

# Die Hofnachfolge ganzheitlich und frühzeitig angehen

Isabel Häberli und Sandra Contzen

Berner Fachhochschule, Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL,  
3052 Zollikofen, Schweiz

Auskünfte: Sandra Contzen, sandra.contzen@bfh.ch

<https://doi.org/10.34776/afs12-57> Publikationsdatum: 23. März 2021



Die Hofnachfolge ist keine einfache Schlüsselübergabe, sondern ein anspruchsvoller Prozess. (Foto: BFH-HAFL)

## Zusammenfassung

Den Hofnachfolgeprozess durchlaufen alle landwirtschaftlichen Betriebsleitenden in der Regel zweimal in ihrem Leben. In diesem anspruchsvollen Prozess gilt es zahlreiche Herausforderungen zu meistern und vielfältiges Fachwissen ist gefragt. Sowohl Bauernfamilien als auch Beratungspersonen sind gefordert. Wie Hofnachfolgen ablaufen, hat langfristige Folgen für die Zukunft der betroffenen Betriebe und Familien. Dieser Prozess war für die Schweiz bisher aber kaum erforscht. Im partizipativen Forschungs- und Entwicklungsprojekt «Hofübergabe<sup>360</sup>» wurden gemeinsam mit Fachpersonen aus der landwirtschaftlichen Beratung und Bildung sowie mit betroffenen Bauernfamilien der Verlauf und die Herausforderungen des Hofnachfolgeprozesses sowie Unterstützungsmöglichkeiten untersucht. Die Ergebnisse legen eine frühzeitige

und ganzheitliche Planung des Prozesses nahe und bestätigen die Vermutung einer stiefmütterlichen Behandlung zwischenmenschlicher Aspekte im Prozess. Zudem wurden zwei Instrumente entwickelt, welche Bauernfamilien und Beratungspersonen im Hofnachfolgeprozess unterstützen sollen. Zum einen bietet eine Darstellung und Beschreibung des Hofnachfolgeprozesses Orientierung und erleichtert den Einstieg in den komplexen Prozess. Zum anderen ermöglicht das Spiel «Parcours» eine realitätsnahe und zugleich spielerische Auseinandersetzung mit Situationen, die während oder im Nachgang des Hofnachfolgeprozesses auftauchen und Probleme verursachen können.

**Key words:** farm transfer, family farming, agricultural advice, tools for support.

## Einleitung

Jede Bauernfamilie steht irgendwann vor der Frage, ob und wie der Betrieb an die nachfolgende Generation übergeben werden soll. Die meisten Betriebsleiter und Betriebsleiterinnen durchlaufen den Prozess der Hofnachfolge bereits bei der eigenen Betriebsübernahme und erleben ihn ein zweites Mal, wenn sie die Betriebsleitung an die nachfolgende Generation abgeben. Aufgrund der Pensionierung der Babyboomer-Generation sind aktuell und in den kommenden Jahren viele Bauernfamilien in der Schweiz mit der Frage der Hofnachfolge konfrontiert. Gemäss landwirtschaftlicher Strukturerhebung 2019 des Bundesamtes für Statistik BFS sind über 40 Prozent der Bewirtschafter und Bewirtschafterinnen von Schweizer Landwirtschaftsbetrieben 55-jährig oder älter (BFS 2020). Die Betriebsübergabe bzw. -übernahme ist kein simples Ereignis, sondern vielmehr ein anspruchsvoller Prozess, der über einen längeren Zeitraum andauert (Bertolozzi-Caredio *et al.*, 2020). Es geht dabei nicht nur um die Übergabe von physischen Gütern, sondern auch um die Weitergabe von Wissen, Verantwortung und Kontrolle (Lobley *et al.*, 2012).

Das Wissen aus der Beratungspraxis zu Hofnachfolgen in der Schweiz ist sehr gross, aber selten verschriftlicht und somit nicht zugänglich. Demgegenüber sind nur wenige wissenschaftliche Daten vorhanden, die zudem nur einzelne Aspekte abdecken. Eine Befragung aus dem Jahr 2004 (Rossier 2012; Rossier *et al.*, 2007) gibt einen Überblick zu verschiedenen Faktoren, welche die Übernahme und den Zeitpunkt der Übergabe beeinflussen (z. B. Betriebsgrösse, Betriebsart, Anzahl Kinder und deren Interessen). Zudem wurden geschlechtergeprägte Übergabemuster untersucht (Rossier & Wyss, 2008). Schweizer Landwirtschaftsbetriebe werden vorwiegend innerhalb der Familie weitergegeben, obwohl ausserfamiliäre Hofübergaben zunehmen. Die ehemaligen Betriebsleitenden arbeiten oftmals auch nach der Übergabe auf dem Betrieb mit, um die innerfamiliäre Hofkontinuität und die bäuerliche Identität aufrechtzuerhalten (Contzen *et al.*, 2017; Conway *et al.*, 2016; Rogers *et al.*, 2013). Während dieses Zusammenleben und Zusammenarbeiten harmonisch und symbiotisch verlaufen kann, birgt es auch Konfliktpotential. Finanzielle Schwierigkeiten von Betrieben (Contzen 2015), Generationenkonflikte (Hager 2015) oder Scheidungen (Beerli 2014) wurden bereits als negative Langzeitfolgen von Hofübergaben beschrieben.

Wie der Hofnachfolgeprozess abläuft, beeinflusst somit entscheidend die Zukunft des Betriebs und legt den Grundstein für die Gestaltung des Zusammenlebens

und Zusammenarbeitens nach der Hofübergabe (Pitts *et al.*, 2009; Taylor & Norris, 2000). Basierend auf oben genannten Forschungsergebnissen zu möglichen Langzeitfolgen von Hofnachfolgen und Erkenntnissen aus dem Austausch mit Personen der landwirtschaftlichen Beratung wurde vermutet, dass insbesondere emotionale, zwischenmenschliche und familiäre Aspekte der Hofübergabe oftmals nur am Rande angesprochen werden, das Leben der jungen und der alten Generation jedoch massgeblich bestimmen. Dieser Vermutung sowie jener, dass der Hofnachfolgeprozess oftmals zu spät und nicht ganzheitlich angegangen wird, ging das Projekt «Hofübergabe<sup>360</sup>» der Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften BFH-HAFL nach. Um Bauernfamilien und Beratungspersonen in diesem Hinblick zu unterstützen, war die empirisch basierte Entwicklung von Hilfsmitteln, welche eine frühzeitige und ganzheitliche Hofnachfolgeplanung unterstützen, das Ziel dieses Projektes. Nachfolgend werden das Vorgehen und die Ergebnisse vorgestellt.

## Methoden

Das Projekt «Hofübergabe<sup>360</sup>» war als partizipatives Forschungs- und Entwicklungsprojekt konzipiert und dauerte drei Jahre, mit Abschluss im Sommer 2020. Zentrales Element war die Zusammenarbeit mit einer Praxisgruppe, welche die Basis für die Entwicklung der Endprodukte bildete. Zur Praxisgruppe gehörten Fachpersonen aus der landwirtschaftlichen Bildung und Beratung, inkl. Treuhandfachpersonen aus dem Landwirtschaftsbereich (Agrotreuhand) sowie drei Bauernfamilien, die sich im Hofnachfolgeprozess befanden. In gemeinsamen Workshops wurden Wissensstand, Herausforderungen und Bedürfnisse der Praxis aufgearbeitet sowie die Endprodukte gemeinsam entwickelt. Bereits vorhandene Hilfsmittel, Merkblätter und praxisnahe Artikel wurden gesammelt und dahingehend analysiert, welche Aspekte des Hofnachfolgeprozesses damit abgedeckt werden und wo es noch Bedarf für Hilfsmittel gibt.

Mit den drei mitarbeitenden Bauernfamilien wurden zudem qualitative Leitfadeninterviews zu drei unterschiedlichen Zeitpunkten geführt, um verschiedene Etappen deren Hofnachfolgeprozesses zu dokumentieren und analysieren (Längsschnittdesign). So wurden sowohl Familieninterviews als auch Einzelinterviews mit jedem Familienmitglied geführt. Beide Generationen und Geschlechter der Bauernfamilie sollten dabei zu Wort kommen.

Die Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit mit der Praxisgruppe und die Daten aus den Familien- und Einzelinterviews wurden wie folgt ergänzt: Einerseits wurden anhand zweier Fokusgruppengespräche und eines Experteninterviews (n=14) die Sichtweisen weiterer Fachpersonen aus Bildung und Beratung in den drei Sprachregionen der Schweiz zu den Herausforderungen im Hofnachfolgeprozess, zur Bedeutung zwischenmenschlicher Aspekte, zur Rolle der Beratung und zum Bedarf an Hilfsmitteln erhoben. Andererseits wurden Fokusgruppengespräche mit Personen geführt, die im Hofnachfolgeprozess standen, oder diesen vor weniger als drei Jahren abgeschlossen hatten, um zusätzliche Erkenntnisse zum Hofnachfolgeprozess zu gewinnen (n=11, siehe Tabelle 1).

Tab. 1 | Sample der Fokusgruppenteilnehmenden (n = 11)

Generation	m	w	Paar	Total Personen	Total Betriebe	Anzahl Betriebe mit laufendem Hofnachfolgeprozess	Anzahl Betriebe mit abgeschlossenem Hofnachfolgeprozess
Ehemalige Betriebsleitende	1	1	1	4	3	0	3
Übernehmende Betriebsleitende	2	3	1	7	6	3	3

Die Interviews und Fokusgruppengespräche wurden transkribiert und inhaltsanalytisch analysiert. Die Ergebnisse flossen einerseits in die Entwicklung des Spiels «Parcours» ein und andererseits in den Beschrieb des Hofnachfolgeprozesses. Der Prototyp des Spiels wurde in einer längeren Testphase von interessierten Bauernfamilien, Beratungspersonen und in landwirtschaftlichen Schulen getestet und aufgrund der Rückmeldungen überarbeitet und anschliessend professionell produziert.

## Resultate

### Der Hofnachfolgeprozess in sieben Phasen

Zu Beginn des Projektes verdeutlichte sich, dass innerhalb der Praxisgruppe kein gemeinsames Verständnis der zentralen Phasen des Hofnachfolgeprozesses bestand, die Entwicklung eines solchen aber allen nützlich schien. In mehreren Workshops kristallisierte sich der Ablauf des Hofnachfolgeprozesses in sieben Phasen heraus: 1. Wunsch/Standortbestimmung, 2. Familienkonferenz, 3. Grundlagen, 4. Varianten, 5. Entschluss, 6. vertragliche Umsetzung, 7. konkrete Umsetzung. Für jede Prozessphase wurde eruiert, welche zentralen Themen

im Vordergrund stehen, welche Personen idealerweise einbezogen werden sollten und mit welchen Herausforderungen eine Bauernfamilie konfrontiert werden könnte. Es wurde eine ideale Abfolge der Phasen definiert, die jedoch nicht bei jedem Hofnachfolgeprozess linear und in dieser Reihenfolge stattfindet. Je nach Bauernfamilie kann die Abfolge der Phasen variieren oder vielleicht müssen eine oder zwei Phasen wiederholt werden. Entsprechend unterschiedlich lange dauert ein Hofnachfolgeprozess und unterschiedlich viel Zeit wird für die einzelnen Phasen benötigt. Der individuelle Verlauf jedes Hofnachfolgeprozesses wird geprägt durch die Charaktere der beteiligten Personen, die Eigenschaften des Betriebs und aktuelle z.B. rechtliche, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Gegebenheiten, wie die Fokusgruppengespräche mit den Fachpersonen aus Beratung und Bildung sowie mit Personen aus Bauernfamilien belegen.

### Herausforderungen für Fachpersonen der Beratung

Die Fokusgruppengespräche mit den Fachpersonen der landwirtschaftlichen Bildung und Beratung zeigten eindrücklich, wie anspruchsvoll es ist, bei Hofnachfolgeprozessen zu beraten. Von den Beratungspersonen werden vielfältige Kompetenzen verlangt; neben betriebswirtschaftlichem, technischem und rechtlichem Wissen sind auch soziale und psychologische Kompetenzen gefragt. Ein Thema, das die Fachpersonen beschäftigt, ist der Start des Hofnachfolgeprozesses. Hofübergaben würden oftmals zu spät angegangen und damit auch die Beratung zu spät hinzugezogen. Es stehe dann zu wenig Zeit für Diskussionen und sorgfältige Entscheidungsprozesse zur Verfügung und die Übergabe bzw. Übernahme müsse in wenigen Monaten oder gar Wochen abgehandelt werden. Teilweise tritt sie sogar rückwirkend in Kraft. Dabei können wichtige Themen übersehen werden, die später Probleme verursachen. Dank langfristiger Planung könnten künftige Spannungen jedoch vermieden werden, wie ein landwirtschaftlicher Berater sagte: «Si on s'y prend assez en avance, on peut peut-être anticiper des problèmes»<sup>1</sup>. Aus der Sicht von landwirtschaftlichen Beratungspersonen ist es daher auch von Vorteil, wenn die Beratung so früh wie möglich einbezogen wird. «On a plutôt pris la partie d'intervenir le plus tôt que possible et après de faire intervenir des gens au fur à mesure des problématiques»<sup>2</sup>, erklärte eine Beraterin. Wer fünf bis zehn Jahre vor einer potenziellen Hofübergabe beginne, sich über die eigenen Lebensziele und -pläne Gedanken

<sup>1</sup> «Wenn man früh genug beginnt, können Probleme eventuell antizipiert werden.»

<sup>2</sup> «Wir sind eher der Meinung, dass es gut ist, so früh wie möglich zu intervenieren und dann je nach Problematik schrittweise weitere Personen beizuziehen.»

zu machen, habe auch noch Zeit, gezielte Massnahmen für eine bessere Vorsorge zu ergreifen. Die Vorsorge der abtretenden Generation ist mit dem Hofnachfolgeprozess verknüpft und ein Thema, das oft zu spät angegangen wird und entsprechend negative Folgen haben kann, wie es eine landwirtschaftliche Beraterin schilderte: «La prévoyance se fait souvent a posteriori, par exemple avec un droit d'habitation parce qu'il n'y a pas d'autres possibilités. Alors on garde les parents et ça crée des tensions au niveau social»<sup>3</sup>. Idealerweise kümmern sich Betriebsleitende bereits ab dem Alter von 45 Jahren um die eigene Vorsorge.

Eine von den Fachpersonen kontrovers diskutierte Frage ist, ob im Hofnachfolgeprozess zuerst die «harten Fakten», also die finanziellen, rechtlichen und technischen Voraussetzungen des Betriebs geklärt werden müssen, oder ob zuerst sogenannte «weiche Faktoren», d. h. persönliche, emotionale, zwischenmenschliche Aspekte, erörtert werden sollen. Ein Treuhänder meinte dazu: «Es ist einfacher, mit den Fakten anzufangen. Dann hat man die Grundlagen und kann diskutieren, wie der Prozess ablaufen wird. Das ist auch fair, denn dann ist es transparent». Andere Beratungspersonen stellten jedoch eine Gefahr fest, dass sich gewisse Parteien zunehmend vernachlässigt oder sogar hintergangen fühlten, je später die zwischenmenschlichen Aspekte im Verlauf des Prozesses thematisiert wurden. Ein Beispiel ist die Wohnsituation: «L'habitation est souvent un souci qui n'est pas abordé assez tôt»<sup>4</sup> (landwirtschaftlicher Berater). Der Klärung der «weichen Faktoren» müsse auf jeden Fall genügend Raum und Zeit zugestanden werden. Ein Berater betonte: «Es ist wichtig, dass der Familienkonferenz genug Gewicht und Zeit gegeben wird, damit die Familienmitglieder ihre Werte und Ziele definieren und von den anderen hören können».

Eine der Herausforderungen für Beratungspersonen ist, einen guten Zugang zu finden und das Vertrauen der beteiligten Familienmitglieder zu erhalten. Andernfalls ist es als Beratungsperson umso schwieriger, heikle Aspekte und mögliche Konfliktpotenziale anzusprechen. Mehrere Fachpersonen betonten, dass die «weichen Faktoren» oft von der Beratung angesprochen werden müssten, weil sie sonst erst dann aufkommen würden, wenn Probleme auftauchen. Es sei eine Sensibilität für Unausgesprochenes und für unterschwellige Konflikte erforderlich: «Il faut comprendre assez tôt les non-dits pour avoir le plus de temps pour les résoudre. Si

non ça va polluer tout le reste»<sup>5</sup> (landwirtschaftlicher Berater). Nicht nur Bauernfamilien im Hofnachfolgeprozess, sondern auch viele Beratende seien sich nicht oder zu wenig bewusst, dass eine Berücksichtigung von zwischenmenschlichen Fragen das Risiko für Konflikte oder für ein späteres Scheitern der Hofnachfolge senkt, dass also Spätfolgen der Übergabe vermieden werden können. Zudem scheinen bei Beratungspersonen ohne Coaching- oder Mediationsausbildung eher eine gewisse Hemmschwelle zu bestehen und Kompetenzen oder Erfahrung zu fehlen, um emotionale und zwischenmenschliche Fragen in die Beratung aufzunehmen sowie konflikthafte Situationen zu begleiten. Zeitdruck ist ein weiterer Grund, weshalb solche Fragen in der Beratung nicht oder nur oberflächlich angesprochen werden. Schliesslich liegt für einen positiven Verlauf der Hofnachfolge aber auch eine Verantwortung bei den Bauernfamilien, Schwierigkeiten anzusprechen und Probleme nicht «unter den Tisch zu kehren».

Die Hofnachfolgeberatung ist kantonal unterschiedlich organisiert. Dies wirkt sich bspw. auf die Beratungskosten und die investierte Zeit aus. Während die Hofnachfolgeberatung in den meisten Kantonen wie jede andere landwirtschaftliche Beratung kostenpflichtig ist, bieten einzelne Kantone (z. B. Tessin, Wallis) die Hofnachfolgeberatung kostenlos an. Dies kann sich gemäss eines Beraters wie folgt auf die Beratung auswirken: «Nous, on a le droit de louper une séance et de dire <zut la séance est loupée, il aurait fallu que les autres soient là!> Et donc on demande de faire une séance avec les autres. On n'a pas la pression de faire une facture à la fin»<sup>6</sup>. Müssen Beratungen nicht verrechnet werden, kann die Beratungsperson folglich flexibler reagieren und auch einmal mehr Zeit investieren, während bei kostenpflichtigen Beratungen mehr Zeitdruck herrscht. Der «Kantönligeist» zeigt sich zudem darin, dass es wenig Austausch zwischen den Fachpersonen verschiedener Kantone und insbesondere über Sprachgrenzen hinweg gibt.

### Herausforderungen für Bauernfamilien

Für die Bauernfamilien und die einzelnen Beteiligten bedeutet der Hofnachfolgeprozess, vielfältige Herausforderungen meistern zu müssen. Die Beteiligten der abtretenden und der nachfolgenden Generation müssen sich nicht nur ihrer eigenen Bedürfnisse, Werte,

<sup>3</sup>«Die Vorsorge wird oft erst im Nachhinein angegangen, zum Beispiel mit einem Wohnrecht, da es keine anderen Möglichkeiten gibt. Also behält man die Eltern auf dem Hof, was zu sozialen Spannungen führen kann.»

<sup>4</sup>«Die Wohnsituation ist oft ein Problem, das zu spät angesprochen wird.»

<sup>5</sup>«Man muss so bald wie möglich Unausgesprochenes verstehen, um so viel Zeit wie möglich zu haben, das zu klären. Sonst belastet es den ganzen Rest.»

<sup>6</sup>«Bei uns darf auch mal ein Treffen nicht erfolgreich ausfallen, wir können sagen, schade, das Treffen war nicht erfolgreich, die anderen hätten auch dabei sein sollen! Und dann machen wir einfach ein nächstes Treffen mit den anderen ab. Wir haben nicht den Druck, am Ende eine Rechnung stellen zu müssen.»

Fähigkeiten und Zukunftspläne bewusst werden, sondern auch gemeinsam Lösungen finden, welche unter den betrieblichen, finanziellen und rechtlichen Voraussetzungen möglich und für beide betroffenen Generationen stimmig sind. Ob und wann die Bauernfamilie Beratung in Anspruch nimmt, entscheidet sie selbst. Bereits die Wahl der Beratungsperson kann für die involvierten Personen schwierig sein. Eine Hofnachfolgerin erzählte, dass eine neutrale und neue Beratungsperson bezüglich der finanziellen Situation und auch, um zwischen den Generationen zu vermitteln, für sie sehr wichtig war. In ihrem Fall war dies ein Agrotreuhänder. Mehrere Interviewte empfanden Informationsveranstaltungen von Beratungsdiensten oder der Agrotreuhand für den Einstieg in den Hofnachfolgeprozess und für die Wahl einer Beratungsperson als hilfreich. Den richtigen Zeitpunkt zu finden, um den Hofnachfolgeprozess anzusprechen und anzustossen ist jedoch nicht einfach, wie Personen der übernehmenden Generation erzählten.

Die finanziellen Faktoren beschäftigten die interviewten Bauernfamilien stark, was nicht erstaunt, da diese die Zukunft des Betriebes und die Wahl der Hofnachfolgevariante nicht unwesentlich bestimmen. Dass die effektiven Herausforderungen aber die zwischenmenschlichen Aspekte sein können, verdeutlicht folgendes Zitat eines zukünftigen Betriebsleiters beispielhaft:

*«Es gibt eigentlich fast nie wegen Geld Probleme, sondern wegen Zwischenmenschlichem. Um Geld kann man sich zwar streiten und es als Grund nehmen, aber dahinter steht viel mehr. Bei uns stand am Anfang Finanzielles sehr im Vordergrund und es lief eigentlich alles gut. Jetzt steht das Zwischenmenschliche im Vordergrund. Ich mache mir Sorgen, wie es sein wird, wenn die Eltern pensioniert und dann viel zuhause sein werden, währenddem ich zusätzlich auswärts arbeiten werde. Daher fände ich eine getrennte Wohnform besser. Aber die Eltern sind sehr mit dem Ort verwurzelt und es ist sehr unrealistisch, dass sie dort fortwollen. Es sind vor allem unterschiedliche Wertvorstellungen, die jetzt anecken.»*

Tauchen solche Probleme auf, ist es von Vorteil, genügend Zeit für die Lösungssuche zu haben. Einen langjährigen Wohnort zu verlassen, wie in diesem Beispiel gefordert, und einen neuen zu finden, der ebenfalls den eigenen Bedürfnissen entspricht, braucht genügend Zeit.

Eine weitere Herausforderung ist aus Sicht der nachfolgenden Generation der Rollenwechsel, dass die abtretende Generation, insbesondere die Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter, genügend loslassen kann und

der nachfolgenden Generation die neue Rolle zutraut. Während die Fachpersonen sowie die Hofnachfolgeliteratur diesen Rollenwechsel und das Loslassen der alten Generation als Herausforderung thematisieren, wurde in den Fokusgruppengesprächen von ehemaligen Betriebsleitenden diesbezüglich vor allem berichtet, dass ihre Hofnachfolgerin oder ihr Hofnachfolger zu Beginn nicht über ausreichende Kompetenzen verfügte und auf Unterstützung angewiesen war.

In den Fokusgruppengesprächen tauchte die Frage auf, bis wann es für eine Person unabhängig welcher Generation möglich sei, sich aus dem Hofnachfolgeprozess zurück zu ziehen, wenn sich bspw. abzeichnet, dass keine für sie passende Lösung gefunden werden kann. Es stellte sich also die Frage nach einem «Point of no return». Je nach Persönlichkeit und Familienkonstellation ist es nicht einfach, sich aus dem Hofnachfolgeprozess zurückzuziehen, insbesondere dann, wenn von Seiten der abtretenden Generation viel Hoffnung und Erwartungen auf dem potentiellen Hofnachfolger, der potentiellen Hofnachfolgerin liegen. Eine Bäuerin der abtretenden Generation sprach das Problem an: «Als Eltern muss man sich bewusst sein, dass man niemanden zum «Bauern» zwingen kann. Es ist keine Schande, wenn nicht «weitergebauert» wird. Aber es ist auch schwierig zu akzeptieren, wenn aufgehört wird». Personen der übernehmenden Generation waren der Ansicht, dass ein Nein bis zur Vertragsunterzeichnung jederzeit möglich sei. «Man kann immer umkehren», sagte ein Hofnachfolger. Eine Hofnachfolgerin meinte:

*«Es ist schwierig einen Zeitpunkt zu definieren, es ist wichtiger, dass man dann mal seinen Betrieb so führen kann, wie man will, denn man führt ja dann den Betrieb und nicht die Eltern. Gerade bei Entscheidungen, wie zum Beispiel Kühe oder nicht Kühe, da ist ja so viel Herzblut dabei und deswegen ist es ganz wichtig, dass es für die junge Generation auch stimmt.»*

Diese Aussagen zeigen, dass die nachfolgende Generation sich einen selbstbewussten Entscheid für oder gegen die Hofnachfolge und für die Wahl einer passenden Produktionsrichtung zutraut.

## Diskussion und Schlussfolgerungen

Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen die Komplexität und Vielschichtigkeit des Hofnachfolgeprozesses und der Herausforderungen, welche die im Prozess involvierten Personen der Bauernfamilien aber ebenso der

Beratung zu meistern haben. Die Ergebnisse bestätigen zudem die zu Beginn aufgeführten Annahmen, dass der Hofnachfolgeprozess oftmals zu wenig langfristig geplant und nicht ganzheitlich angegangen wird, obschon das Wissen darum bei vielen landwirtschaftlichen Beratungspersonen vorhanden ist. Die Fokusgruppengespräche und Interviews verdeutlichten, dass persönliche, emotionale und zwischenmenschliche Aspekte, also die sogenannten «weichen Faktoren», die Hofnachfolge und das Zusammenleben und -arbeiten oftmals stärker beeinflussen als finanzielle oder rechtliche Aspekte. Diese anzusprechen und mögliche Folgen zu antizipieren, ist aber weder für die Bauernfamilien noch für die Beratungspersonen einfach.

Hier setzen die beiden im Rahmen des Projektes entwickelten Hilfsmittel an. Sie sollen Bauernfamilien und Beratungskräfte darin unterstützen, den Hofnachfolgeprozess ganzheitlicher anzugehen und die «weichen Faktoren» bewusster in den Prozess einzubeziehen. Die mit Fachpersonen aus der Beratungspraxis entwickelten sieben Phasen des Hofnachfolgeprozesses beinhalten explizit die «weichen Faktoren». So müssen sich die Beteiligten in den ersten beiden Phasen ihrer Zukunftswünsche, Erwartungen, Rollenbilder und Ziele bewusst werden, sich darüber austauschen und dadurch eine gute Basis für die Hofübergabe bzw. -übernahme schaffen. Die letzte Phase fordert die Beteiligten nach der offiziellen Übergabe und einigen Monaten Erfahrung mit der neuen Situation auf, das Erreichte zu reflektieren und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Auch der «Point of no return» bzw. die Tatsache, dass sich eine Person bis fast zuletzt noch gegen eine Hofübergabe oder Hofübernahme entscheiden kann, wurde integriert. Die sieben Phasen des Hofnachfolgeprozesses wurden graphisch aufgearbeitet und detailliert beschrieben und als Website mit weiterführenden Hilfsmitteln für alle Interessierten auf Deutsch und Französisch verfügbar gemacht<sup>7</sup>. Die Visualisierung des Hofnachfolgeprozesses in sieben Phasen soll die Orientierung in diesem komplexen Prozess erleichtern, nicht nur für Bauernfamilien, sondern auch für Beratungspersonen. Ein Teil des bisher nicht verschriftlichten Wissens aus der Beratungspraxis wurde dadurch öffentlich zugänglich.

Das Wissen allein, dass «weiche Faktoren» im Hofnachfolgeprozess ebenso wichtig sind wie die «harten Faktoren», und dass erstere zu Beginn des Prozesses angesprochen werden sollten, bewirkt noch nicht, dass diese Faktoren tatsächlich auch reflektiert und thematisiert werden. Basierend auf den empirischen Ergebnissen und

in enger Zusammenarbeit mit der Praxisgruppe wurde das Spiel «Parcours» entwickelt, das dazu anregen soll, gemeinsam zu diskutieren und über sich und den Prozess nachzudenken. Das «Herzstück» des Brettspiels «Parcours» sind 65 Karten mit vielfältigen Situationen, die im Verlauf des Hofnachfolgeprozesses oder nach dessen Abschluss eintreten können. Diese Situationen sind aus der Perspektive einer oder mehrerer beteiligter Personen problematisch, nicht zufriedenstellend oder belastend. Die Spielenden müssen sich in die Rolle der von der Situation betroffenen Person(en) versetzen und überlegen, wie sie an deren Stelle reagieren würden. Das fördert den für den Hofnachfolgeprozess zentralen Perspektivenwechsel und zeigt auf, welche negativen Langzeitfolgen Unausgesprochenes haben kann. Der spielerische Umgang mit dem Thema darf die Ernsthaftigkeit dieses wichtigen Prozesses aber nicht untergraben und sollte nicht die Hoffnungen wecken, dass er bereits vorhandene Probleme oder Konflikte löse. «Parcours» sensibilisiert, insbesondere für Zwischenmenschliches, und macht unterschiedliche Rollen und eigene Ziele bewusst, wodurch im besten Fall Konflikten vorgebeugt werden kann.

Mit den sieben Phasen der Hofnachfolge und «Parcours» sollen Bauernfamilien dabei unterstützt werden, die Hofnachfolge frühzeitig und ganzheitlich anzugehen:

- Frühzeitig, damit unerwartete Fragen und Probleme, die während des Prozesses auftauchen, sorgfältig gelöst werden können und nicht unter Zeitdruck «abgefertigt» oder «unter den Teppich gekehrt» werden. Andernfalls können langfristig Schwierigkeiten entstehen und eine erfolgreiche Hofnachfolge gefährdet sein.
- Ganzheitlich, damit alle Beteiligten einbezogen werden, inklusive Partnerinnen, Partner und Geschwister der übernehmenden Generation und damit sowohl betriebliche, finanzielle und rechtliche Fragen als auch emotionale, persönliche und zwischenmenschliche Aspekte geklärt werden.

Beides soll das Risiko für Konflikte oder negative Spätfolgen verringern. Damit dies gelingt, ist eine offene und regelmässige Kommunikation innerhalb der Familie eine wichtige Voraussetzung. ■

#### Dank

Wir danken allen Interviewten für die Zeit, die sie uns zur Verfügung gestellt haben, dem Bundesamt für Landwirtschaft und der Fondation Sur-la-Croix für die finanzielle Hauptunterstützung des Projektes sowie der fenaco Genossenschaft für den Sponsoringbeitrag.

<sup>7</sup>hofnachfolge-parcours.ch bzw. remisedeferme-parcours.ch

## Literatur

- Beerli, K. (2014). «Darum prüfe wer sich ewig bindet». *Analyse der rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen einer Ehescheidung in der Schweizer Landwirtschaft*. Unveröffentlichte Bachelorthesis, BFH-HAFL.
- Bertolozzi-Caredio, D., Bardaji, I., Coopmans, I., Soriano, B. & Garrido, A. (2020). Key steps and dynamics of family farm succession in marginal extensive livestock farming. *Journal of Rural Studies*, **76**, 131–141. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.04.030>
- Bundesamt für Statistik (2020). *Landwirtschaftliche Strukturerhebung 2019*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home.gnpdetail.2020-0284.html>.
- Contzen, S. (2015). Fallstrick Hofübergabe. Verschuldung und Existenzgefährdung. *UFA-Revue*, **718**, 10–11.
- Contzen, S., Zbinden, K., Neuenschwander, C. & Métrailler, M. (2017). Retirement as a Discrete Life-Stage of Farming Men and Women's Biography? *Sociologia Ruralis*, **57**(S1), 730–751. <https://doi.org/10.1111/soru.12154>
- Conway, S. F., McDonagh, J., Farrell, M. & Kinsella, A. (2016). Cease agricultural activity forever? Underestimating the importance of symbolic capital. *Journal of Rural Studies*, **44**, 164–176. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.01.016>
- Hager, P. (2015). *Leben – vom Streit zum Frieden. Generationenkonflikt/Partnerschaftskonflikt*. Verlag zum Hecht.
- Lobley, M., Baker, J. & Whitehead, I. (2012). *Keeping it in the family: International perspectives on succession and retirement on family farms*. Ashgate.
- Pitts, M. J., Fowler, C., Kaplan, M. S., Nussbaum, J. & Becker, J. C. (2009). Dialectical Tensions Underpinning Family Farm Succession Planning. *Journal of applied communication research*, **37**(1), 59–79. <https://doi.org/10.1080/00909880802592631>
- Rogers, M., Barr, N., O'Callaghan, Z., Brumby, S. & Warburton, J. (2013). Healthy ageing: farming into the twilight. *Rural Society*, **22**(3), 251–262. <https://doi.org/10.5172/rsj.2013.22.3.251>
- Rossier, R. (2012). Farm Succession in Switzerland: From Generation to Generation. In Lobley, M., Baker, J. & Whitehead, I. (ed.). *Keeping it in the family. International perspectives on succession and retirement on family farms* (pp. 75–91), Ashgate.
- Rossier, R., Felber, P. & Mann, S. (2007). Aspekte der Hofnachfolge. *ART-Berichte*, 681, ART.
- Rossier, R. & Wyss, B. (2008). Gendered interest and motivation of the younger generation in agriculture and farm succession. In I. Asztalos Morell & B. B. Bock (ed.), *Gender regimes, citizen participation and rural restructuring* (pp. 193–216). Elsevier JAI.
- Taylor, J. E. & Norris, J. E. (2000). Sibling relationships, fairness, and conflict over transfer of the farm. *Family Relations*, **49**(3), 277–283. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2000.00277.x>