

Einleitung

## Hofübergabe – Zeit für Veränderungen

Text: Vreni Peter, BBZ Arenenberg

Die Hofübergabe bringt in der Regel für alle Beteiligten wichtige und einschneidende Veränderungen. Ich ermutige sie, diese aktiv anzugehen und sich damit auseinanderzusetzen. Können wir Umstellungen mitgestalten, so fällt es uns bedeutend leichter, sie anzunehmen. Sind Sie als ältere Generation bereit, die Verantwortung abzugeben und einen Rollenwechsel vom Chef zum Mitarbeiter, zur Mitarbeiterin anzunehmen? Was dabei bedacht werden muss, erklärt der erste Artikel. Wie sich die jüngere Generation am besten auf ihre Rolle als Betriebslei-

ter auf dem Bauernhof vorbereitet, lesen Sie im zweiten Artikel. Ein Knackpunkt in der Betriebsübergabe bildet oft auch das Pachtland. Kann die junge Generation es weiter bewirtschaften? Erläuterungen dazu finden Sie im dritten Artikel. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre mit den nachfolgenden Artikeln zur Hofübergabe, nutzen Sie die Themen für positive klärende Gespräche in der Familie.

Bitte beachten Sie den Kurs **«Gut vorbereitet für die Hofübergabe»** in der Kursagenda des BBZ Arenenberg.

Anstellung der Eltern auf dem Landwirtschaftsbetrieb

## Vom Chef zum Mitarbeiter

**Nach dem Hofverkauf an einen familieninternen Nachfolger oder eine Nachfolgerin, stellt sich für die Eltern die Frage, in welcher Form weiter auf dem Betrieb mitgearbeitet werden kann. Neben rechtlichen sind vor allem auch die zwischenmenschlichen Aspekte wichtig.**

Text und Bild: Adrian von Grünigen, BBZ Arenenberg



Adrian v. Grünigen

Jede Generation hat eigene Wünsche und Vorstellungen, wie die Zusammenarbeit zwischen den Generationen sein soll. Nicht immer gibt es eine einstimmige Meinung. Es braucht regelmässige Verhandlungen und Gespräche über die Bedürfnisse und Möglichkeiten aller Beteiligten. Hier

sind exemplarisch einige Gedanken zusammengefasst, die sich die Hofübernehmer und die Hofverkäufer, die im Betrieb mitarbeiten, machen könnten.

### Mitarbeit aus Sicht der abtretenden Generation

Die abtretende Generation hilft gerne mit, ist froh, nicht mehr die ganze Verantwortung tragen zu müssen. Damit verbunden ist auch der Wunsch nach gewissen Freiräumen. Zum Beispiel nicht mehr jeden Tag im Stall zu stehen, eine Woche Ferien zu machen oder einfach mal an einem Nachmittag

nichts zu tun. Gerne sind sie bereit einzuspringen, wenn Not am Mann oder der Frau ist. Sie möchten aber auch Nein sagen können, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben. Nicht immer sind sie glücklich, wenn der Nachfolger Bewährtes aufgibt und etwas Neues startet. Manchmal können sie sich auch einen gut gemeinten Kommentar nicht verkneifen. Schön ist, wenn sich die ältere Generation zurückerinnert an ihren eigenen Start mit dem Betrieb, auch sie hat Neues gewagt und einiges anders gemacht als ihre Eltern damals. Ihnen ist klar, dass sie nicht mehr «Chef» sind, sondern als Angestellte das machen, was ihnen aufgetragen wird. Trotzdem ist mitdenken nicht verboten und wird sehr geschätzt.

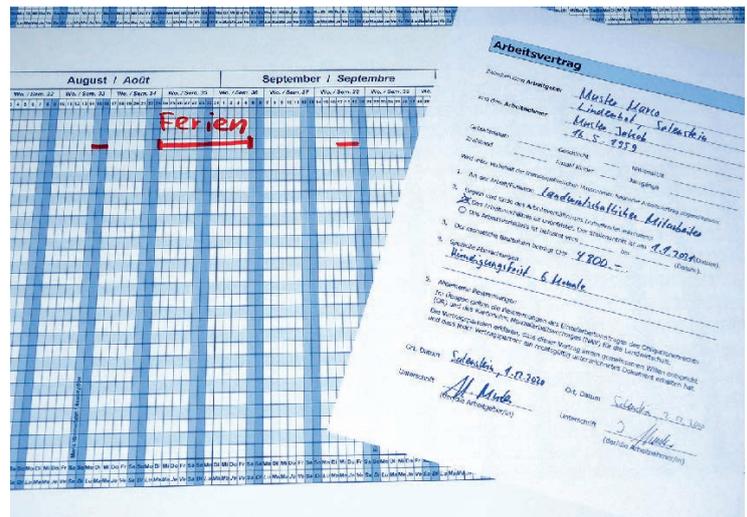
### Mitarbeit aus Sicht der jüngeren Generation

Sehr oft sind die jungen Betriebsleiter auf die tatkräftige Mithilfe der Eltern angewiesen. Familienfremde Mitarbeiter zu finden, welche viel Erfahrung mitbringen, selbstständig arbeiten und flexibel sind, ist schwierig bis unmöglich. Ausserdem ist der Lohnan-

spruch der Eltern oftmals bescheidener. Man ist sehr froh, dass man von der Erfahrung der Eltern profitieren kann, und fragt gerne um Rat. Nicht gewünscht ist die Kommentierung jeglicher Aktivitäten in Hof und Haus, welche von der Vorstellung der älteren Generation abweicht. Entsprechend wünscht man auch den nötigen Abstand, insbesondere was private Angelegenheiten betrifft. Die junge Generation ist sich bewusst, dass der Betrieb nur funktioniert, wenn beide Generationen gut zusammenarbeiten. Entsprechend ist sie auch bereit, auf die Wünsche der Eltern einzugehen, und ist an einer vertrauensvollen Beziehung interessiert. Sie akzeptiert auch ein Nein und sucht sich Hilfe ausserhalb der Familie.

### Rechtliche Aspekte

Für familieneigene Mitarbeiter gelten in der Landwirtschaft in Bezug auf Versicherungen und Arbeitsrecht Besonderheiten. Im Unterschied zu familienfremden Angestellten, zu denen übrigens auch Geschwister zählen, greifen die Gesetze weniger stark in das Arbeitsverhältnis ein. Gerade deshalb sind klare Abmachungen für das Arbeitsverhältnis zwischen den Familienmitgliedern wichtig. Der landwirtschaftliche Normalarbeitsvertrag Thurgau (NAV) gilt nicht für Verwandte der betriebsleitenden Person in auf- und absteigender Linie, wie zum Beispiel deren Eltern oder Kinder, und den Ehegatten. Das bedeutet, dass die Bestimmungen des Obligationenrechts in Bezug auf den Arbeitsvertrag zur Anwendung kommen, wenn nicht schriftlich etwas anderes abgemacht wurde. Zum Beispiel verlangt das Obligationenrecht vier Wochen bezahlte Ferien, Lohnfortzahlung bei Krankheit oder einen freien Tag pro Woche. Zu beachten ist auch, dass der Arbeitnehmerschutz bei den staatlichen Sozialversicherungen auf die AHV, die IV und die EO beschränkt ist. Die Unfalldeckung ist durch die persönliche Krankenversicherung gewährleistet. Der Lohnausfall muss freiwillig durch eine private Taggeldversicherung bei Unfall und Krankheit abgesichert werden. Ebenso ist die Vorsorge für Invalidität, Todesfall und Alter in der zweiten oder dritten Säule freiwillig zu versichern. Da ja die abtretende Generation bisher selbstständig war, können die bestehenden Versicherungen in angepasstem Umfang in der Regel bis zur Pensionierung weitergeführt werden. Zum Zeitpunkt der Hofnachfolgeregelung ist deshalb eine gesamtheitliche Versicherungsberatung sehr wichtig.



Arbeitsverhältnisse auch in der Familie klar regeln.

### Welche Lohnhöhe ist für die Mitarbeit der Eltern nach der Hofübergabe angebracht?

Da bei Anstellungen innerhalb der Familie der Normalarbeitsvertrag (NAV) für Arbeitnehmer in der Landwirtschaft keine Gültigkeit hat, sind die Parteien in der Bemessung des Lohnes frei. Die Höhe des Lohnes an den Vater oder die Mutter soll von der konkreten Tätigkeit und der Verantwortung abhängig sein. Als Diskussionsgrundlage sind die Lohnrichtlinien des Schweizer Bauernverbandes hilfreich. Insbesondere wenn die Eltern noch nicht pensioniert sind, ist ein Lohn, welcher mit demjenigen eines familienfremden Mitarbeiters vergleichbar ist, angebracht. Dabei sind auch die Dienstleistungen des Haushaltes zugunsten des Betriebs zu berücksichtigen. Wichtig ist, dass die Interessen und finanziellen Möglichkeiten beider Generationen gebührend berücksichtigt werden. Nach der Pensionierung muss die Lohnfrage neu gestellt werden. Dabei kann die Freigrenze für AHV-Beiträge bei Löhnen von jährlich 16800 Franken eine Rolle spielen. Wenn einer der beiden Elternteile der abtretenden Generation das Pensionsalter noch nicht erreicht hat, kann zu diesem Zeitpunkt der Lohn in einem gewissen Umfang zugunsten desjenigen umverteilt werden, der noch nicht pensioniert ist. So kann durch Lohnbeiträge die Altersvorsorge der jüngeren Person noch verbessert werden. Im Grundsatz gilt auch nach der Pensionierung, dass für eine Arbeitsleistung ein Lohn gerechtfertigt ist. Insbesondere wenn der junge Betriebsleiter dank der Mithilfe der pensionierten Eltern einem Nebenerwerb nachgehen kann, ist eine faire Entschädigung angebracht.

# Den Hof übernommen – und jetzt?

**Die Hofübernahme ist ein Meilenstein, der Anfang der selbstständigen Tätigkeit. Lange wurde auf diesen Moment hingearbeitet. Das neue Betriebsleiterpaar ist voller Tatendrang und bereit, seine Ideen endlich umzusetzen. Trotzdem ist es ein sinnvoller Zeitpunkt, einen Moment innezuhalten und sich die Zeit zu nehmen, die Zukunft zu planen. Denn nur wenn in Zukunft alle Beteiligten ihren Platz gefunden haben und wissen, wohin die Reise geht, wird es eine erfolgreiche Reise werden.**

*Text: Fabienne Schälchli, BBZ Arenenberg, Bild: Verena Peter*



Fabienne Schälchli

## Gemeinsame Vision definieren

Zuerst macht es Sinn, dass das frischgebackene Betriebsleiterpaar eine gemeinsame Vision definiert. Die Vision ist ein lebendiges, positives Bild einer anstrengenswerten Zukunft. Es kann ein Bild sein, welches zeigt, wo das Paar in 10 Jahren

stehen möchte. Dieses Bild betrifft nicht nur den Hof, sondern auch die Familie und die Freizeit. Deshalb ist es wichtig, dass die Vision vom Betriebsleiterpaar definiert wird.

## Mission klären

«Wir pflegen einen persönlichen Kontakt zu unseren Kunden, damit sie uns weiterempfehlen, und legen

Wert auf ein vom Acker bis zum Verkaufsladen möglichst umweltverträglich hergestelltes Produkt.» Es ist wichtig, dass ein Bekenntnis zu bestimmten Werten erfolgt, welches über die wirtschaftlichen Ziele hinausgeht. Dieses Bekenntnis nennt man eine Mission. Die Mission ist ein Teil der Unternehmenskultur und ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen und Denkhaltungen und prägt den Betrieb im Auftreten gegen aussen.

## Smarte Ziele definieren

«Wer das Ziel nicht kennt, sollte sich nicht darüber wundern, wenn er woanders ankommt.» Wenn keine konkreten Ziele definiert werden, ziehen die verschiedenen Akteure nie am gleichen Strick. Zielgerichtete Entscheidungen sind nur möglich, wenn das Ziel klar ist. Dabei ist wichtig, dass die Ziele schriftlich, sauber und klar verständlich formuliert sind. Sie müssen **spezifisch**, **messbar**, **attraktiv**, **realistisch** und mit einem **Termin** versehen sein.

Ein **smart** definiertes Ziel kann folgendermassen lauten: «Wir entwickeln unseren Betrieb so weiter, dass das Betriebsleiterpaar von 2025 an Vollzeit auf dem Betrieb arbeiten kann und ein jährliches Gesamteinkommen aus der Landwirtschaft von Fr. 90 000.– erzielt. Wir organisieren uns so, dass wir jeden zweiten Sonntag frei und pro Jahr zwei Wochen Ferien haben.»

## Welche Strategie verfolgen wir?

Die Strategie beschreibt den Weg, mit welchem die definierten Ziele erreicht werden. Dabei soll sich die Strategie abstützen auf die persönlichen Stärken der Familienmitglieder, auf die bestehenden Stärken des Betriebes und auf Chancen, welche das Umfeld aufweist. Eine Strategie, das oben definierte Ziel zu erreichen, kann zum Beispiel die Produktion von zusätzlicher Milchmenge oder der Anbau einer Bee-



Das Zeichnen einer Vision als Idealbild hilft, die Vision zu verinnerlichen.

renkultur sein. Diese Strategien müssen sorgfältig überprüft und mit den definierten Zielen im Einklang sein. Strategien dienen dazu, Entscheidungen und Handlungen des Betriebsleiterpaares entsprechend auszurichten. Wenn Entscheidungen oder betriebliche Veränderungen nicht im Sinne der Strategie getroffen werden, ist eine Strategie überflüssig.

### Hofübernahme, und nun?

Wenn Sie sich spätestens zum Zeitpunkt der Hofübernahme als Betriebsleiterpaar die Zeit nehmen, gemeinsam eine Vision, Mission, Ziele und eine Strategie zur Erreichung dieser Ziele zu definieren, ergeben sich folgende Vorteile für Ihre Zukunft:

- Alle Beteiligten wissen, wo der Weg hinführen soll, und Entscheidungen werden darauf ausgerichtet.

- Da der Weg definiert ist, finden alle Beteiligten eine Aufgabe, um bei der Erreichung der Ziele zu helfen.
- Investitionen werden zielgerichtet vorgenommen.
- Werte und Einstellungen der Familienmitglieder sind bei der zukünftigen Betriebsausrichtung berücksichtigt.
- Durch die definierten Ziele sind auch Freizeit und Familienleben bei der Betriebsausrichtung berücksichtigt.

Sie sehen, es lohnt sich, einen Moment innezuhalten und die Zukunft des Betriebes sorgfältig zu planen. Wir alle wissen, Unvorhergesehenes und auch Herausforderungen kommen regelmässig auf uns zu. Umso wichtiger ist es, das Ziel und den Weg dorthin nicht aus den Augen zu verlieren.

## Pachtland in der Hofübergabe

**Im Schnitt gehören 40 % der Fläche, die ein Thurgauer Landwirt bewirtschaftet, nicht ihm selber, sondern sind von anderen Eigentümern gepachtet. Somit machen die Pachtflächen einen wichtigen Anteil an der landwirtschaftlichen Nutzfläche aus und es ist ein schwerwiegender Einschnitt, wenn sie verloren gehen. Das landwirtschaftliche Pachtgesetz (LPG) regelt die Bedingungen der Pacht. Die minimale Dauer bei der Pacht von landwirtschaftlichen Flächen ist 6 Jahre und wird ohne Kündigung automatisch wieder um 6 Jahre verlängert. Damit hat man als Landwirt die Sicherheit, Pachtland für mindestens 6 Jahre nutzen zu können.**

*Text und Bild: Christian Strub, BBZ Arenenberg*



Christian Strub

Wird ein Hof an die nächste Generation verkauft, möchte der Hofnachfolger das Pachtland meist gerne weiter bewirtschaften oder ist sogar darauf angewiesen, um erfolgreich in die Selbstständigkeit zu starten.

Weil aber der Bewirtschafter des Pachtlandes wechselt, kann der Verpächter den neuen

Bewirtschafter ablehnen. Es besteht darum die Gefahr, dass Pachtland bei der Hofübergabe verloren geht.

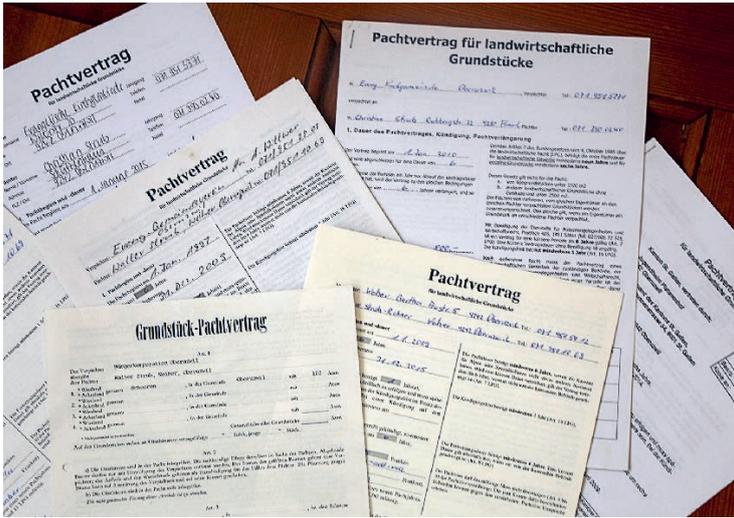
Der Hofübernehmer soll sich frühzeitig bei den Verpächtern melden. Wir empfehlen einen persönlichen Besuch. Dabei können Fragen direkt beantwortet werden und der Landeigentümer kann etwas

über die Pläne der neuen Bewirtschafter mit dem Hof erfahren.

Im Zweifelsfall muss der Pächter beweisen können, dass er den Verpächter über den Wechsel informiert hat. Daher ist es empfehlenswert, eine entsprechende Empfangsbestätigung unterschreiben zu lassen.

### Eintreten in den bestehenden Pachtvertrag

Handelt es sich beim Betrieb um ein Gewerbe nach Artikel 7 Bundesgesetz über das bäuerliche Bodenrecht (BGBB), so ermöglicht Artikel 19 LPG das Eintreten der Hofnachfolger in den bestehenden Pachtvertrag. Dazu muss der Hofübernehmer dem Verpächter schriftlich erklären, dass er gerne in den Pachtvertrag eintreten will. Wird der Antrag nicht innert 3 Monaten abgelehnt, tritt der Hofnachfolger in den Pachtvertrag ein. Damit behalten die Laufzeiten



### Abschluss eines neuen Pachtvertrages

Der Verpächter kann auch den Abschluss eines neuen Pachtvertrages verlangen. Damit beginnt dann wieder die Erstpachtdauer von mindestens 6 Jahren. Ebenfalls ein neuer Pachtvertrag entsteht, wenn der Verpächter nicht informiert wird, aber nichts unternimmt, nachdem er bemerkt hat, dass der Bewirtschafter gewechselt hat.

### Ablehnen des Hofnachfolgers

Wird der Verpächter über den bevorstehenden Bewirtschafterwechsel und die Absicht, in das Pachtverhältnis einzutreten, informiert, hat er eine Frist von drei Monaten, um den neuen Bewirtschafter abzulehnen. Wird der Verpächter nicht informiert, kann er, sobald er bemerkt, dass jemand anders sein Land bewirtschaftet, den Pächter ausweisen.

des bestehenden Pachtvertrages ihre Gültigkeit. Ist die Erstpachtdauer bereits vorbei, so besteht auch gleich von Beginn an das Pächterverkaufsrecht.

## Biessenhofer Weiher: Holzschlag auf dem Damm

**Der Biessenhofer Weiher ist ein wichtiges Gebiet für die Naherholung und den Naturschutz. Um die Stabilität des Dammes längerfristig sicherzustellen, lässt der Kanton die Bäume auf dem Damm entfernen. Doch auch die Biodiversität profitiert.**

*Text und Bild: Amt für Raumentwicklung*

Der Biessenhofer Weiher ist ein Schutzgebiet von nationaler Bedeutung und wichtiges Naherholungsgebiet. Die grosse Wasserfläche und der Schilfgürtel am westlichen Ufer sind Lebensräume für Haubentaucher, Teichrohrsänger, Erdkröten und Libellen. Damit der Weiherdamm auch langfristig stabil bleibt, müssen nun die Bäume auf dem Damm entfernt werden. Denn die Wurzellöcher abgestorbener Bäume und Windwurf können die Dammstabilität längerfristig gefährden. Deshalb hat sich der Kanton Thurgau als Eigentümer gemeinsam mit den Gemeinden Amriswil und Erlen für diese Sicherheitsmassnahmen im Naturschutzgebiet entschieden. Auslöser für die Massnahme war, dass der Biessenhofer Weiher im April 2018 der Staudammverordnung des Bundes unterstellt wurde. Als Folge waren

diverse Sicherheitsabklärungen notwendig. Diese zeigten, dass der Damm einem extremen Hochwasserereignis womöglich nicht standhalten würde und deshalb gestärkt werden muss. Künftig gelangt mehr Sonnenlicht auf das Dammufer. Davon profitiert die Westliche Keiljungfer, eine bedrohte Libellenart. Für sie entsteht ein zusätzlicher wertvoller neuer Lebensraum. Der Holzschlag ist zwischen dem 16. und 20. November 2020 geplant. Gleichzeitig werden nördlich des Mittleren Weihers kranke Eschen und standortfremde Fichten gefällt. Dazu muss der Weg von Biessenhofen zu den Weihern ab dem Mittleren Weiher für zwei Tage gesperrt werden. Auch der Dammweg ist zwei bis drei Tage nicht begehbar.

