt, wie wir uns von Billigstimporten aus den USA, Israel oder Honduras abheben können und Win-Win-Situationen erhalten. Wir haben dann die soziale Nachhaltigkeit in unser Batati-Projekt eingebaut, indem wir den Anbau mit vorläufig aufgenommenen Asylsuchenden meistern. Ganz zu Beginn waren Langzeitarbeitslose aus der Schweiz vorgesehen, aber das hat nicht so befriedigend funktioniert, weil diese Personen auf dem Feld physisch und psychisch an Grenzen gestossen sind. Wir hatten mehrere Hilfswerke besucht und angeschrieben, aber nur sehr wenige waren auf unsere Idee eingestiegen. Die Vereinigung von Produktion und sozialem Engagement läuft gut, das kommt auch bei unseren Abnehmern gut an. Im Moment arbeiten wir mit der Organisation "Root and Branch" zusammen, die das



Ziel hat, Personen mit einem vorläufigen Aufnahmestatus entweder zu integrieren oder bestmöglich auf eine Rückkehr vorzubereiten. Die Anstellung dieser Personen erfolgt nach branchenüblichen Vorgaben. In Bezug auf den Verkauf haben wir mit den Grossverteilern Coop und Migros gute Partner gefunden, die an unsere Idee geglaubt und uns unterstützt haben. Unsere Dienstleistungspartner für die Distribution sind Terralog AG, die Gemüse Erzeuger Seeland und die Fenaco.

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, den Zusatznutzen auszuloben. Wir wollen eine Marke mit einem Wiedererkennungswert kreieren. Wir haben die Wortbildmarke beim Institut für Geistiges Eigentum registrieren lassen. Für unsere Kunden ist eine Süsskartoffel aus der Schweiz einzigartig. Sie kennen die Süsskartoffel vielleicht von einer Südamerikareise her. In den Städten Lausanne, Genf, Basel, wo viele Expats zuhause sind, die die Süsskartoffel kennen, wird das Produkt rege gekauft, obwohl es viel teurer ist als importierte Produkte. Das Thema Regionalität greift dort. Hier ist die Swissness zuhause, noch vor dem Label aus dem Biodiversitätsbereich.

Zum Anbau: Im Gegensatz zur herkömmlichen Kartoffel, die als Knolle gesetzt wird, pflanzen wir von Hand Jungpflanzen, die bereits einen gewissen Wachstumsvorsprung haben. Jede Pflanze wird separat in die Hände genommen und in den Boden gedrückt. Die Ernte erfolgt auch in Handarbeit, um Vernarbungen und Schäden, die die mechanische Ernte an der Süsskartoffel anrichten würde, zu vermeiden. Die importierten Süsskartoffeln, die zu Tiefstpreisen angeboten werden, werden auch von Hand geerntet. Ich möchte aber nicht wissen, wie viel Geld der Arbeiter dort für seinen Arbeitseinsatz erhält. Wir lagern, waschen und packen die Süsskartoffeln auch selbst, um die Qualität des Produkts und die Wertschöpfung bestmöglich bei uns zu behalten.

Um die Marke "Batati" noch prägnanter zu machen, haben wir die ehemalige Olympiasiegerin Tanja Frieden als Markenbotschafterin engagieren können. Sie hilft uns, diese Marke gegen vorne präsent zu machen. Selbstverständlich ist es noch ein langer Weg, um so bekannt zu sein wie Coca-Cola oder John Deere, aber wir arbeiten daran. Wir sind nicht nur im Feld tätig, sondern im Winter auch im stillen Kämmerlein. Wir haben ein Kommunikations- und Rahmenkonzept erarbeitet, das wir unseren Kunden vorgelegt haben, damit sie mit uns zusammen überlegten, mit welcher Massnahme wir das Produkt noch besser präsentieren könnten. Daraus ist z. B. ein kurzer Film entstanden.

Investitionen sind für meinen Schwager und mich auch immer ein Thema. Jeder führt einen Einzelbetrieb, und gemeinsam haben wir eine GmbH. Daher müssen wir einigermassen clever abklären, wer wie und wo investiert. Letzte Woche ist z. B. der Spatenstich für einen neuen Standort erfolgt, wo eine neue Lager- und Aufbereitungshalle gebaut wird. Diese Halle ist eine Investition meines Schwagers. Die Technik, die wir einbauen, um die Süsskartoffeln effizient und kostengünstig aufzubereiten, ist eine Investition der Batati GmbH. So haben wir eine gewisse Flexibilität und Entflechtung. Unser Ziel ist es, auf diese Weise Skaleneffekte nutzen zu können.



Persönlich bin ich der Ansicht, dass man es ausprobieren muss. Es gehört dazu, dass man den Kopf anschlägt. Es braucht eine gewisse Erfahrung und Offenheit, dann klappt es schon – ganz nach dem Motto "if you can dream it, you can do it!". Wenn man dran glaubt, findet man auch einen Weg. Diese Einstellung fehlt manchmal nicht nur in landwirtschaftlichen Diskussionen, sondern auch in Zusammenhang mit den Vorgaben seitens der Politik. Es braucht auch Freude, denn ohne Freude geht gar nichts. Wenn ich schon am Morgen keine Lust habe, irgendwas zu unternehmen, kommt es von vornherein nicht gut. Nicht jeder Bauer hat gleich viel Freude an seinem Beruf. Es stellt sich die Frage, ob es notwendig ist, dass jeder Bauernsohn eine landwirtschaftliche Ausbildung macht, nur, weil es der Vater will. Erfolg ist nicht immer das, was man sieht. Als ich im ersten Jahr eine Hektare Süsskartoffel angebaut hatte, sagte mir ein Bauer, er sei enttäuscht von mir, weil ich auf einer Hektare nur Winden angepflanzt hätte. Man muss es ertragen können, wenn andere Personen die eigenen Entscheidungen kritisieren und komplett daneben finden. Wir sammeln jedes Jahr neue Erfahrungen und schlagen immer noch den Kopf an. Weiter ist es wichtig, dass man im Zusammenhang mit Abnehmern konkrete Vorschläge einbringt. Man soll nicht jammern, sondern mit konkreten Vorschlägen aufwarten. Netzwerke sind sehr wichtig. Ich muss wissen, mit wem ich über welches Thema wann sprechen kann. Wichtig ist auch die Frage, ob man mit oder ohne Grossverteiler produzieren will. Wir haben uns für die Grossverteiler entschieden, weil wir so über Mengen und Skaleneffekte entsprechend agieren können. Es ist wichtig, die verantwortlichen Personen auf den Betrieb einzuladen und ihnen die Produktion zu erläutern. Nach einer Absage darf man nicht gleich aufgeben, sondern man muss es erneut versuchen. Weiter ist es wichtig, Projekte gemeinsam zu verwirklichen. Ein Projekt muss sich auch rechnen. Es genügt nicht, am Ende des Tages müde zu sein und Freude zu haben, sondern es muss auch seinen Niederschlag im Portemonnaie finden, denn ich habe auch eine gewisse Verantwortung gegenüber meiner Familie.

Zu den staatlichen Rahmenbedingungen: Wir haben beim BLW ein Gesuch für die Projektfinanzierung über die Qualität und Nachhaltigkeit in der Land- und Ernährungswirtschaft (Qunav) eingereicht. Das Gesuch wurde abgelehnt mit der Begründung, dass Süsskartoffeln in der Schweiz sowieso nicht wachsen würden, das BLW hätte sich bei Agroscope erkundigt. Wir haben daraufhin die Vertreter des BLW eingeladen, damit sie sich unseren Betrieb anschauen können. Wir haben dann sehr viele Dokumente erhalten, die wir hätten ausfüllen sollen. Es ist meiner Ansicht einfacher, mit dem Staubsauger zum Mond zu fliegen, als diese Vorgaben des BLW zu erfüllen. Aufgrund dieser Erfahrung haben wir uns entschieden, alles selber zu machen. Bis jetzt haben wir alles selber finanziert und sind ohne externe Unterstützung ausgekommen; es ist uns zu kompliziert. Wir würden auch zu viel Zeit verlieren. Momentan haben wir beim Kanton Freiburg ein Gesuch für einen Investitionskredit eingereicht. Die Anbautechnik haben wir autodidaktisch durch Erfahrungen erlernt. Wir haben uns nur in einem begrenzten Rahmen übers Internet informieren können. Erfahrungen und Anbauempfehlungen aus deren Regionen mit anderen Klimata, wie z.B. South Carolina können nicht einfach auf die Schweiz übertragen werden.



Zum politischen Handlungsbedarf: Von aussen betrachtet verliert das BLW seine Lufthoheit in gewissen Themenfeldern. Das Seco schnappt sich den Aussenhandel, das Are übernimmt die Raumplanung, die Umweltthemen schnappt sich das Bafu. Das BLW kümmert sich nur noch um die Verteilung der Direktzahlungen. Wenn ich Fachmedien lese oder mit Berufskollegen spreche, so dreht sich alles um diese staatliche Unterstützung. Selbstverständlich sind Direktzahlungen wichtig, das negiere ich nicht, aber in der Landwirtschaft geht es nicht nur darum. Diese Unterstützung hemmt in gewissen Regionen die Flächenmobilität und führt zur Entprofessionalisierung. In diesem Frühjahr war ich als Prüfungs-Experte auf dem Feld tätig. Ein Kandidat sagte mir, dass er eigentlich nur noch wissen müsse, wie er zu möglichst vielen Direktzahlungen komme – und vielleicht ist er sogar der "bessere" Unternehmer als ich! Vor diesem Hintergrund zweifele ich das aktuelle Direktzahlungssystem stark an. Für mich ist die Landwirtschaft mehr als der Direktzahlungs-Topf.

Beim politischen Handlungsbedarf gibt es verschiedene Ansätze. Eine Variante sieht vor, die Landwirte einfach machen zu lassen. Sie finden dann schon Lösungen, um die Herausforderungen zu meistern. Dabei sollten die bewährten Systeme wie Investitionskredite, Starthilfe usw. beibehalten werden. Ein anderer Ansatz wäre, dass die Politik eine Art landwirtschaftliche Start-up-Finanzierung oder einen Flankenschutz machen würde. Dies könnte mit A-fonds-perdu-Beiträgen erfolgen, ohne dass man bereits pfannenfertige Businesspläne haben müsste. Das müsste möglichst einfach gestaltet sein, damit man sieht, ob eine Idee funktioniert oder nicht. Die Vorgaben, die beim BLW in der Pipeline sind, sind zwar gut gemeint, aber zu kompliziert für einen Praktiker, der möglichst rasch vorwärts gelangen will. Das mag für einen Verband oder eine Interessenorganisation gut sein, die sich länger Zeit nehmen können.

Es braucht professionelle Anlaufstellen, die sich analog zur Wirtschaftsförderung z. B. um den Markenaufbau und die Kommunikation kümmern. Die besten Rahmenbedingungen nützen uns nichts, wenn die anderen grundsätzlichen Vorgaben nicht passen. Was nützt uns die beste Idee, wenn wir raumplanerisch an die Grenzen stossen und sie nicht verwirklichen können? Was nützt eine Idee, wenn wir Hilfsstoffe verlieren, weil es trendy ist, ins gleiche Horn wie die Initianten der Trinkwasser-Initiative zu stossen und alle anderen Grundsätze unberücksichtigt lassen? Wir vergessen immer den Konsumenten: er will nur das schönste und beste Produkt. Um dieses zu erhalten, ist der Einsatz von Hilfsstoffen notwendig. Die Grundlagenforschung und die Digitalisierung sind für uns auch elementar. Wenn wir diese Pfeiler nicht haben, nützt uns das beste Unternehmertum nichts, weil wir uns dann nicht mehr gross bewegen können. Ich schliesse mit den Worten von Alan Kay: "The best way to predict the future is to invent it."



Landwirtschaft mit Hofrächerei im Zürcher Berggebiet – aus der Sicht der Bäuerin

Susanne Fuster

Östlich von Winterthur befindet sich auf den sanften Hügeln des Tösstals auf 720 Meter über Meer der Weiler Gyrenbad. Er besteht aus einem historischen Gasthof und unserem Bauerngewerbe. Der Landwirtschaftsbetrieb wird seit 40 Jahren von unserer Familie bewirtschaftet.

Ursprünglich aus dem Appenzellerland kommend, konnte die Familie Fuster den Betrieb Ende der 70er-Jahre käuflich erwerben. Er wurde als Viehzucht- und Milchwirtschaftsbetrieb mit Braunvieh – ganz nach traditioneller Appenzeller Manier – geführt. Der Spatenstich unserer Hofrächerei folgte kurz nach Abschluss der Zweitausbildung meines Mannes vor rund 15 Jahren.

In den vergangenen zehn Jahren haben wir viel gebaut und viel in die Landwirtschaft investiert. Wir haben uns entschieden, den Landwirtschaftsbetrieb nach und nach voll in die Fleischproduktion zu überführen. Die bunt gemischte Rinderherde mit rund 100 Tieren wurde vor vier Jahren mit 40 Wasserbüffeln ergänzt. Der alte Milchviehstall wurde für die Gruppenhaltung für Mastrinder mit permanentem Auslauf umgebaut.

Seit jeher haben wir auch Schweinezucht und -mast auf unserem Betrieb. Aktuell leben 50 Mutterschweine und zirka 350 Jungtiere sowie 320 Mastschweine in unseren Stallungen. Mit dem Umbau haben wir die Ebene in der Hocheinfahrt zu einem Abferkel- und Maststall erweitert. Im darüberliegenden Heustock befindet sich der Jägerstall für die Aufzucht der Jungschweine. Die Schweine sind von der Geburt bis zur fertigen Ausmast im gleichen Gebäude. Für die Tiergesundheit spielt das gewohnte Stallklima eine grosse Rolle. Krankheiten können so vermindert und Arzneimittelumsätze reduziert werden.

Auch die Hofrächerei ist im Laufe der Zeit stetig gewachsen. Ziel ist es, alle unsere Tiere einst selber vermarkten zu können. Unser Kundenkreis besteht unterdessen aus Gastronomie, Bäckereien, En-Gros-Händler, Detailhandel und natürlich nicht zuletzt noch immer aus Privatkunden. Der Onlineverkauf, Werbung via Newsletter sowie die Präsenz auf Facebook und Instagram wurden zu weiteren Verkaufsstrategien.

Einen harschen Gegenwind spürt man als Fleischproduzent und -vermarkter beispielsweise auch in den sozialen Medien, weil die fleischlose Ernährung im Trend liegt. Heute ist es beinahe einfacher, im Internet Argumente gegen den Fleischkonsum zu finden. So sind wir denn auch immer wieder mit schlagfertigen Kommentatoren konfrontiert. Wir wollen aber keine anderen Ansichten bekämpfen, sondern die positiven Aspekte aus unserer tierfreundlichen Produktion hervorheben.

Bereits mit der Hofübernahme wuchs die Idee zur Diversifizierung und die Umstellung auf die Fleischproduktion. Bis zur Umsetzung vergingen jedoch mehr als zwei Jahre. Es war ein beschwerlicher Weg, eine umfassende Baubewilligung zu erhalten. Diese war die Voraussetzung, um eine rentable Betriebsgrösse zu erlangen. Vom Bund haben wir



Bausubventionen erhalten. Voraussetzung dafür war die Einhaltung diverser Vorgaben an Bau- und Betriebsgrösse.

Weiter haben wir zwischenzeitlich die Umstellungsphase zur biologischen Produktion durchlaufen. Dies hat unseren Umbau und die Tierhaltung massiv verteuert, da die Auflagen enorm hoch sind. Nach Erfüllung der gesetzlichen Voraussetzungen und der zwei Jahre dauernden Umstellung kündigte uns der Händler den Abnahmevertrag für die Schlachttiere. Die Nachfrage im Bio-Fleischsegment war unterdessen schlicht nicht mehr gross genug und die Preise dementsprechend sinkend. Schweren Herzens sind wir zur konventionellen Produktion nach IP-Richtlinien zurückgekehrt.

Die Gewässerschutzthematik beschäftigt uns immer wieder. Aufgrund mehrerer Quellen ist unser Land mehrfach in der Gewässerschutzzone S1 eingeteilt. Dies hat für uns massivste Bewirtschaftungserschwernisse zur Folge. Weiden werden zerrissen und können nicht mehr bestossen werden, Gülleausbringung durch Verschlauchen ist trotz arrondiertem Land nicht mehr möglich, da die Schläuche nicht über die Schutzzone gezogen werden dürfen.

Die Bevölkerung entfernt sich von der Scholle. Die Folgen der Entfremdung sind offensichtlich. Ich spreche hier über Diskussionen, die den Bauernstand für die nächsten elf Monate beschäftigen wird. Die Nutztierhaltung und die lokale Nahrungsmittelproduktion werden bereits grundsätzlich infrage gestellt. Anstelle der Abgeltung unserer Leistungen via Direktzahlungen wünschten wir uns faire Preise für unsere Produkte. Das wäre bestimmt die motivierendere Treibkraft für unsere Tätigkeit. Es kann nicht sein, dass wir für den Miststock, den hübschen Blumenschmuck und gepflegte Sitzbänke an Aussichtsplätzen entschädigt werden, unsere hochwertigen Fleischerzeugnisse aber offenbar nur wenig Wert haben. Wir erwarten von der Politik auch eine Relativierung des administrativen Aufwandes für die Landwirte. Ständig wechseln die Onlinedatenbanken; Flächen, Hofdünger, Waldränder und Tierverkehr müssen mit einem hohen Zeitaufwand immer minutiös erfasst werden.

Unser persönliches Ziel ist es, dass wir unser Standbein mit der Fleischvermarktung an einen stabilen Punkt bringen können, unabhängig von den alle vier Jahre wechselnden Voraussetzungen der Agrarpolitik. Wir möchten aus unserer Landwirtschaft ein vergleichbares Einkommen erwirtschaften können. Die Arbeitswirtschaftlichkeit in Anbetracht der Arbeitskraftstunden ist noch immer bedenklich.

Wir hoffen, dass wir unseren Betrieb auf einen Stand gebracht haben, der leistungsfähig, flexibel und möglichst unabhängig, damit wir auch für die nachfolgende Generation eine solide Existenzgrundlage bereithalten können.



Der nachhaltige Familienbetrieb

Hans Engeli

Ich habe eine Betriebsgemeinschaft mit meinem Bruder Röbi und meinem Sohn Mattias, der den Betrieb meiner Tante erworben hat. Mein Neffe Ernst wird in einem Jahr die Ausbildung Landwirt als Zweitberuf abschliessen. Ich bilde seit über zwanzig Jahren Lernende aus, die das BBZ Arenenberg besuchen. Der Arenenberg ist die einzige Ausbildungsstätte mit Sicht auf Europa. Das färbt auf unsere Landwirte ab. Mein Hof, der politisch zur Gemeinde Bussnang gehört, war ein typischer Thurgauer Hof, ein grosses Riegelhaus mit einem kleinen, angebauten Stall. 1936 wurde eine Scheune hinzu gebaut und der Betrieb vergrösserte sich. Mein Vater hatte die landwirtschaftliche Ausbildung in der Westschweiz absolviert. Als er 1959 zurückkam, fällte er als erstes etwa 500 Obstbäume. Von nun an wurde Ackerbau betrieben. Er hat den Betrieb auf seine Art umgekrempelt. Wir haben in den letzten zwanzig Jahren wieder 200 Obstbäume gepflanzt. Mein Bruder führt den ursprünglichen elterlichen Hof. Mein Vater hat anno 1986 angrenzenden Hof gekauft. Diesen Hof habe ich 1998 übernommen. Auf diesem Hof befindet sich die Schweinezucht und die Holzschnitzelfeuerung, welche für drei Wohneinheiten und den Schweinestall beheizt. Der Hof meines Sohnes wurde 2018 in die Betriebsgemeinschaft integriert. Er hat auf seinem Hof einen Geflügelstall und eine Holzschnitzelheizung, die sechs Wohnhäuser beheizt. Wir veredeln das Futtergetreide im Hühnerstall. Der Hofdünger wird wieder auf unseren Feldern ausgebracht. Unsere Betriebsgemeinschaft verfügt über drei vollausgebildete Betriebsleiter. Wir arbeiten aber alle drei voll auf dem Hof mit. Wir haben sehr diversifizierte Betriebe und produzieren Milch, Schweinefleisch, Geflügel, Kartoffeln, Getreide, Raps, Zuckerrüben, Mostobst, Solarstrom und Wärmeenergie. Unsere Abnehmer sind alle in der Region und im Kanton. Es handelt sich dabei um zwei Käsereien, die Zuckerfabrik Frauenfeld, die Firma Möhl fürs Obst, die Bina für die Kartoffeln und die Frifag, die im Nachbardorf einen Geflügelschlachthof betreibt. Wir sind auf kurze Abnahmewege bedacht und möchten das auch weiter beibehalten.

Seit 1992 bewirtschaften wir nach IP-Suisse-Standards. Wir waren Pilotbetrieb für den ökologischen Leistungsnachweis (ÖLN) und sind dann auf IP-Suisse umgestiegen, weil Mehrerlöse erzielt werden können. Es gibt auch Beiträge für unsere Hofelemente. Für das IP-Suisse-Label sind im Bereich der Biodiversität 17 Punkte erforderlich. Wir haben 24 Punkte erzielt. Mit IP-Suisse können wir die nachhaltige Bewirtschaftungsweise, die auch vom Bund gefördert wird, unterstreichen und am Markt positionieren. Es ist unser Ziel, dass der Konsument den Mehrwert auch sieht und entsprechend abgilt. So schliesst sich der Kreis wieder, da auch wir etwas für den Mehraufwand erhalten.

Im Jahre 2010 wurde ich im Rahmen eines ARC-Kurses für die nachhaltige Stromproduktion sensibilisiert. Im März 2010 habe ich unseren Betrieb auf die KEV-Liste gesetzt. 2013 habe ich eine provisorische Bewilligung für die kostendeckende Einspeisevergütung erhalten. Am 30. Dezember 2013 konnten wir bereits Strom liefern. Das war die Bedingung, damit man eine Verlängerung der KEV-Dauer erhielt und damit der Betrag etwas höher ausfiel. Wir hatten ein sehr gutes Zusammenspiel mit den Behörden, zumal die Baubewilligungen und die Errichtung der Anlage sehr rasch erfolgen musste. Wir haben 1200 Quadratmeter Solarzellen, die 200



Kilowatt Peak leisten. Es musste eine 400 Meter lange Leitung von der Trafostation herangeführt werden. Es ist eindrücklich, wie viel Strom mit unserer Anlage produziert wird.

Wir haben unser Projekt für den Energiepreis des Kantons Thurgau angemeldet. Wir konnten beträchtliche Mengen an CO₂-Einsparungen ausweisen. Mit der Solaranlage generieren wir eine Einsparung von 150 Tonnen CO₂ pro Jahr. Weitere 140 Tonnen CO₂ sparen wir durch unsere beiden Holzschnitzelheizungen ein. Auf diese Weise werden etwa 30 000 Liter Heizöl eingespart. Es wird weiter ein regionaler Brennstoff verwendet, der im Umkreis von ein paar Kilometern wächst und sonst vielleicht im Wald liegenbleiben würde. Weitere CO₂-Einsparungen haben wir erzielt, indem wir die Ställe mit LED-Beleuchtung ausgerüstet haben und indem wir für die Schweine das eigene Futtergetreide verwenden.

Mit unserer Betriebsgemeinschaft haben wir viele positive Punkte erlebt: Die Entwicklung, die unser Betrieb gemacht hat, ist sicher auch dank einer guten Agrarpolitik zustande gekommen. Wir sind stolz, dass die Betriebsgemeinschaft ein Auskommen für drei Familien erzielt. Wir müssen nicht auswärts arbeiten gehen. Der überbetriebliche Maschineneinsatz ist ein weiteres Standbein unserer Betriebsgemeinschaft. Mit unserer Dienstleistung können die Maschinenkosten unserer Berufskollegen senken. Unsere regionalen Abnehmer sind verlässliche und gute Marktpartner.

Die Nachhaltigkeit unserer Betriebsgemeinschaft ist durch die Solaranlage erhöht worden. Unsere Abnehmer fordern längerfristig auch Nachhaltigkeit, insbesondere im Gemüsesektor. Durch das IP-Suisse-Label erzielen wir höhere Preise als der Durchschnitt. IP-Suisse ist ein nachhaltiges Label. Die Leute, die IP-Suisse-Produkte kaufen, bezahlen den Mehrpreis. Die Zuckerrwirtschaft hatte in den letzten Jahren ein Tief erlitten. Wir sind froh, dass es aufgrund der parlamentarischen Initiative Bourgeois ein Licht am Horizont gibt. Es wird für die Zuckerrfabriken und für uns Zuckerrrübenproduzenten schwierig sein, am Ball zu bleiben.

Wir mussten in den letzten Jahren auch ein paar negative Punkte erfahren:

Es gibt raumplanerische Einschränkungen bei Bauten. Die Aufzeichnungen, die wir für den ÖLN, die LQ-Beiträge und andere administrativen Stellen machen müssen, sind sehr komplex und aufwendig. Weiter kann der 5-Tonnen-Traktor nicht mehr am Wagen gezogen werden. Das ging während der letzten 30 Jahre aber gut. Wegen des Adhäsionsgewichts müsste der Traktor 7,5 Tonnen wiegen. Die Angleichungen an die EU-Strassenverkehrsgesetzgebung sind somit mit neuen Kosten verbunden. Die ÖLN-Verschärfungen widerspiegeln sich nicht in den Standards beim Import. Im Kartoffelbau werden diverse Hilfsmittel gestrichen, die wir nicht ersetzen können. Wenn unsere Kartoffeln in einem Jahr nicht die genügende Qualität aufweisen, werden sie zu Futterkartoffeln degradiert. Dann werden Speisekartoffeln importiert. Wir wissen aber, dass bei den Importen kein ÖLN stattfand und dass die Kontrolle aus der Schweiz nicht möglich ist. Es gibt Staaten, die ganz andere Hilfsstoffe zulassen als die Schweiz. Ich frage mich auch, ob es sinnvoll und rationell ist, den Getreideanbau im Berggebiet zu fördern, während im Flachland eine Buntbrache gemacht wird. Für mich ist Landwirt immer noch der wichtigste Beruf auf der Erde, und ich bin sehr stolz darauf, ein Landwirt zu sein.



Une entreprise agricole efficace et rémunératrice

Sabine Bourgeois

Après avoir obtenu un CFC d'agricultrice, j'ai suivi d'une formation à la HES en agronomie à Zollikofen (actuelle HAFL). J'ai travaillé comme conseillère agricole pour la vulgarisation vaudoise pendant 16 ans. Depuis 10 ans, je collabore dans le cadre d'une communauté d'exploitation à Carrouge dans le canton de Vaud (4 exploitations, dont celle de mon mari) en tant que responsable des apprentis, du management du troupeau bovin, ainsi que de l'administratif. Je suis membre du comité de Prométerre. J'ai trois enfants (des jumeaux de 20 ans et une fille de 16 ans).

Le déclic au niveau de l'esprit de l'entreprise a eu lieu lors de ma formation au sein de la Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires (HAFL), suivie d'une formation à l'esprit d'entreprise donnée par la vulgarisation vaudoise. La participation à des groupes d'intérêts comme «European Dairy Farmers (EDF)» est également une source d'échanges autour des stratégies d'entreprises avec d'autres entrepreneurs laitiers suisses et étrangers. L'esprit d'entreprise se cultive tout au long de sa vie professionnelle et la curiosité naturelle est un atout.

L'exploitation dans laquelle je suis active est une communauté complète d'exploitation regroupant les fermes de deux frères. Elle est à son tour associée partiellement, avec trois autres exploitations. Comme la surface de la communauté d'exploitation des deux frères de 69 hectares, n'est pas très importante pour faire vivre deux familles, nous avons fait le choix de l'intensité et de la valeur ajoutée. Nous nous sommes spécialisés sur le lait pour la production de Gruyère AOP (1,2 million de litres par an) et la production bovine avec l'engraissement extensif, sous label, de 40 bœufs et génisses de race à viande, chaque année.

Plusieurs éléments relevant du contexte général sont de nature à influencer notre stratégie d'entreprise : la disparition du terrain agricole sous la forte pression du bâti, les effets du changement climatique, la difficulté à trouver de la main-d'œuvre qualifiée et enfin les attentes sociétales très émotionnelles, parfois contradictoires et très disparates.

Notre stratégie d'entreprise se fonde sur quatre piliers: la spécialisation; la création de valeur ajoutée; la collaboration interentreprise, l'acquisition de connaissances et de technologies. Ceci nous permet de réaliser des économies d'échelle, de cibler le développement de nos compétences, de valoriser nos moyens de production et nos ressources de manière efficace. La recherche de l'efficacité est le mot d'ordre dans notre exploitation.

Valoriser nos herbages en produisant du lait pour le Gruyère AOP, utiliser le troupeau laitier pour produire de la viande de qualité (extensive et labélisée) grâce au croisement avec des races à viande, à l'avenir, valoriser le petit lait avec des porcs et les engrais de fermes avec un biogaz, sont autant d'options de création de valeur ajoutée que nous pouvons activer au sein de notre entreprise.

La spécialisation du parc machines, l'externalisation d'une partie des travaux mécanisés auprès de collègues ou d'entreprises, le partenariat avec des voisins pour la production des



céréales affourragées au bétail sont des orientations efficaces qui permettent de dégager du temps pour acquérir de nouvelles compétences, telle la formation à l'insémination artificielle par exemple.

Notre stratégie d'entreprise vise à mettre en place un réseau de collaborations régionales avec des collègues plus ou moins spécialisés (production laitière, engraissement, grandes cultures, détention de génisses, travaux mécanisés, etc.). Nous essayons de maintenir, à une échelle locale, un type d'exploitation combinant la polyculture et l'élevage, comme il en existait par le passé l'échelle des fermes individuelles. La spécialisation a signifié la fin de ce modèle, mais en mettant sur pied des collaborations, on arrive à retrouver un équilibre.

L'acquisition de nouvelles connaissances et technologies, comme la robotisation, par exemple, sont essentielles pour mener à bien sa stratégie d'exploitation.

Le futur passera par de nouveaux investissements (bâtiments, technologies, production d'énergie, économie des ressources telle que l'eau) pour augmenter l'efficacité des ressources et du travail, le bien-être de la main d'œuvre et des animaux de l'exploitation. La préparation de la transmission de l'exploitation à la génération suivante est également un point stratégique fort, qui doit être pensé à l'avance.

Nous avons besoins de conditions-cadres agricoles claires et fortes : la loi fédérale sur le droit foncier rural ou la valeur de rendement sont des piliers importants pour la survie de notre profession. A l'inverse la complexité, notamment du système des paiements directs, est telle que plus personne ne le maîtrise. La limite est clairement atteinte ! Nous, entrepreneurs, avons tous besoin de moins de législation et de disposer de plus de souplesse pour développer nos stratégies.

Nous devons également disposer d'une recherche agronomique de pointe, appliquée, garantissant un transfert efficace et rapide des connaissances (modèle irlandais)

Un renforcement de la formation de base, notamment dans le domaine de la gestion d'entreprise est plus que nécessaire pour orienter correctement sa ferme.

Il conviendrait également de faciliter l'accès à des outils d'intervention efficaces sur le marché, comme la force obligatoire, notamment dans le marché du lait.

Pour terminer : nous sommes des professionnels de confiance, nous sommes formés et nous connaissons notre métier et notre territoire. Nous méritons du respect pour le travail effectué et pour notre rôle dans cette société. L'agribashing actuelle n'a pas lieu d'être.



Unternehmertum in der Tourismusbranche

Andreas Züllig

Ich kann in dieser Präsentation zwei Passionen von mir einbringen. Die eine ist das Thema Digitalisierung: Ich arbeitete zehn Jahre im IT-Bereich und habe immer noch eine grosse Affinität zu IT- und Digitalisierungsthemen. Die andere ist, dass ich als gelernter Koch gerne mit guten Produkten arbeite, und solche kommen aus der Landwirtschaft, vor allem aus der Schweizer Landwirtschaft. Ich brachte auch ein paar Beispiele dafür mit, wie man sich mit regionalen Produkten im Markt positionieren kann.

Ich möchte vorausschicken, dass ich, wenn ich auf die strukturellen Herausforderungen und möglichen Lösungsansätze eingehe, vor allem über den alpinen Raum spreche. Wir machen uns in der Hotellerie weniger Sorgen um die Stadthotels. Diese funktionieren relativ gut und haben auch andere Nutzungsmöglichkeiten für die Immobilien.

Meine Präsentation ist dreigeteilt: Zuerst zeige ich die Herausforderungen und Chancen allgemein auf. Dann gehe ich auf die unternehmerischen Chancen der Digitalisierung ein. Am Schluss folgen noch die Positionierung der Regionalität und die Zusammenarbeit mit der Landwirtschaft.

Die strukturellen Nachteile des alpinen Raums kennen Sie bereits:

- Die periphere Lage hat sehr viele Vorteile, aber auch ein paar Nachteile;
- hohe Infrastrukturkosten;
- geringe Wertschöpfung: Wir haben Berufe, die leider eine geringere Wertschöpfung haben als jene in den urbanen Zentren hier im Mittelland. Im Kanton Graubünden ist jeder zweite Arbeitsplatz im Tourismus zu finden;
- im Vergleich zum Rest der Schweiz haben wir im Durchschnitt ein niedrigeres Wachstum.

Dann haben wir ein paar Herausforderungen, z. B. den Klimawandel. Wir hatten zwar jetzt zwei schöne Winter mit sehr viel Schnee, und darüber freuten wir uns sehr. Aber wir müssen davon ausgehen, dass das angesichts des Klimawandels nicht der Standard sein wird, sondern eher die Ausnahme. Ich bin seit dreissig Jahren auf der Lenzerheide, und dieser Wandel ist innerhalb einer Generation bereits spürbar. Wir müssen uns auf neue Geschäftsmodelle einstellen: Wenn man weiss, dass Bergbahnen oder auch Tourismusorte 90 Prozent des Umsatzes im Winter machen, dann muss man sich gut überlegen, welches Geschäftsmodell wir in den Bergen künftig noch haben könnten.

Der Fachkräftemangel ist ein grosses Thema. Wir sind peripher gelegen und müssen schauen, dass wir als Lebens- und Wirtschaftsraum für junge Leute attraktiv sind. Wir müssen gute Löhne bezahlen und auch für Familien Perspektiven bieten können. Hier sind wir sicher gefordert, diese Voraussetzungen zu schaffen.

Zum Thema Digitalisierung führte ich ein paar Schlagwörter auf: Blockchain, Augmented Reality (AR) und Artificial Intelligence (AI). Diese Themen kommen auf uns zu.



Neben den drei Herausforderungen Fachkräftemangel, Klimawandel und Digitalisierung, die den Tourismus betreffen, sehe ich vielleicht vier Chancen, also Aspekte, in denen wir sehr stark sind:

- Wir sind das Original.
- Wir haben eine klare Positionierung und Segmentierung: Im Markt ist es wichtig, dass man weiss, wofür man steht, was man bekommt, was auf dem Produkt steht und was dann auch drin ist.
- Natur und Nachhaltigkeit: Dieses Bild ist für Sie vielleicht alltäglich. Aber ich stehe auf der Lenzerheide immer noch ab und zu auf und sage: Wow, haben wir es schön! Stellen Sie sich eine Megacity in China mit 15 Millionen Einwohnern vor, und stellen sie sich vor, diese könnten am Morgen aufstehen und eine solche Szenerie aus dem Fenster sehen; das wäre ein unbezahlbares Erlebnis. Wir sind uns gewohnt, auf die Natur zu schauen, aber für viele Leute auf dieser Welt ist das nicht selbstverständlich.
- Die Landwirtschaft ist für mich ein Megathema: Regionalität, Qualität und Sicherheit sind die drei Faktoren, die mit der regionalen Landwirtschaft zusammenhängen. Hier können wir sehr viel tun.

Als am 9. Januar 2007 das erste iPhone vorgestellt wurde dachten die meisten von uns: Wow, ein Handy ohne Tastatur. Aber dieses Handy ohne Tastatur stellte die Geschäftsmodelle komplett auf den Kopf.

Ohne Smartphone wären viele Geschäftsmodelle gar nicht möglich geworden. Sie sehen hier Buchungsplattformen, Angebote der Sharing Economy wie Airbnb, Gästebewertungsplattformen usw. Sehr vieles davon hat mit dem Tourismus zu tun. Tourismus funktioniert auf der ganzen Welt gleich, und wenn Sie ein Geschäftsmodell haben, das im Tourismus funktioniert, dann können Sie es in Amerika, in Asien oder auch in Europa oder der Schweiz anwenden – es funktioniert immer. All diese Angebote funktionieren auf der ganzen Welt gleich.

Das ist die Entwicklung der letzten zehn Jahre. Wenn wir die Möglichkeiten der neuen Technologien betrachten, dann wird noch so einiges mehr auf uns zukommen.

Google Trips kommt dieses Jahr neu auf den Markt. Damit kommt Google Travel dem One-Stop-Shop wieder einen Schritt näher: Man kann mit einem Click reisen, und Google Trips macht Vorschläge, wohin man gehen soll. Logischerweise leitet es alle an den gleichen Ort hin, und dann haben wir ein anderes Problem, nämlich den sogenannten Übertourismus.

Wir sagten uns vor zwei Jahren, es könne doch nicht sein, dass hier nur die grossen Firmen Dienstleistungen entwickelten; damit komme ich zum Unternehmertum in der Digitalisierungswelt. Wir vier – Janine Bunte von den Schweizer Jugendherbergen, ich als Unternehmer und Hotelier, Urs Wagenseil, Leiter des Kompetenzzentrums Tourismus der Hochschule Luzern, und Jon Erni, ehemals Geschäftsleitungsmitglied von Microsoft Schweiz und jetzt selbständig tätig – setzten uns zusammen und fragten uns, was wir dagegen tun könnten, dass die Grossen entwickeln und wir nur noch zuliefern und dafür bezahlen können. Wir sagten, wir wollen einen Tourismusmarktplatz entwickeln. Dafür führten wir einen Workshop durch und erarbeiteten eine Vision davon, was wir in Zukunft haben möchten; allein darüber könnte ich eine halbe Stunde sprechen. Das Projekt macht sehr viel Spass, und wir



sind jetzt wirklich in der Startphase. Technologiepartner ist Microsoft Schweiz, und das ist ein wichtiger Partner.

Mit "Discover.swiss" wollen wir eine "taylor-made"-Dienstleistung für die Kunden schaffen, die die Schweiz bereisen – seien es Schweizer oder Ausländer. Ziel ist, dass sie auf ihre Bedürfnisse massgeschneiderte Informationen und Dienstleistungen erhalten und konsumieren können. Sie sollen inspiriert werden, damit die Touristenströme, die alle an dieselben Orte führen, nämlich zu den Hotspots in Luzern, auf die Jungfrau usw., auch einmal an andere Orte gelenkt werden, wie z. B. die Creux-du-Van im Jura, die noch nicht sehr viele Leute kennen. Auch abgelegene Täler wie das Val Müstair sind sehr spannend.

Ich zeige an zwei Beispielen aus dem Graubünden auf, was die Digitalisierung für die Entwicklung der peripheren alpinen Räume bedeutet:

– Der "Innhub" in La Punt ist eine Zusammenarbeit von Microsoft, On-Schuhen – ebenfalls ein Schweizer Produkt – und Foster & Partner Architekten. Er ist ein Arbeitsplatz, an dem man ausserhalb der grossen Zentren Projekte entwickeln und sich wirklich auf die Arbeit konzentrieren kann.

– "miaEngiadina" ist ein Hardware-Projekt, um das Unterengadin mit Glasfaserkabel zu erschliessen. Es ist sehr wichtig, dass wir nicht von der Datenautobahn ausgeschlossen werden und auch als periphere Räume die nötige Infrastruktur haben; das ist auch ein politisches Thema.

Die zwei Projekte "miaEngiadina" und "Discover.swiss" werden von Innotour unterstützt. Darüber diskutieren Sie dann im Ständerat noch.

Tourismusströme, wie wir sie an vielen Orten der Welt sehen, kennen wir in der Schweiz noch nicht in diesem Ausmass. Barcelona oder Venedig müssen bereits Massnahmen ergreifen, weil es so nicht mehr weitergeht. Ansätze solcher Probleme zeigen sich bei uns an den Hotspots Jungfrau-Region, Luzern und Zermatt mit dem Matterhorn. Wir haben in der Schweiz zwar eine Hürde, nämlich die relativ hohen Preise, die den Massentourismus ein wenig abschrecken. Wir müssen aber aufpassen, dass wir vor allem auf Qualität und nicht auf Quantität setzen – das muss das Ziel sein.

Abseits der Touristenströme - aber das kennt niemand, z. T. nicht einmal die Schweizer selbst - sind wunderschöne Landschaften, wo man weniger Touristen antrifft. Dort gibt es eine hohe Qualität sowie kleine und feine Gastronomie- und Hotelbetriebe, die zu besuchen sich lohnt.

Wir sind das Original, das ist unsere Chance. Tourismus gibt es in der Schweiz seit 150 Jahren. Wenn Sie das in original – inklusive knarrenden Böden – erleben wollen, dann können Sie das nur hier bei uns tun.

Mit dem "Discover.swiss"-Projekt wollen wir im Tourismusmarkt unternehmerisch etwas bewegen, das ist uns wichtig. So viel zum Thema Digitalisierung.

Ich komme zu meinem eigenen Betrieb. Wir arbeiten zusammen mit unserem Küchenchef Hansjörg Ladurner schon lange an einem Projekt, um die regionalen Produkte, die Zusammenarbeit mit der Landwirtschaft zu fördern. Das ist eine sehr schöne Fotografie: Unser



Küchenchef schaut das Produkt an, eine Bergheuwiese, deren Pflanzen wir zu verschiedenen Produkten verarbeiten. Stolz in die Kamera schauen die Produzentinnen, das sind unsere Bäuerinnen auf der Lenzerheide, die für diese Bergheuwiese sorgen. Das ist nicht so einfach wie es aussieht, da kann man nicht einfach ein bisschen Gras ansähen und dann ernten.

Mittlerweile merkte auch die Gourmet-Welt, dass die Konzepte "terroir", Regionalität oder "nose-to-tail" – auch ein Ragout kann Gourmet-Küche sein – attraktiv sind. Wir erhielten für unser Restaurant 15 Gault-Millau-Punkte und sind damit auch im Michelin Bib Gourmand erwähnt.

Ich wurde von Simon van der Veer vorhin gefragt, wie man die Küchenchefs und die Landwirte zusammenbringt. Das überlegten wir uns anfangs auch. Wir organisierten Treffen namens "Bauer sucht Koch" oder "Koch sucht Bauer". So führten wir die Köche und die Produzenten, die Landwirte unter dem Patronat von 19-Punkte- und 3-Sterne-Koch Andreas Caminada zusammen. Das war ein guter Anlass, und ich gebe die Informationen dazu gerne weiter. Wir fanden die richtigen Bauern und Köche und konnten daraus ein paar gute Projekte entwickeln.

Es lohnt sich auf jeden Fall, in die Regionalität zu investieren. Wir als Abnehmer der Produkte aus der Landwirtschaft sind sehr gerne bereit, für spezielle Produkte auch einen entsprechenden Preis zu bezahlen, und die Gäste sind sehr gerne bereit, einen höheren Preis für ihr Essen zu bezahlen.

Es geht auch immer um die Wertschätzung gegenüber dem Produzenten und seinen Produkten aber auch gegenüber dem Koch, der das Produkt am Schluss verarbeitet. Diese ging in unserer Gesellschaft ein bisschen verloren, und wir in Landwirtschaft und Tourismus sollten sie den Gästen gemeinsam wieder näherbringen. Es macht auch mehr Spass zu arbeiten, wenn man dafür Wertschätzung erhält – und das haben wir verdient.

Ich wollte heute aufzeigen, welche Möglichkeiten es in der Landwirtschaft und zusammen mit dem Tourismus gibt. Es gibt sehr viele; ich glaube daran und werde weiterhin dafür kämpfen.



Unternehmertum in der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie

Stefan Brupbacher

Für Swissmem ist der Bezug zu den Bauern und zur Landwirtschaft aus verschiedenen Gründen wichtig. Wir wollen gemeinsam Lösungen finden. Ich enttäusche Sie aber insofern, als dass ich Ihnen nicht aufzeigen werde, wie in der MEM-Industrie durch irgendwelche Programme Unternehmertum geschaffen wird. Ich bin überzeugt, dass hier über 150 Jahre eine Kultur, wichtige Erfahrungen, Institutionen und gute Rahmenbedingungen entstanden. Entsprechend teile ich meine Ausführungen in einen Steckbrief, die Zukunft und gewisse Learnings auf.

Steckbrief und Zustand der Schweizer MEM-Industrie

Wir machen knapp 90 Milliarden Franken Gesamtumsatz, wovon rund 80 Prozent aus dem Export stammen. Wir haben einen BIP-Anteil von 7 Prozent, 320 000 Mitarbeitende und 20 000 Lernende, und 9 von 10 der Mitgliedsfirmen von Swissmem sind KMU.

Dank den guten Rahmenbedingungen in der Schweiz im Vergleich zum Ausland haben wir heute weiterhin einen sehr hohen Anteil an Industrie, wenn auch nicht nur MEM-Industrie, sondern Industrie generell. Der Grund dafür sind Innovation, Kosteneffizienz, Qualität, Zuverlässigkeit usw. Damit konnten wir 700 000 Arbeitsplätze sichern – ganz im Unterschied zu anderen Staaten in Europa, welche diese Arbeitsplätze verloren haben. Damit leistet die MEM-Industrie analog zu anderen Bereichen, und dazu würde ich auch den Tourismus und die Landwirtschaft in den ländlichen Regionen zählen, einen wichtigen Beitrag zum Wohlstand und zum sozialen Frieden in diesem Land.

Aber auch die MEM-Industrie hat einen Grossteil ihrer Firmen irgendwo im absoluten "nowhere", irgendwo in einem Tal, wo sie wichtige Arbeitsplätze bieten. Diese Firmen sind oftmals Weltleader in ihrer kleinen Nische, und kämpfen sich, ohne viele Konkurrenten in der Schweiz oder weltweit zu haben, jedes Jahr mit Innovationen in ihren Produktzyklen weiter vor.

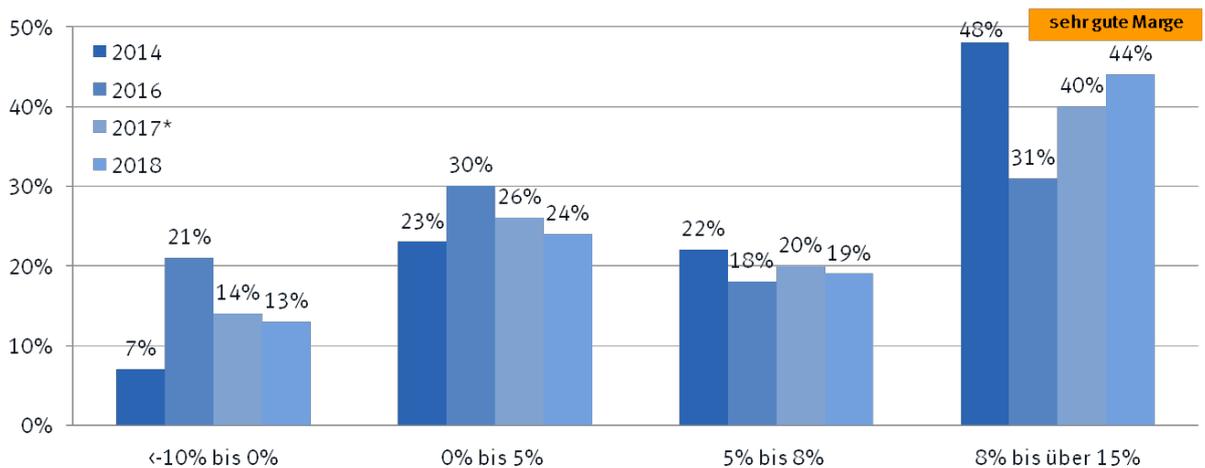
Wir hatten und haben allerdings auch mit harten Zeiten zu kämpfen. Die Finanzkrise führte 2008 dazu, dass die Umsätze schlichtweg einbrachen. 2015 gab es nach dem Frankenschock zwar nicht mehr einen globalen Nachfrageeinbruch, sondern unsere Firmen erkaufte sich das Überleben und den Verbleib im Markt, indem sie die Margen massiv strichen. Erst in den letzten eineinhalb Jahren hatten wir endlich wieder einmal eine gute Zeit, in der auch die Margen gut waren.

2007 gab es in Europa, aber auch weltweit den absoluten Boom, der dann zusammenbrach. Seit 2010 liegt Deutschland klar über der Schweiz – das ist die Wirkung der Euroschwäche oder der Frankenschock.

Doch wir kämpften uns zurück: 2004 hatten wir rund 310 000 Mitarbeitende, 2010 waren es 330 000 und jetzt, nach einem Taucher in den vergangenen Jahren, sind wir wieder zurück bei 322 000 Mitarbeitenden.



Über ein Drittel unserer Mitgliedfirmen hat immer noch eine entweder negative EBIT-Marge oder eine Marge zwischen 0 und 5 Prozent. Mit dieser Marge können sie nicht investieren.



Die linke Kolonne zeigt die Umfrageergebnisse von 2014, die rechte jene von 2018. Im Jahr 2014 hatten nur 7 Prozent der Firmen einen Verlust auf EBIT-Ebene, dann schoss der Wert auf 21 Prozent hinauf, und 2018 waren es immer noch 13 Prozent. Wenn ein Drittel der Unternehmen negative oder nur kleine Margen haben, dann bedeutet das, dass die Industrie weiterhin kämpft.

Wir überlegten uns, was der Grund für diese EBIT-Margen ist, denn dieser wird Auswirkungen auf die folgende Diskussion haben:

- Betrifft das die kleinen oder die grossen Firmen? Den kleinen Firmen geht es tendenziell sogar besser als den grossen.
- Geht es den exportierenden oder den nicht exportierenden Firmen besser? Die Zeichen sind ganz klar: Wer in die EU exportiert, dem geht es besser.
- Produzieren die betroffenen Firmen Commodities – wie die Metallindustrie – oder nicht? Die Antwort ist nicht schwierig: Wer Commodities produziert, hat mehr Probleme.

Zukunft: Herausforderungen und nötige Rahmenbedingungen

Damit kommen wir zu den künftigen Herausforderungen. Ich erlaube mir, hier das zu sagen, was Sie sowieso erwarten: Damit unsere Unternehmen überleben können, brauchen wir als MEM-Industrie den Marktzugang. Wir haben die Hochkostenproblematik, genau wie der Tourismus oder die Landwirtschaft auch. Unsere Firmen setzen nolens volens alles auf eine Spezialisierungsstrategie; wer nicht spezialisiert oder effizient ist, überlebt nicht und wird auch künftig nicht überleben, weil der Heimmarkt einfach zu klein ist.



Wir exportieren 60 Prozent in die EU. Bei China gibt es eine Verzehnfachung unserer Exporte seit 1990 auf heute 5,7 Prozent unserer Exporte oder 4,8 Milliarden Franken. Auch bei Amerika haben wir ein Plus von 66 Prozent in absoluten Zahlen seit 2010. Die USA ist entsprechend auch ein Markt, bei dem wir uns für einen Marktzugang dank eines Freihandelsabkommens engagieren. Gleiches gilt für Mercosur und da sehen sie die Zollsätze auf der folgenden Grafik:

Land	Maschinen und Apparate (Durchschnitt)	Maschinen und Apparate (Maximum)
Argentinien	13.4	35
Brasilien	12.8	20
Paraguay	2.4	20
Uruguay	3.3	20

Die Durchschnittszollsätze und die absolut höchsten Zollsätze für Mercosur im Landwirtschaftsbereich – also für Käse, Schokolade usw. – sind in etwa gleich hoch. Das bedeutet: Sobald die EU hier Verträge abschliesst, wird aus der Schweiz nicht mehr oder viel weniger exportiert werden können. Gleiches gilt auch für MEM-Produkte. Wie schnell das geht, muss man analysieren – wir sahen den Vertrag mit der EU noch nicht.

Das bedeutet aber auch – und das ist mir sehr wichtig –, dass es nicht nur darum geht, in diese neuen Märkte zu exportieren. Wenn ich sagte, 60 Prozent gingen in die EU, dann haben wir hier eine spezielle Situation mit den umliegenden Regionen von Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich: Dorthin exportieren wir nämlich Waren im Wert von etwa 13,4 Milliarden Franken, und das ist fast gleich viel, wie nach China und in die USA zusammen.

Das ist natürlich keine dynamische Betrachtung, es zeigt aber, weshalb wir besorgt sind, wenn wir keine Klärung des Verhältnisses mit der EU erreichen. Wenn wir schauen, wie stark die MEM-Industrie – und da sind alle Unternehmen und nicht nur unsere Mitgliedsfirmen analysiert worden - mit den benachbarten Regionen verknüpft ist, dann sehen wir, dass 40 Prozent der Firmen Betriebsstätten im Ausland hat – und von diesen 40 Prozent hat jede zweite Firma ihre Betriebsstätte in einer Grenzregion zur Schweiz. Das bedeutet, es gibt nicht nur Export in diese Länder, sondern wir bilden einen gemeinsamen Wirtschaftsraum. Dadurch wäre die Gefahr der Abwanderung – das ist Unternehmertum, das erlaube ich mir hier zu sagen – in diese benachbarten Regionen eine Realität, wenn wir den Marktzugang künftig verlieren, denn der Unternehmer sucht sich eine Lösung.



Der Marktzugang ist zentral. Ich erwähne allerdings auch noch die anderen Punkte, die für uns zentral sind, und das ist vor allem die Digitalisierung. Bei der Digitalisierung stellen wir mit Besorgnis fest, dass ein immer grösserer Anteil unserer Firmen, namentlich die kleineren, weniger in Forschung und Entwicklung investiert, dass die Investitionen pro Firma zwar zunehmen, zum Teil aber ins Ausland verlagert werden und zum Teil auch in sogenannte Me-too-Produkte anstatt in Marktneuheiten fliessen. Diese Erkenntnis ist besorgniserregend und basiert auf den KOF-Zahlen von 2016; wir warten noch auf die neuen Zahlen vom Herbst.

Das alles ändert zwar nichts daran, dass wir im Innovationsranking Leader sind. Es zeigt aber, dass die Schweiz gleiche Probleme hat wie die Nachbarstaaten. Einer der Gründe dafür ist die tiefe Gewinn-Marge: Wenn Unternehmen über vier Jahre negative EBIT-Margen schreiben, haben sie keine Möglichkeit mehr zu investieren.

Trotzdem war die MEM-Industrie unternehmerisch aktiv. Wir machten Umfragen dazu, wer wie in Digitalisierungsprojekte investierte. 2016 waren es praktisch nur Innovations- und Digitalisierungsprojekte in Richtung Effizienzsteigerung und Kostenminimierung. Letztes Jahr ging es primär darum, Kundennutzen zu schaffen – und genau diese zweite Gruppe von Projekten sichert den Erfolg am Markt. Was gilt es da nun zu tun? Die Antworten, die für uns wichtig sind, heissen, erstens von Seiten des Staats:

- Innosuisse weiter fördern;
- "Advanced Manufacturing Technologie Transfer Centers" (AM-TCC) fördern, weil es dort darum geht, dass kleine Firmen, welche heute nicht mehr die Möglichkeit haben, alles selbst zu machen, zu neuen Kooperationsformen kommen. Wir müssen sie dorthin bringen, das ist auch eine Kulturfrage und hier haben Schweizer KMU Nachholbedarf.

Zweitens heisst das von Seiten Swissmem:

- Innovationsberater werden vom Verband gestellt;
- das Starter-Kit im Rahmen von Industrie 2025, dem Digitalisierungsprogramm des Verbands, ebenfalls;
- Zugang zum Finanzmarkt über das Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ): Wir stellten fest, dass Digitalisierungsprojekte von den Unternehmen primär über eigene Gewinne und das eigene Vermögen finanziert werden, und arbeiten nun daran, ihnen – z. B. mit der Raiffeisen, aber auch mit anderen Banken – den Zugang zu Krediten zu erleichtern, indem wir das gegenseitige Verständnis stärken.

Vorhin wurde gesagt, nur die Landwirtschaft hätte es schwer wegen den hohen Produktionskosten in der Schweiz. Auf der folgenden Grafik sehen Sie die Lohnkosten pro Stunde im Vergleich: Der Schweizer Lohnkostensatz beträgt 52 Euro, jener in Bulgarien 5 Euro und dazwischen kommen die anderen europäischen Länder. Damit kämpft auch die Maschinenindustrie.



Land	Lohnkosten / h in Euro 2018
Schweiz	52
Norwegen	48
W-Deutschland	43
Frankreich	38
USA	33
Japan	24
Tschechische Republik	13
Portugal	11
Ungarn	10
Polen	9
Bulgarien	5

Learnings aus der Erfahrung der Industrie für die Schweizer Landwirtschaft

Unsere These ergänzt das, was Herr Züllig sagte, als er auf eindrückliche Weise die Qualitätsstrategie für den Schweizer Markt darstellte. Ich war kürzlich an einem Abendessen des Pop-up Restaurants der Reisezeitschrift "Transhelvetica" in Zürich, an dem es Lachs aus dem Misox gab. Ich postete ein Bild davon und erhielt fünf ungläubige Rückmeldungen: Lachs aus der Schweiz? Es war kein Fehler, sondern der Lachs kommt effektiv aus dem Misox. Das Restaurant und seine Produkte waren so gut, es war einen Monat lang voll ausgebucht war. Das wäre auch die Schweiz-Strategie: hohe Qualität und gutes Marketing.

Wir gehen deshalb auch davon aus, dass es eine Exportstrategie analog zu jener der MEM-Industrie gibt. Das Ziel muss das sein, was auch Herr Richli sagte: Raus aus der Commodity-Produzenten-Funktion und hin zu einer Strategie, welche Qualität, Swissness und Effizienz verbindet. Das ist auch in der MEM-Strategie so verankert. Denn wenn man Commodities produziert, hat man keine Chance mit unserer Kostenstruktur. Zudem ist es eine Tatsache, dass Konsumenten mit Geld – und das sind die Kunden für unsere Qualitätsprodukte - auf



Gesundheit, aufs Klima und auf Ökologie setzen. Das sind jene Konsumenten, die am meisten bereit sind, hier auch Geld zu zahlen.

Ich weise bewusst provozierend darauf hin, dass es in China vier Millionen Millionäre gibt und wir deshalb durchaus auch der Meinung sind, dass gewisse Landwirtschaftsprodukte wie Käse auch dorthin exportiert werden können. Der Weg dazu wären folgende Schritte:

- Effizienzsteigerung;
- gezielte Forschung – das war nochmals eine Provokation: Sie kennen mich von meiner früheren Position und wissen, dass ich die Agroscope-Reform, die Sie beschlossen haben, unterstütze und gezielte Forschung wichtig finde, um die Landwirtschaft zu unterstützen;
- neue Zusammenarbeitsmodelle innerhalb der Landwirtschaft, die Sie heute bereits in einer Präsentation vorgestellt erhalten;
- neue Marketingmöglichkeiten dank der Digitalisierung und Fokussierung auf Qualität der Produkte;
- Exportmöglichkeiten dank Freihandelsabkommen.

Wir sind der Ansicht, dass durch eine Verbindung mit den Erfahrungen der Touristen in der Schweiz Exportmöglichkeiten über Plattformen wie z. B. Switzerland Global Enterprise (S-GE) bestehen. Wenn wir jetzt den Entscheid fällen, dass wir uns digitalisieren und reformieren wollen, dann könnte man sich sogar vorstellen, in zehn Jahren Grossanlässe wie Olympische Spiele mit dem Ziel durchzuführen, die Schweiz samt ihrer Landwirtschaft auf eine andere Art zu verkaufen – analog zu dem, was Barcelona, Deutschland oder auch China mit solchen Grossanlässen machten.

Das war eine leicht provozierende Aussage zum Schluss. Aber wenn Sie das Ganze anschauen, dann müssen wir in allen Sektoren oft zehn Jahre lang dauernde Reformprozesse beginnen. Wir würden Ihnen gerne Mut machen, diesen Reformprozess in Analogie zu den Anstrengungen der MEM-Industrie in Angriff zu nehmen.



Podiumsdiskussion

In der anschliessenden Diskussion wurden die wesentlichen Erkenntnisse der Tagung zusammengefasst, in dem die landwirtschaftlichen Vertreter – unterstützt durch Landwirte aus den Finanzkommissionen – nochmals Stellung zu einigen Kernpunkten bei der Förderung des Unternehmertums in der Landwirtschaft bezogen.

Präsident: Ich bitte alle Bauern und Bäuerinnen im Saal, die referierten oder Mitglied der FK sind, auf das Podium. Frau Zielniewicz vom Sekretariat der FK griff ein paar der via Karten gestellten Fragen heraus. Anschliessend öffne ich die Diskussion für weitere Fragen aus der Runde.

Zielniewicz Agata: Der erste Block betrifft die Startup-Förderung, bei der Herr van der Veer gewisse Schwierigkeiten ortete. In den formulierten Fragen ging es auch darum, welche Ansprüche die Startup-Förderung für die Landwirtschaft erfüllen müsste.

Siegenthaler: Für mich wäre es wichtig, wie Herr von der Veer schon sagte, dass sie unkompliziert ist und keine langen Wege beinhaltet. Wenn ein Bauer etwas starten will, dann aber Jahre braucht, um alle Gesuche auszufüllen und Bewilligungen zu erhalten, dann schreckt er davor zurück.

Engeli Hans: Ich erlebte die Startup-Förderung im Rahmen von Kometian, einem tierhomöopathischen Beratungsdienst bei Nutztieren. Wir haben in der ganzen Schweiz verteilt rund zwanzig Berater, und die Bauern können dort anrufen und werden beraten. Das Tier wird dann durch den Landwirt selbst behandelt. Das ist grundsätzlich eine sehr gute Idee und funktioniert auch gut.

Wir reichten dann beim BLW ein Ressourcenprojekt ein. Dieses wurde zwar auch bewilligt, die Auflagen frassen aber fast den ganzen Betrag wieder auf. Wir mussten eine wissenschaftliche Begleitung organisieren, das Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL) beriet uns usw. Ich bin bei diesem Verein auch Rechnungsrevisor und staunte schon, wie viel Aufwand hier für diese zwanzig Berater sowie die schweizweit rund zwanzigtausend Beratungen anfiel. Für den Zeitraum von vier Jahren wurden rund 400 000 Franken gesprochen, der Verein musste aber mindestens so viel auch wieder aufwenden, um die wissenschaftliche Begleitung zu begleichen. Mit dieser Rechnung hatte ich als Revisor sehr Mühe.

Es muss einfacher, kürzer, schlagkräftiger, effizienter werden! Ich zog einen Schuh voll heraus – aber man lernt immer dazu, und Kometian läuft grundsätzlich gut. Wir haben gute Erfolge bei den Nutztieren, vor allem bei den Milchkühen, wo wir bei Mastitis-Infektionen zwei Drittel weniger Antibiotika einsetzen müssen.

Deshalb unterstützen wir das Projekt weiterhin und probieren, hier am Ball zu bleiben. Finanziell ist das bei diesen Rahmenbedingungen aber eine absolute Herausforderung!

Präsident: Ich kann ein praktisches Beispiel nachliefern: Wir bemühten uns von der Thurgauer Landwirtschaft her um ein Projekt beim Bafu. Auch dieses lief inzwischen an, aber die Bürokratie, die nötig ist, bis ein Bundesamt ein solches Projekt unterstützen kann, ist wahnsinnig gross.



Heute sagte mir jemand, wir müssten Michel Huissoud einfach sagen, er solle beim Kontrollieren, wofür die Bundesämter Geld ausgeben, nicht so kleinlich sein. Es ist schon so: Wenn wir die absolute Sicherheit wollen, dass kein Unfug getrieben wird, dann werden wir es nicht einfacher hinkriegen.

Wenn man aber den Leuten, die ein Projekt initiieren, ein bisschen mehr Vertrauen entgegenbringen würde, dann wäre hier sicher noch etwas möglich.

Hurni Christian: Ich machte ähnliche Erfahrungen und möchte nicht wiederholen, was Herr van der Veer heute Morgen schon sagte. Es ist einfach so, dass das Projekt so nicht zustande gekommen wäre, sondern wir heute noch auf diese Gelder warten würden. Die Märkte funktionieren schneller. Wir sind darauf bedacht, langfristig zu agieren und langfristige Entwicklungen anzustossen. Trotzdem müssen die ersten Schritte ziemlich schnell vollzogen werden, ansonsten werden wir "überfahren". Wir haben einfach die Zeit nicht, um auf diese Gelder zu warten, und sind deshalb besser beraten, Projekte – wenn immer möglich – selber zu stemmen und dafür auch vorwärtszukommen.

Bourgeois Sabine: D'après mes expériences dans le canton de Vaud, ce qui est le plus efficace, c'est quand cela vient de nous, les agriculteurs, car nous savons ce que nous voulons. Lorsqu'il s'agit de mener à bien un projet, on n'est jamais mieux servi que par soi-même, donc il est préférable que les acteurs de la branche puissent être impliqué dans les projets depuis le départ, pour autant que cela ne soit pas trop compliqué, car les agriculteurs sont déjà confrontés à une masse de travail certaine et ont besoin d'aide des services de vulgarisation et, éventuellement, de la Confédération. Il faut être au clair dès le début sur l'objectif visé et il convient de consulter le monde agricole relativement tôt pour que les projets ne dévient pas de l'objectif de base.

Nicolet: Mon expérience en tant qu'agriculteur, président d'un abattoir assez important dans le canton de Vaud mais aussi de parlementaire me fait dire que le monde agricole a besoin de pouvoir se baser sur des choses concrètes. On nous a trop longtemps fait croire qu'on était là pour faire de l'entretien du paysage alors que le monde agricole a besoin de concret.

J'ai toujours été très engagé sur les questions relevant du secteur agroalimentaire. Lorsque, ce matin, j'ai posé une question à ce sujet à Monsieur Chappuis, celui-ci m'a répondu en faisant référence à l'industrie agroalimentaire, or il ne faut pas confondre industrie et secteur agroalimentaire. En Suisse, le secteur agroalimentaire est générateur d'emplois, puisqu'il en compte plus de 500 000. Il génère également plus de 100 milliards de francs de valeur ajoutée, soit plus de 15 pour cent du PIB. Quand on parle de l'agriculture, on ne doit pas se limiter à parler des agriculteurs, mais il convient de d'inclure le secteur agroalimentaire de proximité, que l'on connaît, et je pense que c'est dans cette direction que l'on doit se diriger.

Zielniewicz Agata: Kommen wir zu einem anderen Themengebiet. Heute hörten wir von Thomas Kelly von der Wissensplattform ConnectEd, die in Irland eingerichtet wurde. Wäre so etwas auch für die Schweiz wünschenswert?

Fuster Susanne: Ich spreche für meinen Heimatkanton Zürich. Dort wird bereits sehr viel für den Austausch unter Berufskollegen unternommen. Auf Direktvermarktungsplattformen kann man sich unter Berufskollegen und -kolleginnen austauschen. Wir haben weitere Plattformen



wie den "Puure-Höck", bei dem im Sommer viermal auf verschiedenen Betrieben getagt wird. Dort gibt es Fachreferate und viel Platz für den Austausch unter Berufskollegen. Das erachten wir ebenfalls als Wissensplattform, die im Übrigen auch sehr rege genutzt wird. Pro Veranstaltung sind rund 200 bis 300 Bauern anwesend, das Interesse an einem Austausch auf dieser Ebene ist also gross.

Zielniewicz Agata: Hier würde ich gerne nachhaken. Wir hörten heute von Herrn Flückiger, dass es als Ansporn für unternehmerisches Handeln ein Benchmarking gebe. Wäre dies im Rahmen einer Wissensplattform ebenfalls wünschenswert?

Siegenthaler: Ja, auf jeden Fall. Dieses Votum von Herrn Flückiger gefiel mir sehr gut. Die Bauern sind vielleicht ein bisschen beratungsresistent. Oft kommt sofort der Vorwurf – der z. T. unbegründet ist –, jemand sei ein Theoretiker, der noch nie mit einem Traktor gearbeitet habe. Wenn die Bauern – wie Herr Flückiger darstellte – in der Milchproduktion auf die gleiche Art und Weise die gleichen Mengen produzieren, der Verdienst aber bei manchen viel höher ausfällt, dann fragen jene unten auf der Skala schon, wie das die Berufskollegen hinkriegen. Das führt dann dazu, dass sie eher bereit sind, etwas zu kopieren, zu übernehmen und dort mitzudenken. Deshalb finde ich diesen Benchmark unter den Bauernbetrieben sehr wichtig.

Hurni Christian: Eine Wissensplattform ist immer gut, der Austausch ist immer gut, da habe ich grundsätzlich nichts dagegen. Nur sind die Ansprüche daran ungefähr so vielfältig, wie wir bei den Betriebsstrukturen und Vertriebsarten in der Schweiz vielfältig sind. Hier müssten wir schon noch ein wenig konkretisieren, worum es geht.

Die Betriebe, die sich – vielleicht nicht finanziell, aber doch in den Strukturen – ziemlich ähnlich sind, tun sich bereits auf neutraler Ebene zusammen, um Wissensaustausch zu betreiben. Das funktioniert sehr gut und ist sehr erfolgreich. Diese Plattform bringt mir sehr viel mehr, wenn wir dort auch die gleiche Sprache sprechen.

Deshalb lautet die Frage: Wenn eine Wissensplattform, dann in welcher Form und für wen? Ganz so einfach ist diese Frage aus meiner Sicht nicht zu beantworten.

Flückiger Ernst: Wenn ich schon das Wort habe, dann spreche ich das Thema auf zwei Ebenen an. Einerseits geht es um die Wissensplattform für Forschung, Beratung und Betriebe. Wie wird neues Wissen erarbeitet? Wir müssen vom Grundsatz wegkommen, dass die Forschungsanstalten Wissen erarbeiten und dieses dann an die Landwirte weitergeben. Wir haben in der Schweiz – wie gehört – einen Wissens-Kommunikations-Stopp, und das ist falsch. Wir müssen das Wissen für die Bewältigung der künftigen zentralen Herausforderungen beim Pflanzenschutz oder bei der Wasserbewirtschaftung gemeinsam erarbeiten.

Andererseits geht es um das Benchmarking konkret: Wir haben im Kanton Bern rund fünfzig Arbeitskreise, in denen sich Landwirte zusammenschlossen und einander die Buchhaltungen auf den Tisch legen. Das ist aber erst möglich, wenn eine Vertrauensbasis da ist. Deshalb braucht es für dieses gemeinsame Weiterkommen neben der Wissensplattform auch diese Vertrauensbasis, wobei die Landwirte zuerst über produktionstechnische Fragen sprechen können. Dann machen sie miteinander auch eine Vereinbarung, wie sie mit vertraulichen Daten umgehen, wenn sie einander die Vollkostenrechnung auf den Tisch legen.

Aber genau dort fängt eben die Veränderungsbereitschaft an, so kommen sie weiter – wenn sie einander fragen: Was machst Du, dass Du bei der Milchproduktion einen Arbeitsverdienst



von 50 Franken hast, ich aber nur 2, 3 oder 4 Franken? Die Produktionskosten zu kennen ist dafür eine sehr wichtige Voraussetzung.

Die Landwirte selber machen in diesen Benchmark-Arbeitskreisen auch automatisch ein gegenseitiges Controlling und motivieren einander. Das Controlling funktioniert so, dass die Betriebe dann beim nächsten Mal fragen, ob eine angekündigte Massnahme auch umgesetzt wurde. Das Ganze ist also eine gegenseitige Beratung, eine gemeinsame Weiterbildung, aber auch ein motivierendes Controlling.

Das führt dann auch zu den neuen Zusammenarbeitsformen, die Herr Brupbacher für die MEM-Industrie ansprach. Auch im Sinne des Benchmarks sind die Landwirtschaftsbetriebe also gefordert, neue Zusammenarbeitsformen zu suchen.

Bourgeois Sabine: J'ajouterais que, dans le cadre du groupe EDF Suisse, nous nous intéressons directement aux coûts de production. Dans ce domaine, la confiance est un élément très important, et il est beaucoup plus facile de parler de coûts de production avec des gens que l'on ne connaît pas qu'avec son voisin. Il est important d'aller voir un peu plus loin que chez ses voisins ou que son canton lorsque l'on veut parler de la vérité des chiffres, ce qui n'empêche pas d'échanger à l'échelle locale sur les solutions permettant de faire baisser les coûts. Dans le cadre du groupe EDF, nous pouvons nous comparer aux pays européens, ce qui permet d'amener du sang neuf en termes d'idées.

Nicolet: Il faut être très prudent lorsque l'on parle des coûts de production, d'autant plus lorsqu'on les compare avec ceux en vigueur dans les pays voisins dans lesquels les producteurs ne sont pas soumis aux mêmes conditions qu'en Suisse, loin de là.

Permettez-moi de vous faire part d'une réflexion concernant la fabrication de différents produits. Commençons par l'exemple de la production de pain: l'agriculteur peut vendre sa farine à l'industrie, mais le prix du kilo de pain ne va pas diminuer, sachant que sur un kilo de pain vendu 6 francs, 40 centimes tombent dans la poche du paysan. Il est intéressant de comparer cet exemple à celui de la production de Gruyère AOP, qui a été cité à plusieurs reprises aujourd'hui. Dans ce cas, le lait utilisé pour la production de Gruyère AOP est correctement payé au monde agricole – certes grâce à une contribution de la Confédération mais qui est versée au fromager et qui permet d'arroser un peu la filière –, tandis que le secteur fromager et le secteur de l'affinage sont également bien payés. Je rappelle que la production de Gruyère en Suisse est passée de 17 000 à plus de 30 000 tonnes, et que 40 pour cent de la production est exportée. Aussi, le coût de la matière première n'est pas forcément un gros frein à l'exportation lorsque le produit est de qualité.

Hurni Christian: (zu Flückiger Ernst) Welche Rolle spielen hier der Staat bzw. das Inforama?

Flückiger Ernst: Wir haben zwei Rollen inne. Die wichtigste Rolle ist jene des Moderierens, denn der Erfahrungsaustausch muss moderiert werden. Es gibt verschiedene Beispiele in Europa, wo Landwirte diese Moderation selber übernehmen, aber dann haben sie immer den Rollenkonflikt, ob sie als Betriebsleiter beteiligt oder doch ausserhalb des Systems sein sollen. Es zeigte sich in verschiedenen Ländern, dass das eine externe Person moderieren muss, und das bieten wir vom Inforama an.



Dann gibt es aber auch die zweite Rolle, wenn wir als Fachexperten eingeladen werden. Ich selbst bin Futterbauexperte – Thema Wiesenbewirtschaftung – und wurde von verschiedenen Arbeitskreisen, auch aus anderen Kantonen, eingeladen, um dort einen Fachinput zu geben. Unsere Hauptaufgabe ist die Moderation, und das kann aus meiner Sicht nur eine neutrale, aber nicht eine verkaufsorientierte Beratung leisten.

Zielniewicz Agata: Ich schlage vor, dass Sie zum Schluss alle noch einmal das sagen, was aus Ihrer Sicht das Wichtigste ist, damit die Agrarpolitik innovativen Unternehmern eine Unterstützung bieten kann.

Fuster Susanne: Am wichtigsten ist das Meistgenannte: weniger Bürokratie für die Landwirtschaft und kurze Wege bei Bewilligungen und Anfragen. Das sind meine allergrössten Anliegen.

Siegenthaler: Ganz sicher geht es nicht ohne die Betriebsleiter, das hörten wir: Entscheidend, ob ein Betrieb erfolgreich ist oder nicht, ist der Betriebsleiter oder die Betriebsleiterin. Da kommt das gezeigte Dreieck sofort zum Tragen. Wenn wir in Zukunft eine stärker unternehmerisch tätige Landwirtschaft haben wollen, müssen sich die Ausbildung und die Ausgestaltung der Direktzahlungen nach diesem Dreieck richten – sprich, das unternehmerische Denken müsste mehr einbezogen werden.

Wenn die Anforderungen, damit man Direktzahlungen erhält, auf Nachhaltigkeit setzen, dann müssen wir uns darüber im Klaren sein, was Nachhaltigkeit genau ist. Ist es nur die Ökologie? Für mich betrifft das nicht nur die Ökologie, sondern auch die Ökonomie – und das Ganze muss auch sozial nachhaltig sein. Ein Landwirtschaftsbetrieb muss umwelt- und tierfreundlich produzieren, er muss aber auch rentabel sein, und die Familie oder die Mitarbeitenden sollen nicht so viel arbeiten müssen, dass sie in einem Burnout landen.

Das heutige System der Direktzahlungen ist ein Auslaufmodell, es führt in die Sackgasse und wird den Herausforderungen der kommenden Jahre nicht mehr gerecht. Hier braucht es ein Umdenken. Aber hier nehme ich auch mich und meine Berufskollegen in die Pflicht: Wir müssen ebenfalls unseren Beitrag leisten und bereit sein, uns zu bewegen.

Engeli Hans: Ich möchte mich den Vorrednern absolut anschliessen. Ich wünsche mir mehr Wertschätzung für die landwirtschaftlichen Produkte und die Arbeiten, die der Landwirt auch ohne oder mit weniger Abgeltung macht – z.B. die Pflege der Landschaft. Hier kommt sofort auch die Zusammenarbeit mit dem Tourismus ins Spiel, wo wir noch weiterkommen müssen. Dafür, wie das genau gemacht werden soll, habe ich aber auch kein fertiges Rezept.

Hurni Christian: Ich wünsche mir wirklich auch weniger Bevormundung. Wir sind eine Spezies, die es geschafft hat, in den letzten fünfzig Jahren bei steigenden Kosten ohne Teuerung zurechtzukommen. Wir machten das durch die Mechanisierung und den Fortschritt in der Forschung wett – wie wir es heute hörten.

Lassen Sie die Unternehmer machen, auch wenn sie bei der Pyramide die Spitze und damit die wenigsten Personen sind – machen Sie bitte auch für sie Politik, und nicht nur für jene im untersten Teil der Pyramide. Schaffen Sie uns gute Rahmenbedingungen, in denen wir uns bewegen und Unternehmer sein können. Nur mit Spielraum kann man Unternehmer sein, und das möchten wir auch – zumindest jene, die es können, denn wir hörten heute, dass nicht alle



Unternehmer sein können. Diese Rahmenbedingungen brauchen wir in der Schweiz mit unseren hohen Kosten.

Bourgeois Sabine: Au risque de me répéter, j'ai besoin en tant qu'agricultrice de connaissances, de technologies, d'essais sur le terrain qui aillent dans le sens de l'activité de l'entreprise et qui permettent d'en faire ressortir les besoins. Enfin, il faut que les choses aillent vite.

Nicolet: Pour ma part, j'ai besoin que les paiements directs soient redirigés vers une agriculture axée sur la production et qui permette de créer de la valeur ajoutée. A ce titre, je profite d'inviter les parlementaires ici présents à soutenir ma motion 18.3049, "Pour un encouragement à la production de cultures fourragères et de sources protéiques indigènes". La production fourragère en Suisse a diminué de 200 000 tonnes en l'espace de dix ans or, aujourd'hui, on nous reproche d'importer des céréales pour affourager les élevages suisses. En soutenant la culture fourragère suisse, on favorise la production suisse, on produit de la marchandise qui sera livrée dans des moulins, on diminue l'importation et, surtout, on assure la traçabilité du produit, ce qui correspond aussi à ce que veut le consommateur. D'ailleurs, on n'a pas beaucoup parlé du consommateur aujourd'hui, or l'agriculteur sait que sans ce dernier il ne peut rien faire, et qu'il convient donc de travailler avec et non pas contre lui.



Fazit der Finanzkommissionen

Als Fazit halten die Finanzkommissionen fest, dass es zwar auch weiterhin staatlicher Unterstützung in Form von Direktzahlungen braucht, und zwar nicht zuletzt, um gemeinschaftliche Leistungen abzugelten und die höheren Produktionskosten gegenüber dem Ausland abzufedern. Dennoch sollte die Landwirtschaft und ihre Politik ihren Sonderstatus lockern und sich - zum Beispiel im Bildungsbereich - der übrigen Wirtschaft annähern. Hier wäre weniger mehr, um unternehmerischen Freiraum zu schaffen.

Es besteht insbesondere noch politischer Handlungsbedarf im Hinblick auf Innovationsförderung sowie eine Forschung, die den Landwirten primär unterstützend zur Seite steht. Den anstehenden Herausforderungen lässt sich nicht allein durch Direktzahlungen begegnen, sondern durch unternehmerische Freiräume und entsprechende Finanzierungsmöglichkeiten. Diese Kriterien sollten in Zukunft in der agrar- und finanzpolitischen Debatte verstärkt Beachtung finden.