

bis zu 400 Mitarbeitende in der Schweiz, im Winter rund 200. Hinzu kommen saisonale Teams für rund 20 Kürbisausstellungen im europäischen Ausland.

Flexibilität ist gefragt

Mit der Direktvermarktung schuf sich die Familie früh einen eigenen Absatzkanal und machte sich unabhängiger von klassischen Vermarktungswegen. Später kamen Hofläden, Gastronomie, Verarbeitung und Events hinzu. Heute ist jeder Bereich auf den anderen angewiesen. Genau das mache den Alltag spannend – und anspruchsvoll.

«Die Landwirtschaft arbeitet mit dem Wetter, die Verarbeitung mit Produktionsplänen und die Gastronomie mit den Gästen», erklärt Jucker. Während auf dem Feld kurzfristige Wetterumschwünge den Erntezeitpunkt verändern können, erfordert die Verarbeitung genaue Zeitfenster. Gleichzeitig schwankt der Besucherandrang je nach Witterung. Diese unterschiedlichen Bedürfnisse unter einen Hut zu bringen, sei eine der grössten Herausforderungen.

Auch im Anbau habe sich der Betrieb verändert. Nicht jede Kultur habe sich langfristig bewährt. Heute konzentriert sich die Jucker Farm bewusst auf jene Produkte, die sowohl im Anbau als auch in der Vermarktung überzeugen. Der Kürbis sei dabei bis heute das Aushängeschild des Betriebs.

Inspiration von aussen

Mit dem Wachstum des Unternehmens veränderte sich auch die Rolle von Martin Jucker. Statt hauptsächlich auf dem Feld zu arbeiten, beschäftigt er sich heute vor allem mit Führung und Strategie. Seine Zeit versucht der 54-Jährige bewusst aufzuteilen: ein Drittel für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, ein Drittel für die Kundinnen und Kunden und ein Drittel für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Mit mehreren Hundert Mitarbeitenden entstehe Unternehmenskultur nicht mehr von selbst. Werte, Ziele und Erwartungen würden heute bewusst formuliert und regelmässig besprochen. «Früher entstand vieles automatisch. Heute braucht es dafür Strukturen.»

Inspiration holt sich Jucker dabei nicht nur in der Landwirtschaft. Weil es in der Schweiz nur wenige Landwirtschaftsbetriebe mit mehreren Hundert Mitarbeitenden gibt, sucht er den Austausch vor allem mit Unternehmern aus anderen Branchen sowie mit grossen Landwirtschaftsbetrieben im Ausland. «Man muss nicht alles kopieren. Aber es zeigt, dass es oft verschiedene Wege zum Ziel gibt.»

Sie suchen ihre Teams selbst aus

Martin Jucker setzt bewusst auf Vertrauen. Viel Verantwortung liegt bei den Teamleitenden: Sie stellen ihre Teams selbst zusammen und treffen viele Entscheidungen eigenständig. «Ein Betrieb dieser Grösse lässt sich nicht zentral führen», sagt er. Vertrauen sei deshalb eines der wichtigsten Führungsinstrumente – und der beste Weg, die Komplexität zu reduzieren. Wichtig ist Jucker auch, dass alle Mitarbeitenden die Landwirtschaft verstehen – unabhängig davon, ob sie im Büro, in der Küche oder im Verkauf arbeiten. Deshalb gehören Einsätze auf dem Feld und interne Schulungen fest zum Betriebskonzept.

Am Znünitisch begegnen sich Landwirte, Köchinnen und Mitarbeitende aus den unterschiedlichsten Bereichen. Für Jucker entstehen in diesem Austausch oft die besten Ideen und Lösungen. Diese Vielfalt betrachtet er als eine der grössten Stärken der Jucker Farm. Auch bei Neueinstellungen achtet er weniger auf perfekte Fachkenntnisse als vielmehr auf die richtige Einstellung. «Motivation ist oft wichtiger. Fachwissen kann man lernen.»

Menschen am richtigen Ort

Für die Zukunft der Schweizer Landwirtschaft erwartet Martin Jucker eine stärkere Spezialisierung der Betriebe sowie mehr Automatisierung – insbesondere im Gemüsebau. Roboter werden viele Arbeiten übernehmen können. Den entscheidenden Unterschied werde jedoch weiterhin der Mensch ausmachen. «Ab einer gewissen Betriebsgrösse kann man vieles planen und organisieren», sagt Jucker. «Am Ende ist aber entscheidend, ob die richtigen Menschen am richtigen Ort sind», so Jucker.



Betriebsleiterpaar Sophie und Reto Bührer mit Jonah und Elijah. BILD: ZVG

Mit Mut den eigenen Weg gegangen

Wagis Farm Die Vielseitigkeit gehört für Sophie Bührer und ihr Team zum Alltag. Dabei setzt die Betriebsleiterin auf Vertrauen, Eigenverantwortung und regelmässigen Austausch.

Seraina Pünter

Ein Hofladen, eine Hofkäserei und ein Landwirtschaftsbetrieb mit mehreren Betriebszweigen: Auf der Wagis Farm hat sich in den vergangenen Jahren vieles verändert. Mitgewachsen ist auch die Verantwortung von Sophie Bührer. Bereits vor der Hofübernahme 2023 liess ihr Vater Walter Bührer sie eigene Ideen verwirklichen. Eigentlich wollte Sophie Bührer einmal Tierpflegerin werden. Mangels passender Lehrstelle schlug ihr Vater ihr eine landwirtschaftliche Lehre vor. Rückblickend ist sie überzeugt: «Das war das Beste, was mir passieren konnte.» Mittlerweile führt die 26-Jährige gemeinsam mit ihrem Mann Reto die Wagis Farm in Bibern SH – den vielseitigen Familienbetrieb mit Hofkäserei, Eventraum und Direktvermarktung.

Die Wagis Farm umfasst zudem rund 50 Milchkühe mit eigener Aufzucht, 18'000 Freiland-Legehennen mit einem Partnerbetrieb sowie Acker- und Futterbau. Ein Teil der Milch wird in der eigenen Hofkäserei verarbeitet, die Freiland Eier werden unter anderem an die Migros geliefert und ein Teil ebenfalls direkt vermarktet.

Von 3 auf 400 Produkte

Schon vor der Hofübernahme übertrug der Vater seiner Tochter Verantwortung und liess ihr viel Freiraum, eigene Ideen umzusetzen. So durfte sie beispielsweise den Aufbau der heutigen Hofkäserei mit Hofladen vorantreiben. In der landwirtschaftlichen Berufsfachschule entdeckte die vielseitige junge Frau ihre Begeisterung für die Milchverarbeitung. Als sie die Idee einer eigenen Hofkäserei vorstellte, reagierte ihr Vater zunächst skeptisch. «Du bist doch wahnsinnig. Es fährt doch niemand zu uns, wenn man auch in die Migros gehen kann», habe er damals gesagt. Schliesslich liege der Betrieb der Familie Bührer am äusseren Zipfel des Kantons Schaffhausen.

Trotzdem liess er sie ihren Weg gehen. Aus seiner ehemaligen Werkstatt entstand Schritt für Schritt die heutige Hofkäserei mit Hofladen. «Dass ich damals vieles schon verwirklichen durfte,

obwohl der Betrieb noch meinem Vater gehörte, hat mir den Einstieg in das Ganze enorm erleichtert», erklärt Bührer dankbar. Im Hofladen verkauft die Familie neben den rund 200 eigenen Produkten zahlreiche regionale Spezialitäten von anderen Höfen. Das Sortiment umfasst somit inzwischen über 400 Produkte. Was einst mit Apfelsaft, Rohmilch und Eiern begann, entwickelte sich nach und nach weiter. Rund die Hälfte wird direkt im Hofladen verkauft, der Rest via regionale Direktvermarkter und Detailhändler wie Coop und Landi. Zudem gehört ein Onlineshop zum Konzept.

Mittlerweile auch gerne im Büro

Durch die Entwicklung des Betriebs hat sich auch der Arbeitsalltag verändert. «Struktur braucht man, sonst versinkt man im Chaos», so die Schaffhauserin. Nach dem Start in den Tag mit ihren beiden kleinen Kindern geht es für sie normalerweise zuerst in den Kuhstall. Um neun Uhr trifft sich das Team zum gemeinsamen Frühstück. Anschliessend sind die Aufgaben unterschiedlich. Je nach Tag arbeitet sie im Stall, im Hofladen, in der Käserei, im Büro oder auf dem Feld. «Irgendwo gibt es zudem immer mindestens eine Baustelle – meist sogar mehrere», sagt sie mit einem Schmunzeln.

Gerade diese Vielseitigkeit macht für sie den Reiz ihres Berufs aus. «Ich liebe meine Kühe über alles», antwortet die 26-Jährige auf die Frage nach ihrer Lieblingsaufgabe. Gleichzeitig sitzt sie mittlerweile auch gerne ab und zu im Büro – sofern dies nicht gleich eine ganze Woche in Anspruch nimmt. Ebenso gerne ist sie mit dem Traktor unterwegs oder tüftelt in der Küche an neuen Produkten. Erst letzte Woche ergänzten beispielsweise vier neue Glacesorten das Sortiment. «Ich bin einfach gerne überall dabei.»

Mit den neuen Betriebszweigen der Wagis Farm veränderte sich auch die Zusammenarbeit auf dem Betrieb. Wo früher vor allem die Familie mit anpackte, arbeiten heute acht Angestellte mit – einige davon in Teilzeit. In der Käserei und der Verarbeitungsküche sorgen Wo-

chenpläne mit den Produktionsmengen für klare Abläufe. Gleichzeitig geniessen die Mitarbeitenden viel Eigenverantwortung und können ihre Arbeitszeiten innerhalb der Verarbeitung selbst einteilen. «Ich finde es schön, dass ich mich zu hundert Prozent auf alle verlassen kann», betont die Schaffhauserin. Gerade im Betriebsalltag sei es manchmal eine Herausforderung, allen Mitarbeitenden genügend Wertschätzung entgegenzubringen, da man sich nicht immer gleich oft sieht. Deshalb macht sie regelmässig Rundgänge durch die verschiedenen Arbeitsbereiche, erkundigt sich, ob alles in Ordnung ist, und nimmt sich Zeit für ein Gespräch oder einen gemeinsamen Kaffee. Auch ein halbjährlicher Teamausflug gehört für sie dazu. «Wir haben ein wirklich tolles Team.»

Kleine Gesten im Alltag

Mit den neuen Betriebszweigen kamen neben der Arbeit im Stall, auf dem Feld und im Hofladen auch Personalführung, Lohnabrechnungen und unternehmerische Entscheidungen hinzu. «Am Anfang war das schon eine Umstellung.» Bis heute könne sie bei Herausforderungen auf die Unterstützung ihrer Familie zählen. Besonders der Austausch mit ihrem Vater sei ihr wichtig. «Mit ihm kann ich die besten Luftschlösser bauen und fachsimpeln.» Eine wichtige Stütze sei auch ihr Mann Reto, der den Maschinenpark und die Aussenwirtschaft verantwortet. «Jede Person ist anders», sagt Bührer. Manche schätzten viel Lob, andere kleine Gesten oder ein persönliches Gespräch. «Man lernt jeden Tag dazu – es ist ein stetiger Lernprozess.»

Nach den zahlreichen Projekten der vergangenen Jahre soll nun vorerst etwas Ruhe einkehren. Erst kürzlich investierte der Betrieb beispielsweise in eine neue Glacemaschine und eine Milchleitung vom Kuhstall in die Käserei. «Jetzt möchten wir erst einmal etwas durchatmen», sagt die Landwirtin. An Ideen fehle es dennoch nicht. Ein grosser Traum bleibe ein eigener Streichelzoo. «Ich möchte den Menschen die Landwirtschaft näherbringen – das ist meine Herzenssache.»

bildung und – wo möglich – flexible Arbeitsmodelle sind wichtige Ansätze, um Mitarbeitende langfristig zu binden.

Welche Rolle spielt moderne Technik in Bezug auf Fachkräftemangel? Kann sie Mitarbeitende ersetzen?

Technik kann den Fachkräftemangel zwar abfedern, ersetzt Mitarbeitende jedoch nicht. Automatisierung übernimmt vor allem Routine- und körperlich belastende Arbeiten. Gleichzeitig werden gut ausgebildete Fachkräfte noch wichtiger, da sie Technik bedienen, überwachen und Entscheidungen treffen müssen.

«Technik kann den Fachkräftemangel abfedern, ersetzt Mitarbeitende jedoch nicht.»

Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen für Landwirtschaftsbetriebe als Arbeitgeber?

Die grösste Herausforderung bleibt der Fachkräftemangel. Gleichzeitig steigen die Erwartungen an Arbeitsbedingungen, Weiterbildung und Work-Life-Balance. Auch die zunehmende Technisie-

rung und der administrative Aufwand stellen Betriebe vor neue Anforderungen. Entscheidend wird sein, attraktiv zu bleiben und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich zu arbeiten.

Was zeichnet einen guten Ausbildungsbetrieb aus?

Ein guter Ausbildungsbetrieb vermittelt nicht nur Fachwissen, sondern begleitet Lernende auch persönlich. Dazu gehören klare Lernziele, strukturierte Einführung, Einblick in verschiedene Bereiche sowie ein respektvoller Umgang und regelmässiges Feedback.

Warum lohnt sich die Ausbildung von Lernenden?

Die Ausbildung ist eine Investition in die Zukunft. Lernende können später oft als gut eingearbeitete Fachkräfte übernommen werden, bringen neue Ideen mit und stärken langfristig die Qualität und die Stabilität des Betriebs. Ausserdem verbessert ein guter Ausbildungsbetrieb auch sein Image und seine Attraktivität.

Welchen Rat geben Sie Betriebsleitenden zur langfristigen Mitarbeiterbindung?

Mitarbeitende sollten als wichtiger Teil des Betriebs gesehen werden. Entscheidend sind somit eine offene Kommunikation, Vertrauen und Wertschätzung im Alltag. Ebenso wichtig sind klare Strukturen, faire Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten. Wer in ein gutes Betriebsklima und die Weiterentwicklung seiner Mitarbeitenden investiert, schafft die beste Grundlage für langfristige Bindung. Seraina Pünter