



«Horizon fördert höchste Qualität»
Wie die Bildungschefin des Bundes, Martina Hirayama, mit der EU weiter kooperieren will.
Seite 13

Corona: Ein KMU im Test-Sturm
Wachsen, wachsen, wachsen: Wie Ender Diagnostics damit umgeht.
Seite 4

Handelszeitung

15. APRIL 2021 DIE SCHWEIZER WOCHENZEITUNG FÜR WIRTSCHAFT SEIT 1861 www.handelszeitung.ch

NR 16
FR. 5.50

20 JAHRE IMMO-BOOM

Nach der Party der Kater?

Gewinner und Verlierer aus zwei Jahrzehnten Preisexplosion.

SEITE 18



IN DIESER AUSGABE

YB und andere Clubs haben jetzt eigene Kryptowährungen.

UNTERNEHMEN Seite 3



Economiesuisse: Christoph Mäder vor dem Härtestest.

UNTERNEHMEN Seite 10



Haltung ist das Statussymbol der jungen Generation.

MEINUNGEN Seite 17

Was tun, wenn es im Homeoffice Streit gibt?

MANAGEMENT Seite 21

Special
Business Travel



Corona: Wie sich eine Branche neu ausrichtet. Seite 24

Redaktion Flurstrasse 55, 8021 Zürich,
Telefon 058 269 22 80
Abonnemente Telefon 058 269 25 05
Inserate Telefon 058 909 99 62
AZA 4800 Zofingen, 160. Jahrgang
Post CH AG



LANDWIRTSCHAFT

Bauern sind Unternehmer

Für Bauern geht es am 13. Juni um die Wurst. Dann stimmt das Volk über zwei Initiativen ab, die zum Pestizidverbot und die zum Schutz von Trinkwasser. Sollten sie angenommen werden, hätte dies grosse Konsequenzen für Bauernfamilien. Der Grund? Fortschrittliche Betriebe verstehen sich als Unternehmen. Sie haben – wie der Rest der Wirtschaft – auf rentable Geschäftsmodelle fokussiert und auf Jahre hinaus in Maschinen, Gebäude und Plantagen investiert. Sollte der Staat die Verwendung von Pestizid, Dünger und Antibiotika stark einschränken, müssten die Anbaumethoden stark verändert werden. Ihre Investitionen würden verfallen.

Ein Problem ist wohl die Vorstellung, dass Bauern vor allem Subventionsemp-

fänger seien, die das machen, wozu der Staat sie mittels Direktzahlungen anfüttert. Dieses Bild ist falsch, wie Recherchen zeigen. Die Obst- und Gemüsebauern beziehen nur wenig staatliche Subventionen. Ihr Freiraum ist gross, der Grenzschutz beschert ihnen zum Teil üppige Renditen. Vergleichbares gilt für Kartoffelbauern. Sie aber sind stark auf Schädlingsbekämpfungsmittel angewiesen. Bei einem Verbot müssten sie grosse wirtschaftliche Risiken tragen. Am anderen Ende des Spektrums stehen die Bio-Bergbauern: Sie leben zu einem guten Teil von Direktzahlungen. Dazwischen stehen die Milchbauern. Doch auch sie kommen unternehmerisch vorwärts, solange man ihnen den Freiraum nicht nimmt. (val) Seite 6

ROGER FEDERER

Wechsel beim Bauplaner

Beim Megaprojekt «Eigenheim» der Familie Federer in der Kempratner Bucht bei Rapperswil kommt es zu Verzögerungen. Es muss gemäss Medienberichten in der Standortgemeinde Rapperswil ein neues Baugesuch eingereicht werden, um der hohen Sensibilität der Uferzone Rechnung zu tragen. Zu Mehraufwand kommt es aber auch durch Wechsel bei den Architekten und Bauplanern. Bis vor kurzem waren das Architekturbüro Saota aus Kapstadt sowie BGS & Partner aus Rapperswil federführend. Von ihnen hat sich die Bauherrschaft unter Mirka Federer getrennt. Anschliessend hat man die Dienste der Berner Planungsfirma Itten Brechtbühl beansprucht, doch auch diese soll wieder aus dem Projekt raus sein.

Der Umbau der 18000-Quadratmeter-Parzelle dürfte das grösste Investment der Familie Federer sein. Allein das Land soll 40 Millionen Franken verschlungen haben, dazu kommen Baukosten in der Höhe von rund 25 Millionen. Die Gesamtkosten dürften sich gemäss Branchenkenntnern auf 65 Millionen belaufen.

Weitere 50 bis 60 Millionen soll Federer ins Sportschuh-Startup On gesteckt haben. Womit das Anwesen mit Seeanstoss und das Investment in die Rennschuhfirma mit Abstand die grössten Brocken im Federer-Portfolio sind. Sie dürften insgesamt 20 Prozent des Privatvermögens verschlingen, welches das Wirtschafts magazin «Bilanz» kürzlich auf total 650 Millionen schätzte. (bar) Seite 10

ANZEIGE



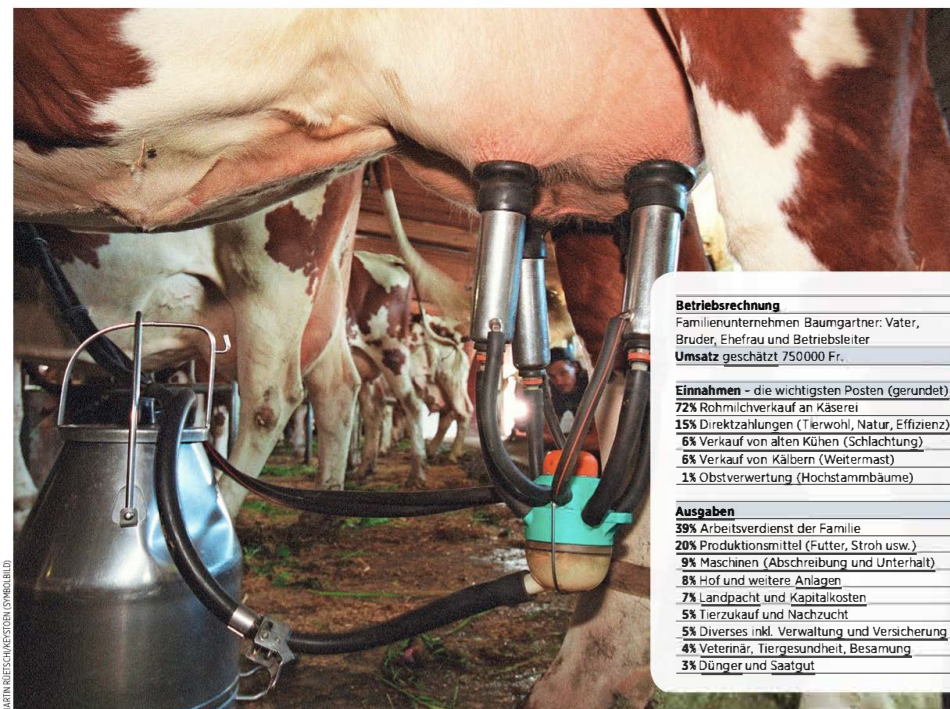
Digital Commerce Award
Award-Verleihung für die besten Schweizer Onlineshops

Presenting Partner



Jetzt Ticket kaufen:
digital-commerce-award.ch/tickets





Betriebsrechnung	
Familienunternehmen Baumgartner: Vater, Bruder, Ehefrau und Betriebsleiter	
Umsatz geschätzt 750000 Fr.	
Einnahmen - die wichtigsten Posten (gerundet)	
72%	Rohmilchverkauf an Käserei
15%	Direktzahlungen (Tierwohl, Natur, Effizienz)
8%	Verkauf von alten Kühen (Schlachting)
6%	Verkauf von Kälbern (Wettermast)
1%	Obstverwertung (Hochstammbäume)
Ausgaben	
39%	Arbeitsverdienst der Familie
20%	Produktionsmittel (Futter, Stroh usw.)
9%	Maschinen (Abschreibung und Unterhalt)
8%	Hof und weitere Anlagen
7%	Landpacht und Kapitalkosten
5%	Tierzukauf und Nachzucht
5%	Diverses inkl. Verwaltung und Versicherung
4%	Veterinär, Tiergesundheit, Besamung
3%	Dünger und Saatgut

MILCHBAUER IM THURGAU

Melkroboter als Hilfsbauer

Es ist Nachmittag, 95 Milchkühe von Christof Baumgartner sind auf der Weide. Als er auftaucht, kommen sie näher. Sobald er die Stromschränke beiseiteschiebt, strömen sie in den Stall hinein, wie wenn alles perfekt eingespielt worden wäre. Dort erwarten sie das Futter und zwei Melkroboter. Letztere bestehen aus Boxen, worin je eine Kuh passt. Daneben stehen je eine Apparatur und ein Melkarm mit Saugnapfen. Angelockt von Zuckerrübenschnitzeln betritt eine Kuh nach der anderen die Boxen, ohne Dazutun des Bauern. Die Gatter schliessen sich, die Kühe bleiben ruhig. Ein Sensor scannt die Euter. Nach 20 Sekunden hängen Saugnapfe an jeder Zitze, das Melken beginnt. Es endet nach einigen Minuten automatisch, die Gatter öffnen sich und die Kühe treten heraus, weil der Futtertroger leer ist. Die Szene wiederholt sich, bis alle gemolken sind.

Der Roboter ist auch sein Buchhalter. Er zählt die Milchmenge pro Kuh, die er an den Ohrmarken erkennt. Und er weiss, wann sich ein Tier dem Melken entzogen hat. Baumgartners Hof ist spezialisiert auf Rohmilch zur Verkäsung. Ein Drittel wird zu Emmentaler verarbeitet. Baumgartner engagiert sich deshalb auch in der Vermarktung: je mehr Export, umso besser für ihn und weitere achtzig Bauernfamilien. In seinem Hof arbeiten der Vater und der Bruder. Der Umsatz beträgt rund 750 000 Franken. Der grösste Aufwand ist, das Heu zu ernten. Die Hälfte produziert er selber: je mehr eigenes Futter, desto besser die Auslastung und desto mehr Lohn. «Der Grenzertrag ist höher», sagt Baumgartner, der eine Vollkostenrechnung führt. Auch Kunstdünger erhöhe den Ertrag, wenn wenig regnet. Gerne hätte er noch mehr Land. Doch wird Land frei, schnappen es sich die Gemüsebauern, deren Höfe dank Grenzschutz besser rentieren. Die Baumgartners nehmen sich zwanzig Tage Ferien pro Jahr. «Bauer sein ist kein Zustand, sondern ein Beruf», sagt der Dozent einer Landwirtschaftsschule. Aber er liebt seine Tiere. Unter Nachhaltigkeit einer Kuh versteht er Langlebigkeit: «Je älter und je weniger krank, desto nachhaltiger.» Auf Bio setzt er trotzdem nicht. (val)



Christof Baumgartner, Märwil TG

Baumgartner besitzt die Roboter seit drei Monaten. Er kaufte sie als Occasion aus Deutschland für 180 000 Franken und schreibt sie auf 10 Jahre ab. «Wir erhoffen uns damit 5 bis 10 Prozent mehr Milch im Vergleich zum normalen Melken», sagt er. Der Hauptvorteil aber ist, dass er mit dem Roboter 20 bis 30 Prozent seiner Arbeitszeit freispielt im Vergleich zu früher. So bleibt mehr Zeit für Projekte und Freizeit.



Betriebsrechnung	
Familienunternehmen Hassler: Sohn und Vater	
Umsatz geschätzt 190000 Fr.	
Einnahmen - die wichtigsten Posten (gerundet)	
65%	Direktzahlungen Biodiversität, Altwirtschaft
25%	Verkauf Kälber zur Schlachtung in Bio-Qualität
8%	Dienstleistungen an Dritte
2%	Nebenerwerb Ackerbau
Ausgaben	
40%	Lohn (brutto)
25%	Gebäude und Anlagen (inkl. Abschreibung)
15%	Maschinen (Unterhalt, Zinsen, Treibstoff)
8%	Produktionsmittel (Veterinär, Schlacht usw.)
7%	Versicherungen, Pacht, Energie, Verwaltung
5%	Arbeiten Dritter (Senn auf der Alp usw.)

Agrarwirtschaft Bauernfamilien sind Kleinfirmen in stark regulierten Märkten. Einige sind beruflich erfolgreich. Jetzt bedrohen zwei Volksbegehren den betrieblichen Freiraum.

Bauern investieren und riskieren viel

ANDREAS VALDA

Coop und Migros zeigen in der Werbung für Nahrungsmittel gerne die Heidi-Welt: eine sonnige Bergwiese, auf welcher Kühe grasen und Kälblein an Zitzen saugen. Doch damit ist kein Leben zu verdienen. Der Aufwand, gerade für Bergbauern, ist viel grösser als der Ertrag aus extensiver Kälberzucht oder Milchwirtschaft. Wirtschaftlich betrachtet müssten sie abwandern oder würden verhungern. Dabei produzieren Bergbauern oft in Bio-Qualität.

Das Problem sind die Konsumenten und Konsumentinnen: Sie kaufen viel weniger Bio-Produkte, als die Bauern in Bio-Qualität anbieten könnten. Den höheren Preis sind sie nicht zu zahlen bereit. Nur rund 10 bis 12 Prozent der Nahrungsmittel werden in Bio-Qualität gekauft. Obstbauer Daniel Weber fasst es so zusammen: «An der Urne wollen Konsumenten strenge Vorschriften, aber im Laden entscheiden sie sich für günstige Nicht-Bio-Produkte.» Ein Verbot von Pestiziden, Insektiziden oder ein Verbot von Kunstdüngern würde Bauern grosse Verluste bescherehen, die ihnen keiner deckt - ausser der Staat zahlt noch mehr Subventionen.

Bauernfamilien reklamieren Work-Life-Balance

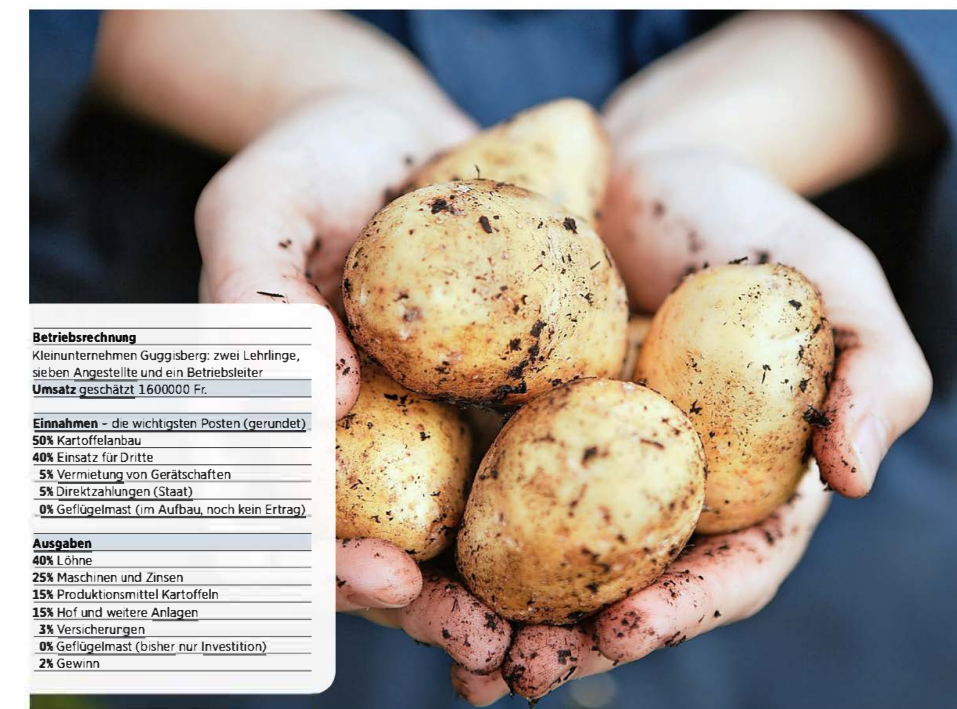
In der Schweiz gibt es 50 000 Höfe mit 150 000 Beschäftigten, die Hälfte arbeitet Vollzeit. Die jüngeren und modernen Bauern sind nicht mehr bereit, die Opfer zu erbringen, wie es ihre Grosseltern in 12- bis 15-Stunden-Tagen getan haben. Auch sie wollen eine Work-Life-Balance: Freizeit, freie Wochenenden, drei bis vier Wochen Ferien und einen anständigen Lohn. Sie verstehen sich als Kleinunternehmer,

sie führen Vollkostenrechnungen ihrer Produkte und eliminieren defizitäre Betriebszweige. Sie wollen rentieren wie andere KMU. Deshalb engagieren sich Bauern gegen die Pestizid- und die Trinkwasserinitiative. Sie bezeichnen die Volksbegehren als extrem, weil sie den betrieblichen Spielraum stark einschränken und heutige Investitionen gefährden. Die Initiativen würde sie zurück in eine extensive Produktion drängen, die ihre Kunden nicht zahlen wollen.

Spezialisieren, Automatisieren und Marge vergrössern

Bauernfamilien verdienen genug zum Leben, wenn sie drei Dinge tun: spezialisieren, automatisieren und vertikalisieren. Spezialisierung heisst, dass ein Hof nur auf Kartoffeln, nur auf Milch, nur auf Obst oder nur auf Bio-Fleisch fokussiert. Automatisieren heisst beispielsweise, dass Milchbauern Melkroboter installieren, welche die Kühe zweimal täglich melken, oder dass Obstbauern Unkrautroboter anschaffen, die Unkraut mechanisch zerstören. Oder dass Kartoffelbauern Erntemaschinen kaufen, die die Kartoffeln waschen, sortieren und abpacken. Dafür braucht es viel Kapital und Investitionssicherheit. Und schliesslich das Vertikalisieren: Dazu gehört, dass Bauern nicht nur Rohprodukte an die Industrie verkaufen, sondern direkt den Konsumenten, und dass sie Markenprodukte kreieren, die ihnen höhere Margen einbringen. Schlechte Bauern verdienen heute 15 Franken pro Stunde, gute Bauern 5500 bis 9500 Franken monatlich.

Die Übersicht auf dieser Seite zeigt: Drei der vier Bauern produzieren nicht Bio, investieren aber in Bio-ähnliche Methoden. Sie sperren sich nicht gegen weniger Herbizide, Insektizide oder Kunstdünger. Sie verwenden diese aber nur weniger, wenn die Konsumentinnen und Konsumenten sie mit einer höheren Kaufbereitschaft dafür belohnen.



Betriebsrechnung	
Kleinunternehmen Guggisberg: zwei Lehrlinge, sieben Angestellte und ein Betriebsleiter	
Umsatz geschätzt 1600000 Fr.	
Einnahmen - die wichtigsten Posten (gerundet)	
50%	Kartoffelanbau
40%	Einsatz für Dritte
5%	Vermietung von Gerätschaften
5%	Direktzahlungen (Staat)
0%	Gefügelmast (im Aufbau, noch kein Ertrag)
Ausgaben	
40%	Löhne
25%	Maschinen und Zinsen
15%	Produktionsmittel Kartoffeln
1%	Hof und weitere Anlagen
3%	Versicherungen
0%	Gefügelmast (bisher nur Investition)
2%	Gewinn

KARTOFFELBAUER IN DEN VORALPEN

Ohne Pestizide hohes Risiko

So kooperationswillig wie Samuel Guggisberg (40) muss man erst einmal sein. Um Kartoffeln - seine Spezialität - erfolgreich zu ernten, muss er seine Äcker mit anderen Bauern austauschen. Der Grund: Er muss eine gesunde Fruchtfolge auf seinen Böden erzielen. Sein Land wird jährlich neu bepflanzt, im Zyklus von sechs Jahren: im ersten Jahr zum Beispiel mit Kartoffeln, im zweiten mit Getreide, im dritten mit Raps oder Mais, im vierten wieder mit Getreide und im fünften und sechsten mit Gras. Mit solchen Zyklen wird der Boden nicht zu stark strapaziert.

Kooperativ involviert sind Getreide-, Ölsaaten-, Milch- sowie Viehzuchtbauern. Jeder arbeitet auf seine eigene Rechnung. Guggisberg überlässt zum Beispiel dem Milchbauern einige Hektaren, damit dieser dort Gras pflanzt, Kühe weidet und die Jauche ausbringt. Im Gegenzug erhält Guggisberg ähnlich viel Land für die Kartoffelsaat. Das Land ist der limitierende Faktor: je mehr, desto besser. Aber frei wird es nur, wenn andere aufgeben. Guggisberg und seiner Frau Isabella gehören 11 Hektaren, gepachtet haben sie 25 Hektaren. Total 36 Hektaren sind über dem Schweizer Schnitt - und doch zu wenig. Für eine Kartoffelsaat (Setzlinge, Diesel, Maschinen, Schutzmittel) bezahlt Guggisberg 10 000 bis 12 000 Franken. Da-

aus erzielt er bis zu 25 000 Franken Ertrag. Würde der Bund ihm die Bekämpfung von Kartoffelkäfern und Kraut- und Knollenfäule verbieten, würde er Verluste erzielen: «Ein Grossteil der Ernte ginge verloren», sagt Guggisberg. In Bio-Qualität züchten bedeutet unternehmerisch «ein hohes Ausfallrisiko». Er nennt es «Foodwaste».

Preis und Qualität diktiert den Grosshändler wie Fenaco, die einen Teil der Ernte abnehmen. Den Löwenanteil der Marge holt sich der Handel. Er kauft das Kilo beim Bauern für 30 bis 40 Franken und verkauft es im Laden für 2 bis 3 Franken. Restaurants bezahlen Guggisberg rund 80 Rappen je Kilo, dafür hat er mehr Aufwand. Das reicht nicht zum Leben.

Deshalb setzt er auf drei Strategien: Er automatisiert, indem er moderne Kartoffelsortiermaschinen kauft; er investiert in ein zweites Standbein, die Poulternast mit Hühnern mit Auslauf - und er arbeitet für Dritte, wo er Silos reinigt oder Kartoffeln erntet. Hinzu kommen Direktzahlungen. Er erzielt 1,6 Millionen Franken Umsatz mit zwei Lehrlingen und sieben An-Frauen. Seine Frau besorgt das Büro, seine pensionierte Mutter hilft mit. So können sie sich zwei Wochen Ferien pro Jahr leisten, das ist ihr Mindestanspruch. Richtig zufrieden ist er aber, wenn läuft: «15 Stunden auf dem Traktor, macht Freude.» (val)



Samuel Guggisberg, Zimmerwald BE

BIO-FLEISCH-BAUER IN GRAUBÜNDEN

Fleisch aus Heu

Neunzehn Kühe und zehn Kälber stehen im Stall. Sie sind nicht angebanden. Sie betreten ihn nur, weil Hassler Heu in die Futterkrippe gestreut hat. Zwei Kühe bleiben draussen, weil es drinnen für sie keinen Platz mehr hat. Sie alle fressen um die Wette, damit die Nachbarsküh bloss nicht mehr Futter hat.

Der Hof ist auf 21 Kühe ausgelegt, die jährlich von einem Leihstier gedeckt werden und ein Kalb werfen: 21 Kälber pro Jahr also. Nach zehn Monaten werden sie geschlachtet und kommen unter dem Label «Natura Beef Bio» in den Verkauf. Am Markt löst Hassler dafür rund 45 000 Franken. Mehr Tiere geht nicht, denn der limitierende Faktor ist Grasland - bei Hassler sind das 35 Hektaren. Die steilsten Wiesen haben ein

Gefälle von 40 Prozent, seine Kinder helfen manchmal beim Heuen mit, wie dies bei Bergbauern üblich ist.

Im Winter sind die Kühe und Kälber im Hof untergebracht, wo die Liegestellen strohbedeckt sind. Hassler wählte eine robuste Rasse, die selbst minus 20 Grad Lufttemperatur erträgt. Die tierfreundliche Haltung führt aber zu viel manueller Mehrarbeit. Im Mai bringt Hassler die Tiere auf ein Maiensäss, später auf eine Alp, danach wieder hinunter zum Maiensäss und später, im Oktober, zurück zum Hof. Das geerntete

Heu muss für die Zeit von Oktober bis April reichen.

Der Bund entschädigt Hassler (und alle Bauern) mit Direktzahlungen unter mehreren Titeln: Für den Erhalt der Alpwiesen, das Mähen von steilen Wiesen, die Biodiversität, die Landschaftspflege und für eine tier- und naturfreundliche Agrarwirtschaft. Der Auftrag steht in der Verfassung: Der Bund fördert die dezentrale Besiedlung und einen hohen Selbstversorgungsgrad. In Donat kommen auf 170 Einwohner und Einwohnerinnen 13 Bauernfamilien. Ohne Direktzahlungen würden die Höfe schliessen, ab- oder auswandern. Hasslers Direktzahlungen machen etwa zwei Drittel des Ertrags aus. Er sagt, er sehe sich «auch als Tourismusdienstleister», der die Gegend für Feriengäste attraktiv hält. Die betrieblichen



Roman Hassler, Donat GR

Stellschrauben sieht er in der Aufwandreduktion: ein Optimum von Maschinenarbeit, mehr Effizienz und Kooperation mit Bauern. Den Ertrag zu erhöhen, sei unrealistisch: Eine höhere Fleischqualität honoriert der Markt nicht.

Hassler kann eine Woche Ferien pro Jahr und im Winter gelegentlich untertags frei nehmen. Eine Vertretung würde ihn 200 bis 250 Franken pro Tag kosten. Zum Glück hilft ihm sein Vater Hansjörg, der frühere BDP-Nationalrat und Vertrauter von alt Bundesrätin Evelyn Widmer-Schlumpf. (val)

OBSTBAUER IM BERNER SEELAND

Venture als Prinzip

Daniel Weber zeigt seine jüngste Obstplantage. Sie soll dereinst Bonita-Äpfel tragen. Er hat pro Hektare knapp 100 000 Franken investiert. Jetzt dauert es sechs Jahre, bis die Plantage zu rentieren beginnt. In Reib und Glied stehen die Bäumchen. Bemerkenswert: Ein engmaschiges Netz umspannt die Plantage, das wie eine Schutzjacke per Reissverschluss gemacht wird. Es schützt vor Insekten, und grosse Investitionen wären nötig die Eier in Äpfel legen. Aus Gerölllingen und auf Obst fokussiert. Seitdem ist ihr Leben im Winter ruhiger. Parallel zur Arbeit bilden sie ein Projekt, zu denen er beiträgt: ein Apfel-Kirschen-Saft der Marke Bänz und ein Sauser der Marke Apfelwerk. Als Obstbauer erhält er wenig Direktzahlungen. Wachsen wollen sie nicht, weil gutes Personal schwer zu finden ist und Bundesern unsichere Bedingungen setzt. Wichtig ist ihnen eine gute Work-Life-Balance: «Wachstum ist weder nötig noch sinnvoll.» (val)

Marktpreis im Sommer von rund 1.20 und im Winter für 1.80. Die Frauen verkaufen es zu 3 bis 4 Franken. Die Differenz, die Handelsmarge, bleibt in der Familie. Wer hat den grösseren Lohn? «Meine Frau», sagt Weber lachend.

Sie reservieren sich drei Wochen Ferien pro Jahr. Bis vor drei Jahren melkten sie auch Kühe. Doch der Milchbetrieb zahlte schlecht, 15 Franken pro Stunde, gemacht wird. Es schützt vor Insekten, und grosse Investitionen wären nötig gewesen. So haben sie ihn stillgelegt und auf Obst fokussiert. Seitdem ist ihr Leben im Winter ruhiger. Parallel zur Arbeit bilden sie ein Projekt, zu denen er beiträgt: ein Apfel-Kirschen-Saft der Marke Bänz und ein Sauser der Marke Apfelwerk. Als Obstbauer erhält er wenig Direktzahlungen. Wachsen wollen sie nicht, weil gutes Personal schwer zu finden ist und Bundesern unsichere Bedingungen setzt. Wichtig ist ihnen eine gute Work-Life-Balance: «Wachstum ist weder nötig noch sinnvoll.» (val)



Daniel Weber, Geröllingen BE



Betriebsrechnung	
Kleinunternehmen Weber: Vater, zwei Brüder mit Ehefrau Astrid resp. Partnerin Jasmin (beide je auf eigene Rechnung als Marktfrauen)	
Umsatz geschätzt 600000 Fr.	
Einnahmen - die wichtigsten Posten (gerundet)	
70%	Obstverkauf an gross
10%	Direktzahlungen Biodiversität, Landpflege
10%	Verkauf Innovationszucht (Leinsamen usw.)
10%	Verkauf aus organischen Ackerland
Ausgaben	
50%	Löhne
15%	Obstanlagen und Hof (Unterhalt, Zinsen)
10%	Produktionsmittel Obstbau
10%	Produktionsmittel Innovationskulturen
5%	Maschinen und Geräte (Unterhalt, Zinsen)
5%	Versicherungen
5%	Gewinn