

**Zeitschrift:** Kultur und Politik : Zeitschrift für ökologische, soziale und wirtschaftliche Zusammenhänge  
**Herausgeber:** Bioforum Schweiz  
**Band:** 54 (1999)  
**Heft:** 6  
  
**Rubrik:** Bio-Gemüse AVG

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 03.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Die AG im Visier

**Mit Erleichterung haben die Genossenschafter anlässlich der 52. ordentlichen Generalversammlung von einer ausgeglichenen Jahresrechnung Kenntnis genommen, einen neuen Präsidenten gewählt und den Verwaltungsrat mit den Vorarbeiten für die Änderung der Rechtsform beauftragt.**

Der 29. April 1997 ist für die Bio-Gemüse AVG ein historisches Datum. Nach einigen Jahren mit personellen Turbulenzen und finanziellen Verlusten hatte der damalige Verwaltungsrat keinen andern Ausweg mehr gesehen und den Verkauf des Gemüsegeschäftes an die Konkurrenz beantragt. Mit einer eindrücklichen Solidaritätskundgebung sind damals die Genossenschafter einem Minderheitsantrag gefolgt. Der Verkauf wurde einstimmig abgelehnt und die Fortführung der Handelstätigkeit beschlossen. Am vergangenen 29. September hat in Aarberg die erste Generalversammlung nach dem Neustart stattgefunden. Mit gespannter Aufmerksamkeit haben die Genossenschafter den Bericht von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung entgegengenommen. Nach Jahren in roten Zahlen konnte Präsident Ernst Maurer wieder ein positives Betriebsergebnis präsentieren. Es entspricht zwar nicht ganz den Erwartungen. Aber die Trendwende ist unübersehbar (siehe Grafik).

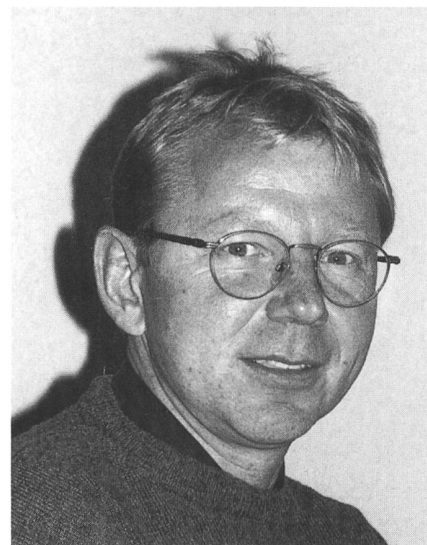
Nach einer kurzen aber mit grossem persönlichem Einsatz verbundenen Präsidentschaft hat Ernst Maurer (Diessbach) sein Amt an Fritz Burkhalter (Hindelbank) übergeben. Fritz Burkhalter ist heute als selbständiger Unternehmensberater vor allem für Non-Profit-Organisationen tätig. Von Haus aus ist Fritz Burkhalter Agroingenieur HTL mit einem Zusatzstudium als Betriebswirtschafter. Während einiger Jahre war er beim Verband Schweizerischer Gemüseproduzenten VSGP in Fribourg für Import und Marktfragen zuständig. 1995 hat er sich selbständig gemacht. Der Branche blieb er verbunden u.a. durch eine Studie im Auftrag des Bundesamtes für Landwirtschaft zur Wettbewerbsfähigkeit des schweizerischen Gemüsesektors im Vergleich zu EU.

Im Frühling 1997 wurde Fritz Burkhalter von einer Produzentengruppe um Manfred Wolf (Ried bei Kerzers) und Roland Fas-

nacht (Sugiez) als Berater beigezogen. Die Gruppe erarbeitete in kürzester Zeit ein Konzept zur Weiterführung der AVG und zur Erhaltung der Selbständigkeit. An der erwähnten GV vom 29. April 1997 wurde Fritz Burkhalter in den Verwaltungsrat der AVG berufen. Mit dem Präsidium übernimmt er neben der Beraterfunktion auch Verantwortung für die künftige Entwicklung der Unternehmung.

Für reichlich Diskussionsstoff sorgte an der jüngsten GV die vom Verwaltungsrat traktandierende Frage nach der zukünftigen Rechtsform der AVG. In einer konsultativen Abstimmung haben die Genossenschafter dem Verwaltungsrat grünes Licht gegeben, Vorarbeiten für die Umwandlung der Genossenschaft in eine Aktiengesellschaft (AG) in Angriff zu nehmen. Kultur und Politik unterhielt sich mit Fritz Burkhalter darüber und stellte ihm dazu einige kritische Fragen. Das folgende Interview ist deshalb auch ein Beitrag zur Meinungsbildung für alle an der GV nicht anwesenden Genossenschafter/innen.

*Kultur und Politik: Die Ankündigung einer Sanierung und Umwandlung der Genossenschaft in eine AG hat für reichlich Gesprächs-*



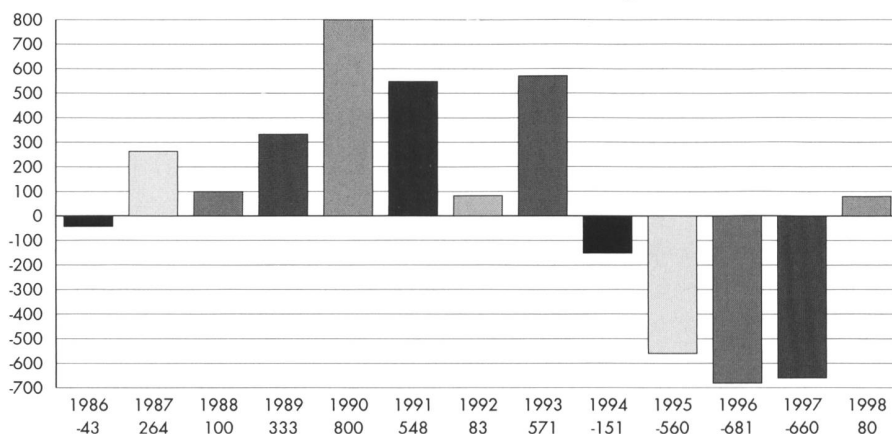
Fritz Burkhalter

*stoff gesorgt. Kannst Du unseren Leserinnen und Lesern erklären, welche Überlegungen zu diesem Entschluss geführt haben?*

**Fritz Burkhalter:** Zunächst möchte ich ganz klar festhalten, dass die Überführung der Genossenschaft in eine AG keinen Einfluss auf das kurzfristige Betriebsergebnis hat. Auch mit der bisherigen Betriebsform kann man gut und effizient arbeiten. Mit einer AG können wir die wichtigsten Geldgeber – dies sind auch die wichtigsten Lieferanten – besser am Entscheidungsprozess beteiligen. Sie erhalten mehr Gewicht. Längerfristig gesehen bekommen wir mehr Spielraum für sinnvolle Partnerschaften.

Ich möchte aber noch einmal betonen: Wir stehen nicht unter einem akuten Zwang und wir haben auch nicht das Gefühl, durch die

### Cashflow-Entwicklung



bisherige Struktur in der Entscheidungsfindung eingengt gewesen zu sein.

*Kultur und Politik: Geht mit dieser Umwandlung nicht die Solidarität zwischen grossen und kleinen Produzenten vor die Hunde?*

**Fritz Burkhalter:** Das ist eine Frage der Unternehmenskultur, nicht der Rechtsform. Bei gutem Geschäftsgang hat auch der Kleine gute Chancen. Wenn das Unternehmen kränkelt, ist der Kleine der erste, der auf seiner Ware sitzen bleibt.

Wir, und damit unsere Lieferanten sind heute einem enormen Preis- und Margendruck ausgesetzt. Wir müssen uns nach unseren Absatzpartnern richten. Das heisst zum Beispiel auch, dass wir nicht qualitativ ungenügende Ware übernehmen können, nur weil der Lieferant Genossenschafter ist.

*Kultur und Politik: In der Genossenschaft gilt die Kopfstimme, d.h. kleine und grosse Geldgeber haben gleichviel zu sagen. In der AG richtet sich das Stimmrecht nach der Höhe des Aktienbesitzes. Wäre es nicht auch denkbar, dass die grossen Lieferanten sich mit ihrem Geld in der Genossenschaft engagieren? Oder haben sie Angst, von den kleinen überstimmt zu werden.*

**Fritz Burkhalter:** Denkbar ist es schon. Aber es ist einfach eine Realität, dass das Geld erst locker wird, wenn es bei der Entscheidungsfindung das entsprechende Gewicht bekommt. Wir sind ein finanzschwaches Unternehmen. Der Eigenkapitalanteil liegt bei rund 3 %! Die nötige Kapitalaufstockung von rund einer Million Franken ist mit der heutigen Rechtsform einfach nicht machbar. Wollten wir die Genossenschaft 1:1 in eine AG überführen, also die bestehenden Anteilscheine einfach in Aktien umtauschen, würde die Aktion keinen Sinn machen. Immerhin ist anzumerken, dass sich die grossen Lieferanten auch bis heute schon solidarisch gezeigt haben. Es ist überhaupt nicht selbstverständlich, dass sie 10 % ihrer Guthaben als Darlehen haben stehen lassen.

*Kultur und Politik: Gibt es in der Geschichte der AVG Beispiele, dass gegen die Hauptlie-*

*feranten entschieden wurde? Die GV vom 29. April 1997 war doch ein eindrückliches Zeichen der Solidarität. Es waren damals viele kleine Lieferanten und solche aus weit entfernten Gebieten anwesend. Keiner hat versucht, aus Angst vor Verlusten einen mutigen Entscheid zu verhindern.*

**Fritz Burkhalter:** Das ist richtig. Ich sehe auch keine Diskrepanz zwischen einzelnen Gruppen von Lieferanten, z.B. Frischgemüse gegen Lagergemüse oder Seeländer gegen die übrigen.

*Kultur und Politik: Der Verwaltungsrat hat also keine Angst, die Lagergemüseproduzenten könnten der AVG den Rücken zuwenden? Dies wäre vielleicht weniger ein Substanz- als ein Imageverlust.*

**Fritz Burkhalter:** Nein, das befürchten wir nicht. Wir haben auch nicht zwei Klassen von Produzenten. Keiner wird ausgegrenzt. Aber wir können nicht mit allen an einen Tisch sitzen. Es gibt einige, die sich mehr engagieren. Neben den "Top ten", den wichtigsten Frischgemüselieferanten, werden wir auch aus Lagergemüsespezialisten eine Arbeitsgruppe bilden. Davon werden alle Kleinen mitprofitieren.

*Kultur und Politik: Hat der Verwaltungsrat konkrete Zusagen, dass das nötige Geld zusammenkommt?*

**Fritz Burkhalter:** Wir haben glaubwürdige mündliche Zusagen. Bevor wir mit dem Antrag auf Änderung der Rechtsform an die Generalversammlung kommen, werden wir natürlich schriftliche Zusagen einholen, um verlässliche Grundlagen für den Entscheid zu haben.

*Kultur und Politik: Steigt mit der AG nicht die Anfälligkeit für eine Fremdübernahme? Wie soll dies verhindert werden?*

**Fritz Burkhalter:** Wir werden die Aktien breit genug streuen und eine qualifizierte Mehrheit der bäuerlichen Produzenten sicherstellen. Entsprechende Bestimmungen können in den Statuten verankert werden.

*Kultur und Politik: Kann die neue Rechtsform das Geschäftsergebnis positiv beeinflussen?*

**Fritz Burkhalter:** Nein, direkt nicht. Der Geschäftserfolg steht und fällt mit einem starken eingeschworenen und engagierten Team von Mitarbeitern. Auch unsere Mitbewerber sind aktiv. Mit ihnen müssen wir mithalten können. Die AG eröffnet uns langfristige Perspektiven und Partnerschaften.

*Kultur und Politik: Die Umwandlung entspricht somit nicht einfach einem Modetrend?*

**Fritz Burkhalter:** Überhaupt nicht.

*Kultur und Politik: Aber die Generalversammlung wird doch dabei mehr oder weniger eine Alibiübung, weil die paar grossen Aktionäre alles unter sich ausmachen.*

**Fritz Burkhalter:** Ich sehe das nicht so. Ich bin kein Freund von Änderungen der Rechtsform und wie bereits gesagt, bringt sie beim Tagesgeschäft auch keinen unmittelbaren Nutzen. Es geht um die langfristige Ausrichtung. A propos Übergewicht der Grossen: Meine Erfahrung ist die, dass fundierte Anträge und Vorschläge immer eine Chance haben, unabhängig davon wer sie vorbringt. Und an der Statutenverantwortlichkeit ändert sich ja nichts.

*Kultur und Politik: Ich danke Dir für das Gespräch und wünsche Dir in Deinem neuen Amt viel Befriedigung und der AVG, dass sie zum Wohl der Produzenten und des Biolandbaus auf Erfolgskurs bleibt.*

*Die Fragen stellte W. Scheidegger*

## Geschenkideen

- Geschenkabonnement auf KULTUR UND POLITIK
- Gutschein für ein feines Nachtessen auf dem Mösberg
- Gutschein für einen oder mehrere Ferientage auf dem Mösberg
- Gutschein für eine Mösberg-Tagung