

Mann und Frau – ein starkes Team

ERNST FLÜCKIGER, Inforama

Eine lebendige, gut funktionierende Partnerschaft stellt ein enormes Potenzial dar für einen landwirtschaftlichen Betrieb. Ob die Zusammenarbeit zwischen den Partnern gut klappt oder nicht, entscheidet letztlich oft über Erfolg oder Misserfolg des Betriebes.



Ernst Flückiger,
Inforama

In vielen gewerblichen Betrieben und ganz besonders in landwirtschaftlichen Unternehmen sind Mann und Frau beide Mitglied der Geschäftsleitung. Zwar wird das juristisch kaum so formuliert und festgehalten, aber es entspricht den tatsächlichen Verhältnissen.

Die Erfolgchancen eines Betriebes sind am grössten, wenn beide Partner ihre Stärken gezielt einsetzen sowie Kompetenzen und Zuständigkeiten klar gere-

gelt sind. Wichtige Entscheide werden besprochen und gemeinsam getroffen. Regelmässige Geschäftsleitungssitzungen sind eine Selbstverständlichkeit.

Die strategische Ausrichtung ist definiert. Sie orientiert sich am Markt und wird von beiden vollumfänglich getragen. Stärken und Schwächen des Unternehmens werden gemeinsam beurteilt. Erkannte Kostensenkungs- und Optimierungspotenziale werden unverzüglich umgesetzt.

Das tönt alles so einfach und selbstverständlich. Aber auf Bauernhöfen sind diese Schritte und Massnahmen nicht selten eine grosse Herausforderung. Landwirtschaftsbetriebe sind halt doch nicht ganz gewöhnliche Unternehmen.

In bäuerlichen Familienunternehmen stellen sich folgende besondere Herausforderungen

- Betrieb und Familie sind eng miteinander verflochten. Von der Partnerin wird ein grosses Mass an Verständnis, Toleranz und oft auch Engagement erwartet.
- Manche Arbeiten auf dem Betrieb sind abhängig vom Rhythmus der Natur. Viele Arbeiten bedingen eine 24-Stunden-Präsenz und das während sieben Tagen in der Woche.
- Die verschiedenen Betriebszweige verlangen ein enormes Fachwissen, eine hohe Arbeitsproduktivität und einen hohen Kapitaleinsatz.

- Arbeitet der Mann noch ausserhalb des Betriebes, bleiben landwirtschaftliche Arbeiten oft an der Frau hängen. Das kann sich so weit entwickeln, dass die Frau mehr im Betrieb arbeitet als der Mann.

- Ein Landwirt ist Manager, Fachkraft und Hilfsarbeiter in Personalunion. Er kann längst nicht so einfach delegieren wie der Chef eines KMUs mit zwanzig Angestellten. Das Gleiche gilt dabei auch für die Frauen.

- Oft leben mehrere Generationen auf dem Hof. Diese Besonderheiten eines landwirtschaftlichen Betriebes machen das gemeinsame Arbeiten und Leben oft sehr anspruchsvoll. Das Betriebsleiterpaar ist permanent gefordert, Prioritäten zu setzen zwischen Betrieb und Familie. Dies gilt für die tägliche Zeiteinteilung, die Feierabendgestaltung und die Wochenend-tätigkeit. «Wollen wir als Familie an den See bräteln gehen oder muss heute Heu eingeführt werden?» Die praktische Arbeitszeiteilung betrifft meist sowohl Betrieb und Familie. Auch der Einsatz des verdienten Geldes steht oft in dieser Zerreihsprobe: Betrieb oder Familie.

In einer Geschäftsleitung ist es selbstverständlich, dass zumindest grössere Ausgaben vorgängig miteinander besprochen werden. Bevor ein neuer Traktor angeschafft wird, soll dies in der Geschäftsleitung, sprich zwischen Frau und Mann, besprochen werden. Oft ist die Frau für die Buchhaltung zuständig. Sie kann besser beurteilen, ob die Liquidität eine grössere Anschaffung zulässt und ob eine Amortisierung möglich ist.

Eigenständige Persönlichkeiten – damit die Partnerschaft gelingt

Wann ist eine Partnerschaft längerfristig lebensfähig, kraftbringend und lebensbereichernd für beide Partner? Nur wenn beide eine selbstständige Persönlichkeit sind und die eigene Identität gefunden haben. Es geht vor allem darum, dass beide die eigenen Werte, Prägungen und Muster kennen. Sie sind sich der Auswirkungen dieser Faktoren im täglichen Miteinander bewusst. Dies ist alles andere als selbstverständlich.

Wenn sich zwei Verliebte entschliessen, zu heiraten, ist es von sehr grosser Bedeutung, dass sie über ihre Werte und Vorstellungen und über die gemeinsame Zukunft offen sprechen. Was sind meine Erwartungen an die

Umsetzung und Kontrolle sind entscheidend

Auch wenn beim Investitionsentscheid die beste Lösung in einem korrekten Prozess ausgewählt wurde, ist dies keine Garantie für ein erfolgreiches Wachstum des Betriebes. Nur eine konsequente Umsetzung des Investitionsentscheides und die anschliessende Kontrolle können gewährleisten, dass das Ziel tatsächlich wie erwartet, erreicht wird.

Zudem müssen bei Veränderungen auf dem Betrieb und in der Familie sowie in den Rahmenbedingungen (wie zum Beispiel die AP 14–17) die Ziele und die Strategie überprüft und angepasst werden. Unter Umständen ergeben sich dadurch neue Ideen oder Probleme, welche den Entscheidungsprozess zu einem Zyklus schliessen.

Hilfsmittel und Beratung

Rund um Investitionsentscheide gibt es viele Hilfsmittel wie Nachschlagewerke und Software für die Planung und Budgetierung sowie unterstützende Beratungsdienstleistungen. Diese Dienstleistungen können in fachliche Beratung und Prozessbegleitung unterschieden werden.

Die fachliche Unterstützung hilft, die richtigen Entscheide zu treffen. Dies kann eine betriebswirtschaftliche Beratung zur Finanzierung und Tragbarkeit sein, oder eine produktionstechnische Beratung zu Produktionssystemen, Flächennutzung, Bauten und Mechanisierung sowie zur Arbeitsplanung.

Die Prozessbegleitung hingegen hilft den Betriebsleitern, die Entscheidungen selber zu erarbeiten. Dabei wird im Rahmen eines Coaching der gesamte Prozess begleitet und methodisch betreut.

Eine zusätzliche Unterstützung bieten die Arbeitskreise, ein moderierter Austausch unter Berufskollegen. Dabei können Betriebsleiter von den Erfahrungen und vom Wissen anderer profitieren, sich austauschen, gemeinsam diskutieren und mögliche Lösungen erörtern.

Wachsende Betriebe verlangen gute Leitung

Das erfolgreiche Führen eines Betriebes im Wachstum ist eine grosse Herausforderung. Sie benötigt neben der guten Fachkompetenz in der Produktion weitere Kompetenzen in Management und Führung. Durch die enge Verflechtung von Familie, Unternehmen und Kooperationspartner gehört noch eine gute Portion Sozialkompetenz zum Erfolgsrezept. Doch nicht jeder Betriebsleiter ist ein geborener Topmanager. Deshalb gibt es entsprechende Unterstützung. Mit der Fachberatung sowie dem Coaching werden die Wege zum erfolgreichen Wachstum des Betriebes geebnet. ■

**Kurzinterview Bruno Manser
Blasenberg 359, 9313 Muolen**

Kurzer Beschrieb des Betriebswachstums:

- 1999 Betriebsübernahme von den Eltern: 14 ha LN, Anbindestall, 25 Kühe, 10 Aufzuchttrinder
- 2001 Bau Laufstall: neu 40 Kühe
- 2003 Auslagerung Rindviehaufzucht zu Partnerbetrieb im Berggebiet – im Gegenzug Übernahme Milchkontingent
- 2006 Kauf landw. Liegenschaft: neu 23 ha LN
- 2009 Gründung ÖLN- und Futterbaugemeinschaft mit Partnerbetrieb: neu 30.5 ha LN
- 2009 Anbau Laufstall: neu 62 Kühe

Wie wurde die Entscheidung zu diesem Schritt getroffen?

Familienintern ohne Beizug von Beratungsstellen. Milchwirtschaft und Viehzucht lagen uns schon immer am Herzen.

Wie hat sich Ihre Arbeitsbelastung/Arbeitsverlauf verändert? Wie wird dieser bewältigt?

Dank Laufstallbau hielt sich die Mehrbelastung in Grenzen, trotz Aufstockung. Zeiteinsparung bei Fütterung im Laufstall und Weidehaltung – im Gegenzug mehr Zeitbedarf für Kalberkühe, Brunstbeobachtung, Kälber. Bis 2012 Familienbetrieb mit Unterstützung der Eltern, ab 2013 Einsatz eines Lehrlings zur Entlastung.

Haben sich die Einschätzungen bei der Planung bezüglich Arbeitsbelastung bewahrt?

Grösstenteils ja, eine gewisse Flexibilität bei der Arbeitszeit ist erforderlich.

Die Rolle der Bäuerin: Haben sich Ihre Aufgaben erweitert? Wie hat sich Ihre Arbeitsbelastung verändert?

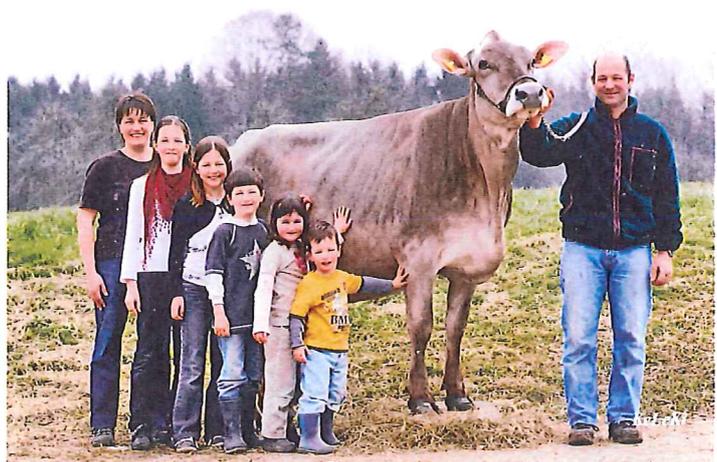
Nach der Heirat 1999 weiterhin berufstätig als kaufm. Angestellte. Infolge Familiengründung und betrieblichem Wachstum – Reduktion des Nebenerwerbs, später Aufgabe der Stelle.

Welches sind die wichtigsten Punkte, die eine Betriebsleiterfamilie vor dem Entscheid, den Betrieb zu vergrössern, beachten soll?

Freude an der Arbeit und berufliches Flair muss vorhanden sein. Die ganze Familie zieht am selben Strick.

Betriebspiegel

- Betriebsgrösse** 25 ha plus 5.5 ha Futterbaugemeinschaft mit Partnerbetrieb, 1.4 ha Mais, 2.8 ha Kunstwiese, 26.3 ha Naturwiese
- Betriebszweige** Milchwirtschaft, Rindviehzucht, Schweinezucht und -mast
- Arbeitskräfte Bestand** Betriebsleiterfamilie und Lehrling, Mithilfe der Eltern 60 Kühe, 10 Aufzuchtälber bis 5 Monate, 100 Mutterschweine, 50 Mastschweine
- Aufstallung** Freilaufstall
- Zuchtziel** Formatstarke Kuh mit top Euter, ab 3. Lakt. 10 000 kg Milch



Ein Spaziergang zu zweit am Abend schafft Raum für die Pflege der Beziehung, zur Verarbeitung des Tages und einer echten Begegnung nach dem Motto «Lass mich miterleben das bunte Bilderbuch deiner Gedanken!»

Partnerin? Alltägliche Dinge wie Haushaltarbeiten, die Mitarbeit im Betrieb, Vorstellungen über Freizeit und Ferien bis zu ganz persönlichen, intimen Themen sind möglichst anzusprechen!

Die junge Frau, die auf den Betrieb kommt, soll sich selber sein, ihren Stil und ihre Werte leben können. Die grösste Herausforderung für viele Junge Landwirte ist, klar und eindeutig zum Partner zu stehen, allenfalls auch gegenüber den eigenen Eltern!

In die Partnerschaft investieren lohnt sich

Dass ich mir Zeit nehme und mich fachlich weiterbilde, ist eine Selbstverständlichkeit. Die Maschinen reinige und schmiere ich regelmässig, mit dem Traktor gehe ich periodisch in den Service!

Aber wie halten wir es mit der Pflege der Partnerschaft, der Teamkultur im kleinsten Rahmen? Dass man sich in der Geschäftsleitung regelmässig trifft und die Befindlichkeit der Mitglieder anspricht, ist doch selbstverständlich. Der permanente Arbeitsdruck verführt uns leider oft dazu, diesen sehr wichtigen Bereich zu vernachlässigen. Und im Laufe der Zeit merken wir gar nicht mehr, dass wir auf das Wichtigste und Wertvollste im Leben verzichten: Die Begegnungen mit unserer Liebsten geben dem Leben den ganz besonderen Wert!

Der (kurze) Spaziergang zu zweit am Abend kann Freiraum schaffen für eine echte Begegnung: «Wie geht es dir? Was hat deine Gedanken heute geprägt und dein Leben wertvoll gemacht? Ist die Abgrenzung gegenüber den Schwiegereltern oder Angestellten heute gelungen? Konntest du erledigen, was du dir vorgenommen hast?» Wöchentliche und monatliche Zeitinseln für Erholung und echte Begegnungen, regelmässige Ferien fernab vom Betrieb sind Balsam für unsere Seelen und für unsere Beziehung. – Und: Was der Partnerschaft gut tut, ist immer auch ein Gewinn für den Betrieb, für das gemeinsame Unternehmen!



→ www.inforama.ch
www.landfrauen.ch → Soziales → Flyer Frau und Mann vom Land
ernst.flueckiger@vol.be.ch