

Wie unterscheiden sich erfolgreiche, weniger erfolgreiche und aufgelöste Betriebsgemeinschaften?

Ergebnisse der Befragung von 30 Betrieben

Doris Walter, Iris Pulfer und Anke Möhring, Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Tänikon, CH-8356 Ettenhausen, E-Mail: iris.pulfer@art.admin.ch

Der wirtschaftliche Druck auf die Landwirtinnen und Landwirte wird grösser. Eine Möglichkeit, den Folgeproblemen entgegenzuwirken, ist die Bildung einer Betriebsgemeinschaft (BG). In dieser Untersuchung wird den erfolgsbeeinflussenden Faktoren in 30 qualitativen Interviews nachgegangen. Es werden drei Gruppen mit je zehn erfolgreichen, weniger erfolgreichen und aufgelösten BG verglichen. Die grosse Gestaltungsvielfalt der BG zeugt von einer vielseitig anpassungsfähigen Kooperationsform. Die Befragungen

liefern vertiefte Hinweise auf Problembereiche zwischenmenschlichen und strukturellen Ursprungs. Kommunikationsprobleme und fehlende Konfliktfähigkeit werden als häufigste Ursache für eine Auflösung genannt. Weitere Konfliktpotenziale betreffen ungleiche Ziele bzw. Gründungsmotive der Partner und eine unbefriedigende Organisation von Abrechnung und Finanzen. Um Unstimmigkeiten vorzubeugen, sollte vor der BG-Gründung das wirtschaftliche Potenzial ausgelotet und eine Bedürfnisabklärung

bezüglich Investitionen und Arbeitsorganisation gemacht worden sein. Ausserdem ist die Rolle der Frauen in der BG zu klären. Wichtig ist zudem vor der Gründung eine ehrliche, detaillierte und tiefgründige Auseinandersetzung mit der Persönlichkeit des möglichen Partners, der Bedeutung einer BG und deren Konsequenzen.



Abb. 1: Verschiedene Meinungen können als Bereicherung oder Ärgernis empfunden werden. (Foto: Gabriela Brändle, Agroscope ART)

Inhalt	Seite
Problemstellung	2
Qualitative Interviews als ausgewählte Methode	2
Übersicht über die befragten Betriebsgemeinschaften	3
Hauptunterschiede der Gruppen	5
Schlussfolgerungen	10
Literatur	11



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschafts-
departement EVD
Forschungsanstalt
Agroscope Reckenholz-Tänikon ART

Problemstellung

Die Resultate einer schriftlichen Vollbefragung bei allen BG der Schweiz im Jahr 2006 (siehe ART-Bericht 660, Pulfer et al. 2006) zeigten ein umfassendes Bild der BG. Verschiedenste Faktoren wie zum Beispiel Arbeitszeitsparung, Kommunikation, Konfliktniveau, Investitionen, Gründungsmotive, Zukunftspläne usw. wurden erhoben. Anschliessend wurde geprüft, welchen Einfluss sie auf den Erfolg einer BG haben. Dabei stellte sich heraus, dass die Kommunikation und das Konflikt-

management eine wichtige Rolle spielen. Diese Faktoren sind aber komplex und bedürfen einer vertieften Analyse. Weiter war bis anhin zu wenig klar, was sich vor der Auflösung einer BG genau abspielt und welches die Hauptgründe für die Auflösung sind.

In dieser Untersuchung wird versucht, durch Aufdecken und Darstellen von Gemeinsamkeiten bei erfolgreichen, weniger erfolgreichen und aufgelösten BG erfolversprechende bzw. problematische BG-Einflüsse zu eruieren.

Qualitative Interviews als ausgewählte Methode

Die Datenerhebung erfolgte durch qualitative Interviews anhand eines Leitfadens (siehe Kasten unten). Die Interviews wurden in der Deutschschweiz durchgeführt und fanden direkt auf den Betrieben statt. Meistens war nur einer der Betriebsleiter anwesend, teils kamen weitere Partner oder die Ehefrauen dazu. Das Interview wurde zur inhaltlichen Transkription auf ein digitales Aufnahmegerät aufgenommen. Das Gespräch dauerte ein bis zwei Stunden.

Qualitative Interviews: Der Interviewer hat Themenschwerpunkte, über die er den Interviewten befragt. Die Fragen sind offen formuliert, damit der Interviewte möglichst unbeeinflusst von seinen Erfahrungen und seinem Wissen erzählen kann. Die Auswertung mit Niederschrift, Zusammenfassung und Quervergleich ist entsprechend aufwendig. Der Vorteil dieser Methode ist das Erfassen komplexer Zusammenhänge zwischen subjektiver Wahrnehmung und objektivem Verhalten (Lamnek 2005). Bei den Resultaten in diesem Bericht wird oft von der Anzahl Nennungen gesprochen. Dies bedeutet, wie viele BG einen bestimmten Sachverhalt in welchem Kontext angesprochen haben oder nicht.

Inhalt Interviewleitfaden

Die Schwerpunktthemen wurden aufgrund der Ergebnisse aus der schriftlichen Umfrage bei allen BG in der Schweiz erstellt (siehe ART-Bericht 660, Pulfer et al. 2006). Während die erste Frage nach der Entstehung und dem Verlauf der BG eher als Einstieg und zum Rahmenverständnis diente, bezogen sich die Folgefragen auf Themen, die sich bereits in der Vollbefragung als wichtig herauskristallisiert hatten:

- Kommunikation
- Konfliktpotenzial und Konfliktmanagement
- Arbeitsorganisation
- Kennen des Partners vor der Gründung
- Anforderung an die BG (Was ist wichtig, damit eine BG funktioniert?)

Die Interviewfragen waren offen formuliert. So gingen die Themen oft ineinander

über, und den Befragten war es möglich, die erlebten Zusammenhänge zwischen den Themeninhalten und deren Wirkung in bestimmten Situationen zu beschreiben.

Befragte Stichproben

Aufgrund der Antworten in der Umfrage wurden drei Stichproben von je zehn BG zusammengestellt. Ausschlaggebend war in erster Linie das Konfliktniveau:

- Zehn erfolgreiche BG (tiefes Konfliktniveau)
- Zehn weniger erfolgreiche BG (hohes Konfliktniveau)
- Zehn aufgelöste BG (BG, die sich zwischen 2003 und 2005 aufgrund von mehr oder weniger stark ausgeprägten Konflikten aufgelöst hatten).

BG, die sich aus Altersgründen oder wegen Krankheit auflösten, wurden in der vorliegenden Studie nicht befragt. Bezüglich den Auflösungsursachen bei BG gibt es keine statistischen Angaben. Die Umfrage im Jahr 2006 gab dazu indirekt einen Einblick. Denn bei BG, die nicht geantwortet hatten, erfolgte ein telefonisches Nachfassen. Rund 60 BG nahmen nicht an der Befragung teil, weil sie sich bereits aufgelöst hatten. Als Auflösungsursachen gaben deren zwei Drittel Pensionierung oder gesundheitliche Gründe an. Etwa ein Drittel dieser BG löste sich aufgrund von Konflikten auf. Die Untersuchung von Möhring (2007) zeigt zudem aufgrund von Daten des Agrarinformationssystems des Bundesamtes für Landwirtschaft, dass sich im Durchschnitt etwa 40 % der BG seit 1999 bis ins Jahr 2005 wieder auflösten.



Abb. 2: Im Interview erzählten die Landwirte von ihren Erfahrungen und Vorstellungen.

Übersicht Betriebsgemeinschaften

Von der Grundstruktur her unterscheiden sich die befragten BG wenig. Die grössten Unterschiede fallen in der Nutzfläche auf: die BG aus der erfolgreichen Gruppe sind durchschnittlich grösser (siehe Tab. 1). Dennoch gibt es auch unter den erfolgreichen BG einige mit etwas unter 30 ha bzw. unter den Auflösern solche mit über 55 ha. Die Grösse der Nutzfläche allein scheint nicht ausschlaggebend zu sein.

Bei den erfolgreichen BG liegt der Gründungszeitpunkt durchschnittlich weiter zurück als bei den weniger erfolgreichen und den aufgelösten. Dies liegt vor allem an drei langjährigen BG, die von Generation zu Generation übergeben wurden. Diese sind vermutlich gefestigter und konfliktärmer als die eher jüngeren BG. Letztere machen bei den weniger erfolgreichen vermehrt die Stichprobe aus. Inwieweit die BG-Dauer bzw. der Gründungszeitpunkt der BG einen Einfluss hat, kann aus dem kleinen Datensatz nur ansatzweise entnommen werden.

Vielfalt der Betriebsgemeinschaften

Bei der individuellen Befragung ist aufgefallen, wie verschieden die BG als Kooperationsmodell gehandhabt wird. Die Spannweite geht von Modellen, bei denen die Betriebe weiterhin wie zwei Einzelbetriebe fungieren (finanzielle und entscheidungs-

Tab. 1: Betriebliche Grundstruktur der befragten Betriebsgemeinschaften.

	Erfolgreiche	Weniger Erfolgreiche	Auflöser
Betriebstyp:			
– Ackerbau	1		
– Milchvieh	2	4	3
– gemischte Betriebe (Ackerbau, Obst, Milchvieh, Schweine, Geflügel usw.)	7	6	6
Landwirtschaftliche Nutzfläche (LN):			
– Durchschnitt in ha	49 ha	39 ha	36 ha
– Spannweite der LN	34–109 ha	25–85 ha	19–55 ha
Anzahl Betriebe in der BG:			
– zwei Betriebe	9	8	10
– drei Betriebe	1	2	
Beziehungs-/Verwandtschaftskreis, BG zwischen:			
– Eltern und Sohn	2	2	
– Brüder/Cousin (etwa gleich alt)	4	2	3
– Nachbarn	4	6	7
Gründungen der BG:			
– Dauer des Bestehens in Jahren	12	8	10
– Spannweite der Gründungsjahre	1974–2002	1991–2004	1983–2002

Unterschiede zwischen verwandten und nicht verwandten Kooperationspartnern

In jeder befragten Gruppe gab es auch BG, die innerhalb der Verwandtschaft (siehe auch Tab. 3 im Anhang) gegründet wurden. Unter Verwandten wird bei der Gründung toleranter miteinander umgegangen; sie haben aber später nicht zwingend weniger Konflikte. Auch was die Kommunikation betrifft, ist sie unter Verwandten nicht in jedem Fall offener als unter Nichtverwandten. Die häufigsten Problemsituationen sind ähnlich oder gleich. Im Weiteren werden deshalb die BG unter Verwandten nicht speziell besprochen. Was die Wahrscheinlichkeit einer beabsichtigten

Auflösung betrifft, kann von den Daten der Interviews her kaum eine Aussage gemacht werden. Die Detailanalyse der Umfrage (Pulfer et al. 2007) zeigt aber, dass sich in der Zukunft BG unter Verwandten weniger auflösen gedenken als solche unter Nichtverwandten.

BG zwischen Eltern und Kindern stellen eine besondere Kategorie dar. Diese BG kommen meist zustande, wenn die Familie die Möglichkeit hat, einen weiteren Hof hinzuzupachten bzw. zu übernehmen. Da es sich mehr um eine vereinfachte, fließende Hofübergabe handelt, sind sie weniger gefährdet, sich aufzulösen. Dafür kommen vermehrt Generationenkonflikte zum Tragen.



Abb. 3: Durch grössere Einheiten ergeben sich neue Möglichkeiten der Betriebsführung.

Fallbeispiel «Unabhängigkeit in der Abhängigkeit»:

Die BG wurde wegen eines neuen Stallbaus im Jahr 1997 gegründet. Weitere Beweggründe waren der Wunsch nach mehr Freizeit und trotz gesundheitlicher Probleme des einen Partners die Möglichkeit durch Arbeitsteilung Landwirtschaft betreiben zu können. Die zukünftigen Partner hatten sich schon früher bei Arbeitsspitzen ausgeholfen. Mit der Gründung begann der gemeinsam finanzierte Neubau. Die BG umfasst 30 ha und bewirtschaftet drei Betriebszweige: Milchvieh, Obstbau und Schweinemast. Vor der Gründung hatte der eine Betrieb gerade in seinen Obstbau, der andere in den Schweinestall investiert. Deswegen, und weil man gegenseitig nicht das Spe-

zialwissen dieser Betriebszweige teilte, nahm man über Konten der Buchhaltung diese zwei Betriebszweige heraus. Zusammen wird das Milchvieh und der Futteranbau besorgt. Da einer der Partner einen Nebenerwerb hat und weniger oft anwesend ist, schaut der andere Partner für dessen Betriebszweig. Die Betriebsleiter rechnen mit den Arbeitsprozenten, berechnet aufgrund des Arbeitszeitvoranschlags von ART-Tänikon. So wurde die Arbeitseffizienz berücksichtigt. Die Ferientage werden aufgeschrieben und anteilmässig verrechnet. Der Buchhaltungsabschluss wird zwecks Transparenz einzeln mit dem Buchhalter besprochen. Die Frauen helfen auf dem Betrieb mit, haben aber keinen eigenen Betriebszweig.

Fallbeispiel «Verantwortungsaufteilung»:

Vor der BG-Gründung half der eine Landwirt beim Vater des anderen bei einem Stallbau und der Betriebsführung mit, bis der jetzige Partner aus der Ausbildung kam. Auch später wurde bei Arbeitsspitzen ausgeholfen. Aus dieser Zusammenarbeit und weil der Vater des einen Partners vom eigenen Beratungsbüro her verschiedene Kooperationsformen kannte, wuchs die Idee einer Zusammenarbeit. Beide Betriebe hatten Ackerbau und Milchvieh. Man traf sich mehrmals, teilweise mit den Frauen, um verschiedene Möglichkeiten zu diskutieren. Die BG erwies sich für sie als die am besten geeignete Kooperationsform. Nach mehr als einem Jahr Planung wurde die BG 1999 gegründet (109 ha landwirtschaftliche Nutzfläche). Wirtschaftliche Verbesserungen und der Wunsch nach mehr Freizeit und Unabhängigkeit vom Betrieb waren die Hauptgründe. Zu einem späteren Zeitpunkt wurde der Stall nochmals ausgebaut, und zweimal gab es vertragliche Anpassungen. Ein Partner ist für die Innenwirtschaft und der andere Partner für die Aussenwirtschaft verantwortlich. Am Morgen gehen sie gemeinsam in den Stall, am Abend ist abwechselnd einer der Partner zuständig für die Stallarbeiten. Die Arbeiten der Ehefrauen sind sehr unterschiedlich. Während die eine Melkablösungen macht und für das Herdenmanagement zuständig ist, widmet sich die andere vor allem Büroarbeiten. Beide Partner arbeiten zusätzlich etwa gleich viel auswärts. Grundsätzliche Informationen werden ausgetauscht, Detailinformationen (zum Beispiel Weizensorte, Stierauswahl) aus dem jeweils anderen Bereich interessieren die Partner weniger, und jeder hat zugesprochene eigene Entscheidungskompetenzen.



Abb. 4: Mehr Freizeit ist eines der meistgenannten Gründungsmotive für Betriebsgemeinschaften.

Fallbeispiel «Alles gemeinsam unter Freunden»:

Zwei Nachbarn planten je eine neue Scheune für ihr Milchvieh. Sie sind seit der Schule Freunde und teilten vorher schon gewisse Maschinen. Das Meliorationssamt schlug den beiden eine BG vor. 1992 gründeten sie diese (34 ha landwirtschaftliche Nutzfläche) und bauten gemeinsam einen Stall. Neben wirtschaftlichen Aspekten war den Familien auch die zu gewinnende Freizeit wichtig. Die Partner sind beide zuständig für das Milchvieh und den Ackerbau, sie gehen jeden Tag gemeinsam in den Stall und besprechen anfallende Arbeiten laufend. Die Frauen haben je einen eigenen Nebenerwerb

und teilen sich die Arbeit im Hühnerstall. Arbeitsstunden werden nicht aufgeschrieben, aber es bestehen klare Arbeitszeiten. Das Einkommen wird halbiert. Die Frauen entscheiden mit, wenn es um Grundsatzentscheidungen der Betriebsplanung geht, sie sind aber auch informiert, was im Arbeitsbereich ihrer Männer läuft. Grundsätzlich herrscht ein reger Informationsaustausch und Transparenz unter den Beteiligten. Seit der Gründungsphase sitzt man nicht mehr ganz so viel zusammen, da jeder seine Rolle gefunden hat und vieles nicht mehr im Detail abgesprochen werden muss.

bezogene Unabhängigkeit), über Modelle, die durch Herausnahme einzelner Betriebszweige in der Buchhaltung praktisch einer Betriebszweigengemeinschaft gleichen, bis hin zu Modellen, bei denen alles gemeinsam gemacht und entschieden wird. In den Kästchen sind drei Fallbeispiele von verschieden strukturierten BG illustriert.

Hauptunterschiede der Gruppen

Quervergleiche über die 30 Interviews zeigen, dass sich die drei Gruppen bezüglich verschiedener, im Folgenden einzeln erläuterter Faktoren unterscheiden. Diskutiert werden hier nur die Hauptunterschiede. Jede BG ist für sich einzigartig, aber es gibt Gesichtspunkte, die bei verschiedenen BG übereinstimmen. Das heisst, aufgelöste, weniger erfolgreiche und erfolgreiche BG unterscheiden sich als je einheitliche Gruppen. Im Folgenden sind vor allem die Gruppen der «Erfolgreichen» und der «Auflöser» gegenübergestellt. Die «weniger Erfolgreichen» sind dazwischen angesiedelt und werden daher nur bei Ausnahmen speziell erwähnt.

Problembereiche zwischenmenschlichen Ursprungs

Kommunikation

Der alltägliche Informationsaustausch wurde von den Befragten von einer «tiefergehenden Kommunikation» mit dem Kooperationspartner unterschieden. Die alltäglichen Absprachen waren um so besser, je mehr ausgetauscht und informiert wurde. Bei der vertieften Kommunikation hingegen war nicht die Häufigkeit, sondern die Qualität des Austauschs entscheidend.

Bei den **Erfolgreichen** wurde versucht, eine offene und sachliche Kommunikation zu fördern. Sie waren sich bewusst, dass ein frühes Ansprechen von Unstimmigkeiten wichtig ist, dass aber auch die Art und Weise zählt, wie dies gemacht wird. So hatte eine aufbrausende Person zum Beispiel Strategien entwickelt, um im Gespräch Anschuldigungen zu vermeiden und nach den Problemursachen zu suchen. Sie hatte jeweils bis zum nächsten Morgen eine Beruhigung der Emotionen abgewartet («Dänn hät mer abgewartet bis am nächste Tag, dänn hät mers wieder andersch aagluet»). Von den meisten wurde die richtige Kommunikation als etwas Schwieriges angesehen, und viele erzählten von einem durchgemachten Lernprozess.

Die **Auflöser** berichteten eher von einer oberflächlichen Kommunikation. Entsprechend wurde mit Unstimmigkeiten anders umgegangen als bei den Erfolgreichen. Hier spielte auch eine fehlende gegenseitige Offenheit mit hinein. Die weiteren Nennungen betrafen eine «fehlende Gesprächskultur», «mangelnde Information bezüglich des Verantwortungsbereichs des Partners», «fehlende Sitzungen zum Austausch von Bedürfnissen, Unstimmigkeiten und Zukunftszielen» und «Nichteinhalten der Absprachen».

Konfliktmanagement

Am häufigsten berichteten die **Auflöser**, dass Unstimmigkeiten nicht auf den Grund gegangen wurde (achtmal genannt). Probleme wurden oberflächlich behandelt, lieber wurden ungute Gefühle geschluckt oder man wich ihnen aus. So wurden Probleme weder ausdiskutiert noch gelöst, was zu wachsender Unzufriedenheit führte. Von den **Auflösern** wurde oft auf den fehlenden Supervisor bzw. Mediator verwiesen.

Bei den **Erfolgreichen** wurde von allen zehn befragten BG ein «aktives aufeinander Zugehen bei Unstimmigkeiten mit gemeinsamer sachlicher Lösungsfindung» genannt. Ein aktives Angehen von zwischenmenschlichen und wirtschaftlichen Unstimmigkeiten wurde auch als sehr wichtig empfunden und ist teils durch wiederholte, negative Erfahrungen erlernt worden.

Die **weniger Erfolgreichen** waren die einzige Gruppe, welche die alltägliche Absprache bezüglich anfallender Arbeiten als unbefriedigend beschrieb. Dies führte zu Ablaufproblemen und Unsicherheiten im Alltag. Hier kommt der Abhängigkeitskonflikt zum Tragen (siehe Pulfer et al. 2006).

Einstellung gegenüber Konflikten

Grundsätzliche Unterschiede gab es in der Einstellung gegenüber Konflikten. Die **Erfolgreichen** sahen in Meinungsverschiedenheiten und Problemlösungsprozessen eine Chance, die wirtschaftliche oder zwischenmenschliche Situation zu verbessern (viermal genannt). Die Tatsache, dass verschiedene Meinungen vorhanden waren und diskutiert werden mussten, sahen sie als Bereicherung. Ein kritisches gegenseitiges Nachfragen und Feedback wurde geschätzt. Bei den **Auflösern** hingegen wurde die Möglichkeit, ein Problem als Chance zur Verbesserung zu sehen, nie genannt. Sie sahen die Probleme eher auf persönlicher Ebene. Dies zeigte sich am Umstand, dass die Probleme verdrängt wurden oder beim Ansprechen eine Überreaktion auslösten. Mit zeitlicher Distanz zur Auflösung der BG sahen sie die Situationen auch auf einer sachlicheren Ebene und würden heute entsprechend anders kommunizieren wollen.

Ungleiche Ziele und Gründungsmotive

Bei den **Auflösern** wurden oft ungleiche



Abb. 5: Wenn in einer Kooperation zwei sehr unterschiedliche Persönlichkeiten zusammenkommen, braucht es viel Toleranz.

Ziele, ungleiche Einstellungen zur Wirtschaftlichkeit und Probleme mit der Freizeit geschildert. Bei einem Mangel an übereinstimmenden Zielen resultierte ein Auseinanderleben bzw. ein wenig befriedigendes «vor sich hin arbeiten», was durch verpasste Investitionen teilweise in finanzielle Schwierigkeiten mündete. Auch eine ungleiche Einstellung zur Wirtschaftlichkeit bremste die Entwicklung der BG, denn auch da fehlten gemeinsame Ziele. Beispielsweise will der Eine wirtschaftlich wachsen und kommt mit Ideen und Plänen, trifft aber beim Anderen auf permanente Skepsis und Abneigung. Teils liegt der Grund für diese ungleichen Ziele im Persönlichkeitstyp, teils in unterschiedlich fortgeschrittenen Lebenszyklen (zum Beispiel baldige Pensionierung) oder in unterschiedlichen Grundhaltungen (zum Beispiel Modernisieren kontra Konservieren). Die Verschiedenheit bei den ersten zwei Punkten geht meist schon auf verschiedene Gründungsmotive zurück. Zum Beispiel ging es dem Einen mehr darum, nicht neu investieren zu müssen oder Entlastung bei der Stallarbeit zu bekommen, und dem Anderen ging es um die BG als Möglichkeit, wirtschaftlich zu wachsen, was immer mit nötigen Investitionen zur Arbeitsentlastung verbunden ist.

Vor der BG-Gründung wird die zu gewinnende Freizeit hoch bewertet, und meist ist sie auch mit ein Gründungsmotiv. Aber nicht immer können beide Parteien mit der gewonnenen Freizeit zufriedenstellend umgehen. Bei Problemen mit der Freizeit werden Werteprobleme beschrieben: Der Eine findet seine Freizeit wichtig und beharrt auf ihr, der Andere bleibt lieber auf dem Betrieb und kann auf Freizeit gut verzichten. Das gibt schnell unguete Gefühle, Einer fühlt sich schlecht, weil er frei macht bzw. er fühlt sich kontrolliert, weil der Andere immer da ist. Der Andere fühlt sich unguet, weil er nicht frei macht, und eher ausgenutzt, weil er häufiger auf dem Betrieb ist.

Bei den **Erfolgreichen** wurden diese Unstimmigkeiten aufgrund von ungleichen Zielen, ungleichen Einstellungen zur Wirtschaftlichkeit und Problemen mit der Freizeit vereinzelt auch erwähnt. Es ging in einem Fall aber eher um einen einseitigen Wunsch nach Freizeit und Ferien. Diese unstimme Situation wurde von den Partnern ausdiskutiert. Die verschiedenen Bedürfnislagen wurden geklärt und akzeptiert, was zu beidseitigem Entgegenkommen führte.

Persönlichkeitstypen

Neun von zehn **aufgelösten BG** berichteten, dass sie menschlich nicht zusammen-

gepasst hatten. Damit meinten sie, dass ihre Persönlichkeitstypen unvereinbar waren. Teils waren die «Eigenarten» der einzelnen Typen schon bei der Gründung bekannt, teils kamen sie erst später bei den aufkommenden Unstimmigkeiten zum Vorschein. Bei denen, die schon vor der Gründung von dieser menschlichen Unterschiedlichkeit oder gar Gegensätzlichkeit wussten und trotzdem diesen Partner wählten, wurde die BG so eingerichtet, dass eine möglichst friedliche Auflösung jederzeit möglich war. Bei den **weniger Erfolgreichen** waren ein unterschiedliches Ausbildungsniveau oder ungleiche Praxiserfahrung als Landwirt zusätzliche Konfliktursache. Der Partner mit der tieferen Ausbildung bzw. mit weniger Erfahrung fühlte sich durch die Situation im Selbstwert bedroht und reagierte dann je nach Persönlichkeitstyp heftig, wenn der Andere mit neuen Ideen kam. Wenn nur noch Einer entscheidet, führt dies fast immer zu Unstimmigkeiten. Wenn die Entscheidungsträger einseitig an Stärke gewinnen, ist dies ein häufiger Auflösungsgrund. Bei den **Erfolgreichen** wurden keine Probleme aufgrund verschiedener Persönlichkeitstypen bzw. Wertvorstellungen angesprochen. Es wurde aber auch nicht von extremen Persönlichkeitstypen, wie zum Beispiel «Cholerikern» oder «Eigenbrötlern», berichtet. Da es bei den Erfolgreichen weniger weit fortgeschrittene Unstimmigkeiten gab, kamen die verschiedenen Persönlichkeitstypen wohl auch nicht im negativen Sinne zum Vorschein.

Rolle der Frauen

Bei den **Auflösern** kam es bei den Frauen vermehrt zu Unzufriedenheiten. Die Unstimmigkeiten waren sehr vielgestaltig und gingen von «Gefühlen der Benachteiligung» gegenüber dem Ehemann bis zu «Unstimmigkeiten zwischen den Frauen». Auch bei den **Erfolgreichen** kam es in wenigen Fällen zu Unstimmigkeiten, die aber allesamt gelöst werden konnten.

Die Frau hat einen wichtigen Einfluss auf die BG, sei es indirekt als «Aussenstehende» über ihren Mann oder als direkte Mitarbeiterin, die mitentscheidet. Als problematisch wurde vor allem genannt, wenn sie zu viel mitbestimmen möchte, aber zu wenig informiert wurde. Andere Befragte würdigten, dass die Frauen Unstimmigkeiten früher ansprachen als die Männer. Dies half, diese frühzeitig anzugehen. Obwohl in den Interviews die Rolle der Frau kein explizites Befragungsthema war, zeigte sich die Relevanz ihrer Rolle. Diese sollte in weiteren Untersuchungen unbedingt mehr Gewicht erhalten.

Problembereiche strukturellen Ursprungs

Je nach strukturellen und organisatorischen Begebenheiten in der BG kann es zu mehr oder weniger starken Unstimmigkeiten kommen. Die Ursachen sollen im Folgenden genauer beschrieben und diskutiert werden.



Abb. 6: Die Auflöser nannten Probleme bei Abrechnung und Finanzen als Ursache von Unstimmigkeiten.

Arbeitsorganisatorische Verantwortungsaufteilung

Die meisten befragten Betriebsleiter empfahlen eine Aufteilung in Verantwortungsbereiche nach Betriebszweigen. Daraus ergibt sich eine fachliche Entlastung für die Partner und Spezialisierungsmöglichkeiten auf dem Betrieb. Meist ist dann ein Partner für die Aussenwirtschaft und Maschinen, der andere Partner für die Innenwirtschaft verantwortlich. Aber auch unter den **Erfolgreichen** fanden sich zwei BG, bei denen die Partner gemeinsam jede Arbeit verrichten.

Eine Auftrennung in Verantwortungsbereiche war nicht bei jeder BG möglich. Teils, weil es nur einen Betriebszweig gab (zum Beispiel in der Bergregion), und teils, weil die BG zu klein für eine sinnvolle Trennung war. Wenn ein Partner einem Nebenerwerb nachging, war je nach Abwesenheit eine klare Trennung ebenfalls schwierig. Der zurückbleibende Partner auf dem Hof fühlte sich schnell auch für den Bereich des Partners verantwortlich (fehlende fachliche Entlastung) bzw. der Partner mit dem Nebenerwerb hatte eine Doppelbelastung. Auch hier gab es aber ein Beispiel einer erfolgreichen BG, die dies durch einen entsprechend kleinen Verantwortungsbereich für den Partner mit dem Nebenerwerb in den Griff bekam. Bei fünf der zehn **aufgelösten BG** war eine Auftrennung in Verantwortungsbereiche nicht möglich oder nicht klar geregelt.

Arbeitszeiterfassung

Bei der Arbeitszeiterfassung stellten sich eine Vielzahl verschiedenster Fragen. So zum Beispiel ob Stunden oder Halbtage aufgeschrieben werden oder ob ein Arbeitszeitplan erstellt und in Arbeitsprozenten abgerechnet wird. Weiter stellte sich die Frage, wie mit der oft auftretenden unterschiedlichen Arbeitseffizienz der einzelnen Beteiligten umgegangen wird. Bei der Arbeitseffizienz spielte auch die Werthaltung (Genauigkeit, Qualitätsanspruch) mit hinein. Ein Erfassen der Arbeitsstunden war zwar genauer, aber ohne gegenseitige Transparenz bzw. Vertrauen entstanden trotzdem ungute Gefühle. Halbtage waren ungenauer und griffen nicht, wenn ein Partner statt einem halben Tag nur eine Stunde früher ging. War ein genauer Arbeitszeitplan vorhanden und arbeiteten die Partner mit unterschiedlicher Effizienz, fühlte sich einer ebenso benachteiligt. Schliesslich brauchte es bei jeder Art der Arbeitserfassung gegenseitige Transparenz, Vertrauen und Toleranz. Man musste eine beidseitig



Abb. 7: Durch die Zusammenarbeit entsteht die Möglichkeit eines Nebenerwerbs. (Foto: Susi Lindig, Fotografin Zürich)

Tab. 2: Problemursache: Abrechnung und Finanzen (Anzahl Nennungen)

	Erfolgreiche	Weniger Erfolgreiche	Auflöser
Arbeitszeiterfassung	1 (gelöst)	5 (1 gelöst)	5
Verrechnung von Nebenerwerbserträgen		1 (gelöst)	4
Strukturelle und buchhalterische Probleme		1	4
ungleiches Einstiegskapital		3 (2 gelöst)	
Restgruppe		2	5

stimmige Lösung finden, zum Beispiel über Einbezug von berechneten Arbeitsvorschlägen oder Ausprobieren und Variieren verschiedener Möglichkeiten. Die **Auflöser** waren mit der jeweils gewählten Lösung nicht zufrieden. Die einen

fanden das Stundenaufschreiben zu pedantisch und mühsam, während andere mit den ungenaueren Arbeitstagen und der unterschiedlichen Arbeitseffizienz kämpften. Bei den **Erfolgreichen** kamen ebenfalls alle Varianten vor, nur dass die jeweils gewählte



Abb. 8: Betriebsstrukturen und deren Einfluss auf die Entwicklungsmöglichkeit der BG sollten ein Diskussionspunkt bei der Gründung sein.

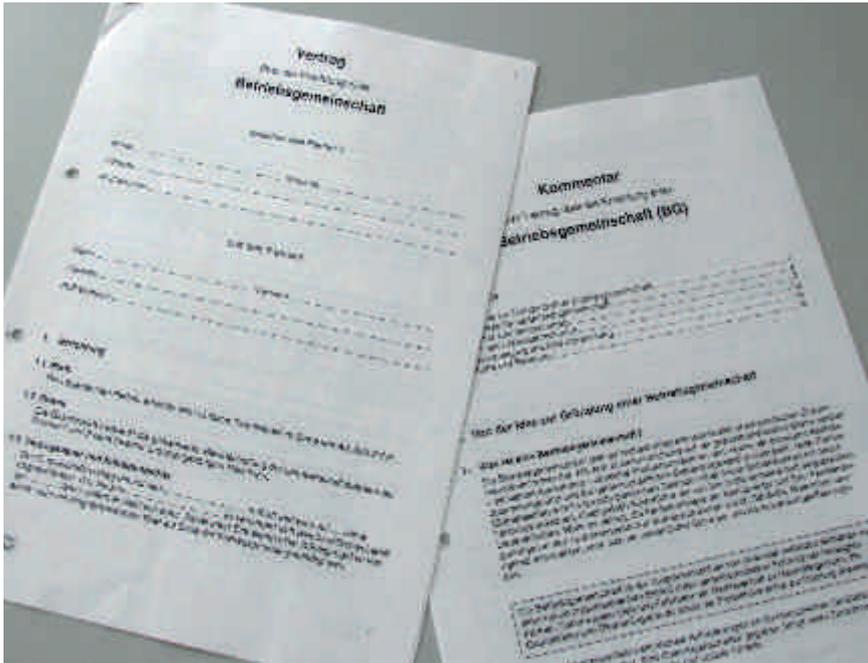


Abb. 9: Der Mustervertrag der Agridea bildet die Leitlinie für die individuelle Vertragsgestaltung.

Variante beiden Partnern zusagte und nicht bemängelt wurde. Es gab nur eine erfolgreiche BG, die Probleme mit der Art der Zeiterfassung hatte (siehe auch Tab. 2). Durch die Trennung der Verantwortung war der eine Partner vor allem in Stall und Büro, der andere auf dem Feld tätig. Die Nachbarn sahen nun immer nur den Einen auf dem Feld arbeiten, den Anderen sahen sie nicht. Es kam zu Gerüchten, dass der Eine viel mehr arbeite als der Andere. Dies gab unsichere Gefühle beim einen Partner, und so beschlossen beide, die Arbeitsstunden von nun an aufzuschreiben und nicht mehr nur nach Arbeitsprozenten abzurechnen.

Verrechnung des Nebenerwerbs

Die Verrechnung des Nebenerwerbs und überhaupt der Umgang mit einem einseitigen Nebenerwerb eines Kooperationspartners zeigte sich oft als problematisch. Wenn der Verdienst ganz in die BG-Kasse ging und zweigeteilt wurde, dann war das von aussen her gesehen korrekt. Aber es bestand doch meist ein Verlangen der Person, die mehr Geld einbrachte, selbst auch mehr zu verdienen. Dabei spielte eine Rolle, ob das zusätzliche Einkommen oder der attraktive Arbeitsinhalt der Hauptgrund für den Nebenerwerb war. Je nach Motiv nahm die Verrechnung einen anderen Stellenwert ein. Dieselben Verrechnungsprobleme galten auch für die Erwerbe der Frauen in der BG. Bei den Frauen kam hinzu, dass sich bei einseitigem Nebenerwerb eine Partnerin schnell benachteiligt fühlte, da sich ihre

Arbeit als Hofmithilfe statusmässig und/oder finanziell schlechter auswirkte. Bei den **Auflösern** gab es häufiger einen einseitigen Nebenerwerb der Frauen (Auflöser: Erfolgreiche = 6:1). Die Nebenerwerbe wurden zu den verschiedensten Zeitpunkten und aus verschiedensten Gründen aufgenommen. Von den sechs Auflösern mit Nebenerwerb äusserten sich vier über Verrechnungsprobleme. Bei den **Erfolgreichen** waren bei zwei BG Nebenerwerbe von Partnern vorhanden. Bei den **Aufgelösten** war dies in sechs BG der Fall. Nebenerwerbe der Frauen waren hier nicht einbezogen.

Ein einseitiger zeitintensiver Nebenerwerb kann verschiedene Komplikationen mit sich bringen. Die in den Interviews genannten Probleme sollen hier nochmals zusammengefasst werden:

- Durch die viele Abwesenheit ist man weniger informiert, und die Arbeit wird einem eher vom Anderen zugeteilt.
- Die zeitliche und/oder finanzielle Verrechnung muss gut geklärt sein.
- Je nach Verantwortung auf dem Hof entsteht zusammen mit dem Nebenerwerb eine hohe Doppelbelastung.
- Der Partner, der meist alleine auf dem Hof ist, verspürt einen grösseren Verantwortungsdruck für den Betrieb.
- Durch den Nebenerwerb bekommt der Betrieb für denjenigen Partner mit Nebenerwerb einen anderen Stellenwert, der manchmal nicht zu den gemeinsamen, früheren Zielen passt. Beispielsweise sieht man den Betrieb mehr als

Hobby und den Nebenerwerb als Arbeit. Damit ändern sich auch die Ziele bezüglich Betrieb.

Zusammenfassend kann geschlossen werden, dass je nach Toleranzbereich der beiden Partner die Arbeitszeiterfassung, die Abrechnung und sonstige betriebswirtschaftliche Belange entsprechend genau und transparent geregelt werden müssen. Eine Einheitslösung für alle BG kann unmöglich empfohlen werden, denn die Bedürfnisse der einzelnen Kooperationspartner sind sehr unterschiedlich. Wichtig ist, dass alle ihre Bedürfnisse kennen und diese auch kommunizieren, um die Organisation dementsprechend anzupassen. Hier kann die Beratung im Vorfeld dafür sorgen, dass die Bedürfnislage abgeklärt wird und anschliessend mögliche Lösungen vorschlagen.

Vertragliches

Der Vertrag erwies sich bei vielen **Auflösern** als ungenügend ausgearbeitet bezüglich der Trennung. Der Grund, dass die Auflöser den Vertrag mehr bemängelten, liegt auch darin, dass dieser beim Scheitern der BG zur Anwendung kam. Bei den **Erfolgreichen** musste der Vertrag bis anhin dieser Prüfung nicht standhalten. Erfolgreiche wie auch die Auflöser sind sich einig, dass der Vertrag nicht zum Erfolg beiträgt, sondern eine friedliche, gerechte Auflösung garantieren sollte. Bei der Gründung wird er bei entsprechender Detailliertheit als gute Diskussionsgrundlage zur Auseinandersetzung mit der BG beschrieben. Auch wurde die Vertragsausarbeitung zum Anlass genommen, genauer in die Buchhaltung des Partnerbetriebes vor der Gründung einzusehen. Wenn aktuelle Buchhaltungen nicht vorlagen, gab es in allen Fällen finanzielle Unstimmigkeiten im Verlauf der BG.

Bei der Auflösung selbst waren oft die einzelnen Auflösungsmöglichkeiten (zum Beispiel ein Partner steigt aus der Landwirtschaft aus) nicht detailliert festgehalten. So waren die Partner nicht genügend abgesichert, und in Konfliktfällen hatte der Eine mehr Vorteile oder es kam durch Unklarheiten teils zu unnötigen finanziellen Einbussen. Weitere vertragliche Probleme tauchten auf, wenn es betriebliche oder persönliche Veränderungen gab und der Vertrag nicht nachgeführt wurde.

Beraterposition

Die Position der Beraterin oder des Beraters war in den meisten Fällen ähnlich. Er wurde für die Ausarbeitung des Vertrages zugezogen, damit die BG vor dem Gesetz beste-

hen konnte. Zum Teil wurde die Rolle der Beratung in dieser Form gewünscht, dies vor allem von den **Erfolgreichen**. Bei den **Auflösern** hätte man sich vermehrt eine ehrliche Einschätzung bezüglich wirtschaftlicher Zukunft und tiefer gehende, persönliche Fragen erhofft. Im späteren Verlauf hätten sich die Auflöser teils eine Supervisorin oder einen Supervisor gewünscht, wie er in nichtlandwirtschaftlichen Betrieben in Form von Coaches zum Einsatz kommt. Die zu geringe Erfahrung einzelner landwirtschaftlicher Beraterinnen und Berater bezüglich BG und die fehlende psychologische Schulung wurde von einigen Betriebsleiterinnen und Betriebsleitern bemängelt. Die Befragten wünschten sich Beraterinnen oder Berater, die spezifischer für die BG-Beratung ausgebildet sind und auch im Konfliktfall eine Mediatorrolle übernehmen könnten.

Grössere Investitionen

Bezüglich gemeinsame Investitionen waren Erfolgreiche und Auflöser geteilter Meinung. **Erfolgreiche** investierten mehr und sahen darin auch weniger ein Problem der BG. Vielmehr war die mögliche gemeinsame Investition sogar ein Gründungsgrund. Bei den **Auflösern** wurden gemeinsame Investitionen möglichst umgangen. Teilweise war der Verzicht darauf eine Bedingung bei der BG-Gründung. Als Problem wurde die gemeinsame Investition jedoch nur in zwei Fällen genannt. Die Schwierigkeit der gemeinsamen Investition sahen die Auflöser in der Abhängigkeit. Tätigt man gemeinsam eine grosse Investition (Stallbau, Umbau usw.), so ist diese bei einer Auflösung nicht teilbar, und der eine Partner hat somit in den Betrieb des anderen investiert. Nur solange man zusammenbleibt, profitieren beide.

Die ungleiche Handhabung der Investitionen bei den untersuchten Gruppen können wie folgt interpretiert werden: Denkt man auch nur entfernt an eine Auflösung, ist man wahrscheinlich zurückhaltender mit der gemeinsamen Investition. Anders gesehen liegt oft mehr wirtschaftliches Entwicklungspotenzial drin, wenn gemeinsam investiert wird, und ein gemeinsames erfolgreiches Wachstum verbindet dann auch wieder. Dieser Effekt potenziert sich. Die Theorie, dass sich BG weniger schnell auflösen, wenn gemeinsame Investitionen vorhanden sind, findet Unterstützung in der Literatur (Doluschitz 2006, Lechner 2006, Pulfer et al. 2007).



Abb. 10: Damit kein Gefühl der Benachteiligung aufkommt, sollten die Frauen in einer BG – soweit sie dies wollen – miteinbezogen werden.

10 Tipps der befragten Landwirte an Berufskollegen, die eine BG gründen möchten

- 1) Eigene Ziele klären (zum Beispiel eigener Verwirklichungsbereich, Freizeit usw.)
- 2) Abklären, ob persönliche Ziele mit den Zielen der Partner vereinbar sind
- 3) Vorgängig die Zusammenarbeit erproben (zum Beispiel Maschinen-gemeinschaft)
- 4) Andere BG (eventuell auch aufgelöste) besuchen und von deren Erfahrungen lernen.
- 5) Kommunikations- und/oder Konfliktmanagementkurs besuchen.
- 6) Einsicht in die Buchhaltung des Partners nehmen
- 7) Pflichtenhefte erstellen (Wer macht was und allenfalls wie?), Verantwortungsbereiche definieren (zum Beispiel Viehzüchter und Futterbauspezialist)
- 8) Nutzung der frei werdenden Arbeitskapazitäten regeln (Betriebsvergrößerung, Aufnahme Nebenerwerb)
- 9) Rolle der Frauen klären und definieren.
- 10) Auflösung bei Gründung präventiv genau regeln

6 Tipps für die Zeit nach der Gründung

- 1) Probleme bei unterschiedlicher Arbeitseffizienz mit dem Arbeitsvorschlag klären
- 2) Unklarheiten, ungute Gefühle bzw. Unstimmigkeiten ernst nehmen und möglichst schnell und sachlich angehen
- 3) Bei der Auflösung oder bei Konflikten neutrale beratende Personen mit Mediationserfahrung zuziehen
- 4) Bei einseitigem Nebenerwerb Organisation der Verrechnung und der Informationsübergabe ausreichend regeln
- 5) Investitionen gut überlegen und Effekte bei allfälliger Auflösung abschätzen
- 6) Periodisches Coaching durch eine neutrale Person in Betracht ziehen

Schlussfolgerungen

Die BG ist eine äusserst anpassungsfähige Kooperationsform und ein wirtschaftlich erfolgreiches Modell, um dem wachsenden Druck in der Landwirtschaft zu begegnen. Je nach Bedürfnislage der Betriebsleitenden kann sie unterschiedlich gestaltet und verwaltet werden.

Für die durchgeführten Interviews wurden die beiden Gruppen «Erfolgreiche» und «weniger Erfolgreiche» aufgrund der Resultate der BG-Umfrage (Pulfer et al. 2006) ausgewählt (tiefes oder hohes Konfliktniveau). In den einzelbetrieblichen Interviews bestätigten sich die entsprechenden Resultate auf eindrückliche Weise. Betriebe mit guter Kommunikation und somit tiefem Konfliktniveau verfügten über spezifische Verhaltensmuster und gute Problemlösungsstrategien. Bei den weniger Erfolgreichen bestanden entsprechende Probleme.

Trotz all der gestalterischen Anpassungsfähigkeit des BG-Modells und dem wirtschaftlichen Erfolg kam es manchmal zu Auflösungen von BG aufgrund von Unstimmigkeiten zwischen den Kooperationspartnern. Bei den befragten aufgelösten BG hat sich gezeigt, dass vor allem die Kommunikation und das Konfliktmanagement der Kooperationspartner mangelhaft waren. Wurde nicht offen und sachlich kommuniziert und die Unstimmigkeiten in der BG nicht behoben, stieg die Unzufriedenheit an. Entsprechend empfiehlt es sich für wenig geübte Kommunikatoren, vor der BG-Gründung einen Kommunikationskurs zu besuchen. Dort, wo die hohen zwischenmenschlichen Anforderungen zu gross werden, könnte ein Coaching, in dem ein psychologisch ausgebildete Supervisorin bzw. ein Mediator die BG ein Stück begleitet, weiterhelfen.

Ein weiterer wichtiger Punkt sind die unterschiedlichen Bedürfnisse, Vorstellungen, Werthaltungen und Ziele der Kooperationspartner. Die Partner müssten idealerweise eine gemeinsame Linie verfolgen. Über diese müssen sich die Partner erst selbst klar werden und sie anschliessend miteinander abgleichen. Kann kein gemeinsamer Nenner gefunden werden, weil der Eine zum Beispiel in der BG eine Investitionsgrundlage sieht und der Andere die Möglichkeit, einer sonst nötigen Neuinvestition ausweichen zu können, wird der weitere



Abb. 11: Die Familie ist ebenfalls betroffen, wenn der Entscheid für eine BG gefällt wird.

Verlauf der BG problematisch. Um solche Unstimmigkeiten zu vermeiden, braucht es unbedingt schon bei der Gründung eine offene Kommunikation. Umso verschiedener die Partner aufgrund ihrer Bedürfnisse und Ziele sind, um so mehr werden von ihnen soziale Kompetenzen wie Konfliktfähigkeit, Kommunikationsgeschick und Kompromissbereitschaft bei der Zusammenarbeit verlangt. Dies gilt auch für schwierige oder menschlich schlecht zusammenpassende Persönlichkeiten der Kooperationspartner und auch für weitere Personen auf dem Betrieb. Zusätzlich zur guten Kommunikation kann eine sinnvolle organisatorische Gestaltung der BG Konflikte vorbeugen. Zum Beispiel hat sich eine Aufteilung in klare Verantwortungsbereiche bewährt. Die betrieblichen Strukturen setzen dabei gewisse Grenzen.

Während dem Bestehen der BG kommt es immer wieder zu Stresssituationen, mit denen angepasst umgegangen werden muss. Zum Beispiel fallen Arbeitsspitzen von verschiedenen Bereichen zusammen oder finanzieller Druck erschwert den Alltag. Solche Situationen verlangen von allen Beteiligten in der BG ein grosses Mass an Flexibilität. Plötzlich wird es nötig, einen Bereich anders zu organisieren, die Nebenerwerbssituation zu ändern usw. Gründe dafür sind oft auch familiäre Veränderungen.

In der BG arbeiten Menschen zusammen, und dies führt unweigerlich auch zu Unstimmigkeiten. Werden diese sachlich und

aktiv angegangen, können sie auch längerfristig zufriedenstellend behoben werden. So eröffnet die BG auch die Chance, soziale Fähigkeiten zu schulen. Der Austausch zwischen den Partnern stellt ein Potenzial für Verbesserungsmöglichkeiten dar. Haben sich die Partner in der BG eingewöhnt, dann wollen die meisten nicht mehr auf die Vorteile verzichten. Zu sehr lockt die Möglichkeit für mehr Freizeit und gleichzeitiger wirtschaftlicher Optimierung. Es besteht jedoch Bedarf an BG-spezifischer Beratung, die mit dem bestehendem System kaum abgedeckt werden kann. Interkantonale Beratungslösungen wären hier eine Möglichkeit, um eine Spezialisierung zu erreichen.

Literatur

Doluschitz R., 2006. Kooperationen in der Milchviehhaltung – Kosteneffiziente Entwicklungsperspektive bei eingeschränkten einzelbetrieblichen Wachstumsmöglichkeiten. Berichte über Landwirtschaft. Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft 84 (3), 368–379.

Hugo-Becker A. und Becker H., 2004. Psychologisches Konfliktmanagement – Menschenkenntnis, Konfliktfähigkeit, Kooperation. Deutscher Taschenbuchverlag, 4. Auflage, 75–149; 255–295; 313–355.

KTBL [Hrsg.], 2005. Kooperation gründen und erfolgreich führen. KTBL-Schrift 433.

Lamnek S., 2005. Qualitative Sozialforschung. Beltz: Weinheim.

Lechner C. und N. Gesing, 2006. Wachsen – und gleichzeitig Kosten und Risiken teilen. io new management. Nr. 12, 9–12.

Möhring A., 2007. Betriebsgemeinschaften. Wettbewerbsvorteile dank grösserer Betriebsstrukturen. ART-Bericht 671.

Pulfer I., Möhring A. und Lips M., 2006. Umfrage bei Betriebsgemeinschaften. Eine erfolgreiche Kooperationsform. ART-Bericht 660.

Pulfer I. und Möhring A., 2006. Kommunikation als Erfolgsfaktor von Betriebsgemeinschaften. 16. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Tagungsband.

Pulfer I. und Möhring A., 2007. Einflüsse auf die Auflösewahrscheinlichkeit einer Betriebsgemeinschaft. Agrarforschung.

Wohlers J., 2002. Konfliktbewältigung in Hofgemeinschaften. Diplomarbeit im Bereich soziale Ökologie. <http://www.hofgemeinschaften.de>.

Verdankung

Die Verfasserinnen bedanken sich bei den interviewten Landwirten für die aufgewendete Zeit und ihre grosse Offenheit. Ausserdem soll allen Kooperationspartnern des Projektes «Wachstums- und Kooperationsformen» (WAFO) ein grosser Dank ausgesprochen werden.

Impressum

Herausgeber: Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART,
Tänikon, CH-8356 Ettenhausen

Die ART-Berichte erscheinen in rund 20 Nummern pro Jahr. – Jahresabonnement
Fr. 60.–. Bestellung von Abonnements und Einzelnummern: ART, Bibliothek,
CH-8356 Ettenhausen. Telefon +41 (0)52 368 31 31, Fax +41 (0)52 365 11 90,
doku@art.admin.ch, <http://www.art.admin.ch>

Die ART-Berichte sind auch in französischer Sprache als «Rapports ART» erhältlich.
ISSN 1661-7568.

Die ART-Berichte sind im Volltext im Internet (www.art.admin.ch)