



Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Beratung landwirtschaftlicher Kooperationen in der Schweiz

Webinar: Kooperationen in der Landwirtschaft – Schlüssel für unternehmerische Stärke und Resilienz

Dr. Beda Estermann, Dozent Betriebswirtschaft und Agrarrecht
Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL

Agenda

1. Kontext
2. Überblick über Zusammenarbeitsformen
3. Zentrale Erfolgsfaktoren aus der Praxis
4. Typische Herausforderungen und Stolpersteine
5. Implikationen für die Beratung
6. Fazit



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

Kontext und Überblick Zusammenarbeitsformen

Kontext: Was versteht man unter Kooperationen

- ▶ Bauernfamilien unterstützen sich gegenseitig: schon seit jeher
- ▶ gemeinsame Alpengang: hat schon lange Tradition
- ▶ Gemeinsame/Optimierung Nutzung: Flächen, Maschinen, Gebäude, Betriebe
- ▶ Aktuelle Kooperationsformen
 - ▶ Einkauf- / Verkaufsgemeinschaften
 - ▶ Flächenabtausch, Fruchtfolgegemeinschaft
 - ▶ Nutzungsarrondierung, Landumlegung, Melioration
 - ▶ Überbetriebliche Investition in Maschinen/Gebäude
 - ▶ Betriebszweiggemeinschaft
 - ▶ Betriebsgemeinschaft



Individualität

Integration

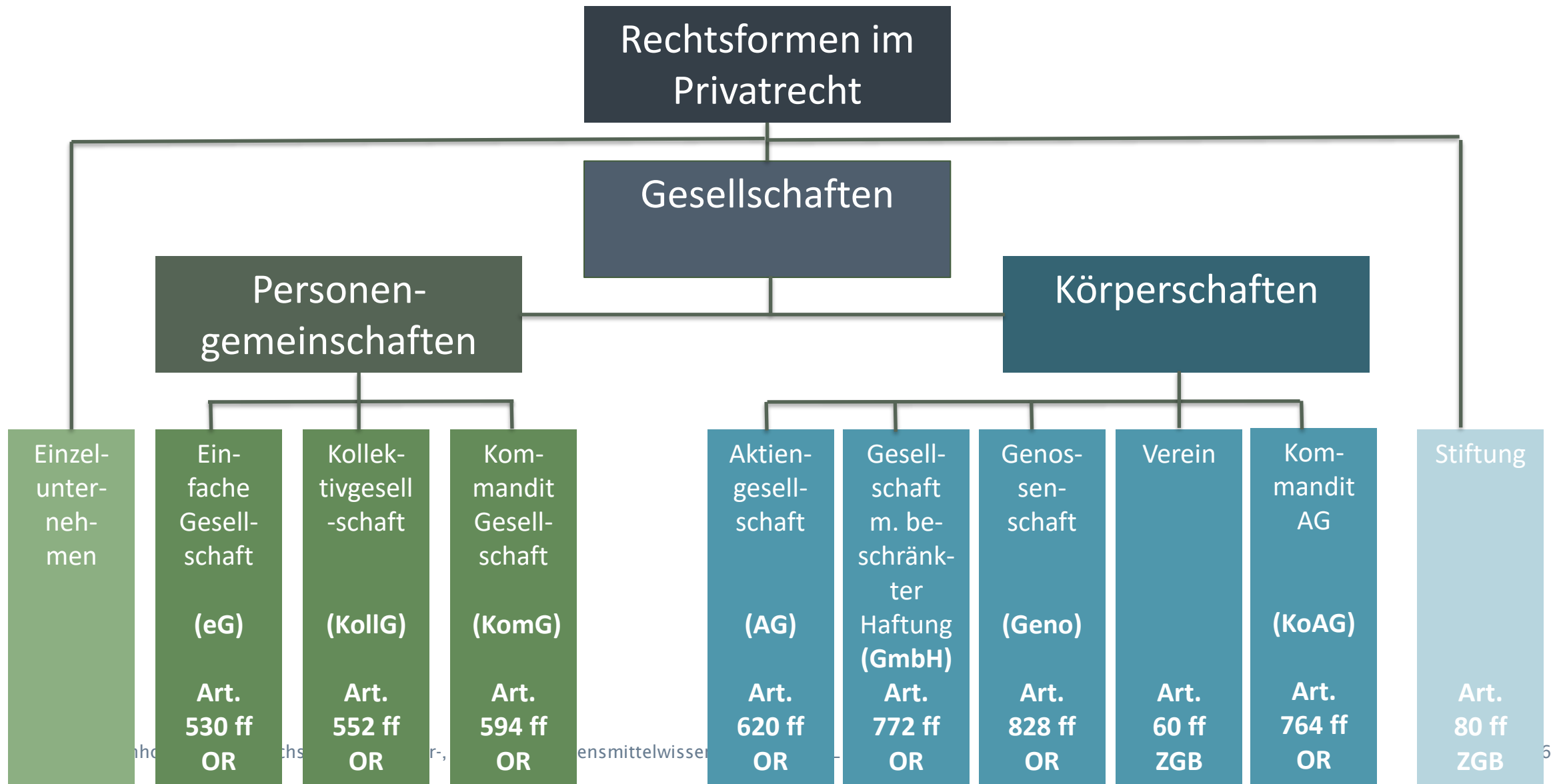
Kontext: Kurze Einordnung des Themas: Bedeutung von Kooperationen für Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz

- ▶ Meliorationen: langfristige Projekte
- ▶ Landumlegung, Flächenabtausch, Nutzungs-Arrondierung: Meldung bei der jährlichen Betriebsdatenerhebung
- ▶ BG und BZG: bewilligungspflichtige neue Betriebsform
- ▶ Gemeinsame Gebäudenutzung: bewilligungspflichtig
- ▶ Einkaufs-/Verkaufsgemeinschaften: private Initiative
- ▶ Gemeinsame Maschinennutzung: private Initiative



Aufwand

Überblick über die Rechtsformen



Überblick

- ▶ Aktuelle Situation in der Schweiz: geringe Verbreitung
- ▶ Anteil ist stagnierend

Jahr	1995	2005	2015	2025
Anzahl Betriebe	79'000	64'000	52'000	47'000
Betriebsgemeinschaften	820	750	700	600
Anteil	1.0%	1.2%	1.3%	1.3%

Quelle: BFS (2025), Zahlen gerundet

Überblick: Zusammenarbeit und Betriebsausrichtung

Juristische Personen

- ▶ 2% der Unternehmen
- ▶ Familien AG, kaum Dritte als Teilhaber
- ▶ Neu vermehrt Kooperativen (ein Betrieb, mehrere Teilhaber)
- ▶ Intensive Gemüsebaubetriebe
- ▶ Veredelungsbetriebe: Schweinemast, -zucht, Pferdeponen
 - ▶ Steueroptimierung
 - ▶ Haftungsausschluss
- ▶ Kein Zusammenschluss von zwei oder mehr Betrieben in juristische Person

Einfache Gesellschaft

- ▶ 10% der Unternehmen
- ▶ Betriebs-, Betriebszweig-, Generationen-, Personen-, Maschinengemeinschaft
- ▶ BG: grosse Betriebe mit viel Fläche (> 30 ha LN) und vielen Tieren (> 100 GVE)
 - ▶ Milchvieh- und Schweinezucht /Pouletmast, Ackerbau
 - ▶ Milchvieh und Ackerbau
- ▶ PG: gemeinsame Betriebsführung als Ehepaar, Optimierung Sozialversicherung
- ▶ BZG: kaum neue Betriebe

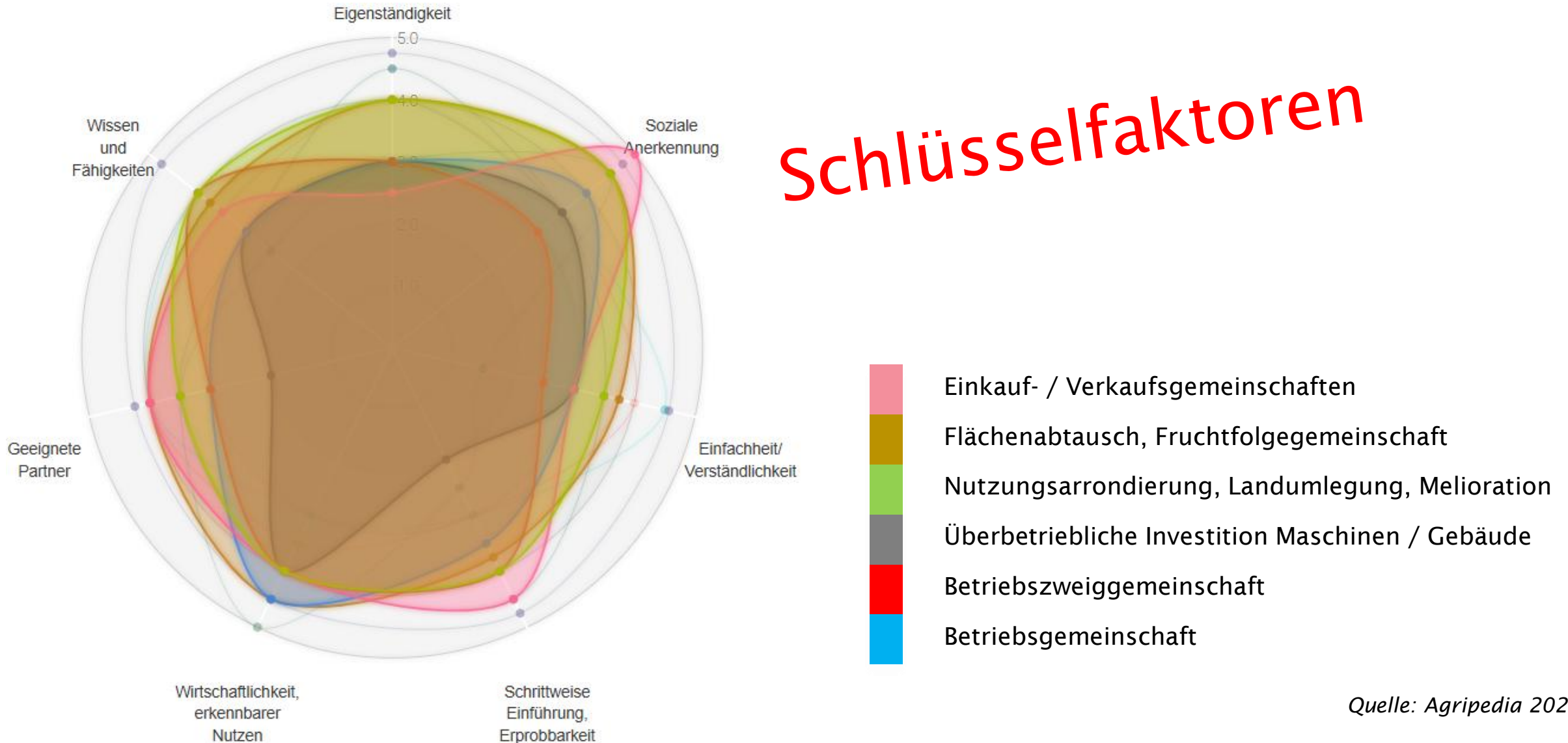


Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

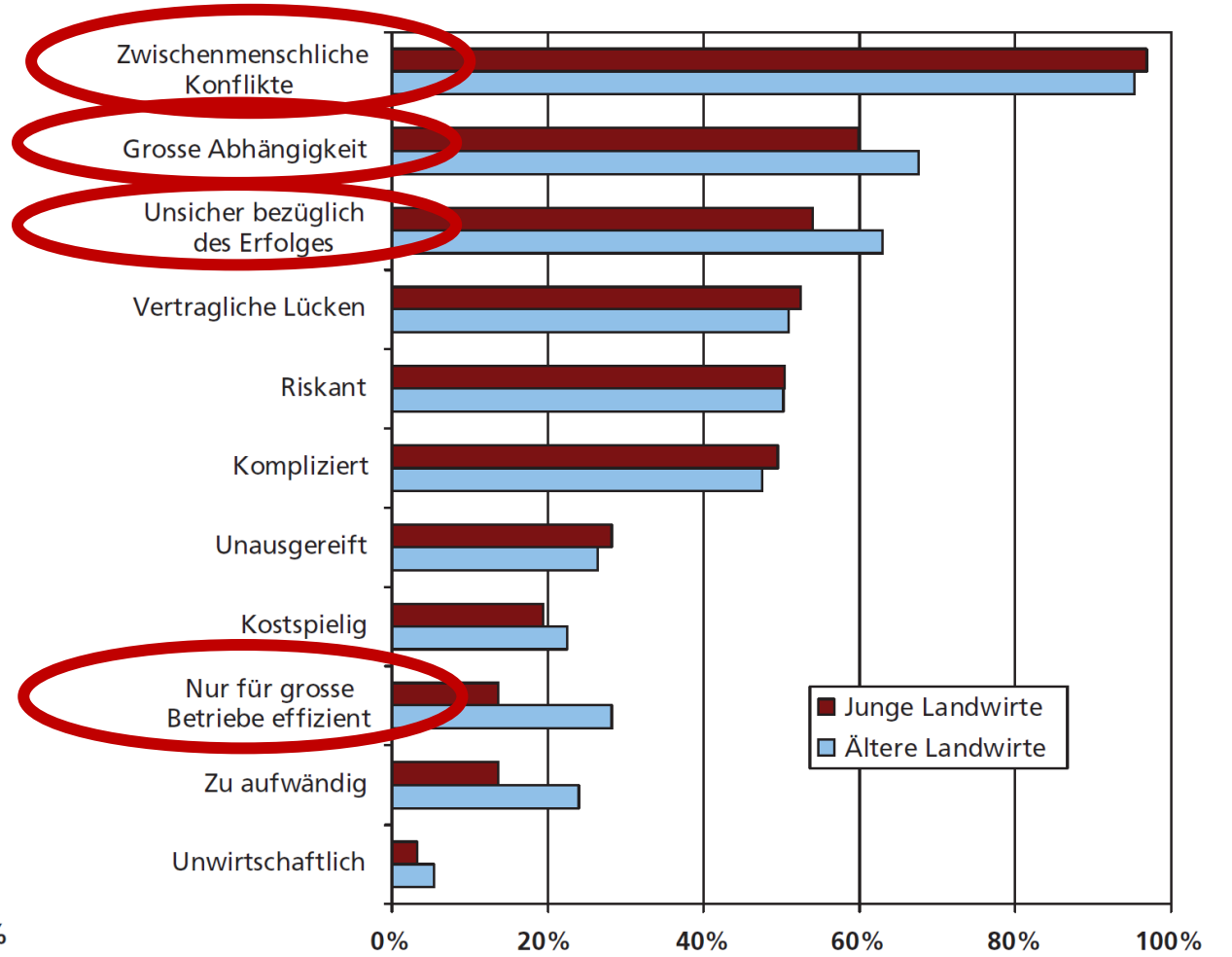
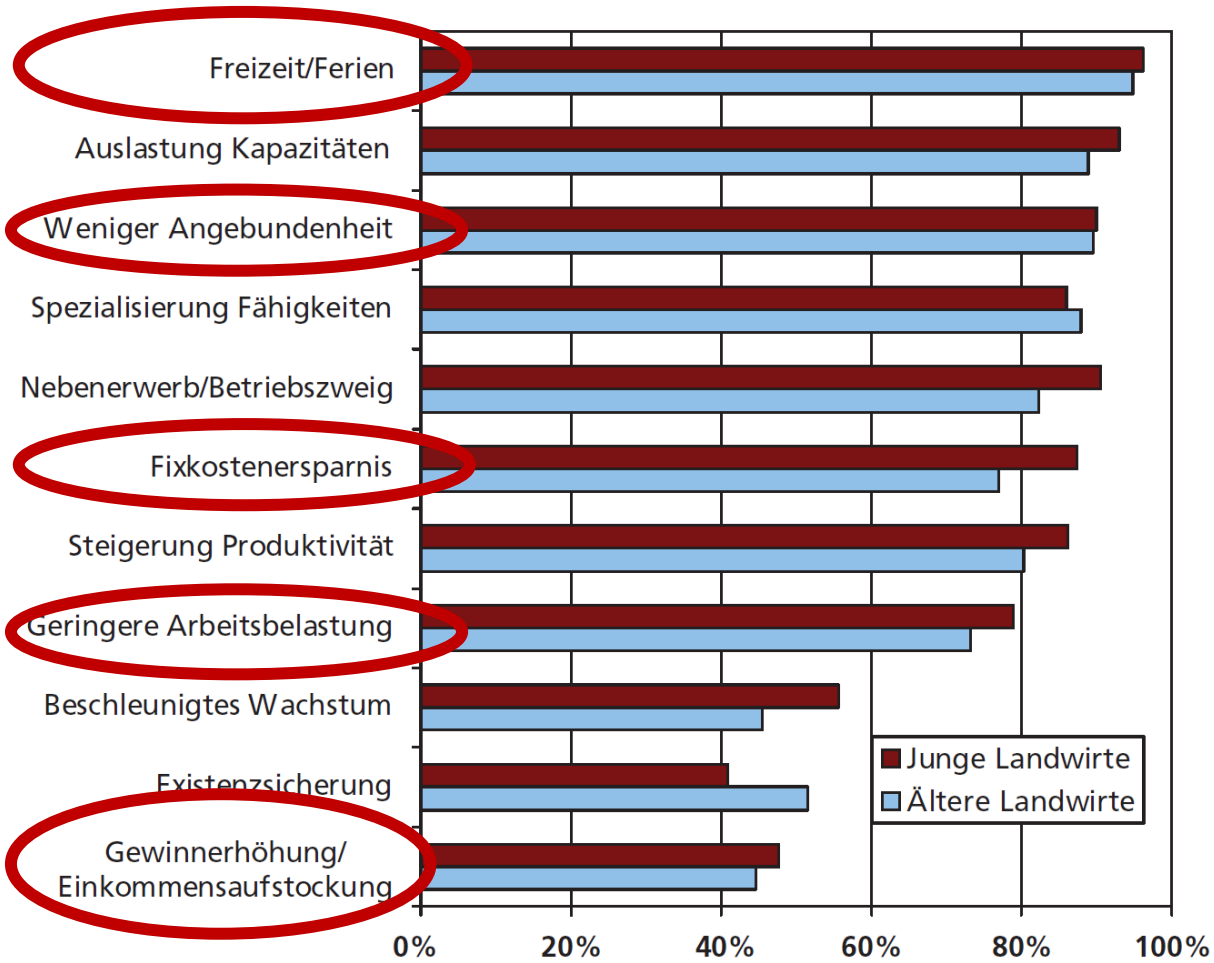
Zentrale Erfolgsfaktoren und typische Stolpersteine

Warum entstehen wenige Kooperationen – was braucht es für erfolgreiche Zusammenarbeit?

Schlüsselfaktoren



Wahrgenommene Stärken und Schwächen in BG: vor 20 Jahren und heute



Quelle: Pulfer, 2007

jüngere Landwirte: ø 26-jährig, ältere Landwirte ø 47-jährig

Erfolgsfaktoren von Kooperationen: aus Beratungsalltag

persönliche und soziale Faktoren	organisatorische Faktoren	wirtschaftliche Faktoren
<ul style="list-style-type: none">▶ Vertrauen▶ Kommunikation▶ gemeinsame Werte▶ Verschwiegenheit für BG-Belange▶ Grosszügigkeit▶ Freizeit und Ferien für BL + Familie▶ Top-Produktionskenntnisse	<ul style="list-style-type: none">▶ klare Regeln▶ Rollenverteilung▶ Entscheidungsstrukturen▶ Zeit für operative und für strategische Fragen▶ Aussensichten gezielt einholen und zulassen▶ Arbeitseffizienz	<ul style="list-style-type: none">▶ Win-win-Situation: Mehrwerte▶ Klare Regelung für Abschreibung/Amortisation▶ Transparenz bei Kosten und Nutzen▶ Genügend Verdienst für Reinvestitionen und Vorsorge

Motivation für neue Kooperationen aus Beratungsalltag

- ▶ Höherer Verdienst
- ▶ Ferien- und Freizeitregelung: Lebensqualität, neue Perspektive
- ▶ Risiken verteilen
 - ▶ zweiter Betriebszweig erhalten, aufbauen
 - ▶ bei Abwesenheit, Krankheit, Unfall
- ▶ Verantwortung teilen
- ▶ kaum Angestellte auf Betriebsleiterniveau für Stellvertretung
 - ▶ Verlässlicher Partner, den man kennt
 - ▶ Selbständige Erwerbende arbeiten bei Ausfall eines Partners überdurchschnittlich viel

Motivation für neue Kooperationen aus Beratungsalltag

- ▶ Neubauprojekte sind möglich dank Kooperation
 - ▶ bodenunabhängige Produktionsausrichtung (Schweine, Geflügel) in grossen Einheiten ist nur möglich, wenn genügend Fläche und/oder bodenabhängige Produktionsausrichtung vorhanden
 - ▶ Kombination von zwei Betriebszweigen mit hoher Präsenzzeit (Milchkühe und Schweinezucht)
 - ▶ Einzelbetriebliche Einschränkungen aufgrund Massnahmen zur Reduktion von Ammoniak
 - ▶ Anteil von zinslosen Darlehen und Beiträge (nicht rückzahlbar) in der Finanzierung bei grösseren Betrieben (Fläche) höher

Typische Herausforderungen und Stolpersteine, die neue Kooperationen verhindern

- ▶ Kommunikationsprobleme und Konflikte
- ▶ Unterschiedliche Erwartungen und Zielvorstellungen
- ▶ Unklare Verantwortlichkeiten
- ▶ Hoher Abschreibungs- und Amortisationsdruck
 - ▶ Tiefere Wirtschaftlichkeit
 - ▶ Höhere Risiken aufgrund der Investitionen
- ▶ Ungleichverteilung der Investition
 - ▶ Ungleich gebundenes Kapital je Betrieb
 - ▶ Unterschiedliche Emissionen je Betrieb



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

Implikationen für die Beratung, Fazit

Implikationen für die Beratung

Methodik	Tools	wirtschaftliche Faktoren
<ul style="list-style-type: none">▶ Rolle der Beratung als Prozessbegleitung, nicht nur Fachberatung▶ Moderation von Kommunikation und Konflikten▶ Frühzeitige Klärung von Erwartungen und Zielen▶ Alle Beteiligte einbeziehen▶ Bedeutung von „Soft Factors“ stark gewichten	<ul style="list-style-type: none">▶ Kooperation ist eine Unternehmensstrategie<ul style="list-style-type: none">▶ Genügend Zeit für strategische Fragen▶ Klärung der operativen Themen▶ Einsatz von Checklisten für Entscheidungsprozesse prüfen	<ul style="list-style-type: none">▶ Win-win-Situation: Mehrwerte▶ Klare Regelung für Abschreibung/Amortisation▶ Transparenz über Buchhaltung▶ genügend Verdienst für Reinvestitionen und Vorsorge

Implikationen für die Beratung

beide Betriebe können auch ohne Kooperation weiterexistieren

- ▶ Beide Betriebe investieren
- ▶ Investition in gemeinsamem Baurecht
 - ▶ Möglichkeit für Steueroptimierung
- ▶ gebundenes Kapital gleichverteilt

klare, faire finanzielle Beurteilung der Zusammenarbeit

- ▶ Aktuelle Situation
- ▶ Beurteilung der Situation nach Ablauf Lebensdauer
- ▶ Beurteilung der Situation bei Ausstieg

Chancen nutzen für Innovationen

- ▶ Investitionsformen
- ▶ Betriebszweige
- ▶ Arbeitszeitmodelle
- ▶ Zusammenarbeitsmodelle
- ▶

Fazit & Ausblick

- ▶ Kooperationen bieten grosses Potenzial, werden aber oft durch soziale Faktoren gebremst
- ▶ Erfolgreiche Kooperationen ist gestaltbar, wenn zentrale Faktoren berücksichtigt werden
- ▶ Wirtschaftliche Erfolge verhelfen, dass die Kooperation als erfolgreich beurteilt werden
- ▶ Beim Einstieg den Ausstieg planen

Quellen:

Agripedia 2026: Wissensplattform agripedia.ch von Agridea, Lindau, Schweiz

BFS 2025: Bundesamt für Statistik: Abfrage von Betriebsdaten, www.bfs.admin.ch

Pulfer, 2007: Das Image von Betriebsgemeinschaften, ART-Bericht Nr. 692, Agroscope Reckenholz-Tänikon, Schweiz.

Fragen und Bemerkungen?

Danke für die Aufmerksamkeit!