

# Mehr als Landwirtschaft – wertegeleitete Diversifizierung in der Schweiz

H. Wydler und D. Scharfy<sup>1</sup>

**Abstract – Trotz Milliardenzuschüssen der öffentlichen Hand in das Schweizer Landwirtschaftssystem, werden die verfassungsmässigen Nachhaltigkeitsziele nicht erreicht. Das vorliegende Forschungsvorhaben bezieht sich auf Geschichten und Entscheidungen in alternativen Betriebsentwicklungen. Ausgewählte Betriebe wurden qualitativ befragt. Transitionen dieser Betriebe wurden in einen Ansatz nachhaltiger Entwicklung integriert, der systemische, normative und prozedurale Aspekte umfasst. Die dargestellten Betriebe zeigen innovative, multifunktionale Ansätze, die in allen Nachhaltigkeitsdimensionen Mehrwerte für Betriebe und Gesellschaft generieren. Auf diese Weise gewinnen die Betriebe eine relativ hohe Resilienz. Die Betriebsentwicklungen unterstreichen die Bedeutung von Wertorientierungen bei Entscheidungen zur Betriebsgestaltung.**

## PROBLEMSTELLUNG UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN

In der Schweiz findet ein Strukturwandel landwirtschaftlicher (lw) Betriebe statt. Die Zahl kleinerer Betriebe nimmt ab, die Zahl grösserer Betriebe nimmt zu. Dabei zeigt sich, dass mit dieser Entwicklung die verfassungsmässig formulierten Ziele der Landwirtschaft (LW) weitgehend verfehlt werden (Schläpfer, 2018). Eine Studie von Dümmler & Roten (2018) beziffert die Kosten der Schweizer LW-Politik auf rund 20 Mrd. Schweizer Franken. Neben den direkten monetären Ausgaben geht es bei diesen Aufwendungen um Folgeschäden, Ungleichbehandlungen und entgangene Einnahmen von Bund und Kantonen. Die LW trägt mit knapp einem Prozent insgesamt nur geringfügig zum Bruttoinlandsprodukt bei.

Die vorliegende Arbeit fokussiert auf die Ebene der Betriebe (Wiek & Binder, 2005). Sie untersucht die Möglichkeit, Betriebe durch Diversifizierung konkurrenzfähig zu halten, bei gleichzeitiger Erreichung ökologischer und sozialer Zielsetzungen. Dabei wird nicht ausschliesslich auf das Feld der Produktion von Nahrungsmitteln fokussiert, sondern es wird untersucht, inwiefern eine strukturelle Diversifizierung für Betriebe Sinn machen kann. Neben der Verarbeitung und Vermarktung interessieren auch soziale Leistungen, z.B. im Bereich Tourismus, Gastronomie, Pflege, Therapie und Betreuung. Die traditionelle Lehrmeinung bezüglich dieser Aktivitäten lautet, dass

Betriebe schlank gehalten werden sollen, damit effizient produziert werden könne. Skaleneffekte sollen die Erlöse sicherstellen. In vielen Bereichen hat aber die Produktivitätszunahme, die oft auf unökologische Weise erzielt werden, zu sinkenden Erlösen und schwindenden Renditen geführt.

Der selbstentwickelte Ansatz und die *Arbeitsthese* im Vorhaben waren, dass Resilienz durch hohe Innovativität, Multifunktionalität und eine optimale Ausrichtung in Bezug auf die Nachhaltigkeit entsteht. Eine iterative Überprüfung und Optimierung führt die Betriebe von vulnerablen hin zu resilienten Zuständen (vgl. Abb. 1). Diese These soll für alle Schweizer Betriebe gelten.

*Innovativität:* Diese Dimension bezieht sich auf den Aspekt, ob in einem Betrieb die Produkte hergestellt oder Dienstleistungen erbracht werden, wie sie in einem durchschnittlichen Betrieb noch wenig erbracht werden.

*Multifunktionalität:* Multifunktionale Betriebe sind Betriebe, die möglichst viele vorhandene Strukturen synergetisch nutzen, so dass im Gesamten ein mehr als aus der Summe der Einzelteile entsteht. Die Querverbindung z.B. von lw Produktion mit sozialen Leistungen stellt ein solches Merkmal dar. Viele weitere solche Verbindungen sind denkbar und finden sich auch in den Betrieben.

*Nachhaltigkeit:* lässt die Entscheidungen in einem Rahmen fällen, der optimale Kompromisse unterstützt. Die synergetische Nutzung der vorhandenen ökologischen, sozialen und ökonomischen Ressourcen ist zentral. Aus der gegenseitigen Nutzung dieser Ressourcen entsteht ein Mehrwert im Sinne positiver internaler und externaler sozialer Effekte

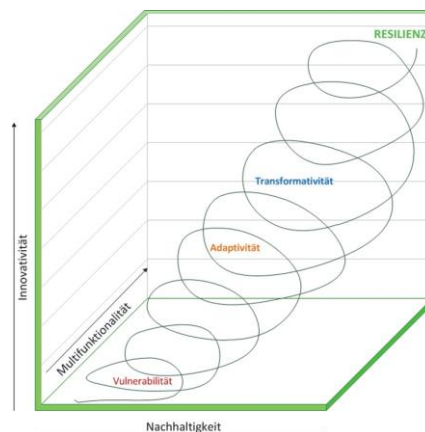


Abbildung 1. IMuNa-Transitionsmodell zur Resilienz (eigene Darstellung).

<sup>1</sup> H. Wydler arbeitet am Institut für Umwelt und Natürliche Ressourcen, Department Life Sciences and Facility Management an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (wydl@zhaw.ch).

D. Scharfy arbeitet bei der Genossenschaft Ökostrom Schweiz, dem Fachverband der landwirtschaftlichen Biogasanlagenbetreiber (deborah.scharfy@oekostromschweiz.ch).

## METHODEN UND VORGEHENSWEISEN

Im Projekt wurden zehn diverse, uns interessant erscheinende, Fallbeispiele ausgewählt. Auswahlkriterium war ein Raster mit sieben Punkten, darunter das Aufweisen sozialer Dienstleistungen. Auf jedem Betrieb wurden nach Möglichkeit zwei Personen befragt, insgesamt wurden 18 rund einstündige Interviews durchgeführt. Methodisch kamen problemzentrierte, qualitative Leitfadeninterview zur Anwendung. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Das Interviewmaterial wurde auf Grund des Themenrasters des Leitfadens ausgewertet (Flick, 2009).

## ERGEBNISSE

**Betriebsstruktur:** Auf den Betrieben haben wir eine grosse, zum Teil gar schwer zu überblickende Vielfalt von Aktivitäten angetroffen. Je länger die Interviews dauerten, desto mehr Aktivitäten wurden angesprochen. Die grenzenlosen Möglichkeiten inspirieren die Menschen und die Versuchung erscheint gross zu sein, viele Aktivitäten zu entwickeln.

**Betriebsgeschichte:** Der individuelle Einstieg in die LW ist vielfältig. Eine gänzlich neue Ausrichtung im Sinne von IMuNa kann Resultat von Landwirtschaftsferne sein, z.B. von Menschen, die keine lw Sozialisation aufweisen. Wir trafen aber auch Menschen mit Lebensereignissen an, z.B. einer Ehescheidung, die zu einer gänzlich neuen Betriebs- und wohl auch Lebensausrichtung führten. Einige Menschen sind ganz bewusst in die LW eingetreten, um LW mit Sozialem zu verbinden, dies oft auch auf Grund eigener biographischer Erlebnisse.

**Soziale Dienstleistungen** waren ein Selektionskriterium. Alle Befragten waren der Überzeugung, dass nur in der Verbindung von LW und Sozialem die besondere Betreuungsqualität entsteht. Sie achten darauf, dass LW und Betreuung im Gleichgewicht bleiben. Persönliche Motive und Überzeugungen sind für diese Leistungen besonders wichtig. Die Betreuungsqualität soll nicht unter der Produktion leiden.

**System-Umwelt-Anpassungen:** Es handelt sich bei den untersuchten Betrieben nicht um Systemoptimierende im Sinne des Anpeilens hoher Zuschüsse durch Systemanpassung, sondern ausgesprochen um Werte- und Überzeugungsgetriebene.

**Ökologische Leistungen** wurden von den befragten Betrieben auch zu einer Zeit erbracht, als sie noch nicht bezuschussungsfähig waren. Viele Flächen gelten als ökologisch besonders wertvoll. Die allermeisten Betriebe sind bio- oder demeterzertifiziert. Selbstverständlich sind die zusätzlichen Mittel willkommen und werden v.a. für Investitionen genutzt. Die Betriebe sehen sich selber als *Innovator, -innen*, manchmal auch in einer paradoxen Weise: So äussert sich ein Betrieb, dass er «brutal konservativ» sei. Immer handelt es sich um UnternehmerInnen, die von ihren Ideen und Werten überzeugt sind und selbständig etwas in die Wege leiten. Ein weiteres wichtiges Merkmal stellt die enge Kooperation mit den KundInnen dar. Die Betriebe erfahren sehr direkt, was diese sich wünschen. Der enge Kontakt fordert und fördert. Die Betriebe fühlen sich von ihren KundInnen getragen; gegenseitige *Vertrauensnetze* bilden sich.

Engagement, Interesse, sinnhafte und wertegetriebene Arbeit führen in den meisten Betrieben zu einer hohen oder sehr hohen *Arbeitsbelastung*.

Als Resultat bringen die meisten Betriebe auch *ökonomisch* eine *erfolgreiche* «Ernte» ein. Sogar der Betrieb, der erst auf eine kurze Betriebszeit zurückblickt, zeigte in ökonomischer Hinsicht eine steile Erfolgskurve.

Die Menschen auf den Betrieben sind zumeist sehr glücklich und schätzen ihre hohe *Lebensqualität*. Sie machen das, was sie am liebsten machen und erfahren in ihrer Arbeit sehr viel Sinnerfüllung.

Interessant, was die Betriebe auch für ihre gesellschaftliche Umwelt leisten. Aus ihrer Geschäftsidee heraus gehen sie ihr Umfeld aktiv an und gestalten erstaunlich vielfältige *kulturelle Angebote*.

Alle Betriebe sehen sich – bei guter Ausgangslage – für die Zukunft gerüstet.

## DISKUSSION

Lösen sich Betriebe aus dem Korsett lw Abnahmeorganisationen und dem System lw Direktzahlungen und orientieren sich stärker an eigenen Wertvorstellungen und den Bedürfnissen ihrer Kund, -innen, entsteht eine höchst vielfältige, nachhaltige LW. Gefahr ist die Überforderung und eine zu grosse Arbeitslast. Erfolg, auch der ökonomische, freut und setzt Energien frei. Dabei erfindet sich jeder Betrieb neu. Weiterbildungen werden in der Regel nicht in Anspruch genommen. Es sind eher die PraktikerInnen, die zum Teil bereits über mehreren Aus- und Weiterbildungen verfügen. Sie gehen die Probleme auf eigene Weise an und finden eigene Lösungswege.

Die untersuchten Betriebe zeigen die Richtung möglicher Entwicklungen an. Sie sind in Feldern aktiv, in denen sie auch langfristig markt- und konkurrenzfähig sind.

Die Landwirtschaftspolitik sollte verstärkt eine Ausrichtung auf soziale Betreuungsleistungen unterstützen. Eine Förderung könnte da einsetzen, wo die vorliegenden wertvollen Erfahrungen transferiert und anderen Betrieben zur Verfügung gestellt werden.

## ACKNOWLEDGEMENT

Wir danken der Paul Schiller-Stiftung für die wertvolle Unterstützung dieses Forschungsvorhabens.

## REFERENCES

- Dümmler, P. und Roten, N. (2018). *Eine Agrarpolitik mit Zukunft. Eine Zehn-Punkte Strategie*. Zürich: Schriftenreihe «avenir suisse».
- Flick, U., von Kardoff, E., und Steinke, I. (2009). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schläpfer, F. (2018). *Indikatoren für den Stand der Zielerreichung in der Agrarpolitik: Grundlagen und Vorschläge*. Kalaidos Fachhochschule Schweiz. Zürich.
- Wiek, A. und Binder, C. (2005). "Solution spaces for decision-making — a sustainability assessment tool for city-regions." *Environmental Impact Assessment Review* 25(6): 589-608



## **Perspektiven wertebasierter Wertschöpfungsketten**

*Perspectives on Values-based Supply Chains*

29. Jahrestagung der  
Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie

### **Tagungsband 2019**

Universität Innsbruck  
19.-20. September 2019