

Erwerbskombination in der Landwirtschaft als unternehmerisches Zukunftsmodell

Abschlussbericht



Abbildung 1: Titelbild

Quelle: Eigenes Foto

Verfasser:	Alain Brem
Studienrichtung / Klasse:	Betriebsökonomie 3.2
Projektauftraggeber:	Dr. sc. ETH Martin Brugger [Schweiz. Bauernverband SBV]
Betreuender Dozent:	Prof.em. Ernst Wüthrich [FHNW, Olten]
Ort und Datum:	Olten, 17. August 2011

Vorwort

Trotz starker Konkurrenz und sinkenden Verkaufserlösen mit der Landwirtschaft glücklich werden – ein zu schönes Bild? Für die einzelnen Landwirtschaftsbetriebe ein erstrebenswertes Bild! Im Rahmen dieser Bachelor Thesis stand diese Frage immer im Vordergrund, auch wenn sie nicht explizit erwähnt wurde. Als angehender Betriebsökonom erhielt ich die Möglichkeit, für den Schweizerischen Bauernverband das Thema Erwerbskombination in der Landwirtschaft zu untersuchen.

Um mir ein vertieftes Bild der aktuellen und relevanten Themen bezüglich der Erwerbskombinationen in der Praxis zu verschaffen, interviewte ich vier landwirtschaftliche Berater. Sie liessen mich an ihrem grossen Erfahrungsschatz teilhaben und trugen damit in erheblichem Masse zum Gelingen dieser Arbeit bei. Vielen Dank!

Für diese Arbeit habe ich sieben Interviews mit Betriebsleiterehepaaren aus den Kantonen Aargau, Bern und Jura durchgeführt. An dieser Stelle danke ich ihnen ganz herzlich für ihre Offenheit und Unterstützung. Aus diesen sehr persönlichen Gesprächen nehme ich viel mit, das mir über die Bachelor Thesis hinaus dienen wird.

An dieser Stelle danke ich Dr. sc. ETH Martin Brugger vom Schweizerischen Bauernverband vielmals für den interessanten Auftrag und die sehr gute Unterstützung. Der Einblick in die für mich bis anhin noch weitgehend unbekannt Landwirtschaft ist für mich sehr wertvoll.

Einen besonderen Dank wende ich an Prof.em. Ernst Wüthrich, betreuender Dozent der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft, in Olten. Er hat meine Arbeit stets interessiert und sehr unterstützend begleitet.

Ich danke des Weiteren all jenen, die durch Gegenlesen und Diskutieren zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Management Summary

Der Schweizerische Bauernverband will mit dieser Bachelor Thesis bestehende Grundlagen zur Beurteilung von möglichen Erwerbskombinationen in der Landwirtschaft aufarbeiten und ergänzen. Basierend auf konkreten Fallbeispielen soll ein praxisnaher Leitfaden erarbeitet werden, der als Grundlage für die Beurteilung und Berechnung von möglichen Erwerbskombinationslösungen mit unselbständigem Nebenerwerb dient.

Nach dem Studium der aktuellen Literatur sind provisorische Forschungsfragen formuliert worden. Mit Hilfe von vier Experteninterviews konnten diese provisorischen Forschungsfragen überprüft und ergänzt werden. Anschliessend folgten sieben Interviews mit Betriebsleiterehepaaren aus den Kantonen Aargau, Bern und Jura. Mit diesen Erkenntnissen und dem Hintergrundwissen aus der Literatur wurden die vier Forschungsfragen beantwortet. Die Recherchen ergaben, dass das Zusatzeinkommen aus den Nebenerwerben für die Mehrheit der Betriebe eine absolute finanzielle Notwendigkeit darstellt. Nebst finanziellen Gründen gibt es viele qualitative Gründe für die Wahl eines Nebenerwerbes. Auch kann je nach der Art des Nebenerwerbes nebst dem reinen Mehreinkommen ein Zusatznutzen für den Betrieb generiert werden, wobei dieser mehrheitlich vielmehr eine angenehme Nebenwirkung und nicht Ursache des Nebenerwerbes ist.

Eine Erwerbskombination hat vielfältige Auswirkungen auf einen Landwirtschaftsbetrieb und die Bauernfamilie. Üblicherweise wird der Betrieb für die Erwerbskombination so angepasst, dass es zeitlich möglich ist, den jeweiligen Nebenerwerb auszuüben. Das heisst, dass zum Beispiel arbeitsintensive Betriebszweige wie die Milchwirtschaft oder der Weinanbau aufgegeben werden. Mit der Arbeitszeit, welche neben der Erwerbstätigkeit für die Landwirtschaft bleibt, werden typischerweise weniger arbeitsintensive Betriebszweige wie die Mutterkuhhaltung oder extensiver Ackerbau betrieben. Diese Umstellungen haben meistens auch Auswirkungen auf die Gebäude und die Maschinen der jeweiligen Landwirtschaftsbetriebe, welche auf die neuen Betriebszweige angepasst werden müssen. Trotz diesen Anpassungen kommt es auf den untersuchten Betrieben vor allem im Sommer zeitweise zu sehr hohen Arbeitsbelastungen. Für die Familie sind diese Änderungen eine grosse Herausforderung, gleichzeitig aber auch eine grosse Chance, als Familienbetrieb nach den eigenen Wertvorstellungen leben zu können.

Um die Landwirtschaftsbetriebe bei der strategischen und operativen Planung der sehr verbreiteten Erwerbskombinationen zu unterstützen wird empfohlen, den in dieser Arbeit entworfenen Leitfaden weiterzuentwickeln und in der Praxis zu testen. Dieser Leitfaden ist eine mögliche Basis für die Beurteilung und Berechnung von Erwerbskombinationslösungen und kann in diesem Sinne als Diskussionsgrundlage verwendet werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Management Summary.....	III
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Forschungsfragen	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
2. Hintergrund	7
2.1 Betriebsformen.....	7
2.1.1 Entwicklung der Anzahl Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe nach Regionen	7
2.2 Gesamteinkommen	9
2.3 Landwirtschaftliches Einkommen	9
2.4 Arbeitsverdienst der Familienarbeitskräfte	10
2.5 Ausserlandwirtschaftliches Einkommen	11
2.6 Die Eigenkapitalbildung.....	13
2.7 Theorie zur Analyse des landwirtschaftlichen Buchhaltungsabschlusses.....	14
2.7.1 Erfolgsrechnung: Wie ist die Leistungsfähigkeit?.....	15
2.7.2 Struktur der Bilanz: Wie solide ist das Unternehmen?	16
2.7.2.1 Anlagedeckungsgrad 2	16
2.7.2.2 Eigenfinanzierungsgrad	17
2.7.2.3 Verschuldungsfaktor	17
2.7.2.4 Liquidität: Wie ist die Zahlungsbereitschaft?	18
3. Betriebsplanung, Haushaltsplanung und die Erwerbskombination.....	19
3.1 Einleitung.....	19
3.2 Betriebsplanung	20
3.2.1 Reduktion	21
3.2.2 Konzentration.....	22
3.3 Haushaltsplanung.....	23
3.4 Erwerbskombinationen	24
3.5 Gründe für und gegen die Erwerbskombination.....	25
4. Methodische Grundlagen.....	27
4.1 Interview Methoden.....	27
4.2 Das Leitfaden Interview.....	27
4.2.1 Das Experten Interview	27
4.2.2 Das fokussierte Interview	27
5. Die Experten und die Fallbetriebe	28
5.1 Vorstellung Experten	28
5.1.1 Christian Galliker	28
5.1.2 Hansjörg Meier.....	28

5.1.3	Josef Angehrn	28
5.1.4	Beat Gügler	29
5.2	Vorstellung Fallbetriebe	30
5.2.1	Betriebsspiegel Betrieb 1	30
5.2.2	Betriebsspiegel Betrieb 2	31
5.2.3	Betriebsspiegel Betrieb 3	31
5.2.4	Betriebsspiegel Betrieb 4	32
5.2.5	Betriebsspiegel Betrieb 5	32
5.2.6	Betriebsspiegel Betrieb 6	33
5.2.7	Betriebsspiegel Betrieb 7	33
6.	Gründe für die Wahl einer Erwerbskombination mit Nebenerwerb	34
6.1	Monetäre Werte in der Landwirtschaft	34
6.2	Nichtmonetäre Werte in der Landwirtschaft	35
6.3	Aus- und Weiterbildung in der Landwirtschaft	36
6.4	Gründe für die Wahl einer Erwerbskombination mit Nebenerwerb	37
6.4.1	Betrieb 1	38
6.4.2	Betrieb 2	38
6.4.3	Betrieb 3	39
6.4.4	Betrieb 4	39
6.4.5	Betrieb 5	39
6.4.6	Betrieb 6	40
6.4.7	Betrieb 7	40
6.4.8	Zusammenfassung als Tabelle	41
6.5	Fazit	43
7.	Auswirkungen auf den Betrieb und die Familie	44
7.1	Kurzfristige Auswirkungen auf den Betrieb.....	44
7.2	Kurzfristige Auswirkungen auf die Familie	45
7.3	Langfristige Auswirkungen auf den Betrieb und die Familie.....	46
7.4	Chancen und Gefahren der Erwerbskombination.....	46
7.5	Fazit	51
8.	Beurteilung einer Erwerbskombination mit Nebenerwerb	52
8.1	Kriterien für die Beurteilung.....	52
8.2	Analyse der landwirtschaftlichen Buchhaltungsabschlüsse	53
8.2.1	Erfolgsrechnung: Wie ist die Leistungsfähigkeit?.....	53
8.2.2	Struktur der Bilanz: Wie solide ist das Unternehmen?	54
8.2.2.1	Anlagedeckungsgrad 2	54
8.2.2.2	Eigenfinanzierungsgrad	55
8.2.2.3	Verschuldungsfaktor	55
8.2.3	Liquidität: Wie ist die Zahlungsbereitschaft?	55

8.3	Fazit	56
9.	Leitfaden für die Planung einer Erwerbskombination mit Nebenerwerb.....	57
9.1	Gedanken zur Entwicklung des Leitfadens.....	57
9.2	Aufbau des Leitfadens	57
9.3	Strategische Planung einer Erwerbskombination	58
9.3.1	Hintergrundinformationen zur Erwerbskombination studieren.....	59
9.3.1.1	Enge Verknüpfung zwischen Familie, Haushalt, Betrieb und Erwerbskombination	59
9.3.1.2	Ungeeignete Betriebszweige für eine Erwerbskombination.....	60
9.3.1.3	Vorentscheidung	60
9.3.1.4	Notwendige Anpassungen.....	60
9.3.1.5	Häufigste Fehler	61
9.3.1.6	Rechtliche Aspekte	62
9.3.2	Analyse durchführen	62
9.3.2.1	Checkliste zur Analyse der Persönlichkeit und der Familie	64
9.3.2.2	Checkliste zur Analyse des Haushalts.....	66
9.3.2.3	Checkliste zur Analyse der Erwerbskombination	67
9.3.2.4	Checkliste zur Analyse des Betriebes	68
9.3.3	Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren ausarbeiten.....	69
9.3.4	Ziele formulieren	69
9.3.5	Grundstrategien entwickeln.....	70
9.3.6	Risikoprüfung.....	72
9.3.7	Auswahl der Strategie	73
9.4	Operative Planung einer Erwerbskombination	74
9.4.1	Analyse der Ausgangslage und Hintergrundinformationen studieren.....	75
9.4.1.1	Ausserbetriebliche Tätigkeiten.....	75
9.4.1.2	Merkmale des Arbeitsvertrages	76
9.4.1.2.1	Verpflichtung des Arbeitnehmers	76
9.4.1.2.2	Verpflichtung des Arbeitgebers.....	76
9.4.1.3	Teilzeitarbeit.....	76
9.4.1.4	Jobsharing.....	77
9.4.1.5	Aushilfsarbeit.....	77
9.4.1.6	Temporärarbeit	78
9.4.1.7	Bewerbung, Vorstellungsgespräch und Vertragsabschluss.....	78
9.4.1.8	Gesetzliche Rahmenbedingungen.....	79
9.4.1.8.1	Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV).....	79
9.4.1.8.2	Arbeitslosenversicherung (ALV)	79
9.4.1.8.3	Berufliche Vorsorge (BVG).....	80
9.4.1.8.4	Familienzulagen (FamZG)	80
9.4.1.8.5	Bäuerliches Bodenrecht (BGBB).....	80

9.4.1.8.6	Direktzahlungen (DZV).....	80
9.4.1.8.7	Strukturverbesserungen und Betriebshilfe (SVV)	81
9.4.1.8.8	Raumplanung.....	81
9.4.1.8.9	Pacht.....	81
9.4.1.8.10	Übergabe des Betriebes (Hofübergabe).....	81
9.4.2	Operative Ziele formulieren	82
9.4.2.1	Ziele nach SMART formulieren.....	82
9.4.2.2	Zielhierarchie festlegen	84
9.4.3	Festlegung der Massnahmen	84
9.4.4	Bestimmung des Mitteleinsatzes	85
9.4.5	Durchführung (Realisierung)	85
9.4.6	Evaluation der Resultate	85
9.5	Fazit	85
10.	Fazit	86
10.1	Zusammenfassung.....	86
10.2	Stellungnahme und Rückblick	87
10.3	Ausschau.....	87
11.	Authentizitätserklärung.....	88
12.	Quellenverzeichnis	89
12.1	Literatur.....	89
12.2	Internet.....	90
13.	Abbildungsverzeichnis	91
14.	Tabellenverzeichnis	92
15.	Anhang.....	93
15.1	Leitfaden Interviews Experten	93
15.2	Interviews Experten.....	93
15.3	Leitfaden Interviews Fallbetriebe.....	93
15.4	Interviews Fallbetriebe.....	93
15.5	Datenträger (elektronische Version Bachelor Thesis).....	93

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Viele Landwirtschaftsbetriebe haben ein zu geringes landwirtschaftliches Einkommen, um nur von diesem leben zu können. Ungünstige Preisverhältnisse, gesättigte Märkte sowie ein beschränktes Angebot an Boden begrenzen häufig ein notwendiges Wachstum des einzelnen landwirtschaftlichen Betriebes. Die Erwerbskombinationen haben deshalb auf vielen Bauernhöfen eine grosse Bedeutung erlangt. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.336)

Im Vergleich zur Industrie und zum Dienstleistungssektor hat die Landwirtschaft ein entscheidendes Handicap: Der Boden, ihr wichtigster Produktionsfaktor, lässt sich im Unterschied zum Produktionsfaktor Kapital, der die Produktionsmöglichkeiten in anderen Branchen wesentlich bestimmt, nicht beliebig vermehren. Die Landwirtinnen und Landwirte versuchten seit Jahrhunderten ihre Böden immer intensiver zu bewirtschaften mit dem Ziel, die Produktivität zu erhöhen. Jedoch gerieten sie dadurch in die sogenannte landwirtschaftliche Tretmühle, welche der amerikanische Ökonom Willard Cochrane bereits im Jahre 1958 dargestellt hat. Unter den heutigen Bedingungen hat der einzelne Landwirt kaum eine Möglichkeit, seine Produkte zu differenzieren und sich von seinen Mitbewerbern abzuheben. Die Lebensmittelhersteller, welche den Landwirtinnen ihre Produkte abkaufen, wollen homogene, undifferenzierte Produkte wie Weizen oder Rohmilch, bei denen es nicht darauf ankommt, ob sie vom Landwirt A oder vom Landwirt B stammen. Der Landwirt A kann sich also nur vom Landwirt B abheben, indem er günstiger produziert und seine Arbeitsproduktivität erhöht. Dies hat einen gewaltigen Verdrängungswettbewerb zur Folge, bei dem immer weniger Landwirtinnen immer mehr Lebensmittel produzieren. Gleichzeitig fallen die Preise und die landwirtschaftlichen Einkommen gehen unter Umständen sogar zurück. Die Landwirte laufen auf einer Tretmühle, wo sie trotz kontinuierlichen Produktivitätsfortschritten nicht vom Fleck kommen. Ohne staatliche Subventionen wären die Landwirte als Berufsstand in den Ländern wie der Schweiz, Deutschland oder Österreich längst verschwunden. Es gibt gute Gründe, dass Industrieländer ihren Bauernstand mit Subventionen am Leben halten. Die Versorgungssicherheit der Bevölkerung mit gesunder Nahrung ist der wichtigste Aspekt. Zudem bewahrt man sich auch eine gewisse Unabhängigkeit der Versorgung von den Schwankungen der Lebensmittelpreise auf dem Weltmarkt. Die Erhaltung der Kulturlandschaft stellt eine weitere wichtige Leistung der heimischen Landwirtinnen dar. (Vgl. Binswanger 2008, S.7 - 8)

Die Erwerbskombinationen, mit denen sich die Landwirtinnen und Landwirte das fehlende Einkommen erarbeiten, werden entweder mit betriebsgebundenen Tätigkeiten oder mit ausserbetrieblichen Tätigkeiten realisiert. Diese Arbeit legt den Fokus auf Landwirtschaftsbetriebe, welche ausserhalb des Betriebes einer unselbständigen Erwerbstätigkeit nachgehen. Zusätzlich zum Einkommen und dem vielfältigen Arbeitsalltag findet dabei oftmals ein Wissenstransfer statt, der sowohl dem Landwirt-

schaftsbetrieb als auch der Arbeitgeberfirma einen Nutzen stiftet. In anderen Fällen führt die Erwerbskombination jedoch zu Belastungsspitzen oder im Extremfall zu einer Arbeitsüberlastung. Da in einem Landwirtschaftsbetrieb die Familie, der Haushalt und der Betrieb sehr eng verknüpft sind, kommt es manchmal auch zu Spannungen innerhalb der Bauernfamilie. Diese Arbeit soll bestehende Grundlagen zur Beurteilung von möglichen Erwerbskombinationslösungen aufarbeiten und ergänzen.

Diese Bachelor Thesis stützt sich nebst der aktuellen Literatur auf sieben Fallbeispiele, welche eine Erwerbskombination mit Nebenerwerb ausüben sowie auf vier Interviews mit Experten aus der landwirtschaftlichen Beratung. Als Zusammenfassung soll ein praxisorientierter Leitfaden entstehen, der die Grundlagen für die Beurteilung und Berechnung von möglichen Erwerbskombinationslösungen aufzeigt. Diese Bachelor Thesis ist keine Konkurrenz oder ein Ersatz für eine landwirtschaftliche Beratung. Vielmehr soll sie den Landwirtinnen und den Beratern als zusätzliches Instrument im Beratungsprozess dienen.

1.2 Forschungsfragen

Die Fragestellungen in einer wissenschaftlichen Arbeit bestimmen zu einem grossen Teil auch die Qualität der Arbeit. Werden „gute“ Fragen gestellt und dann angemessen beantwortet, so wird eine gute Arbeit entstehen. (Vgl. Leutwyler, Hess, Maier, Roos, Senn 2007, S.35) Nach einer ersten Literaturrecherche entstanden provisorische Forschungsfragen. Mit Hilfe von vier Interviews mit Experten aus der landwirtschaftlichen Beratung (Vgl. Kapitel 5.1) konnten diese provisorischen Forschungsfragen überprüft und ergänzt werden. Diese Bachelor Thesis soll zur Beantwortung der nachfolgenden Forschungsfragen einen wesentlichen Beitrag leisten:

Forschungsfrage 1

Welches sind die Gründe, dass eine Erwerbskombinationslösung mit Nebenerwerb gewählt wird?

Forschungsfrage 2

Welche kurzfristigen und langfristigen Auswirkungen hat die Erwerbskombination mit Nebenerwerb auf die Familie und den Betrieb?

Forschungsfrage 3

Wie kann eine Erwerbskombinationslösung mit Nebenerwerb qualitativ und quantitativ (finanziell) beurteilt werden?

Forschungsfrage 4

Was muss bei der Planung einer solchen Erwerbskombinationslösung alles berücksichtigt werden, damit diese möglichst gut funktioniert?

1.3 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau dieser Bachelor Thesis ist in den folgenden Tabellen 1, 2 und 3 beschrieben.

Tabelle 1: Aufbau der Arbeit / 1. Teil

AUFBAU DER ARBEIT			
TEILE	INHALT	FORSCHUNGSFRAGEN	METHODEN
Kapitel 1 - Einleitung	Problemstellung und Zielsetzung		
	Forschungsfragen		
	Aufbau der Arbeit		
Kapitel 2 - Hintergrund	Betriebsformen		Literatur-recherche
	Gesamteinkommen		
	Landwirtschaftliches Einkommen		
	Arbeitsverdienst der Familienarbeitskräfte		
	Ausserlandwirtschaftliches Einkommen		
	Die Eigenkapitalbildung		
	Theorie zur Analyse des landwirtschaftlichen Buchhaltungsabschlusses		
Kapitel 3 - Betriebsplanung, Haushaltsplanung und die Erwerbskombination	Einleitung		Literatur-recherche
	Betriebsplanung		
	Haushaltsplanung		
	Erwerbskombinationen		
	Gründe für und gegen die Erwerbskombination		

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 2: Aufbau der Arbeit / 2. Teil

AUFBAU DER ARBEIT			
TEILE	INHALT	FORSCHUNGSFRAGEN	METHODEN
Kapitel 4 - Methodische Grundlagen	Interview Methoden		
	Das Leitfaden Interview		
Kapitel 5 - Die Experten und die Fallbetriebe	Vorstellung Experten		Interview mit Experten Interview mit Fallbetrieben
	Vorstellung Fallbetriebe		
Kapitel 6 - Gründe für die Wahl einer Erwerbsskombination mit Nebenerwerb	Monetäre Werte in der Landwirtschaft	1	Interview mit Experten Interview mit Fallbetrieben
	Nichtmonetäre Werte in der Landwirtschaft		
	Aus- und Weiterbildung in der Landwirtschaft		
	Gründe für die Wahl einer Erwerbsskombination mit Nebenerwerb		
	Fazit		
Kapitel 7 - Auswirkungen auf den Betrieb und die Familie	Kurzfristige Auswirkungen auf den Betrieb	2	Interview mit Experten Interview mit Fallbetrieben
	Kurzfristige Auswirkungen auf die Familie		
	Langfristige Auswirkungen auf den Betrieb und die Familie		
	Chancen und Gefahren der Erwerbsskombination		
	Fazit		
Kapitel 8 - Beurteilung einer Erwerbsskombination mit Nebenerwerb	Kriterien für die Beurteilung	3	Interview mit Experten Interview mit Fallbetrieben
	Analyse der landwirtschaftlichen Buchhaltungsabschlüsse		
	Fazit		

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 3: Aufbau der Arbeit / 3. Teil

AUFBAU DER ARBEIT			
TEILE	INHALT	FORSCHUNGS- FRAGEN	METHODEN
Kapitel 9 - Leitfaden für die Planung einer Erwerbskombination mit Nebenerwerb	Gedanken zur Entwicklung des Leitfadens	1,2,3,4	Interview mit Experten Interview mit Fallbetrieben
	Aufbau des Leitfadens		
	Strategische Planung einer Erwerbskombination		
	Operative Planung einer Erwerbskombination		
	Fazit		
Kapitel 10 - Fazit	Zusammenfassung	1,2,3,4	Interview mit Experten Interview mit Fallbetrieben
	Stellungnahme und Rückblick		
	Ausschau		

Quelle: Eigene Darstellung

2. Hintergrund

Dieses Kapitel beginnt mit den wichtigsten Hintergrundinformationen zu den landwirtschaftlichen Betriebsformen, dem landwirtschaftlichen Einkommen und dessen Zusammensetzung sowie der Analyse des landwirtschaftlichen Buchhaltungsabschlusses. Zudem wird die wirtschaftliche Situation der landwirtschaftlichen Betriebe in der Schweiz dargestellt. Diese Hintergrundinformationen sollen die Bedeutung der Erwerbsskombination mit Nebenerwerb in der Schweiz erörtern.

2.1 Betriebsformen

In der schweizerischen Landwirtschaft wird zwischen Haupterwerbs- und Nebenerwerbsbetrieben unterschieden. Bei einem Haupterwerbsbetrieb ist der Betriebsinhaber überwiegend im Betrieb tätig und das Einkommen der Familie stammt zu mehr als 50 Prozent aus dem landwirtschaftlichen Unternehmen. Bei einem Nebenerwerbsbetrieb werden weniger als die Hälfte des Einkommens der Familie aus dem landwirtschaftlichen Betrieb generiert. Man unterscheidet zwischen landwirtschaftlichem und ausserlandwirtschaftlichem Nebenerwerb. Wenn der grösste Teil der benutzten Gebäude oder der bewirtschafteten Fläche gemietet respektive gepachtet sind, so spricht man vom Pachtbetrieb. Von überbetrieblicher Zusammenarbeit oder von einer Betriebs(zweig)gemeinschaft ist die Rede, wenn zwei oder mehrere Betriebe einen oder alle Betriebszweige ganz oder teilweise zusammengelegt haben. (Vgl. Landwirtschaftlicher Informationsdienst LID 2011)

2.1.1 Entwicklung der Anzahl Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe nach Regionen

Die Entwicklung der Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe in Tabelle 4 zeigt, dass zwischen dem Jahr 2000 und 2009 die Abnahmerate bei den Haupterwerbsbetrieben (-1,7 Prozent) etwas tiefer war als bei den Nebenerwerbsbetrieben (-2 Prozent). Das gleiche konnte schon vor einem Jahrzehnt beobachtet werden. In den Regionen verliefen die Entwicklungen unterschiedlich. In den Bergregionen war die jährliche Abnahmerate der Haupterwerbsbetriebe nach dem Jahr 2000 mit 0,9 Prozent am tiefsten. Vom Jahr 1990 bis 2000 wurde in dieser Region noch die höchste Abnahmerate (-3,3 Prozent) beobachtet. In der Bergregion nahmen die Nebenerwerbsbetriebe zwischen dem Jahr 2000 und 2009 am meisten ab (-3,4 Prozent). Zwischen dem Jahr 1990 und 2000 war sie mit 2,2 Prozent die tiefste. (Vgl. Bundesamt für Landwirtschaft BLW 2011, S.11)

Tabelle 4: Entwicklung der Anzahl Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe

Markmal	Anzahl Betriebe				Veränderung pro Jahr in %		
	2000	2007	2008	2009	2000-2009	2007-2008	2008-2009
Haupterwerbsbetriebe							
Talregion	23'536	20'947	20'451	19'655	-2.0	-2.4	-3.9
Hügelregion	13'793	12'620	12'270	11'629	-1.9	-2.8	-5.2
Bergregion	11'910	11'467	11'272	10'930	-0.9	-1.7	-3.0
Total	49'239	45'034	43'993	42'214	-1.7	-2.3	-4.0
Nebenerwerbsbetriebe							
Talregion	8'076	6'490	6'558	7'053	-1.5	1.0	7.5
Hügelregion	5'164	4'341	4'439	4'839	-0.7	2.3	9.0
Bergregion	8'058	5'899	5'904	5'928	-3.4	0.1	0.4
Total	21'298	16'730	16'901	17'820	-2.0	1.0	5.4

Quelle: Vgl. Bundesamt für Landwirtschaft BLW 2011, S.11

Die Bedeutung der Nebeneinkommen nimmt in der Landwirtschaft ständig zu. Im Jahr 2009 erwirtschafteten die Landwirtschaftsfamilien erstmals fast 30 Prozent des Gesamteinkommens mit ausserlandwirtschaftlichen Tätigkeiten. Auch die Nebenerwerbsbetriebe kommen unter Druck und viele von ihnen geben ihren Betrieb auf. Bei der Interpretation der Tabelle 4 muss in diesem Zusammenhang beachtet werden, dass diverse Haupterwerbsbetriebe zu Nebenerwerbsbetrieben werden, dass sich aber Nebenerwerbsbetriebe durch Wachstum auch zu Haupterwerbsbetrieben entwickeln können. Die Schweizer Landwirtschaft zählte im Jahr 2009 total 42'214 Haupterwerbsbetriebe und 17'820 Nebenerwerbsbetriebe. (Vgl. Fehrenbach, Jutzeler, Thuner, Etter 2011, S.1)

2.2 Gesamteinkommen

Das Gesamteinkommen in der Landwirtschaft setzt sich aus dem landwirtschaftlichen Einkommen sowie dem ausserlandwirtschaftlichen Einkommen zusammen. Es steht den Landwirten für die folgenden Zwecke zur Verfügung:

- Konsumieren (Privatverbrauch)
- Sparen (inklusive Altersvorsorge)
- Investieren (nicht mit Abschreibungen finanzierte Investitionen)

Investitionen sind nicht immer vollständig mit Abschreibungen finanzierbar. Eine Inflation (Teuerung) kann dazu führen, dass zusätzliches Kapital benötigt wird. Auch möglich ist ein zusätzlicher Kapitalbedarf durch geplantes Wachstum. (Vgl. Schmid, Dux 2010, S.19) Im Jahr 2009 betrug das Gesamteinkommen in der Talregion 99'000 Schweizer Franken pro Haushalt, in der Hügelregion 82'000 Schweizer Franken und in der Bergregion 70'000 Schweizer Franken. Die Entwicklung des Gesamteinkommens hängt stark von der Entwicklung des landwirtschaftlichen Einkommens ab, welches im nächsten Unterkapitel beschrieben wird (Vgl. Schmid, Roesch 2010, S.6)

2.3 Landwirtschaftliches Einkommen

Das landwirtschaftliche Einkommen ist der vom landwirtschaftlichen Betrieb erwirtschaftete Jahreserfolg, welcher die auf dem Betrieb geleistete Familienarbeit und das im Betrieb eingesetzte Eigenkapital entschädigt. Daher kann es nicht direkt mit dem Lohneinkommen von unselbständig Erwerbstätigen verglichen werden. Für diesen Vergleich dient der Arbeitsverdienst je Familien-Arbeitskraft (FJAE). (Vgl. Schmid, Dux 2010, S.20)

Obwohl der Trend der Rohleistung in den vergangenen Jahren nach oben zeigte, veränderte sich das landwirtschaftliche Einkommen kaum (Abbildung 2). Die Rohleistungen wurden durch die ebenfalls höheren Fremdkosten wieder ausgeglichen. In erster Linie ist es dem Rückgang der Familienarbeitskräfte pro Betrieb zu verdanken, dass sich der Arbeitsverdienst wenigstens nominal betrachtet in diesem Zeitraum leicht verbessert hat. (Vgl. Schweizerischer Bauernverband 2011, S.19)

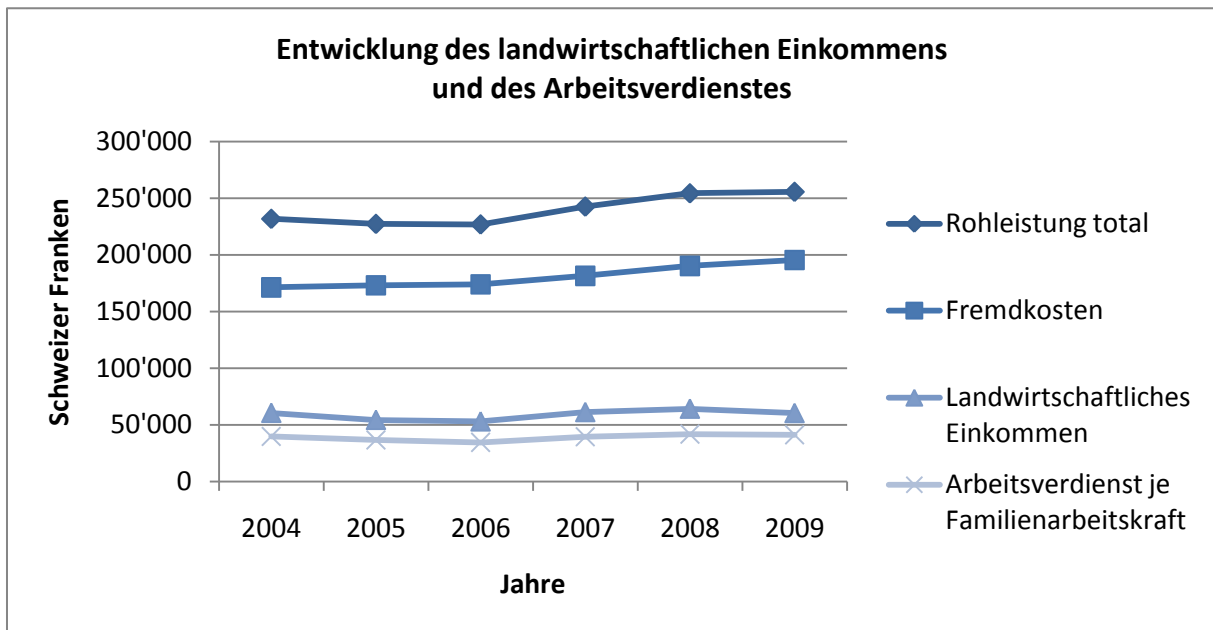


Abbildung 2: Entwicklung landwirtschaftliches Einkommen

Quelle: Vgl. Schweizerischer Bauernverband 2011, S.19

2.4 Arbeitsverdienst der Familienarbeitskräfte

Dies ist der vom landwirtschaftlichen Betrieb erwirtschaftete Jahresüberschuss, welcher als Entschädigung für die geleistete Arbeit auf dem Betrieb von nichtentlohnten Familienarbeitskräften zur Verfügung steht. Berechnet wird der Arbeitsverdienst der Familienarbeitskräfte, indem vom landwirtschaftlichen Einkommen der Zinsanspruch des betrieblichen Eigenkapitals abgezogen wird. (Vgl. Schmid, Roesch 2010, S.6)

Tabelle 5: Arbeitsverdienst je Familienarbeitskraft und Vergleichslohn 2007/2009

	Talregion 2007/2009	Hügelregion 2007/2009	Bergregion 2007/2009
Arbeitsverdienst (Median) CHF/FJAE	48'213	34'776	25'012
Vergleichslohn* (Median) CHF/FJAE	72'311	65'789	61'347

* Quelle: Lohnstrukturerhebung des BFS

Quelle: Vgl. Schmid, Roesch 2010, S.6

2.5 Ausserlandwirtschaftliches Einkommen

Die landwirtschaftlichen Haushalte erzielten im Jahr 2009 ein mittleres ausserlandwirtschaftliches Einkommen von 26'000 Schweizer Franken. Das ausserlandwirtschaftliche Einkommen setzt sich aus folgenden Positionen zusammen:

- Ausserlandwirtschaftliches Einkommen aus selbständiger Erwerbstätigkeit
- Ausserlandwirtschaftliches Einkommen aus unselbständiger Erwerbstätigkeit
- Familienzulagen
- Renten und Taggelder
- Erträge aus Kapitalanlagen
- Andere ausserlandwirtschaftliche Einkommen

Zwischen den Regionen gibt es nur kleine Unterschiede. Drei Viertel der ausserlandwirtschaftlichen Einkommen werden im Durchschnitt mit Erwerbsarbeit generiert, wobei knapp zwei Drittel aus unselbständiger Erwerbstätigkeit stammen. Aus sogenannten Transferzahlungen (zum Beispiel Kinderzulagen) stammt knapp ein Viertel des ausserlandwirtschaftlichen Einkommens. Im Durchschnitt schwankt das ausserlandwirtschaftliche Einkommen weniger stark als das landwirtschaftliche Einkommen und zeigt in den letzten Jahren eine leicht steigende Tendenz. Die folgenden Faktoren haben im Jahr 2009 zu einem höheren ausserlandwirtschaftlichen Einkommen beigetragen:

- Höhere Löhne aus unselbständigen Tätigkeiten
- Höhere Erträge aus Kapitalanlagen wegen der verbesserten Situation an den Aktienmärkten
- Gestiegene Renten und Familienzulagen

Abbildung 3 zeigt, dass in schlechteren Landwirtschaftsjahren der Anteil des ausserlandwirtschaftlichen Einkommens am Gesamteinkommen höher ist (zum Beispiel im Jahr 2006 im Durchschnitt 30 %) als in besseren Jahren (zum Beispiel im Jahr 2000 im Durchschnitt 23 %). Die absolute Höhe des ausserlandwirtschaftlichen Einkommens verändert sich allerdings nur wenig. Im Jahr 2009 betrug das ausserlandwirtschaftliche Einkommen in der Talregion 27 Prozent, in der Hügelregion 33 Prozent und in der Bergregion 35 Prozent des Gesamteinkommens. (Vgl. Schmid, Roesch 2010, S.6-7)

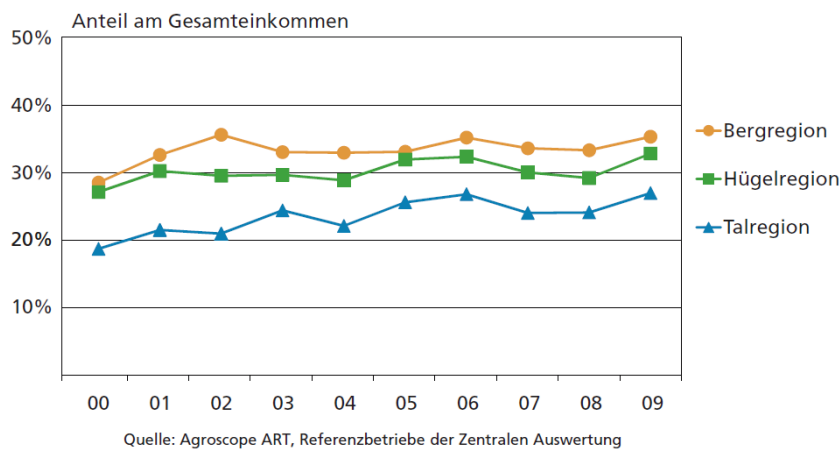


Abbildung 3: Anteil ausserlandwirtschaftliches Einkommen am Gesamteinkommen

Quelle: Schmid, Roesch 2010, S.7

Das ausserlandwirtschaftliche Einkommen hat je nach betrieblicher Ausrichtung eine andere Bedeutung. Gemessen an der Rohleistung aus der landwirtschaftlichen Produktion im Jahr 2009 sind die Landwirtschaftsbetriebe der Betriebstypen „Mutterkühe“, „Anderes Rindvieh“ und „Pferde/Schafe/Ziegen“ am kleinsten (weniger als 80'000 Schweizer Franken Rohleistung). Das ausserlandwirtschaftliche Einkommen trägt bei diesen Betriebstypen mehr als 40 Prozent zum Gesamteinkommen bei. Trotz des hohen ausserlandwirtschaftlichen Einkommensanteils ist das Gesamteinkommen im Vergleich zu den anderen Betriebstypen tiefer. Groskere Betriebe wie die „kombinierten Verkehrsmilch/Ackerbaubetriebe“ oder „kombinierte Veredelungsbetriebe“ weisen mit 21 Prozent den kleinsten Anteil an ausserlandwirtschaftlichen Einkommen aus. Bei den einkommensstarken Betrieben mit mehr als 100'000 Schweizer Franken Gesamteinkommen haben die „Ackerbau- und Veredelungsbetriebe“ mit rund 30 Prozent den höchsten Anteil ausserlandwirtschaftliches Einkommen am Gesamteinkommen. Dass es bei diesen Betriebstypen mehr Spielraum für ausserlandwirtschaftliche Tätigkeiten gibt, ist eine mögliche Erklärung dafür. (Vgl. Schmid, Roesch 2010, S.6-7)

2.6 Die Eigenkapitalbildung

Abbildung 4 zeigt, dass mit steigender Höhenlage der Landwirtschaftsbetriebe die Eigenkapitalbildung im Mittel der Jahre kleiner ist. Im Laufe der Jahre ändert sie stark mit den Schwankungen beim landwirtschaftlichen Einkommen. (Vgl. Schmid, Roesch 2010, S.6)

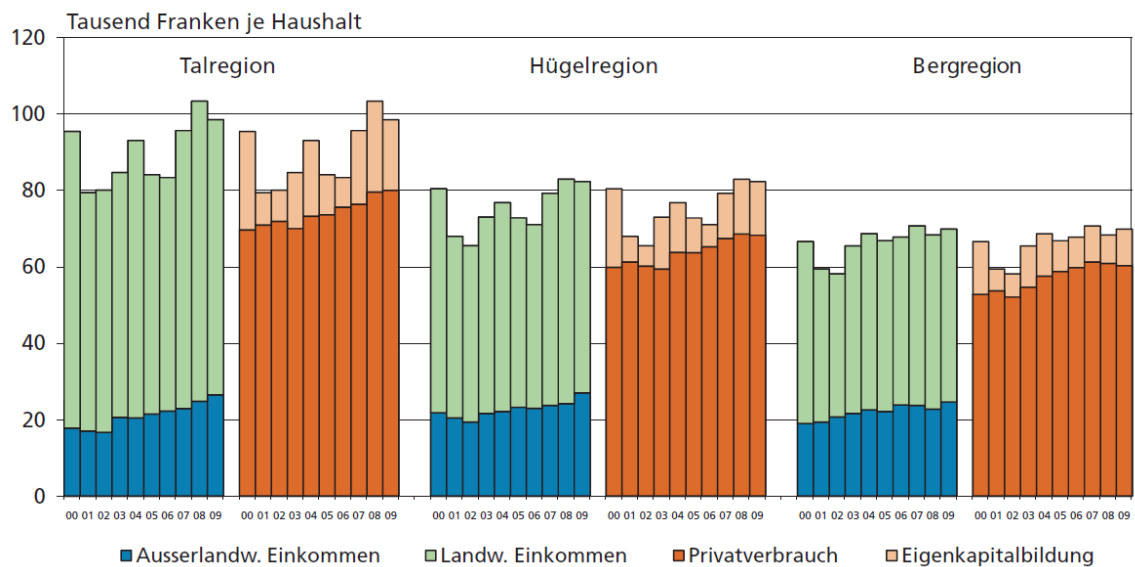


Abbildung 4: Einkommen, Privatverbrauch, Eigenkapitalbildung 2000 bis 2009

Quelle: Schmid, Roesch 2010, S.7

Bezüglich der Eigenkapitalbildung gibt es innerhalb der Regionen grosse Unterschiede. Im Jahr 2009 verzeichnen 32 Prozent der Talbetriebe einen Eigenkapitalverzehr. Bei den Hügelbetrieben sind es 33 Prozent und bei den Bergbetrieben 37 Prozent. Betriebe, welche einen Eigenkapitalverzehr aufweisen, leben „von der Substanz des Betriebes“. Wenn diese Situation über mehrere Jahre anhält und beabsichtigt wird, den Betrieb auch längerfristig weiterzuführen, wird es problematisch. Phasen mit einer negativen oder tiefen Eigenkapitalbildung müssen kurzfristig nicht Anlass zur Sorge geben. Ein Eigenkapitalverzehr kann zum Beispiel in einzelnen Jahren auftreten, wenn ein Betrieb einem Markt mit hohen Preisschwankungen ausgesetzt ist (Stichwort „Schweinepreiszyklus“). (Vgl. Schmid, Roesch 2010, S.6 - 7)

2.7 Theorie zur Analyse des landwirtschaftlichen Buchhaltungsabschlusses

Eine gute Unternehmensführung spielt sich auf mehreren Ebenen ab. Die Landwirtin muss sicherstellen, dass genügend Mittel vorhanden sind für:

- die Sicherung des Familienunterhalts
- die Beibehaltung der technischen und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit
- die Bildung von genügend Altersreserven

Kurzfristig müssen zudem die liquiden Mittel so verwaltet werden, dass die Debitoren immer fristgemäß beglichen werden können. Um dies zu gewährleisten, stehen den Landwirten moderne Managementmethoden und –instrumente zur Verfügung. Unter anderem gehören eine leistungsfähige Buchhaltungssoftware und eine angemessene Analyse des Buchhaltungsabschlusses dazu. Die Analyse der Jahresergebnisse erfolgt in verschiedenen Schritten und mit verschiedenen Berechnungsgrundlagen (Bilanz, Erfolgsrechnung, Mittelflussrechnung). (Vgl. Hanser 2009, S.9)

Nachfolgend werden die Grundlagen für die im Kapitel 8.2 durchgeführten Analysen der Bilanz und Erfolgsrechnung der untersuchten Landwirtschaftsbetriebe erläutert. Alle analysierten Fallbetriebe arbeiten mit einer Betriebsbuchhaltung. Die Analyse ist in die folgenden Schritte gegliedert:

- Erfolgsrechnung: Wie ist die Leistungsfähigkeit?
- Struktur der Bilanz: Wie solide ist das Unternehmen?
- Liquidität: Wie ist die Zahlungsbereitschaft?

2.7.1 Erfolgsrechnung: Wie ist die Leistungsfähigkeit?

Das System Unternehmen-Familie muss vom wirtschaftlichen Standpunkt aus genügend Gewinn abwerfen, damit es die privaten Bedürfnisse und diejenigen des Unternehmens decken und sein Eigenkapital erhöhen kann. (Vgl. Hanser 2009, S.24) Diese Aussage kann mit der folgenden Tabelle 6 überprüft werden.

Tabelle 6: Vom landwirtschaftlichen Einkommen zur Veränderung des Eigenkapitals

Name	Betrieb A
Landwirtschaftliches Einkommen	CHF 45'956
Nebeneinkommen (selbständig)	CHF 1'827
unselbständiges Nebeneinkommen	CHF 55'380
Gesamteinkommen	CHF 103'163
Privatverbrauch	CHF 90'567
Eigenkapitalbildung	CHF 12'596
Privater Ausgleich	-CHF 11'378
Eigenkapitalveränderung	CHF 1'218

Quelle: Vgl. Hanser 2009, Kapitel 8, Betriebsanalyse A3

Das Resultat der Tabelle 6 stellt die Veränderung des Eigenkapitals dar. Diese Veränderung ist die Differenz zwischen allen Einkommen des Systems Unternehmen-Familie (Gesamteinkommen), dem Privatverbrauch, den Privaten Kapitaleinlagen und Kapitalrückzügen. Die positive Veränderung des Eigenkapitals ist sehr wichtig und erlaubt unter anderem, das Unternehmen am Leben zu erhalten und gemäss der jeweiligen Strategie weiterzuentwickeln. (Vgl. Hanser 2009, S.24) Die Höhe des Privatverbrauchs soll der Bauernfamilie ein anständiges Leben ermöglichen, darf aber das Gesamteinkommen nicht übersteigen. Dieser Wert kann unter anderem dadurch beurteilt werden, dass man den Privatverbrauch durch die Anzahl Verbrauchereinheiten (VbE) des Betriebes teilt und dieses Ergebnis dann mit Referenzwerten vergleicht. Wenn der Privatverbrauch hoch ist oder als zu hoch empfunden wird, genügt dieser Vergleich allerdings nicht. In so einem Fall muss man die Familiensituation gut kennen, um die vorhandenen Bedürfnisse zu berücksichtigen. Da in einem solchen Fall die Privatsphäre berührt wird, ist die Beurteilung der Landwirtin zu überlassen. Hinweise können aufgenommen werden oder nicht und der Privatverbrauch kann gegebenenfalls in zwei Gruppen eingeteilt werden:

- Unvermeidbare private Ausgaben (zum Beispiel Steuern, Versicherungen)
- Verzichtbarer privater Verbrauch

Das möglicherweise vorhandene Sparpotential muss dann genauer untersucht werden, indem man den verzichtbaren privaten Verbrauch im Detail betrachtet. (Vgl. Hanser 2009, S.25 - 26)

2.7.2 Struktur der Bilanz: Wie solide ist das Unternehmen?

Zum Bestehen und Überleben muss ein Unternehmen nicht nur leistungsfähig sein und den Bewirtschaftern und ihren Familien ein Auskommen ermöglichen. Es muss zwingend auch finanziell solid sein. Nicht nur die regelmässige Erzeugung von flüssigen Mitteln (positive Veränderung des nettomonetären Umlaufvermögens) ist wichtig, sondern auch die Gewissheit, dass die Entwicklung und die Finanzierung des Unternehmens in Ordnung sind und dass keine beunruhigenden Tendenzen für die Zukunft bestehen. Mit den Kennzahlen in der nachfolgenden Tabelle 7 wird die Solidität des Landwirtschaftsbetriebes untersucht. Diese Analyse erlaubt eine Beurteilung der Handlungs- und Sicherheitsspielräume, die das Unternehmen verfügt, um seine Strategie aufrechtzuerhalten oder weiterzuentwickeln. (Vgl. Hanser 2009, S.32) In den nachfolgenden Kapiteln werden die einzelnen Kennzahlen im Detail beschrieben.

Tabelle 7: Struktur der Bilanz

Name	Betrieb A
Anlagedeckungsgrad 2	178%
Eigenfinanzierungsgrad	85%
Effektivverschuldung	CHF 0
Cashflow, inkl. Zinsen	CHF 40'050
Verschuldungsfaktor	0.0

Quelle: Eigene Darstellung

2.7.2.1 Anlagedeckungsgrad 2

Der Anlagedeckungsgrad 2 wird wie folgt berechnet:

$$\text{Anlagedeckungsgrad 2} = \frac{(\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}) \times 100 \%}{\text{Anlagevermögen}}$$

Mit dem Anlagedeckungsgrad 2 wird geprüft, ob das Anlagevermögen solid durch langfristig verfügbares Kapital finanziert ist. Liegt das Ergebnis unter 100 Prozent, besteht für das Unternehmen ein akutes Risiko von Liquiditätsengpässen. Trotz eines positiven nettomonetären Umlaufvermögens riskiert das Unternehmen einen Liquiditätsengpass, vor allem wenn die Vorräte an Waren und Masttieren hoch sind und die Produkte lange Produktionszyklen haben. (Vgl. Hanser 2009, S.32) Die aktuelle Betriebswirtschaftslehre spricht in diesem Zusammenhang von der goldigen Bilanzregel, welche ein wichtiger Finanzierungsgrundsatz ist. Diese goldene Bilanzregel verlangt, dass langfristig investiertes Vermögen (Anlagevermögen) auch langfristig finanziert wird. Am besten mit Eigenkapital und allenfalls mit langfristigem Fremdkapital. Der Anlagedeckungsgrad 2 sollte in diesem Sinne deutlich grösser als 100 Prozent sein. Ein Wert von 120 Prozent kann als gut betrachtet werden. (Vgl. Leimgruber, Prochinig 2002, S.77)

2.7.2.2 Eigenfinanzierungsgrad

Der Eigenfinanzierungsgrad wird wie folgt berechnet:

$$\text{Eigenfinanzierungsgrad} = \frac{\text{Eigenkapital} \times 100 \%}{\text{Gesamtkapital}}$$

Der Eigenfinanzierungsgrad zeigt den Anteil des Eigenkapitals am Gesamtvermögen des Unternehmens. Mit dieser Kennzahl werden die Unabhängigkeit des Unternehmens und die Struktur der Passiven dargestellt. Bei der Analyse dieser Verhältniszahl muss berücksichtigt werden, ob die Betriebsübernahme kürzlich erfolgt ist oder nicht. Eine Betriebsübernahme ist oft mit einer Geldaufnahme verbunden, welche den Eigenfinanzierungsgrad verringert, aber nicht unmittelbar eine negative Bedeutung hat. Wenn der Eigenfinanzierungsgrad nach der Betriebsübernahme jährlich zunimmt, ist das Unternehmen gesund. Ist die Entwicklung negativ, sollte unbedingt der Grund für dieses Problem gefunden werden. Ein schlechter Eigenfinanzierungsgrad kann negative Auswirkungen auf die Liquidität des Unternehmens haben, wenn zum Beispiel in einer Liquiditätskrise keine zusätzlichen Kredite mehr erhältlich sind. Ist die Betriebsübernahme kürzlich erfolgt, wird ein Eigenfinanzierungsgrad von über 50 Prozent als gut betrachtet, als schlecht hingegen gilt ein Wert von unter 20 Prozent. Ist die Betriebsübernahme vor mehr als 10 Jahren erfolgt, liegen die vorgeschlagenen Grenzwerte bei über 80 Prozent für ein sehr gutes Ergebnis und bei unter 50 Prozent für eine beunruhigende Situation. (Vgl. Hanser 2009, S.36)

2.7.2.3 Verschuldungsfaktor

Der Verschuldungsfaktor wird wie folgt berechnet:

$$\text{Verschuldungsfaktor} = \frac{\text{Effektivverschuldung}}{\text{Jahres-Cashflow}}$$

Die in der Formel für den Verschuldungsfaktor enthaltene Effektivverschuldung kann wie folgt ausgerechnet werden:

$$\text{Effektivverschuldung} = \text{Fremdkapital} - (\text{Flüssige Mittel} + \text{Forderungen netto})$$

Mit dieser Kennzahl kann ein „theoretischer Entschuldungshorizont“ berechnet werden für den Fall, dass der gesamte Cashflow zur Rückzahlung der bereinigten Verbindlichkeiten verwendet würde. Dabei geht man von der Annahme aus, dass die wirtschaftlichen Ergebnisse in Zukunft gleich bleiben, sich die Marktbedingungen nicht verändern und dass keinerlei Investitionen vorgenommen werden. Der Verschuldungsfaktor spielt bei der Analyse eines Unternehmens eine grosse Rolle, weil er das Ertragspotential des Unternehmens und seine Verschuldungssituation in einem einzigen Indikator zu-

sammenfasst. Die Unternehmenssituation wird als günstig betrachtet, wenn der Verschuldungsfaktor tiefer als 4 ist. Bei diesem Ergebnis ist das Unternehmen in der Lage, sich an die Schwankungen im Markt anzupassen. Ist das Ergebnis höher als 8, ist die Situation besorgniserregend und weist auf ein schwaches Ertragspotential und auf eine starke Verschuldung des Unternehmens hin. (Vgl. Hanser 2009, S.35)

2.7.2.4 Liquidität: Wie ist die Zahlungsbereitschaft?

Die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens wird anhand der Liquidität beurteilt. Die Fähigkeit des Unternehmens, den Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen, ist die Voraussetzung für jedes erfolgreiche Wirtschaften. Die Darstellung in Tabelle 8 zeigt, wie das nettomonetäre Umlaufvermögen berechnet wird. Sie zeigt auf, wie das Unternehmen seine Einnahmen tatsächlich einkassieren und seine Gläubiger bezahlen kann. Der Bedarf nach flüssigen Mitteln ist je nach Betriebstyp unterschiedlich. Gibt es bei einem Betrieb eine lange Dauer zwischen dem Einsatz der Produktionsmittel und dem Erlös aus dem Verkauf der Produkte, muss dies in der Liquiditätsplanung berücksichtigt werden. Betriebe mit regelmässigem Erlös, zum Beispiel Milchbetriebe, haben regelmässige Liquiditätseingänge. Ob ein Unternehmen seinen Verpflichtungen in den kommenden Monaten nachkommen kann, ist kurzfristig mit der Höhe des nettomonetären Umlaufvermögens zu beantworten. Ist dieses positiv, kann auf eine genügende kurzfristige Zahlungsfähigkeit geschlossen werden. Um die Zahlungsfähigkeit ständig aufrechtzuerhalten braucht es eine Liquiditätsplanung, welche zum Beispiel monatlich durchgeführt wird. Diese berücksichtigt die Fälligkeitsdaten der Forderungen und Verbindlichkeiten sowie die Einzahlungen und Auszahlungen im Zusammenhang mit den einzelnen Geschäftsvorgängen (Käufe, Verkäufe). Eine Liquiditätsplanung ist ein wichtiges Instrument und hilft, die flüssigen Mittel im Laufe des Jahres vorausschauend zu bewirtschaften.

(Vgl. Hanser 2009, S.28-30)

Tabelle 8: Nettomonetäres Umlaufvermögen

Name	Betrieb 1
Aktiven	
Flüssige Mittel (Kasse, Post, Bank)	CHF 298'243
Forderungen Kunden	CHF 11'999
Aktive Rechnungsabgrenzung	
Subtotal	CHF 310'242
Passiven	
Verbindlichkeiten an Lieferanten	-CHF 6'831
Passive Rechnungsabgrenzung	
Subtotal	-CHF 6'831
Nettomonetäres Umlaufvermögen	CHF 303'411

Quelle: Vgl. Hanser 2009, Kapitel 8, Mittelflussrechnung 2

3. Betriebsplanung, Haushaltsplanung und die Erwerbskombination

3.1 Einleitung

In einem Landwirtschaftsbetrieb sind Familie, Haushalt und Betrieb sehr eng verknüpft. Dies macht es erforderlich, dass die Bauernfamilie in diesen Bereichen klare Ziele formuliert. Die Beantwortung der folgenden Fragen ist ein wichtiger erster Schritt für die Planung:

- Arbeiten wir, um zu leben, oder leben wir, um zu arbeiten?
- Soll sich die Familie dem Betrieb anpassen, oder wird der Betrieb an den Bedürfnissen der Familie ausgerichtet?
- Soll der Haushalt als „Hotel Mama“ für Gatten, Kinder und Betriebspersonal dienen, oder sollen alle Mitbewohner in die Haushaltsführung eingebunden werden?
- Soll der Haushalt nebst dem Wohnen und der Verpflegung auch zum „Geld verdienen“ beitragen, also auch marktfähige Produkte und Dienstleistungen anbieten?

Quelle: Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.25

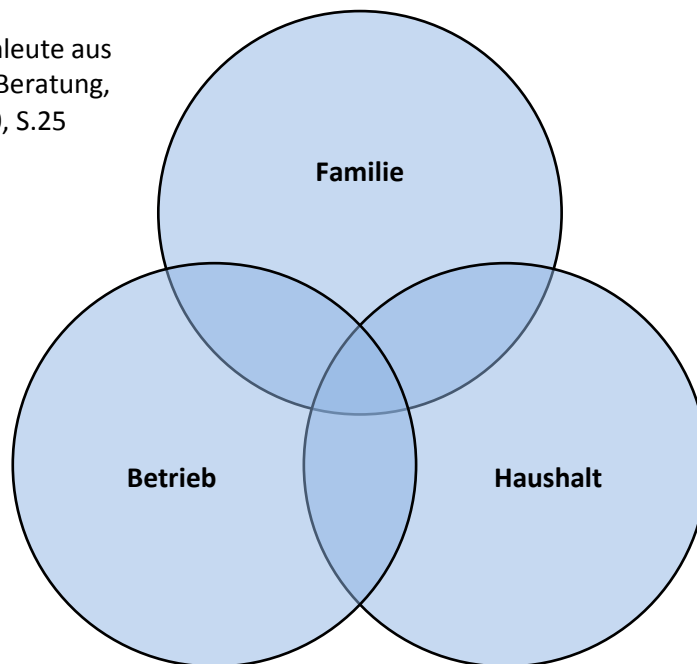


Abbildung 5: Enge Verknüpfung von Familie, Haushalt und Betrieb

In unserer Wohlstandsgesellschaft gibt es viele Möglichkeiten, berufliche und private Ziele zu verwirklichen. Die folgenden zwei Themen müssen allerdings so gut wie möglich in die Planung miteinbezogen werden. Zum einen verändern sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dauernd und gegenüber früher immer schneller. Dies muss bei der Festlegung der Ziele berücksichtigt werden. Zum anderen verwirklichen sich die gesteckten Ziele nicht von selbst. Mit einer Planung wird das nötige bewusste und aktive Handeln vorbereitet. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.25 - 26)

3.2 Betriebsplanung

Die Landwirtschaft arbeitet mit denselben betriebswirtschaftlichen Instrumenten wie andere Unternehmen auch. Selbstverständlich sind diese Instrumente auf die Landwirtschaft angepasst, so wie dies auch für andere Branchen gemacht wird. Im Bereich der strategischen Planung (das Richtige tun) wird festgelegt, mit welchen Produkten und Dienstleistungen man welchen Kunden einen Nutzen bieten will. Aufgrund dieser Entscheide werden die Betriebszweige der Landwirtschaftsbetriebe, die Wahl von Erwerbskombinationen und die Auswirkungen auf die Arbeitsteilung in Betrieb, Haushalt und Familie, die Weiterbildungsbedürfnisse oder womöglich eine berufliche Neuorientierung bestimmt. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.26 - 27)

Die anschliessende operative Planung (die Dinge richtig tun) bereitet die Umsetzung der gewählten Strategie vor. Dabei werden notwendige Investitionen ermittelt, die Tragbarkeit berechnet, die Finanzierung abgeklärt, die Arbeitsbelastung abgewogen und Marketingmassnahmen vorbereitet. Am Markt sind diverse Hilfsmittel für die Betriebsplanung erhältlich. Nebst Handbüchern gibt es diverse speziell für die Landwirtschaft entwickelte EDV-Programme, welche bei der Betriebsplanung Unterstützung bieten. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.26 - 27)

In Anlehnung an Lehmann 1998 unterscheidet der Schweizerische Bauernverband vier verschiedene Strategieansätze (Abbildung 6): Wachstum, Konzentration, Diversifikation und Reduktion in einer Kombination mit ausserlandwirtschaftlichem Nebenerwerb. Diese Strategien werden im Einzelfall oft kombiniert, zum Beispiel Flächenwachstum mit Konzentration oder Konzentration mit Reduktion. (Vgl. Schweizerischer Bauernverband 2007, S.28)

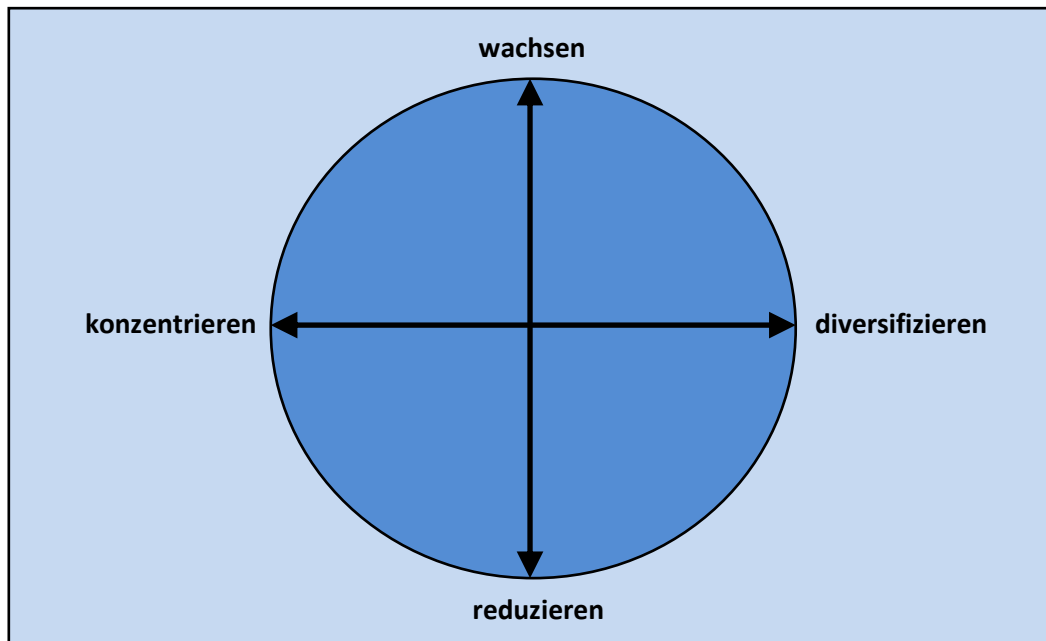


Abbildung 6: Betriebsentwicklungsstrategien für die landwirtschaftliche Produktion

Quelle: Vgl. Schweizerischer Bauernverband 2007, S.28

Im Zusammenhang mit einer Erwerbsskombination wird insbesondere der Strategieansatz der Reduktion in Kombination mit der Konzentration angewendet. Daher werden diese beiden Ansätze an dieser Stelle vertieft.

3.2.1 Reduktion

In nicht-landwirtschaftlichen Wirtschaftssektoren ist der Produktionsfaktor Arbeit im Allgemeinen besser abgolon als in der landwirtschaftlichen Produktion. Die Landwirtschaft wird bei der Strategie der Reduktion zurückgefahren und die freiwerdende Arbeitskapazität in einem anderen Zweig der Volkswirtschaft eingesetzt. Die Strategie der Reduktion wird oftmals mit der Strategie der Konzentration kombiniert. Beispielsweise wird auf arbeitsexensive Produktionszweige wie Mutterkuhhaltung oder extensive Wiesennutzung gesetzt. Mit den vorhandenen Daten ist die Häufigkeit dieser Strategiewahl nicht vollständig belegbar. Die nebenberuflich geführten Landwirtschaftsbetriebe haben in der Zeitspanne von 1996 bis 2005 um rund 5'800 oder 25 Prozent abgenommen. Dies ist aber lediglich die Differenz zwischen der Anzahl aufgegebenener und der neu dazu gekommenen Nebenerwerbsbetriebe. Bis 2005 verschwanden mindestens 7'900 Nebenerwerbsbetriebe aus der Statistik. Das sind

mehr als die Hälfte der 1996 gezählten Nebenerwerbsbetriebe mit bis zu fünf Hektaren. Der ausserlandwirtschaftliche Nebenerwerb war für diese Betriebe lediglich eine Zwischenstufe zum vollständigen Ausstieg. (Vgl. Schweizerischer Bauernverband 2007, S.33 - 34)

Prozentual betrachtet ist der Anteil der nebenberuflich geführten Betriebe bei den flächenmässig kleinsten Betrieben am grössten. Mehr als die Hälfte der Betriebe mit bis zu zehn Hektaren Nutzfläche werden nebenberuflich geführt. Der Anteil von grösseren Betrieben hat aber auch stark zugenommen. In allen Betriebsgrössenklassen von zehn bis dreissig Hektaren hat er sich von 1996 bis 2005 nahezu verdoppelt. Daraus folgt, dass sich die kritische Grösse für die Überlebensfähigkeit der Haupt- als auch der Nebenerwerbsbetriebe in den letzten Jahren nach oben verschoben hat. (Vgl. Schweizerischer Bauernverband 2007, S.33 - 34)

3.2.2 Konzentration

Das Ziel der Konzentration ist es, die betrieblichen Aktivitäten schwerpunktmässig oder vollständig auf Betriebszweige auszurichten, die am besten beherrscht werden und/oder am besten geeignet sind, um eine möglichst hohe Wertschöpfung zu erzielen. Nebst dem Zusammenhang mit der Strategie der Reduktion kann sie auch im Zusammenhang mit einer Wachstumsstrategie stehen. Eine Konzentration auf einzelne Kulturen kann zusätzliche Fläche erfordern. Besonders dann, wenn die gewählten Kulturen extensiv sind und nur eine geringe Wertschöpfung je Flächeneinheit aufweisen. Umgekehrt kann aber die Konzentration auch die Aufgabe von Flächen bedeuten. Dasselbe gilt bei der Konzentration auf einzelne Tiergattungen, welche sowohl zusätzlichen Flächenbedarf auslösen können als auch die Aufgabe von Tierhaltungen oder Flächen mit sich bringen. Praktisch alle Bereiche der landwirtschaftlichen Produktion können von einer Konzentration betroffen sein. Betriebe konzentrieren sich beispielsweise auf den Anbau von Spezialkulturen wie Obst, Beeren, Reben, Medizinalpflanzen, Gewürzkräuter, auf die Haltung von ausgewählten Tierarten wie Milchrindern, Milchziegen, Milchschaften, Kameliden, Reittieren, Muttertieren, Mastrindern, Mastschweinen, Zuchtschweinen, Legehühnern oder auf Dienstleistungen im betrieblichen Kontext (Paralandwirtschaft). (Vgl. Schweizerischer Bauernverband 2007, S.31 - 32)

3.3 Haushaltsplanung

Der Haushalt, ein persönlicher Lebensraum, wird von den Personen gestaltet, welche im Haushalt leben. Je nach Lebensform (Einzelperson, Paar, Familie, Wohngemeinschaft) ist dieser Haushalt anders ausgestaltet. Wie ein Haushalt geführt wird, hängt sehr stark von den Wertvorstellungen, Massstäben und Normen der verantwortlichen Personen ab. Unter anderem wird die Haushaltsführung auch beeinflusst durch das persönliche Umfeld, der Werbung und von gesellschaftlichen Trends. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.27 - 28)

Es ist das generelle Ziel der Haushaltsführung, mit den vorhandenen Mitteln die Bedürfnisse der Haushaltsangehörigen zu befriedigen und jedem Einzelnen die Entwicklung seiner Persönlichkeit zu ermöglichen. Die Haushaltsführung wird in der Landwirtschaft als eine typische Managementaufgabe mit einem vielseitigen Arbeitsbereich und grosser Verantwortung angesehen. Wie bereits in Kapitel 3.1 erwähnt, ist der Haushalt sehr eng mit dem Betrieb verflochten. Einen grossen Einfluss auf den Haushalt haben zum Beispiel die unregelmässigen Einkommen, die saisonalen Arbeitsspitzen sowie die Mehrgenerationenhaushalte. Die Bäuerin, welche oftmals den Haushalt auf dem Landwirtschaftsbetrieb führt, ist zudem Unternehmerin und damit auch für den Betrieb verantwortlich. Wie bei der Betriebsplanung gibt es auch für die Haushaltsplanung zahlreiche Instrumente, welche für eine gezielte Haushaltsführung Unterstützung bieten. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.27 - 28)

3.4 Erwerbskombinationen

Erwerbskombinationen, welche im Zentrum dieser Bachelor Thesis stehen, gibt es in allen Betriebsgrößenklassen. Erwerbskombinationen bieten eine Vielfalt von Kombinationsformen von landwirtschaftlichen und nicht-landwirtschaftlichen Tätigkeiten. Diejenigen Aktivitäten, die am meisten mit dem Landwirtschaftsbetrieb in Verbindung stehen, aber über die Urproduktion hinaus gehen wie Direktvermarktung, Forstarbeiten oder Zimmervermietung nennt man „paralandwirtschaftliche Tätigkeiten“. Diese Tätigkeiten finden am Betriebsstandort statt beziehungsweise stehen in enger Verbindung zu diesem. Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft ist ihre Bedeutung relativ gering. Diese Einkommensbestandteile haben allerdings für viele Betriebe eine wichtige einkommensrelevante Bedeutung. (Vgl. Clemenz, Reutimann 1997, S.6) Es können die folgenden Möglichkeiten von Erwerbskombinationen unterschieden werden:



Abbildung 7: Verschiedene Möglichkeiten der Erwerbskombination

Quelle: Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.336

Die Grenze zwischen betriebsgebundenen und ausserbetrieblichen Tätigkeiten ist nicht trennscharf. Bei den betriebsgebundenen Tätigkeiten, als auch bei allen selbständigen Tätigkeiten, werden ähnliche Planungsschritte unternommen. Beispielsweise kann für eine Gastwirtschaft ein Businessplan erstellt werden, unabhängig davon, ob diese betriebsgebunden oder ausserbetrieblich geführt wird.

Da diese Arbeit den Fokus auf die ausserbetrieblichen, unselbständigen Tätigkeiten legt, werden die betriebsgebundenen beziehungsweise die paralandwirtschaftlichen Tätigkeiten und das Thema Selbständigkeit in dieser Arbeit nicht behandelt.

3.5 Gründe für und gegen die Erwerbsskombination

In der nachfolgenden Tabelle 9 werden die Gründe für und gegen eine Erwerbsskombination erläutert. Dabei unterscheidet die Literatur zwischen wirtschaftlichen, arbeitswirtschaftlichen und persönlichen Gründen sowie dem Sicherheitsbedürfnis und dem Traditionsbewusstsein.

Tabelle 9: Gründe für und gegen die Erwerbskombination

Pro	Contra
Wirtschaftliche Gründe	
<ul style="list-style-type: none"> • Notwendiger Einkommensbestandteil • Gewünschter Lebensstil kann verwirklicht werden • Finanzierung von Investitionen • Rückzahlung von Schulden • Verbesserung der Liquidität 	<ul style="list-style-type: none"> • Mit dem Zusatzeinkommen wird die Landwirtschaft quersubventioniert • Möglicherweise ist es schwieriger, zusätzliches Pachtland zu erhalten (Bevorzugung von Vollerwerbsbetrieben)
Arbeitswirtschaftliche Gründe	
<ul style="list-style-type: none"> • Auslastung von freien Arbeitskapazitäten • Auslastung von Gebäuden und Maschinen (Paralandwirtschaft) • Wenn gesundheitliche Probleme auftreten, hilft die weniger strenge und zeitintensive Arbeit des Nebenerwerbes 	<ul style="list-style-type: none"> • Unrationelle Bewirtschaftung • Übermechanisierung • Arbeitsüberlastung • Terminkollisionen • Zu wenig Zeit für Aus- und Weiterbildung
Sicherheitsbedürfnis	
<ul style="list-style-type: none"> • Durch die Diversifikation ist das Einkommen stabiler • Unabhängiger von agrarpolitischen Entscheidungen • Hat die Landwirtin ein AHV-pflichtiges Einkommen, hat sie Anspruch auf Mutterschaftsentschädigungen • Einfacherer Einstieg in eine Vollzeitstelle (zum Beispiel nach Scheidung oder Todesfall) 	<ul style="list-style-type: none"> • In einer Rezession werden die Nebenerwerbslandwirte oft zuerst entlassen, weil Vollzeitangestellte meistens bevorzugt werden
Traditionsbewusstsein	
<ul style="list-style-type: none"> • Familientraditionen werden weitergeführt 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabe von traditionellen Betriebszweigen
Persönliche Gründe	
<ul style="list-style-type: none"> • Ausserlandwirtschaftliche Karriere möglich • Interesse und Freude an ausserlandwirtschaftlicher Tätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress wegen Doppelbelastung • Lange Arbeitswege • Soziale Spannungen innerhalb der Familie • Regelung, wer im Notfall einspringt

Quelle: Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.338 - 339

4. Methodische Grundlagen

4.1 Interview Methoden

In dieser Bachelor Thesis wurden zwei verschiedene Varianten von qualitativen Einzelbefragungen angewendet. Die Befragten haben bei qualitativen Befragungen mehr Spielraum beim Antworten. Gleichzeitig berücksichtigen qualitative Befragungen die Interaktion zwischen Befragtem und Interviewer sowie die Beobachtungen des Interviewers. (Vgl. Bortz, Döring 1995, S.283)

4.2 Das Leitfaden Interview

Die gängigste Form qualitativer Befragungen ist das Leitfaden Interview. Es gilt in der Fachliteratur als halb strukturiertes Interview. Durch die angesprochenen Themen im Leitfaden erhält man ein Gerüst für die Datenerhebung und Datenanalyse, das die Ergebnisse der verschiedenen Interviews miteinander vergleichbar macht. Es lässt jedoch genügend Spielraum, um aus der Interviewsituation heraus spontan neue Fragen und Themen einzubeziehen oder bei der Interviewauswertung Themen herauszufiltern, die bei der Leitfadenskonzepion nicht antizipiert wurden. (Vgl. Bortz, Döring 2006, S.314 - 316)

4.2.1 Das Experten Interview

Die vier Interviews mit Experten aus der landwirtschaftlichen Beratungspraxis dienten dazu, möglichst alle wichtigen Aspekte der Erwerbskombination zur Sprache zu bringen und die aus der Literatur abgeleiteten, provisorischen Forschungsfragen zu überprüfen. Diese Experteninterviews sind nicht repräsentativ, dank der sehr breiten Erfahrung der Interviewpartner sollen aber trotzdem zuverlässige und möglichst allgemein gültige Resultate erhoben werden. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde der Fragebogen für die fokussierten Interviews mit den Landwirtschaftsbetrieben erstellt. Der Leitfaden ist im Anhang 15.1 zu finden.

4.2.2 Das fokussierte Interview

Das Untersuchungsobjekt, die Erwerbskombination, wurde mit einem fokussierten Interview analysiert. Die Befragten sind die jeweiligen Betriebsleiterhepaare der untersuchten Landwirtschaftsbetriebe. Diese Arbeit zeigt keine statistischen Zusammenhänge auf, sondern will den Landwirten einen praxisorientierten Inhalt zur Verfügung stellen. Daher hat sich der Verfasser entschieden, sieben qualitative, nicht repräsentative Interviews zu führen. Der Leitfaden ist im Anhang 15.3 zu finden.

5. Die Experten und die Fallbetriebe

5.1 Vorstellung Experten

Mit den folgenden vier Experten wurde ein Interview zum Thema Erwerbskombination geführt. Alle Informationen in diesem Kapitel stammen aus den geführten Interviews mit den landwirtschaftlichen Beratern. (Vgl. Anhang 15.2)

5.1.1 Christian Galliker

Bildungszentrum Wallierhof (Aufgabenbereich: Betriebswirtschaft)
Höhenstrasse 46, 4533 Riedholz

Wichtigste Erkenntnisse: Das sehr spannende Gespräch half, die bisherigen Inhalte der Interviews und das Wissen aus der Literatur zu verbinden. Anhand der von Herr Galliker eingebrachten Fallbeispiele wurde der Bezug zur Praxis eindrücklich hergestellt.

5.1.2 Hansjörg Meier

AGRIDEA (Aufgabenbereich: Betrieb, Familie, Diversifizierung)
Eschikon 28, 8315 Lindau

Wichtigste Erkenntnisse: Nebst der Beantwortung der Fragen konnten von Agridea die aktuellsten Unterlagen im Bereich Strategie und Analyse eines landwirtschaftlichen Buchhaltungsabschlusses bezogen werden. Zudem wurde auf das Wirz Handbuch "Betrieb und Familie" (100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010) aufmerksam gemacht, welches ein Standardwerk für die landwirtschaftlichen Schulen und die Betriebe darstellt.

5.1.3 Josef Angehrn

Landwirtschaftliches Zentrum Liebegg (Aufgabenbereich: Agrarwirtschaft)
Liebegg 1, 5722 Gränichen

Wichtigste Erkenntnisse: Bei der Beantwortung der Fragen wurden interessante Zusammenhänge aufgezeigt. Dass das Landwirtschaftliche Zentrum Liebegg unter anderem mit den Unterlagen von Agridea arbeitet war eine Bestätigung, dass die richtige Literatur ausgewählt wurde.

5.1.4 Beat Gügler

Zürcher Bauernverband (Aufgabenbereich: Beratung Betriebswirtschaft)

Nüscherstrasse 35, 8001 Zürich

Wichtigste Erkenntnisse: Herr Gügler gab einen sehr spannenden Einblick in seine Beratertätigkeit. Im Zusammenhang mit der Analyse von Buchhaltungen hat er auf spezifische Schwierigkeiten und Spezialitäten in der Landwirtschaft hingewiesen. Zudem hat er aktuelle Literatur zum Thema Erwerbskombination zur Verfügung gestellt.

5.2 Vorstellung Fallbetriebe

In den nachfolgenden Kapiteln werden die sieben Fallbetriebe vorgestellt, mit denen ein Interview zum Thema Erwerbskombination geführt wurde. Alle Informationen in diesem Kapitel stammen aus den geführten Interviews mit den Fallbetrieben. (Vgl. Anhang 15.4)

5.2.1 Betriebsspiegel Betrieb 1

Tabelle 10: Betriebsspiegel Betrieb 1

Region	Talregion
Bewirtschaftungsform	konventionell
Selbstbewirtschaftete Fläche	30 Hektaren
Eigentumsverhältnisse	Eigentümer
Produktionsrichtung (Schwerpunkt)	Gemischtbetrieb
Familienstand / Anzahl Kinder	verheiratet / keine Kinder
Berufliche Ausbildung	Sanitär, Landwirt (Zweitberuf)
Berufliche Ausbildung Ehepartnerin	Confiseurin
Rollenverteilung	Ehemann: Betrieb, Nebenerwerb Ehefrau: Catering-Service, der über Hof abgerechnet wird, Haushalt
Nebenerwerb(e)	Ehemann: 50-Prozent-Pensum bei einer Gemüseunternehmung

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.2 Betriebsspiegel Betrieb 2

Tabelle 11: Betriebsspiegel Betrieb 2

Region	Bergzone 2
Bewirtschaftungsform	ökologisch (Bio)
Selbstbewirtschaftete Fläche	31,87 Hektaren
Eigentumsverhältnisse	Eigentümer
Produktionsrichtung (Schwerpunkt)	Milchwirtschaft
Familienstand / Anzahl Kinder	verheiratet / 3 Kinder
Berufliche Ausbildung	Landwirt (Meisterprüfung)
Berufliche Ausbildung Ehepartnerin	Kindergärtnerin
Rollenverteilung	Ehemann: Betrieb, Nebenerwerb, Kinder Ehefrau: Haushalt, Kinder, Betrieb
Nebenerwerb(e)	Ehemann: 10-Prozent-Pensum als Gemeindeschreiber, Schneeräumen (Pensum wetterabhängig) Ehefrau: 20-Prozent-Pensum als Kindergärtnerin

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.3 Betriebsspiegel Betrieb 3

Tabelle 12: Betriebsspiegel Betrieb 3

Region	Hügelregion
Bewirtschaftungsform	ökologisch (Bio)
Selbstbewirtschaftete Fläche	14 Hektaren
Eigentumsverhältnisse	Eigentümer
Produktionsrichtung (Schwerpunkt)	Ackerbau
Familienstand / Anzahl Kinder	verheiratet / 4 Kinder
Berufliche Ausbildung	Landwirt, Lastwagen und Carchauffeur
Berufliche Ausbildung Ehepartnerin	Keine Angabe
Rollenverteilung	Ehemann: Betrieb und Nebenerwerb Ehefrau: Haushalt, Kinder
Nebenerwerb(e)	Ehemann: Mitarbeiter Maschinengemeinschaft (ca. 200 Stunden pro Jahr)

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.4 Betriebsspiegel Betrieb 4

Tabelle 13: Betriebsspiegel Betrieb 4

Region	Hügelregion
Bewirtschaftungsform	konventionell
Selbstbewirtschaftete Fläche	18,8 Hektaren
Eigentumsverhältnisse	Eigentümer
Produktionsrichtung (Schwerpunkt)	Milchwirtschaft / Obst
Familienstand / Anzahl Kinder	verheiratet, 3 Kinder
Berufliche Ausbildung	Landwirt
Berufliche Ausbildung Ehepartnerin	Postangestellte
Rollenverteilung	Ehemann: Betrieb Ehefrau: Nebenerwerbe
Nebenerwerb(e)	Ehefrau: 45-Prozent-Pensum als Postangestellte,

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.5 Betriebsspiegel Betrieb 5

Tabelle 14: Betriebsspiegel Betrieb 5

Region	Hügelregion
Bewirtschaftungsform	konventionell
Selbstbewirtschaftete Fläche	17,6 Hektaren
Eigentumsverhältnisse	Eigentümer
Produktionsrichtung (Schwerpunkt)	Gemischtbetrieb
Familienstand / Anzahl Kinder	verheiratet, 2 Kinder
Berufliche Ausbildung	Landwirt (Meisterprüfung)
Berufliche Ausbildung Ehepartnerin	Verkäuferin
Rollenverteilung	Ehemann: Betrieb und Nebenerwerb Ehefrau: Haushalt, Kinder
Nebenerwerb(e)	Ehemann: 30–40-Prozent-Pensum als unselbständiger Düngerberater, 10-Prozent-Pensum als selbständiger Düngerberater

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.6 Betriebsspiegel Betrieb 6

Tabelle 15: Betriebsspiegel Betrieb 6

Region	Talregion
Bewirtschaftungsform	konventionell
Selbstbewirtschaftete Fläche	10,5 Hektaren
Eigentumsverhältnisse	Eigentümer
Produktionsrichtung (Schwerpunkt)	Milchwirtschaft
Familienstand / Anzahl Kinder	verheiratet / erstes Kind 2011 erwartet
Berufliche Ausbildung	Landwirt
Berufliche Ausbildung Ehepartnerin	Lehrerin
Rollenverteilung	Ehemann: Betrieb und Nebenerwerb Ehefrau: Nebenerwerb, Mithilfe im Betrieb, Haushalt
Nebenerwerb(e)	Ehemann: 70-Prozent-Pensum als Küchenmonteur Ehefrau: Unregelmässiges Pensum als Familienhilfe

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.7 Betriebsspiegel Betrieb 7

Tabelle 16: Betriebsspiegel Betrieb 7

Region	Bergzone 2
Bewirtschaftungsform	ökologisch (Natura Beef)
Selbstbewirtschaftete Fläche	31,04 Hektaren
Eigentumsverhältnisse	Eigentümer
Produktionsrichtung (Schwerpunkt)	Mutterkühe, Pferdepenion
Familienstand / Anzahl Kinder	verheiratet, 4 Kinder
Berufliche Ausbildung	Landwirt (Meisterprüfung), Handelsschule
Berufliche Ausbildung Ehepartnerin	Hauspflegerin
Rollenverteilung	Ehemann: Betrieb und Nebenerwerbe Ehefrau: Haushalt
Nebenerwerb(e)	Ehemann: Kommissionen (8-10 Tage pro Jahr), Montagen Käsereiregale (14 Tage pro Jahr), Mitarbeiter Hagelversicherung (4-10 Tage pro Jahr)

Quelle: Eigene Darstellung

6. Gründe für die Wahl einer Erwerbskombination mit Nebenerwerb

In diesem Kapitel soll beantwortet werden, welches die Gründe für die Wahl einer Erwerbskombinationslösung mit Nebenerwerb (Forschungsfrage 1) sind. Mit dieser Frage eng verknüpft sind auch die Wertvorstellungen der Landwirtinnen respektive die Bedeutung der monetären und nichtmonetären Werte. Ob und mit welchem Einkommen ein Nebenerwerb ausgeübt werden kann, hängt auch von der individuellen Aus- und Weiterbildung ab. Daher wird auch dieser Aspekt in diesem Kapitel beleuchtet. Ist nichts anderes vermerkt, stammen die Informationen in diesem Kapitel aus den geführten Interviews mit den Fallbetrieben (Vgl. Anhang 15.4) und den landwirtschaftlichen Beratern. (Vgl. Anhang 15.2)

6.1 Monetäre Werte in der Landwirtschaft

Die Mehrheit der interviewten Experten ist sich einig, dass es auch in der Landwirtschaft ein Streben nach einem „Mehr“ gibt. Das Einkommen alleine ist für die Landwirte aber weniger wichtig. Die Anerkennung von den Berufskollegen wird in der Landwirtschaft an Viehausstellungen oder mit dem Besitz von zum Beispiel einem grossen Traktor gesucht. Vieh und Maschinen sind Statussymbole, die den Landwirtinnen wichtig sind.

Das Einkommen dient den meisten von den sieben Fallbetrieben dazu, einen gewissen Lebensstandard zu sichern respektive zu erhalten. Ohne das Einkommen aus den Nebenerwerben könnte die Mehrheit der Fallbetriebe nur ein sehr bescheidenes Leben führen. Auch haben sechs von sieben Ehepaaren den Anspruch, mindestens eine Woche am Stück Ferien zu machen. Daher ist ein angemessen hohes Einkommen wichtig. Des Weiteren ist den Fallbetrieben wichtig, dass das Einkommen des Nebenerwerbs im Vergleich zum landwirtschaftlichen Einkommen regelmässig ausbezahlt wird. Der Nebenerwerb verhilft den Betrieben zudem zu einer gewissen Unabhängigkeit von der Landwirtschaft. Es ist bei vielen untersuchten Betrieben gängig, dass mit dem Geldfluss aus dem Nebenerwerb Darlehen zurückbezahlt werden, die im Zusammenhang mit Investitionen in den Betrieb aufgenommen wurden. Wird das Mehreinkommen hauptsächlich für den Unterhalt, Ersatz- und Neuinvestitionen verwendet, zeigt dies auch, dass der Betrieb ohne den Nebenerwerb nicht aufrechterhalten werden könnte.

Haben die Landwirtinnen und Landwirte Kinder, so ist ihnen ihre Ausbildung sehr wichtig. Ist ein Betrieb mit öffentlichen oder privaten Verkehrsmitteln schwer zu erreichen, wird die Ausbildung der Kinder entsprechend teurer. Es müssen dann zum Beispiel kleine Wohnungen oder Zimmer in einer Wohngemeinschaft bezahlt werden, wenn die Kinder eine Lehre oder ein Studium in einem zeitlich weit entfernten Ort absolvieren.

Im Zusammenhang mit der Frage nach der Wichtigkeit der monetären Werte wurde oft auch erwähnt, dass andere Dinge auch wichtig sind. Sicher sei das Einkommen wichtig, um zum Beispiel die eingegangenen Verpflichtungen zu erfüllen. Aber für die Mehrheit der Landwirtinnen sind die qualitativen Werte wie das Leben auf dem Land, wenig Stress oder genügend Freizeit und Ferien genauso wichtig. Diese nichtmonetären Werte in der Landwirtschaft werden im nächsten Kapitel behandelt.

6.2 Nichtmonetäre Werte in der Landwirtschaft

Die Freude an den Tieren und an der Natur, die unternehmerischen Freiheiten und die flexiblen Arbeitszeiten motivieren alle interviewten Ehepaare, die Landwirtschaft weiter zu betreiben. Diejenigen, welche in einer ruhigen Umgebung leben, empfinden dies als eine hohe Lebensqualität. Dass die nichtmonetären Werte in der Landwirtschaft einen sehr hohen Stellenwert haben wird auch von den interviewten Experten bestätigt. Abbildung 8 zeigt das Wohnhaus eines besuchten Landwirtschaftsbetriebes, welches sich an einer ruhigen Lage befindet. Als Nachteil einer ruhigen Wohnlage mit grosser Distanz zur nächsten Schulanlage stellte sich bei den Betrieben mit Kindern der lange Schulweg heraus. Auch sind die Freunde der Kinder weiter weg, was teilweise als Nachteil empfunden wird. Trotz diesen Nachteilen überwiegen auch bei allen Betrieben mit Kindern die Vorteile des Landlebens. Bei einem Betrieb ist das Leben auf dem Land nicht so schön wie bei den anderen Betrieben, da dieser an einer verkehrsreichen Lage am Dorfrand liegt. Rundherum hat es Industrie- und Logistikunternehmen, welche ein hohes Verkehrsaufkommen verursachen. Dem Ehepaar dieses Betriebes sind die Freude und die Verbundenheit mit dem Hof am wichtigsten.



Abbildung 8: Wohnhaus an ruhiger Lage

Quelle: Eigenes Foto

6.3 Aus- und Weiterbildung in der Landwirtschaft

Bei allen sieben Fallbetrieben war der Ehemann auch der Betriebsleiter. Nach der Berufslehre als Landwirt absolvierten drei von sieben Landwirten die Meisterprüfung. Es wurden folgende Weiterbildungen besucht, welche mit der Landwirtschaft im Zusammenhang stehen:

- Kurs Obstbau
- Kurs Homöopathie
- Handelsschule
- Kurs Lehrlingswesen
- Lehrgang Betriebsleiter (oder einzelne Module ohne Abschluss)

Von den sieben interviewten Betriebsleitern absolvierte einer seine Berufslehre als Landwirt als Zweitberuf. Die restlichen Betriebsleiter haben keine zweite Lehre absolviert, sondern ihr Wissen für den Nebenerwerb entweder beim Arbeiten ohne oder in Kombination mit einer Weiterbildung erlernt. Folgende Weiterbildungen wurden im Zusammenhang mit einem Nebenerwerb absolviert:

- Kurs öffentliche Verwaltung
- Kurs Mähdrescher
- Kurs Düngerberatung
- Kurs Hagelversicherung

Aus den Experteninterviews ging hervor, dass die jeweilige Aus- und Weiterbildung der Landwirte einen Einfluss auf die Wahl oder Nicht-Wahl eines Nebenerwerbes hat. Landwirtinnen mit einer höheren Ausbildung (zum Beispiel Fachhochschule) verdienen tendenziell mehr als solche mit einer normalen Ausbildung (zum Beispiel eine Berufslehre). Daher ist es für qualifizierte Landwirte attraktiver, einem Nebenerwerb nachzugehen. Auch kann es sein, dass Landwirtinnen mit einer höheren Bildung das Thema Nebenerwerb bewusster angehen und sie auch eine umfangreiche Betriebsplanung erstellen. Die Experten unterscheiden zwei Typen von Betrieben, welche eine Erwerbskombination ausüben:

- a) Offene, interessierte, bildungswillige und womöglich bereits gut ausgebildete Leute, die auch delegieren können und qualifizierten Tätigkeiten nachgehen
- b) Einkommensschwache und unternehmerisch wenig begabte Leute, die wenig qualifizierten Berufen nachgehen

Diese zwei Typen von Betrieben können den Fallbetrieben nur beschränkt zugeordnet werden. Auch sollte beachtet werden, dass eine Einteilung in nur zwei Klassen nicht möglich ist, da es viel mehr Varianten gibt und nicht nur die Bildung eine Rolle spielt. Es gibt auch Betriebsleiter, die „nur“ eine Berufslehre absolviert haben und sehr erfolgreich sind. Auf der anderen Seite ist eine gute Bildung auch keine Garantie für den unternehmerischen Erfolg. Mit der nachfolgenden Unterscheidung, welche auch von einem Experten vorgeschlagen wurde, können die Betriebe eher kategorisiert werden:

- a) Leute, denen soziale Kontakte wichtig sind, die am nichtlandwirtschaftlichen Beruf dranbleiben und ihr Wissen erweitern wollen. Dieser Typ arbeitet auch gerne mit Leuten zusammen und hat zum Beispiel als Ergänzung zur Landwirtschaftslehre den Beruf des Zimmermanns erlernt. Eine gute Schulbildung ist für diesen Typ sicher ein Vorteil, aber keine Voraussetzung für den Erfolg. Massgebend ist in diesem Sinne nicht nur die Schulbildung, sondern vor allem das unternehmerische Denken und Handeln.
- b) Liquiditätsprobleme auf dem Betrieb sind die Ursache für die Suche des Nebenerwerbs. Mangelndes betriebswirtschaftliches Wissen führt dazu, dass die Auswirkungen von verschiedenen Geschäftsfällen auf die Liquidität nicht verstanden werden. Zum Beispiel wird die Herde laufend vergrößert und der Landwirt bemerkt nicht, dass dies die Liquidität verschlechtert. Typischerweise tappt man auch in die Arbeitsfalle, das heisst man übt einen Nebenerwerb aus, rationalisiert aber den Betrieb nicht oder zu wenig.

6.4 Gründe für die Wahl einer Erwerbskombination mit Nebenerwerb

Nachfolgend werden von jedem Betrieb die jeweilige Geschichte und die Beweggründe für die Erwerbskombination mit Nebenerwerb aufgezeigt. Es gibt bei keinem der untersuchten Betriebe einen klaren Zeitpunkt, an dem die Erwerbskombination angefangen hat. Bei allen Betrieben ist es nur sehr beschränkt möglich, die Wertschöpfung auf dem Betrieb respektive das landwirtschaftliche Einkommen zu erhöhen. Dort wo es möglich ist, ist der Arbeitsaufwand meistens in keinem Verhältnis zum Ertrag. Daher ist es interessanter, einem Nebenerwerb nachzugehen. Abschliessend zeigen die Tabelle 17 und die Tabelle 18 eine Zusammenfassung aller Gründe für die ausserbetriebliche Tätigkeit sowie die Gründe für die Landwirtschaft. In diese Tabellen fliessen sowohl die Daten aus den Interviews mit den Betrieben und den Experten sowie die Daten aus der Literatur ein.

6.4.1 Betrieb 1

Der Betrieb 1 kann nicht wachsen, weil nicht mehr Land zur Verfügung steht. Als der Landwirtschaftsbetrieb noch den Eltern des jetzigen Betriebsleiters gehörte, arbeitete dieser in einem 100-Prozent-Pensum in seinem Erstberuf als Sanitärinstallateur. Als er dann nach seiner Zweitlehre als Landwirt den Betrieb übernommen hatte, reduzierte er sein Arbeitspensum. In den ersten Jahren nach der Betriebsübernahme arbeitete der Landwirt in einem 80-Prozent-Pensum bei seinem Arbeitgeber. Der Vater hat in seiner Abwesenheit auf dem Betrieb gearbeitet und er hatte ihm dafür einen Lohn ausbezahlt. Mit der Entrichtung eines Lohnes wollte der Landwirt einem Streit mit den Geschwistern vorbeugen. Später reduzierte er sein Pensum auf 50 Prozent (Jahresarbeitszeit), wobei er hauptsächlich von April bis Oktober arbeitet. Die Übernahme des Betriebes konnte er mit angespartem Kapital sowie einem verzinslichen Darlehen von 500'000 Schweizer Franken der Eltern finanzieren. Die Ehefrau betreibt einen Catering-Service, der über den Hof abgerechnet wird. Der Vater hilft zwar im Moment noch mit, der Betrieb würde aber auch ohne ihn funktionieren. Wenn der Vater gar nicht mehr helfen könnte, müsste der Landwirt das Arbeitspensum des Nebenerwerbs nicht reduzieren. Der Nebenerwerb bringt dem Betrieb einen Zusatznutzen, weil der Arbeitgeber, eine Gemüseunternehmung, auch ein Kunde des Betriebes ist.

6.4.2 Betrieb 2

Auch der Betrieb 2 kann nicht wachsen, weil nicht mehr Land zur Verfügung steht. Der Betriebsleiter übt zwei Nebenerwerbe aus. Zum einen führt er für die Gemeinde den Winterräumdienst aus. Dieser Nebenerwerb wurde bereits von seinem Vater ausgeübt. Zum anderen ist er in seiner Wohngemeinde Gemeindeschreiber mit einem Arbeitspensum von 10 Prozent. Er findet es schön, wenn die Einwohner zu ihm kommen wenn sie Fragen haben. Dies verschafft ihm auch einen gewissen Grad an Anerkennung in der Bevölkerung. Dieses Amt übt er bereits seit der Hofübernahme aus. In einer ersten Phase war der Nebenerwerb hilfreich für die diversen Investitionen, welche für den Betrieb nötig waren. Zum Beispiel wurde neben dem Hof eine Wohnung gebaut, in der das Betriebsleiterehepaar zuerst wohnte. In dieser Wohnung sind jetzt die Eltern zu Hause. Die Ehefrau arbeitet in einem 20-Prozent-Pensum als Kindergärtnerin. Sie übt den Nebenerwerb wegen dem Spass an der Arbeit aus und weil sie im Betrieb nicht frei entscheiden kann. Die Eltern des Ehemannes bestimmen immer noch zum Teil mit, was im Betrieb geschieht. In ihrem Nebenerwerb als Kindergärtnerin kann sie vieles selber bestimmen. Der Lohn gibt ihr zudem eine Bestätigung für die geleistete Arbeit.

6.4.3 Betrieb 3

Der Betrieb 3 hat auch sehr beschränkte Möglichkeiten, um die Fläche zu vergrössern. Ein Betrieb in der Nachbarschaft steht zum Verkauf, es muss aber die ganze Betriebsfläche übernommen werden. Dies übersteigt die finanziellen Möglichkeiten von Betrieb 3. Der Betrieb ist Mitglied in einer Maschinengemeinschaft. Diese umfasst 5 Betriebe und besteht seit 45 Jahren. Bereits der Vater des Betriebsleiters war Mitglied in der Maschinengemeinschaft. An die Maschinengemeinschaft bezahlt der Betrieb jeweils die Mieten für die Maschinen, welche für die Arbeit benötigt werden. Gleichzeitig ist die Maschinengemeinschaft der Arbeitgeber des Betriebsleiters. Dieser führt Lohnarbeiten im Auftrag der Maschinengemeinschaft aus. Für die Maschinengemeinschaft arbeitete er im Jahr 2009 rund 210 Stunden und im Jahr 2010 rund 200 Stunden. Da der Betrieb die Maschinen über die eigene Maschinengemeinschaft zu einem Sondertarif mieten kann, senkt dies die Kosten. Ohne diese Einsparungen wäre es fast nicht möglich, den Betrieb so zu führen wie er heute ist. Die Maschinengemeinschaft ist für das Überleben des Betriebes wichtig. Die Maschinen der Maschinengemeinschaft sind sehr gut ausgelastet und die Maschinengemeinschaft arbeitet in der Gewinnzone. Der Betriebsleiter fährt von Zeit zu Zeit auch Lastwagen oder Cars, da er die Ausbildung zum Lastwagen- und Carchauffeur absolviert hat. Auch für diese unselbständigen Nebenerwerbe erhält er von seinen Arbeitgebern einen Lohnausweis. Die Ehefrau ist hauptsächlich für den Haushalt und die Betreuung der vier Kinder zuständig.

6.4.4 Betrieb 4

Auch der Betrieb 4 hat praktisch keine Möglichkeiten, um die Betriebsfläche zu vergrössern. Das Betriebsleiterehepaar ist finanziell auf den Nebenerwerb der Ehefrau angewiesen. Sie arbeitet in einem 45-Prozent-Pensum als Postangestellte. Das Einkommen aus dem Nebenerwerb benötigen sie hauptsächlich für den Unterhalt, Ersatz- und Neuinvestitionen auf dem Betrieb.

6.4.5 Betrieb 5

Vor 17 Jahren, als der Vater des Betriebsleiters 60 Jahre alt war, war eine Stelle beim Kanton ausgeschrieben. Auf diese bewarb er sich und bekam die Stelle als Düngerberater. Damals war der Vater gesundheitlich noch gut in Form und der Betrieb liess den Nebenerwerb zu. Heute arbeitet der Betriebsleiter in einem 30 bis 40-Prozent-Pensum als unselbständiger Düngerberater und in einem 10-Prozent-Pensum als selbständiger Düngerberater. Der Nebenerwerb bringt dem Betrieb einen hohen Zusatznutzen. Der Nebenerwerb gibt dem Betriebsleiter einen Einblick in viele andere Betriebe und verschafft ihm auch gewisse Vorteile in der Beschaffung von gewissen Gütern. Er hat zum Beispiel Informationen, wo Naturdünger verfügbar ist. Zudem profitiert der Betrieb selber vom Know-how im Bereich Dünger.

6.4.6 Betrieb 6

Durch die vereinfachten Abläufe auf dem Betrieb, mit Schwerpunkt Milchproduktion, ist der Landwirt nicht ausgelastet und hat freie Kapazität. Der Betriebsleiter arbeitet bereits seit 20 Jahren als Küchenmonteur. Die ersten 12 Jahre vor der Betriebsübernahme hat er in einem 100-Prozent-Pensum gearbeitet und konnte Kapital sparen. Während der Betriebsübernahme hat er dann nicht mehr gearbeitet. Seit dem Jahr 2002 arbeitet er wieder mit einem Arbeitspensum zwischen 50 und 70 Prozent. Der Nebenerwerb ist finanziell notwendig und dient vor allem dazu, Schulden zurückzubezahlen. Auch bringt er dem Betrieb einen Zusatznutzen, da beim Neubau des Wohnhauses durch die hohen Eigenleistungen viel Geld gespart werden konnte. Dieses Wissen ist auch beim aktuellen Projekt der Ehefrau im Bereich Paralandwirtschaft (Schlafen im Stroh) ein grosser Vorteil. Das Gesamteinkommen beurteilt das Betriebsleiterehepaar eher am unteren Limit, da der Milchpreis aktuell sehr unter Druck ist. Wenn der Milchpreis bei 80 Rappen pro Liter wäre, hätte der Betrieb 20'000 Schweizer Franken pro Jahr mehr zur Verfügung. Der Nebenerwerb gibt dem Betriebsleiterehepaar eine gewisse Planungssicherheit, da das Einkommen des Nebenerwerbs im Vergleich zum landwirtschaftlichen Einkommen nicht so starken Schwankungen ausgesetzt ist.

6.4.7 Betrieb 7

Das Einkommen des Nebenerwerbs ist für den Betrieb 7 sehr wichtig. Der Betrieb leidet unter einer hohen Schuldenlast, welche durch den Rückkauf des Betriebes verursacht wurde. Die Ehefrau kann aufgrund einer Krankheit, welche zu einer Teilinvalidität geführt hat, keinem Nebenerwerb nachgehen. Der Ehemann arbeitet in seinem Nebenerwerb in Kommissionen, montiert Käsereiregale und ist Mitarbeiter bei einer Hagelversicherung. Zudem leistet er ein 25-Prozent-Pensum an Freiwilligenarbeit. Der Nebenerwerb bei der Hagelversicherung bringt dem Betrieb einen Zusatznutzen, da der Betriebsleiter verschiedene Betriebe kennen lernt. Mit dem Gesamteinkommen ist das Betriebsleiterehepaar grundsätzlich zufrieden, wenn nur die hohe Zinslast nicht wäre.

6.4.8 Zusammenfassung als Tabelle

Die nachfolgende Tabelle 17 und die Tabelle 18 zeigen eine Zusammenfassung aller Gründe für die ausserbetrieblichen Tätigkeiten sowie die Gründe für die Landwirtschaft.

Tabelle 17: Gründe für die Wahl einer Erwerbskombination mit Nebenerwerb / 1. Teil

	Gründe für ausserbetriebliche Erwerbstätigkeit	Gründe für Landwirtschaft
Wirtschaftliche Gründe	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendiger Einkommensbestandteil • Betrieb kann nicht wachsen, weil Land beschränkt ist • Gewünschter Lebensstil kann verwirklicht werden • Bäuerin will Erstberuf nicht aufgeben (Standbein behalten) • Finanzierung von Ersatz- und Neuinvestitionen • Eigenkapitalbildung für Hofübernahme • Bezahlung von Unterhaltskosten • Rückzahlung von Schulden • Verbesserung der Liquidität • Befriedigende Abgeltung der eigenen Arbeit im Zweitberuf • Mehrwert für Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiefe Mietkosten • Idealer Wohnraum (geräumige Wohnung) • Selbstversorgung möglich • Keine bessere Erwerbsmöglichkeit • Zu tiefe Nachfrage Pachtland
Arbeitswirtschaftliche Gründe	<ul style="list-style-type: none"> • Es bestehen freie Arbeitskapazitäten, Betrieb ist unausgelastet • Arbeitsbelastung ist zu hoch • Wenn gesundheitliche Probleme auftreten hilft die weniger strenge und zeitintensive Arbeit • Etappenweiser Einstieg beim Generationenwechsel 	<ul style="list-style-type: none"> • Maschinen und Gebäude sind vorhanden

Quelle: Vgl. Clemenz, Reutimann 1997, S.7 / Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.338 – 339 / Vgl. Anhang 15.2 / Vgl. Anhang 15.4

Tabelle 18: Gründe für die Wahl einer Erwerbskombination mit Nebenerwerb / 2. Teil

	Gründe für ausserbetriebliche Erwerbstätigkeit	Gründe für Landwirtschaft
Sicherheitsbedürfnis	<ul style="list-style-type: none"> • Durch die Diversifikation ist das Einkommen stabiler • Keine Hofnachfolge • Unabhängiger von agrarpolitischen Entscheidungen • Vorteile bei Sozialversicherungen wegen Angestelltenverhältnis, zum Beispiel Mutterschaftsversicherung • Einfacherer Einstieg in eine Vollzeitstelle (zum Beispiel nach Scheidung oder Todesfall) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sichert Einkommen in Krisenzeiten, zum Beispiel bei Arbeitslosigkeit • Gefahr der Verbrachung
Traditionsbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> • Familientraditionen werden weitergeführt 	<ul style="list-style-type: none"> • Besitzerhaltung für die Nachkommen • Verpflichtung gegenüber der Familie • Landwirtschaftliche Herkunft
Persönliche Gründe	<ul style="list-style-type: none"> • Ausserlandwirtschaftliche Karriere möglich • Vollerwerb vor Hofübernahme, nach Hofübernahme Arbeitspensum Pensum reduzieren • Interesse und Freude an ausserlandwirtschaftlicher Tätigkeit • Anerkennung von Kunden • Da sich die Eltern in den Betrieb einmischen, wird mit einem Nebenerwerb Entscheidungsfreiheit gesucht 	<ul style="list-style-type: none"> • Freude an der Natur • Arbeit in der Familiengemeinschaft • Ausgleich zur beruflichen Tätigkeit • Unternehmerische Freiheiten

Quelle: Vgl. Clemenz, Reutimann 1997, S.7 / Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.338 – 339 / Vgl. Anhang 15.2 / Vgl. Anhang 15.4

6.5 Fazit

Die Interviews mit den Fallbetrieben haben ergeben, dass das Zusatzeinkommen aus den Nebenerwerben für die Mehrheit der Betriebe eine absolute finanzielle Notwendigkeit darstellt. Die Mehrheit der interviewten Landwirtinnen und Landwirte will einen angemessenen Lebensstandard erreichen und auch langfristig sichern. Die untersuchten Betriebe leben nicht im Luxus, tendenziell ist aber eine Annäherung an den schweizerischen Mittelstand zu beobachten. Es sind nicht nur monetäre Gründe für die Wahl eines Nebenerwerbes ausschlaggebend, sondern auch arbeitswirtschaftliche, traditionelle und persönliche Gründe, sowie das Sicherheitsbedürfnis. Bei den persönlichen Gründen war bei den Interviews insbesondere das Einmischen der Eltern des Betriebsleiters ein grosses Thema. Rund die Hälfte der Ehefrauen fühlt sich durch einen oder beide Elternteile des Betriebsleiters nicht oder wenig akzeptiert. Auch fühlen sie sich übergangen, weil die Eltern sich in Entscheidungen einmischen oder sie gar nicht um ihre Meinung fragen. Dies wiederum demotiviert die Landwirtinnen. Aufgrund dieser Situation suchen sie sich einen Nebenerwerb, um darin ein Gefühl von Entscheidungsfreiheit zu erreichen. In einem Einzelfall war der Zusatznutzen des Nebenerwerbes, in diesem Fall die Einsparung von Mietkosten für Maschinen, nebst traditionellen Gründen auch die Ursache für den Nebenerwerb. Bei den anderen Betrieben war der allfällig vorhandene Zusatznutzen vielmehr Wirkung und nicht Ursache für den Nebenerwerb.

7. Auswirkungen auf den Betrieb und die Familie

Eine Erwerbskombination hat vielfältige Auswirkungen auf die Bauernfamilie sowie deren Betrieb (Forschungsfrage 2) und ist mit Chancen und Gefahren verbunden. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden zuerst die kurzfristigen Auswirkungen der Erwerbskombination auf die sieben Fallbetriebe und deren Familie beschrieben. Danach werden die langfristigen Auswirkungen auf die Fallbetriebe und deren Familie thematisiert. Zuletzt werden die mit der Erwerbskombination verbundenen Chancen und Gefahren der Erwerbskombination erläutert. Ist nichts anderes vermerkt, stammen die Informationen in diesem Kapitel aus den geführten Interviews mit den Fallbetrieben (Vgl. Anhang 15.4) und den landwirtschaftlichen Beratern. (Vgl. Anhang 15.2)

7.1 Kurzfristige Auswirkungen auf den Betrieb

Alle sieben Fallbetriebe haben in den letzten zehn Jahren wesentliche Änderungen an ihrem Betrieb vorgenommen. Die Änderungen hatten fast ausschliesslich einen Zusammenhang mit dem Nebenerwerb des Betriebsleiters oder dessen Ehefrau. Typischerweise wird der Betrieb so angepasst, dass es zeitlich möglich ist einen Nebenerwerb auszuüben. Um mehr Zeit für einen Nebenerwerb zu haben, wird zum Beispiel die arbeitsintensive Milchwirtschaft aufgegeben. Neben der Milchwirtschaft hat ein Fallbetrieb auch den arbeitsintensiven Weinanbau eingestellt, der dem Betriebsleiterehepaar sehr viel Arbeit und nur wenig Ertrag einbrachte. Dies impliziert, dass arbeitsintensive Produktionszweige nicht geeignet sind, um einem Nebenerwerb nachzugehen. Bei allen Betrieben war der Übergang zum Nebenerwerb fließend. Die kurzfristigen Auswirkungen waren zum einen die Änderungen am Betrieb sowie finanzielle Auswirkungen im Zusammenhang mit diesen Änderungen. So können zum Beispiel Erträge aus dem Verkauf von Milchkontingenten den finanziellen Erfolg kurzfristig verbessern. Gleichzeitig können die Zinszahlungen wegen neuen Investitionen den finanziellen Erfolg belasten. Die sieben Fallbetriebe haben die folgenden Änderungen am Betrieb vorgenommen:

- Aufgabe Milchwirtschaft
- Aufgabe Weinanbau
- Umstellung auf Mutterkuhhaltung
- Ackerbau bei gewissen Kulturen extensiviert
- Aufzuchtrinder im Vertrag (anstelle Milchwirtschaft)
- Kirschenproduktion intensiviert (anstelle Milchwirtschaft)
- Milchwirtschaft intensiviert

Um diese Änderungen umzusetzen, haben die Betriebe unter anderem folgende Änderungen respektive Investitionen an den Gebäuden und an der Infrastruktur vorgenommen:

- Laufstall
- Boxenlaufstall mit Futterstation und Melkanlage
- Anlage für Kirschenproduktion
- Diverse Arbeitserleichterungen

Derjenige Betrieb, der die Milch intensiviert hat, hat gleichzeitig die Arbeitsabläufe durch den Bau eines Boxenlaufstalles mit Futterstation und Melkanlage verbessert. Die Milchwirtschaft wird so weniger arbeitsintensiv und der Landwirt kann einem Nebenerwerb nachgehen. Nebst der Aufgabe von arbeitsintensiven Betriebszweigen kann auch versucht werden, die Erträge durch eine Umstellung auf biologische Bewirtschaftung zu erhöhen. Ein Fallbetrieb hat bewusst nicht von der Milchwirtschaft auf Mutterkuhhaltung umgestellt, da auch diese Tierhaltung eine gewisse Bindung zur Folge hat, respektive den Landwirt bei der Ausübung des Nebenerwerbs einschränkt.

Wird ein Betrieb so umgestellt, dass einer oder mehrere Nebenerwerbe möglich sind, ist dies auch mit gewissen Gefahren verbunden. Die Fallbetriebe haben hauptsächlich die folgenden Themen angegeben, welche für sie eine Gefahr darstellen:

- Vieles machen, aber nichts richtig
- Vernachlässigung der Administration
- Höhere Tierarztkosten, wenn man weniger Zeit hat um nach den Tieren zu sehen
- Höhere Reparaturkosten, wenn man weniger Zeit hat um die Maschinen zu warten
- Quersubventionierung der Landwirtschaft, vor allem bei Fehlinvestitionen

7.2 Kurzfristige Auswirkungen auf die Familie

Die Erwerbskombination beeinflusst die Bauernfamilie auf allen Ebenen. Die Landwirte schätzen beim Nebenerwerb den Kontakt mit anderen Leuten, die Abwechslung und die Freude an der Arbeit. Der Kontakt zu anderen Leuten ist noch wichtiger, wenn der Betrieb sehr abgelegen ist. Zudem verschafft ein Nebenerwerb den Landwirtinnen eine gewisse Gelassenheit, da die Familie nicht ausschliesslich vom landwirtschaftlichen Einkommen abhängig ist. Dies kann sich positiv auf die zwischenmenschlichen Beziehungen auswirken. Als positiv gewertet wird auch, dass die Selbständigkeit der Kinder auf einem Betrieb mit Erwerbskombination gefördert wird, da die Eltern im Gegensatz zu einem Vollerwerbsbetrieb weniger auf dem Hof sind. Knapp die Hälfte der Betriebe hatte oder hat immer noch das Problem, dass die Eltern zu viel mitreden wollen. Bei den betroffenen Fallbetrieben war es immer die Ehefrau, die von den Eltern des Betriebsinhabers nicht oder zu wenig akzeptiert wurde. Diese betroffenen Landwirtinnen üben einen Nebenerwerb aus, sofern dies aufgrund der Haushaltsgrösse überhaupt möglich ist. Da sie im Betrieb wenige Freiheiten haben weil die Eltern

noch mitbestimmen, empfinden sie wenigstens im Nebenerwerb einen geistigen Freiraum. Eine Betriebsumstellung kann auch negative Auswirkungen haben. Aus der Sicht der Fallbetriebe ist die Arbeitsüberlastung die grösste Gefahr. Diese kann auch bei Betrieben auftreten, welche die Arbeitsabläufe vorbildlich vereinfacht haben. Insbesondere tritt eine Arbeitsüberlastung bei Betrieben auf, die sich nicht von Traditionen lösen können. Das heisst, das Betriebsleitererehepaar verspürt einen Druck von Eltern und auch von Arbeitskollegen, dass es sich zum Beispiel nicht gehört, in die Ferien zu fahren. Auch sollen nach „alter Tradition“ alle Arbeiten die es auf einem Betrieb gibt möglichst vollständig erledigt werden. Also auch Sachen, auf die man einmal ohne Probleme verzichten könnte. Auf einem Landwirtschaftsbetrieb gebe es in diesem Sinne immer etwas zum Arbeiten. Die Zwänge, zum Beispiel an Traditionen festhalten oder die intensive, ungewollte Mitsprache der Eltern, könnten sich womöglich durch den Nebenerwerb verstärken. Durch die Präsenz der Eltern auf dem Betrieb gibt es Zielkonflikte. Die alte und die junge Generation haben verschiedene Vorstellungen wie man einen Betrieb führt. Eine radikale Lösung für dieses Problem wäre, dass die Eltern vom Hof wegziehen. Dies hat sich bei einem benachbarten Betrieb eines Fallbetriebes als eine für beide Parteien sehr gute Lösung herausgestellt.

7.3 Langfristige Auswirkungen auf den Betrieb und die Familie

Vier der sieben Fallbetriebe rechnen damit, dass ihr Betrieb in 20 Jahren noch fortbestehen wird. Zwei können die Frage nicht beantworten und ein Betrieb gibt an, dass eine Tendenz zu einem Auslaufbetrieb besteht, da es nicht möglich ist mehr Land zu erhalten und die Lage am Dorfrand nur beschränkt geeignet ist für die Landwirtschaft. Diejenigen, die eine Perspektive sehen, lassen es zur Mehrheit offen, mit welchen Produkten und mit welchem Betriebskonzept der Betrieb in 20 Jahren arbeiten wird. Auch scheint es wegen der Erwerbskombination für die Kinder einfacher, über die Hofnachfolge nachzudenken, weil nicht mehr so viel Druck vorhanden ist. Wenn eine Erwerbskombination gut funktioniert, kann dies einen grossen Einfluss auf die Kinder haben, da sie sehen, dass es auch mit weniger Arbeit auf dem Hof geht.

7.4 Chancen und Gefahren der Erwerbskombination

Die jeweiligen Chancen und Gefahren einer Erwerbskombination zu kennen, ist eine wichtige Basis für die Planung einer Erwerbskombination. Diese wird im Kapitel 9 beschrieben. Auf der einen Seite besteht zum Beispiel die Chance von einem erfüllenden Nebenerwerb, gleichzeitig droht aber die Gefahr einer Arbeitsüberlastung. Nachfolgend werden diese Chancen und Gefahren von der Tabelle 19 bis zur Tabelle 22 dargestellt.

Tabelle 19: Chancen und Gefahren der Erwerbsskombination / 1. Teil

Chancen	Gefahren
Ökonomische Ebene	
<ul style="list-style-type: none"> • Einkommenssicherung • Finanzierung von Investitionen • Rückzahlung von Schulden • Verbesserung der Liquidität • Weniger abhängig von landwirtschaftlichem Einkommen • Höheres Einkommen • Gewünschter Lebensstil kann verwirklicht werden • Erhalten und unterhalten des Betriebes • Befriedigende Abgeltung der eigenen Arbeit im Zweitberuf • Unabhängigkeit der Bäuerin durch eigenes Einkommen • Tiefe Mietkosten (Wohnhaus auf Betrieb) • Idealer Wohnraum • Selbstversorgung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Mit dem Zusatzeinkommen wird die Landwirtschaft quersubventioniert • Zu hohe Kosten im Betrieb wegen zu tiefer Auslastung der Maschinen (Übermechanisierung) oder Gebäude • Höhere Tierarztkosten • Höhere Reparaturkosten • Möglicherweise ist es schwieriger, zusätzliches Pachtland zu erhalten (Bevorzugung von Vollerwerbsbetrieben) • Definitiver Ausstieg aus der Landwirtschaft (Auslaufbetrieb) • Vieles machen, aber nichts richtig • Vernachlässigung der Administration

Quelle:

Vgl. Clemenz, Reutimann 1997, S.7

Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.338 - 339

Vgl. Anhang 15.2

Vgl. Anhang 15.4

Tabelle 20: Chancen und Gefahren der Erwerbsskombination / 2. Teil

Chancen	Gefahren
Arbeitswirtschaftliche Ebene	
<ul style="list-style-type: none"> • Auslastung von freien Arbeitskapazitäten • Auslastung von Gebäuden und Maschinen (Paralandwirtschaft) • Wenn gesundheitliche Probleme auftreten hilft die weniger strenge und zeitintensive Arbeit • Weniger Betriebsblindheit • Know-how von anderen Branchen fördert die Innovationsfähigkeit • Entwicklung von neuen Kompetenzen, welche persönlich bereichernd sind • Einsicht in beide „Welten“ kann erfüllend sein • Gewisse Distanz vom Hof (Beispiel: Chance für Junglandwirte, mehr Verantwortung zu übernehmen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsüberlastung • Unrationelle Bewirtschaftung • Übermechanisierung • Konzentration von saisonalen Arbeiten (Heuet, Verwertung von Obst) vermehrt auf das Wochenende • Mehr Stress • Terminkollisionen • Zu wenig Zeit für Aus- und Weiterbildung • Je nach Arbeitgeber schwierig trotz flexiblen Arbeitszeiten • Entprofessionalisierung der landwirtschaftlichen Produktion

Quelle:

Vgl. Clemenz, Reutimann 1997, S.7

Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.338 - 339

Vgl. Anhang 15.2

Vgl. Anhang 15.4

Tabelle 21: Chancen und Gefahren der Erwerbsskombination / 3. Teil

Chancen	Gefahren
Sicherheits-Ebene	
<ul style="list-style-type: none"> • Durch die Diversifikation ist das Einkommen stabiler • Unabhängiger von agrarpolitischen Entscheidungen • Vorteile bei Sozialversicherungen wegen Angestelltenverhältnis, zum Beispiel Mutterschaftsversicherung • Einfacherer Einstieg in eine Vollzeitstelle (zum Beispiel nach Scheidung oder Todesfall) • Sichert Einkommen in Krisenzeiten, zum Beispiel bei Arbeitslosigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • In einer Rezession werden die Nebenerwerbslandwirte oft zuerst entlassen, weil Vollzeitangestellte meistens bevorzugt werden
Traditionsebene	
<ul style="list-style-type: none"> • Familientraditionen werden weitergeführt • Besitzerhaltung für die Nachkommen • Eigenes Land kann behalten werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Es bleibt nicht mehr so viel Zeit für die Selbstversorgung • Die Verwurzelung mit der Landwirtschaft geht über die Generationen tendenziell verloren • Aufgabe von traditionellen Betriebszweigen • Sich nicht von Traditionen und Zwängen lösen können

Quelle:

Vgl. Clemenz, Reutimann 1997, S.7

Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.338 - 339

Vgl. Anhang 15.2

Vgl. Anhang 15.4

Tabelle 22: Chancen und Gefahren der Erwerbskombination / 4. Teil

Chancen	Gefahren
Persönliche Ebene	
<ul style="list-style-type: none"> • Ausserlandwirtschaftliche Karriere möglich • Interesse und Freude an ausserlandwirtschaftlicher Tätigkeit • Freude an der Natur • Erfüllende Lebensform, schönes Leben auf dem Land • Kontakt mit anderen Leuten fördert zum Beispiel die Offenheit • Ausgleich zur betrieblichen Tätigkeit • Unternehmerische Freiheiten • Entscheidungsfreiheit im Nebenerwerb, wenn die Eltern im Betrieb viel bestimmen • Ausserbetriebliche Erfahrungen bereichern das Leben und die Partnerschaft • Wenn die Rollenteilung optimal ist, erleben dies die Kinder bewusst oder unbewusst als sehr positiv • Selbständigkeit der Kinder wird gefördert • Weniger Druck zur Hofübernahme • Kinderbetreuung auch durch Mann möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress wegen Doppelbelastung • Lange Arbeitswege • Soziale Spannungen innerhalb der Familie • Unerwünschte Mitsprache der Eltern • Keine oder geringe Akzeptanz der Schwiegertochter, weil sie nicht Landwirtin ist • Weniger Zeit für gemeinsame Gespräche oder sonstige gemeinsame Aktivitäten • Gefahr, dass Landwirt Mühe hat mit dem höheren Einkommen seiner Frau oder Partnerin • Angst um die Partnerschaft, weil der Partner in „neuen Kreisen“ verkehrt

Quelle:

Vgl. Clemenz, Reutimann 1997, S.7

Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.338 - 339

Vgl. Anhang 15.2

Vgl. Anhang 15.4

7.5 Fazit

Wie bereits in Kapitel 6.4 erläutert, gibt es bei keinem der untersuchten Betriebe einen klaren Zeitpunkt, an dem die Erwerbskombination angefangen hat. Dieser Umstand erschwerte zum Teil die Einteilung der Auswirkungen bezüglich ihrer Kurzfristigkeit respektive ihrer Langfristigkeit. Eine Aussage über die langfristigen Auswirkungen zu machen, war für die Fallbetriebe sehr schwierig. Aus der Sicht des Verfassers führen die diversen Erwerbskombinationen zu einer gewissen Entprofessionalisierung der landwirtschaftlichen Produktion. Gesamtwirtschaftlich mag dieser Umstand je nach politischer Gesinnung nicht erstrebenswert sein, auf der anderen Seite können die Erwerbskombinationen für die betroffenen Betriebe gute Lösungen darstellen. Die Erwerbskombinationen zeigen, dass die Landwirte auch in einem schwierigen Marktumfeld ihre Werte und Traditionen erhalten und wenn möglich an die kommenden Generationen weitergeben wollen. In einer immer anonymen werdenden Gesellschaft mit zunehmend verminderter Wertorientierung und Identifikation können diese Bauernbetriebe in einem gewissen Masse stabilisierend auf die Gesellschaft wirken. Die Kinder, welche auf den landwirtschaftlichen Betrieben aufwachsen, sehen, wie die Produktion der Güter und der Konsum zusammenhängen. Zudem arbeiten sie aktiv auf dem Betrieb mit. Dies kann für die Kinder in einer landwirtschaftlichen, ausserlandwirtschaftlichen oder auch in einer kombinierten Laufbahn ein Vorteil sein, da für die Arbeitgeber Mitarbeitende mit einem bodenständigen Praxisbezug immer wertvoller werden.

8. Beurteilung einer Erwerbskombination mit Nebenerwerb

Für die Beantwortung der Forschungsfrage 4 im nächsten Kapitel ist es zuerst nötig zu klären, wie eine Erwerbskombinationslösung mit Nebenerwerb qualitativ und quantitativ (finanziell) beurteilt werden kann (Forschungsfrage 3). Ist nichts anderes vermerkt, stammen die Informationen in diesem Kapitel aus den geführten Interviews mit den Fallbetrieben (Vgl. Anhang 15.4) und den landwirtschaftlichen Beratern. (Vgl. Anhang 15.2)

8.1 Kriterien für die Beurteilung

Die sieben Fallbetriebe beurteilen ihre Erwerbskombination monetär und nichtmonetär. Das Einkommen muss für den gewählten Lebensstandard ausreichen, auf der anderen Seite sollte die Familie arbeitsmässig nicht überlastet werden. Durch die Freude an der Landwirtschaft nehmen alle befragten Betriebe weniger Freizeit in Kauf. Verglichen mit unselbständig Erwerbenden ohne Landwirtschaftsbetrieb haben die Landwirtinnen massiv weniger Freizeit. Der Mehrheit der befragten Ehepaare ist es wichtig, einen fixen Feierabend zu haben. Dies ist auf einem Landwirtschaftsbetrieb sehr schwierig, da man immer an etwas arbeiten kann. Auch herrscht oft ein gewisser psychischer Druck der von den Eltern oder von den Berufskollegen ausgeht, wenig Freizeit zu haben oder keine Ferien zu machen weil es ja immer etwas zu tun gebe. Trotzdem schaffen es sechs von sieben Betrieben, mindestens eine Woche pro Jahr am Stück Ferien zu machen. Bei der Freizeit gilt es in der Landwirtschaft zu beachten, dass gewisse Arbeiten von den Landwirten auch als Hobby angesehen werden. Die Landwirtinnen beurteilen ihre persönliche Erwerbskombination mit den folgenden Kriterien:

- Arbeitsüberlastung
- Stressbelastung
- Freizeit
- Mindestens eine Woche pro Jahr am Stück Ferien machen
- Sonntag arbeitsfrei
- Eigenkapitalverzehr
- Am gleichen Strick ziehen
- Harmonie in der Ehe

Die Arbeitsbelastung auf den Betrieben ist sehr stark von der Saison und dem Wetter abhängig. Die untersuchten Betriebe sind daher vor allem im Sommer zeitweise sehr hohen Belastungsspitzen ausgesetzt. Die Arbeitsbelastung für die Ehefrau hängt in den meisten Betrieben auch direkt mit dem Betrieb zusammen. Oft hilft die Ehefrau in der Hauptsaison auf dem Betrieb mit und fühlt sich daher je nach Anzahl Kinder und sonstigen Aktivitäten (zum Beispiel Weiterbildung) entsprechend stärker be-

lastet. Es gaben alle sieben Ehefrauen an, zweitweise stark belastet zu sein. Nimmt die Arbeitsbelastung zu, steigt bei den meisten Landwirten auch die Belastung durch Stresssituationen. Diese werden hauptsächlich durch Arbeitsüberlastung wegen arbeitsintensiven Produkten und der Doppelbelastung mit dem Nebenerwerb, Terminkollisionen, schlechter Kommunikation oder zwischenmenschlichen Konflikten verursacht.

8.2 Analyse der landwirtschaftlichen Buchhaltungsabschlüsse

Die Buchhaltung ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung. Die meisten untersuchten Betriebe sind sich dieser Wichtigkeit bewusst, geben aber zu, sich zu wenig damit auseinanderzusetzen. Diejenigen Betriebe, welche mit der Buchhaltung arbeiten, benötigen die Buchhaltungsabschlüsse um strategische Entscheide vorzubereiten, indem sie Deckungsbeträge und sonstige Schlüsselzahlen mit Referenz- und Vorjahreswerten vergleichen. Nachfolgend werden die Buchhaltungen von vier Betrieben miteinander verglichen. Zur Wahrung der Anonymität dieser vier Betriebe werden sie hier als Betriebe A, B, C oder D bezeichnet, die Reihenfolge stimmt nicht mit den obigen Ausführungen überein.

In dieser Arbeit wird eine Bilanz- und Erfolgsrechnungsanalyse mit den wichtigsten Werten und Kennzahlen durchgeführt. Für die sieben Betriebsleiter sind die relevantesten Kennzahlen und Werte die Eigenkapitalbildung, die Deckungsbeiträge und der Verschuldungsfaktor. Um Entscheide treffen zu können wird empfohlen, eine vertiefte Analyse der ganzen Buchhaltung vorzunehmen. Die in diesem Kapitel durchgeführte Analyse dient dem Grobüberblick und ist kein Ersatz für die erwähnte vertiefte Analyse des einzelnen Betriebes. Die vertiefte Analyse sollte sich unter anderem vor allem mit den Details der Erfolgsrechnung und der Mittelflussrechnung auseinandersetzen. Im Kapitel 2.7 wurden bereits die theoretischen Grundlagen für die Analyse des landwirtschaftlichen Buchhaltungsabschlusses erläutert. Nachfolgend werden diese Werte und Kennzahlen der Fallbetriebe miteinander verglichen und kommentiert.

8.2.1 Erfolgsrechnung: Wie ist die Leistungsfähigkeit?

In der Tabelle 23 wird das Gesamteinkommen, die Eigenkapitalbildung und die Eigenkapitalveränderung von vier Betrieben dargestellt. Sie zeigt, dass Betrieb B2 und Betrieb D eine negative Eigenkapitalveränderung aufweisen. Betrieb D weist im Vergleich zu Betrieb B eine positive Eigenkapitalbildung (vor privatem Ausgleich) aus. Beim Betrieb B reicht das Gesamteinkommen nicht aus, um den Privatverbrauch zu decken. Dieser Betrieb weist seit dem Jahr 2006 jährlich einen Eigenkapitalverzehr auf. Dem Landwirt von Betrieb B ist bewusst, dass ein über mehrere Jahre anhaltender Eigenkapitalverzehr kein guter Zustand ist. Die hohe Schuldenlast dieses Betriebes ist eine Folge des Rückkaufs des Betriebes. Das Betriebsleiterehepaar geht davon aus, dass es dank sinkenden Zinszahlun-

gen, der erwarteten Rente für die Ehefrau sowie den konstanten Mieteinnahmen von den vermieteten Ferienwohnungen die Trendwende schaffen wird.

Tabelle 23: Vom landwirtschaftlichen Einkommen zur Veränderung des Eigenkapitals

Name	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C	Betrieb D
Landwirtschaftliches Einkommen	CHF 45'956	CHF 43'799	CHF 5'961	CHF 39'152
Nebeneinkommen (selbständig)	CHF 1'827	CHF 27	CHF 540	CHF 498
unselbständiges Nebeneinkommen	CHF 55'380	CHF 33'143	CHF 34'980	CHF 50'211
Gesamteinkommen	CHF 103'163	CHF 76'969	CHF 41'481	CHF 89'861
Privatverbrauch	CHF 90'567	CHF 85'652	CHF 40'635	CHF 70'287
Eigenkapitalbildung	CHF 12'596	-CHF 8'683	CHF 846	CHF 19'574
Privater Ausgleich	-CHF 11'378	-CHF 360	CHF 10'396	-CHF 68'266
Eigenkapitalveränderung	CHF 1'218	-CHF 9'043	CHF 11'242	-CHF 48'692

Quelle: Vgl. Hanser 2009, Kapitel 8, Betriebsanalyse A3

8.2.2 Struktur der Bilanz: Wie solide ist das Unternehmen?

Die Tabelle 24 zeigt die wichtigsten Kennzahlen, mit denen die Struktur der einzelnen Bilanzen analysiert werden kann. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden diese Kennzahlen im Detail kommentiert.

Tabelle 24: Struktur der Bilanz

Name	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C	Betrieb D
Anlagedeckungsgrad 2	178%	107%	125%	127%
Eigenfinanzierungsgrad	85%	14%	55%	65%
Effektivverschuldung	CHF 0	CHF 629'703	CHF 161'642	CHF 115'508
Cashflow, inkl. Zinsen	CHF 40'050	CHF 31'044	CHF 40'625	CHF 119'072
Verschuldungsfaktor	0.0	20.3	4.0	1.0

Quelle: Eigene Darstellung

8.2.2.1 Anlagedeckungsgrad 2

Die goldene Bilanzregel sagt, dass langfristig investiertes Vermögen auch langfristig finanziert werden soll. Erreicht ein Landwirtschaftsbetrieb einen Wert von 120 Prozent, kann dies als gut betrachtet werden. (Vgl. Leimgruber, Prochinig 2002, S.77) Die Anlagedeckungsgrade 2 der Betriebe 1, 3 und 4 liegen über 120 Prozent. Dies kann gemäss der goldigen Bilanzregel als solide betrachtet werden. Die Entwicklung von Betrieb B mit 107 Prozent sollte im Auge behalten werden. Fällt der Anlagedeckungsgrad in Zukunft unter 100 Prozent, so besteht ein akutes Risiko von Liquiditätsengpässen.

8.2.2.2 Eigenfinanzierungsgrad

Von den vier Vergleichsbetrieben weisen drei einen Eigenfinanzierungsgrad von 55 bis 85 Prozent aus. Diese Werte können als gut betrachtet werden. Betrieb B hat einen Eigenfinanzierungsgrad von lediglich 14 Prozent. Dies ist ein sehr beunruhigender Wert. Betrieb B wurde 1990 übernommen und die Schulden lagen zu diesem Zeitpunkt aufgrund eines Rückkaufs des Betriebes nach einem Zwangsverkauf über dem Ertragswert. Im Jahr 2006 wurde der Betrieb nach einigen Investitionen auf Mutterkuhhaltung umgestellt. Seit dieser Umstellung resultierte bis zum Buchhaltungsabschluss des Jahres 2010 ein Eigenkapitalverzehr.

8.2.2.3 Verschuldungsfaktor

Von den analysierten Betrieben hat der Betrieb A eine Effektivverschuldung von 0 und daher auch einen Verschuldungsfaktor von 0. Betrieb D ist mit einem Verschuldungsfaktor von 1 sehr gut. Betrieb C ist mit einem Wert von 4 auch gerade noch in einem akzeptablen Bereich. Ein absolut unbefriedigender Wert weist Betrieb B aus: Der Verschuldungsfaktor beträgt 20,3. Das heisst, der Betrieb bräuchte theoretisch 20,3 Jahre, um alle bereinigten Verbindlichkeiten zurückzuzahlen. Wie bereits im Kapitel 2.7.2.3 erläutert, ist diese Kennzahl ein „theoretischer Entschuldungshorizont“ und geht von der Annahme aus, dass der gesamte Cashflow zur Rückzahlung der bereinigten Verbindlichkeiten verwendet würde.

8.2.3 Liquidität: Wie ist die Zahlungsbereitschaft?

Das nettomonetäre Umlaufvermögen, welches in Tabelle 25 dargestellt ist, ist bei allen vier analysierten Betrieben positiv. Das heisst, die Zahlungsfähigkeit kann als gut betrachtet werden. Deutlich am wenigsten Spielraum hat der Betrieb B mit einem nettomonetären Umlaufvermögen von 17'397 Schweizer Franken.

Tabelle 25: Nettomonetäres Umlaufvermögen

Name	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C	Betrieb D
Aktiven				
Flüssige Mittel (Kasse, Post, Bank)	CHF 298'243	CHF 38'379	CHF 62'389	CHF 174'139
Forderungen Kunden	CHF 11'999	CHF 1'291	CHF 9'900	
Aktive Rechnungsabgrenzung			CHF 9'713	
Subtotal	CHF 310'242	CHF 39'670	CHF 82'002	CHF 174'139
Passiven				
Verbindlichkeiten an Lieferanten	-CHF 6'831	-CHF 7'418	-CHF 1'532	-CHF 25'647
Passive Rechnungsabgrenzung		-CHF 14'855		-CHF 2'000
Subtotal	-CHF 6'831	-CHF 22'273	-CHF 1'532	-CHF 27'647
Nettomonetäres Umlaufvermögen	CHF 303'411	CHF 17'397	CHF 80'470	CHF 146'492

Quelle: Vgl. Hanser 2009, Kapitel 8, Mittelflussrechnung 2

8.3 Fazit

Bei der Beurteilung der aktuellen Situation spielen bei den meisten Betrieben vor allem die qualitativen Faktoren eine grosse Rolle. Die untersuchten Betriebe erleben vor allem im Sommer Belastungsspitzen, welche je nach Wetter verstärkt oder abgeschwächt werden. Hinsichtlich der Buchhaltung ist bei den Interviews aufgefallen, dass viele Betriebe Darlehen von Freunden erhalten. Im Zusammenhang mit der goldigen Finanzregel ist zu erwähnen, dass diese Darlehen zum Beispiel eine Kündigungsfrist von drei Monaten aufweisen. Würden diese Darlehen als kurzfristiges Fremdkapital deklariert, wäre der Anlagedeckungsgrad 2 entsprechend tiefer. Bei den untersuchten Fallbetrieben fällt auf, dass praktisch alle Betriebe keine Neuinvestitionen mehr planen. Zum einen sind bei der Mehrheit der Betriebe die nötigen Anpassungen, welche im Hinblick auf eine Erwerbsskombination üblicherweise vorgenommen werden, bereits abgeschlossen. Zum anderen scheinen aber auch die fast unmöglichen Wachstumsmöglichkeiten und die eher knappen Eigenkapitalbildungen der Fallbetriebe Neuinvestitionen zu verhindern. Die Gefahr, dass keine Neuinvestitionen mehr getätigt werden, ist also bezogen auf die untersuchten Fallbetriebe hoch.

9. Leitfaden für die Planung einer Erwerbskombination mit Nebenerwerb

Im Zentrum dieses Kapitels stehen die Überlegungen zur Frage, was bei der Planung einer Erwerbskombinationslösung mit Nebenerwerb alles berücksichtigt werden muss, damit diese möglichst gut funktioniert (Forschungsfrage 4). Ist nichts anderes vermerkt, stammen die Informationen in diesem Kapitel aus den geführten Interviews mit den Fallbetrieben (Vgl. Anhang 15.4) und den landwirtschaftlichen Beratern. (Vgl. Anhang 15.2)

9.1 Gedanken zur Entwicklung des Leitfadens

Die Erwerbskombination ist in der landwirtschaftlichen Beratungspraxis nicht das primäre Thema, sondern Teil einer Gesamtschau im Rahmen einer strategischen Betriebsplanung. Um die von den Experten und den Fallbetrieben erhaltenen Informationen systematisch darzustellen und sie mit der Theorie der Betriebswirtschaftslehre zu verknüpfen, wurde in einer ersten Phase angedacht, für die strategische Planung den in der Betriebswirtschaftslehre bekannten strategischen Problemlösungsprozess (Vgl. Thommen 2004, S. 1179) auch in dieser Arbeit anzuwenden. Dieser Problemlösungsprozess ist sehr umfassend und scheint für den Einsatz in der landwirtschaftlichen Beratungspraxis zu komplex zu sein. Ein etwas vereinfachter Problemlösungsprozess wird bereits von der Organisation Agridea im Ordner „Betriebsplanung“ (Meier, Wagner 2009) verwendet. Der Verfasser hat sich entschieden, dieses Kapitel als Ergänzung zum Ordner „Betriebsplanung“ (Meier, Wagner 2009) zu gestalten. Dabei wird zusätzlich zur strategischen Planung auch die operative Planung thematisiert. Diese Arbeit beschäftigt sich nur beschränkt mit der Betriebsplanung und der Umweltanalyse eines landwirtschaftlichen Betriebes, welche im Ordner „Betriebsplanung“ (Meier, Wagner 2009) sehr ausführlich und mit verschiedenen Checklisten ausgeführt werden. Vielmehr sollen die aus der Sicht des Verfassers fehlenden Informationen und Checklisten für die strategische und operative Planung einer Erwerbskombination entwickelt werden.

9.2 Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden für die Planung einer Erwerbskombination besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil (Kapitel 9.3) geht es um die strategische Planung. Dabei wird in sieben Schritten die Entwicklung einer Unternehmensstrategie für einen Betrieb, der eine Erwerbskombination plant, erläutert. Hat sich ein Betrieb für eine Strategie entschieden, so kann diese mit Unterstützung des zweiten Teils des Leitfadens (Kapitel 9.4) in sechs Schritten operativ umgesetzt werden.

9.3 Strategische Planung einer Erwerbskombination

Die Grundstrategie (Marschrichtung) wird mit der strategischen Planung festgelegt, welche die zukünftige Positionierung des Unternehmens im Markt und innerhalb der Branche aufzeigt. (Vgl. Meier, Wagner 2009, S.101) Die Entwicklung einer Unternehmensstrategie für einen Betrieb, der eine Erwerbskombination plant, erfolgt gemäss Abbildung 9 in sieben Schritten. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Schritte im Detail erläutert.

Strategische Planung einer Erwerbskombination



Quelle: In Anlehnung an Meier, Wagner 2009, S.101

Abbildung 9: Strategische Planung einer Erwerbskombination

9.3.1 Hintergrundinformationen zur Erwerbskombination studieren

Vor der Analyse wird der Landwirtin empfohlen, sich mit Hintergrundinformationen zum Thema Erwerbskombination vertraut zu machen. Dies sind zum einen die in den Kapiteln sechs, sieben und acht erläuterten Antworten zu den ersten drei Forschungsfragen. Zum anderen werden in den nachfolgenden Unterkapiteln wichtige Aspekte einer Erwerbskombination beleuchtet. Erst vor diesem Hintergrund wird es anschließend möglich sein, im nächsten Prozessschritt der Strategieentwicklung eine gute Analyse durchzuführen.

9.3.1.1 Enge Verknüpfung zwischen Familie, Haushalt, Betrieb und Erwerbskombination

Die Planung einer Erwerbskombination setzt voraus, dass der Stellenwert der Erwerbskombination für den jeweiligen Betrieb erkannt wird. Im Kapitel 3.1 wird mit der Abbildung 5 die enge Verknüpfung zwischen Familie, Haushalt und Betrieb dargestellt. Diese Abbildung stellt keinen direkten Zusammenhang zu den immer wichtiger werdenden Erwerbskombinationen her, welche eng verknüpft sind mit der Familie, dem Haushalt und dem Betrieb. Um der Erwerbskombination die für die Planung und Umsetzung nötige Aufmerksamkeit zu verschaffen, wird folgendes Modell in Anlehnung an Abbildung 5 erstellt:

Quelle: In Anlehnung an 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.25

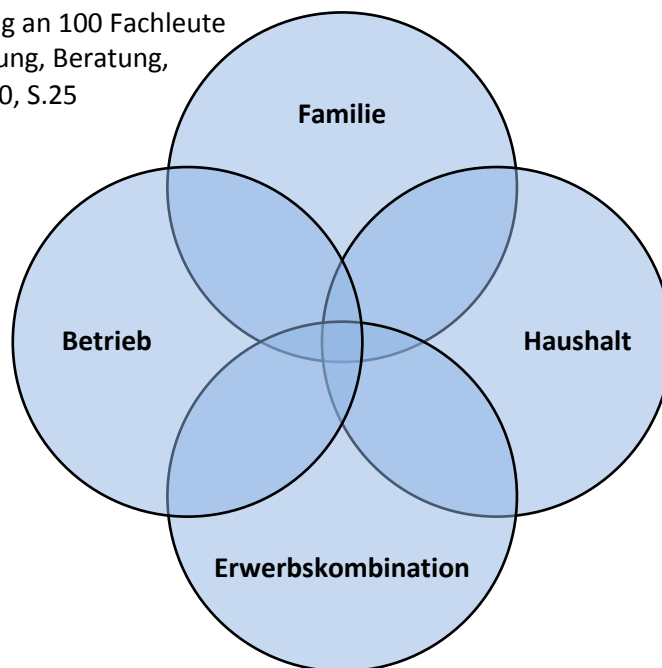


Abbildung 10: Enge Verknüpfung von Familie, Haushalt, Erwerbskombination, Betrieb

9.3.1.2 Ungeeignete Betriebszweige für eine Erwerbskombination

Generell kann gesagt werden, dass arbeitsintensive Betriebszweige eher nicht für eine Erwerbskombination mit einem Nebenerwerb geeignet sind. Ein typisches Beispiel dafür ist die Milchwirtschaft, da diese eine hohe Präsenz auf dem Hof verlangt. Diese kann aber je nach Infrastruktur und Unterstützung der Familie auch mit einer Erwerbskombination funktionieren. Nebst der Thematik, dass gewisse Betriebszweige für eine Erwerbskombination nicht geeignet scheinen, sind vor allem die dahinter stehenden Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Im nächsten Unterkapitel wird erläutert, wie wichtig die Unterstützung der betroffenen Personen ist.

9.3.1.3 Vorentscheidung

Nebst den betrieblichen Aspekten stellt sich im Vorfeld der Planung einer Erwerbskombination die Frage, ob diese von der Familie und allen involvierten Personen mitgetragen wird. Die Familie muss sich einig sein, dass sie den Weg in eine Erwerbskombination gehen will und sich den damit verbundenen Chancen und Gefahren bewusst sein. An dieser Stelle wird noch einmal auf die in Kapitel 6.3 beschriebene Arbeitsfalle hingewiesen. Wenn acht Stunden im Nebenerwerb gearbeitet wird und danach vier Stunden auf dem Betrieb, so ist die Wahrscheinlichkeit einer Arbeitsüberlastung höher. Diese Arbeitsüberlastung ist nicht nur für die Gesundheit des Landwirtes gefährlich, sondern kann auch dessen Ehe oder Partnerschaft bedrohen. Nebst der Arbeitsfalle sollte die Familie auch wissen, ob durch den Nebenerwerb auch die gewünschten finanziellen Ziele erreicht werden können. Bei einem Arbeitspensum von 10 Prozent und einem langen Arbeitsweg stellt sich zum Beispiel die Frage, ob sich ein Autokauf überhaupt lohnt und ob in der Abwesenheit dem Betrieb nicht mehr Geld entgeht als der Nebenerwerb einbringt.

9.3.1.4 Notwendige Anpassungen

Wird eine Erwerbskombination umgesetzt, so werden üblicherweise diverse Anpassungen am Betrieb und an der Arbeitsorganisation vorgenommen. Da jeder Betrieb anders ist, sind auch die Anpassungen nicht bei allen Betrieben gleich. Wird ein arbeitsintensiver Betrieb nicht umgestellt, droht zum Beispiel eine Arbeitsüberlastung. Nachfolgend eine nicht abschliessende Auflistung der möglichen Anpassungen, die bei einem Betrieb möglichst vor der Aufnahme des Nebenerwerbes vorgenommen werden können:

- Vereinfachung der Arbeitsabläufe
- Unrentable Betriebszweige aufgeben oder reduzieren
- Geeignete Betriebszweige aufbauen
- Extensivierung
- Intensivierung und gleichzeitig Arbeitsabläufe vereinfachen

- Reduktion auf Eigenland (auf Pachtland verzichten)
- Eigenmechanisierung zum Teil oder ganz aufgeben
- Arbeiten durch Dritte, Kooperationen (zum Beispiel Betriebsgesellschaften)

Zudem sollten keine unnötigen Neuinvestitionen in den Maschinenpark getätigt werden. Die Landwirtin sollte sich vielmehr fragen, welche Desinvestitionen getätigt werden können, um die Fixkosten zu reduzieren. Dabei sollten der Restwert und die Nutzungsdauer in die Überlegungen miteinbezogen werden. Es macht zum Beispiel keinen Sinn, eine noch für mehrere Jahre brauchbare Maschine für 400 Schweizer Franken zu verkaufen und in den kommenden Jahren für die Miete einer solchen Maschine jeweils 300 Schweizer Franken pro Jahr zu bezahlen.

9.3.1.5 Häufigste Fehler

Im Zusammenhang mit einer Erwerbsskombination passieren immer wieder Fehler. Nachfolgend werden die häufigsten Fehler aufgezeigt, welche im Zusammenhang mit einer Erwerbsskombination in der Praxis gemacht werden:

- Arbeitsüberlastung, weil die eigenen Grenzen zu wenig beachtet werden
- Arbeitsüberlastung, weil der Betrieb zu wenig vereinfacht respektive auf den Nebenerwerb angepasst wird
- Arbeitsüberlastung von anderen Familienmitgliedern, weil Arbeit abgeschoben wird
- Der Landwirt mutet sich zu viel zu. Als Folge davon leidet immer etwas, zum Beispiel seine Gesundheit oder die Qualität in der Produktion
- Unrentable Investitionen, da die Auslastung zum Beispiel bei einer Automatisierung zu tief ist
- Keine oder zu wenig Planung
- Wenn sich ein Betrieb zum Beispiel auf Direktzahlungen konzentriert, wird oft die Liquiditätsplanung vernachlässigt oder vergessen. Die Zahlungstermine der Direktzahlungen sind etwa im Juni und im Dezember. Das muss bei der Liquiditätsplanung berücksichtigt werden.

Zudem besteht bei der Aufnahme einer selbständigen Erwerbstätigkeit in der Anfangsphase die Gefahr eines Liquiditätsengpasses, da zu diesem Zeitpunkt den Kunden normalerweise nur Rechnungen mit geringen Summen ausgestellt werden können und der Zahlungseingang ab Rechnungsstellung je nach Zahlungskonditionen erst zirka nach 30 bis 90 Tagen erwartet werden darf. Eine Erwerbsskombination mit unselbständigem Nebenerwerb hat daher den Vorteil, dass ab dem ersten Monat der Nebenerwerbstätigkeit Lohn fließt.

9.3.1.6 Rechtliche Aspekte

Die Landwirtschaftsbetriebe, welche eine Erwerbsskombination planen, sollten auch die rechtlichen Aspekte in ihre Planung miteinbeziehen. Nachfolgend einige, nicht abschliessende Hinweise zu den rechtlichen Aspekten einer Erwerbsskombination:

- Es müssen 50 Prozent der Arbeit durch Familienmitglieder ausgeführt werden, sonst können die Direktzahlungen gestrichen werden
- Bei zu hohem Einkommen drohen Direktzahlungskürzungen
- Abklären, ob Investitionskredite erhalten werden können
- Die Raumplanungsgesetze bei der Planung berücksichtigen
- Die Mehrwertsteuer korrekt abrechnen
- Bei grossen Investitionen versuchen, Geschäfts- und Privatvermögen zu trennen

Zudem besteht die Gefahr, dass die Gewerbebegrenze unterschritten wird. Diese liegt gemäss Artikel 7 des Bundesgesetzes über das bäuerliche Bodenrecht (BGBB) im Allgemeinen bei 1,00 Standardarbeitskräften. Die Kantone können gemäss Artikel 5 des Bundesgesetzes über das bäuerliche Bodenrecht (BGBB) einen tieferen Wert von 0,75 Standardarbeitskräften festlegen. Wenn ein Landwirtschaftsbetrieb die Produktion herunterfährt, kann dieser unter die Gewerbebegrenze fallen. Wenn diese Grenze nicht erfüllt wird, können gewisse Bauten nicht mehr ausgeführt werden. Beispielsweise kann ein Landwirtschaftsbetrieb, der ein Gewerbe ist, zwei Wohnungen bauen. Wenn dieser Betrieb unter die Gewerbebegrenze fällt, darf keine zweite Wohnung gebaut werden.

9.3.2 Analyse durchführen

Werden landwirtschaftliche Berater von den Betrieben beigezogen, so treffen sie beispielsweise eine der folgenden zwei Situationen an:

- Betriebliche und private Entwicklungsträume verlangen externe Einkommen, um finanziell tragbar zu werden
- Der Familienzyklus, eine betriebliche Vergrösserung oder eine Diversifikation führen zu einer Arbeitsüberbelastung, weil der bestehende Nebenerwerb beibehalten wird

Um einem Betrieb einen Lösungsvorschlag zu unterbreiten, wird üblicherweise zuerst eine Betriebsanalyse durchgeführt. Dabei ist insbesondere die Analyse des Buchhaltungsabschlusses wichtig. In diesem Zusammenhang ist es schwierig, wenn sich die Landwirte für unrentable Betriebszweige interessieren respektive diese im grossen Ausmass bewirtschaften wollen. Es ist für die Landwirtinnen

zum Teil sehr schwierig, sich von Betriebszweigen zu trennen, da diese zum Beispiel seit Generationen so geführt werden oder das persönliche Interesse dafür sehr hoch ist. Neben der reinen Betriebsanalyse werden auch die Interessen des Betriebsleiterehepaares abgefragt. In einem zweiten Schritt wird aufgezeigt, was geändert werden könnte. In diesem Schritt werden die Auswirkungen auf das Einkommen und auf die Arbeit aufgezeigt. Auch werden Hinweise auf rechtliche und steuerliche Aspekte gegeben. Die landwirtschaftlichen Berater arbeiten mit den folgenden Hilfsmitteln und Instrumenten:

- Strategische Planung
- Ordner „Betriebsplanung“ (Meier, Wagner 2009)
- Analyse der Betriebsbuchhaltung
- Finanzplanung
- Agro Twin (Buchhaltungssoftware)
- ART-Arbeitsvoranschlag (arbeitswirtschaftliches Kalkulationssystem)
- Wirz Handbuch "Betrieb und Familie" (100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010)
- Zugang zu den Direktzahlungsdaten
- Betriebsrundgang

Der Verfasser empfiehlt, dass eine Analyse der Familie, des Haushalts, des Betriebs und der Erwerbskombination vorgenommen wird. Bei den Analysen wird in dieser Arbeit hauptsächlich auf die für die Erwerbskombination relevantesten Themen eingegangen. In der Praxis sollte zusätzlich eine vertiefte Betriebs- und Umfeldanalyse gemäss dem Ordner „Betriebsplanung“ (Meier, Wagner 2009) vorgenommen werden. Die Analyse kann mit den nachfolgenden Checklisten erfolgen. Die Resultate werden im nachfolgenden Kapitel für die Erkennung der jeweiligen Stärken und Schwächen und den Chancen und Gefahren benötigt.

9.3.2.1 Checkliste zur Analyse der Persönlichkeit und der Familie

Die Tabelle 26 und die Tabelle 27 zeigen eine mögliche Checkliste zur Analyse der Persönlichkeit der Landwirtin und der Familie eines Landwirtschaftsbetriebes. Bei der Analyse sind die Familienarbeitskräfte, also die auf dem Betrieb tätigen Familienmitglieder, relevant. Neben den verschiedenen Kompetenzen der einzelnen Familienarbeitskräfte sind vor allem auch das Interesse und die Motivation für die Landwirtschaft, die Arbeitskapazitäten und die Arbeitsbelastung entscheidend.

Tabelle 26: Checkliste zur Analyse der Persönlichkeit und der Familie / 1. Teil

Eigenschaften / Fähigkeiten	Dazugehörige Fragen
Fachkompetenz Landwirtschaft <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung / Weiterbildung • Weiterbildungsbereitschaft • Betriebswirtschaftliche Kenntnisse • Administrationskenntnisse • Technische Kenntnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche landwirtschaftlichen Ausbildungen und Weiterbildungen haben wir in der Familie? • Bin ich bereit, mich weiterzubilden? • Wie sind meine Kenntnisse in ...?
Fachkompetenz Nebenerwerb <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung / Weiterbildung • Weiterbildungsbereitschaft • Berufliche Kenntnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche ausserlandwirtschaftlichen Ausbildungen und Weiterbildungen haben wir in der Familie? • Bin ich bereit, mich weiterzubilden? • Wie sind meine Kenntnisse in ...?
Sozialkompetenz <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsfähigkeit • Einfühlungsvermögen • Teamfähigkeit • Konfliktfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Bin ich kommunikationsfähig? • Kann ich mich in andere Personen hineinversetzen? • Arbeite ich gerne im Team oder lieber alleine? • Kann ich gut mit Konflikten umgehen?
Methodenkompetenz <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmerisches Denken • Organisationsfähigkeit • Zeitmanagement • Vernetztes Denken • Rhetorik 	<ul style="list-style-type: none"> • Denke und handle ich unternehmerisch? • Kann ich die Abläufe gut organisieren und die Zeit einteilen? • Kann ich Prioritäten setzen? • Kann ich Zusammenhänge erkennen? • Kann ich überzeugend sprechen?

Quelle: In Anlehnung an Meier, Wagner 2009, S.107

Tabelle 27: Checkliste zur Analyse der Persönlichkeit und der Familie / 2. Teil

Eigenschaften / Fähigkeiten	Dazugehörige Fragen
<p>Führungskompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzungsvermögen • Entscheidungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kann ich mich gegen Widerstände durchsetzen? • Kann ich als Betriebsleiter die Interessen meiner Familie wahren, wenn die Eltern ungewollt mitreden wollen? • Treffe ich in schwierigen Situationen rechtzeitig die richtigen Entscheidungen?
<p>Persönliche Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belastbarkeit • Kritikfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Bin ich physisch und psychisch belastbar? • Wie gehe ich mit Kritik um?
<p>Interessen, Motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interesse und Motivation für die Landwirtschaft • Interesse und Motivation für den Nebenerwerb • Interesse Freizeit / Ferien • Sonstige Interessen • Geld • Lebensstandard 	<ul style="list-style-type: none"> • Welches sind meine Interessen an der Landwirtschaft? • Was motiviert mich für die Landwirtschaft? • Welches sind meine Interessen für den Nebenerwerb? • Was motiviert mich für den Nebenerwerb? • Wie viel Freizeit und Ferien benötige ich? • Was interessiert mich sonst noch? • Wie wichtig ist mir das Geld? • Welchen Lebensstandard wünsche ich mir?
<p>Arbeitskapazitäten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familienarbeitskräfte • Alter und Gesundheit • Aushilfskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie viele Familienarbeitskräfte sind verfügbar? • Gibt es Einschränkungen beim Einsatz der Familienarbeitskräfte aufgrund des Alters und der Gesundheit? • Sind kurzfristig Aushilfen verfügbar?
<p>Arbeitsbelastung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsüberlastung • Stress • Physische Gesundheit • Psychische Gesundheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Bin ich arbeitsmässig überlastet? • Bin ich häufig gestresst? • Bin ich physisch gesund? • Bin ich psychisch gesund?

Quelle: In Anlehnung an Meier, Wagner 2009, S.107

9.3.2.2 Checkliste zur Analyse des Haushalts

Wird ein Nebenerwerb aufgenommen, hat dies direkte Auswirkungen auf alle Mitglieder eines Haushaltes. Die Tabelle 28 enthält die Beurteilungskriterien und die dazugehörigen Fragen zur Analyse eines landwirtschaftlichen Haushaltes.

Tabelle 28: Checkliste zur Analyse des Haushaltes

Beurteilungskriterium	Dazugehörige Fragen
Wirtschaftliche Ebene <ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisbefriedigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Können alle Bedürfnisse der Haushaltsmitglieder befriedigt werden?
Organisatorische Ebene <ul style="list-style-type: none"> • Rollenverteilung • Arbeits- und Zeitplanung • Haushaltsbudget • Lage des Haushaltes 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist die Rollenverteilung? • Existiert eine Arbeits- und Zeitplanung? • Werden die Ausgaben des Haushaltes geplant? • Wie weit ist es bis ins Dorf und zur Schule der Kinder?
Soziale Ebene <ul style="list-style-type: none"> • Eheleben • Zusammenleben verschiedener Generationen • Zusammenarbeit • Konflikte • Kommunikation • Anerkennung • Soziale Kontakte 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gut harmoniert die Ehe oder die Partnerschaft? • Wie funktioniert das Zusammenleben der verschiedenen Generationen auf dem Betrieb? • Ziehen alle Familienmitglieder am gleichen Strick? • Gibt es zwischenmenschliche Konflikte? • Wie gut funktioniert die Kommunikation untereinander? • Spürt die Familie Anerkennung aus der Gesellschaft? • Haben alle Familienmitglieder soziale Kontakte ausserhalb des Betriebes?

Quelle: Eigene Darstellung

9.3.2.3 Checkliste zur Analyse der Erwerbskombination

In der nachfolgenden Tabelle 29 werden diejenigen Kriterien erläutert, die in direktem Zusammenhang mit dem Nebenerwerb respektive mit der Erwerbskombination stehen. Viele Fragen, welche in einem erweiterten Zusammenhang mit der Erwerbskombination stehen, wurden thematisch den anderen Checklisten zugeordnet. Die Zuordnung ist nicht immer trennscharf, soll aber helfen, das ganze Thema der Erwerbskombination systematisch zu bearbeiten. Gleichzeitig zeigt sich die sehr starke Vernetzung der vier Bereiche Familie, Haushalt, Betrieb und der Erwerbskombination.

Tabelle 29: Checkliste zur Analyse der Erwerbskombination

Beurteilungskriterium	Dazugehörige Fragen
Wirtschaftliche Ebene <ul style="list-style-type: none"> • Nebenerwerb • Arbeitsplatzsicherheit • Mehrkosten • Nutzen • Stundenlohn • Quersubventionierung • Nutzen für Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Welcher Nebenerwerb wird mit welchem Pensum ausgeübt? • Ist der Arbeitsplatz in Gefahr? • Entstehen durch den Nebenerwerb Mehrkosten im Betrieb? • Wie viel mehr Geld erwirtschaftet der Betrieb durch den Nebenerwerb? • Wie hoch ist der Stundenlohn in der Landwirtschaft und beim Nebenerwerb? • Wird der Betrieb durch den Nebenerwerb quersubventioniert? • Bringt der Nebenerwerb dem Betrieb einen Zusatznutzen?
Organisatorische Ebene <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit Arbeitgeber • Stellvertretung • Distanz zum Arbeitgeber • Kinderbetreuung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber? • Ist eine Stellvertretung auf dem Hof sichergestellt? • Wie weit ist der Arbeitgeber entfernt? • Ist die Kinderbetreuung sichergestellt?
Soziale Ebene <ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung • Persönliche Ziele • Ziele des Ehepartners • Einverständnis • Rollenverteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wird man bei den Berufskollegen als Nebenerwerbslandwirt anerkannt? • Entspricht der Nebenerwerb den eigenen Interessen? • Kann der Ehepartner seine Interessen wahren? • Ist die ganze Familie mit der Erwerbskombination und deren Folgen einverstanden? • Sind alle Beteiligten mit der Rollenverteilung einverstanden?

Quelle: Eigene Darstellung

9.3.2.4 Checkliste zur Analyse des Betriebes

Die Tabelle 30 zeigt die Beurteilungskriterien und die dazugehörigen Fragestellungen für die Analyse des landwirtschaftlichen Betriebes im Zusammenhang mit der Erwerbsskombination. Da die meisten Betriebe in ihrer Buchhaltung auch den Nebenerwerb aufführen, wird an dieser Stelle auch die finanzielle Situation abgefragt.

Tabelle 30: Checkliste zur Analyse des Betriebes

Beurteilungskriterium	Dazugehörige Fragen
Betriebsdaten <ul style="list-style-type: none"> • Pachtlandsicherheit • Wachstum • Eigentumsverhältnisse • Produktionsrichtung • Standardarbeitskräfte (SAK) • Familienstand • Anzahl Kinder 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Pachtlandsicherheit eingeschätzt? • Ist ein Wachstum durch den Zukauf oder die Pacht von Land möglich? • Eigentümer oder Pächter? • Schwerpunkt der Produktion? • Wie viele Standardarbeitskräfte weist der Betrieb aus? • Wie ist der Familienstand? • Für wie viele Kinder muss finanziell aufgekommen werden?
Wirtschaftliche Ebene <ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Situation • Investitionen • Fixkosten • Auslastung • Finanzbuchhaltung • Finanzplanung • Betriebsbuchhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist die finanzielle Situation? (Analyse gemäss Kapitel 8.2) • Sind Investitionen für eine Betriebsumstellung finanzierbar? • Sind die Fixkosten zu hoch (zum Beispiel Übermechanisierung)? • Ist der Betrieb ausgelastet? • Wie exakt wird die Finanzbuchhaltung geführt? • Existiert eine Finanzplanung? • Basieren die Entscheide über das Sortiment auf der Analyse der Betriebsbuchhaltung?
Organisatorische Ebene <ul style="list-style-type: none"> • Maschinengemeinschaft • Lohnunternehmer • Zusammenarbeit • Investitionsentscheide 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist der Betrieb Mitglied in einer Maschinengemeinschaft? • Arbeitet der Betrieb mit einem Lohnunternehmer zusammen? • Gibt es sonstige Kooperationen mit Betrieben? • Werden Investitionsentscheide spontan getroffen oder im Detail ausgearbeitet?
Soziale Ebene <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende / Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sind die sozialen Beziehungen zu den Mitarbeitenden und den Lieferanten?

Quelle: Eigene Darstellung

9.3.3 Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren ausarbeiten

Mit Hilfe der ausgefüllten Checklisten sollen nun die jeweiligen Stärken und Schwächen und die Chancen und Gefahren herauskristallisiert werden. Die Stärken und Schwächen beziehen sich auf das Unternehmen, die Chancen und Gefahren auf die Umwelt. Vor diesem Schritt müssen die genannten Begriffe „Unternehmen“ und „Umwelt“ verstanden werden. Abbildung 11 im Kapitel 9.3.5 verdeutlicht diese beiden Begriffe mit jeweils drei bis vier Beispielen.

Die erkannten Stärken und Schwächen und die Chancen und Gefahren sind stichwortartig festzuhalten. Dies ist wichtig, da die Entwicklung von Unternehmensstrategien auf ihnen aufbaut. (Vgl. Meier, Wagner 2009, S.103)

9.3.4 Ziele formulieren

Die eigenen Ziele sollten erst formuliert werden, wenn die entsprechenden Stärken und Schwächen und die Chancen und Gefahren ausgearbeitet sind. Dadurch wird sichergestellt, dass sie an den persönlichen und betrieblichen Stärken sowie der Chancen des Mikro- und Makro-Umfeldes ausgerichtet sind. Zuerst müssen die Landwirtinnen und Landwirte respektive die Unternehmerinnen und Unternehmer die folgende Kernfrage beantworten: „Wollen wir angesichts der zunehmenden Anforderungen an diesen Beruf und dieser Lebensweise (Betrieb mit Erwerbskombination) überhaupt Unternehmerinnen und Unternehmer sein und bleiben? Die weiteren Ziele und die anschliessende auf diese Ziele ausgerichtete Planung sind von der klaren Beantwortung dieser Frage abhängig. Der rechtzeitig erkannte Wunsch, sich lieber aus der Landwirtschaft zurückzuziehen und die berufliche Entfaltung in einer anderen Branche zu wählen, führt zu ganz anderen Entscheidungen als ein krampfhaftes Festhalten an einem vielleicht nicht einmal selbst gewählten Rollenverständnis. Wenn es möglich ist, sollten die Ziele quantifiziert werden. Dann lässt sich auch der Grad der Zielerreichung bei der Kontrolle besser festlegen. (Vgl. Meier, Wagner 2009, S.103) Vor allem bei der strategischen Planung ist dies aber nicht immer möglich. Die Stabilität in der Ehe oder eine glückliche Familie sind nicht mit genauen Zahlen messbar. Solche Ziele können auf strategischer Ebene und später auch auf der operativen Ebene mit Worten umschrieben werden. Wichtig dabei ist, dass alle von diesen Zielen betroffenen Menschen unter diesen Formulierungen dasselbe verstehen.

9.3.5 Grundstrategien entwickeln

Um die Kernpunkte der verschiedenen Analysen und deren Resultate zusammenzufassen, kann eine SWOT-Analyse erstellt werden. **SWOT** ist die Abkürzung für die Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Gefahren (**T**hreats). Die SWOT-Analyse ist eine einfache und flexible Methode, um Chancen und Gefahren mit den eigenen Stärken und Schwächen zu verbinden. Diese Analyse geht von der Annahme aus, dass eine wirksame Strategie die Stärken und Chancen maximiert und die Schwächen und Gefahren minimiert. Sie zeigt systematisch den strategischen Handlungsbedarf auf und erleichtert somit die Entwicklung von Grundstrategien. Die SWOT-Analyse wird in einer Matrix dargestellt. (Vgl. Lombriser, Abplanalp 2005, S.197)

In der nachfolgenden SWOT-Analyse (Abbildung 11) für einen Beispiel-Betrieb wurden verschiedene Strategien für einen Landwirtschaftsbetrieb entwickelt. In den logischen „SWOT-Kombinationen“ wurden folgende Fragen gestellt:

- Welche Stärken passen zu welchen Chancen (SO-Kombinationen)?
- Welche Stärken passen zu welchen Gefahren (ST-Kombinationen)?
- Welche Schwächen passen zu welchen Chancen (WO-Kombinationen)?
- Welche Schwächen passen zu welchen Gefahren (WT-Kombinationen)?

(Vgl. Lombriser, Abplanalp 2005, S.197)

<p style="text-align: center;">Umweltfaktoren</p> <p style="text-align: center;">Unternehmensfaktoren</p>	<p>Opportunities (Chancen)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nachfrage nach Bio-Produkten 2. Gute Arbeitsmarktlage 3. Arbeitgeber würde Weiterbildung ermöglichen 	<p>Threats (Gefahren)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Freihandelsabkommen EU 2. Tiefer Milchpreis 3. Wetterabhängigkeit 4. Krankheit von Tieren
<p>Strengths (Stärken)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erfahrung in Bio-Zertifizierung 2. Gute Bodenqualität 3. Betriebsleiterehepaar hat Zweitberuf erlernt 	<p>SO-Strategien</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Umstellung auf Bio-Ackerbau (S1/S2/O1) b) Erwerbskombination mit Nebenerwerb (S3/O2) 	<p>ST-Strategien</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Abnehmer suchen, die in Nischen tätig sind, um Verkaufspreise zu erhöhen (S1/T1)
<p>Weaknesses (Schwächen)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ungenügende Kenntnisse im Bereich Betriebswirtschaft 2. Unrentable Milchwirtschaft 3. Kaum Wachstumsmöglichkeiten 	<p>WO-Strategien</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Weiterbildung im Bereich Betriebswirtschaft (W1/O3) 	<p>WT-Strategien</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Milchwirtschaft aufgeben (W2/W3/T2)

Abbildung 11: SWOT-Analyse

Quelle: In Anlehnung an Lombriser, Abplanalp 2005, S.198

Die SWOT-Kombinationen werden mit der entsprechenden Bezeichnung (zum Beispiel S1/O1) in die vier Strategiefelder eingetragen. Es entstehen dabei meistens Zweier- oder Dreierkombinationen. Es stehen vier Strategietypen zur Verfügung:

- **SO-Strategien** nutzen interne Stärken zur Realisierung externer Chancen (Idealfall).
- **WO-Strategien** haben das Ziel, interne Schwächen abzubauen oder fehlende Stärken aufzubauen, um externe Chancen wahrzunehmen.
- **ST-Strategien** nutzen Stärken, um externe Gefahren zu reduzieren oder zu umgehen.
- **WT-Strategien** versuchen, interne Schwächen abzubauen und gleichzeitig Gefahren zu vermeiden. Ein Landwirtschaftsbetrieb, welcher viele Kombinationen in diesem Strategiefeld aufweist, befindet sich in einer kritischen Lage und ist zu Defensivstrategien gezwungen (zum Beispiel Verkauf). (Vgl. Lombriser, Abplanalp 2005, S.197)

Sind mit Hilfe der SWOT-Analyse die möglichen Kombinationen erarbeitet worden, so können anschliessend die erfolgversprechendsten ausgewählt werden und zu einer Grundstrategie verarbeitet werden. Grundstrategien sind aussagekräftige, knappe Formulierungen, welche zwei bis drei verschiedene, aber realistische Marschrichtungen des Unternehmens aufzeigen und angeben, auf welche Tätigkeiten sich das Unternehmen dabei konzentrieren soll. Eine Grundstrategie sollte vor allem aus den erfolgswichtigen Stärken aus der Unternehmensanalyse abgeleitet und in Richtung der erkannten Chancen aus der Umfeldanalyse weiterentwickelt werden. (Vgl. Meier, Wagner 2009, S.103)

Beispiel für eine Grundstrategie

Wir konzentrieren uns in Zukunft auf drei Schwerpunkte. Erstens setzen wir auf professionelle Mutterkuhhaltung und zweitens soll der Tafelobstbau weiterentwickelt werden. Drittens soll vom Landwirt ein Nebenerwerb ausgeübt werden, um die Auslastung zu erhöhen und das Gesamteinkommen zu sichern.

Ein Bestandteil jeder Grundstrategie ist die dazu passende Marketingstrategie. Im genannten Beispiel einer Grundstrategie ist diese für den Bereich Mutterkuhhaltung und für den Bereich Tafelobstbau sehr unterschiedlich, da zwei ganz verschiedene Produkt- beziehungsweise Kundengruppen betroffen sind. (Vgl. Meier, Wagner 2009, S.103) Das Thema Marketingstrategie ist nicht Teil dieser Bachelor Thesis und kann im Ordner „Betriebsplanung“ (Meier, Wagner 2009) nachgelesen werden.

9.3.6 Risikoprüfung

Unter dem Begriff Risikomanagement versteht man den planvollen Umgang mit Risiken. Im Rahmen einer strategischen Planung geht es vor allem darum, frühzeitig existenzbedrohende Risiken zu entdecken und zu entscheiden, wie darauf reagiert werden soll. Auch dazu gehören das Einschätzen von nicht-existenzbedrohenden Risiken und deren möglichen Folgen. Setzt sich die Landwirtin mit einer Strategie auseinander, ist es nötig, ein Gespür zu haben im Wahrnehmen von existenzbedrohenden Risiken. (Vgl. Meier, Wagner 2009, S.104) Das Thema Risikomanagement ist nicht Teil dieser Bachelor Thesis und kann im Ordner „Betriebsplanung“ (Meier, Wagner 2009) oder in anderer Fachliteratur nachgelesen werden.

9.3.7 Auswahl der Strategie

Die Auswahl der zu realisierenden Grundstrategie kann mit Hilfe einer Nutzwertanalyse (Tabelle 31) unterstützt werden. Mit Hilfe einer Nutzwertanalyse werden Lösungsmöglichkeiten systematisch gegeneinander abgewogen, indem jede Grundstrategie nach den gleichen Kriterien bewertet wird. Es kann wie folgt vorgegangen werden: (Vgl. Meier, Wagner 2009, S.105)

- a) Muss-Kriterien, das heisst, Kriterien die zu 100 Prozent erfüllt werden müssen, bestimmen. Strategien, welche diese Muss-Kriterien nicht erfüllen, werden nicht weiter verfolgt.
- b) Basierend auf der Zielformulierung werden Beurteilungskriterien festgelegt.
- c) Kriterien gewichten.
- d) Die verschiedenen Varianten danach bewerten, wieweit sie die Kriterien erfüllen.
- e) Diejenige Variante mit dem höchsten Gesamtnutzen (Totalsumme) sollte den anderen Vorgezogen werden. (Vgl. Meier, Wagner 2009, S.105)

Die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Kriterien ist äusserst wichtig. Zudem muss sich der Landwirt und seine Familie auch die Frage stellen, wie wichtig ihnen die einzelnen Kriterien sind. Liegen die Resultate nahe zusammen, so ist Vorsicht geboten. Erhält zum Beispiel die erste Variante 400 Punkte und die zweite Variante 402 Punkte, so sollte sich der Landwirt noch einmal intensiv mit den beiden Varianten auseinandersetzen. In einem zweiten Durchlauf können zum Beispiel die Kriterien und die Gewichtung noch einmal überdenkt werden. Auch sollte man sich bewusst sein, dass bewusst oder auch unbewusst jeder seine „Lieblingsvariante“ hat. Im ungünstigsten Fall steht dann das Resultat bereits fest, bevor die Nutzwertanalyse erstellt wurde.

Tabelle 31: Nutzwertanalyse

Kriterium	Gewichtung	Strategie 1		Strategie 2		Strategie 3	
		X	R	X	R	X	R
1 Einkommenshöhe	25	4	100	4	100	5	125
2 Einkommenssicherheit	20	5	100	5	100	5	100
3 Freude an der Arbeit	35	5	175	4	140	3	105
4 Zeit für die Familie	15	4	60	4	60	5	75
5 Körperliche Belastung	5	4	20	3	15	3	15
Gesamtnutzen der Alternativen	100		455		415		420
Festlegung Präferenzordnung		1. Rang		3. Rang		2. Rang	
<p>X = Bewertung (gut = 5, befriedigend = 3, schlecht = 1) R = Nutzen pro Standortfaktor Hinweis: Unabdingbare Forderungen, d.h. Muss-Kriterien, wurden nicht berücksichtigt.</p>							

Quelle: In Anlehnung an Thommen 2004, S. 104

9.4 Operative Planung einer Erwerbskombination

Eine operative Planung kann zum Beispiel mit der Erstellung eines Unternehmenskonzeptes erfolgen. Eine weitere Möglichkeit ist ein Businessplan, der ein Unternehmenskonzept in einer ausführlicheren Form darstellt. Er wird oft von Geldgebern für den Kreditentscheid benötigt. (Vgl. Meier, Wagner 2009, S.105 - 106) An dieser Stelle wird der in der Betriebswirtschaftslehre bekannte Problemlösungsprozess (Abbildung 12) als methodische Grundlage herangezogen. Die beschriebene Umsetzung der Strategie kann niemals ein Unternehmenskonzept oder einen Businessplan ersetzen. Die Praxis hat allerdings gezeigt, dass solche zeitintensiven Instrumente von den Landwirtinnen selten genutzt werden. Den Landwirten soll mit der nachfolgend beschriebenen operativen Planung ein möglichst praxistaugliches Instrument zur Verfügung gestellt werden, mit dem sie ihre Strategie in einem kontinuierlichen Prozess umsetzen können.

Operative Planung einer Erwerbskombination



Abbildung 12: Operative Planung einer Erwerbskombination

Quelle: In Anlehnung an Thommen 2004, S. 47

9.4.1 Analyse der Ausgangslage und Hintergrundinformationen studieren

Die Landwirtin hat sich im Rahmen der strategischen Planung für eine Strategie entschieden. Bei der Analyse der Ausgangslage sollte noch einmal der Versuch unternommen werden, das eigentliche Problem zu erkennen, da Probleme nicht a priori fest gegeben sind. Ein Problem existiert immer dann, wenn eine Diskrepanz zwischen einem gegenwärtigen und einem gewünschten Zustand auftritt sowie das Bestreben besteht, den gewünschten, als höherwertig eingestuften Zustand zu erreichen. Die Bewertung der zwei Zustände kann von Mensch zu Mensch verschieden ausfallen. Für die Beurteilung eines Problems kann zum Beispiel auch das in Kapitel 9.3.7 beschriebene Instrument der Nutzwertanalyse verwendet werden. Bei der Beurteilung soll geprüft werden, ob die Diskrepanz zwischen aktuellem und gewünschtem Zustand als wesentlich erachtet wird, eine Lösung überhaupt möglich ist sowie der Aufwand zur Verbesserung der Situation den daraus entstehenden Nutzen rechtfertigt. (Vgl. Thommen 2004, S. 46)

Ist der Entscheid für eine ausserbetriebliche Tätigkeit gefallen, ergibt sich für die ganze Familie eine neue Situation. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.403) Für eine erfolgreiche Umsetzung der gewählten Strategie ist es daher sehr wichtig, die nachfolgenden Hintergrundinformationen zu kennen.

9.4.1.1 Ausserbetriebliche Tätigkeiten

Wenn der Landwirt oder die Landwirtin ausserhalb des Hofes arbeitet, erfordert dies eine neue Rollenverteilung. Ist dies der ganzen Familie bewusst, sind die Chancen sehr gross, dass die Eheleute auch in Zukunft befriedigt sind von ihrem Beruf. Es spielt keine Rolle, von wem mehr oder weniger Einkommen beigesteuert wird. Es kann also durchaus sein, dass die Ehefrau mit Ihrer Erwerbstätigkeit mehr Einkommen generiert als der ganze Landwirtschaftsbetrieb. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.403)

Wenn die Landwirtin eine ausserbetriebliche Tätigkeit aufnimmt, fallen dem Landwirt neue Aufgaben zu: Er erledigt im Haushalt gewisse Arbeiten. Es ist sehr wichtig, dass der Landwirt zu dieser Rolle stehen kann. In der Anfangsphase wird möglicherweise der eine oder andere Berufskollege über den „Bauer als Hausmann“ spotten. Arbeitet der Landwirt auswärts, wird die Landwirtin voraussichtlich zusätzliche Arbeiten auf dem Hof erledigen. Es sind auch Mischformen in allen Varianten denkbar. Unabhängig davon, wer die ausserbetriebliche Tätigkeit in welchem Pensum ausübt, ist es wichtig, den Haushalt zu vereinfachen und den Landwirtschaftsbetrieb auf Rationalisierungsmöglichkeiten zu überprüfen. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.403 - 404)

9.4.1.2 Merkmale des Arbeitsvertrages

Wenn Landwirtinnen und Landwirte einer unselbständigen Erwerbstätigkeit nachgehen ist es wichtig zu wissen, was ein Arbeitsvertrag ist und wie er zustande kommt. Nachfolgend werden die verschiedenen Anstellungsvarianten, welche in der Schweiz am häufigsten vorkommen, vorgestellt. Zudem wird das Zustandekommen des Arbeitsvertrages erklärt. Spezielle Arbeitsformen wie Heimarbeit, Schicht- oder Nachtarbeit und politische Ämter werden an dieser Stelle nicht erläutert.

Gemäss der gesetzlichen Definition des Arbeitsvertrages in Artikel 319 des schweizerischen Obligationenrechts müssen die folgenden zwei Begriffsmerkmale gegeben sein, damit ein Arbeitsvertrag vorliegt: (Vgl. Schürer 2009, S.57)

9.4.1.2.1 Verpflichtung des Arbeitnehmers

Der Arbeitnehmer verpflichtet sich durch den Einzelarbeitsvertrag auf bestimmte oder unbestimmte Zeit, also für eine gewisse Dauer, zur Leistung von Arbeit im Dienste des Arbeitgebers. Dessen Weisungen hat er zu befolgen. (Vgl. Schürer 2009, S.57)

9.4.1.2.2 Verpflichtung des Arbeitgebers

Der Arbeitgeber ist zur Entrichtung eines Lohnes verpflichtet. Dieser kann nach Zeitabschnitten oder nach der geleisteten Arbeit bemessen sein. Das wesentliche Merkmal des Arbeitsvertrages ist das Abhängigkeitsverhältnis, in der Unterstellung des Arbeitnehmers unter die Weisungsgewalt des Arbeitgebers. Dies ist der entscheidende Unterschied zu den häufigsten übrigen Verträgen auf Arbeitsleistung, zum Werkvertrag und zum Auftrag. Beim Werkvertrag steht das Arbeitsergebnis im Vordergrund, nicht das „Zur-Verfügung-Stehen auf Zeit“. Der Auftrag unterscheidet sich insofern, als dass keine Unterordnung des Beauftragten unter den Auftraggeber und kein rechtliches Dauerverhältnis vorliegt (da der Auftrag jederzeit widerrufen werden kann). Wenn einem selbständigen Landwirtschaftsberater ein Mandat für eine Hofübergabe erteilt wird, liegt demnach ein Auftragsverhältnis vor. Der Auftrag an einen Architekten, eine Scheune zu bauen, begründet einen Werkvertrag, die Anstellung eines Geschäftsführers einen Arbeitsvertrag. (Vgl. Schürer 2009, S.57-58)

9.4.1.3 Teilzeitarbeit

Teilzeitarbeit liegt vor, wenn ein Arbeitnehmer weniger als 100 Prozent der betrieblichen Arbeitszeit arbeitet. Die Teilzeitarbeit wird vom Obligationenrecht ausdrücklich den Bestimmungen über den Einzelarbeitsvertrag unterstellt. Es bestehen keine gesetzlichen Sondervorschriften. Das heisst, dass ein Anspruch auf alle gesetzlichen Leistungen wie Ferien, Lohnzahlung bei Arbeitsverhinderung, Einhaltung der Kündigungsfristen und Überstundenentschädigung beim Überschreiten der vereinbarten Arbeitszeit besteht, sofern die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt sind. Nicht nur die eigentliche

Teilzeitarbeit, auch die Arbeit auf Abruf (uneigentliche Teilzeitarbeit) untersteht in der Praxis den Bestimmungen des Arbeitsrechts. Bei der Arbeit auf Abruf wird der Arbeitseinsatz nicht zum Voraus vereinbart, sondern erfolgt jeweils auf einseitigen Abruf durch den Arbeitgeber oder durch gegenseitige Absprache. Es ist allerdings Voraussetzung, dass ein über den einzelnen Arbeitseinsatz hinaus andauerndes Arbeitsverhältnis vorliegt, welches die Parteien auf bestimmte oder unbestimmte Zeit abgeschlossen haben. (Vgl. Schürer 2009, S.60-63)

9.4.1.4 Jobsharing

Der Jobsharing-Vertrag ist eine besondere Art eines Teilzeitarbeitsverhältnisses. Dieser soll dem Arbeitnehmer eine individuelle Gestaltung der Arbeitszeit ermöglichen und dem Arbeitgeber gleichwohl eine dauernde Besetzung des Arbeitsplatzes garantieren. Im Gegensatz zum amerikanischen Vorbild wird in der Schweiz mit jedem einzelnen Jobsharer ein Einzelarbeitsvertrag abgeschlossen, mit der Besonderheit, dass der Arbeitgeber auf sein Weisungsrecht bezüglich Festlegung der Arbeitszeit verzichtet. Die Festlegung der Arbeitszeit wird durch die betreffenden Arbeitnehmenden der Gruppe selbst eingeteilt. Für das Jobsharing ist entscheidend, wie die Vertretungspflicht bei der Verhinderung eines Gruppenmitgliedes vereinbart wird. Grundsätzlich sollte diese beschränkt werden auf voraussehbare Absenzen wie zum Beispiel Ferien oder Militärdienst, was durch einen Arbeitszeitplan einfach realisiert werden kann. Kann ein Gruppenmitglied wegen unvorhersehbaren Absenzen (Krankheit, Unfall) die Arbeit nicht verrichten, ist die Vertretungspflicht abhängig davon zu machen, ob sie den übrigen Gruppenmitgliedern unter Berücksichtigung der anderweitigen Verpflichtungen zugemutet werden kann. Für den Jobsharer würde eine unbeschränkte Vertretungspflicht eine dauernde Abrufbereitschaft bedeuten, was sich mit der bezweckten grösseren Arbeitszeitflexibilität nicht vereinbaren lässt. Da beim Jobsharing ein Teilzeitarbeitsverhältnis vorliegt, sind sämtliche gesetzlichen (Sozialleistungs-)Ansprüche wie zum Beispiel Krankenlohn und Ferien gewährleistet. Auch bezüglich der Sozialversicherungen ergeben sich keine besonderen Probleme. Es ist entscheidend, dass klare vertragliche Abmachungen auch für die Regelung der Kündigungsmöglichkeiten mit der Gruppe oder einzelnen Gruppenmitgliedern getroffen werden. Eindeutige Arbeitszeitpläne und Vereinbarungen sind umso wichtiger, weil die geltenden gesetzlichen Grundlagen nicht auf die heutigen Arbeitszeitformen zugeschnitten sind. (Vgl. Schürer 2009, S.62-63)

9.4.1.5 Aushilfsarbeit

Definitionsgemäss ist die Aushilfs- oder Gelegenheitsarbeit immer befristet und meistens unregelmässig und kurzfristig. Der wichtigste Unterschied zur Teilzeitarbeit liegt darin, dass bei der Aushilfsarbeit nicht ein über die einzelnen Arbeitseinsätze hinaus andauerndes Arbeitsverhältnis besteht, sondern dieses mit jedem Einsatz neu begründet wird. In diesem Sinne besteht für beide Parteien keine Verpflichtung, einen neuen Einsatz zu vereinbaren. Wenn ein Arbeitgeber eine Person als Aus-

hilfe anstellen will, muss er die Person im Vertrag ausdrücklich als „Aushilfe“ bezeichnen und den Vertrag befristen. Das Arbeitsverhältnis ist während der vereinbarten Zeit dem Arbeitsvertragsrecht unterstellt, nicht hingegen für die Zeit zwischen den einzelnen Einsätzen. Insbesondere bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses wird der Unterschied zwischen Teilzeitarbeit und Aushilfsarbeit deutlich: Aushilfsarbeit ist immer befristet, das heisst es braucht keine Kündigung. Teilzeitarbeitsverhältnisse sind oftmals auf unbestimmte Zeit abgeschlossen und können darum nur durch Kündigung unter Einhaltung der Kündigungsfrist beendet werden. Beim Verkaufspersonal und im Gastgewerbe ist die Aushilfsarbeit sehr verbreitet. Bei der Aushilfsarbeit gehen sämtliche Ansprüche aus dem Gesetz, die eine gewisse Dauer des Arbeitsverhältnisses voraussetzen, verloren. Darum ist sie nur dann gerechtfertigt, wenn die Arbeitsleistung sehr kurzfristig oder jeweils mit längeren Unterbrüchen auf Abruf des Arbeitgebers geleistet wird. Ein rechtsmissbräuchlicher Kettenarbeitsvertrag liegt vor, wenn ein Arbeitsverhältnis, welches über längere Zeit dauert, in verschiedene kurzfristige Aushilfsverhältnisse unterteilt wird. (Vgl. Schürer 2009, S.63)

9.4.1.6 Temporärarbeit

Der Arbeitnehmer steht bei der Temporärarbeit in einem übergeordneten arbeitsvertraglichen Verhältnis mit allen Sozialleistungsansprüchen zu einer Vermittlerfirma. Von dieser Vermittlerfirma bezieht er seinen Lohn. Diese vermittelt den Arbeitnehmer von Fall zu Fall aufgrund eines konkreten Einsatzvertrages an Dritte. (Vgl. Schürer 2009, S.64)

9.4.1.7 Bewerbung, Vorstellungsgespräch und Vertragsabschluss

Dem Vertragsabschluss voraus gehen in der Regel ein Bewerbungsschreiben, das Einholen von Referenzen und eines oder mehrere Vorstellungsgespräche. Mit dem Bewerbungsschreiben treten die Kandidaten in direkten Kontakt mit dem Arbeitgeber. Es soll nach der aktuellen Lehre verfasst werden. Dokumente, welche die Kandidaten dem Arbeitgeber zur Verfügung stellen, bleiben im Eigentum des Bewerbers. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich dabei um Originale oder Kopien handelt. Vom Arbeitgeber erstellte oder in Auftrag gegebene medizinische oder grafologische Gutachten sowie die eingeholten Referenzen gehören zum Eigentum des Arbeitgebers. Wird der Bewerber nicht angestellt, hat er Anspruch auf deren Vernichtung. Werden bei der Stellenbewerbung oder beim Vorstellungsgespräch absichtlich falsche Angaben über die Berufspraxis und die berufliche Ausbildung gemacht, kann eine fristlose Entlassung durch den Arbeitgeber erfolgen. Zudem kann der Arbeitnehmende für den daraus entstandenen Schaden haftbar gemacht werden. (Vgl. Schürer 2009, S.64 - 78)

In einem Vorstellungsgespräch sind Fragen an die Kandidatin so lange problemlos, als das sie sich auf ausbildungsmässige und berufliche Fragen beziehen, die mit dem konkreten Arbeitsverhältnis in ei-

nem direkten Zusammenhang stehen. Der Arbeitgeber hat stets nur einen Anspruch auf Informationen, die einen Arbeitsplatzbezug aufweisen. Je nach Arbeitsstelle können besonders die Vermögensverhältnisse, die politische und religiöse Gesinnung, der Leumund (Vorstrafen) sowie die Fragen nach Schwangerschaft und Gesundheit für ein Anstellungsverhältnis wichtig sein. Eine Frau muss zum Beispiel ihre Schwangerschaft nicht von sich aus mitteilen, ausser sie bewirbt sich als Fotomodell, Tänzerin, Sportlerin oder für besonders schwere körperliche Arbeit. Bewirbt sich ein Arbeitnehmender bei einer politischen Organisation, so sind Fragen nach der politischen Gesinnung durchaus zulässig, da sie in direktem Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis stehen.

Die Entstehung eines Arbeitsvertrages richtet sich nach den allgemeinen Bestimmungen des schweizerischen Obligationenrechts. Dafür erforderlich ist die „übereinstimmende gegenseitige Willensäusserung der Parteien“ im Minimum in allen wesentlichen Punkten wie Lohn, Stellenantritt, Arbeitsort und Pflichtenheft. Für die Gültigkeit des Arbeitsvertrages braucht es keine besondere Form, sofern das Gesetz nichts anderes bestimmt. Ein Arbeitsvertrag kann demzufolge schriftlich oder mündlich, ausdrücklich oder stillschweigend abgeschlossen werden. Es empfiehlt sich jedoch aus Beweisgründen, Arbeitsverträge stets schriftlich abzuschliessen. (Vgl. Schürer 2009, S.64 - 78)

9.4.1.8 Gesetzliche Rahmenbedingungen

Wird eine Erwerbskombination mit ausserbetrieblichem Nebenerwerb gewählt, so gibt es allgemeine gesetzliche Rahmenbedingungen, welche beachtet werden sollten. Die im Zusammenhang mit paralandwirtschaftlichen Aktivitäten auftretenden Vorschriften wie zum Beispiel Fleischhygienevorschriften oder Gastwirtschaftsgesetze sowie die gesetzlichen Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit einer ausserbetrieblichen Selbständigkeit werden hier nicht erläutert.

9.4.1.8.1 Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV)

Landwirtinnen, welche ausserhalb des Betriebes als Arbeitnehmende angestellt sind, haben gegenüber Vollerwerbslandwirten einen Vorteil. Die Nebenerwerbslandwirtinnen beziehen im Pensionsalter AHV-Renten, die nur leicht unter dem schweizerischen Durchschnitt liegen. Vollerwerbslandwirte sind dagegen unterdurchschnittliche AHV-Rentenbezüger. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.340)

9.4.1.8.2 Arbeitslosenversicherung (ALV)

Selbständige Landwirte können sich nicht gegen Arbeitslosigkeit versichern. Landwirtinnen, welche einer unselbständigen Erwerbstätigkeit nachgehen, haben einen Anspruch auf Arbeitslosenentschädigung. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.340)

9.4.1.8.3 Berufliche Vorsorge (BVG)

Wird mit einer unselbständigen Erwerbstätigkeit ein Jahreslohn von mindestens 20'880 Schweizer Franken (2011) erzielt, wird man obligatorisch bei einer Pensionskasse versichert. Nebst den Altersleistungen sind die Versicherten auch gegen Risiken wie Tod und Invalidität versichert. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.340)

9.4.1.8.4 Familienzulagen (FamZG)

Gemäss Bundesgesetz erhalten unselbständig Erwerbstätige Landwirtinnen Familienzulagen. Diese Zulagen erhält jeder Arbeitnehmende mit Kindern, ungeachtet der Höhe des Einkommens. Die jeweiligen Ansätze variieren je nach Kanton. Die Zulagen werden über die kantonalen Familienausgleichskassen abgerechnet, die mit Lohnprozenten finanziert sind. Für selbständigerwerbende Landwirte und landwirtschaftliche Arbeitnehmende sind die Familienzulagen im Familienzulagengesetz in der Landwirtschaft (FLG) speziell geregelt. Landwirte, welche bei ihrer nichtlandwirtschaftlichen Erwerbstätigkeit Kinderzulagen erhalten, bekommen für die landwirtschaftlichen Tätigkeiten anteilmässige Zulagen. Befindet sich ein Betrieb im Grenzbereich für den Erhalt der Kinderzulagen sollte bei der Planung geprüft werden, ob der Mehrverdienst abzüglich aller Sozialversicherungskosten und Steuerkosten am Schluss den vollen oder teilweisen Wegfall der Kinderzulagen übersteigt. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.339)

9.4.1.8.5 Bäuerliches Bodenrecht (BGBB)

Das bäuerliche Bodenrecht sichert den Anspruch auf die Zuweisung zum Ertragswert nur für „landwirtschaftliches Gewerbe“. Damit ein Betrieb als landwirtschaftliches Gewerbe gilt, muss er mindestens 1,00 Standardarbeitskräfte (SAK) aufweisen. Erfüllt dies der Betrieb nicht, so gilt er lediglich als landwirtschaftliches Grundstück. Auf vielen Nebenerwerbsbetrieben ist aufgrund dieser Regelung eine Hofabtretung zu „normalen“ Bedingungen, das heisst ungeteilt zum Ertragswert, in Frage gestellt. Treten in der Familie oder in der Erbengemeinschaft Uneinigigkeiten auf, muss ein potentieller Übernehmer den Betrieb möglicherweise zu einem höheren Preis (Verkehrswert) übernehmen. Dies erschwert oder verunmöglicht eine rentable Bewirtschaftung des Landwirtschaftsbetriebes. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.339)

9.4.1.8.6 Direktzahlungen (DZV)

Um die Bedingungen zum Bezug von Direktzahlungen zu erfüllen, muss ein Mindest-Arbeitsbedarf bestehen. Zurzeit beträgt dieser Mindest-Arbeitsbedarf 0,25 Standardarbeitskräfte. Bei Betriebsumstellungen ist auf diese Bedingung zu achten. Zudem müssen mindestens 50 Prozent der Arbeit auf

dem Betrieb von betriebseigenen Arbeitskräften ausgeführt werden. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.339)

9.4.1.8.7 Strukturverbesserungen und Betriebshilfe (SVV)

Grundsätzlich haben nur Betriebe, die einen Arbeitsbedarf von mindestens 1,25 Standardarbeitskräften aufweisen, Anrecht auf Massnahmen zur einzelbetrieblichen Strukturverbesserung. Zudem ist die Grenze bei gewissen Investitionsmassnahmen erhöht. In Regionen, wo die Besiedlungsdichte gefährdet ist, wird der erforderliche Arbeitsbedarf auf mindestens 0,75 Standardarbeitskräfte gesenkt. Dies ist in den Berg- und Hügellgebieten der Fall. Für die Betriebshilfedarlehen gelten die gleichen Kriterien wie bei den Investitionskrediten. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.340)

9.4.1.8.8 Raumplanung

Ein landwirtschaftliches Gewerbe darf bauliche Massnahmen zur Errichtung eines betriebsnahen nichtlandwirtschaftlichen Nebenbetriebes in bestehende Bauten und Anlagen errichten, wenn diese vom Raumplanungsamt bewilligt wurden. Diese betriebsnahen, nichtlandwirtschaftlichen Nebenbetriebe dürfen keine Konkurrenz für das bestehende lokale Gewerbe bilden. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.340)

9.4.1.8.9 Pacht

Auch Nebenerwerbsbetriebe dürfen sich gemäss Pachtrecht mittels Zupacht vergrössern. Oftmals wird aber bei einer Verpachtung von Land einem Haupterwerbsbetrieb der Vorzug gegeben. Begründet wird dies mit der zusätzlichen Verdienstquelle des Nebenerwerbsbetriebes. Dieser benötigt das Pachtland deshalb weniger. Bei einer schrittweisen oder vollen Aufgabe der landwirtschaftlichen Tätigkeit ist die parzellenweise Verpachtung eines Gewerbes von Vorteil, weil dadurch das Wohnhaus weiter bewohnt werden kann. Zudem kann für die Einzelparzellen in der Praxis tendenziell ein höherer Pachtzins gelöst werden, als wenn der Betrieb als Ganzes verpachtet wird. Eine parzellenweise Verpachtung benötigt vor Pachtantritt eine Bewilligung der kantonalen Behörde. Eine Bewilligung wird nur unter gewissen Bedingungen erteilt, zum Beispiel wenn das Gewerbe nicht mehr erhaltungswürdig ist. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.340)

9.4.1.8.10 Übergabe des Betriebes (Hofübergabe)

Bei der Hofübergabe von der älteren an die jüngere Generation sind die Bestimmungen des Bundesgesetzes über das bäuerliche Bodenrecht (BGBB) vom 4. Oktober 1991 massgebend. Diese Bestimmungen gelten für die lebzeitige und die erbrechtliche Übergabe. In der Landwirtschaft bestehen gesetzliche Vorkaufsrechte der Verwandten. Den Nachkommen sowie den Geschwistern und Geschwis-

terkindern kann das landwirtschaftliche Gewerbe nicht entzogen werden, wenn der Wille zur Selbstbewirtschaftung besteht. Der Übernahmepreis für ein landwirtschaftliches Gewerbe sollte analog zur erbrechtlichen Übernahme auch bei der lebzeitigen Übergabe grundsätzlich dem Ertragswert entsprechen. Dieser Ertragswert soll dem Bewirtschafter die Verzinsung des im Unternehmen investierten Kapitals ermöglichen und wird mit Hilfe einer Schätzungsanleitung bestimmt. (Vgl. 100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen 2010, S.156 - 170)

9.4.2 Operative Ziele formulieren

Bei der Umsetzung einer Strategie wird schrittweise versucht, bestimmte Ziele zu erreichen. Die Vorgabe dieser Ziele ist eine wichtige Führungsaufgabe und bildet die logische Verbindung zwischen Planung, Umsetzung und Kontrolle. Oft scheitert eine Strategie, weil die generellen Ziele nicht sorgfältig genug in konkrete Einzelziele zerlegt werden. Vor allem bei grossen und langfristigen Projekten müssen Meilensteine definiert und vereinbart werden. Die bekannte Methode der „Führung durch Zielsetzung“ (oder: MbO = **M**anagement **by** **O**bjectives) eignet sich, um Vorgaben einer Strategie umzusetzen und mit den individuellen Zielen der Mitarbeitenden in Verbindung zu bringen. Die Ziele geben die Standards für die Leistungsmessung vor und setzen Prioritäten. Zudem stärken sie die Eigenverantwortung und haben einen positiven Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden. (Vgl. Lombriser, Abplanalp 2005, S.342)

9.4.2.1 Ziele nach SMART formulieren

Ziele sollten nach der sogenannten SMART-Formel formuliert sein. Werden Ziele nach dieser Methode formuliert, so kann auch der Grad der Zielerreichung sehr gut überprüft werden. SMART bedeutet:

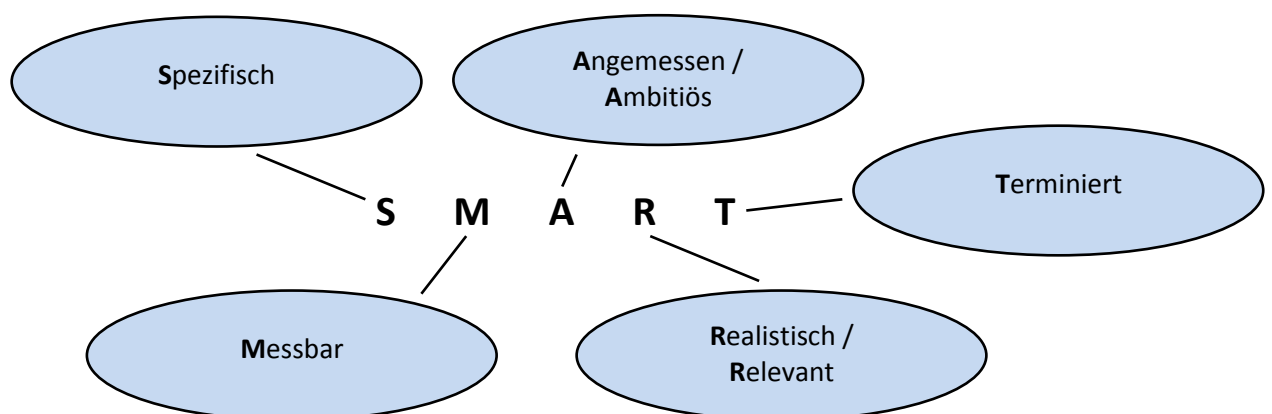


Abbildung 13: Ziele nach SMART

Quelle: Ochsenbein, Földényi 2011, S.33

Spezifisch

Ziele müssen eindeutig und konkret formuliert sein. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle Beteiligten dasselbe darunter verstehen. (Vgl. Ochsenbein, Földényi 2011, S.33)

Messbar

Ein Ziel, das nicht messbar ist, kann nicht zuverlässig überprüft werden. (Vgl. Ochsenbein, Földényi 2011, S.33)

Angemessen / Ambitiös

Ziele sollen bei angemessener Anstrengung erreichbar, also herausfordernd, aber nicht überfordernd sein. (Vgl. Ochsenbein, Földényi 2011, S.34)

Realistisch / Relevant

Ziele sollen konsequent auf das Unternehmen ausgerichtet sein und mithelfen, den Erfolg zu sichern. (Vgl. Ochsenbein, Földényi 2011, S.34)

Terminiert

Ziele benötigen einen Anfangs- und einen Endpunkt. Bei sehr grossen, langfristigen Zielen lohnt es sich, Zwischenziele einzuplanen. (Vgl. Ochsenbein, Földényi 2011, S.34)

Beispiel

Bis am 31. Dezember 2012 werden die Fixkosten des Betriebes X durch den Verkauf von Maschinen um 20 Prozent gesenkt.

9.4.2.2 Zielhierarchie festlegen

Mit der Auswahl der Ziele legt die Landwirtin fest, was sie auf welchen Ebenen, in welchen Bereichen und nach welchen Kriterien messen will. Ausgehend von der Grundstrategie kann eine Zielhierarchie erstellt werden, die den Zusammenhang einzelner Leistungskriterien verdeutlicht. (In Anlehnung an Lombriser, Abplanalp 2005, S.343) Die Tabelle 32 zeigt ein Beispiel einer Zielhierarchie. In der Praxis sollen auf der untersten Ebene möglichst alle Ziele formuliert werden, damit die Strategie Erfolg haben wird.

Tabelle 32: Zielhierarchie

Zielebene	Ziele		
Grundstrategie	„Umstellung auf Mutterkuhhaltung, Weiterentwicklung Tafelobstbau und eine Erwerbsskombination mit unselbständigem Nebenerwerb“		
Familienebene	Zufriedenheit	Hochwertige Produkte	Stabile Finanzlage
Leistungsmaßstäbe	Freizeit und Ferien	Bio-Zertifikat	Kennzahlen aus der Buchhaltungsanalyse
Ebene Familienmitglied	Mindestens 1 freier Tag pro Woche	Bis 31. Dezember 2011 hat der Betrieb die Bio-Zertifizierung	Liquiditätsgrad 2 fällt in den nächsten 12 Monaten nicht unter 110 %

Quelle: In Anlehnung an Lombriser, Abplanalp 2005, S.343

9.4.3 Festlegung der Massnahmen

Meistens bestehen verschiedene Alternativen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Es sollen dann jene Massnahmen gewählt werden, die den höchsten Nutzen beziehungsweise Zielerreichungsgrad versprechen. (Vgl. Thommen 2004, S. 47) In der Praxis hat sich das folgende Raster (Tabelle 33) bewährt, in dem die verschiedenen Massnahmen festgehalten werden. An regelmässigen Sitzungen können diese Massnahmen mit allen Betroffenen besprochen werden.

Tabelle 33: Raster Massnahmen

Wer?	Was?	Bis wann?
Max Muster	Unterlagen für Bio-Zertifizierung einholen	12. August 2011
Manuela Muster	Liquiditätsplanung für das Jahr 2012 erstellen	30. November 2011

Quelle: Eigene Darstellung

9.4.4 Bestimmung des Mitteleinsatzes

Damit die verschiedenen Massnahmen durchgeführt werden können, sind entsprechende Ressourcen einzusetzen. Dabei handelt es sich in erster Linie um personelle und finanzielle Mittel. (Vgl. Thommen 2004, S. 47)

9.4.5 Durchführung (Realisierung)

In der nächsten Phase sollen die Massnahmen, welche noch auf dem Papier stehen, in die Tat umgesetzt werden. (Vgl. Thommen 2004, S. 47)

9.4.6 Evaluation der Resultate

Am Schluss des Prozesses stehen die erzielten Resultate. Diese ergaben sich aus der Durchführung aller Massnahmen und dem Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel. Der ganze Prozess, der mit der operativen Planung durchlaufen wurde, ist nicht einmaliger Natur, sondern wiederholt sich ständig. Die Resultate werden deshalb zur Verbesserung neuer Planungsprozesse herangezogen. Das heisst, die Resultate haben meistens Auswirkungen auf die zukünftige Ziel- und Massnahmenformulierung, den Ressourceneinsatz sowie die Gestaltung der Realisierungsphase. (Vgl. Thommen 2004, S. 47)

9.5 Fazit

Aus der Sicht des Verfassers berücksichtigt der Ordner „Betriebsplanung“ (Meier, Wagner 2009) die Erwerbsskombinationen noch zu wenig. Dieses Kapitel wurde als Vorschlag zur Ergänzung des Ordners „Betriebsplanung“ (Meier, Wagner 2009) entwickelt. Dieses Kapitel soll den Landwirten helfen, ihre persönliche Erwerbsskombination ganzheitlich zu planen. Da die Einkünfte aus den Erwerbsskombinationen bei vielen Betrieben einen wesentlichen Anteil des Gesamteinkommens ausmachen, sollte auch ein wesentlicher Anteil der Planungszeit für die Planung der jeweiligen Erwerbsskombination verwendet werden. Nicht nur die finanzielle Zukunft der Familie ist von einer seriösen Planung abhängig, sondern auch die Stabilität in der Ehe, in der Partnerschaft und in der ganzen Familie. Die vorgestellten Instrumente sollen die Landwirtin vor allem dazu zwingen, sich intensiv mit der Planung auseinanderzusetzen. Werden diese Instrumente, welche nie alle Varianten und Lösungen hervorbringen werden, angewendet, entstehen automatisch weitere Gedanken und damit mögliche neue Strategien.

10.Fazit

10.1 Zusammenfassung

Die Resultate aus den Interviews mit den Betrieben und den Experten sowie der Literaturrecherche ergaben, dass das Zusatzeinkommen aus den Nebenerwerben für die Mehrheit der Betriebe eine absolute finanzielle Notwendigkeit darstellt. Auch in der Landwirtschaft gibt es ein Streben nach einem „Mehr“, für die Landwirte ist das Einkommen alleine aber weniger wichtig. Vielmehr geht es darum, sich einen gewissen Lebensstandard zu sichern. Nebst den finanziellen Gründen gibt es viele qualitative Gründe für die Wahl einer Erwerbskombination. Auch kann je nach der Art des Nebenerwerbes ein Zusatznutzen für den Betrieb generiert werden, wobei dieser mehrheitlich eher Wirkung und nicht Ursache des Nebenerwerbes ist.

Eine Erwerbskombination mit unselbständigem Nebenerwerb hat vielfältige Auswirkungen auf einen Landwirtschaftsbetrieb und die Familie. Üblicherweise wird der Betrieb für die Erwerbskombination so angepasst, dass es zeitlich möglich ist, einen oder mehrere Nebenerwerbe auszuüben. Das heisst, dass zum Beispiel arbeitsintensive Betriebszweige wie die Milchwirtschaft oder der Weinanbau aufgegeben werden. Mit der Arbeitszeit, welche neben der Erwerbstätigkeit für die Landwirtschaft bleibt, werden typischerweise weniger arbeitsintensive Betriebszweige wie die Mutterkuhhaltung oder extensiver Ackerbau betrieben. Diese Umstellungen haben meistens auch Auswirkungen auf die Gebäude und die Maschinen der jeweiligen Betriebe, welche auf die neuen Betriebszweige angepasst werden müssen. Trotz diesen Anpassungen kommt es auf den untersuchten Betrieben vor allem im Sommer zeitweise zu sehr hohen Arbeitsbelastungen. Für die Familie sind diese Änderungen eine grosse Herausforderung, gleichzeitig aber auch eine grosse Chance, als Familienbetrieb nach den eigenen Wertvorstellungen leben zu können. Eine der grössten Herausforderungen ist es, arbeitsmässig nicht überlastet zu sein. Häufig tritt eine Arbeitsüberlastung bei Betrieben ein, welche sich nicht von Traditionen lösen können. Das Betriebsleiterehepaar verspürt zum Beispiel einen Druck von den Eltern oder auch von Arbeitskollegen, dass es sich zum Beispiel nicht gehört, in die Ferien zu fahren oder dass alle (im Moment) auch noch so unnötigen Arbeiten auf dem Betrieb erledigt werden sollen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Landwirtschaftsbetriebe bei der Planung oder Verbesserung der sehr verbreiteten Erwerbskombinationen mit zusätzlicher, praxisorientierter Literatur unterstützt werden sollten. Es wird empfohlen, den in dieser Arbeit entwickelten Leitfaden und die Gedanken der vorausgehenden Kapitel in die Fachliteratur der landwirtschaftlichen Schulen einfließen zu lassen. Diese Arbeit ist eine mögliche Basis für die Beurteilung und Berechnung von Erwerbskombinationslösungen und kann in diesem Sinne als Diskussionsgrundlage verwendet werden.

10.2 Stellungnahme und Rückblick

Die im Anschluss an die Literaturrecherche durchgeführten Experteninterviews haben sich als sehr wertvoll herausgestellt. Durch die grosse Praxiserfahrung erhielt ich eine gute Übersicht, welche Themen im Bereich der Erwerbskombination aktuell und auch relevant sind. Zum Thema Planung haben die Experten viele Fragen beantworten können. Dies hat sich rückblickend als sehr wertvoll herausgestellt, da in diesem Bereich von den Betrieben wenige Informationen erhältlich waren. Die vorgängig beschaffte Literatur zum Thema Erwerbskombination konnte nicht alle verwendet werden. Hauptgrund ist, dass sich viele Publikationen mit statistischen Themen auseinandersetzen. Diese sind zwar sehr spannend, helfen aber nur wenig wenn es darum geht, dem individuellen Betrieb bei der Planung der Erwerbskombination zu helfen.

Die neben dem Thema Planung verbleibenden drei Forschungsfragen konnten mit den Informationen aus den Interviews mit den sieben Betriebsleiterehepaaren sehr gut beantwortet werden. Auch diese Kapitel wurden ergänzt mit Informationen aus den Experteninterviews sowie aus der Literatur. Mit den persönlichen Gesprächen konnten die bis anhin gesammelten Informationen in einen Gesamtzusammenhang gebracht werden. Um das Ziel, eine praxisorientierte Arbeit zu schreiben, zu erreichen, war dies sehr wichtig. Bei der Entwicklung des Leitfadens bestand die Hauptschwierigkeit darin, die sehr grossen Mengen an Theorien und Konzepten auf ein praxistaugliches Minimum zu reduzieren.

10.3 Ausschau

Diese Bachelorarbeit soll als Grundlage dienen für die Beurteilung und Berechnung von möglichen Erwerbskombinationslösungen mit unselbständigem Nebenerwerb. Die aufgeführten Aspekte bieten Anhaltspunkte für eine Weiterentwicklung der bestehenden Fachliteratur an den landwirtschaftlichen Schulen.

Als Fortsetzung dieser Arbeit bietet sich an, das Thema der Erwerbskombination weiter zu erforschen und den Leitfaden weiterzuentwickeln und in der Praxis zu testen. Im Raum stehen Fragen wie: Welcher Inhalt und welche Darstellung ist für einen Leitfaden ideal, damit er in der Praxis auch angewendet wird? Wie viel Hintergrundinformationen sind für den einzelnen Betrieb nötig? Wie kann sichergestellt werden, dass die im Leitfaden beschriebenen Themen im Alltag einfließen?

11.Authentizitätserklärung

Hiermit bestätige ich, die vorliegende Bachelor Thesis selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Ort / Datum

Alain Brem

12. Quellenverzeichnis

12.1 Literatur

Binswanger (2008): Globalisierung und Landwirtschaft - Mehr Wohlstand durch weniger Freihandel. Olten: Institute for Competitiveness and Communication, ICC

Bortz, Döring (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. Heidelberg: Springer Medizin Verlag

Bortz, Döring (1995): Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. Berlin: Springer Verlag, 2. Auflage

Bundesamt für Landwirtschaft BLW (2011): Agrarbericht 2010. Bern: BBL, Vertrieb Publikationen

Clemenz, Reutimann (1997): Einkommenskombinationen. Lindau: Landwirtschaftliche Beratungszentrale (LBL)

Fehrenbach, Jutzeler, Thuner, Etter (2011): Dossier Nebenerwerb, Schweizer Bauer vom 18. Juni 2011. Bern: Redaktion Schweizer Bauer

Hanser (2009): Anleitung zur Analyse eines landwirtschaftlichen Buchhaltungsabschlusses. Lindau: Agridea

Leimgruber, Prochinig (2002): Das Rechnungswesen als Führungsinstrument. Zürich: Verlag SKV, 3. Auflage

Leutwyler, Hess, Maier, Roos, Senn (2007): Skript "Alltag und Wissenschaft". Zug: Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Lombriser, Abplanalp (2005): Strategisches Management. Zürich: Verlag Versus, 4. Auflage

Meier, Wagner (2009): Betriebsplanung. Lindau: Agridea

Ochsenbein, Földényi (2011): HRM und Unternehmensstrategie. Skript im Modul „Major Human Resource Management“ während des Frühlingssemesters 2011 an der FHNW. Olten: Hochschule für Wirtschaft FHNW - PMO - Institut für Personalmanagement und Organisation

Schmid, Dux (2010): Zentrale Auswertung von Buchhaltungsdaten - Grundlagenbericht 2009. Ettenhausen: Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART Tänikon

Schmid, Roesch (2010): Die wirtschaftliche Entwicklung der schweizerischen Landwirtschaft 2009. Ettenhausen: Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART Tänikon

Schürer (2009): Arbeit und Recht. Zürich: Verlag SKV, 10. Auflage

Schweizerischer Bauernverband (2011): Menü 2050 – müssen wir uns um unser Essen sorgen? Situationsbericht 2010. Brugg: Schweizerischer Bauernverband

Schweizerischer Bauernverband (2007): Vielfältiges Unternehmertum in der Landwirtschaft – Situationsbericht 2007. Brugg: Schweizerischer Bauernverband

Thommen (2004): Betriebswirtschaftslehre. Zürich: Versus Verlag AG, 6. Auflage

100 Fachleute aus Forschung, Bildung, Beratung, Organisationen (2010): Betrieb und Familie 2011. Basel: Wirz Verlag

12.2 Internet

Landwirtschaftlicher Informationsdienst LID (2011): Betriebsformen

URL: <http://www.landwirtschaft.ch/de/wissen/allgemeines/bauer-als-unternehmer/betriebsformen/>

[Stand: 29. Juli 2011]

13. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Titelbild	I
Abbildung 2: Entwicklung landwirtschaftliches Einkommen	10
Abbildung 3: Anteil ausserlandwirtschaftliches Einkommen am Gesamteinkommen	12
Abbildung 4: Einkommen, Privatverbrauch, Eigenkapitalbildung 2000 bis 2009	13
Abbildung 5: Enge Verknüpfung von Familie, Haushalt und Betrieb	19
Abbildung 6: Betriebsentwicklungsstrategien für die landwirtschaftliche Produktion	21
Abbildung 7: Verschiedene Möglichkeiten der Erwerbskombination	24
Abbildung 8: Wohnhaus an ruhiger Lage	35
Abbildung 9: Strategische Planung einer Erwerbskombination.....	58
Abbildung 10: Enge Verknüpfung von Familie, Haushalt, Erwerbskombination, Betrieb.....	59
Abbildung 11: SWOT-Analyse.....	71
Abbildung 12: Operative Planung einer Erwerbskombination.....	74
Abbildung 13: Ziele nach SMART.....	82

14. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufbau der Arbeit / 1. Teil	4
Tabelle 2: Aufbau der Arbeit / 2. Teil	5
Tabelle 3: Aufbau der Arbeit / 3. Teil	6
Tabelle 4: Entwicklung der Anzahl Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe.....	8
Tabelle 5: Arbeitsverdienst je Familienarbeitskraft und Vergleichslohn 2007/2009.....	10
Tabelle 6: Vom landwirtschaftlichen Einkommen zur Veränderung des Eigenkapitals.....	15
Tabelle 7: Struktur der Bilanz	16
Tabelle 8: Nettomonetäres Umlaufvermögen	18
Tabelle 9: Gründe für und gegen die Erwerbskombination	26
Tabelle 10: Betriebsspiegel Betrieb 1.....	30
Tabelle 11: Betriebsspiegel Betrieb 2.....	31
Tabelle 12: Betriebsspiegel Betrieb 3.....	31
Tabelle 13: Betriebsspiegel Betrieb 4.....	32
Tabelle 14: Betriebsspiegel Betrieb 5.....	32
Tabelle 15: Betriebsspiegel Betrieb 6.....	33
Tabelle 16: Betriebsspiegel Betrieb 7.....	33
Tabelle 17: Gründe für die Wahl einer Erwerbskombination mit Nebenerwerb / 1. Teil.....	41
Tabelle 18: Gründe für die Wahl einer Erwerbskombination mit Nebenerwerb / 2. Teil.....	42
Tabelle 19: Chancen und Gefahren der Erwerbskombination / 1. Teil	47
Tabelle 20: Chancen und Gefahren der Erwerbskombination / 2. Teil	48
Tabelle 21: Chancen und Gefahren der Erwerbskombination / 3. Teil	49
Tabelle 22: Chancen und Gefahren der Erwerbskombination / 4. Teil	50
Tabelle 23: Vom landwirtschaftlichen Einkommen zur Veränderung des Eigenkapitals.....	54
Tabelle 24: Struktur der Bilanz	54
Tabelle 25: Nettomonetäres Umlaufvermögen	55
Tabelle 26: Checkliste zur Analyse der Persönlichkeit und der Familie / 1. Teil	64
Tabelle 27: Checkliste zur Analyse der Persönlichkeit und der Familie / 2. Teil	65
Tabelle 28: Checkliste zur Analyse des Haushalts	66
Tabelle 29: Checkliste zur Analyse der Erwerbskombination	67
Tabelle 30: Checkliste zur Analyse des Betriebes.....	68
Tabelle 31: Nutzwertanalyse	73
Tabelle 32: Zielhierarchie	84
Tabelle 33: Raster Massnahmen	84

15. Anhang

- 15.1 Leitfaden Interviews Experten**
- 15.2 Interviews Experten**
- 15.3 Leitfaden Interviews Fallbetriebe**
- 15.4 Interviews Fallbetriebe**
- 15.5 Datenträger (elektronische Version Bachelor Thesis)**