

**Betriebsgesellschaften  
in der Landwirtschaft**

**- Chancen und Grenzen  
im Strukturwandel**

Schriftenreihe  
Band 15



**rentenbank**

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>	<b>Vorwort</b>
Vorwort	5	Die landwirtschaftlichen Betriebe sind seit einigen Jahren einer zunehmenden Wettbewerbsintensität ausgesetzt. Die nächsten Herausforderungen, die Osterweiterung der EU und die WTO-Millenniumsrunde, stehen bevor. Der Strukturwandel wird daher anhalten, dem einzelbetrieblichen Wachstum sind aber Grenzen gesetzt. In dieser Situation bieten sich Betriebsgesellschaften an, Kostendegressionen bei zunehmender Betriebsgröße zu nutzen.
Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft von Johannes Georg Schwerdtle	7	Die Edmund Rehwinkel-Stiftung zeigt mit der Förderung wissenschaftlicher Arbeiten zum Generalthema „Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft“ landwirtschaftlichen Unternehmern Handlungsalternativen auf, eigenverantwortlich auf veränderte Anforderungen zu reagieren. Die Kosten der Arbeitserledigung lassen sich in Betriebsgesellschaften durch eine effiziente Nutzung der Produktionsfaktoren nachhaltig senken. Ebenso können verbesserte Arbeitsbedingungen für die Beteiligten und ihre Familien verwirklicht werden.
Darstellung erfolgreicher Kooperationen und Analyse der Erfolgsfaktoren von Karl Heinz Mann und Oliver Muziol	55	Das Ergebnis dieser Ausschreibung sind die in diesem Band vorgelegten fünf Untersuchungen. Einen umfassenden Überblick zu Betriebsgesellschaften in Ackerbaubetrieben gibt die erste Studie. Die Zweite beinhaltet einen Kriterienkatalog erfolgreicher Betriebsgesellschaften. Beide Studien liefern dabei zahlreiche Empfehlungen für die Praxis. Die dritte Arbeit stellt die Größeneffekte von Betriebsgesellschaften in Thüringen heraus. Die beiden letzten Studien gehen intensiver auf soziale und psychologische Aspekte ein. Die fünfte Studie bietet insbesondere aufschlussreiche Ergebnisse zum Themenkomplex Konfliktbewältigung.
Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft - dargestellt am Beispiel ausgewählter Thüringer GbR von Wolfram Bläsi und Dr. Jürgen Strümpfel	99	Mit ihrer Annäherung aus ökonomischem wie auch aus sozialem Blickwinkel an das vielschichtige Thema liefern die Autoren der Studien eine ausgezeichnete Grundlage für eine differenzierte und kritische Betrachtung. Die Landwirtschaftliche Rentenbank möchte mit dem vorliegenden Band 15 ihrer Schriftenreihe Anreize für zielführende Diskussionen geben, in Praxis und Wissenschaft, Politik und Verwaltung.
Motivation, Zielsetzung und innere Organisation von Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft von Prof. Dr. Ernst Berg, Dr. Hermann Trenkel, Bernd Lüttgens, Regine Grienberger, Karin Möller und Markus Reinders	141	
Erfolgsbestimmende Faktoren in landwirtschaftlichen Kooperationen aus der Sicht von Betroffenen von Dr. Ulrich Klischat, Ute Klischat und Iris Habermann	179	

Frankfurt am Main  
im April 2001

Uwe Zimpelmann  
Mitglied des Vorstandes  
der Landwirtschaftlichen Rentenbank

# Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft

von  
Johannes Georg Schwerdtle,

Betriebswirtschaftliches Büro Göttingen

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	9
2	Wichtige Sachverhalte.....	9
2.1	Strukturdaten der deutschen Landwirtschaft.....	9
2.2	Entwicklung der Betriebsleistung.....	10
2.3	Produktionskosten im internationalen Vergleich am Beispiel Weizen.....	11
3	Mögliche Kooperationseffekte.....	12
3.1	Betriebsgrößeneffekte in der Arbeitswirtschaft.....	13
3.2	Marktmacht beim Absatz.....	15
3.3	Marktmacht beim Einkauf.....	15
3.3.1	Spezialkosten.....	15
3.3.2	Versicherungen.....	16
3.3.3	Investitionen (Maschinen).....	16
3.4	Managementeinfluss auf die Wirtschaftlichkeit der Betriebe.....	17
4	Organisationsformen der Kooperation.....	17
4.1	Bewirtschaftungsverträge.....	18
4.1.1	Vertragliche Regelungen.....	18
4.1.2	Steuerliche Beurteilung.....	20
4.1.2.1	Vorsicht bei Lieferung von Saatgut und Dünger.....	21
4.1.2.2	Beurteilung des Bewirtschaftungsvertrages als Gesellschaftsvertrag.....	21
4.1.3	Betriebsergebnisse mit Bewirtschaftungsverträgen.....	23
4.2	Maschinengemeinschaften.....	24
4.2.1	Rechtliche Beurteilung.....	24
4.2.2	Steuerliche Beurteilung von Maschinengemeinschaften.....	25
4.2.3	Steuerliche Beurteilung sowie mögliche Vor- und Nachteile einer GmbH.....	26
4.3	Dienstleistungsgesellschaften.....	27
4.4	Vollkooperationen.....	30
4.4.1	Fiktive Vollkooperation.....	30
4.4.2	Betriebsgemeinschaften – „Rechtsform GbR“.....	31
4.4.2.1	Einführende Analyse.....	31

4.4.2.2	Stellung des Landwirts in einer Gesellschaft .....	32
4.4.2.3	Liste zu bedenkender Aspekte .....	33
4.4.2.4	Steuerliche Fragen im Zusammenhang mit der Gründung einer landwirtschaftlichen Betriebsgemeinschaft .....	38
4.4.2.5	Einbringung der Faktoren und deren Bewertung .....	39
4.4.2.6	Varianten der Gewinnverteilung .....	42
4.4.2.7	Übernahme und Führung eines Kooperationsbetriebes.....	45
4.4.2.8	Erfolgreiche Beispiele für Kooperationseffekte.....	46
5	Empfehlungen für die Landwirte.....	49
6	Agrarpolitische und steuerrechtliche Rahmenbedingungen .....	51
7	Literaturverzeichnis .....	53

## 1 Einleitung

Der Strukturwandel, insbesondere in der westdeutschen Landwirtschaft, ist in vollem Gang und wird sich in den nächsten Jahren noch beschleunigen, weil die landwirtschaftlichen Betriebe zunehmend dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt sind. Der verschärfte Wettbewerb und die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen verringern das verfügbare Einkommen bei gleichzeitig steigendem Konsumanspruch und veranlassen immer mehr Landwirte, nach alternativen Bewirtschaftungsformen zu suchen. Alternativen, mit denen man auf den Wettbewerbsdruck und auf die notwendigen Einkommensbedürfnisse wirksam reagieren kann. Zugleich findet eine Konzentration in der Veredlung statt, die zu großen Tierbeständen führt, so dass nur erfolgreiche Spezialisten sichere Gewinne erwirtschaften können, die insbesondere bei Neuinvestitionen notwendig sind. Diese Tierhalter sind zunehmend psychisch und physisch so stark belastet, dass manchmal keine Reserve bleibt, den Ackerbau erfolgreich zu betreiben. Oft sind die Ackerbaubetriebe so klein, dass eigene moderne Großmaschinen ausschließlich im eigenen kleinen Betrieb nicht rentabel eingesetzt werden können.

Aus diesen Gründen sind alle diese Betriebsleiter immer häufiger an passenden Kooperationsformen interessiert. Interessenten findet man auch bei den jungen Hofbesitzern, die zwar einer außerlandwirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen, ihren Hof jedoch nicht verpachten, da sie als passive Landwirte ihren Einfluss auf ihren Betrieben erhalten wollen.

Die für den Einzelfall richtige Kooperationsform hängt von vielen Kriterien ab, die vor einer Entscheidung kompetent bewertet und berücksichtigt werden müssen. Kooperationen unterschiedlichster Art haben starken Einfluss auf die Unternehmen und auf die Familien, so dass nur passende Formen zum gewünschten Erfolg führen. Bei der Wahl der verschiedenen Kooperationsformen muss die individuelle Situation des Unternehmers und des Betriebes genau erfasst und richtig beurteilt werden.

Diese Studie konzentriert sich auf die Kooperationsformen im Ackerbau.

## 2 Wichtige Sachverhalte

### 2.1 Strukturdaten der deutschen Landwirtschaft

In Deutschland gab es 1999 rund 429.000 landwirtschaftliche Betriebe mit mehr als 2 ha landwirtschaftlich genutzter Fläche (LF); davon lagen 93 % im früheren Bundesgebiet und 7 % in den neuen Bundesländern. Die Tabelle 1 veranschaulicht die Betriebsgrößenverhältnisse in den Bundesländern.

Tabelle 1: Ldw. Betriebe nach Bundesländern und Größenklassen

	1-50 ha	50-100 ha	> 100 ha	Betriebe insgesamt
Baden Württemberg	88,00 %	9,5 %	2,5 %	63.297
Bayern	91,20 %	7,5 %	1,3 %	148.422
Brandenburg	60,1 %	8,7 %	31,2 %	6.527
Hessen	83,4 %	12,3 %	4,3 %	27.161
Mecklenburg-Vorpommern	46,5 %	9,1 %	44,4 %	4.953
Niedersachsen	67,8 %	23,6 %	8,6 %	61.772
Nordrhein-Westfalen	82,2 %	14,8 %	3,0 %	52.178
Rheinland-Pfalz	82,4 %	13,1 %	4,5 %	25.529
Saarland	71,1 %	16,7 %	12,2 %	1.850
Sachsen	71,4 %	9,3 %	19,3 %	7.092
Sachsen-Anhalt	46,8 %	10,2 %	43,0 %	4.677
Schleswig-Holstein	60,1 %	27,0 %	12,9 %	19.972
Thüringen	69,9 %	7,0 %	23,1 %	4.641

Quelle: Daten und Fakten der Land- und Forstwirtschaft in Deutschland, Hrsg. 06.2000; Statistisches Jahrbuch über Ernährung Landwirtschaft und Forsten, 1999

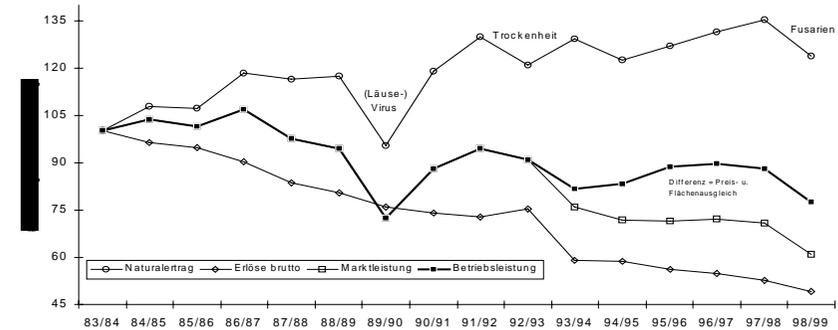
43 % der Einzelunternehmen werden im Haupterwerb, 57 % im Nebenerwerb geführt. Die Einzelunternehmen im Haupterwerb bewirtschaften durchschnittlich 47 ha, die im Nebenerwerb geführten rd. 12 ha LF. Die Zahl der Betriebe nimmt ständig ab, bei Vergrößerung der Verbleibenden.

## 2.2 Entwicklung der Betriebsleistung

Die Getreidepreise sind überwiegend durch die Interventionspreise nach unten abgesichert, sofern die geforderten Qualitäten erfüllt werden. Der Rapspreis hingegen wird schon vollständig vom Weltmarktangebot an Ölfrüchten beeinflusst, lediglich der Preis für Zuckerrüben ist bisher durch die Zuckermarktordnung stabil.

In der Vergangenheit haben die Ackerbauern den Preisverlust, zumindest teilweise, durch Ertragssteigerungen kompensiert. Trotz staatlicher Zuwendungen reicht die Ertragssteigerung aber nicht, um den Preisverlust auszugleichen. Die Betriebsleistung (Markterlöse + staatliche Zuwendungen) ist von 1983/84 (= 100 %) auf 78 % in 1998/99 gesunken.

Abbildung 1: Naturalerträge, Erlöse, Markt- und Betriebsleistung von Winterweizen



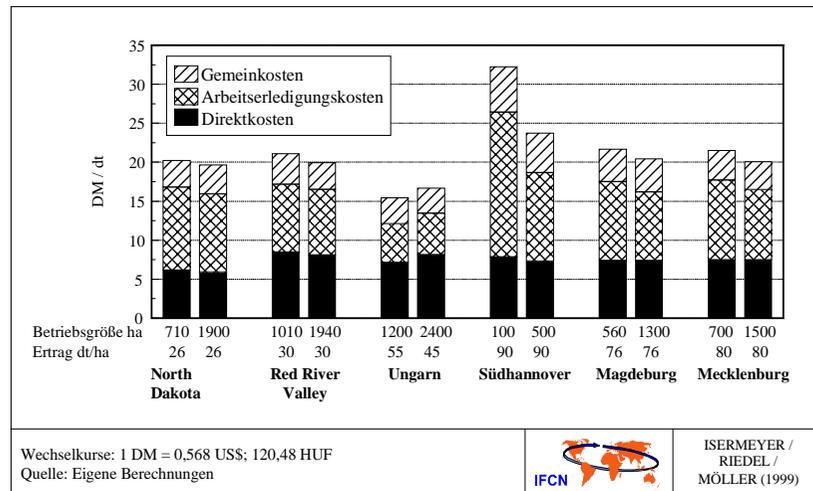
Quelle: Betriebsvergleich 1998/99, Betriebswirtschaftliches Büro

Die Ackerbauern nehmen nur begrenzt an der Wertschöpfung teil. Sie verharren in der Primärproduktion und produzieren Rohstoffe, die wie andere Rohstoffe am Markt reichlich angeboten werden. Jeder Überfluss am Markt hat einen negativen Einfluss auf den Preis.

## 2.3 Produktionskosten im internationalen Vergleich am Beispiel Weizen

Internationale Produktionskostenvergleiche, z.B. für Weizen, zeigen deutlich, dass kleine Ackerbaubetriebe in Deutschland mit zu hohen Stückkosten wirtschaften. Trotz des hohen Ertragsniveaus von 90 dt/ha Weizen verursacht z.B. ein 100 ha großer Ackerbaubetrieb in Südhannover die höchsten Arbeiterledigungskosten je dt.

Abbildung 2: Produktionskosten für Weizen in ausgewählten Gebieten (ohne Pachtkosten), 1998<sup>1</sup>:



Ziel für jeden Landwirt ist eine optimale Entlohnung der Faktoren Arbeit, Boden und Kapital. Darüber hinaus soll das Unternehmerrisiko mit einem zusätzlichen Gewinn abgedeckt werden. Kleinere Ackerbaubetriebe erreichen dieses Ziel immer schwerer. Einen Ausweg können Kooperationen darstellen, wenn wichtige Erfolgsvoraussetzungen erfüllt werden.

### 3 Mögliche Kooperationseffekte

Die Erfolge, die kooperierende Betriebe erzielen, sind überwiegend durch folgende Ursachen begründet:

- Betriebsgrößeneffekte mit positiven Auswirkungen auf die Kosten der Arbeitserledigung;
- Marktmacht, dadurch bessere Konditionen beim Ein- und Verkauf;
- Managementeinfluss, wenn der fähigste Partner Betriebsleiter wird;
- Verantwortung gegenüber dem Gesellschaftspartner verlangt höhere Selbstdisziplin der Geschäftsführung und

<sup>1</sup> AMELUNG, C.: Vergleichende Analyse der Produktionskosten ausgewählter Marktfruchtbetriebe in Sachsen-Anhalt und Ungarn, Diplomarbeit Göttingen, 1999.

- positive Signalwirkung, mit dem Ergebnis, dass das Land zum starken Wirt geht. Verbindung mit dem positiven Starke = Sicherheitsdenken.

### 3.1 Betriebsgrößeneffekte in der Arbeitswirtschaft

Die Betriebsgröße hat starken Einfluss auf die Kosten der Arbeitserledigung.

Tabelle 2: Ausgewählte Daten der Arbeitswirtschaft (Ackerbaubetriebe des BB\* in den ABL)

Wirtschaftsjahr	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99	Obere 25 % 98/99
Std.lohn DM/Akh	23,59	24,79	25,01	25,86	26,63	27,74	29,31	30,57	31,34
Lohn TDM/AK	51,9	54,6	54,2	55,6	58,0	60,3	63,5	65,0	65,6
Lohn DM/ha	677	663	609	586	579	585	577	577	556
Bezahlte AKh/ha <sup>1</sup>	29	27	25	23	22	21	20	19	19
Schlepper h/ha	9	9	9	7	7	7	7	7	7
Schlepper h zu bez. Akh 1:	3,3	3,2	2,9	3,2	3,2	3,1	3,0	2,8	2,6
PSh/ha	1.083	1.071	1.122	945	918	925	945	992	986
A-Wert <sup>2</sup> der Techn. <sup>3</sup> DM/ha	4.240	4.317	3.970	3.816	3.754	3.809	3.732	3.798	3.612
Zeitwert in % des A-Wertes <sup>2</sup>	49,8	45,4	45,7	43,9	46,6	44,9	46,4	44,6	45,5
Masch.unterh. i. % des A-Wert	4,4	4,1	4,1	4,1	4,4	3,9	4,2	3,9	3,9
Abschreibung i. % d. A-Wert <sup>2</sup> .	7,2	7,2	7,8	7,1	8,1	7,2	7,3	6,9	7,1
Investitionen (5-j-Ø) i. % d. AfA <sup>4</sup>	110	104	101	94	91	89	96	104	99
Arbeitskosten <sup>5</sup> DM/ha	1.265	1.241	1.159	1.103	1.099	1.143	1.132	1.130	1.098
Arbeitskosten in % v. Betriebsertr.	37	38	42	37	35	36	36	40	31

Quelle: Betriebsvergleich 98/99, Betriebswirtschaftliches Büro Göttingen

- 1) Inklusive Lohnansatz für Familienarbeitskräfte (35,00 – 40,00 DM/Akh)
  - 2) A-Wert = Anschaffungswert (inklusive MwSt.)
  - 3) Hier ausschließlich Technik Bodenproduktion o. Trocknung/Lagerung u. Pkw
  - 4) AfA = Abschreibung für Alter bzw. Abnutzung.
  - 5) Gesamte Kosten der Arbeitserledigung
- \* Betriebswirtschaftliches Büro

Die vom Betriebswirtschaftlichen Büro (BB) betreuten Ackerbaubetriebe haben durch Flächenzuwachs und Optimierung der Organisation die Kosten der Arbeitserledigung von 1989/90  $\emptyset$  1.317 DM/ha auf  $\emptyset$  1.130 DM/ha in 1998/99 stark reduziert, und dies trotz gestiegener Preise für Maschinen und deren laufenden Kostenpositionen sowie gestiegenen Löhnen bzw. Lohnansätzen für Arbeit.

Die in der Tabelle 3 im Durchschnitt dargestellten Arbeitserledigungskosten verbergen eine große Spannweite von ca. 800 bis 1.400 DM/ha, die auch bei den BB-Betrieben immer noch besteht. Einsichten dazu gibt die Tabelle 4. Betriebsgröße und Management beeinflussen diesen Kostenbereich besonders stark.

Tabelle 3: Die Streuung arbeitswirtschaftlich wichtiger Daten in den Vergleichsbetrieben des BB 1998/99

		Alte Bundesländer			Neue Bundesländer			
		Selbstbewirtschaft.			Selbstbewirtschaft.			Fremd
		Obere 25 %	Mittel alle	Untere 25 %	Obere 25 %	Mittel alle	Untere 25 %	Mittel alle
Anzahl der Betriebe	n		144			64		7
Betriebsgröße	ha	334,9	323,9	306,4	877,7	731,0	546,3	262,2
Vergleichszahl	VZ	61,1	57,4	52,1	67,8	63,3	61,7	69,2
Größe d. Teilstücke	ha	10,9	9,8	9,6	29,7	28,9	22,7	30,6
Hof-Feldentfernung	Km	3,8	4,4	4,2	4,6	4,7	4,6	3,6
Höhenlage	m.ü.NN	165,5	162,4	139,6	80,9	110,2	155,0	112,6
Saatgutvermehrung	in %	5,1	5,0	2,7	6,5	3,2	0,9	4,0
Getreidelagerung	in %	91,9	86,2	80,8	78,3	70,4	66,9	18,6
Lohn	DM/ha	559	584	595	419	400	399	201
(darin Lohnansatz)	DM/ha	210	189	135	105	109	110	45
Aufw.Masch.miete	DM/ha	154	171	186	139	135	187	597
+Ertrag Masch.miete	DM/ha	+97	+123	+96	+122	+111	+53	+1
Unterh. Masch.	DM/ha	136	142	148	114	106	97	3
Unterh.Masch. 3-j. $\emptyset$	DM/ha	136	130	133	119	102	82	1
Pkw-Aufwand	DM/ha	26	29	32	15	18	19	7
Treib-u. Schmierst.	DM/ha	72	70	70	58	54	46	7
Abschreib.Masch.	DM/ha	251	257	247	210	208	200	26
<b>Arbeitskosten</b>	<b>DM/ha</b>	<b>1.098</b>	<b>1.130</b>	<b>1.183</b>	<b>833</b>	<b>809</b>	<b>895</b>	<b>823</b>
<b>Arbeitsk. Vorjahr</b>	<b>DM/ha</b>	<b>1.102</b>	<b>1.150</b>	<b>1.174</b>	<b>877</b>	<b>822</b>	<b>884</b>	<b>863</b>
<b>Arbeitsk. Vorvorjahr</b>	<b>DM/ha</b>	<b>1.126</b>	<b>1.151</b>	<b>1.184</b>	<b>873</b>	<b>819</b>	<b>890</b>	<b>812</b>
Anschaff.wert Masch.	DM/ha	3.612	3.798	3.786	1.982	2.034	2.115	-
Pächtersachkapital	DM/ha	3.119	3.209	3.073	2.153	2.328	2.380	993
Akh inkl. Entl. Fam.Ak	Akh/ha	18,6	19,4	19,5	17,4	15,4	14,4	-
Schlepperstd./ha	Sh/ha	7,1	6,9	7,3	5,8	5,2	4,7	-
Traktor PS/100 ha	PS	167	177	198	116	119	130	-
<b>Arbeitsk. i. % d. Betr.-Ertrages</b>	<b>%</b>	<b>31,4</b>	<b>39,6</b>	<b>51,6</b>	<b>26,7</b>	<b>33,8</b>	<b>43,1</b>	<b>36,8</b>

Quelle: Betriebsvergleich 98/99, Betriebswirtschaftliches Büro Göttingen

Der Ost-West Betriebsvergleich zeigt den Betriebsgrößeneffekt. Die Betriebe in den NBL mit  $\emptyset$  731 ha Betriebsgröße benötigen im  $\emptyset$  nur 809 DM/ha

Aufwand für die Arbeitserledigung. Alle Betriebe, die fremdbewirtschaftet werden (siehe Spalte rechts „Fremd“), sind  $\emptyset$  262 ha groß und benötigen im  $\emptyset$  823 DM/ha. Die Ursachen für diese günstige Kostenstruktur dieser Betriebe wird im Kapitel „Bewirtschaftungsverträge“ behandelt.

### 3.2 Marktmacht beim Absatz

Der Gesamtumsatz eines Ackerbaubetriebes wird in erster Linie von seiner Produktionsfläche, darüber hinaus von seinem Anbauverhältnis und vom Ertragsniveau beeinflusst. Die wichtigen Handelspartner der Landwirte haben dieses Umsatzvolumen vor Augen und gewähren dementsprechend unterschiedliche Preise und Rabatte. Zur Marktmacht beim Absatz gehört auch eine eigene Trocknung und Lagerung von Körnerfrüchten.

Ein Landwirt, der seine Früchte in der Ernte nicht selbst trocknet und lagert, kann in der Ernte nicht „verkaufen“, man sagt, er kann nur „abliefern“.

Bei der aufnehmenden Hand steht er in der Erntezeit in der Warteschlange. Er muss in der Regel die allgemein gültigen Abzugstabellen akzeptieren und erhält den in der Ernte vorgegebenen niedrigen Preis. Die Vielfalt der Qualitätskriterien führt dazu, dass jährlich eines dieser Kriterien nicht erfüllt wird. Demgegenüber lässt sich auf dem Betrieb eingelagerte Ware ohne Zeitdruck und mit Geschick oft besser vermarkten. Durch die Eigenlagerung in wenigen Monaten kann ein Mehrpreis von 3 bis 4 DM/dt erzielt werden. Bei einem durchschnittlichen Ertrag von 80 dt/ha erhöht sich der Umsatz dadurch um 240 bis 320 DM/ha. Daraus müssen das Hoflager, die Ein- und Auslagerungskosten sowie die Lagerverluste bestritten werden.

### 3.3 Marktmacht beim Einkauf

#### 3.3.1 Spezialkosten

Bestimmte Bezugsquellen, z.B. ausländischer **Pflanzenschutzmittelbezug**, werden in der Regel nur von größeren Betrieben realisiert. Die Rabattgewährung beim inländischen Bezug variiert je nach Abnahmemenge von 0 – 15 %, so dass Preisunterschiede wie in der Tabelle 4 entstehen.

Tabelle 4: Preisunterschiede am Beispiel ausgewählter Pflanzenschutzmittel aus dem Jahr 2000 (DM//brutto)

	Importware Luxemburg <sup>1</sup>	Deutsche Ware		
		15 %	7,5 %	0 %
Rabatt:				
Folicur	56,65	65,47	71,25	77,02
Amistar	95,79	111,86	121,73	131,60
Goltix WG	49,96	55,80	60,73	65,66
IPU 500	8,24	12,67	13,79	14,91

1) Obergrenze mit Ust-Vorteil: 25.000 DM; Quelle: eigene Erhebung, Sept. 2000

Größere Betriebe beziehen ihr **Saatgetreide** verstärkt lose und sparen dadurch die Sackkosten von brutto 3,25 DM/dt. Zusätzlich erhalten sie von den Handelspartnern und Vermehrern bis zu 5 DM/dt Rabatt, so dass das Saatgut z.B. bei Winterweizen 8,25 DM/dt x 2 dt/ha = 16,50 DM/ha billiger ist. Ein erheblicher Preisvorteil kann auch bei **Dünger** realisiert werden, wenn ganze LKW-Ladungen bezogen und in den hofeigenen Gebäuden gelagert werden. Im Gegensatz dazu ist Dünger teurer, wenn Landwirte kaufen und beim Landhandel einlagern oder wenn der Dünger direkt vom Händlerlager in kleinen Mengen gekauft, bezogen und gleich aufs Feld gebracht wird. Die Preisdifferenz beträgt im Durchschnitt 2 bis 3 DM/dt und damit ca. 10 %. Bei einem Aufwand von 250 DM/ha sind das 25 DM/ha.

### 3.3.2 Versicherungen

Ist das gesamte Beitragsaufkommen für Versicherungen durch eine entsprechende Betriebsgröße hoch, ist ein solcher landwirtschaftlicher Betrieb auch für Versicherungsmakler interessant. Diese Makler poolen dann das niedrige Risiko viehloser Ackerbaubetriebe und bieten spürbar günstigere Prämien.

### 3.3.3 Investitionen (Maschinen)

Die größere Maschine ist im Verhältnis zur Leistung preiswerter. Ein Schlepper über 200 PS ist je PS ca. 100 DM billiger im Vergleich zu einem kleinen Schlepper, was z.B. folgende Auswirkung hat:

	Betrieb A (100 ha AF)		Betrieb B (500 ha AF)	
	2 Schlepper (80 + 120 PS) = 200 PS/100 ha		3 Schlepper a 230 PS = 138 PS/100ha	
Schlepperkosten	1000 DM/PS		900 DM/PS	
Anschaff.kosten	200.000 DM	2.000 DM/ha	621.000 DM	1.242 DM/ha

## 3.4 Managementeinfluss auf die Wirtschaftlichkeit der Betriebe

Der BB-Betriebsvergleich zeigt jedes Jahr eindeutig, dass die Betriebsgröße allein den Betriebserfolg nicht garantiert. Der wichtigste Faktor ist das Management. Die Betriebsleiterqualifikation hat durchschlagenden Einfluss auf alle Ebenen. Anhand des Erfolgsmaßstabes Reinertrag weisen absolut vergleichbare Ackerbaubetriebe in jeder Größe und Ertragslage jährlich eine Reinertragsdifferenz von bis zu 1.000 DM/ha aus. Durch eine Kooperation und damit die Konzentration der Betriebsführung auf den fähigsten Partner lässt sich in der Regel eine Erfolgsverbesserung erzielen.

Eine dauerhafte hohe Bodenfruchtbarkeit vergleichbarer Böden wird sehr stark vom Betriebsleiter beeinflusst. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass besonders erfolgreiche Landwirte ohne Mehraufwand 5 – 10 dt /ha mehr ernten können, beeinflusst nur durch ihre erarbeitete besondere Bodenfruchtbarkeit und ihre optimale Bestandesführung.

Ein anderer positiver Betriebsleitereffekt ist z.B. der langfristig beeinflussbare Unkrautbesatz. Aus der Praxis sind große Unterschiede bekannt, optisch gut sichtbar, wenn z.B. auf einem Zuckerrübenfeld „Wildrüben“ stehen.

Ein weiterer, sehr positiver Betriebsleitereffekt ist gegeben, wenn das handwerkliche Geschick ausgeprägt ist. Im Ackerbau gibt es besonders starke Arbeitszeitspitzen und -täler. Handwerker kosten 70 bis 100 DM je Arbeitsstunde. Jede fremde Handwerkerstunde, die ein Betriebsleiter und seine Mitarbeiter einsparen, führt zur spürbaren Kostenminderung.

## 4 Organisationsformen der Kooperation

Die persönlichen und wirtschaftlichen Situationen geben in der Regel den entscheidenden Ausschlag bei der Wahl der Kooperationsform. Folgende Organisationsformen gibt es:

- Bewirtschaftungsverträge
- Gemeinschaftliche Nutzung von Produktionsmitteln
- Gebäude- u. Anlagen-Gemeinschaften
- Maschinen- u. Arbeitsgemeinschaften (landw. u. gewerblich)
- Dienstleistungsgesellschaften
- Betriebszweiggemeinschaften (Teilkooperationen)
- Betriebsgemeinschaften (Vollkooperationen)

Im Vordergrund der folgenden Darlegung stehen nur die für den Ackerbau relevanten Kooperationsformen.

#### 4.1 Bewirtschaftungsverträge<sup>2</sup>

Im Ackerbau hat sich verstärkt die Mitbewirtschaftung von Ackerland entwickelt. Es ist eine Lohnarbeit, die über Formen der Nachbarschaftshilfe hinausgeht und mit Bewirtschaftungsverträgen geregelt wird. Aus rechtlicher Sicht handelt es sich dabei um Dienstverträge nach § 611 ff BGB oder um Werksverträge gem. § 631 ff BGB. Diese Vertragsform erlaubt eine hohe Flexibilität, die Eigenständigkeit des Betriebes bleibt erhalten. Dies kann unter Umständen subventionsrechtlich sehr erheblich sein oder werden.

Ein Bewirtschaftungsvertrag ist u.a. geeignet für Landwirte, deren Arbeitskraft und Wissen vollständig durch einen Veredlungszweig ausgelastet sind. Oft ist zugleich deren Ackerfläche zu klein zur optimalen Ausnutzung moderner Technik. Der Auftragnehmer kann sein Spezialwissen zugleich positiv einsetzen und die Feldbestände optimal führen, so dass eine Ertragssteigerung in vielen Fällen realisiert wird.

In anderen Situationen hat die nachfolgende Hoferbengeneration eine so gute Ausbildung, mit der sie außerhalb des Betriebes ein hohes Einkommen erzielen kann, so dass die Eigenbewirtschaftung von Flächen unter 100 – 150 ha **nicht** angestrebt wird.

Auch folgender steuerlicher Aspekt kann eine Rolle spielen: Erworbenes Land im Rahmen einer Reinvestition kann die Selbstbewirtschaftung erzwingen. Hofferner Landkauf ist dann die Ursache, das Ackerland im Rahmen eines Bewirtschaftungsvertrages bewirtschaften zu lassen.

Beim Auftragnehmer führt die Mitbewirtschaftung von Ackerland zur Gewinnsteigerung, wenn er dadurch seine Faktoren Arbeit und (Maschinen)-Kapital besser auslasten kann. Negative Effekte treten ein, wenn die Mitbewirtschaftung zur Überlastung in schon vorhandenen Arbeitsspitzen führt.

##### 4.1.1 Vertragliche Regelungen

Ein Bewirtschaftungsvertrag enthält zunächst allgemeine Angaben zum Auftraggeber und Auftragnehmer. Um festzulegen, welchen Umfang die Bewirtschaftung haben soll, müssen im Vorfeld einzelne Fragen geklärt werden. So z.B., ob alle anfallenden Arbeiten durch den Auftragnehmer erledigt oder z.B.

bestimmte Erntearbeiten an Dritte vergeben werden. Die einzelnen Leistungen, die der Auftragnehmer zu erbringen hat, sind im Vertrag aufzulisten. Fester Bestandteil jeden Vertrages muss die Klärung und Festlegung folgender Aufgaben sein: Anbauplanung, Bestandsführung, Ein- und Verkauf und Bearbeitung der Förderanträge.

Für die Entlohnung des Auftragnehmers gibt es drei Möglichkeiten:

- a) ausschließliche Entlohnung der einzelnen Arbeitsgänge;
- b) Entlohnung mit Pauschalhonorar, je nach Fruchtart festgelegt;
- c) Pauschalhonorar (wie b), aber mit erfolgsabhängiger Tantieme.

Die Tabelle 5 enthält die fallspezifische Ermittlung der in Rechnung zu setzenden Arbeiterledigungskosten. Dabei hat die Festlegung der Verrechnungssätze für die Arbeiterledigung in DM/ha eine besondere Bedeutung. Die Anzahl der Arbeitsgänge muss sinnvoll sein und verlangt ein hohes Maß an Ehrlichkeit und Vertrauen. Die Direktkosten können aus der Buchführung gewonnen werden. Bei der Vertragsgestaltung ist der teilweise Einblick in die Buchführung deshalb zu regeln. Die Vorwegvergütung für das Management ist variabel.

Tabelle 5: Individuelle Ermittlung der Arbeiterledigungskosten (LF 80 ha)

Gesamtfläche 80 ha	Sätze brutto		Getreide		Winter-raps		Zucker-rüben		Flächenstill-legung	
	DM/ha	Anzahl	DM/ha	Anzahl	DM/ha	Anzahl	DM/ha	Anzahl	DM/ha	Anzahl
Scheibeneggen	75,00	2	150,00	2	150,00	2	150,00	1	75,00	
Pflügen mit Packer	130,00	1	130,00	1	130,00	1	130,00	0	0,00	
Kreiseleggen + Drillen	120,00	1	120,00	1	120,00	0	0,00	0	0,00	
Drillen Rüben	85,00	0	0,00	0	0,00	1	85,00	0	0,00	
Spritzen	21,50	5	107,50	3	64,50	5	107,50	0	0,00	
Düngen inkl. Anfuhr	19,50	4	78,00	3	58,50	3	58,50	0	0,00	
Dreschen	215,00	1	215,00	1	215,00	0	0,00	0	0,00	
Roden Z-Rüben	485,00	0	0,00	0	0,00	1	485,00	0	0,00	
Transport/Ernte	55,00	1	55,00	1	55,00	1,6	88,00	0	0,00	
Trocknen	90,00	1	90,00	0,5	45,00	0	0,00	0	0,00	
Schlegeln	85,00	0	0,00		0,00	0	0,00	1,5	127,50	
Einsaat/Begrünung	80,00	0	0,00		0,00	0	0,00	1	80,00	
Management	100,00	1	100,00	1	100,00	1,2	120,00	0,5	50,00	
Summe:			1.045,50		938,00		1.224,00		332,50	
Anbau i. ha			47,52		12,96		11,52		8,00	
<b>Bewirtschaftungskosten (Arbeiterledigungskosten) insgesamt in TDM:</b>										<b>78.6</b>
Quelle: Betriebswirtschaftliches Büro Göttingen, eigene Berechnungen										

<sup>2</sup> AMELUNG C., Bewirtschaftungsverträge, unveröffentlichtes Manuskript.

Die Erfolgsbeteiligung kann frei ausgehandelt werden. Es gibt Verträge, die eine gestaffelte Erfolgsbeteiligung vorsehen. Das Beispiel in der Tabelle 6 zeigt, dass der Auftragnehmer je nach Erfolgsbeteiligung 1.087 bis 1.157 DM/ha erhält. Diesen Betrag kann der Auftraggeber wie Arbeiterledigungskosten betrachten. Aus dem Beispiel folgt, dass ein 80 ha Betrieb mit gleichen Arbeiterledigungskosten wirtschaften kann wie ein durchschnittlich 300 ha großer Betrieb.

Tabelle 6: Überschussermittlung und Varianten der Erfolgsbeteiligung bei einem Bewirtschaftungsvertrag

Daten beim Auftraggeber:	DM/ha	DM/80 ha
Umsatz:	2.581,31	206.505,04
Bewirtschaftungskosten	982,49	78.599,12
Direktkosten Boden	687,47	54.997,92
Berufsgenossenschaft	50,00	4.000,00
Grundsteuer	45,00	3.600,00
Versicherungen	30,00	2.400,00
Beiträge	5,00	400,00
Summe Kosten	1.879,96	150.397,04
Überschuss Ackerbau:	701,35	56.108,00

Erfolgsbeteiligung des Bewirtschafters:	15 %	105,20	8.416,20
Ergebnis für Auftraggeber:	85 %	596,15	47.691,80
Bewirt.kosten+Erfolgsbet. Auftragnehmer:		1.087,69	87.015,32

Erfolgsbeteiligung des Bewirtschafters:	20 %	140,27	11.221,60
Ergebnis für Auftraggeber	80 %	561,08	44.886,40
Bewirt.kosten+Erfolgsbet. Auftragnehmer:		1.122,76	89.820,72

Erfolgsbeteiligung des Bewirtschafters :	25 %	175,34	14.027,00
Ergebnis für Auftraggeber:	75 %	526,01	42.081,00
Bewirt. Kosten+Erfolgsbet. Auftragnehmer		1.157,33	92.626,12

Quelle: Betriebswirtschaftliches Büro, eigene Berechnungen

#### 4.1.2 Steuerliche Beurteilung<sup>3</sup>

Lohnarbeit im Rahmen eines Dienst- oder Werkvertrages ist aus steuerlicher Sicht grundsätzlich eine gewerbliche Tätigkeit. Verwendet ein Land- und

<sup>3</sup> Moser, R., Bewirtschaftungsverträge: Vorsicht, damit es mit dem Fiskus keinen Ärger gibt, top agrar 2/1999 S. 48.

Forstwirt Wirtschaftsgüter auch außerhalb seines Betriebes, indem er sie Dritten entgeltlich überlässt oder indem er Lohnarbeiten durchführt, stellt diese Betätigung nach Abschnitt 135 Abs. 9 Einkommensteuerrichtlinien (EStR) noch eine landwirtschaftliche Tätigkeit dar, wenn die folgenden Grenzen nicht überschritten werden:

Die Einnahmen aus der Lohnarbeit dürfen ein Drittel des Gesamtumsatzes des land- und forstwirtschaftlichen Betriebes nicht übersteigen. Gleichzeitig dürfen die Einnahmen aus der Lohnarbeit die absolute Obergrenze von **100.000 DM** zzgl. Umsatzsteuer (Abschn. 135 Abs. 1 EStR) nicht übersteigen. Außerdem dürfen die Lohnarbeiten nur für Land- und Forstwirte bzw. für deren Betriebe erbracht werden. Die Einnahmen aus Lohnarbeiten für andere, z.B. gewerbliche Betriebe, Kommunen, dürfen die absolute Obergrenze von **20.000 DM** zzgl. Umsatzsteuer nicht überschreiten.

Für die Lohnarbeit können nur Maschinen eingesetzt werden, die auch im eigenen land- und forstwirtschaftlichen Betrieb Verwendung finden. Werden für die Lohnarbeiten dagegen spezielle Maschinen angeschafft, handelt es sich von Anfang an um einen Gewerbebetrieb.

Wird eine dieser Voraussetzungen nachhaltig überschritten, wird die Lohnarbeit gewerblich. Nachhaltiges Überschreiten bedeutet aus Sicht der Finanzverwaltung, dass eine der Grenzen für mindestens drei Jahre überschritten wird. Der 3-Jahres-Zeitraum gilt jedoch nicht bei einem sogenannten Strukturwandel. Dieser liegt vor, wenn der Landwirt durch bestimmte Maßnahmen, z.B. durch Investitionen, eine Situation schafft, in der von vorn herein feststeht, dass die Grenzen zur Gewerblichkeit überschritten werden.

##### 4.1.2.1 Vorsicht bei Lieferung von Saatgut und Dünger

Die Beschaffung von Saatgut, Dünger und Pflanzenschutzmitteln ist grundsätzlich Sache des Auftraggebers. Häufig wird jedoch vereinbart, dass der Auftragnehmer die erforderlichen Betriebsmittel mitbeschafft. Das Liefern von Saatgut, Pflanzenschutz- und Düngemitteln stellt jedoch von Anfang an eine gewerbliche Tätigkeit dar. Es ist deshalb unbedingt darauf zu achten, dass die Produktionsmittel im Namen und auf Rechnung des Auftraggebers bestellt und geliefert werden.

##### 4.1.2.2 Beurteilung des Bewirtschaftungsvertrages als Gesellschaftsvertrag

Bewirtschaftungsverträge können hinsichtlich der Verantwortung und der Vergütung sehr unterschiedliche Regelungen aufweisen. Häufig sind beide Seiten daran interessiert, die Risiken weitgehend auf den aktiven Landwirt, also den Auftragnehmer, zu verlagern. In diesem Fall besteht jedoch die Gefahr,

dass das Finanzamt den Vertrag als Mitunternehmerschaft, also als Gesellschaftsvertrag zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer, auslegt. Die Umdeutung des Bewirtschaftungsvertrages in einen Mitunternehmervertrag hat erhebliche steuerliche und zivilrechtliche Folgen. Handelt es sich bei dem Auftraggeber um einen viehstarken Betrieb, würde die Auslegung des Bewirtschaftungsvertrages als Mitunternehmervertrag dazu führen, dass die Viehhaltung ohne Fläche betrieben wird und damit gewerblich ist.

Zivilrechtlich könnte aus der Auslegung des Bewirtschaftungsvertrages als Mitunternehmervertrag ein Sonderkündigungsrecht des Verpächters abgeleitet werden, sofern Pachtflächen vorliegen.

Die Grenzen zwischen der Einordnung des Bewirtschaftungsvertrages als Dienstvertrag oder als Mitunternehmervertrag sind fließend. Für das angestrebte Lohnarbeitsverhältnis sprechen folgende Kriterien:

- Das Weisungsrecht im Rahmen des Vertrages liegt beim Auftraggeber;
- der Auftragnehmer erhält für seine Tätigkeit ein festes, angemessenes und ortsübliches Entgelt;
- eine daneben gewährte erfolgsabhängige Tantieme ist in jedem Fall deutlich geringer als das Festentgelt;
- das Risiko liegt im Wesentlichen beim Auftraggeber.

Für eine Mitunternehmerschaft deuten dagegen folgende Kriterien:

- Es wird ein gemeinschaftlicher Bewirtschaftungsplan aufgestellt;
- gepoolte Lieferrechte;
- es wird ein Entgelt vereinbart, das im Wesentlichen erfolgsabhängig ist.

Mitunter wird in Bewirtschaftungsverträgen das Risiko noch stärker zulasten des Bewirtschafters verlagert. Die Vereinbarungen sehen dann so aus, dass der Auftraggeber nur noch einen festen Betrag je Hektar erhält. Alles, was darüber hinaus erwirtschaftet wird, erhält der Auftragnehmer als erfolgsabhängige Vergütung. Eine solche Vereinbarung wird als Pachtverhältnis auslegt. Die steuerlichen und zivilrechtlichen Risiken sind dabei ähnlich zu beurteilen wie bei der Annahme einer Mitunternehmerschaft.

Als Fazit ist festzuhalten: Beim Abschluss eines Bewirtschaftungsvertrages ist darauf zu achten, dass dieser nach seinem wirtschaftlichen Gehalt auch tatsächlich als Dienst- oder Werkvertrag ausgelegt wird. Wenn dagegen eine Mitunternehmerschaft oder ein Pachtvertrag gewollt ist, sollten die Verträge auch entsprechend bezeichnet und ausgestaltet werden. Auf diese Weise wird eine willkürliche Auslegung der Verträge durch die Finanzverwaltung mit unkalkulierbaren Risiken vermieden.

#### 4.1.3 Betriebsergebnisse mit Bewirtschaftungsverträgen

Im Betriebsvergleich der Tabelle 3 sind sieben Betriebe dargestellt, die fremdbewirtschaftet werden. Im Durchschnitt haben diese Betriebe in den WJ 1996/97 bis 1998/99 einen Reinertrag von 816 DM/ha erzielt. Der Aufwand für Arbeitsleistung lag im Ø bei 832 DM/ha.

Tabelle 7: Daten von drei Fallbeispielen mit Bewirtschaftungsverträgen

		Fall A		Fall B		Fall C	
Ergebnisse	WJ	97/98	98/99	97/98	98/99	97/98	98/99
Betriebsertrag	DM/ha	2.451	2.253	2.568	2.602	2.808	2.748
Spez. Kosten	DM/ha	674	630	556	585	711	648
Arbeitskosten	DM/ha	1.143	1.072	864	880	1.001	930
Allg. Aufwand	DM/ha	92	97	107	111	229	264
Gesamtaufw.	DM/ha	1.909	1.799	1.527	1.576	1.941	1.842
Reinertrag	DM/ha	542	454	1.041	1.026	867	906
Quelle: Betriebswirtschaftliches Büro, eigene Berechnungen							

Zu den folgenden Fallbeispielen ist anzumerken:

**Fallbeispiel A:** Der Landwirt X konnte als Alteigentümer in den NBL 210 ha seiner früheren Gutsfläche von der Treuhand pachten. Mit der örtlichen Agrargenossenschaft wurde ein Bewirtschaftungsvertrag vereinbart, da der Alteigentümer einen anderen Beruf ausübte. Außerdem verfügte er nicht über passende Gebäude und eine Eigenmechanisierung wäre zu teuer geworden.

**Fallbeispiel B:** Der Ackerbaubetrieb liegt in den alten Bundesländern und umfasst 82 ha Ackerfläche. Seit dem 01.07.1994 besteht ein Bewirtschaftungsvertrag mit einem Landwirt, der 21 km entfernt wirtschaftet. Der Eigentümer, ein gelernter Landwirt, hat mit 30 Jahren eine neue Tätigkeit begonnen, weil die Betriebsfläche mit 82 ha Ackerland und 80 ha Forstfläche zu gering ist. Ein- und Verkauf führt er selbst durch, die Arbeit auf dem Acker und die Bestandsführung ist dagegen an den Auftragnehmer vergeben.

**Fallbeispiel C:** Dieser Betrieb liegt in den alten Bundesländern und umfasst 148 ha AF. Mit zunehmendem Alter hat der Landwirt die Arbeitserledigung an mehrere Nachbarbetriebe vergeben. Ein- und Verkauf führt er selbst durch, die Bestandsführung wird ebenfalls von ihm durchgeführt.

## 4.2 Maschinengemeinschaften

Der Zwang zur Stückkostensenkung erhöht zunehmend die Bereitwilligkeit, Maschinen gemeinsam zu kaufen und zu nutzen. Heute hat sich fast flächendeckend der selbstfahrende Zuckerrübenroder durchgesetzt. Große Mähdrescher werden zunehmend gemeinsam gekauft.

Maschinengemeinschaften sollten die Landwirte wählen, die weiterhin selbstständig mit schlagkräftigen Maschinen wirtschaften wollen. Gemeinsamer Kauf und Einsatz führt zu einer hohen Auslastung bei ausreichender Ackerfläche und dadurch zu geringeren Kosten. Bei hoher Auslastung können die Maschinen schneller ersetzt und der technische Fortschritt genutzt werden. Damit erhöht sich die Arbeitsplatzqualität und somit die Arbeitsproduktivität. Hohe Wartungskosten entfallen bei zuverlässiger Technik und bei optimalem Service sowie guter Bedienung.

Schwach ausgelastete Maschinen könnten in der Praxis oft noch länger im Betrieb bleiben, sie werden aber wegen der technischen Veralterung oft zu früh mit Verlust verkauft.

### 4.2.1 Rechtliche Beurteilung

Eine Maschinengemeinschaft ist ein Zusammenschluss mehrerer Landwirte in der Rechtsform einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) gemäß § 705 ff BGB oder einer Bruchteilsgemeinschaft (§ 741 ff BGB). Die wesentliche Unterscheidung zwischen einer Bruchteilsgemeinschaft und einer GbR besteht darin, dass die GbR zur Erreichung eines gemeinsamen Zweckes gegründet wird, während die Bruchteilsgemeinschaft eine Interessengemeinschaft ist. Bei der Bruchteilsgemeinschaft laufen die Interessen der Teilhaber in Folge der Mitberechtigung am selben Gegenstand bis zu einem bestimmten Grade gleich, ihre Ziele oder Zwecke können dagegen verschieden sein.

Die **Bruchteilsgemeinschaft** entsteht durch den gemeinsamen Erwerb eines Wirtschaftsgutes. Miteigentümer können natürliche und juristische Personen sowie nicht-rechtsfähige Personenvereinigungen sein. Jeder Teilhaber der Bruchteilsgemeinschaft kann über seinen Anteil frei verfügen, das heißt, er kann ihn ohne Zustimmung des anderen Miteigentümers veräußern. Hierin besteht ein wesentlicher Unterschied zur GbR. Bei der GbR kann ein Gesellschafter nicht über seinen Anteil am Gesellschaftsvermögen und den einzelnen dazugehörigen Gegenständen verfügen (§ 719 BGB). Bruchteilsgemeinschaften kommen in der Landwirtschaft nur bei gemeinschaftlichem Eigentum an einzelnen, in der Regel kleineren Maschinen vor. Werden dagegen, was das Investitionsvolumen anbelangt, größere Maschinen oder meh-

rere Maschinen gemeinsam angeschafft und genutzt, wird in der Regel eine GbR oder eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) vereinbart.

### 4.2.2 Steuerliche Beurteilung von Maschinengemeinschaften

Aus steuerlicher Sicht werden Maschinengemeinschaften in den Formen Bruchteilsgemeinschaft oder GbR einheitlich beurteilt. Im Folgenden wird daher diesbezüglich stets nur von Maschinengemeinschaften gesprochen.

**Einkommensteuer:** Bei den Maschinengemeinschaften handelt es sich weder um gewerbliche noch um landwirtschaftliche Betriebe, soweit sie nach den vertraglichen Vereinbarungen und der tatsächlichen Durchführung ohne Gewinnerzielungsabsicht ausschließlich gegenüber ihren Mitgliedern tätig werden. Die Tätigkeit der Maschinengemeinschaft stellt dann eine unselbständige Hilfstätigkeit für die landwirtschaftlichen Betriebe dar.

Eine andere steuerliche Beurteilung ergibt sich allerdings dann, wenn die Maschinengemeinschaft auch nur im geringen Umfang für **Nicht-Mitglieder** tätig wird. Die gesamte Tätigkeit der Maschinengemeinschaft wird dann als Gewerbebetrieb eingestuft.

Eine andere steuerliche Situation ergibt sich, wenn die Beteiligten an einer Maschinengemeinschaft auf eigene Rechnung Lohnarbeiten ausführen. In einem solchen Fall sind die Einnahmen den Beteiligten und nicht der Gemeinschaft zuzurechnen. In dieser Konstellation wird die Gemeinschaft nicht gewerblich. Ob der einzelne Beteiligte, der die Lohnarbeiten ausführt, gewerblich wird, richtet sich nach den allgemeinen Grundsätzen in Abschnitt 135 Abs. 9 EStR (vgl. Kapitel 4.1.2).

Für die bilanzielle Behandlung der Maschinengemeinschaft bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten. Handelt es sich um eine reine Kostengemeinschaft, die nicht für andere tätig wird, können die Wirtschaftsgüter in den Bilanzen der Beteiligten anteilig bilanziert werden. Auch die von den Beteiligten gemeinsam getragenen Kosten können anteilig in den Gewinnermittlungen der Beteiligten berücksichtigt werden.

Hat die Maschinengemeinschaft viele Mitglieder oder ist es eine vom Investitionsvolumen her große Maschinengemeinschaft, kann die Finanzverwaltung festlegen, dass die Kosten der Maschinengemeinschaft einheitlich und gesondert festgestellt und erklärt werden müssen. Die Kosten werden weiterhin als Kosten im land- und forstwirtschaftlichen Betrieb der Beteiligten behandelt, sie werden dann jedoch in einer gesonderten Aufwandsermittlung erfasst.

Handelt es sich bei der Maschinengemeinschaft dagegen um einen Gewerbebetrieb, ist auf jeden Fall eine gesonderte Gewinnermittlung und eine gesonderte Erklärung der Einkünfte erforderlich.

**Umsatzsteuerliche Behandlung der Maschinengemeinschaft:** Wird die Maschinengemeinschaft nicht gegenüber Fremden tätig – es handelt sich einkommenssteuerlich um eine Kostengemeinschaft – ist aus umsatzsteuerlicher Sicht zu prüfen, in welcher Weise die Kosten auf die Mitglieder verteilt werden. Werden die Kosten unter den Mitgliedern entsprechend ihrem Beteiligungsverhältnis aufgeteilt, ist die Maschinengemeinschaft umsatzsteuerlich gesehen kein Unternehmen. Die Maschinengemeinschaft braucht dann keine Umsatzsteuererklärung abzugeben, sie ist allerdings auch nicht vorsteuerabzugsberechtigt.

#### 4.2.3 Steuerliche Beurteilung sowie mögliche Vor- und Nachteile einer GmbH

Eine Maschinengemeinschaft in der Rechtsform der GmbH ist steuerlich stets ein Gewerbebetrieb. Dies ist aber nicht nachteilig, solange sie im Wesentlichen nur kostendeckend für die Mitglieder tätig ist und keine oder nur geringe Gewinne erzielt. Deshalb stehen für ihre Wahl andere Aspekte im Vordergrund, auf die nachfolgend eingegangen wird.

Die Bruchteilsgemeinschaft und die GbR eignen sich in der Regel nur für Gesellschaften mit relativ wenig Gesellschaftern. Zunehmend werden jedoch auch Maschinengemeinschaften gegründet, an denen eine große Zahl Gesellschafter beteiligt ist (z.B. Zuckerrübentransport).

Obwohl auch bei den größeren Maschinengemeinschaften häufig noch die Gesellschaft bürgerlichen Rechts vorzufinden ist, sehen die beteiligten Landwirte verstärkt die folgenden Vorteile der GmbH.

Aus rechtlicher Sicht hat die GmbH den wichtigen Vorteil der Haftungsbeschränkung. Die Beschränkung der Haftung auf die Stammeinlage ist nur durch die Kapitalgesellschaft (GmbH, Aktiengesellschaft, Genossenschaft) sicher zu erreichen. Die in der Vergangenheit oft vorgeschlagene GbR mbH ist nach neuerer BGH-Rechtsprechung abzulehnen, da mit dieser Rechtsform die Haftung nicht wirksam begrenzt wird.

Ein weiterer Vorteil der GmbH liegt in dem vereinfachten Gesellschafterwechsel. Die Anteile können unentgeltlich oder gegen Entgelt abgetreten werden, ohne dass die Bilanz der Kapitalgesellschaft dadurch berührt wird.

Ein großer Nachteil der gewerblichen Maschinengemeinschaft in der Rechtsform der GbR liegt in der Tatsache, dass sich an dieser eine landwirt-

schaftliche GbR nicht beteiligen darf. Die gewerblichen Einkünfte der Maschinengemeinschaft würden nach der Rechtsprechung des Bundesfinanzhofes auf die landwirtschaftliche GbR abfärben, so dass diese insgesamt gewerblich wird. An einer gewerblichen Maschinengemeinschaft sollten sich deshalb stets nur die Einzelpersonen, also auch die Gesellschafter einer landwirtschaftlichen GbR persönlich beteiligen. Diese Problematik der gewerblichen Abfärbung gibt es bei der GmbH nicht. So kann sich auch eine landwirtschaftliche GbR als Gesellschafter an einer GmbH beteiligen.

**Die Rechtsform der GmbH hat aber auch Nachteile:** So sind die Gründungskosten relativ hoch. Den größten Anteil macht hier vor allem die notarielle Beglaubigung sämtlicher Dokumente aus, wie z.B. die Satzung der GmbH, sämtliche Anmeldungen zum Handelsregister etc.

Die vertraglichen Beziehungen zwischen Gesellschaft und Gesellschaftern müssen eindeutig geregelt werden. Leistungen müssen wie zwischen Fremden abgerechnet werden, da sonst steuerlich nachteilige verdeckte Gewinnausschüttungen entstehen. So dürfen beispielsweise ohne sachlichen Grund keine unterschiedlichen Preise für Gesellschafter und Nichtgesellschafter vereinbart werden.

Zudem gelten für die GmbH die strengen Rechnungslegungsvorschriften des Handelsgesetzbuches. Der Jahresabschluss unterliegt der Publizitätspflicht und ist wegen der Formvorschriften tendenziell etwas teurer.

Da die GmbH gegenüber den Gesellschaftern wie unter Fremden abrechnen muss, ergeben sich umsatzsteuerlich geringfügige Nachteile gegenüber der Personengesellschaft. Das gleiche gilt auch bezüglich der Gewerbesteuer, zumal bei der Personengesellschaft ein Freibetrag und ein gestaffelter Gewerbesteuersatz zur Anwendung kommt.

Es lässt sich feststellen, dass einerseits die finanziellen Nachteile der GmbH mit zunehmender Größe nicht entsprechend größer werden und dass andererseits die Vorteile der Haftungsbeschränkung bei zunehmender Größe des Unternehmens mehr Gewicht bekommen. Das bedeutet, dass je größer die Maschinengemeinschaft, um so eher ist die Rechtsform der GmbH zu bevorzugen.

#### 4.3 Dienstleistungsgesellschaften<sup>4</sup>

Eine Vorstufe vor dem vollständigen Zusammenschluss von Betrieben ist die Dienstleistungsgesellschaft, bei der Arbeitskräfte und Maschinen zusammen-

---

<sup>4</sup> vgl. Köhne, M., Land & Forst 4/2001, S. 10.

geführt werden. Diese Gesellschaft ist nicht gewerblich, wenn sie ausschließlich für die beteiligten Landwirte arbeitet und keinen Handel betreibt (vgl. 4.2.2). Dienstleistungsgesellschaften sollten gewerblich sein, damit sie unbegrenzt für Fremde arbeiten und Produkte handeln können.

Tabelle 9: Vor- und Nachteile einer gewerblichen Dienstleistungsgesellschaft

Vorteile	Nachteile
Eigenständigkeit bleibt erhalten	Egoistisches einzelbetriebliches Denken und Handeln bleibt bestehen und birgt Gefahren
Sicherheit für Prämien und Förderungen	Hoher Aufwand für die betriebsindividuelle Zuteilung der Arbeitserledigungskosten
Keine Obergrenze für Lohnarbeit (1/3 vom Umsatz oder 100.000 DM)	Durch Löhne verursachte Mehrwertsteuerverluste bei pauschalierenden Betrieben
Veredlung bleibt im Stammbetrieb	Flächenarme Betriebe können Flächen anderer Betriebe für überzählige GV-Einheiten nicht nutzen
Geringere Probleme bei Auflösung (keine Aufdeckung stiller Reserven beim Feldinventar)	Poolen und Verrechnen der Ernte und Trocknungskosten ist arbeitsaufwendig
Gemeinsamer Einkauf und Verkauf der Produktionsmittel ist möglich	Optimale Fruchtfolgegestaltung durch Schwerpunktbildung und Verlagerung der Stilllegung auf die schwächsten Standorte ist beschränkt
Gemeinsame Erntetrocknung, -lagerung und -verkauf möglich	Monatliche Umsatzsteuererklärung, Terminzwang, höhere Buchführungs- und Steuerberatungskosten

Eine Dienstleistungsgesellschaft kann als GbR oder als GmbH geführt werden. Bei einer großen Anzahl von Gesellschaftern und bei umfangreicher gewerblicher Tätigkeit wird die GmbH empfohlen (vgl. Kapitel 4.2.3).

Tabelle 10: Kriterien für die Wahl der Rechtsform bei Gründung einer Dienstleistungsgesellschaft

Kriterien	GbR Idw.	GbR gewerbl.	GmbH
Stammkapitaleinlage (DM)	0	0	50.000
Handelsregistereintragung	Nein	Nein	Ja
Haftungsbeschränkung	Nein	Nein	Ja
Gewerbesteuerpflicht	Nein	Ja	Ja
Buchführungs-/Abschlusskosten	Niedrig	Niedrig	Hoch
Maschinenbuchwertfortführung	Nein	Nein	Nein
Aufdeckung stiller Reserven bei der Auflösung	Ja	Ja	Ja
Begrenzung gewerblicher Lohnarbeit	Lohnarbeit nicht erlaubt	Nein	Nein
Unterschiedl. Verrechnungssätze für Gesellschafter möglich	Ja	Ja	Nein
Einkauf von Produktionsmittel gemeinsam erlaubt	Nein	Ja	Ja

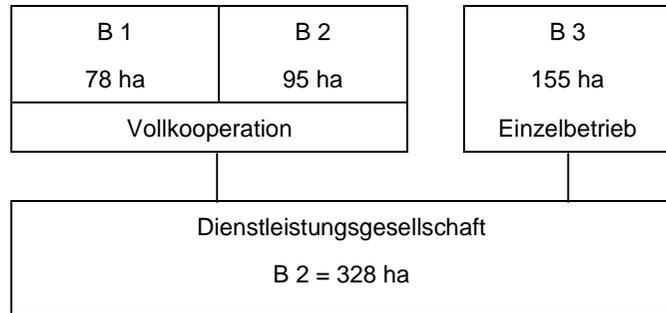
Die überwiegend für Landwirte tätige GbR-Dienstleistungsgesellschaft kann die ha-Sätze für die Arbeitserledigung an den tatsächlich entstandenen Kosten ausrichten und dabei trotzdem für fremde landwirtschaftliche Lohnarbeit andere Leistungspreise verrechnen.

Jeder Einzelbetrieb kann auch eigene Arbeitskräfte stellen, so dass der Lohn nicht oder nur teilweise in die Verrechnung einbezogen werden muss.

Da jede Frucht bzw. jedes Anbauverhältnis individuelle Kosten verursacht, werden vorweg ha-Sätze je Arbeitsgang kalkuliert. Mit prozentualen Zu- und Abschlägen lassen sich dann die ha-Sätze nachträglich so anpassen, dass der Verrechnungsbetrag mit den tatsächlichen Kosten der Arbeitserledigung übereinstimmt.

Im Folgenden wird ein Fallbeispiel für eine erfolgreiche Dienstleistungsgesellschaft gebracht.

Fallbeispiel:



Von diesen drei Ackerbaubetrieben sind B1 + B2 eine Vollkooperation eingegangen. B3 bleibt aufgrund des anstehenden Generationswechsels und der fehlenden und notwendigen Genehmigung durch den Verpächter zum Beitritt in eine GbR selbstständig.

B2 betreibt die Dienstleistungsgesellschaft auf eigene Rechnung. Der Landwirt B1 arbeitet mit und bekommt die Arbeitsstunden bezahlt. Er hat noch eine Veredlung und eine Direktvermarktung. Die Veredlung ist aus steuerlichen Gründen Teil der Vollkooperation, wird aber separat so gebucht, dass der Gewinn daraus dem Landwirt B1 gutgeschrieben wird. Die Veredlung wird dadurch nicht gewerblich. Bei Gründung der Kooperation hat B1 seine Maschinen an B2 verkauft. Die notwendigen Wirtschaftsgebäude haben B1 + B2 in die Vollkooperation zur Nutzung eingebracht.

Arbeits erledigungs-kosten in DM/ha	Vor der Kooperation	Nach der Kooperation
	1.323	1.031

Quelle: eigene Berechnungen, 2000

Durch die Dienstleistungsgesellschaft haben sich somit die Arbeits erledigungskosten im Betrieb B1 um  $\varnothing$  300 DM/ha verringert.

## 4.4 Vollkooperationen

### 4.4.1 Fiktive Vollkooperation

Die Unsicherheit in den letzten Jahren, wie landwirtschaftliche Vollkooperationen steuerlich und in Bezug auf staatliche Zuwendungen behandelt werden,

hat dazu geführt, dass einige Landwirte zunächst nicht die volle vertragliche Bindung eingegangen sind. Diese Landwirte arbeiten als ob sie eine Vollkooperation hätten. Es ist aber nur eine „fiktive Gesellschaft“. Diese Wirtschaftsform kann eine gute vorgeschaltete Testphase sein, bevor eine feste, langfristige vertragliche Bindung eingegangen wird. Ob die Ernte gepoolt und wie sie auseinandergerechnet wird, ist in jedem Fall individuell geregelt, dafür gibt es keine Musterverträge. Die Arbeitserledigung erfolgt in allen Fällen gemeinsam. Jeder stellt im Verhältnis seiner Flächen Arbeit und Maschinenkapital zur Verfügung, laufende Kosten werden entsprechend dem Flächenanteil verteilt.

Diese Art der Zusammenarbeit verlangt besonders viel Vertrauen und gegenseitiges Einverständnis. Im Falle eines Streites mangels schriftlicher Verträge und Abrechnungen ist die Durchsetzung von Ansprüchen nur sehr schwer möglich. Wer diese Phase gut verkraftet, ist geeignet für eine Vollkooperation.

### 4.4.2 Betriebsgemeinschaften – „Rechtsform GbR“

Unter einer landwirtschaftlichen Betriebsgemeinschaft wird im Allgemeinen die gemeinsame Bewirtschaftung mehrerer ehemals als Einzelunternehmen geführter landwirtschaftlicher Betriebe in der Rechtsform der GbR verstanden. Dabei werden die land- und forstwirtschaftlichen Betriebe zum Teil zur Nutzung (Fläche, Gebäude und Lieferrecht), zum Teil als Eigentum in das Gesamthandsvermögen (Maschinen, Feldinventar und Vorräte) eingebracht. Die Einbringung der Flächen und Gebäude in das Gesamthandsvermögen der GbR wird aus **grunderwerbsteuerlichen** und aus **höferechtlichen** Gründen wie auch aus **Eigentumsüberlegungen** vermieden. Für die landwirtschaftlichen Betriebsgemeinschaften in der Rechtsform der GbR gelten die Vorschriften der §§ 705 ff BGB. Da die Regelungen des BGB sehr allgemein und knapp gehalten sind, wird nahezu in allen Fällen ein gesonderter GbR-Vertrag geschlossen.

#### 4.4.2.1 Einführende Analyse

Vor einem vollständigen Zusammenschluss landwirtschaftlicher Betriebe ist zunächst eine gründliche Einzelbetriebsanalyse notwendig. Sie ermöglicht den interessierten Landwirten sowie dem beteiligten Berater den notwendigen tieferen Einblick. Die Analyse sollte enthalten:

- den finanziellen Status und die Entwicklung des Einzelbetriebes;
- die Bodenqualität (EMZ) und die spezielle Bodenfruchtbarkeit (Ertragsniveau, Nährstoffversorgung);

- c) die innere Verkehrslage, Schlaggrößen, Erschließung, Melioration;
- d) Liefer- und Brennrechte;
- e) Mechanisierung (Umfang und Zustand);
- f) Arbeitskräfte (Entlohnung und Leistung);
- g) Erlös- und Kostenstruktur, Marktverbindungen und
- h) Gebäudebestand, dessen Zustand und Lagerkapazitäten.

Ergibt eine gründliche Analyse der Betriebe und Menschen weitere positive Aspekte, die für eine GbR-Gründung sprechen, dann wird der zukünftige Betrieb in einer Kalkulation gerechnet und es werden die möglichen Ergebnisse dargestellt. Die Kalkulation basiert auf realistischen Ertrags- und Aufwandsdaten. Das Ergebnis sollte mit Daten erfolgreicher Betriebe verglichen werden. Der so ermittelte Gewinn kann dann modellhaft auf die zu entlohnenden Faktoren verteilt werden und beeinflusst damit ganz erheblich die Vertragsgestaltung. Auf der Grundlage dieser Analysen sind dann verschiedene Aspekte zu bearbeiten, auf die im Folgenden eingegangen wird.

#### 4.4.2.2 Stellung des Landwirts in einer Gesellschaft

Ein wesentliches wirtschaftliches Ziel der Landbewirtschaftung ist eine gute Entlohnung der eingesetzten Faktoren Arbeit, Boden, Kapital und Lieferrechte. Daneben gibt es den Anspruch auf einen sicheren Arbeitsplatz und auf eine angenehme gesellschaftliche Stellung.

Die unternehmerischen Fähigkeiten der Landwirte sind sehr unterschiedlich. Diese Fähigkeiten müssen bei der Stellung und Aufgabenteilung in einer Betriebsgemeinschaft stark berücksichtigt werden. Die Mitarbeit ist wie folgt zu unterscheiden:

**Passiver Partner:** Der Hofbesitzer ist z.B. zu jung, zu alt oder geht einer anderen Tätigkeit nach. Diese Konstellation ist in der Regel die beste für den aktiven Partner.

**Begrenzte Mitarbeit:** Diese Fälle treten regelmäßig auf, wenn ein Partner einen Teil seiner Arbeitskraft in einem anderen Betriebszweig benötigt (Veredlung etc.). Können die zur Verfügung gestellten Arbeitsstunden in Arbeitsspitzen eingesetzt werden, sind sie besonders wertvoll.

Die Anzahl der Jahresarbeitsstunden, die geleistet und honoriert werden, sind festzulegen. Die Vergütung der Arbeit ist zu regeln, sie kann je nach Fähigkeit und Arbeitsleistung variieren.

**Volle Mitarbeit:** Bringen mehrere Gesellschafter ihre volle Arbeitskraft ein, sind die Zuständigkeiten und Vergütungen besonders sorgfältig zu re-

geln. Die Gewinnhöhe wird sehr stark vom verantwortlichen Unternehmer beeinflusst. Der unternehmerisch fähigste Landwirt sollte die leitende Funktion übernehmen. Bringt so eine Persönlichkeit ihr Wissen und Können ein, dann können die anderen Gesellschafter davon stark profitieren. In der Regel bekommt solch ein Unternehmer diese besondere Leistung in einem höheren Gewinnvorweg entlohnt. Schwächere Gesellschafter müssen diese Stellung und die höhere Vergütung akzeptieren, was nicht immer leicht fällt.

Die Ehepartner müssen die Stellung des Partners in der Gesellschaft ebenfalls akzeptieren. Auch ihre Verhaltensweisen haben großen Einfluss auf die Beständigkeit einer Gesellschaft. Die Empfindlichkeiten sind groß und die dadurch bedingten Störungen treten häufiger auf als erwartet. Oft bringen Ehepartner begrenzt Arbeit in die Gesellschaft ein, indem sie die Buchführung und den Bürobetrieb übernehmen. Ist es der Partner eines Gesellschafters, der nicht Geschäftsführer ist, ergibt diese Tätigkeit automatisch eine Kontrollfunktion, die nützlich ist, weil Misstrauen erst gar nicht entsteht.

**Geschäftsführer als Angestellter:** Sind alle Gesellschafter nicht in der Lage, ihre Arbeitskraft einzubringen, weil andere Berufe, andere Tätigkeiten oder das Alter sie daran hindern, dann werden die Gesellschaften von angestellten Betriebsleitern geführt. Werden dabei starke Persönlichkeiten eingesetzt, können solche Betriebe sehr erfolgreich geleitet sein. Die Arbeit wird als Fremdlohn vergütet, nicht als Gewinn. Eine Gewinnbeteiligung (Tantieme) kann vereinbart werden.

Der sprunghafte Bedarf an Arbeitsstunden in bestimmten Zeitspannen zeigt das Problem der überschüssigen und der fehlenden Arbeitskräfte in den Ackerbaubetrieben. Der Idealfall liegt vor, wenn einige Gesellschafter außer-ackerbaulichen Tätigkeiten nachgehen und gezielt Arbeitsspitzen im Ackerbau durch Einbringung einer begrenzten Arbeitszeit brechen. Bei einem festen, hohen AK-Besatz in einer Betriebsgemeinschaft müssen die Partner Wege finden, wie sie die freie Zeit in den Arbeitstälern verwenden.

#### 4.4.2.3 Liste zu bedenkender Aspekte

Da die Vollkooperation eine starke vertragliche Bindung beinhaltet, muss eine Reihe von Aspekten bedacht werden, damit die Kooperation erfolgreich arbeitet und möglichst keine Enttäuschungen entstehen. Nach unseren Erfahrungen sind dabei zehn Bereiche zu unterscheiden. Die nachfolgende Behandlung zeigt zugleich, was zu beachten ist:

**Erster Bereich – Landwirt und Familie:** Im Vordergrund steht immer die Frage, sind die Menschen von ihrer Veranlagung her geeignet für eine so starke Bindung, die die Gesellschaftsform „Vollkooperation“ fordert. Geeignet sind Menschen, die den wirtschaftlichen Erfolg als Ziel höher stellen als die

Verstrickung in Kleinigkeiten. Ehrlichkeit, Charakterstärke, Flexibilität und Freundlichkeit sind wünschenswerte positive Eigenschaften. Ehepartner, Eltern und Kinder müssen positiv hinter der Entscheidung „wirtschaften in einer Gesellschaft“ stehen. Ein jeder potenzielle Kooperationspartner muss sich erst einmal selbst prüfen, ob er in der Lage ist, das Denken von „Mein und Dein“ in „Unser“ umzusetzen, d.h. ein in Gesellschaftsform wirtschaftender Betrieb kann nur als „Unser Betrieb“ gesehen werden. Darüber hinaus muss er sich fragen lassen, ob er nachhaltig für „Gemeinsames“ denken und arbeiten kann. An Einzelunternehmern manchmal bestaunte „Bauernschläue und Schlitzohrigkeit“ sind im Innenverhältnis unter den Gesellschaftern nicht förderlich. Gegenseitig ist zu fragen und offen zu legen, wie man bisher gewohnt war, Konflikte zu lösen. Hierfür Regeln und Übungsmechanismen zu entwickeln, sollte man sich nicht scheuen. Von großer Bedeutung können die Eigenschaften des zu bestimmenden Geschäftsführers sein, die über seine fachliche Kompetenz hinaus das Gedeihen eines Gemeinschaftsbetriebes fördern. Es sind seine Souveränität, seine Selbstbeherrschung, seine Ehrlichkeit und seine Vermittlungsfähigkeit.

Einen relativ großen Raum ist der Zielfindung einer Gesellschaft einzuräumen. Jeder Gesellschafter sollte den für ihn vorteilhaften Teil erkennen können, wobei der wirtschaftliche Erfolg der gemeinsamen Bewirtschaftung der beste „Kitt“ für manchmal entstehende Risse ist.

**Zweiter Bereich – Standort, Bodenqualität und Lieferquoten:** Die Entfernung der Betriebe zueinander mit unterschiedlicher Höhenlage und Bodenarten haben im Ackerbau sowohl positive als auch negative Auswirkungen. Negativ sind Wege durch Siedlungsgebiete mit engen Straßenverhältnissen und starkem Straßenverkehr. Positiv können sich auswirken: Boden- und Klimaunterschiede, die zu zeitlich versetzter Feldarbeit führen und damit Arbeitsspitzen brechen. Die Konzentration des Anbaus von unterschiedlichen Feldfrüchten erspart Arbeits- und Kontrollwege.

**Dritter Bereich – Gebäude und Technikausstattung:** Große Bedeutung im Ackerbau hat die Trocknung und Einlagerung der Körnerfrüchte in der Ernte. Bei Ablieferung in der Ernte ist der Landwirt in der Regel in einer schwachen Position. Große Mähdruschkapazitäten, die durch Gesellschaftsgründung oft entstehen, verlangen hohe Annahme- und Verladekapazitäten. Bei der Auswahl und Einbringung der Gebäude in eine Gesellschaft ist deren Eignung zu prüfen.

**Vierter Bereich – Vermögen und Finanzierung der Betriebe:** Die Gesellschaftsform hat eine starke Auswirkung auf die gegenseitige Haftung. Bei einer Vollkooperation gibt es keine rechtlichen Einschränkungen, die Gesellschafter haften mit ihrem vollen Vermögen bei der Entstehung von Verlusten und Risiken. Dieses Risiko muss bekannt gemacht werden. Dementspre-

chend ist die Liquidität und die Stabilität eines Gesellschafters vor Gründung einer Betriebsgemeinschaft genau zu prüfen. Ergibt die Prüfung eine zu geringe Ausstattung mit Eigenkapital und ist die Last des Fremdkapitals einer der Gründe für die Suche nach einem potenten Kooperationspartner, ist die Ursache für diesen Zustand mit großer Sorgfalt zu erforschen. Liegt die Ursache der Verschuldung bei überhöhten Privatausgaben, ist bei dem zukünftigen Gesellschaftsvertrag zu vereinbaren, wie überhöhte Privatausgaben und die daraus folgende Verschuldung durch wirksame Regelungen vermieden werden können. Finanzielle Disziplin hat einen hohen Stellenwert. Bei Pächtern, die in der Regel weniger Eigenkapital im Vergleich zum Hofeigentümer haben, ist nicht nur deren Pachtvertragssituation, sondern auch deren persönliche Situation von großer Bedeutung.

Für den Fortbestand der Kooperation sind Fälle wie Tod oder Ehescheidung vorrangig vertraglich zu behandeln und zu regeln, da sie zu erheblichen finanziellen Belastungen und dadurch ggf. zur vorzeitigen Auflösung von Gesellschaften führen können.

Die Entschuldung von Betrieben, mit und ohne Substanzveräußerung und deren Auswirkung auf Flächen und Gebäude, ist dort wo nötig ebenfalls zu prüfen.

**Fünfter Bereich – Steuerliche Auswirkungen:** Jede Art von gemeinschaftlicher Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Betriebe hat steuerliche Konsequenzen und umgekehrt hat die Steuergesetzgebung großen Einfluss auf die Gesellschaftsform. Eine grundlegende Unterscheidung ist zwischen einer Kapital- und einer Personengesellschaft zu treffen. Die meisten Neugründungen von Vollkooperationen erfolgen als GbR, weshalb auch nur diese vorgestellt werden. Dabei sind besonders die folgenden steuerlichen Aspekte zu berücksichtigen.

Flächenarme Betriebe mit starker Veredlung können über eine Betriebsgemeinschaft die notwendige Flächenausstattung erlangen, so dass die Gewerblichkeit des ganzen Betriebes verhindert wird.

Führt der Zusammenschluss von Betrieben aufgrund der Degression im Vieheinheitenschlüssel zu weniger Vieheinheiten, kann das negativ sein.

Veredlungszweige, die ein einzelner Gesellschafter auf eigenes Risiko innerhalb einer Gesellschaft betreibt, sind steuerrechtlich durch eine Mindestbeteiligung der übrigen Gesellschafter zu sichern, so dass sich daraus nicht-gewerbliche Betriebszweige entwickeln. Das hindert allerdings nicht daran, eine gesonderte betriebsinterne Abrechnung dafür zu erstellen.

Gewinnvorweg für Lieferrechte sind wegen sonst fälliger Umsatzsteuer zu begrenzen oder zu vermeiden. Vorher in den Einzelbetrieben getätigte

Sonderabschreibungen auf Inventar können zu unausgewogenen Buchwerten beim Inventar führen, das eingebracht wird. Mit einer Ergänzungsbilanz kann notfalls ein Ausgleich geschaffen werden.

Bei Gründung einer Gesellschaft können hohe Investitionen die Folge sein, so dass der Wechsel von der Umsatzsteuerpauschalierung zur Regelbesteuerung für z.B. fünf Jahre interessant sein kann. Bisher gewillkürtes Vermögen in den Einzelbetrieben soll in der Regel weiterhin Betriebsvermögen bleiben. Es ist dann im Sonderbetriebsvermögen des jeweiligen Gesellschafters fortzuführen.

**Sechster Bereich – Stellung des Hofes:** Für den Bestand eines Gemeinschaftsbetriebes ist die einwandfrei formulierte Regelung der Hofesnachfolge der einzelnen Gesellschafter noch wichtiger als im allein wirtschaftenden Unternehmen. Hier werden nicht nur die eigenen, sondern auch die Interessen der Partner berührt. Ein vom jeweiligen Gesellschafter erstelltes Testament sollte auf die Besonderheiten des Gemeinschaftsbetriebes abgestimmt sein. Generell ist auf unterschiedliche Gesetzesvorschriften für Erbregelungen zu verweisen, wie z.B. auf das im Norden geltende Höferecht.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen:

- die landwirtschaftliche Eignung des Hofnachfolgers;
- der Hinweis im Testament, dass das in den Gemeinschaftsbetrieb „zur gesamten Hand“ eingebrachte Inventar zum Hofvermögen zu zählen ist;
- dass der vorzeitige Tod eines Gesellschafters nicht zur Auflösung der Gesellschaft vor Vertragsabschluss führt und im Fall einer Erbengemeinschaft diese nur mit einer Stimme sprechen kann.

Entsprechend sind Eheverträge sowohl mit dem Testament als auch mit dem Gesellschaftsvertrag abzustimmen.

**Siebter Bereich – Begrenzte Fremdarbeit und Handel mit landwirtschaftlichen Produkten:** Um Gewerblichkeit zu vermeiden, dürfen Einzellandwirte und landwirtschaftliche Gesellschaften nur in Höhe von 1/3 des Umsatzes bzw. bis zu einem Umsatz von 100.000 DM p.a. Umsätze aus Fremdarbeit tätigen. Die Umsätze für gewerbliche Auftraggeber dürfen nur 20.000 DM p.a. betragen. Verboten ist jeglicher Handel mit landwirtschaftlichen Produkten bzw. Produktionsmitteln. In der Praxis wird das oft nicht konsequent beachtet. Wer im Auftrag düngt und spritzt, liefert manchmal auch die Mittel, was steuerschädlich sein kann. Wird eine gewerbliche Dienstleistungsgesellschaft gegründet und solo betrieben oder wird eine gewerbliche Dienstleistungsgesellschaft einer Vollkooperation vorgeschaltet, kann Fremdarbeit unbegrenzt getätigt sowie Landhandel betrieben werden.

**Achter Bereich – Pachtverträge, Aufnahme neuer Gesellschafter:** Ist einer der Gesellschafter Pächter eines geschlossenen Betriebes oder auch von Einzelparzellen, so hat er grundsätzlich vom Verpächter vor Einbringung seiner Flächen in eine Gesellschaft dessen Zustimmung einzuholen. Wird die Genehmigung nicht eingeholt, hat der Verpächter ein außerordentliches Kündigungsrecht. Auch bei Aufnahme einer weiteren Person in die Gesellschaft ist die Zustimmung des Verpächters notwendig. Scheidet ein Gesellschafter aus, kann eine Verpächterzustimmung für die Fortsetzung des Pachtverhältnisses notwendig werden, wenn der Ausscheidende die Hauptbezugsperson zum Verpächter ist.

Im Gesellschaftsvertrag sollte geregelt werden, wer bei Zupachtungen nach Gründung einer Gesellschaft als Pächter auftritt, ob es also der einzelne Gesellschafter oder die Gesellschaft ist. Darüber hinaus ist von Fall zu Fall zu regeln, wem die Pachtflächen bei Beendigung der Gesellschaft zufallen. Bei Zupachtungen nach der Gründung empfiehlt es sich aus Gründen der Rechtssicherheit, dass von einzelnen Gesellschaftern, also Personen, und nicht von der GbR gepachtet wird. Lieferrechte von Einzelbetrieben, die bei einer Vollkooperation gemeinsam beliefert werden, bedürfen der Zusammenführung für die Belieferung. Das Eigentum und evtl. Zuwächse durch Gutschriften müssen für spätere Auseinandersetzungen dokumentiert werden.

**Neunter Bereich – Staatliche Zuwendungen und Förderungen:** Zur Zeit werden die wichtigsten staatlichen Zuwendungen für den Ackerbau flächenbezogen bezahlt. Die Verantwortung für die exakte Flächenerfassung und für die Einhaltung aller Vorschriften zur Erlangung der derzeitigen hohen staatlichen Zuwendungen ist genau zuzuordnen und liegt in der Regel beim Geschäftsführer. Fehlerhafte Angaben können zu mehrjährigen hohen Prämienverlusten führen. Einige Förderrichtlinien für Investitionen und die Förderung besonders umweltverträglicher Bewirtschaftungsformen sind länderspezifisch und müssen besonders bedacht werden. Mehrere Gesellschafter können Einzelansprüche bündeln und in einer Gesellschaft investieren. Die Mindestnutzungsdauer, die Gewichtung des Einkommens und die Wohnsitzfrage müssen dabei berücksichtigt werden.

**Zehnter Bereich – Versicherungen, Haftung:** Werden Einzelbetriebe in eine Gesellschaft überführt, entsteht versicherungstechnisch ein neuer Betrieb, der seinen eigenen Versicherungsschutz erhält. Die verbleibenden Risiken auf den Restbetrieben können entsprechend dem reduzierten Umfang angepasst werden.

Bei der Kranken- und Alterskasse bleibt jeder Gesellschafter versicherungspflichtig, es sei denn, es liegen besondere Befreiungsgründe vor.

#### 4.4.2.4 Steuerliche Fragen im Zusammenhang mit der Gründung einer landwirtschaftlichen Betriebsgemeinschaft<sup>5, 6</sup>

Wird ein Betrieb, ein Teilbetrieb oder ein Mitunternehmeranteil gegen Gewährung von Gesellschaftsrechten in eine Personengesellschaft eingebracht, liegt ein Fall gemäß § 24 UmwStG vor. Die Personengesellschaft darf das eingebrachte Betriebsvermögen in ihrer Bilanz, einschließlich der Ergänzungsbilanzen für ihre Gesellschafter, mit dem Buchwert oder mit einem höheren Wert ansetzen. Dabei dürfen die Teilwerte der einzelnen Wirtschaftsgüter nicht überschritten werden.

Landwirtschaftliche Betriebe verfügen in der Regel über erhebliche steuerverstrickte stille Reserven. Das heißt, der Teilwert der Wirtschaftsgüter liegt deutlich über dem steuerlichen Buchwert. Dieses ergibt sich bereits aus dem für landwirtschaftliche Betriebe geltenden Bewertungswahlrecht beim Feldinventar, das die überwiegende Mehrzahl der landwirtschaftlichen Betriebe durch den Nichtansatz des Feldinventars in Anspruch genommen hat. Aber auch bei den Maschinen sind häufig, durch die Inanspruchnahme von Sonderabschreibungen oder der degressiven Abschreibung, erhebliche stille Reserven vorhanden. Um die stillen Reserven im Zusammenhang mit der Einbringung des Betriebes in die Betriebsgemeinschaft nicht versteuern zu müssen, wird gemäß § 24 UmwStG der Buchwertansatz gewählt.

Beim Ansatz des Buchwertes gibt es zwei Möglichkeiten. So können zum einen die eingebrachten Wirtschaftsgüter in der Gesamthandsbilanz der Betriebsgemeinschaft mit den ursprünglichen Buchwerten dargestellt werden. Zum anderen kann in der Gesamthandsbilanz der Teilwert ausgewiesen werden, der durch eine negative Ergänzungsbilanz für den einzelnen Gesellschafter wieder auf den Buchwert abgestockt wird. Die zuletzt genannte Darstellungsweise ist zwar kompliziert, sie ist jedoch unter wirtschaftlicher Betrachtungsweise die zutreffendere. Sie führt langfristig zur Aufdeckung der stillen Reserven beim Einbringenden. Denn der Passivposten in der Ergänzungsbilanz wird über die Restnutzungsdauer der jeweiligen Wirtschaftsgüter erfolgswirksam und damit steuerlich zulasten des Gesellschafters aufgelöst.

Auch bei der Beendigung einer Betriebsgemeinschaft, wie auch vorweg im Hinblick auf diese, sind steuerliche Probleme zu bedenken. Das Wichtigste wird wie folgt skizziert.

---

<sup>5</sup> Moser R., Kooperationen: Mit blauem Auge davongekommen?; top agrar 4/1999 S. 52

<sup>6</sup> Moser R., GbR-Auflösung: Durch rechtzeitiges Planen Steuern sparen; top agrar spezial 11/1997 S. 9

Bis zum 01.01.1999 konnte eine Personengesellschaft im Wege der Realteilung erfolgsneutral zu Buchwerten geteilt werden. Dabei wurden die einzelnen Wirtschaftsgüter der Personengesellschaft aus der Gesamthandsbilanz zu Buchwerten in die Einzelunternehmen der ehemaligen Gesellschafter der Personengesellschaft überführt.

Nach § 16 Abs. 3 EStG ist die Realteilung einer Betriebsgemeinschaft seit dem 01.01.1999 stets als Aufgabe des Betriebes zu behandeln. Das hat zur Folge, dass sämtliche, im Gesamthandsvermögen ruhende, stille Reserven von den Mitunternehmern versteuert werden müssen.

Etwas anderes gilt lediglich dann, wenn im Rahmen der Realteilung Teilbetriebe an die einzelnen Mitunternehmer zurückübertragen werden. Ein Teilbetrieb ist ein mit einer gewissen Selbständigkeit ausgestatteter, organisch geschlossener Teil des Gesamtbetriebes, der für sich betrachtet alle Merkmale eines Betriebes, im Sinne des Einkommensteuergesetzes, aufweist und für sich lebensfähig ist. Eine völlig selbständige Organisation mit eigener Buchführung ist dagegen nicht erforderlich.

Um die Teilung der Personengesellschaft steuerneutral durchführen zu können, ist es erforderlich, zunächst innerhalb des Gesamtunternehmens Teilbetriebe zu bilden und diese noch einige Zeit im Rahmen des Gesamtbetriebes fortzuführen. Erst dann kann die Realteilung zu Buchwerten erfolgen, indem jeweils ein Teilbetrieb auf den Mitunternehmer übertragen wird.

#### 4.4.2.5 Einbringung der Faktoren und deren Bewertung

Wie anfangs ausgeführt, werden von den Gesellschaftern einige Faktoren lediglich zur Nutzung und einige zur Gesamthand, also als Gesamthandsvermögen, eingebracht. Im letztgenannten Fall müssen sie für die jährliche Gewinnverteilung und für eine spätere Auseinandersetzung bewertet werden.

In der Regel werden folgende Faktoren als Gesamthandsvermögen eingebracht: Feldinventar, Totes Inventar, Wirtschaftsvorräte und Finanzmittel. Der festgestellte Wert wird vertraglich dokumentiert. Bei Vertragsende hat der einzelne Gesellschafter Anspruch auf Rückgabe dieses Wertes.

### **Boden**

Die landwirtschaftlichen Flächen werden nur zur Nutzung eingebracht. Die Größe der landwirtschaftlichen Fläche sollte so ermittelt werden, dass die Katasterflächen und die tatsächlich bewirtschafteten Flächen erfasst werden, so dass diese Flächenangaben auch für die derzeitige Antragstellung auf staatlichen Zuwendungen verwendet werden können.

Diese Flächenerfassung muss ganz exakt sein, denn bei Differenzen sind die staatlichen Zuwendungen gefährdet. Zusätzlich zur Fläche wird die Bodenqualität durch Ermittlung der Ertragsmesszahlen (EMZ) erfasst. Die EMZ wurden bei der Bodenschätzung festgelegt, die Mehrzahl der Flächen ist damit richtig bewertet.

Zu- und Abschläge von den EMZ können notwendig sein bei:

- Grünlandumbruch, Schutzzonen an fließenden Gewässern;
- Entwässerung (neue Drainagen) oder Vernässungen;
- Schlechte Nährstoffversorgung (z.B. niedrige pH-Werte);
- Verseuchung durch Problemunkräuter oder Nematoden;
- Schlaggrößen und –zuschnitt, innere Verkehrslage etc.

Der Faktor Boden – gemessen an der Summe der EMZ – ist ein wichtiger Schlüssel für die Gewinnverteilung.

### **Wirtschaftsgebäude**

Nur die notwendigen landwirtschaftlichen Gebäude werden zur Nutzung eingebracht. Ein Ackerbaubetrieb benötigt heute in erster Linie Gebäude zur Lagerung von Körnerfrüchten und Mineraldünger, große Hallen für Großmaschinen und eine beheizbare Werkstatt für die Maschinenpflege und –reparatur bei schlechtem Wetter. Die übrigen Gebäude soll der jeweilige Besitzer selbst nutzen oder vermieten.

Der Gewinnanteil für die Gebäudenutzung soll die Nutzbarkeit und den örtlichen Mietmarkt berücksichtigen. Vorweg ausgeschüttet werden z.B. 6 bis 18 DM/m<sup>2</sup>/Jahr. Diesbezüglich gibt es keine Vorschrift, so dass die Vertragspartner mit Hilfe des Beraters gemeinsam den ausgewogenen Wert suchen und festlegen sollten.

**Getreidelager:** Der Wert eines Lagers ist stark abhängig vom Aufwand für die Beschickung und Entnahme, von den Belüftungsmöglichkeiten und den hygienischen Bedingungen (Kornkäfer, Vögel, Nagetiere). Große Mähdrescher verlangen hohe Annahme- und Trocknerleistungen. Diese Kapazitäten werden oft nur auf einem der beteiligten Betriebe ausgebaut. Gewinnvorweg für Getreidelager sind gerechter über den m<sup>3</sup>-Lagerraum und nicht über den m<sup>2</sup>-Preis zu bemessen. Silos mit Trichterausläufen können z.B. höher bemessen werden als arbeitsaufwendige Flachlager. Eine klare Trennung in Getreidelager (Gebäude) und Technik (Totes Inventar) ist notwendig. Damit wird entschieden, was nur zur Nutzung bzw. was ins Gesamthandsvermögen geht. Zahlungen für Betriebsvorrichtungen können Umsatz verursachen.

**Hofflächen, Waschplätze, Diesel- und AHL-Lagerstätten:** Die Einbringung dieser Anlagen kann einen Gewinnanspruch rechtfertigen.

Die zur Nutzung eingebrachten Gebäude werden in der Regel vom Eigentümer unterhalten, versichert und im Schadensfall oder Abgang ersetzt.

### **Lieferrechte**

Lieferrechte werden ebenfalls nur zur Nutzung eingebracht. Die Rentabilität des Ackerbaus wird z.B. wesentlich vom Umfang des Zuckerrübenanbaus beeinflusst. Die dafür notwendigen Lieferrechte, die der einzelne Landwirt in eine GbR einbringt, können sehr unterschiedlich sein.

Landwirte mit einseitig hohen Lieferrechten erhalten als Gewinnvorweg im Ø 3 DM/dt für A-Lieferrecht und 0,50 DM/dt für B-Lieferrecht. Zahlungen für Lieferrechte können Umsatzsteuer verursachen.

### **Feldinventar**

Das Feldinventar gilt als Kapitaleinbringung und geht in das Gesamthandsvermögen der Gesellschaft ein. Da Gesellschaften in der Regel zu Beginn des steuerlichen Wirtschaftsjahres starten und enden, ist die Vorgehensweise bei der Wertfeststellung festzulegen. Bei Beginn einer Gesellschaft wird nachträglich die tatsächlich geerntete Naturalmenge festgestellt. Qualitätsbezogen werden unabhängig vom Verkaufszeitpunkt die im Durchschnitt erzielten Preise angesetzt. Erntebergungskosten werden unabhängig von der jeweiligen Feuchte abgezogen. Spezialkulturen und Vermehrungen bedürfen einer besonderen Vereinbarung.

Staatliche Zuwendungen, Entschädigungen für Anbaubeschränkungen, Hagel-, Wild- und Aufwuchsschäden gehen in der Regel in den Wert des Feldinventars ein, die Erlöse dafür sind dann Einnahmen der neuen GbR.

Für die Beendigung einer GbR kann eine Feldinventarwertermittlung nach tatsächlicher Ernte vereinbart werden. Empfehlenswert ist jedoch, eine Halmtaxe per 30.06. als Wahlrecht vertraglich vorzusehen.

### **Totes Inventar**

Dieses Inventar gilt auch als Kapitaleinbringung und geht ebenfalls in das Gesamthandsvermögen ein. Schließen sich mehrere Betriebe zu einer Gesellschaft zusammen, können mehrere Technischeinheiten zur Disposition stehen. In der Regel wird aus mehreren Mechanisierungseinheiten eine für die neue Betriebsgröße passend gemacht. Neue, meist größere Maschinen werden gekauft, alte werden in Zahlung gegeben.

Im Einzelfall wird entschieden, ob alle Maschinen eingebracht und überschüssige gemeinsam verwertet werden oder nur ein Teil. Bei der Wertfeststellung – das ist der wirtschaftliche Gebrauchswert bei brauchbaren bzw. der Verkehrswert bei überflüssigen Maschinen – ist eine komplette Maschinenbeschreibung notwendig. Der ermittelte Wert ist Kapital, das laufend verzinst wird und auf das der Gesellschafter am Ende Anspruch hat.

Bei Gesellschaftsende ist bei der Aufteilung der abwechselnde Zugriff üblich, der erste Zugriff wird per Los entschieden.

### Wirtschaftsvorräte

Der Wert geht ins Gesamthandsvermögen. Wirtschaftsvorräte werden mengenmäßig erfasst und mit dem zum Stichtag gültigen Einkaufspreis bewertet. Technische Vorräte (Ersatzteile u.ä.) zählen auch dazu, unter der Voraussetzung, dass sie für die vorhandenen Maschinen passend und nicht in Überzahl vorhanden sind. Nur versiegelte Pflanzenschutzmittelvorräte werden bewertet.

### Finanzmittel

Eine am 01.07. neu gegründete Gesellschaft hat ohne Einlagen kein Umlaufkapital. Zur Schaffung von Liquidität können Geldmittel eingelegt werden und wie dauerhafte Einlagen behandelt werden. Die Gesellschafter können auch der neuen Gesellschaft ein Darlehen geben, das kurz- oder mittelfristig zurückgezahlt wird.

#### 4.4.2.6 Varianten der Gewinnverteilung

Die Festlegung der Verteilung des erwirtschafteten Gewinns ist der gravierendste und wichtigste Teil bei der Vertragsgestaltung. Dieser Schlüssel hat großen Einfluss auf die jährliche Gewinnbeteiligung und am Ende einer Betriebsgemeinschaft für die Verteilung evtl. entstandener stiller Reserven oder Verluste. Die folgende Tabelle 11 zeigt mögliche Gewinnverteilungsschlüssel.

Das **Gewinnvorweg für das eingebrachte Kapital** wird mit einem Zinssatz festgelegt. Als Zinssatz wird häufig ein Satz von 4 % vereinbart, oder er wird an einen Leitzinssatz gekoppelt.

**Vergütung der Arbeit:** Die Mitarbeit der Gesellschafter ist oft sehr unterschiedlich und muss individuell durch gerechte Gewinnvorabs entlohnt werden. Der leitende geschäftsführende Gesellschafter erhält eine nach Einsatz und Fähigkeit gerechte Vergütung, insbesondere dann, wenn er es vermag, den Gewinn seiner Mitgesellschafter erheblich anzuheben.

Bleibt ein Gesellschafter in der Position eines normalen Mitarbeiters, wird er nur wie ein solcher entlohnt, z.B. mit 2.000 Std. p.a. á 25 DM/Std. = 50.000 DM. Dagegen ist es nicht ungewöhnlich, dass der erfolgreiche Manager 2.500 Std. p.a. arbeitet und dafür 100.000 DM erhält. Es gibt auch Vereinbarungen, bei denen ein Gesellschafter nur 500 Std. p.a. á 25 DM = 12.500 DM vorab vergütet bekommt. Diese wenigen Stunden bringt er nur in Arbeitsspitzen ein. Büro- und Buchführungsarbeiten werden oft an Mitgesellschafter oder deren Ehepartner delegiert. Auch diese Arbeit kann mit einem Gewinnvorab vergütet werden. Die Vergütung wird regelmäßig angepasst. Jährliche Verhandlungen können entfallen, wenn die Anpassung z.B. an den Tarif für landwirtschaftliche Angestellte gekoppelt wird. Es empfiehlt sich, vor Gründung einer Gesellschaft genügend Zeit für eine Diskussion um die Positionierung der Gesellschafter und deren Entlohnung aufzuwenden.

Tabelle 11: Muster für Gewinnverteilungsschlüssel

Faktoren	Entlohnung (nach Art, Reihenfolge und Höhe)
1. Grund und Boden (Eigentum Gesellschafter)	a) nach örtlichen Pachtansätzen /ha b) EMZxDM (Bodengüte mitberücksichtigt)
2. Liefer- und Brennrechte	zu vereinbarende Nutzungsvergütung (z.B. 10 Pf/kg Milch). Für alle Gesellschafter gleiche Werte für gleiche Vergütungsvariante.
3. Gebäude/bauliche Anlagen (zur Nutzung)	zu vereinbarende Miete
4. Arbeit	a) pauschal je Gesellschafter b) nach geleisteten Arbeitsstunden lt. Arbeitstagebuch für Gesellschafter u. Nichtgesellschafter. Arbeitsstunden werden separat mit festgelegten Stundensätzen entlohnt
5. Kapital	a) mit einem vereinbarten Zinssatz (z.B. in Höhe eines gültigen Referenzzinssatzes der EZB am Ende des Wirtschaftsjahres)
6. Restgewinn <sup>1</sup>	a) gleichmäßig auf Anzahl der Gesellschafter (nach Köpfen) b) im Verhältnis der Entlohnung der eingebrachten Faktoren (1-5) der einzelnen Gesellschafter c) nach einem bestimmten Kriterium (z.B. EMZ)

1) Der Restgewinn ergibt sich, wenn vom Gesamtgewinn die Vorabs für Arbeit, Kapital, Lieferrechte, Gebäude bedient sind.  
Quelle: Link, H., Kooperationen in der landwirtschaftlichen Produktion, 1995, S. 78, geändert

Nach unseren Erfahrungen empfiehlt sich für die Verteilung des Restgewinns im Ackerbau besonders die Summe der Ertragsmesszahlen. Denn die Ackerflächen und ihre Qualität sind die Basis der Erfolge dieser Betriebe und müssen deshalb gebührend bedacht werden.

Der Schlüssel für die Verteilung des jährlichen Restgewinns (oder auch Restverlustes) sollte auch zur Verteilung eventuell gebildeter stiller Reserven oder entsprechender Verluste bei Auflösung der Gesellschaft herangezogen werden. Da sich dieser Schlüssel im Zeitablauf ändern kann (z.B. bei Flächenveränderung), sollte auf den Durchschnitt während der Vertragslaufzeit abgestellt werden.

Aus den vorangehenden Ausführungen folgt, dass der Verteilerschlüssel eine einflussreiche Funktion hat und deshalb nicht öfter als notwendig geändert werden sollte. Die Summe der Vorabgewinne sollte so angesetzt werden, dass sie auch in schlechten Jahren zu bedienen ist.

Steuerliche Probleme im Zusammenhang mit der Gewinnverteilung :

Die Regelungen des BGB zur Gewinn- und Verlustbeteiligung sind sehr allgemein gehalten. Danach wird der Gewinn – wenn nichts anderes geregelt ist – nach Köpfen verteilt. Da diese Regelung nur in den seltensten Fällen sinnvoll ist, werden in den Gesellschaftsverträgen die unterschiedlichsten Gewinnverteilungen vorgenommen. Im Allgemeinen wird der Gewinn bzw. Verlust der Gesellschaft in dem Verhältnis auf die Gesellschafter aufgeteilt, in dem die Werte aller Beiträge der Gesellschafter (Nutzungsüberlassung, Mitarbeit, Kapital usw.) zueinander stehen. Häufig sehen die Gewinnverteilungsverabreden eine Entlohnung der einzelnen Produktionsfaktoren durch ein sogenanntes Gewinnvorab und eine Verteilung des Restgewinns vor.

In der Gewährung eines Gewinnvorabs für die Überlassung der Produktionsfaktoren steckt jedoch ein umsatzsteuerliches Problem. Während das Entgelt für die Nutzungsüberlassung von Grund und Boden, Gebäuden, Arbeit und Kapital umsatzsteuerfrei ist, unterliegt die Nutzungsüberlassung von Lieferrechten und Betriebsvorrichtungen grundsätzlich der Umsatzsteuer. Steuerbar ist die Nutzungsüberlassung jedenfalls dann, wenn im Rahmen des Leistungsaustausches ein konkretes Entgelt für die Nutzungsüberlassung vereinbart wird. Ein solches Entgelt ist auch in einem Gewinnvorweg im Rahmen der Gewinnverteilung zu sehen. Die steuerliche Situation ist allerdings nur dann problematisch, wenn die Gesellschaft pauschaliert. Der Gesellschafter ist nicht mehr als pauschalierender Landwirt anzusehen und schuldet die Umsatzsteuer für die erhaltene Vorwegvergütung. Die pauschalierende Gesellschaft kann diese Umsatzsteuer nicht als Vorsteuer geltend machen. Hat die Gesellschaft hingegen zur Regelbesteuerung optiert, kann die Gesellschaft die vom Gesellschafter geschuldete Umsatzsteuer als Vor-

steuer geltend machen. Die Umsatzsteuer ist insoweit erfolgsneutral. Auch wenn die Gesellschaft pauschaliert, ergibt sich aus der Vereinbarung von Vorwegvergütungen häufig dann keine Umsatzsteuerbelastung, wenn für den Gesellschafter die Kleinunternehmerbesteuerung gilt. Das ist dann der Fall, wenn die steuerpflichtigen Umsätze des Gesellschafters (Vorwegvergütungen für Lieferrechte und Betriebsvorrichtungen sowie andere steuerpflichtige Umsätze) nicht mehr als 32.500 DM/Jahr betragen. Als Kleinunternehmer braucht der Gesellschafter die Umsatzsteuer nicht abzuführen. Wird die Grenze von 32.500 DM jedoch überschritten, ist zu prüfen, ob nicht eine andere Gewinnverteilungsabrede vorzuziehen ist.

#### 4.4.2.7 Übernahme und Führung eines Kooperationsbetriebes

Die erfolgreiche Gründung und Führung einer Gesellschaft verlangt aktive, um- und weitsichtige Geschäftsführer. Erfolgreiche Betriebsleiter delegieren an ebenso aktive und sichere Buchhalter und Bürohilfen, oft sind das Ehepartner oder auch Mitgesellschafter.

**Gründung der Gesellschaft:** Die frühe, vollständige Dokumentation und Bewertung der Basisdaten, wie Flächen, EMZ, Lieferrechte, Gebäudemaße, Wirtschaftsvorräte, Totes- und Feldinventar, ist wichtig. Sie kostet Zeit und kann nicht früh genug begonnen werden.

**Buchführung:** Neue Gesellschaften sind rechtlich und steuerrechtlich neue Betriebe. Behörden, Handelspartner, Versicherungen etc. sind rechtzeitig und vollständig zu informieren. Ein Rundschreiben mit Angabe des GbR-Namens, des Namens des Geschäftsführers, der Bankverbindungen ist ratsam. Die Einrichtung der Buchführung, Eröffnungsbilanz, Abgrenzungen etc. sind mit dem zuständigen Steuerberater abzustimmen.

**Versicherungsschutz:** Z.B. Feuer- und Haftpflichtversicherungen gehen nicht automatisch von den alten Betrieben auf die neue GbR über. Vom ersten Tag an muss eine schriftliche Deckungszusage vorliegen.

**Gesellschafterversammlung:** Regelmäßig, zwei bis dreimal im Jahr, sollten Gesellschafterversammlungen abgehalten werden. Landwirtschaftliche Berater haben sich als Vermittler zwischen den Parteien bewährt. Sie erstellen auch die Finanz- und Liquiditätspläne, planen die laufenden und außergewöhnlichen Gewinnausschüttungen. Im Vertrag wird geregelt, was der Geschäftsführer allein entscheidet, was die Gesellschafterversammlung beschließen muss. Alle Ergebnisse sind vollständig zu dokumentieren, Steuerprüfer haben Anspruch auf Einblick in diese Protokolle. Passive Gesellschafter, die anderen Berufen nachgehen, sollten mindestens einmal in der

Vegetationsperiode die Felder besichtigen, wodurch das Verständnis für oft schwierige Bestandsführung gestärkt wird.

**Ersatzinvestitionen:** Diese sollten regelmäßig erfolgen. Gesellschafter sind dankbar für regelmäßige Gewinnausschüttungen, die sie besser in ihre Einkommensplanungen einbauen können als sprunghafte Änderungen, bedingt durch unregelmäßige Investitionen.

**Arbeitskräfteeinsatz außerhalb des Gesellschaftsbetriebes:** Betriebsteile, die nicht in eine Gesellschaft eingebracht werden, bezeichnet man als Restbetriebe. Arbeitskräfte einer Gesellschaft können in arbeitsarmen Zeiten in diesen Betrieben arbeiten. Diese Arbeit wird entweder an die Gesellschaft bezahlt oder alle Gesellschafter werden im richtigen Verhältnis bedient. Auf jeden Fall sollte der Geschäftsführer die Arbeitsleistung genau dokumentieren, so dass keine einseitige Bevorzugung eintritt.

Vertrauen in gerechte Gewinn- und Leistungsverteilung muss geschaffen und immer neu gepflegt werden.

#### 4.4.2.8 Erfolgreiche Beispiele für Kooperationseffekte

##### Fallbeispiel A:

Ein 50 ha Ackerbaubetrieb hat seinen Ackerbau als Zuerwerb geführt. Als Beamter in fester Anstellung hatte er nicht die Zeit für die notwendige Fortbildung, so dass sein Wissensstand um die aktuelle Bestandesführung mangelhaft war. Die Ackerarbeiten konnten nur in der Freizeit durchgeführt werden. Die Naturalerträge waren dementsprechend niedrig. Die Bindung an Hof und Ackerland war so stark, dass eine Verpachtung nicht in Frage kam, der Beitritt zu einer schon bestehenden Betriebsgemeinschaft (53 ha + 90 ha, bestehend seit 1990) war für ihn die ideale Lösung.

Die bestehende Gesellschaft hätte den Betrieb gern gepachtet. Da dies jedoch nicht möglich war, wurde die Kooperation als zweitbeste Lösung angestrebt. Die alte Betriebsgemeinschaft hat damit einen Wachstumsschritt zur besseren Auslastung der eingesetzten Faktoren erzielt. Außerdem signalisiert der Betrieb in der Region, dass er als Wachstumsbetrieb anzusehen ist. Der Geschäftsführer erhält einen höheren Vorweggewinn für seine Arbeit. Jeder der Beteiligten zog seinen Vorteil aus der Erweiterung und bejaht heute noch diese Entscheidung.

Die Roheinkommenssteigerung für den 50 ha Betrieb beträgt insgesamt + 31.700 DM. Außerdem hat der Nebenerwerbslandwirt Arbeitszeit zurückgewonnen, die er nun zur freien Verfügung bzw. für seinen Haupterwerb nutzen kann.

Tabelle 12: Betriebsdaten und Erfolgsergebnisse im Fallbeispiel A

		Einzelbetrieb vorher, Ø 2 Jahre	Betriebsgemein- schaft heute 98/99
Betriebsgröße	ha/AF	~ 50	190
Bodenqualität	VZ	60	62
W-Weizenertrag	5 j- Ø dt/ha	64,5	92,04
ZR-Ertrag	5 j- Ø dt/ha	539	608,0
= Betriebsertrag	DM/ha	2.836	3.791
Spez. Aufwand Acker	DM/ha	642	790
Aufwand f. Arbeitserl.	DM/ha	1.561	1.310
Allgem. Aufwand	DM/ha	175	139
= Betriebsaufwand	DM/ha	2.378	2.239
= Reinertrag	DM/ha	458	1.552
+ Lohnanspruch		460	0
Roheinkommen		918	1.552

##### Fallbeispiel B

Zwei Betriebe haben durch die Gründung einer Betriebsgemeinschaft den Aufwand für die Arbeiterledigung stark reduziert. Darüber informiert die folgende Tabelle.

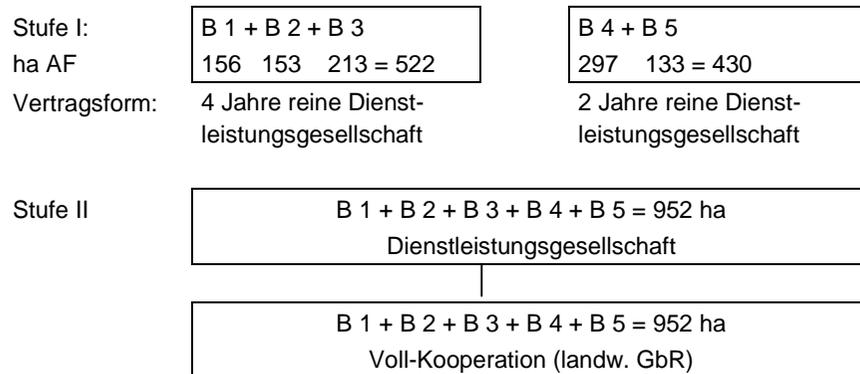
Tabelle 13: Betriebsdaten und Erfolgsergebnisse im Fallbeispiel B

Betriebe		A	B	A+B	A+B
Wirtschaftsjahr		95/96	95/96	98/99	99/00
Betriebsgröße	ha	165	350	515	573
Bodenqualität	VZ	50	35	40	40
Schlepperbesatz PS/100 ha AL		218	162	150	150
Neuwert der Maschinen	DM/ha	5.477	4.500	3.126	2.722
Aufwand für Arbeitserl. 5 j-Ø (91/92 – 95/96)	DM/ha	1.153	1.056		
WJ 98/99 – 99/00	DM/ha			774	676
Reduzierung für A	DM/ha			-379	-479
Reduzierung für B	DM/ha			-282	-380

Der Reinertrag dieser Vollkooperation hat sich trotz der geringen Bodengüte in den letzten drei Jahren wie folgt entwickelt: 963 DM/ha (WJ 1997/98), 944 DM/ha (WJ 1998/99) und 1.223 DM/ha (WJ 1999/2000).

### Fallbeispiel C

Diese heute bestehende Vollkooperation von fünf Landwirten (B1 bis B5) zeigt einen dynamischen Wachstumsprozess, der über zwei verschiedene Dienstleistungsgesellschaften zur Vollkooperation führte. Die Entwicklung wird mit dem nachfolgenden Organigramm nachvollzogen.



Die Endstufe besteht jetzt drei volle Wirtschaftsjahre und läuft reibungslos untereinander, weil alle Gesellschafter, außer dem Geschäftsführer, überwiegend einer nicht landwirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen.

**Betriebliche Kennzahlen:** Reinerträge über 1.000 DM/ha, Anschaffungswert Maschinen WJ 1999/2000: 2.000 DM/ha, Aufwand für die Arbeitserledigung (hohe Intensität durch Zuckerrübenanbau) z.Z. noch 1.034 DM/ha. Reserven sind noch vorhanden.

### Fallbeispiel D

In einer sehr fruchtbaren Ackerregion haben sich drei Landwirte mit Ackerflächen von je ca. 100 ha zu einer Vollkooperation zusammengeschlossen. Zwei junge Landwirte mit bester Ausbildung wirtschaften gemeinsam, der dritte Landwirt ist aus Altersgründen nicht tätig. Seine Kinder sind in außerlandwirtschaftlichen Berufen. Die Gesellschaft besteht in dieser Form jetzt fünf Jahre, bislang gibt es keine Störungen.

Tabelle 14: Betriebskennzahlen vor und nach der Kooperation

Landwirt:	B 1	B 2	B 3	Vollkooperation			
AF ha (heute)	137,0	90,0	109,0	= 336			
Betriebe <sup>1</sup>	B1	B2	Kooperation				
WJ	93/94	93/94	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00
ha AF	90,0	93,0	Heute 336 ha				
Arbeitskosten <sup>2</sup> DM/ha	1.657	1.386	1.156	1.193	1.179	1.063	1.074
Arbeitskosten <sup>2</sup> % v. R-Ertrag	46,7	42,2	36,6	32,7	31,7	32,4	32,3
Ansch.Wert-Masch.	7.184	6.297	4.272				
1) B 3 konnte nicht analysiert werden 2) Aufwand für Arbeitserledigung							

Die heutigen Reinerträge sind 400 bis 500 DM/ha höher im Vergleich zu den letzten Jahren, in denen die Landwirte solo gewirtschaftet haben. Ackerbaubetriebe mit ca. 100 ha AF haben oft zu viel Maschinenkapital gebunden, woraus sich die hohen Kosten der Arbeitserledigung ergeben.

## 5 Empfehlungen für die Landwirte

Inhaber landwirtschaftlicher Betriebe, die vor der Entscheidung stehen, in welcher Art und Weise (Organisationsstruktur) sie in Zukunft ihren Betrieb bewirtschaften wollen, haben mehrere Alternativen, die sich in der Praxis bereits bewährt haben. Jede kooperative Wirtschaftsweise ist sowohl organisatorisch als auch für die betroffenen Menschen schwieriger im Vergleich zum wirtschaftenden Einzelbetrieb oder zur Pachtung.

Da zur Zeit sehr hohe Pachten bezahlt werden, zusätzlich bei einer Verpachtung Kapital freigesetzt wird, das zur Schuldentilgung bzw. als Kapitalanlage verwendet werden kann, ist für einige Betriebe die Verpachtung eine Alternative.

Die Verpachtung des Hofes sollten prüfen:

- Landwirte ohne Veredlung und unter 30 ha AF;
- Landwirte mit relativ hohem Fremdkapital;
- Landwirte, deren Nachfolger uninteressiert sind;
- Landwirte, die in der Nachbarschaft keine erfolgreichen Berufskollegen als Kooperationspartner finden;
- Landwirte, deren Flächen in absehbarer Zeit einer anderen Nutzung zugeführt werden;

- Landwirte, denen die völlige Unabhängigkeit sehr wichtig ist und
- Landwirte, deren Ehepartner und Familien eine Kooperation ablehnen.

Landwirte, die zur Kooperation bereit sind, können in vielen Fällen den Bindungsgrad wählen, der ihren Überzeugungen am nächsten kommt.

**Bewirtschaftungsverträge:** Einen eigenständigen Betrieb mit vielen Vorteilen der kooperativen Wirtschaftsweise kann derjenige betreiben, der einen Bewirtschaftungsvertrag abschließt und sein Ackerland bewirtschaften lässt. Für die Selbständigkeit mit einem Bewirtschaftungsvertrag sprechen beim Auftraggeber:

- förder- und steuerrechtliche Unsicherheiten bei Vollkooperation (s.o.),
- fehlende Verpächtergenehmigungen für Vollkooperationen,
- am Anfang relativ kurze Laufzeiten,
- geringer Kapitaleinsatz (beim Toten Inventar) sowie
- Freisetzung der eigenen Arbeitskraft.

Die Ackerfläche vieler Landwirte ist inzwischen zu gering für ein ausreichendes Einkommen. Viele haben freie Maschinen- und Arbeitskapazitäten; ideale Voraussetzungen, um mit einer Dienstleistung zusätzliche Einkommen zu erzielen. Besonders erfolgreiche Auftragnehmer können ihre gute Leistung durch entsprechende Gewinnbeteiligungen honorieren lassen.

**Bruchteilsgemeinschaften:** Die Kooperation bei einzelnen Maschinen ist schon weit verbreitet. Trotzdem gibt es noch viel gering ausgelastetes Maschinenkapital. Maschinen werden trotz zu geringer Auslastung in der Annahme gekauft, dass diese Maschine dann länger hält und dadurch gerechtfertigt ist. Bei diesem Verhalten ist jedoch meist zuviel Kapital gebunden, das einen Zinsanspruch hat. Oft werden diese Maschinen wegen der technischen Veralterung doch viel früher als ursprünglich geplant verkauft. Gut ausgelastete und optimal eingesetzte Maschinen in Bruchteilsgemeinschaften können wesentlich preiswerter sein im Vergleich zum – manchmal – teuren Lohnunternehmer. Je kritischer und knapper die oft witterungsbedingten Einsatzzeiten sind, desto mehr kommt es bei dieser Kooperationsform auf faire Organisationsregeln und zusätzlich auf die Charakterstärke der Beteiligten an, damit es nicht zum Streit kommt.

**Arbeits- und Dienstleistungsgesellschaften:** Die wirtschaftliche Flexibilität der Dienstleistungsgesellschaften wird gerne genutzt, insbesondere an Orten und in Zeiten eines starken Strukturwandels. Mit dieser Gesellschaft kann kurzfristig für andere Landwirte und für Nichtlandwirte gearbeitet sowie Produktionsmittel gehandelt werden. Durch die derzeitige förder- und steuer-

rechtliche Unsicherheit in der deutschen Landwirtschaft fällt es vielen kooperationswilligen Landwirten schwer, sofort eine Vollkooperation einzugehen. Die erstrebte Kostenminderung, insbesondere auf dem Gebiet der Arbeits erledigung, kann durch das Eingehen einer Dienstleistungsgesellschaft ebenso erreicht werden. Diese Kooperationsform kann auch als Testphase vor einer evtl. später vorgesehenen Vollkooperation betrieben werden. In mehreren Betrieben blieb es bei dieser Gesellschaftsform, andere wiederum wechselten später in die Form einer Vollkooperation. Mehrere Landwirte arbeiten so eng zusammen, dass man sie „Fiktive Gesellschafter“ nennen kann. Das geht aber nur gut, solange sich die Beteiligten gut verstehen und alles optimal zur Zufriedenheit aller verrechnet wird. Gute Verträge haben die positive Eigenschaft, dass man bei Meinungsverschiedenheiten nachlesen kann, was man eigentlich wollte.

**Vollkooperationen von Ackerbaubetrieben:** Wer eine Vollkooperation eingeht, muss absolut davon überzeugt sein, dass er den richtigen Partner hat und dass die persönlichen Ziele und die wirtschaftlichen Vorteile mögliche Nachteile überwiegen. Ein wesentlicher Unterschied bei den persönlichen Wechselbeziehungen ist die Stellung der Partner im Betrieb zueinander. Landwirte, die gemeinsam nebeneinander in einer Vollkooperation arbeiten, müssen sich ganz besonders gut verstehen, müssen sich ihrer Rolle bewusst sein und diese akzeptieren. Betreibt nur ein erfolgreicher Landwirt oder ein angestellter Geschäftsführer den Gemeinschaftsbetrieb, während die anderen Partner in einem anderen Erwerb tätig sind, sind die Konstellationen für eine reibungslose, erfolgreiche Wirtschaft in der Regel gegeben. In der Vollkooperation verschmelzen mehrere Betriebe zu einer Einheit. Das Denken in „Mein“ und „Dein“ verschwindet. Alle ertragsrelevanten Maßnahmen wie Anbaupläne, Saat- und Erntetermine können entsprechend den Bodenverhältnissen und Lage der Felder ausgerichtet werden. Baumaßnahmen, z.B. bei der Getreidetrocknung und –lagerung, Auflagen bei der Lagerung von Dünge- und Pflanzenschutzmitteln, werden an nur einem Standort preiswerter erstellt als an mehreren Standorten. Mit Vollkooperationen werden Flächen zu Größen zusammengeführt, mit denen Stückkosten bei der Produktion spürbar gesenkt werden. Junge, oft gut ausgebildete Unternehmer können den Faktor Arbeit optimal als Geschäftsführer für Vollkooperationen einsetzen.

## 6 Agrarpolitische und steuerrechtliche Rahmenbedingungen

Die zukünftigen Preise für landwirtschaftliche Primärprodukte verlangen den Einsatz leistungsstarker Technik und die dazu passenden Betriebsgrößen. Landwirte, die sich diesem Zwang nicht anpassen, erwirtschaften kein aus-

reichendes Einkommen und verzehren ihr Eigenkapital. Die Betriebsgröße vieler Betriebe, insbesondere in den ABL, ist so klein, dass diese Landwirte frühzeitig prüfen müssen, ob sie zu den überlebensfähigen Zukunftsbetrieben zählen oder ob sie rechtzeitig eine Alternative anstreben. Die Alternative kann die Verpachtung oder die Kooperation sein. Betriebe mit kapital- und arbeitsintensiver Veredlung sollten ebenfalls prüfen, ob sie ihr Ackerland von einer Gesellschaft kostengünstiger bewirtschaften lassen, so dass sie sich ganz auf die Veredlung konzentrieren können. Die Agrarpolitik muss den Strukturwandel fördern, wozu auch die positive Einflussnahme auf die Gründung von Gesellschaften gehört. In all den Regionen, z.B. in Südhannover, wo bewährte Gesellschaften erfolgreich wirtschaften, ist die Bereitschaft zur kooperativen Wirtschaftsweise sehr groß. Nur die derzeitigen **agrarpolitischen** und **steuerrechtlichen** Nachteile und Unsicherheiten halten Landwirte ab, die ökonomisch sinnvollen Betriebsgemeinschaften zu gründen. Das derzeitige Steuerrecht führt bei Auflösung einer Gesellschaft zur Aufdeckung stiller Reserven und somit zu einer hohen kurzfristigen Steuerbelastung, die schwer zu finanzieren und deshalb abschreckend ist.

Im derzeitigen landwirtschaftlichen Sozialversicherungsrecht (Kranken- und Alterskassen) bleibt jeder Landwirt in einer Gesellschaft landwirtschaftlicher Unternehmer und muss zwangsweise Beiträge zahlen. Folglich sollte auch jeder einzelne Landwirt in einer Kooperation uneingeschränkt die staatlichen Zuwendungen erhalten.

Die Agrarpolitik muss verlässliche Zusagen machen, dass der positive Strukturwandel durch Schaffung rentabler Betriebseinheiten in Form von Gesellschaftsbetrieben in Zukunft nicht bestraft wird. Nicht nur für den Staat wäre das eine kostengünstige Förderung des Strukturwandels. Auch die Auswirkungen für die Dörfer wären sehr positiv, wenn viele aktive Landwirte zusammen in einer Betriebsgemeinschaft weiterhin die ländlichen Interessen vertreten und verteidigen. Verkommen die Dörfer zu Schlafstätten der Städter, wird der Landwirt zum Außenseiter im eigenen Dorf.

Die deutsche Landwirtschaft ist immer mehr dem weltweiten Wettbewerb ausgesetzt. Eine wirtschaftliche Stärkung durch Förderung des Strukturwandels stärkt die Wettbewerbskraft. Zusätzlich können leistungsstarke Ackerbaubetriebe mit modernen Anlagen und technisch perfektem Gerät auch die Umweltauflagen besser erfüllen.

Nur die besten Landwirte können zukünftig mit ausreichend großen Betriebseinheiten im internationalen Wettbewerb bestehen. Diese optimalen Betriebseinheiten können durch Kooperationen zügig erreicht werden.

## 7 Literaturverzeichnis

- AMELUNG, C.  
Bewirtschaftungsverträge, unveröffentlichtes Manuskript
- AMELUNG, C.  
Vergleichende Analyse der Produktionskosten ausgewählter Marktfruchtbetriebe in Sachsen-Anhalt und Ungarn, Diplomarbeit Göttingen, 1999
- BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHES BÜRO GÖTTINGEN  
Betriebsvergleich mehrere Jahrgänge, unveröffentlichte Manuskripte
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN  
Daten und Fakten der Land- und Forstwirtschaft, mehrere Jahrgänge
- KÖHNE, M  
Zitiert in Land und Forst 4/2001: Ohne Kooperation sinken die Überlebenschancen
- LINK, H.  
Kooperationen in der landwirtschaftlichen Produktion, Stuttgart: Ulmer, 1995
- MOSER, R.  
Kooperationen: Mit blauem Auge davongekommen?; top agrar 4/1999 S. 52 ff.
- MOSER, R.  
GbR-Auflösung: Durch rechtzeitiges Planen Steuern sparen, top agrar spezial 11/1997 S. 9
- MOSER, R.  
Bewirtschaftungsverträge: Vorsicht, damit es beim Fiskus keinen Ärger gibt, top agrar 2/1999 S. 48
- F. ISERMEYER, J. RIEDEL UND C. MÖLLER  
Analyse der internationalen Wettbewerbsfähigkeit mit Hilfe des IFCN, dargestellt am Beispiel der Weizen- und Zuckerproduktion, 1999

# Darstellung erfolgreicher Kooperationen und Analyse der Erfolgsfaktoren

von

Karl Heinz Mann

Ländliche Betriebsgründungs- und Beratungsgesellschaft mbH, Göttingen

Oliver Muziol

NORD/LB Hannover

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	57
1.1	Problemstellung .....	57
1.2	Zielsetzung.....	57
1.3	Vorgehensweise .....	58
2	Maßstäbe für den Erfolg einer Kooperation.....	59
2.1	Wirtschaftliche Zielsetzung .....	60
2.2	Soziale Zielsetzung.....	62
3	Vorstellung erfolgreicher Kooperationen .....	63
3.1	Ackerbau GbR West .....	63
3.1.1	Steckbrief.....	63
3.1.2	Zielsetzung und Zielerreichung aus Sicht der Gesellschafter.....	64
3.1.2.1	Wirtschaftliche Zielsetzung .....	64
3.1.2.2	Soziale Zielsetzung.....	66
3.1.3	Vergleich der Betriebe vor und nach der Kooperation.....	66
3.1.3.1	Produktionskapazitäten.....	66
3.1.3.2	Wirtschaftliche Kennzahlen.....	67
3.1.4	Offene Diskussion zu Problemen und Lösungsansätzen.....	70
3.1.5	Einschätzung der Entwicklungsfähigkeit der Kooperation.....	70
3.2	Ackerbau-Milchvieh GbR .....	71
3.2.1	Steckbrief.....	71
3.2.2	Zielsetzung und Zielerreichung aus Sicht der Gesellschafter.....	71
3.2.2.1	Wirtschaftliche Zielsetzung .....	72
3.2.2.2	Soziale Zielsetzung.....	73
3.2.3	Vergleich der Betriebe vor und nach der Kooperation.....	74
3.2.3.1	Produktionskapazitäten.....	74

3.2.3.2	Wirtschaftliche Kennzahlen.....	75
3.2.4	Offene Diskussion zu Problemen und Lösungsansätzen.....	78
3.2.5	Einschätzung der Entwicklungsfähigkeit der Kooperation.....	78
3.3	Ackerbau GbR Ost.....	79
3.3.1	Steckbrief.....	79
3.3.2	Zielsetzung und Zielerreichung aus Sicht der Gesellschafter.....	80
3.3.2.1	Wirtschaftliche Zielsetzung .....	80
3.3.2.2	Soziale Zielsetzung.....	82
3.3.3	Vergleich der Betriebe vor und nach der Kooperation.....	82
3.3.3.1	Produktionskapazitäten.....	83
3.3.3.2	Wirtschaftliche Kennzahlen.....	83
3.3.4	Offene Diskussion zu Problemen und Lösungsansätzen.....	85
3.3.5	Einschätzung der Entwicklungsfähigkeit der Kooperation.....	86
3.4	Arbeiterledigungsgesellschaft für den Ackerbau .....	86
3.4.1	Steckbrief.....	86
3.4.2	Zielsetzung und Zielerreichung aus Sicht der Gesellschafter.....	87
3.4.2.1	Wirtschaftliche Zielsetzung .....	88
3.4.2.2	Soziale Zielsetzung.....	90
3.4.3	Vergleich der Betriebe vor und nach der Kooperation.....	91
3.4.3.1	Produktionskapazitäten.....	91
3.4.3.2	Wirtschaftliche Kennzahlen.....	92
3.4.4	Offene Diskussion zu Problemen und Lösungsansätzen.....	94
3.4.5	Einschätzung der Entwicklungsfähigkeit der Kooperation.....	95
4	Zusammenfassung der wesentlichen Erfolgsfaktoren.....	96
5	Gesellschaftsform der Zukunft? .....	97

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung

Kooperationen, die über die verbreiteten Bruchteilsgemeinschaften an Maschinen hinausgehen, gibt es in steigendem Maße seit etwa 25 Jahren und haben seit der Wiedervereinigung einen festen Platz im Spektrum landwirtschaftlicher Unternehmensverfassungen. Viele Betriebe in Ost- und Westdeutschland haben das wirtschaftliche und soziale Potenzial von Betriebsgemeinschaften erfolgreich umgesetzt. Sie zeigen, wo die Entwicklungsmöglichkeiten liegen und wie sie erschlossen werden können.

Dennoch gibt es auch eine Reihe von Vorbehalten gegenüber Kooperationsgründungen und jeder hat schon von abschreckenden Beispielen gescheiterter Betriebsgemeinschaften gehört. Erfahrungsgemäß nimmt die Motivation interessierter Unternehmer an einer Kooperationsgründung mit steigender Unkenntnis über die Voraussetzungen einer erfolgreichen Kooperation ab. Tatsächlich nehmen bei Beratungsgesprächen im Vorfeld von Kooperationsgründungen die Befürchtungen zukünftiger Gesellschafter, was man alles falsch machen kann, häufig durchaus berechtigt einen größeren Raum ein als die Kalkulationen von Kostensenkung und erwarteter Gewinnsteigerungen.

### 1.2 Zielsetzung

Die Kenntnis der wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhänge, wie sie sich im Alltag des gemeinsamen Wirtschaftens in einer Kooperation manifestieren, sind eine wichtige Grundlage zur Beurteilung der im Einzelfall vorliegenden materiellen und immateriellen Ausgangsfaktoren der Partner. Die Darstellung unterschiedlicher, aber erfolgreicher Kooperationen soll zeigen, dass trotz der Vielfalt möglicher Kooperationsformen das Vorliegen bestimmter Voraussetzungen in materieller und persönlicher Hinsicht die Erfolgsaussichten deutlich erhöht.

Die Beispiele erfolgreicher Kooperationen sollen aber auch verdeutlichen, dass es trotz günstiger wirtschaftlicher und sozialer Voraussetzungen kein festes Schema gibt, das zwangsläufig die Weichen zu Erfolg oder Misserfolg einer Kooperation stellt.

Es war nicht das Ziel der Arbeit, undurchdringliche oder gar spektakuläre Rechtsformkonstrukte vorzustellen. Die Beispiele sind von ihrer Struktur nachvollziehbar und vielleicht deswegen für Interessierte vorbildlich.

### 1.3 Vorgehensweise

Grundsätzlich werden die Fälle so dargestellt, dass der Leser eine hinreichend genaue Vorstellung der konkreten Beispiele bekommt und gleichzeitig dem Anspruch der vorgestellten Unternehmen auf Wahrung der zugesagten Anonymität Rechnung getragen wird.

In einem kurzen Steckbrief wird die Ausgangslage der beteiligten Unternehmen vor der Kooperation, die Motivation der Gesellschafter und die realisierte Kooperationsform dargestellt.

Der Erfolg einer Unternehmung misst sich vor allem an der Erreichung zuvor gesteckter Ziele. Es wurden daher die wirtschaftlichen und sozialen, durchaus subjektiven Ziele vor der Kooperation sowie die Zielerreichung aus heutiger Sicht anhand eines standardisierten Fragebogens von allen Gesellschaftern erfragt und dem Ergebnis gegenübergestellt.

Der messbare, objektive Erfolg der Kooperation wird, soweit sinnvoll, aus dem Vergleich der Faktorausstattung und wirtschaftlicher Kennzahlen anhand der Jahresabschlüsse der Einzelbetriebe vor der Kooperation mit den Verhältnissen der Betriebsgemeinschaft selbst ermittelt. Dabei finden sämtliche in der Kooperation wirksamen Faktoren Berücksichtigung, also neben dem Gesamthandvermögen (= Eigentum der Gesellschaft) auch das der Gesellschaft zur Verfügung gestellte Sonderbetriebsvermögen (= Eigentum der Gesellschafter).

Es sei vorab an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass Erläuterungen zur Methodik der vorgestellten Betriebszweigauswertungen in der Veröffentlichung der DLG, Band 197 „Die neue Betriebszweigabrechnung“ ausführlich nachgelesen werden können. Sie werden insofern als bekannt vorausgesetzt, um den vollen Umfang der Arbeit für die Vorstellung der Beispiele zur Verfügung zu stellen.

In einer offenen Diskussion, die wir mit den Gesellschaftern geführt haben, werden die spezifischen Probleme bei der Gründung und Durchführung der Kooperation diskutiert und erfolgreiche Lösungsansätze vorgestellt.

Abschließend wird in einem Ausblick die Einschätzung der Entwicklungsfähigkeit der Kooperationen unter Einbeziehung heutiger Rahmenbedingungen wiedergegeben.

## 2 Maßstäbe für den Erfolg einer Kooperation

Die Bewertung des Ergebnisses einer mehrjährigen unternehmerischen Tätigkeit als Erfolg hängt in erster Linie von der Übereinstimmung der erreichten Leistung mit den selbstgesetzten Erwartungen ab. Werden die Erwartungen erreicht oder übertroffen, wird das Ergebnis in der Regel als erfolgreich gewertet, im anderen Fall als nicht erfolgreich.

Es liegt daher nahe, dass sich die Beurteilung einer Kooperation als erfolgreich nicht ausschließlich auf das Erreichen ökonomischer Kennzahlen (Gewinn je ha, Entlohnung der eingesetzten Produktionsfaktoren etc.) beschränken kann. Vielmehr ist zu fragen, ob die im Vorfeld an die Kooperation mehr oder weniger klar definierten Erwartungen aus Sicht der Gesellschafter erfüllt wurden oder nicht.

So individuell solche Erwartungen auch sein mögen; sie lassen sich gliedern und unter bestimmten Kategorien zusammenfassen. In dieser Form waren sie die Grundlage für einen standardisierten Fragebogen. Er wurde allen Gesellschaftern mit der Bitte um Einschätzung der Bedeutung der Kategorien als Ziel vor und als Ergebnis während der Kooperation vorgelegt. Die Erfolgsparameter haben wir in wirtschaftliche und soziale Ziele gegliedert.

Allen Gesellschaftern der untersuchten Kooperationen wurde der gleiche Fragebogen vorgelegt. Eine Erläuterung der erfolgsrelevanten Faktoren wird daher an dieser Stelle vorgenommen und im Rahmen der Vorstellung der untersuchten Beispiele lediglich auf spezifische Aspekte für die Bedeutung als Ziel und Ergebnis eingegangen.

In Tabelle 1 werden die Bedeutung der in den nachfolgenden Tabellen verwandten Antwortskalen zu den Zielen und Ergebnissen der vorgestellten Kooperationsbeispiele erläutert:

*Tabelle 1: Beurteilungswerte der Fragebögen zu Zielen und Ergebnissen der vorgestellten Kooperationen*

Note	Das Ziel war ...	Note	Das Ergebnis hat ...
•••	... von hoher Bedeutung	•••	... die Erwartung übertroffen
••	... von mäßiger Bedeutung	••	... die Erwartung voll erreicht
•	... von geringer Bedeutung	•	... die Erwartung teils erreicht
-	... ohne Bedeutung	-	... die Erwartung nicht erreicht

Quelle: Mann / Muziol

## 2.1 Wirtschaftliche Zielsetzung

Die Realisierung der häufigsten wirtschaftlichen Erwartungen im Zuge von Kooperationsgründungen – eine nachhaltige Gewinnsteigerung bei gleichzeitiger Abnahme des unternehmerischen Risikos – setzen voraus, dass die eingesetzten Produktionsfaktoren in der Kooperation besser als in den Einzelbetrieben verwertet werden können. Dies kann auf der Aufwandsseite durch eine höhere Auslastung der eingesetzten Faktoren (Arbeit und Kapital) oder durch ertragssteigernde Maßnahmen erreicht werden.

Für eine Kooperation bedeutet dies, dass entweder der Einsatz von Arbeit und/oder Kapital bei der Zusammenlegung der vorhandenen Produktionskapazitäten (Fläche und Tierbestände) reduziert werden muss oder dass das Ziel verfolgt wird, durch die Erhöhung des Produktionsumfangs die vorhandenen Faktoren besser auszulasten.

Im Klartext: zwei Unternehmer, die in ihren Betrieben zuvor je 50 Kühe gemolken haben, werden das wirtschaftliche Potenzial einer Kooperation nicht ausschöpfen, wenn sie nun zu zweit 100 Kühe melken. Sie müssen den Produktionsumfang durch Erweiterungs- und Rationalisierungsinvestitionen auf 150 Kühe erhöhen oder Teile ihrer entlohnten Arbeitskraft freisetzen.

Die Steigerung der Naturalleistungen ist ein Effekt, der aus dem Einsatz spezialisierter Technik oder der Konzentration von Fachkenntnissen in der Gesellschaft resultiert. Insbesondere die Leistungssteigerung durch den Einsatz zumeist teurer Spezialtechnik (Pflanzenschutzspritze mit Druckluftunterstützung, Güllefass mit Schlitzscharen, kombinierte Bodenbearbeitungs- und Saattechnik, Futtermischwagen etc.) kann erst mit einem größeren Produktionsumfang, z.B. in einer Kooperation, sinnvoll und möglich werden.

Eine Verbesserung der Marktstellung im Ein- und Verkauf ist der Preisvorteil durch größere Bezugsmengen an Betriebsmitteln und Landtechnik und das Angebot größerer, einheitlicher Produktpartien. Eine bessere Marktstellung kann sich auch durch die eigene Lagerung von Getreide sowie den Einsatz rationeller Auslagerungstechnik, z.B. zur Senkung der Transportkosten des Handels bei einer schnellen Beladung von LKW-Zügen, ergeben.

Die Spezialisierung der Fähigkeiten auf bestimmte Arbeitsgebiete führt zu allen bekannten Vorteilen einer Arbeitsteilung. Zu den größten Vorteilen zählt sicherlich die Reduzierung der Arbeitsüberlastung durch die Regelung von Zuständigkeiten, die in der Regel durch eine verbesserte Arbeitsteilung zu besseren wirtschaftlichen Ergebnissen führt.

Während der Kapitaleinsatz im Unternehmen - unter Einbeziehung der Sonderbetriebsvermögen oder vorgelagerter Dienstleistungsgesellschaften - durch Rationalisierungsinvestitionen in der Regel steigt, sollte eine Koopera-

tion, wenn sinnvoll, zur Senkung der Kapitalkosten je Produktionseinheit (Hektar, Stallplatz bzw. Kilogramm Milch oder Fleisch) führen.

Der Effekt eines beschleunigten Wachstums ist stark regionsspezifisch ausgebildet. Ursache kann die Anziehungskraft einer erfolgreichen Gesellschaft auf weitere kooperationswillige Unternehmer sein. Es kann auch beobachtet werden, dass Verpächter ihre Flächen bevorzugt an innovative, leistungsstarke Unternehmen verpachten, die auch unter möglicherweise schlechteren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Landwirtschaft sichere Pachtzahlungen erwarten lassen. Selbstverständlich kann eine Kooperation aber auch ein Hemmnis am regionalen Faktormarkt darstellen, wenn Verpächter ihre Flächen nicht an „unselbständige“ Landwirte, wie in einem Beispiel geschehen, verpachten wollen.

Wachsen oder Weichen ist die häufig gebrauchte Formel, um die Entwicklungsperspektiven landwirtschaftlicher Unternehmen plakativ zu untermalen. Wer die notwendigen Wachstumsschritte in seinem Einzelbetrieb nicht realisieren kann oder will, kann zur Absicherung der Betriebsentwicklung die Integration seines Unternehmens in eine Kooperation anstreben.

Eine höhere Faktorverwertung bedeutet eine steigende Entlohnung der im Unternehmen eingesetzten Produktionsfaktoren Boden, Arbeit, Kapital und Lieferrechte. Insbesondere die Aussicht auf einen echten Unternehmensgewinn durch eine höhere Faktorverwertung in der gemeinsamen Bewirtschaftung lässt die Kooperation gegenüber der Verpachtung von Eigentumsflächen, -gebäuden und -lieferrechten attraktiv erscheinen.

Die Freisetzung von Arbeitskraft für außerbetriebliche Tätigkeit eines oder mehrerer Gesellschafter ist dann eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg einer Kooperation, wenn im Zuge der Kooperationsgründung keine Wachstumsmöglichkeiten im landwirtschaftlichen Bereich bestehen. Diese können in einer Erweiterung der bewirtschafteten Fläche bzw. Stallkapazitäten oder der Erschließung interner Wertschöpfungspotenziale (Lagerung, Verarbeitung, Vermarktung) bestehen.

Die Möglichkeit einer außerlandwirtschaftlichen Gebäudenutzung ergibt sich häufig durch die Konzentration der landwirtschaftlichen Gebäudenutzung auf den geeignetsten Betriebsstandort eines Gesellschafters oder die Investition in neue, optimalere Gebäudekapazitäten. Dadurch entstehen dann freie Gebäudekapazitäten, die durch eine außerlandwirtschaftliche Nutzung wirtschaftlicher genutzt werden können (Vermietung an Gewerbebetriebe, Umbau für touristische Zwecke).

Eine Optimierung staatlicher Fördermittel im Rahmen einer Kooperation kann vorliegen, wenn ein einzelner Landwirt die Fördervoraussetzungen nicht erfüllt (z.B. wegen Überschreitung der Einkommensprosperität), die Gesell-

schaft aufgrund der Gesellschafterzusammensetzung insgesamt aber zur investiven Förderung berechtigt ist.

Durch die gemeinsame Flächenbewirtschaftung in einer Kooperation kann die Stilllegungsverpflichtung auf die schwächsten Schläge aus der Gesamtheit aller Flächen konzentriert werden, was zu einer Optimierung der EU-Preisausgleichszahlungen führt.

In einigen Bundesländern ist zudem die Förderung landwirtschaftlicher Investitionsvorhaben im Sonderbetriebsvermögen eines Gesellschafters möglich. Dieser kann im Restbetrieb investieren, zur Regelbesteuerung optieren und das Gebäude an die den Pauschalierungsvorteil weiterhin nutzende Gesellschaft verpachten. Wegen der zeitlich begrenzten umsatzsteuerpflichtigen Verpachtung verbleibt durch den Vorsteuerabzug aus der Investition ein geldwerter Vorteil für die Gesellschaft.

Schließlich erreicht die Tierhaltungsgemeinschaft nach § 51a Bewertungsgesetz, in der freie Vieheinheiten aus der Flächenbewirtschaftung auf Tierhaltungsbetriebe übertragen werden, die Vermeidung einer gewerblichen Tierhaltung.

## 2.2 Soziale Zielsetzung

Eine Verringerung der Arbeitsbelastung tritt insbesondere in Vieh haltenden Familienbetrieben ein, wenn im Zuge der Kooperation eine konsequente Arbeitsteilung mit Zusammenlegung der Viehhaltungszweige auf einen Standort durchgeführt wird. Sie kann aber auch durch den Einsatz leistungsfähiger Maschinen, durch die Vergrößerung der Fläche oder größere Schlageinheiten spürbar werden. Ein weiterer Grund für eine Verringerung der Arbeitsbelastung kann die Eingliederung nachfolgender Generationen im Rahmen von Eltern-Sohn-Gesellschaften sein oder schließlich die Einbringung eines Unternehmens mit dem Ziel, als Gesellschafter selbst aus der aktiven täglichen Arbeitserledigung auszuschneiden.

Häufig ist, insbesondere bei jungen Unternehmern, der Wunsch nach ge-regelter Freizeit anzutreffen. Sie kann sowohl die Möglichkeit regelmäßiger arbeitsfreier Wochenenden als auch eines geregelten Urlaubs beinhalten. Dieses Ziel setzt jedoch trotz arbeitsteiliger Produktionsverfahren die Bereitschaft der einzelnen Gesellschafter zur Übernahme von Verantwortung in anderen Betriebszweigen voraus.

Eine wesentliche Verbesserung der sozialen Absicherung, z.B. im Falle von Krankheit oder Unfall, kann durch die gemeinsame Unternehmerschaft mehrerer Gesellschafter erreicht werden. Wichtig ist in einem solchen Fall,

dass die wirtschaftliche Basis zur Sicherung des Familieneinkommens erhalten bleiben kann und umfangreiche Investitionen weiter genutzt werden. Wie ein solcher Einschnitt in die gemeinsame Unternehmensführung zwischen den Gesellschaftern ausgeglichen werden kann, ist Gegenstand ausführlicher Gespräche vor Kooperationsgründung und der schriftlichen Fixierung in einem Gesellschaftsvertrag.

Soziales Image ist ein wenig diskutierter, aber häufig anzutreffender Beweggrund für die Gesellschaftsgründung, die neben der deutlichen Kumulation von Produktionsfaktoren im gemeinsamen Unternehmen (= Größe!) auch positiv belegte persönliche Charaktereigenschaften wie Dynamik, Aufgeschlossenheit, Kompromissbereitschaft im sozialen Umfeld der Gesellschafter symbolisiert.

Andererseits kann Kooperationsbereitschaft aber auch als Schwäche im Sinne der Aufgabe von Selbständigkeit und damit assoziierter „negativer“ Charaktereigenschaften aufgefasst werden. Erfahrungsgemäß verschwinden diese teilweise auch im familiären Umfeld auftretenden Vorbehalte mit dem nach außen erkennbar werden von Erfolg (Wachstum, Investitionstätigkeit) sehr rasch.

Häufig wird die Bedeutung der Ausübung ehrenamtlicher Tätigkeiten von Unternehmern hinsichtlich der Möglichkeit zur Mitwirkung an der Gestaltung eines günstigen Unternehmensumfeldes unterschätzt. Wer den hohen Zeitaufwand für solche Tätigkeiten bislang auf Kosten seiner täglichen Arbeit im Betrieb aufbringen muss, kann durch Freisetzung von Arbeitskraft im Zuge einer Kooperation seine Tätigkeit nunmehr ohne wirtschaftlichen Schaden für sein eigenes Unternehmen ausüben.

## 3 Vorstellung erfolgreicher Kooperationen

### 3.1 Ackerbau GbR West

#### 3.1.1 Steckbrief

Die vorgestellte Gesamtbetriebskooperation bewirtschaftet seit 1995 in Norddeutschland einen reinen Marktfruchtbetrieb mit 337 ha Anbaufläche. Auf dem guten, aber heterogenen Standort werden Getreide und Zuckerrüben angebaut. Der Betrieb ist vollständig eigenmechanisiert, lediglich die Rübenernte erfolgt überbetrieblich.

Zwei Gesellschafter haben im Zuge der Hofnachfolge die Betriebe übernommen und unmittelbar in die Kooperation eingebracht. Der dritte Partner bewirtschaftete den Betrieb zuvor einige Jahre im Nebenerwerb. Alle Gesellschafter stammen aus einem Ort und kennen sich gut.

Partner A fungiert als aktiver Gesellschafter, der mit Unterstützung einer Fremdarbeitskraft die Arbeitserledigung übernimmt. Partner B erzielt hauptberuflich außerlandwirtschaftliches Einkommen, C wirtschaftet als aktiver Gesellschafter in einer weiteren Ackerbaukooperation in Ostdeutschland.

### 3.1.2 Zielsetzung und Zielerreichung aus Sicht der Gesellschafter

Die Entscheidung für eine Gesamtbetriebskooperation war in hohem Maße von der Überzeugung geprägt, in der vollständigen Zusammenlegung der Betriebe den höchsten wirtschaftlichen Nutzen gegenüber niedrigeren Kooperationsstufen zu erzielen.

Gesellschafter A strebte zunächst eine reine Maschinengemeinschaft an, um die Kosten der Mechanisierung zu reduzieren. Neben den Nachteilen in der Organisation der Flächenbewirtschaftung im Rahmen einer Maschinengemeinschaft (Einteilung und Reihenfolge des Maschineneinsatzes auf den Flächen, Abrechnung unter Berücksichtigung der Flächenstruktur der Beteiligten) überwogen die Vorteile der Flächennutzung in einer Gesamtbetriebskooperation: gemeinsamer Flächenantrag, optimale Gestaltung der Stilllegungsverpflichtung, höherer Gestaltungsspielraum in der Fruchtfolge.

Gesellschafter B möchte seinen Betrieb für die nachfolgende Generation erhalten. Die eigene Bewirtschaftung im Nebenerwerb führte trotz verfügbarer Altenteiler und Aushilfskräften zu einer unakzeptablen Arbeitsbelastung mit unbefriedigendem Erfolg. Für die Auslastung einer vollen Fremdarbeitskraft war der eigene Betrieb jedoch zu klein.

Gesellschafter C hatte sich nach der Wende in Ostdeutschland an einer Ackerbaukooperation beteiligt und wollte dennoch den übernommenen elterlichen Betrieb erhalten. Da er im Westen nicht mehr vor Ort war, erschien ihm eine Gesamtbetriebskooperation optimal, in der der Betrieb durch einen aktiven Gesellschafter bewirtschaftet werden würde.

#### 3.1.2.1 Wirtschaftliche Zielsetzung

Im Vordergrund der wirtschaftlichen Zielsetzung stand die Verbesserung der Arbeitsproduktivität durch das Ausscheiden zweier Gesellschafter, die Senkung der Kapitalkosten und die langfristige Absicherung der Betriebsentwicklung. Außerdem wurden die Möglichkeiten, nach der Kooperation zu

einem beschleunigten Wachstum der Gesellschafter zu kommen, hoch eingeschätzt. Für Gesellschafter B und C war zudem, wie Tabelle 2 zeigt, die außerbetriebliche Verwertung der Arbeitskraft besonders wichtig.

Tabelle 2: *Wirtschaftliche Zielsetzung vor und Ergebnisse in der Kooperation aus der Sicht der Gesellschafter*

Gesellschafter:	Ziele			Ergebnisse		
	A	B	C	A	B	C
Erhöhung Produktionsumfang	.	.	.	-	-	-
Steigerung der Naturalleistungen	.	.	.	..	..	..
Verbess. der Arbeitsproduktivität	...	...	...	...	...	...
Senkung der Kapitalkosten	..	..	..	-	-	-
Beschleunigtes Wachstum	..	.	...	-	-	-
Absich. der Betriebsentwicklung	..	...	...	...	...	...
Höhere Faktorverwertung	-	-	-	.	.	.
Bessere Versicherungsbeding.	-	-	-	..	...	...
Freisetzung von Arbeitskraft für außerbetriebliche Tätigkeit	-	...	...	-	...	...

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Die höchste Übereinstimmung von Zielen und Ergebnissen ergibt sich aus der erwarteten Freisetzung der Arbeitskraft der Gesellschafter B und C sowie der Verbesserung der Arbeitsproduktivität. Überrascht waren die Gesellschafter über die günstigen Versicherungsbedingungen für den Gesamtbetrieb und die Restbetriebe der Gesellschafter im Bereich der Hagel- und Gebäudeversicherung. Hier konnten die Beiträge bei vergleichbarer Leistung mehr als halbiert werden.

Nicht eingetreten ist ein beschleunigtes Wachstum, weil das erwartete Flächenangebot in der Region nicht bestand. Relevante Betriebe schieden nicht aus der Bewirtschaftung aus, sondern gingen in den Nebenerwerb über.

Die Rationalisierungsmaßnahmen im Bereich der Arbeitswirtschaft durch den Einkauf leistungsstarker Maschinen standen der erwarteten Reduzierung der Kapitalkosten entgegen. Andererseits deutet das weitgehend abgeschriebene Maschinenvermögen der Ausgangsbetriebe (siehe Tabelle 10) auf einen erheblich höheren Kapitaleinsatz je Produktionseinheit durch notwendige Reinvestitionen hin. Die im Zuge der Gesellschaftsgründung ange-

schaften leistungsfähigen Maschinen sichern eine hohe Arbeitsproduktivität und niedrige Reparaturkosten.

### 3.1.2.2 Soziale Zielsetzung

Für die sozialen Aspekte einer Kooperation war, wie Tabelle 3 zeigt, lediglich die Reduzierung der Arbeitsbelastung der Gesellschafter B und C durch die Bewirtschaftung der Ausgangsbetriebe von Bedeutung.

Tabelle 3: Soziale Zielsetzung vor und Ergebnisse in der Kooperation aus der Sicht der Gesellschafter

Gesellschafter:	Ziele			Ergebnisse		
	A	B	C	A	B	C
Verringerung d. Arbeitsbelastung	-	...	..	-	..	...
Geregelte Freizeit	-	-	-	-	-	-
Soziales Image	-	-	-	-	.	.
Bessere soziale Absicherung	-	-	-	-	-	-
Ausübung ehrenamtl. Tätigkeiten	-	-	-	-	-	-

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Diese Erwartung wurde bei Gesellschafter C übertroffen und traf bei Gesellschafter B nicht in vollem Umfang ein. Ursache ist die Ortsansässigkeit von Gesellschafter B, die bei Arbeitsspitzen seine Mithilfe im Betrieb ermöglicht.

### 3.1.3 Vergleich der Betriebe vor und nach der Kooperation

#### 3.1.3.1 Produktionskapazitäten

Das erwartete Wachstum seit Gründung der GbR 1995 ist, wie Tabelle 4 zeigt, ausgeblieben. Vielmehr ist es sogar zu einem Flächenrückgang um 15 ha gekommen, weil ein Verpächter nicht die erforderliche Zustimmung zur Übertragung des Pachtvertrages auf die GbR gegeben hat.

Tabelle 4: Betriebsgröße und Anbaustruktur der Beispielskooperation vor und in der Kooperation

		GbR	A	B	C
WJ		1998/99	93-95	93-95	93-95
<b>Produktionskapazitäten</b>					
Fläche AF	ha	337	135	115	102
<b>Ernteflächen in % der Anbaufläche (AF)</b>					
Getreide	%	64,5	45,3	45,7	56,9
Zuckerrüben	%	23,2	24,7	26,4	31,9
Stillegung, sonstiges	%	12,3	30,0	27,9	11,2

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Durch höhere Erträge im Zuckerrübenanbau konnte nicht nur die Anbaufläche bei gleicher Liefermenge reduziert werden. Der Stilllegungsanteil an der Anbaufläche konnte ebenfalls zugunsten von Marktfrüchten reduziert werden. Der hohe Stilllegungsanteil ist bei Gesellschafter B nicht, wie bei Partner A, auf die Stilllegung ertragsschwacher Flächen zurückzuführen. Vielmehr waren die fehlenden Arbeitskapazitäten des im Nebenerwerb geführten Betriebes die Ursache dafür, dass nicht alle Flächen ihrer Ertragskraft entsprechend bewirtschaftet werden konnten. Im Rahmen der Gesamtbetriebskooperation konnten die ertragsschwächsten Flächen gezielt stillgelegt werden.

#### 3.1.3.2 Wirtschaftliche Kennzahlen

Die Zunahme der Arbeitsproduktivität ist in Tabelle 5 zunächst durch den Rückgang der AK je 100 ha und der Arbeitszeit je ha erkennbar. Die Angaben in Arbeitsstunden (AKh) je ha beinhalten nicht nur die gefahrenen Schlepperstunden auf dem Feld, sondern die insgesamt für den Betrieb erbrachte Arbeitszeit.

Tabelle 5: Faktorausstattung und -auslastung der Beispielskooperation vor und in der Kooperation

		GbR	A	B	C
WJ		1998/99	93-95	93-95	93-95
<b>Arbeit</b>					
Normal-AK <sup>1</sup> Gesamtbetrieb		2,9	1,7	1,1	1,3
AK Marktfruchtbau je 100 ha		0,8	1,3	1,0	1,3
AKh je ha		15,4	25,0	19,2	25,5
<b>Maschinenausstattung Ackerbau</b>					
Anschaffungswert	DM/ha	4.568	4.488	2.460	5.224
Zeitwert	DM/ha	2.404	299	1.449	631

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Die niedrigen Zeitwerte des Maschineninventars aller Gesellschafter weisen auf den hohen Investitionsbedarf hin, der den Einzelbetrieben bevorstand. Durch die Kooperation wurde die Mechanisierung auf die neue Betriebsgröße ausgelegt.

Auf dem Standort mit der besten Ertragskraft ließen sich bei Gesellschafter B die höchsten Erträge der Einzelbetriebe realisieren. Die hohen Unterschiede in der Marktleistung in Tabelle 6 müssen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Anbauflächen für Zuckerrüben und Stilllegung gesehen werden.

Die Kosten für Arbeiterledigung haben sich nicht so deutlich reduziert, wie man es bei der vorliegenden Gestaltung erwartet hätte. Ursache hierfür ist vor allem die überdurchschnittliche Entlohnung der Arbeitskraft, die Gesellschafter A für seine Arbeitsleistung erhält.

Die Gebäudekosten haben zugenommen, weil in die zur Nutzung in die GbR eingebrachten Gebäudekapazitäten (Maschinenunterstellung und Getreidelagerung) Investitionen getätigt wurden, die zu erhöhten Gebäudekosten in der GbR führen.

<sup>1</sup> Eine Normal-AK entspricht 1.920 Jahresarbeitsstunden.

Tabelle 6: Ertrag und Aufwand im Marktfruchtbau vor und in der Kooperation

		GbR	A	B	C
WJ		1998/99	93-95	93-95	93-95
Naturalertrag in GE	dt/ha	72	68	77	66
<b>Marktleistung ohne Prämien</b>	<b>DM/ha</b>	<b>2.475</b>	<b>1.965</b>	<b>2.480</b>	<b>2.778</b>
Direktkosten	DM/ha	-558	-501	-717	-730
Arbeiterledigung	DM/ha	-901	-964	-1.210	-1.205
Gebäude	DM/ha	-194	-99	-24	-128
Flächenkosten	DM/ha	-567	-481	-541	-519
Sonstiges <sup>2</sup>	DM/ha	-419	-408	-442	-481
<b>Summe Kosten</b>	<b>DM/ha</b>	<b>-2.639</b>	<b>-2.453</b>	<b>-2.934</b>	<b>-3.063</b>
Unternehmensergebnis vor Prämien	DM/ha	-164	-488	-454	-285
Prämien	DM/ha	+410	+541	+497	+422
<b>Unternehmensergebnis + Prämien</b>	<b>DM/ha</b>	<b>+246</b>	<b>+53</b>	<b>+43</b>	<b>+137</b>

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Das Unternehmensergebnis nach Prämienzahlungen zeigt, dass die Rentabilität je Hektar nur um DM 100 bis 200 zugenommen hat. Der wesentliche Kooperationseffekt ist jedoch ein anderer:

Gesellschafter A erhält eine wesentlich höhere Entlohnung seiner Arbeitskraft, als er es in seinem Einzelbetrieb auch unter optimalen Bedingungen erreicht hätte. Diese hohe Entlohnung belastet die GbR zunächst mit Kosten, die zu einer nur unterdurchschnittlichen Reduzierung der Kosten für Arbeiterledigung führt.

Gesellschafter B und C können sich die gute Bezahlung ihres aktiven Gesellschafters leisten. B erhöht sein Einkommen aus Land- und Forstwirtschaft und hat durch seine gut bezahlte außerlandwirtschaftliche Tätigkeit eine insgesamt erheblich bessere Einkommenssituation erreicht gegenüber

<sup>2</sup> Lieferrechts- und Gemeinkosten, Verzinsung Umlaufkapital, Saldo Feldinventarzu- bzw. -abgang.

der dauerhaften Alleinbewirtschaftung seines Betriebes. Gleiches gilt für C, der sein Einkommen durch die aktive Bewirtschaftung in einer zweiten Ackerbaukooperation steigert.

Die Kosten für die in der GbR eingestellte Fremdarbeitskraft für die unterschiedlichen Gesellschafter beträgt ca. ein Viertel der zusätzlich erzielten Einkommen.

### 3.1.4 Offene Diskussion zu Problemen und Lösungsansätzen

Durch die klare Trennung von aktiven und passiven Gesellschaftern sind Probleme im Hinblick auf die Koordination der täglichen Arbeiten nicht vorhanden.

Die passiven Gesellschafter erleben allerdings den Informationsvorsprung von Gesellschafter A aus der laufenden Unternehmensführung als nachteilig, wenn zwischen den gemeinsamen Gesellschafterversammlungen Entscheidungen getroffen werden müssen. Um die Gesellschafter zukünftig auch in den finanziellen Belangen zeitnäher zu informieren, ist die Einhaltung der im Gesellschaftsvertrag vorgesehenen vierteljährlichen Erstellung von Geldrückberichten beschlossen worden.

### 3.1.5 Einschätzung der Entwicklungsfähigkeit der Kooperation

Die Situation der Kooperation wird von allen Gesellschaftern als sehr stabil und erfolgreich eingeschätzt. Die weitere Verbesserung der Rentabilität hängt in erster Linie von der Erhöhung des Flächenumfangs ab, der zu einer besseren Auslastung von Maschinenkapital und Arbeitskraft führen würde.

Dem Wachstum der Gesellschaft durch die Aufnahme eines neuen Gesellschafters steht die Befürchtung entgegen, dass die schlanken Entscheidungswege und die bestehende Einigkeit über die Unternehmensführung durch weitere Entscheidungsträger gefährdet werden könnte. Nach Ansicht der Gesellschafter ist die Rechtsform der Gesellschaft bürgerlichen Rechts, bedingt durch die enge wirtschaftliche Bindung der Beteiligten, lediglich eine Rechtsform für überschaubare, auf wenige Beteiligte beschränkte Unternehmensform.

## 3.2 Ackerbau-Milchvieh GbR

### 3.2.1 Steckbrief

Der vorgestellte Beispielsbetrieb bewirtschaftet im Rahmen einer Gesamtbetriebskooperation in Norddeutschland einen Gemischtbetrieb mit 170 ha Marktfrucht- und Futterbau sowie eine Milchviehhaltung im Boxenlaufstall mit 730.000 kg Milchquote. Die Gründung der Kooperation erfolgte bereits 1986 als Gesellschaft bürgerlichen Rechts mit zwei Gesellschaftern, die 1998 um einen dritten Gesellschafter erweitert wurde.

Im Zuge der Kooperation wurde jeweils eine Zusammenführung der Milchviehherden auf den Betriebsstandort von Gesellschafter A vorgenommen, während das Jungvieh in den Gebäuden der Gesellschafter B und später C aufgezogen wird. Die erforderlichen Erweiterungs- und Modernisierungsinvestitionen wurden am Kuhstall auf dem Betriebsstandort von Gesellschafter A ausgeführt, der auch die Finanzierung der Investition übernahm. Die Rechte der anderen Gesellschafter an der Stallnutzung sind durch die Eintragung persönlicher Dienstbarkeiten sichergestellt.

Die Ausgangsbetriebe der Gesellschafter A und B liegen in Nachbargemarkungen, der Betrieb des neuen Gesellschafters C befindet sich in einer Entfernung von 22 km zum Betriebsstandort der Gesellschaft.

Es bestanden vor der Gesellschaftsgründung nur wenige Erfahrungen in der überbetrieblichen Zusammenarbeit, da diese von anderen Landwirten als nicht praktikabel angesehen wurde. Die Gründung der Kooperation war durch die Vermittlung und Unterstützung der Beratung möglich. Erst infolge dieser Gesellschaftsgründung entstanden weitere überbetriebliche Kooperationen, nachdem der Nutzen auch für Außenstehende sichtbar wurde.

So existiert heute eine Siliergemeinschaft mit fünf Betrieben, in der die vollständige Gras- und Maissilageernte gemeinsam erledigt wird sowie eine Bruchteilsgemeinschaft an einem Mähdrescher mit einer Druschfläche von mehr als 200 ha. Die Beteiligung von drei Einzelbetrieben und zwei Gesellschaften zeigt, dass sich auch bestehende Kooperationen an Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit integrieren können.

### 3.2.2 Zielsetzung und Zielerreichung aus Sicht der Gesellschafter

Gesellschafter A übernahm den Betrieb im Rahmen der Hofübergabe von seinen Eltern. Zu diesem Zeitpunkt stand für den Hofnachfolger fest, dass die Zukunft des Betriebes aufgrund der Flächenstruktur und der vorhandenen Kenntnisse von der Erweiterung des Haupterwerbszweiges Milchproduktion

abhängig war. Dazu waren in der Milchviehhaltung jedoch Investitionen in die Erweiterung des Boxenlaufstalls sowie in zusätzliches Tier- und Umlaufvermögen erforderlich. Darüber hinaus war zusätzliche Milchquote 1986 nur im Zusammenhang mit dem Kauf oder der Pachtung von Fläche übertragbar. Eine Aufstockung auf diesem Wege schied wegen des fehlenden regionalen Angebots aus.

Die Kooperation mit Gesellschafter B sollte durch die Zusammenführung der Milchquoten die Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Neubau schaffen.

Gesellschafter B hatte seinen Betrieb hingegen vor der Kooperation schon 20 Jahre als Einzelunternehmen bewirtschaftet und strebte hauptberuflich eine außerlandwirtschaftliche Tätigkeit an. Eine Verpachtung des Betriebes hätte den Verlust der überwiegenden Pachtflächen und damit den Verlust von Einkommen aus deren Bewirtschaftung bedeutet. In der Kooperation tragen die eingebrachten Pachtflächen jedoch zur Steigerung des Unternehmensergebnisses aller Partner und zur Einkommensverbesserung von Gesellschafter B im Rahmen der Gewinnverteilung bei.

Gesellschafter C trat 1998 der Kooperation im Zuge der Hofnachfolge bei. Er konnte auf der Grundlage seines Einzelbetriebes keine ausreichenden langfristigen Entwicklungsperspektiven erwarten. Durch den Beitritt von Gesellschafter C wurden seine überdurchschnittlichen produktionstechnischen Fähigkeiten im Ackerbau im Rahmen der durchgeführten Arbeitsteilung in der Gesellschaft konsequent umgesetzt. Gesellschafter A wurde von der Durchführung der Außenwirtschaft entlastet.

Langfristig soll Gesellschafter C die Aufgaben der Jungviehaufzucht übernehmen, wenn Gesellschafter B das Rentenalter erreicht.

### 3.2.2.1 Wirtschaftliche Zielsetzung

Die Kooperationspartner A und C hatten, wie Tabelle 7 zeigt, als langfristig aktive Gesellschafter vor allem die Verbesserung der Rentabilität vor Augen. Diese sollte durch höhere Naturalleistungen in Verbindung mit der Spezialisierung der Fähigkeiten, aber auch durch eine bessere Marktstellung und eine Verbesserung der Arbeitsproduktivität erreicht werden. Die Absicherung der Betriebsentwicklung hatte für alle Partner aufgrund der nicht konkurrenzfähigen Ausgangsbetriebe höchste Priorität.

Eine Senkung ihrer Kapitalkosten war für Gesellschafter B und C wichtig, schließlich sollten die baulichen Investitionen allein durch Gesellschafter A auf seinem Standort finanziert werden.

Gesellschafter B hatte mit einer guten Einkommensalternative das Ziel, seine Arbeitskraft nicht aktiv im Unternehmen einzusetzen.

Tabelle 7: *Wirtschaftliche Zielsetzung vor und Ergebnisse in der Kooperation aus der Sicht der Gesellschafter*

Gesellschafter:	Ziele			Ergebnisse		
	A	B	C	A	B	C
Erhöhung Produktionsumfang	-	-	-	...	...	...
Steigerung der Naturalleistungen	..	.	..	...	.	..
Verbesserung der Marktstellung	..	.	...	...	..	...
Spezialisierung der Fähigkeiten	..	.	...	...	...	...
Verbess. der Arbeitsproduktivität	...	.	...	...	...	...
Senkung der Kapitalkosten	-	...	..	..	...	..
Beschleunigtes Wachstum	-	-	-	..	..	-
Absicherung der Betriebsentwicklung	...	...	...	...	..	...
Höhere Faktorverwertung	.	-	..	..	..	..
Freisetzung von Arbeitskraft für außerbetriebliche Tätigkeit	-	...	-	-	...	-
Außerlandwirt. Gebäudenutzung	-	-	-	-	-	-
Optimierung staatl. Fördermittel	-	-	-	.	-	-

Quelle: Mann / Muziol; eigene Erhebung

Die an die Kooperation gestellten Erwartungen wurden erfüllt und teilweise von den erreichten Ergebnissen übertroffen. Hierzu zählt insbesondere die Erhöhung des Produktionsumfangs durch Quotenkäufe, die teilweise im Tausch gegen Zuckerrübenquote erworben wurde. Nach Aussage der Gesellschafter hat erst die positive Entwicklung der Gesellschaft in den ersten Jahren dazu beigetragen, die Umbau- und Erweiterungsinvestitionen durch zusätzliche Quotenaufstockung auszudehnen. Insgesamt ist der Betrieb schneller gewachsen, als man dies zu Beginn für möglich gehalten hatte.

### 3.2.2.2 Soziale Zielsetzung

Während für Gesellschafter B ausschließlich die Verringerung seiner Arbeitsbelastung im Mittelpunkt stand, hatten die Gesellschafter A und C eine gere-

gelte Freizeit und die Möglichkeit zur Ausübung ehrenamtlicher Tätigkeiten erwartet, wie in Tabelle 8 deutlich wird.

Tabelle 8: Soziale Zielsetzung vor und Ergebnisse in der Kooperation aus der Sicht der Gesellschafter

Gesellschafter:	Ziele			Ergebnisse		
	A	B	C	A	B	C
Verringerung d. Arbeitsbelastung	-	..	-	.	...	-
Geregelte Freizeit	...	-	..	..	-	..
Soziales Image	-	-	-	.	-	.
Bessere soziale Absicherung	-	-	.	...	...	..
Ausübung ehrenamtl. Tätigkeiten	..	-	-	-	-	-

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Über den Erwartungen liegen die positiven Erfahrungen mit der sozialen Absicherung im Falle von Krankheit. Die Erfahrung zeigt, dass durch eine sinnvolle vertragliche Gestaltung die betrieblichen Abläufe für alle Gesellschafter zufriedenstellend aufrechterhalten werden können. Hierzu kann es sinnvoll sein, das anteilige Arbeitsvorweg des erkrankten Gesellschafters für den Zeitraum einer längeren Erkrankung zur Einstellung einer Fremdarbeitskraft der Gesellschaft zur Verfügung zu stellen.

### 3.2.3 Vergleich der Betriebe vor und nach der Kooperation

#### 3.2.3.1 Produktionskapazitäten

Die in Tabelle 9 dargestellte Veränderung der Produktionskapazitäten zeigt die deutliche Zunahme an Milchquote um 300.000 kg und den Rückgang des Zuckerrübenanbaus durch Quotientaustausch gegenüber den Einzelbetrieben.

Die Differenz zwischen der Summe der Flächen der Einzelbetriebe und der GbR entsteht durch Zupacht nach Kooperationsgründung. Die Abnahme der Gesamtanzahl der Kühe bei gleichzeitiger Zunahme der Milchquote wird durch Leistungssteigerungen je Kuh bestimmt.

Der in den Einzelbetrieben vorhandene Produktionsumfang hätte nicht ausgereicht, den jungen Betriebsleitern langfristig ein ausreichendes Einkommen zu sichern.

Tabelle 9: Betriebsgröße und Anbaustruktur der Beispielskooperation vor und in der Kooperation

		GbR	A	B	C
	WJ	1998/99	1985/86	1985/86	1997/98
<b>Produktionskapazitäten</b>					
Fläche AF	ha	<b>108</b>	35	34	28
Fläche GL	ha	<b>62</b>	17	12	24
Kühe o. Nachzucht	Stück	<b>78</b>	24	24	30
Milchquote	kg	<b>730.000</b>	140.000	130.000	160.000
<b>Ernteflächen in % der Anbaufläche (AF)</b>					
Getreide	%	<b>70</b>	67	85	64
Ölfrüchte	%	<b>7</b>	8	-	-
Zuckerrüben	%	<b>2</b>	15	-	9
Ackerfutterbau	%	<b>16</b>	10	8	18
Stillegung, sonstiges	%	<b>5</b>	-	7	9

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

#### 3.2.3.2 Wirtschaftliche Kennzahlen

Die Faktorausstattung, wie sie in Tabelle 10 dargestellt wird, hat sich wesentlich verbessert. Die im Gesamtbetrieb wie in den Einzelbetrieben nahezu gleiche Anzahl an Normal-AK (eine Normal-AK entspricht 1.920 Jahresarbeitsstunden) deutet auf eine deutliche Steigerung der Arbeitsproduktivität hin. Durch die Zusammenlegung der Flächen zu einer Fruchtfolge, einer angepassten, rationalen Mechanisierung der Außenwirtschaft sowie der Auslagerung arbeitsintensiver Verfahren (Silageernte) konnten erhebliche Einsparungen an Arbeitszeit erreicht werden.

Besonders deutlich wird dieser Effekt in der Zunahme der von einer Arbeitskraft ermolkenen Milchquote. Hierfür ist einerseits der Umbau der Anbinde- zur Laufstallhaltung auf einem Standort sowie die Investition in moderne Melk- und Fütterungstechnik verantwortlich. Die Zunahme und Zusammenführung des Viehbestandes hat dazu geführt, dass die vorhandene Arbeitskapazität erheblich besser ausgelastet werden kann und lediglich die Jungviehaufzucht auf den Restbetrieben erfolgt. Schließlich steigt die Arbeitszeit

für Füttern und Melken nicht proportional zur steigenden Tierzahl, sondern erfährt eine deutliche Degression je zusätzlicher Produktionseinheit.

Tabelle 10: Faktorausstattung und –auslastung der Beispielskooperation vor und in der Kooperation

		GbR	A	B	C
WJ		1998/99	1985/86	1985/86	1997/98
<b>Arbeit</b>					
Normal-AK Gesamtbetrieb		2,6	2,5	2,2	2,3
AK Marktfruchtbau je 100 ha		0,61	1,92	1,63	1,41
Akh je ha		11,8	38,5	32,6	28,9
Milchquote kg je AK Kuhstall		468.000	80.000	90.000	103.000
<b>Maschinenausstattung Ackerbau</b>					
Anschaffungswert	DM/ha	3.870	7.130	6.213	5.960
Zeitwert	DM/ha	1.390	2.509	1.327	500

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Die hohe Differenz zwischen Anschaffungs- und Zeitwert aller Einzelbetriebe lässt den hohen Kapitalbedarf je Hektar kleiner Unternehmenseinheiten erkennen und macht den hohen Investitionsstau deutlich, der sich bislang aus der fehlenden Perspektive der Einzelbetriebe ergeben hatte.

Die in Tabelle 11 dargestellte Entwicklung der Rentabilität des Ackerbaus zeigt deutlich den größten Effekt der Kostensenkung im Bereich der Arbeits erledigung. Die Leistungssteigerung durch Spezialisierung der Gesellschafter auf einzelne Betriebszweige hat sich auch in der Milchproduktion mit einer Leistung von knapp 10.000 kg je Kuh eindrucksvoll eingestellt.

Die dargestellten Ertrags- und Aufwandspositionen des Marktfruchtbaus können aufgrund der im Zeitraum vorliegenden marktpolitischen Preisänderungen und der inflationsbedingten Kostenänderungen nur bedingt verglichen werden.

Tabelle 11: Ertrag und Aufwand im Marktfruchtbau der Beispielskooperation vor und während der Kooperation

		GbR	A	B	C
WJ		1998/99	1985/86	1985/86	1997/98
Naturalertrag in GE	dt/ha	70	61	49	83
<b>Marktleistung ohne Prämien</b>	<b>DM/ha</b>	<b>1.650</b>	<b>2.532</b>	<b>2.178</b>	<b>1.853</b>
Direktkosten	DM/ha	-549	-720	-604	-480
Arbeiterledigung	DM/ha	-994	-1.729	-1.495	-1.683
Gebäude	DM/ha	-14	-25	-8	-16
Flächenkosten	DM/ha	-405	-312	-318	-378
Sonstiges <sup>3</sup>	DM/ha	-43	-150	-79	-119
<b>Summe Kosten</b>	<b>DM/ha</b>	<b>-2.005</b>	<b>2.936</b>	<b>-2.504</b>	<b>-2.676</b>
Unternehmensergebnis vor Prämien	DM/ha	-355	-404	-326	-823
Prämien	DM/ha	+392	-	-	+360
<b>Unternehmensergebnis + Prämien</b>	<b>DM/ha</b>	<b>+37</b>	<b>-404</b>	<b>-326</b>	<b>-463</b>

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Das Unternehmensergebnis der Betriebe zeigt, dass trotz der infolge marktpolitischer Preissenkungen zurückgegangenen Marktleistung, die durch die Prämien nicht in vollem Umfang kompensiert worden ist, die Kostensenkung in der Produktion deutlich darüber liegt. Die Kooperation hat dazu beigetragen, dass sämtliche im Unternehmen eingesetzten Produktionsfaktoren zu Marktpreisen entlohnt wurden und eine kostendeckende Produktion möglich geworden ist.

Das vorhandene Potenzial konnte allerdings nur dadurch umgesetzt werden, dass sich die Ausstattung des Unternehmens mit Arbeit und Maschinenkapital an dem vorhandenen Produktionsumfang ausrichtet. Dies wurde durch das weitgehende Ausscheiden von Gesellschafter B aus der aktiven

<sup>3</sup> Lieferrechts- und Gemeinkosten, Verzinsung Umlaufkapital, Saldo Feldinventarzu- bzw. -abgang.

Mitarbeit sowie der deutlichen Zunahme des Produktionsfaktors Milchquote erreicht.

### 3.2.4 Offene Diskussion zu Problemen und Lösungsansätzen

Die Zusammenarbeit und der Informationsaustausch zwischen Gesellschafter A und B war im Wesentlichen auf eine jährliche Gesellschafterversammlung in Beisein des Beraters beschränkt. Bei dieser Versammlung wurden anhand des Jahresabschlusses der Gesellschaft das abgelaufene Wirtschaftsjahr besprochen und für das laufende und kommende Wirtschaftsjahr wichtige Änderungen im Betriebsablauf sowie notwendige Investitionen besprochen. Die tägliche Arbeit in der Milchviehhaltung war allein Aufgabe von Gesellschafter A, die Jungviehaufzucht von Gesellschafter B.

Im Krankheitsfall und im Urlaub stand Gesellschafter B zum Melken und der Versorgung der Milchviehherde zur Verfügung.

Der Beitritt des aktiven Gesellschafters C hat zu einer vermehrten Abstimmung der beiden aktiven Gesellschafter geführt, die im Wesentlichen die Schnittmenge beider Betriebszweige, die Grundfutterproduktion, betrifft. Darüber hinaus ist es erklärtes Ziel der Gesellschafter, die täglichen Arbeitsabläufe in die volle Verantwortung des jeweiligen Gesellschafters zu entlassen und unnötige Absprachen zu vermeiden.

Die Erfahrungen von Gesellschafter C in der Milchproduktion erleichtern die gemeinsame Entscheidungsfindung und darüber hinaus die Übernahme von Wochenend-, Urlaubs- und Krankheitsvertretung im Kuhstall. Gesellschafter B konnte sich demzufolge weiter aus der aktiven Rolle zurückziehen. Gleichermaßen beteiligt sich Gesellschafter A an den Arbeitsspitzen in Acker- und Futterbau.

### 3.2.5 Einschätzung der Entwicklungsfähigkeit der Kooperation

Die zukünftige Entwicklung der Kooperation wird zunächst von einer Konsolidierungsphase nach dem Beitritt von Gesellschafter C und den in diesem Zusammenhang vorgenommenen umfangreichen Investitionen bestimmt sein. Die Milchproduktion hat eine hohe Arbeitsproduktivität erreicht. Arbeitswirtschaftlich besteht noch freies Potenzial für eine weitere Quotenaufstockung. Im Bereich der Arbeitserledigungskosten des Ackerbaus ist allerdings noch Potenzial zur Ergebnisverbesserung vorhanden, das durch eine Erweiterung des Flächenumfangs erschlossen werden könnte.

Die Aufnahme weiterer Gesellschafter hängt von der Konstellation in Bezug auf deren Persönlichkeit und der einzubringenden Faktoren ab. Solange

eine Kostenreduktion durch Flächenwachstum nicht erwartet werden kann, soll die vorhandene überbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen von Bruchteilsgemeinschaften mit anderen Betrieben weiter entwickelt und vorangetrieben werden.

## 3.3 Ackerbau GbR Ost

Die vorgestellte Kooperation ist ein Beispiel aus Ostdeutschland. Gesamtbetriebskooperationen sind in Ostdeutschland weitaus häufiger vertreten als im Westen der Republik und sicherlich nicht weniger erfolgreich. Die meisten Kooperationen haben sich aber unmittelbar im Zuge der Umstrukturierung der Landwirtschaft der ehemaligen DDR gegründet. Eine Gegenüberstellung der Verhältnisse der beteiligten Unternehmen vor und nach der Kooperation ist daher nicht sinnvoll, was die Darstellung objektiver Erfolgsmaßstäbe als Kooperations-effekt erschwert.

Dennoch sollte auf die Vorstellung eines Beispiels einer „Ostkooperation“ nicht verzichtet werden, um einige nicht untypische Spezifika als Resultat der Rahmenbedingungen in Ostdeutschland anzusprechen.

### 3.3.1 Steckbrief

Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts betreibt auf einem Ackerbaustandort im südlichen Sachsen-Anhalt einen 550 ha Marktfruchtbetrieb. Sie entstand 1991 aus zwei ortsansässigen Wiedereinrichtern und einem westdeutschen Partner. Beide Wiedereinrichter waren in leitender Funktion in der örtlichen LPG Pflanzenbau tätig, der westdeutsche Partner bewirtschaftete einen Gemischtbetrieb in Norddeutschland. Der Kontakt des westdeutschen Partners zu seinen ostdeutschen Kollegen kam durch eine Zeitungsannonce zustande, in der er nach der Wende Partner für den Aufbau eines Ackerbaubetriebes in den neuen Bundesländern suchte.

Die ostdeutschen Gesellschafter stellten der Gesellschaft zum Zeitpunkt der Gründung je zur Hälfte Pachtflächen und ihre volle Arbeitskraft zur Verfügung. Der westdeutsche Gesellschafter verfügte über die notwendigen betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Kenntnisse, um einen landwirtschaftlichen Betrieb vor dem Hintergrund marktwirtschaftlicher Verhältnisse erfolgreich zu etablieren. Er verfügte darüber hinaus aufgrund seiner vorangegangenen erfolgreichen landwirtschaftlichen Tätigkeit über die zur Finanzierung der Betriebsgründung erforderliche Bonität. Hierdurch konnte die notwendige Fremdfinanzierung für Umlauf- und Anlagevermögen in Verbin-

derung mit investiven Fördermitteln durch die Gesellschaft kurzfristig in Anspruch genommen werden.

Schließlich darf unterstellt werden, dass der westdeutsche Gesellschafter wesentlich dazu beigetragen hat, seinen ostdeutschen Partnern den Weg in die unternehmerisch orientierte Landwirtschaft zu ebnen. So konnte die Gesellschaft in der Anfangsphase von den Vorstellungen des erfahrenen Kollegen im Hinblick auf geeigneten Technikeinsatz, den Umgang mit Handelspartnern und den gezielten Einsatz von Beratern profitieren.

Fünf Jahre später führten neue unternehmerische Aktivitäten des westdeutschen Gesellschafters zu dessen Ausscheiden aus der Gesellschaft. Das Ausscheiden konnte wegen eindeutiger vertraglicher Regelungen einvernehmlich geregelt werden.

### 3.3.2 Zielsetzung und Zielerreichung aus Sicht der Gesellschafter

Die Ziele und Ergebnisse aus der Sicht der Gesellschafter können abweichend von den anderen vorgestellten Beispielen keine Einschätzung vor dem Hintergrund der Erfahrung der Bewirtschaftung eines Einzelunternehmens darstellen. Wir haben daher die Gesellschafter bei der Befragung um eine Einschätzung der Kooperationsziele und –ergebnisse gegenüber einer aus heutiger Sicht erwarteten Entwicklung als Einzelbetrieb gebeten.

#### 3.3.2.1 Wirtschaftliche Zielsetzung

Beide ostdeutsche Gesellschafter A und B hatten in wirtschaftlicher Hinsicht weitgehend identische Ziele und damit Erwartungen an die Gesellschaftsgründung. Besonders wichtig war Ihnen die optimale Ausnutzung knapper Faktoren, insbesondere von Kapital. Das heutige Niveau der Naturalleistungen hätte man der Einschätzung nach auch als Einzelbetrieb erreichen können. Eine Verbesserung der Marktstellung ist, vor dem Hintergrund seines kleineren Westbetriebes, lediglich vom Westpartner erwartet worden. Die Nichteinbringung von Arbeitskraft in das gemeinsame Unternehmen war erklärtes Ziel des Westpartners und stimmt mit der gemeinsamen Erwartung nach einer hohen Arbeitsproduktivität überein.

Eine völlig andere Erwartung hatte der Gesellschafter C hinsichtlich der Wachstumsperspektiven als erfolgreiche Kooperation neben einer Vielzahl einzelner Wiedereinrichter erwartet.

Die Einschätzung der Erwartungen und Ergebnisse von Gesellschafter C in Tabelle 12 und 13 erfolgt aus der Sicht der verbliebenen Gesellschafter zum Zeitpunkt dessen Ausscheidens.

Tabelle 12: Wirtschaftliche Zielsetzung vor und Ergebnisse in der Kooperation im Vergleich zur eingeschätzten Entwicklung als Einzelunternehmer

Gesellschafter:	Ziele			Ergebnisse		
	A	B	C	A	B	C
Erhöhung Produktionsumfang	...	..	...	...	..	...
Steigerung der Naturalleistungen	-	-	-	-	-	-
Verbesserung der Marktstellung	-	-	..	.	.	.
Spezialisierung der Fähigkeiten	-	-	-	-	-	-
Verbess. der Arbeitsproduktivität	..	..	..	..	..	..
Senkung der Kapitalkosten	...	...	..	...	..	..
Beschleunigtes Wachstum	-	-	...	-	-	-
Absicherung der Betriebsentwicklung	..	..	-	.	...	-
Höhere Faktorverwertung	..	..	...	...	...	...
Freisetzung von Arbeitskraft für außerbetriebliche Tätigkeit	-	-	...	-	-	...

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Als weiteres wesentliches Ziel der Ostgesellschafter wurde der Zugewinn an Wissen, Betriebsorganisation und Produktionstechnik im Zusammenhang mit veränderten Rahmenbedingungen durch die Wiedervereinigung angegeben und auch als Ergebnis bestätigt.

Die Kooperationsziele wurden aus Sicht der Gesellschafter erreicht und teilweise übertroffen. Dies betrifft insbesondere eine bessere Marktstellung und die gegenüber der Alternative Einzelbetrieb vermutete höhere Verwertung der Produktionsfaktoren. Das vom Westgesellschafter erwartete schnelle Wachstum über die Kooperation hinaus ist allerdings nicht eingetreten. Der erzielte Flächenzugang durch Zupacht der Ostgesellschafter hat offenbar keinen Bezug zur gemeinsamen Unternehmensführung und wird nicht als Effekt der Kooperation betrachtet.

### 3.3.2.2 Soziale Zielsetzung

Soziale Kriterien hatten, wie Tabelle 13 verdeutlicht, eine geringere Bedeutung als Kooperationsziel:

Tabelle 13: Soziale Zielsetzung vor und Ergebnisse in der Kooperation im Vergleich zur eingeschätzten Entwicklung als Einzelunternehmer

	Ziele			Ergebnisse		
	A	B	C	A	B	C
Gesellschafter:						
Verringerung d. Arbeitsbelastung	-	-	-	-	-	-
Geregelte Freizeit	-	-	-	-	-	-
Soziales Image	-	-	...	-	-	...
Bessere soziale Absicherung	-	-	-	-	...	-
Ausübung ehrenamtl. Tätigkeiten	-	-	-	-	-	-

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Die hohe Bedeutung, die Gesellschafter B der besseren sozialen Absicherung im Ergebnis der Kooperation beimisst, ist auf das Auftreten einer Erkrankung zurückzuführen, die ihn längere Zeit völlig von der Mitarbeit ausschloss. In einem Einzelbetrieb hätte der Betrieb mehrere Monate ohne Kontrolle des Betriebsleiters durch Fremde bewirtschaftet werden müssen. In der Kooperation hatte seine Krankheit lediglich den Wegfall seines Anspruchs auf Arbeitsentlohnung im Rahmen der Gewinnverteilung zur Folge, für den unter Leitung des zweiten Gesellschafters eine Fremdarbeitskraft vorübergehend eingestellt werden konnte.

### 3.3.3 Vergleich der Betriebe vor und nach der Kooperation

Eine Gegenüberstellung der Betriebe vor und während der Kooperation ist wegen der Kooperationsgründung im Zuge der Wiedereinrichtung der Betriebe nicht möglich. Einzelbetriebe der Gesellschafter haben vor Kooperationsgründung nicht bestanden. Um dennoch zu einer Bewertung der Leistungen der Kooperation zu kommen, wurden die Vergleichszahlen aus dem Betriebsvergleich eines Arbeitskreises für Marktfruchtbetriebe mit 22 Betrieben in der Region gegenübergestellt.

### 3.3.3.1 Produktionskapazitäten

Das vorgestellte Beispiel gehört zu den größeren Unternehmen in einer weitgehend homogenen Vergleichsgruppe. Neben der in Tabelle 14 dargestellten Betriebsgröße dürften noch die durchschnittlich größeren Schläge der erfolgreicheren Betriebe einen Hinweis darauf geben, dass mit größeren Arbeitsbreiten eine schlagkräftige Mechanisierung des Ackerbaus zu Kostenvorteilen führen kann.

Tabelle 14: Betriebsgröße und Anbaustruktur der Beispielskooperation und der Vergleichsgruppe

		Beispiel	+ 25%	Ø	- 25%
<b>Betriebsgröße</b>					
Fläche LF	ha	<b>552</b>	541	490	378
Vergleichszahl	BP	<b>77</b>	73	74	71
Schlaggröße	ha	<b>28</b>	33	23	13
<b>Ernteflächen in % der Anbaufläche</b>					
Getreide	%	<b>65,4</b>	69,5	64,9	62,6
Ölfrüchte	%	<b>11,0</b>	6,0	7,0	7,3
Leguminosen	%	<b>6,0</b>	0,9	2,4	3,6
Zuckerrüben	%	<b>7,6</b>	16,1	14,1	16,7
Stillegung	%	<b>5,6</b>	5,6	6,4	5,4
Sonstiges	%	<b>4,4</b>	1,9	5,2	4,4

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Die Anbauverhältnisse der Vergleichsgruppe lassen keine erheblichen Unterschiede in den Produktionsvoraussetzungen erwarten.

#### 3.3.3.2 Wirtschaftliche Kennzahlen

Erkennbare Unterschiede werden allerdings in der Faktorausstattung der Betriebe in Tabelle 15 deutlich.

Tabelle 15: Faktorausstattung und -auslastung der Beispielskooperation und der Vergleichsgruppe

	Beispiel	+ 25%	Ø	- 25%	
<b>Arbeit</b>					
Normal-AK je 100 ha	<b>0,4</b>	0,69	0,8	1,0	
AKh je ha	<b>7,7</b>	13,3	15,4	19,2	
Umsatz DM je AK	<b>624.763</b>	454.265	355.625	279.130	
<b>Maschinenausstattung</b>					
Anschaffungswert	DM/ha	<b>1.591</b>	2.074	2.552	3.356
Zeitwert	DM/ha	<b>1.140</b>	1.294	1.599	2.024

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Die durch die Kooperation entstandene Betriebsgröße führt durch einen niedrigen Besatz an Arbeitskraft je ha zu einer hohen Arbeitsproduktivität. Der hohe Umsatz je AK erklärt sich allein aus der hohen Arbeitsproduktivität, wie die leicht unterdurchschnittliche Marktleistung je ha in Tabelle 16 verdeutlicht.

Die Maschinenausstattung ist abgesehen vom Rübenroden auf völlige Eigenmechanisierung eingerichtet. Trotzdem liegen sowohl Anschaffungs- als auch Zeitwert sehr niedrig. Ein Blick in die Vergleichsgruppe zeigt, dass in der Höhe der Kapitalbelastung je ha aus dem Maschinenvermögen eine deutliche Relation zur Betriebsgröße vorliegt. Dies darf zumindest teilweise gegenüber der Alternative Einzelbetrieb auch als Kooperationseffekt angesehen werden.

Der Naturalertrag der Beispielskooperation in DM je Getreideeinheit<sup>4</sup> (GE) liegt mit 71 dt selbst unter dem Durchschnitt der weniger erfolgreichen Betriebe. In Verbindung mit einem niedrigeren Aufwand an Direktkosten wird deutlich, dass der Marktfruchtbaubetrieb mit einer geringeren Intensität gegenüber der Vergleichsgruppe betrieben wird. Die niedrigen Kosten sind nur teilweise auf den geringeren Zuckerrübenanteil an der Fruchtfolge zu erklären, sondern das Resultat straffer Fruchtfolgegestaltung und einer günstigen Flächenstruktur. Ob mit einer höheren Intensität in Verbindung mit steigenden

<sup>4</sup> Getreideeinheit: Auf ein Getreideäquivalent umgerechnete Erträge von Zuckerrüben, Ölsaaten und Leguminosen.

Erträgen ein besseres wirtschaftliches Ergebnis erzielt werden könnte, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden.

Tabelle 16: Ertrag und Aufwand im Marktfruchtbaubetrieb der Beispielskooperation und der Vergleichsgruppe

	Beispiel	+ 25%	Ø	- 25%	
Naturalertrag in GE	dt/ha	<b>71</b>	82	74	73
<b>Marktleistung ohne Prämien</b>	<b>DM/ha</b>	<b>1.940</b>	<b>2.456</b>	<b>2.302</b>	<b>2.308</b>
Direktkosten	DM/ha	<b>-499</b>	-618	-612	-676
Arbeits erledigung	DM/ha	<b>-688</b>	-862	-978	-1.181
Gebäude	DM/ha	<b>-107</b>	-168	-163	-228
Flächenkosten	DM/ha	<b>-512</b>	-537	-539	-494
Sonstiges <sup>5</sup>	DM/ha	<b>-238</b>	-286	-266	-249
<b>Summe Kosten</b>	<b>DM/ha</b>	<b>-2.044</b>	<b>-2.471</b>	<b>-2.558</b>	<b>-2.828</b>
Unternehmensergebnis - Prämien	DM/ha	<b>-104</b>	-15	-256	-520
Prämien	DM/ha	<b>+593</b>	+576	+543	+535
<b>Unternehmensergebnis + Prämien</b>	<b>DM/ha</b>	<b>+489</b>	<b>+561</b>	<b>+287</b>	<b>+15</b>

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Es ist jedoch eindeutig, dass der größte Kostenvorteil im Bereich der Arbeits erledigungskosten zu erkennen ist. Der allgemein größte Kostenfaktor im Marktfruchtbaubetrieb birgt zugleich das größte Einsparungspotenzial im Zuge einer Kooperationsgründung, wenn die Rationalisierungseffekte im Hinblick auf Maschinenausstattung und Arbeitskräftebesatz ausgeschöpft werden.

### 3.3.4 Offene Diskussion zu Problemen und Lösungsansätzen

In einer offenen Diskussion wurde von den Gesellschaftern auf zwei wesentliche Probleme hingewiesen:

<sup>5</sup> Lieferrechts- und Gemeinkosten, Verzinsung Umlaufkapital, Saldo Feldinventarzu- bzw. -abgang

Die Trennung zwischen Arbeitserledigung durch die Gesellschafter vor Ort und dem externem Management drohte sich zu einer Zwei-Klassen-GbR zu entwickeln. Dem Westgesellschafter war durch wiederholte Betriebsführungen für Freunde und Bekannte zudem anzumerken, dass er stolz auf „sein“ Projekt war. Dies war besonders in der Anfangsphase der Zusammenarbeit für das Rollenverständnis seiner Partner nicht unproblematisch.

In gemeinsamen Gesprächen mit vermittelnder Unterstützung der Unternehmensberatung konnten jedoch die Missverständnisse über die gegenseitige Wertschätzung der Leistungen der Partner ausgeräumt werden. Im Ergebnis der Gespräche wurde zudem die der Gewinnverteilung zugrundeliegende Arbeitsentlohnung zugunsten der Ostgesellschafter angepasst.

Als weiteres Problem wurde angesprochen, dass der Informationsfluss zwischen den Gesellschaftern durch die nicht regelmäßige Anwesenheit des Westgesellschafters vor Ort in der Anfangsphase zu Abstimmungsschwierigkeiten führte. Es wurde daher eine klare Kompetenzverteilung und Mitteilungspflicht zwischen den Gesellschaftern vereinbart, die durch regelmäßige Ausgabe von Geldrückberichten zum aktuellen Stand des Unternehmens an alle Gesellschafter gefestigt wurde.

### 3.3.5 Einschätzung der Entwicklungsfähigkeit der Kooperation

Die Kooperation kann als ausgesprochen stabil bezeichnet werden. Hierzu trägt nicht nur der wirtschaftliche Erfolg bei, sondern auch die straffe Unternehmensorganisation, die mit kurzen Entscheidungswegen verbunden ist.

Auf der Grundlage ihres bisherigen wirtschaftlichen Erfolgs streben die Gesellschafter eine Betriebserweiterung durch Zupacht oder eine Betriebsübernahme an. In diesem Zusammenhang wäre man auch bereit, die Gesellschaft wieder um einen Partner zu erweitern.

Neue Entwicklungen können anstehen, wenn der erkrankte Gesellschafter längere Zeit dem Unternehmen nicht zur Verfügung steht und eine Fremdarbeitskraft eingestellt werden muss.

## 3.4 Arbeitserledigungsgesellschaft für den Ackerbau

### 3.4.1 Steckbrief

Die Landwirte im vorgestellten Beispiel bewirtschaften ihre Ackerbaubetriebe mit intensiver Schweineproduktion in Westdeutschland im Rahmen einer überbetrieblichen Arbeitserledigungsgesellschaft. Die gemeinsame Gesell-

schaft ist für die gesamte Arbeitserledigung im Ackerbau der beteiligten Betriebe verantwortlich und führt sie vollständig durch. Die Gründung der Kooperation erfolgte 1994 mit dem Ziel, die Kosten und den eigenen Arbeitseinsatz für die beteiligten Betriebe im Ackerbau zu senken und Vorteile aus dem gemeinsamen Ein- und Verkauf zu ziehen. Im Sommer 1999 schied einer der Partner aus der Gesellschaft aus, weil Differenzen in den Zielsetzungen bei der Führung der Gesellschaft zwischen den Gesellschaftern auftraten. Die Zusammenarbeit war bis zu diesem Zeitpunkt erfolgreich und wird für die verbleibenden Unternehmen fortgeführt.

Im Zuge der Kooperationsgründung wurde durch die beteiligten Betriebe die Bewirtschaftung von 324 ha (heute ca. 240 ha) Ackerland an die Gesellschaft übergeben und der persönliche Arbeitseinsatz der Gesellschafter für den Ackerbau maßgeblich verringert. Die Maschinen der Betriebe wurden in der gemeinsamen Gesellschaft zusammengeführt und der Maschinenbesatz trotz verbesserter Schlagkraft deutlich verringert. Die Durchführung der Arbeiten erfolgt weitgehend durch eine Fremdarbeitskraft der Betriebe. Die bei den Betriebsleitern freigesetzte Arbeitszeit und Managementkapazität wurde für die Erweiterung der Viehhaltung und die Beteiligung an weiteren Unternehmen eingesetzt. Die Ausgangsbetriebe der Gesellschafter liegen bis zu 18 km voneinander entfernt.

### 3.4.2 Zielsetzung und Zielerreichung aus Sicht der Gesellschafter

Alle Gesellschafter erwarteten aus der Zusammenarbeit eine verbesserte Wirtschaftlichkeit ihres Ackerbaues, eine deutliche Entlastung in der täglichen Arbeitsbelastung, eine Absicherung der langfristigen Betriebsentwicklung und verbesserte soziale Bedingungen durch geregelte Freizeit sowie die Sicherung der Betriebsweiterführung auch bei Krankheit und Urlaub. Die Form der Zusammenarbeit musste sicherstellen, dass die einzelnen Betriebe steuerlich selbständig bleiben und sich die zulässigen Vieheinheiten der Betriebe nicht verringern, da eine weitere Aufstockung der Schweinehaltung vorgesehen war. Die Organisation der Betriebe sollte vielmehr gewährleisten, den Umfang der freien Vieheinheiten durch Optimierung der Flächenverteilung noch zu erhöhen, um das Wachstum in der Tierhaltung nicht im Rahmen eines Gewerbebetriebes vornehmen zu müssen. Die weitgehend übereinstimmenden wirtschaftlichen Zielsetzungen und die Einschätzung der Ergebnisse durch die Gesellschafter gibt Tabelle 17 wieder.

Gesellschafter A sah für sich die Vorteile der Kooperation vor allem in der Möglichkeit, Arbeitszeit für die Erweiterung der Schweinemast im eigenen Betrieb freizusetzen. Außerdem benötigte er persönlichen Spielraum für sein

Engagement zur Entwicklung eines Ackerbaubetriebes in Ostdeutschland, an dem er maßgeblich beteiligt ist.

Gesellschafter B war vor allem an einer Verbesserung der Rentabilität im Ackerbau und einer Übernahme zusätzlicher Aufgaben in der gemeinsamen Gesellschaft interessiert. Wegen der beschränkten Möglichkeiten beim Flächenwachstum im eigenen Betrieb standen für ihn besonders die Kostensenkung im Ackerbau sowie der kostengünstige Einkauf von Betriebsmitteln und eine stärkere Vermarktungsposition im Vordergrund.

### 3.4.2.1 Wirtschaftliche Zielsetzung

Tabelle 17: Wirtschaftliche Zielsetzung vor Gründung und Zielerreichung in der Kooperation aus der Sicht der Gesellschafter

Gesellschafter:	Ziele			Ergebnisse	
	A	B	C	A	C
Erhöhung Produktionsumfang	..	.	..	...	...
Steigerung der Naturalleistungen	-	..	..	.	.
Verbesserung der Marktstellung	..	..	..	..	..
Spezialisierung der Fähigkeiten	-	.	.	..	..
Verbesserung der Arbeitsproduktivität	..	..	...	...	...
Senkung der Kapitalkosten	...	..	...	..	..
Beschleunigtes Wachstum	.	.	.	..	..
Absicherung der Betriebsentwicklung	...	...	...	...	..
Freisetzung von Arbeitskraft für außerbetriebliche Tätigkeit	...	.	..	...	...
Außerlandwirtschaftliche Gebäudenutzung	..	-	-	.	-
Optimierung der Versicherungsbedingungen	-	-	-	..	..

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Gesellschafter C versprach sich aus der Kooperation vor allem Perspektiven für die eigene Betriebsentwicklung. Ziel war neben den Möglichkeiten der Kostensenkung vor allem eine Entlastung in der täglichen Arbeit und Freiraum für weiteres Wachstum in der Schweinehaltung. Die nachfolgende Generation sollte durch die Zusammenarbeit in der Kooperation stärker für die Landwirtschaft motiviert und an den Betrieb herangeführt werden.

Die Gesellschafter der Kooperation konnten ihre Zielsetzungen in unterschiedlichem Maße erreichen. Während die Gesellschafter A und C die Zusammenarbeit als einen großen Erfolg ansehen, schied der Gesellschafter B in 1999 aus der Zusammenarbeit aus, weil er zumindest subjektiv keinen ausreichenden Erfolg für sich sah. Der Produktionsumfang konnte von den beiden verbliebenen Gesellschaftern in der Schweinemast und vom Gesellschafter A im Ackerbau außerhalb der Gesellschaft ausgedehnt werden.

Für die Betriebe der beiden beteiligten Gesellschafter konnte der Arbeitskrachteinsatz je Einheit sowohl in der Schweinemast als auch im Ackerbau deutlich gesenkt werden. Bei der Maschinenausstattung wurde wegen der inzwischen eingetretenen Flächenverringering kein Fortschritt erzielt. Trotzdem sanken die Arbeiterledigungskosten gegenüber der Ausgangssituation, weil der Einsatz von Arbeitskraft reduziert wurde.

Teilweise wurden im Bereich der Versicherung und der Gebäudenutzung Nebeneffekte erreicht, die nicht erwartet worden waren. Gemeinsam konnten wesentlich günstigere Versicherungsbedingungen ausgehandelt werden, eine außerlandwirtschaftliche Gebäudenutzung führte in einem Fall zu zusätzlichen Einkünften. Die Freisetzung von Arbeitskraft ging über die Erwartungen der Gesellschafter deutlich hinaus.

Gesellschafter A konnte seine Ziele fast in allen Punkten erreichen. Im Bereich der Verbesserung der Arbeitsproduktivität und der Erweiterung der Produktion wurden die Erwartungen sogar übertroffen. Die erreichte Entlastung durch eine Spezialisierung in der täglichen Arbeit wurde durch den Einsatz einer gemeinsamen Fremdarbeitskraft aller Partner für den Ackerbau sichergestellt. Das durch die Kooperation erreichte beschleunigte Wachstum der Betriebe wurde in der Diskussion besonders herausgestellt.

Der Gesellschafter konnte seine Produktionskapazitäten in der Schweinemast seit Gründung der Kooperation fast verdoppeln. Voraussetzung dafür war die Einbeziehung eines weiteren Unternehmers für eine gemeinsame Schweinemast, der inzwischen ebenfalls an der Arbeiterledigungsgesellschaft beteiligt ist.

Die durch die Kooperation freigesetzte Managementkapazität wurde genutzt, um mit einem anderen Partner in Ostdeutschland einen großen Ackerbaubetrieb erfolgreich zu bewirtschaften und ständig zu erweitern.

Gesellschafter B profitierte durch Kostensenkung und Arbeitsentlastung von der Kooperation. Dies ermöglichte es ihm, sich außerhalb der Landwirtschaft zusätzlich im Bereich der Schweinevermarktung zu betätigen. Differenzen über die Honorierung der Geschäftstätigkeit der anderen beiden Gesellschafter innerhalb der Kooperation führte durch unterschiedliche Bewertung zu seinem Ausscheiden.

Gesellschafter C konnte die Verbesserungen in der Arbeitsproduktivität und die Freisetzung seiner Arbeitskraft für weiteres Wachstum in der Schweinemast, teilweise in Kooperation mit einem weiteren Partner, nutzen. Die Erreichung der wirtschaftlichen Ziele wird ebenso günstig beurteilt wie von Gesellschafter A.

### 3.4.2.2 Soziale Zielsetzung

Tabelle 18: Soziale Zielsetzung vor Gründung und Zielerreichung in der Kooperation aus der Sicht der Gesellschafter

Gesellschafter:	Ziele			Ergebnisse	
	A	B	C	A	C
Verringerte Arbeitsbelastung	..	..	...	..	..
Geregelte Freizeit	...	...	...	...	...
Soziales Image	-	-	-	-	-
Bessere soziale Absicherung	..	...	...	...	...
Ausübung ehrenamtl. Tätigkeiten	-	-	-	.	.

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Die angestrebten sozialen Vorteile der Zusammenarbeit wurden ebenfalls erreicht, im Hinblick auf die Sicherung der Hofnachfolge bei Gesellschafter C jedoch nur mit Einschränkungen.

Die sozialen Zielsetzungen des Gesellschafters A bei Gründung der Zusammenarbeit konnten uneingeschränkt erreicht werden. Als sehr positiv wurden die geregelte Freizeit und die höhere Sicherheit im Falle von Krankheit oder Unfall herausgestellt. Trotz der umfangreichen Erweiterung des unternehmerischen Bereiches war es dem Gesellschafter möglich, mit Hilfe der Zusammenarbeit geregelte Freizeit und eine bessere soziale Absicherung zu erreichen.

Bei der Erreichung der sozialen Ziele des Gesellschafters C sind, bei kurzfristiger Betrachtung, keine Einschränkungen zu machen. Allerdings wurden die gesetzten Erwartungen in die Kooperation bei der Integration der nachfolgenden Generation nicht erfüllt. Die zwar sehr vorteilhaft empfundene Spezialisierung und verbesserte Arbeitsteilung in der Gesellschaft hat es aber erschwert, die nachfolgende Generation stärker als im Einzelbetrieb in die täglichen Arbeitsabläufe der Betriebe einzubinden. Dies schadete möglicherweise der erhofften zusätzlichen Motivation der Betriebsnachfolger, die sich für eine Übernahme des Betriebes noch nicht entschieden hatten.

## 3.4.3 Vergleich der Betriebe vor und nach der Kooperation

### 3.4.3.1 Produktionskapazitäten

Die Kooperation für die gemeinsame Bewirtschaftung des Ackerbaues wurde von den Gesellschaftern A, B1+B2 (Ehepaar mit getrennten Betrieben) und C gegründet. Bei A(x) handelte es sich um die Schweinehaltung nach § 51a BeWertG von A mit einem weiteren Partner. Tabelle 19 zeigt die Betriebsgrößen der beteiligten Gesellschafter vor der Kooperation.

Tabelle 19: Betriebsgröße und Flächenausstattung vor der Kooperation

Betrieb		A	A+(x)	B-1	B-2	C	Alle Betriebe
	WJ	93/94	93/94	93/94	93/94	93/94	93/94
<b>Produktionskapazitäten</b>							
Fläche AF	ha	130	-	54	65	75	324
Schweinemastplätze	Stück	1.150	430	860	940	1.200	4.580

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Durch das Ausscheiden von B aus der Kooperation reduzierte sich die zu bewirtschaftende Fläche. Durch eine entsprechende Flächenverteilung und die Gründung einer zusätzlichen Gesellschaft konnten die Schweinebestände von den verbleibenden Gesellschaftern A und C aufgestockt werden. Sie weiteten ihre Produktionskapazitäten in der Mast während der Dauer der Zusammenarbeit kräftig aus. A betreibt seine erweiterte Mast inzwischen mit einem neuen Partner. Tabelle 20 stellt die Kapazitäten während der Kooperation dar.

Tabelle 20: Betriebsgröße und Flächenausstattung der Kooperation heute

Betrieb		A	A+(x)	C	A+C	Alle Betriebe
	WJ	99/00	99/00	99/00	99/00	99/00
<b>Produktionskapazitäten im Rahmen der Kooperation</b>						
Fläche AF	ha	58	57	62	64	241
Schweinemastplätze	Stück	1.300	1.300	1.280	1.300	5.180

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

### 3.4.3.2 Wirtschaftliche Kennzahlen

Tabelle 21 zeigt die Faktorausstattung der Einzelbetriebe der Gesellschafter vor der Kooperation.

Tabelle 21: Faktorausstattung und Faktorauslastung vor Gründung der Kooperation

Betrieb		A	A+(x)	B-1	B-2	C	Alle Betriebe
	WJ	93/94	93/94	93/94	93/94	93/94	93/94
<b>Arbeit</b>							
Normal-AK Gesamtbetrieb		1,38	0,28	0,90	1,09	1,27	4,92
AK Schweinemast je 1.000 MPL		0,49	0,65	1,16	1,17	0,90	0,63
AK Marktfruchtbau je 100 ha		0,63	-	0,61	0,60	0,65	0,63
<b>Maschinenausstattung</b>							
Neuwert DM/ha		3.067				3.459	3.210
AfA DM/ha		301				338	315
Arbeitsleistung DM/ha LF		1.120				1.175	1.150

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Vor Gründung der Kooperation waren in den Betrieben ca. fünf Arbeitskräfte beschäftigt. Der Arbeitseinsatz betrug ca. 0,63 AK je 1.000 Mastplätze und 0,63 AK je 100 ha. Der Maschinenneuwert bewegte sich mit 3.210 DM/ha bereits in einem vergleichsweise günstigen Bereich für die Betriebsgröße der Ausgangsbetriebe. Dies galt auch für die Abschreibung und die Arbeiterledigungskosten im Ackerbau.

In Tabelle 22 werden die Faktorausstattung und -auslastung in der Kooperation dargestellt.

Tabelle 22: Faktorausstattung und Faktorauslastung in der Kooperation

Betrieb		A	A+(x)	C	A+C	Alle Betriebe
	WJ	99/00	99/00	99/00	99/00	99/00
<b>Arbeit</b>						
Normal-AK Gesamtbetrieb		1,50		1,10		1,60
AK Schweinemast je 1.000 MPL		0,38		0,43		0,40
AK Marktfruchtbau je 100 ha				0,42		
<b>Maschinenausstattung</b>						
Neuwert DM/ha				3.213		
AfA DM/ha				326		
Arbeitsleistung DM/ha LF				940		

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Trotz der Verringerung der bewirtschafteten Fläche konnten bei etwa unveränderten Neuwerten und Abschreibungen die Arbeiterledigungskosten durch verringerten Arbeitseinsatz deutlich gesenkt werden.

Tabelle 23 zeigt die Betriebsgrößen der Betriebe der Gesellschafter außerhalb der Kooperation.

Tabelle 23: Betriebsgröße und Flächenausstattung der Gesellschafter heute außerhalb der Kooperation

Betrieb		A+(x)	C+(x)
	WJ	99/00	99/00
<b>Produktionskapazitäten außerhalb der Kooperation</b>			
Fläche AF	ha	1.100	-
Schweinemastplätze	Stück	-	1.680

Quelle: Mann / Muziol: eigene Erhebung

Die Freisetzung von Arbeitszeit und Managementkapazität hat den beiden in der Kooperation verbliebenen Gesellschaftern ermöglicht, außerhalb der bestehenden Kooperation als Landwirt unternehmerisch zusätzlich tätig zu werden und damit ihr Einkommenspotenzial weiter maßgeblich zu erhöhen.

Für sie haben sich ihre Erwartungen an die Zusammenarbeit weitgehend erfüllt, teilweise wurden sie deutlich übertroffen. Neben der Zusammenarbeit im Ackerbau stehen beide Gesellschafter zur Verfügung, um bei Abwesenheit des Partners auch die Verantwortung für dessen Schweinemastbetriebe vorübergehend zu übernehmen und damit den notwendigen Freiraum des anderen Partners für seine Aktivitäten außerhalb der Kooperation zu gewährleisten.

#### 3.4.4 Offene Diskussion zu Problemen und Lösungsansätzen

Die Gesellschafter waren mit dem ihnen bei Gründung der Kooperation zur Verfügung stehenden Beratungsangebot zufrieden. Als steuerliche Hemmschwellen für eine einfache und effektive Organisation der Zusammenarbeit erwiesen sich besonders die Regelungen des § 51a BeWertG, die bei Flächenzusammenlegung der Betriebe zu einer Reduzierung der verfügbaren Vieheinheiten der Betriebe führen. Deshalb wurde statt einer Vollkooperation die Form der gewerblichen Arbeiterledigungsgesellschaft gewählt, die allerdings mit sehr viel höheren Abrechnungs- und Verwaltungsaufwand verbunden ist. Die steuerrechtlichen Regelungen des § 51a BeWertG werden von den Gesellschaftern als eine überholte Regelung zum Schutz bäuerlicher Betriebe empfunden, die ihr Ziel nicht erreichen und die Entwicklung gerade der Betriebe behindern, die durch sie geschützt werden sollten. Sie würden eine Viehbestandsbegrenzung vorziehen, die sich ausschließlich an der ordnungsgemäßen Verwertung der Gülle und an Umweltkriterien orientiert.

Bei der Gründung der Zusammenarbeit wurden bei allen Beteiligten die Familien mit einbezogen und auf deren Zustimmung Wert gelegt. Haftungsprobleme und Gesellschaftsform wurden intensiv diskutiert. Insbesondere wollten die Gesellschafter die bei der GbR unvermeidliche Gesamthaftung des Einzelnen ausschließen und prüften deshalb auch die Rechtsform der GmbH. Sie entschieden sich letztlich für die GbR, die sich in der praktischen Durchführung im Nachhinein als unproblematisch erwies.

Konflikte in der Zusammenarbeit traten vor allem bei der Entscheidungsfindung auf, weil bei der gewählten Form der Zusammenarbeit die Überzeugung und Zustimmung aller Beteiligten notwendig ist. Zur Formulierung der langfristigen Ziele der Kooperation hat sich die Mitwirkung eines neutralen, fachlich versierten Beraters als sehr hilfreich erwiesen. Durch die Verkleinerung des Gesellschafterkreises ist inzwischen die Abstimmung der Gesellschafter wesentlich einfacher geworden.

#### 3.4.5 Einschätzung der Entwicklungsfähigkeit der Kooperation

Beide Gesellschafter haben ihre Erfahrungen in weitere Kooperationen eingebracht und dort erfolgreich umgesetzt. Für sie stellt sich die Frage nach der weiteren Entwicklungsfähigkeit der beschriebenen Arbeiterledigungsgesellschaft.

Für die Arbeiterledigungsgesellschaft im Ackerbau besteht die Bereitschaft, weitere geeignete Partner aufzunehmen, die die Arbeiterledigung im Ackerbau von der Gesellschaft durchführen lassen, um Zeit für andere Aktivitäten in der Landwirtschaft oder außerhalb davon zu gewinnen. Uninteressant sind Partner, die keine Perspektive für die freigesetzte Arbeitszeit haben und in der Gesellschaft zusätzliche Aufgabenfelder suchen. Die Erwartungen der beiden Gesellschafter, dass andere Landwirte die Arbeiterledigungsgesellschaft als Dienstleister im Ackerbau in Anspruch nehmen um sich zu entlasten und die eigenen Kosten im Ackerbau zu senken, haben sich bislang nicht erfüllt.

Die Erweiterung der Gesellschaft oder die Übernahme von Bewirtschaftungsaufträgen könnte dazu beitragen, die Arbeiterledigungskosten in der Gesellschaft weiter zu senken und damit die Konkurrenzfähigkeit der Beteiligten weiter zu erhöhen. Objektive Hindernisse für die gewünschte Entwicklung der Kooperation sind nach Meinung der Gesellschafter die begrenzten Wachstumsmöglichkeiten der Viehhaltung in der Region und die zur Zeit noch mangelnde Bereitschaft von Landwirten, sich nach außerlandwirtschaftlichen Aufgaben umzusehen. Die eigene Zusammenarbeit wird sehr positiv gesehen und soll fortgesetzt werden.

## 4 Zusammenfassung der wesentlichen Erfolgsfaktoren

Alle vorgestellten Kooperationsbeispiele sind erfolgreich, weil sie sich gegenüber der Ausgangssituation der Einzelbetriebe zu wettbewerbsfähigen Unternehmen entwickelt haben. Die Beispielsbetriebe haben durch eine weitgehende Aufgabe ihrer ursprünglichen Selbständigkeit als Einzelunternehmen neue unternehmerische und persönliche Freiheiten gewonnen. Sie haben das Potenzial, sich auch zukünftig die notwendigen Anpassungsmaßnahmen an die Herausforderungen des fortschreitenden Strukturwandels in Selbstbestimmung leisten zu können.

Dem in dieser Weise erlebten Erfolg liegen nur wenige, aber um so wichtigere Faktoren zugrunde:

- Es muss in der Struktur der Kooperation das Potenzial zu einer deutlichen Steigerung der Wirtschaftlichkeit vorhanden und erkennbar sein. Der mögliche Schritt muss groß genug sein, um in neue Größenordnungen vorzustoßen oder diese zumindest anzustreben. Die wesentlichen wirtschaftlichen Erfolge ergeben sich durch die Senkung der Arbeitskosten. Dies erfordert eine Erweiterung der Produktionskapazitäten oder das Tätigwerden von Gesellschaftern außerhalb der Landwirtschaft.
- Erhebliche zusätzliche Einkommenspotenziale können erschlossen werden, wenn erfolgreiche Unternehmer durch die Kooperation Managementkapazitäten für neue Betriebszweige oder weitere Betriebe freisetzen.
- Im sozialen Bereich zählen vor allem die Arbeitsentlastung, die geregelte Freizeit und Urlaub, die bessere Absicherung bei Krankheit und die Sicherung der Weiternutzung umfangreicher Investitionen beim Ausfall eines Betriebsleiters.
- Es muss allen Beteiligten klar sein, welche Funktionen und Aufgaben sie im neuen Unternehmen haben. Die Identifikation mit seiner Rolle muss für jeden Gesellschafter attraktiv und erstrebenswert sein. Es darf in einer Kooperation keine Verlierer geben.
- Es müssen alle Beteiligten bemüht sein, in der Regel ihren Einfluss im täglichen Miteinander auf die eigene Funktion und Aufgabe zu beschränken. Dazu sollte jeder schon im Vorfeld der Kooperation den Respekt vor der Aufgabe und der Leistung des anderen spüren können.
- Es muss bei allen Beteiligten die Bereitschaft vorhanden sein, Konflikte zu erdulden, sich von den Argumenten anderer überzeugen zu lassen und sogar für einen Kompromiss die eigene Überzeugung zurückzustellen.

len. Das fällt leichter, wenn die Kenntnisse und Fähigkeiten der Gesellschafter nicht allzu unterschiedlich sind und die Chance auf einen Ausgleich besteht. Und es fällt noch leichter, wenn sich die Beteiligten gut kennen und über gemeinsame Arbeitserfahrung verfügen.

- Es muss allen Partnern klar sein, dass eine Kooperation, gleich in welcher Form, immer eine Zusammenarbeit auf Zeit darstellt. Das Ausscheiden eines Gesellschafters muss möglich sein und als ein normaler Vorgang bewertet werden, da sich die Interessen der Beteiligten oder der Nachfolger im Laufe der Zeit durchaus unterschiedlich entwickeln können. Wichtig ist aber, dass ein Ausscheiden oder ein Wechsel der Gesellschafter ohne größeren Schaden wirtschaftlich kalkulierbar bleibt und in Verträgen von vornherein eindeutig geregelt wird.

## 5 Gesellschaftsform der Zukunft?

In der Vergangenheit wurde in fast allen Fällen der Kooperation in der Landwirtschaft als Gesellschaftsform die Gesellschaft bürgerlichen Rechts gewählt. Sie bot hohen Gestaltungsspielraum durch fehlende Formvorschriften, verursachte geringe Kosten bei der Gründung und im laufenden Betrieb und führte nicht kraft Rechtsform zum Gewerbebetrieb. Die mit dieser Rechtsform verbundenen Haftungsrisiken haben nach unserer Kenntnis nur in seltenen Ausnahmen zu Problemen geführt.

Durch den, insbesondere in den Ackerbaubetrieben, steigenden Anteil der Einkünfte aus staatlichen Ausgleichszahlungen besteht für extensive Marktfruchtbetriebe in vielen Fällen kaum noch ein Vorteil in der Umsatzsteuerpauschalierung. Durch die Änderungen in der Steuergesetzgebung sind die ertragsteuerlichen Nachteile der GmbH weitgehend abgebaut. Mit steigendem Pachtanteil und schnellerem Wachstum der Betriebe nehmen gleichzeitig die Haftungsrisiken zu.

Die Verfasser erwarten deshalb aufgrund der sich bereits abzeichnenden Entwicklung und ihrer eigenen Erfahrung aus Gesprächen mit Landwirten eine deutliche Zunahme der GmbH als Rechtsform für Kooperationen. Dafür sprechen auch die geringeren Probleme beim Gesellschafterwechsel und beim Unternehmensverkauf, weil eine Zustimmungspflicht der Verpächter entfällt.

# Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft - Chancen und Grenzen im Strukturwandel

dargestellt am Beispiel ausgewählter Thüringer GbR

von

Dipl.-Ing.sc.agr. Wolfram Bläsi und Dr. Jürgen Strümpfel

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung und Zielsetzung .....</b>	<b>100</b>
<b>2</b>	<b>Auswertung von Buchführungsabschlüssen .....</b>	<b>101</b>
2.1	Auswahl der Betriebe, beobachteter Zeitraum und Kennzahlensystem .....	101
2.2	Vergleich ausgewählter Kosten- und Leistungspositionen .....	102
2.2.1	Zweckaufwand und Zweckertrag .....	103
2.2.2	Heizung/Strom/Wasser .....	105
2.2.3	Maschinenkosten und Lohnarbeit .....	106
2.2.4	Zulagen und Zuschüsse .....	108
2.2.5	Umsatzerlöse pflanzliche Erzeugnisse .....	109
2.2.6	Milcherlös je Milchkuh .....	109
2.2.7	Verfügbares Betriebseinkommen .....	110
2.2.8	Wertschöpfungsrentabilität .....	114
2.3	Diskussion der Ergebnisse der Analyse der Buchführungsdaten ..	115
<b>3</b>	<b>Betriebsbefragung .....</b>	<b>117</b>
3.1	Zielsetzung und Thematik der Befragung .....	117
3.2	Auswahl der Betriebe .....	117
3.3	Methoden der Datenerhebung .....	117
3.4	Auswertung der Fragebögen und Interpretation der Ergebnisse ..	118
3.4.1	Fragen zu allgemeinen betrieblichen Daten .....	118
3.4.2	Fragen zur Ausgestaltung und praktischen Umsetzung des Gesellschaftsvertrages .....	120
3.5	Diskussion der Befragungsergebnisse .....	131
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung und Schlussbetrachtung .....</b>	<b>133</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>135</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>137</b>

## 1 Einleitung und Zielsetzung

In den nächsten Jahren werden sich die agrarpolitischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Landwirtschaft verändern. Dabei ist zu erwarten, dass der Kosten- und Wettbewerbsdruck auf die Produktion und Verarbeitung landwirtschaftlicher Erzeugnisse erhalten bleibt oder sogar stärker wird. Diesen veränderten Rahmenbedingungen müssen sich die Landwirtschaftsbetriebe durch geeignete innerbetriebliche und nach außen gerichtete Maßnahmen anpassen. Durch überbetriebliche, kooperative Zusammenarbeit von Landwirtschaftsbetrieben kann derartige Anpassungspotenzial erschlossen und vorhandene strukturelle Defizite ausgeglichen werden. Zu den geeigneten Kooperationsformen für den Produktionsbereich zählen die Betriebs- oder Betriebszweiggemeinschaften. Es handelt sich dabei um Formen auf höchster Integrationsstufe, deren Planung und Organisation vergleichsweise hohe Anforderungen stellt (LINK, 1995).

In der deutschen Landwirtschaft existieren Betriebs- und Betriebszweiggemeinschaften allerdings bisher nur in geringer Anzahl, obwohl die durch die Kooperation erreichbaren ökonomischen und sozialen Ziele durchaus erkannt werden.

Offensichtlich gibt es gerade für diese Form der kooperativen Zusammenarbeit eine Vielzahl von strukturellen, agrarpolitischen, gesellschafts- und steuerrechtlichen sowie soziologischen Hemmnissen (LINK, 1995; SCHMITT und HOFFMANN, 1998; HABERMANN und INHETVEEN, 1999). In der Thüringer Landwirtschaft existieren eine Vielzahl von Personengesellschaften, größtenteils in der Rechtsform der Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), die sowohl im Rahmen der Umstrukturierung aus LPGen oder durch Wieder-/Neueinrichtung als auch durch Betriebszusammenschlüsse in den letzten Jahren entstanden sind. Personengesellschaften bewirtschaften in Thüringen 10,5 % der LF und halten 10,1 % der Milchkühe (Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt 2000, S. 50 ff.) Folgt man der Definition, wonach der Betrieb erfolgreich bzw. wettbewerbsfähig war, der nach Ablauf einer gegebenen Zeitspanne sich am Markt behaupten kann, so scheinen zahlreiche Thüringer GbRs wettbewerbsfähig gewesen zu sein. Auswertungen der Buchführungsergebnisse Thüringer GbRs zeigen darüber hinaus, dass unter den Personengesellschaften viele erfolgreiche Unternehmen der Thüringer Landwirtschaft zu finden sind (vgl. BACHMANN et al., 2000a, S. 36 ff.).

Im Hinblick auf die Frage, unter welchen Bedingungen Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft erfolgreich sein können und in welchen Grö-

ßenordnungen ökonomische Kooperationseffekte erschlossen werden können, scheint insofern eine Analyse der Thüringer GbRs Erkenntnisse liefern zu können.

Zudem soll die Analyse Thüringer GbRs Aufschluss darüber geben, ob die Erfolgsgeschichte der GbRs in Thüringen auf die Verhältnisse in den alten Bundesländern übertragbar ist, oder ob – aus unterschiedlichen Gründen – die erfolgreiche Kooperation von zahlreichen Landwirten in den GbRs maßgeblich auf die Besonderheiten der östlichen Bundesländer zurückzuführen ist.

In der Untersuchung werden zur Beantwortung dieser Fragen zwei Wege beschritten. In einem ersten Teil werden vorliegende Buchführungsabschlüsse Thüringer GbRs und Einzelunternehmen mit dem Ziel ausgewertet, ökonomische Kooperationseffekte auf der Ertrags- und Kostenseite zu identifizieren. In einem zweiten Teil werden Mitglieder von 30 Personengesellschaften in persönlichen Interviews zur Betriebsstruktur, zur Aufbau- und Ablauforganisation und zu vertraglichen Regelungen befragt, von denen erwartet werden kann, dass sie möglicherweise bestimmend für den wirtschaftlichen Erfolg einer GbR sein könnten.

## 2 Auswertung von Buchführungsabschlüssen

### 2.1 Auswahl der Betriebe, betrachteter Zeitraum und Kennzahlensystem

Für diese Untersuchung konnte auf die in der Thüringer Landesanstalt für Landwirtschaft Jena vorliegenden Buchführungsabschlüsse aus der Test- und Auftragsbuchführung zurückgegriffen werden.

Für die Jahre 1995/96 bis 1998/99 lagen von 401 identischen Betrieben BML-Jahresabschlüsse vor. In die massenstatistische Auswertung wurden die Buchführungsergebnisse von 199 Einzelunternehmen und 56 Personengesellschaften (GbR) einbezogen. Ausgewählte Strukturdaten der Betriebe sind den Tabellen 1 und 2 zu entnehmen.

Tabelle 1: Struktur der Stichprobe nach Rechtsformen und Betriebstypen

	Gesamt	Futterbau Anteil %	Marktfrucht Anteil %
Einzelunternehmen	199	62,3	37,7
GbR	56	55,4	44,6
Gesamt	255	60,2	39,8

Quelle: Eigene Berechnungen

Für jeden Betrieb wurde mit Hilfe des von der Thüringer Landesanstalt für Landwirtschaft bereitgestellten EDV-Programms „BEVER“ (vgl. HUBOLD, HEROLD und DÜRSELEN, 1999, S. 2 ff.) ein Satz von Kennzahlen berechnet (Anlage 2). In die Darstellung der Ergebnisse fließen von jedem Betrieb die 4-jährigen Durchschnittswerte ein. Bei der Berechnung der Kennzahl „Wertschöpfungsrentabilität“ konnten nur die Jahre 1997/98 und 1998/99 berücksichtigt werden.

Tabelle 2: Ausgewählte Strukturdaten der in die Stichprobe eingegangenen Betriebe (Mittelwerte)

Kennzahl	Einheit	GbR Futterb.	GbR Marktfr.	Einzelbet r. Futterb.	Einzelbet r. Marktfr.
Anzahl		25	31	75	124
LF	ha	165	474	96	180
AK-Besatz	AK/100 ha LF	2,4	0,9	2,2	1,0
Viehbesatz	VE/100 ha LF	94,8	6,1	72,9	12,0
Milchkuhbesatz	Milchk/100ha	56,6	2,3	26,8	1,6
Bilanzvermögen	DM/ha LF	10.275	4.247	6.547	4.563
Zweckaufwand	DM/ha LF	3.099	1.927	1.925	1.798
Zweckertrag	DM/ha LF	3.692	2.472	2.337	2.140
Ordentl. Ergebnis + Personalaufw.	DM/ha LF	425	349	270	235

## 2.2 Vergleich ausgewählter Kosten- und Leistungspositionen

Dem Vergleich liegt die Ausgangsthese zu Grunde, dass Vorteile bei Kosten und Leistungen mit der Flächenausstattung und der Rechtsform des Betriebes korrelieren. Die Kosten-/Leistungspositionen werden deswegen - bezogen auf 1 Hektar oder 1 AK - in Abhängigkeit von der Flächenausstattung

und der Rechtsform der Betriebe dargestellt. Die Ergebnisse werden in den Abbildungen durch Trendlinien veranschaulicht, die durch Regression<sup>1</sup> aus den Einzeldaten der Betriebe berechnet werden<sup>2</sup>. Um die Einflüsse unterschiedlicher Betriebstypen isoliert betrachten zu können, wird darüber hinaus zwischen Futterbau- (FMI/FRI/FM) und Marktfrucht- (MEX/MIN/MF) Betrieben unterschieden.

### 2.2.1 Zweckaufwand und Zweckertrag

Der Zweckaufwand der Futterbaubetriebe fällt sowohl bei Einzelunternehmen als auch bei den GbRs im Bereich bis zu 150 ha stark ab. Allerdings werden in diesem Bereich auch strukturelle Einflüsse, insbesondere des Viehbesatzes, wirksam. Bei den untersuchten Betrieben lag der Zweckaufwand der GbR deutlich (+1.000 DM/ha) über dem Zweckaufwand der Einzelunternehmen vergleichbarer Größe. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Streuung des Zweckaufwandes bei den GbRs wesentlich größer und das Bestimmtheitsmaß wesentlich geringer sind als bei den Einzelunternehmen (vgl. Abb. 1).

Bei den Marktfruchtbetrieben ist ein deutlicher Rückgang des Zweckaufwandes je Hektar LF bis 500 ha zu verzeichnen. Der Zweckaufwand der Einzelunternehmen liegt deutlich unter dem Niveau vergleichbarer GbRs. Die Betriebsgröße ist allerdings nur in geringem Maße bestimmend für die Höhe des Zweckaufwandes (vgl. Abb. 2; Bestimmtheitsmaße liegen unter 0,20). Für den Betriebsgrößenbereich über 750 ha liegen keine Ergebnisse von Einzelunternehmen vor.

Die dargestellten Beziehungen des Zweckaufwandes müssen im Zusammenhang mit dem Zweckertrag beurteilt werden. Mit zunehmender Betriebsgröße verringert sich tendenziell der Zweckertrag je ha LF. Allerdings ist auch hier auf die beachtliche einzelbetriebliche Streuung bei Marktfruchtbetrieben hinzuweisen. Im Vergleich zu den Einzelunternehmen wirtschaften die in die Auswertung eingegangenen GbRs mit einem höheren Viehbesatz (siehe auch Abb.14). Das kommt über alle Größenklassen sowohl beim Zweckaufwand als auch Zweckertrag zum Ausdruck.

<sup>1</sup> vgl. zu Bestimmtheitsmaß und nicht lineare Regression SCHWARZE, 1998 S. 122 ff. und S. 148 ff.

<sup>2</sup> Die Trendlinien wurden mit Hilfe des Statistikprogramms KyPlot berechnet. Es werden folgende Angaben in den Abbildungen gemacht: N = Anzahl der Betriebe; r<sup>2</sup> = Bestimmtheitsmaß (adjustiert); Signifikanzniveau der Parameter: \* p ≤ 0,05; \*\* p ≤ 0,01; \*\*\* p ≤ 0,001; die Parameter der jeweiligen Regression erreichen mindestens das angegebene Signifikanzniveau.

Abbildung 2

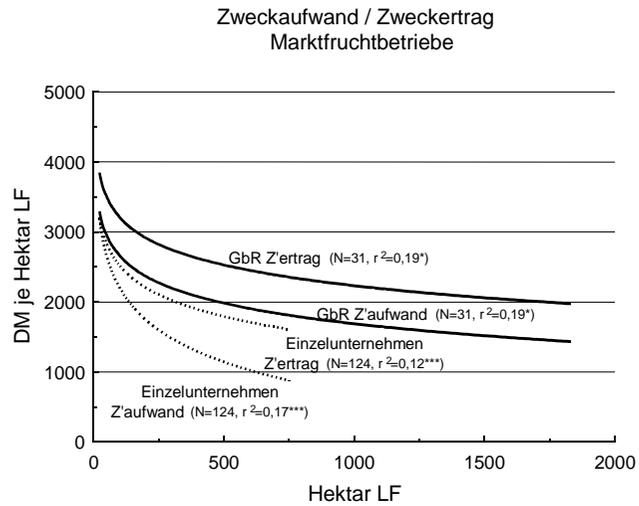
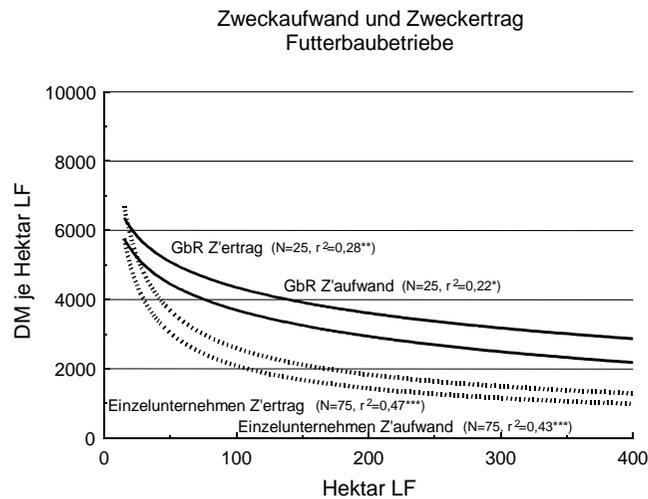


Abbildung 3



## 2.2.2 Heizung/Strom/Wasser

Als weitere Kostenposition, bei der wirtschaftliche Kooperationseffekte erwartet werden können, wurden die Kosten für Heizung, Strom und Wasser untersucht. Die Stichprobe lässt nur den Bezug auf 1 ha LF zu, obwohl diese Kosten größtenteils vom Tierbestand verursacht werden und von der Bestandsgröße beeinflusst werden können. Allerdings existiert ein Zusammenhang zwischen Betriebs- und Bestandsgröße bei Futterbaubetrieben. Tatsächlich ist bei den Futterbaubetrieben ein deutlicher Rückgang bei dieser Kostenposition festzustellen, wobei auf den Einfluss des Viehbesatzes je ha LF hinzuweisen ist. Einzelunternehmen haben im Bereich bis 150 ha geringere Energiekosten als GbRs vergleichbarer Größe. Ab 150 ha erreichen die Energiekosten sowohl bei GbRs als auch bei Einzelunternehmen ein konstantes Niveau von unter 20 DM/ha (vgl. Abb. 3).

Bei den Marktfruchtbetrieben ist eine in der Tendenz vergleichbare Kostenentwicklung in Abhängigkeit von der Betriebsgröße festzustellen. GbRs haben allerdings auch hier höhere Kosten zu tragen (vgl. Abb. 4).

Abbildung 1

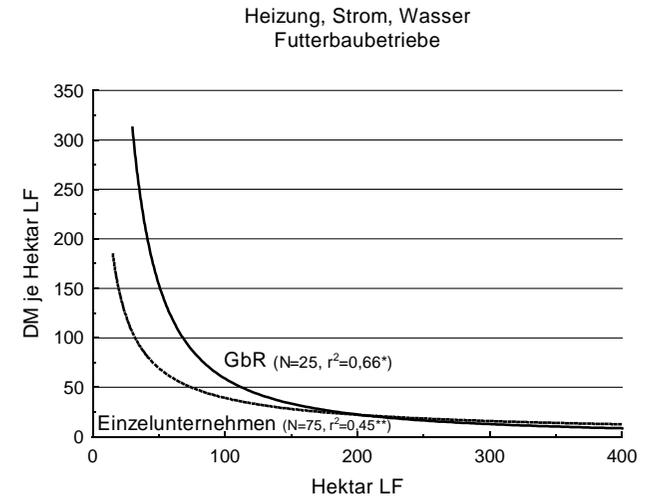


Abbildung 4

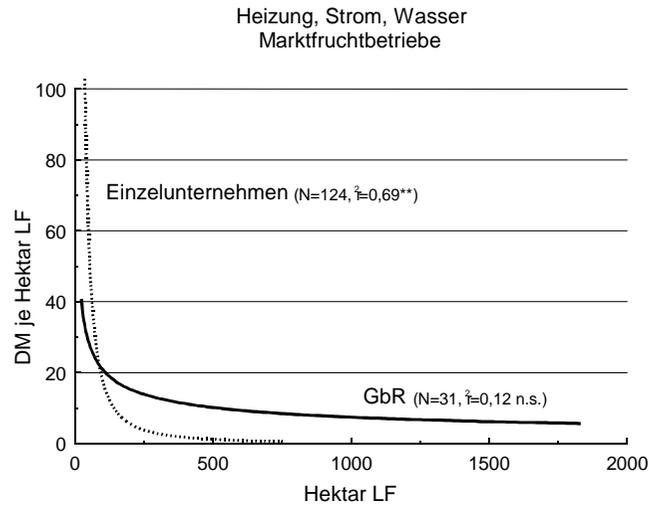
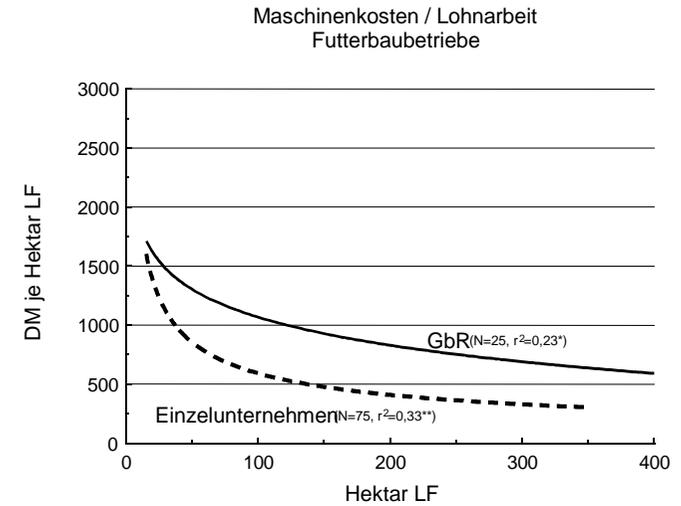


Abbildung 6

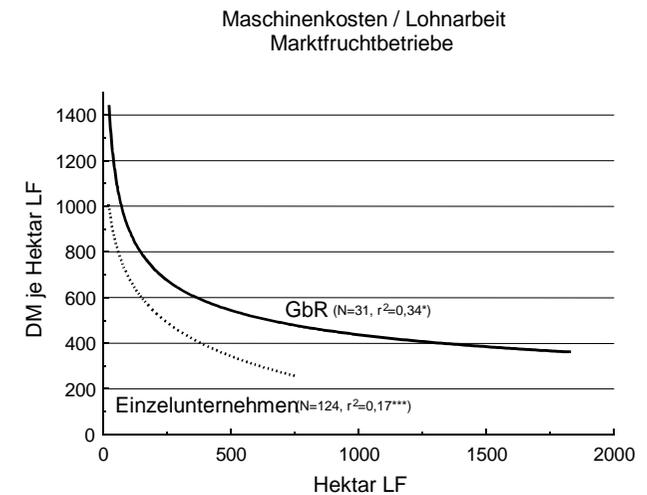


### 2.2.3 Maschinenkosten und Lohnarbeit

Betriebe kaufen in unterschiedlichem Umfang Maschinenleistung von außen zu. Ein reiner Vergleich der Abschreibungen zur Ermittlung der Maschinenkosten würde deswegen ein verzerrtes Bild ergeben. Es werden deswegen zusätzlich die Kosten der Lohnarbeit bzw. der Maschinenmiete und der Treib- und Schmierstoffe berücksichtigt.

Die Darstellung der Ergebnisse für Futterbaubetriebe (vgl. Abb. 5) zeigt, dass die Belastung mit Maschinenkosten im Bereich zwischen 0 und 150 ha deutlich degressiv verläuft. Einzelunternehmen vergleichbarer Größe haben geringere Kosten je Hektar als GbRs. Das hängt u. a. damit zusammen, dass die GbRs auf einem höheren Intensitätsniveau arbeiten und strukturelle Unterschiede der Stichproben wirksam werden. Zu beachten ist auch die größere Streuung der Einzelergebnisse bei den GbRs. Bei den Marktfruchtbetrieben treten bis ca. 300 – 350 ha deutliche Degressionseffekte auf. Danach flacht die Kostenkurve deutlich ab. Das unterschiedliche Kosteniveau zwischen Einzelunternehmen und GbRs ist auch hier auf strukturelle Unterschiede zurückzuführen. Zudem ist auf die beachtliche einzelbetriebliche Streuung hinzuweisen.

Abbildung 5



## 2.2.4 Zulagen und Zuschüsse

Thüringer Einzelunternehmen und GbRs erhalten - erwartungsgemäß - unabhängig von der Betriebsgröße ca. 800 DM/ha Zulagen und Zuschüsse (vgl. Abb. 7 und 8).

Abbildung 8

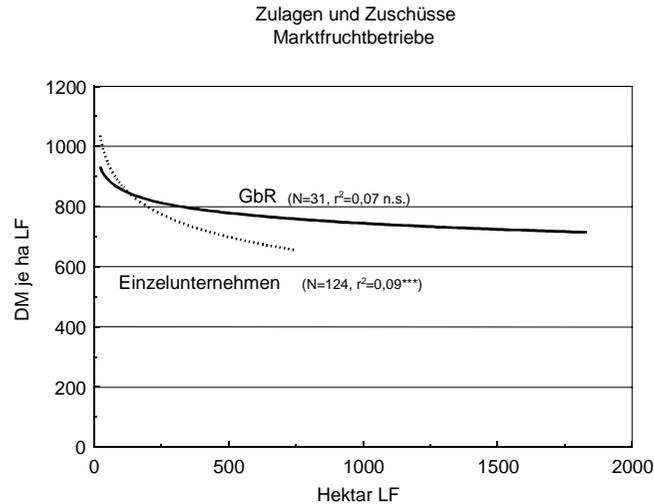
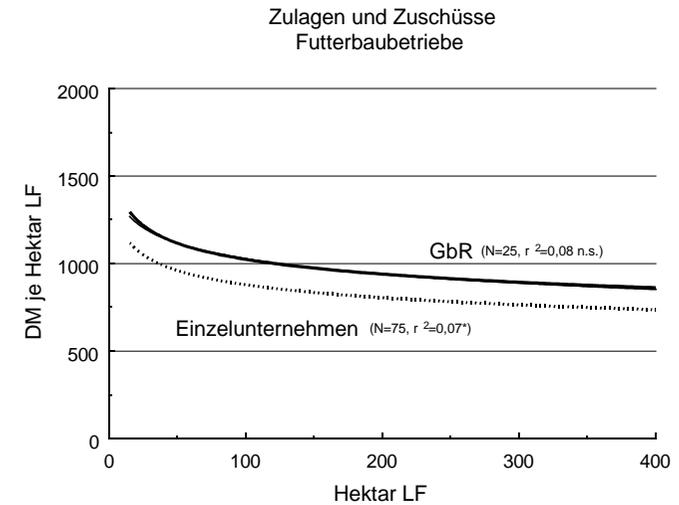


Abbildung 7



## 2.2.5 Umsatzerlöse pflanzliche Erzeugnisse

Diese Kennzahl wurde nur für die Marktfruchtbetriebe berechnet. Bei den GbRs kann kein gesicherter Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Umsatzerlösen je Hektar festgestellt werden. Im Durchschnitt der ausgewerteten GbRs betragen die Erlöse 1.491 DM/ha.

Einzelunternehmen erzielen einen durchschnittlichen Erlös aus der pflanzlichen Erzeugung von 1.108 DM/ha. Ein gesicherter Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Erlösen kann auch hier nicht ermittelt werden. Allerdings ist bei den ausgewerteten Einzelunternehmen im Bereich bis 300 ha ein Anstieg der Erlöse zu beobachten.

## 2.2.6 Milcherlös je Milchkuh

Für die Betriebe mit Milchviehhaltung wurde geprüft, ob auch auf der Erlösseite Größeneffekte realisiert werden können. Die Auswertung zeigt, dass zwischen Milcherlös je Milchkuh und Bestandsgröße kein gesicherter Zusammenhang festzustellen ist. Bei den untersuchten GbRs lag der Erlös unabhängig von der Bestandsgröße im Schnitt bei 3.406 DM/Kuh. Bei den Einzelunternehmen war ebenfalls kein Zusammenhang zwischen Bestands-

größe und Erlös gesichert nachzuweisen. Im Durchschnitt erlösen die Einzelunternehmen 3.391 DM /Kuh.

## 2.2.7 Verfügbares Betriebseinkommen

Das Ordentliche Ergebnis einschließlich des Personalaufwandes ist ein betriebs-wirtschaftlich aussagefähiger Maßstab zur Beurteilung der Rentabilität eines Unternehmens (vgl. BACHMANN et al., 2000, S. 5 und KRÜMMEL, 1997, S. 12; 24). Durch die Berücksichtigung des Personalaufwandes ist ein Vergleich zwischen den Rechtsformen möglich. Diese Kenngröße weist das im Unternehmen verfügbare Betriebseinkommen aus, das zur Entlohnung der eingesetzten Produktionsfaktoren Eigenkapital und Arbeit zur Verfügung steht. Hier wird das je AK zur Verfügung stehende verfügbare Betriebseinkommen als Vergleichsmaßstab herangezogen.

In den Futterbaubetrieben ist bei den Einzelunternehmen und den GbRs ein deutlicher Anstieg des verfügbaren Betriebseinkommens je AK bis zu einer Betriebsgröße über 400 ha zu verzeichnen. Die Streuung der Ergebnisse um die dargestellte Trendlinie ist jedoch relativ groß (vgl. Abb. 9).

In den Marktfruchtbetrieben ist bei den GbRs und bei den Einzelunternehmen bis 250 ha ein deutlicher Anstieg auf 45.000 DM je AK festzustellen. Die Trendlinie für Einzelunternehmen zeigt bis 750 ha einen weiteren, jedoch weniger starken Anstieg der Kennzahl bis auf 75.000 DM/AK an. Für den Bereich über 750 ha liegen keine Ergebnisse vor. Der Anstieg des je AK realisierten verfügbaren Betriebseinkommens verläuft bei den GbRs flacher und überschreitet im Trend erst bei Betrieben über 1.500 ha den Wert von 75.000 DM/AK. Die Variabilität des verfügbaren Betriebseinkommens wird - im Vergleich zu den anderen Kennzahlen - zu einem relativ großen Prozentsatz (43 % bei GbRs, 32 % bei Einzelunternehmen) durch die Betriebsgröße erklärt (vgl. Abb. 10). Entscheidend ist aber, dass mit steigender Betriebsgröße auch die Ausstattung mit landwirtschaftlicher Nutzfläche und Viehbestand je Arbeitskraft ansteigt und damit die Einkommenskazität maßgeblich vergrößert wird (vgl. Abb. 11-14).

Die Kenngröße Bilanzvermögen gibt Auskunft über die Höhe des im Betrieb eingesetzten Kapitals. Bezogen auf einen Hektar zeigt sich bei Futterbaubetrieben und bei Marktfruchtbetrieben eine deutliche Abnahme des je Hektar LF eingesetzten Kapitals mit steigender Betriebsgröße (vgl. Abb. 9 und 10). Zu beachten ist, dass bei beiden Betriebstypen die GbRs eine deutlich (ca. 2.000-3.000 DM/ha) höhere Kapitalausstattung aufweisen. Auch hier sei auf strukturelle Unterschiede (Viehbesatz) hingewiesen.

Abbildung 9

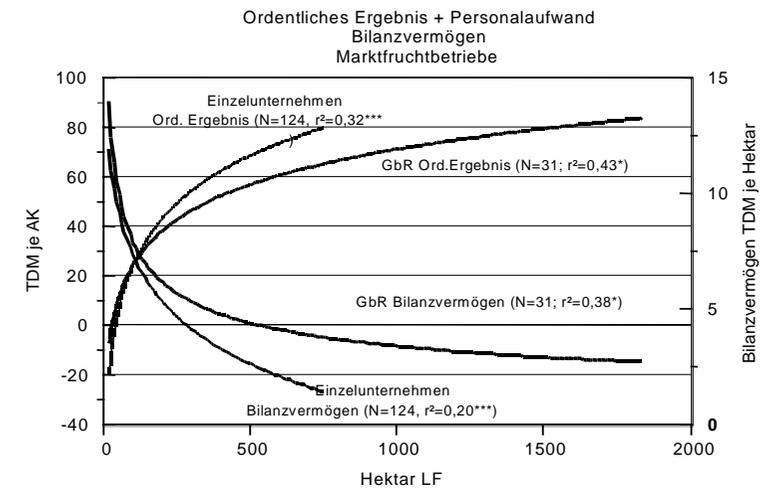


Abbildung 10

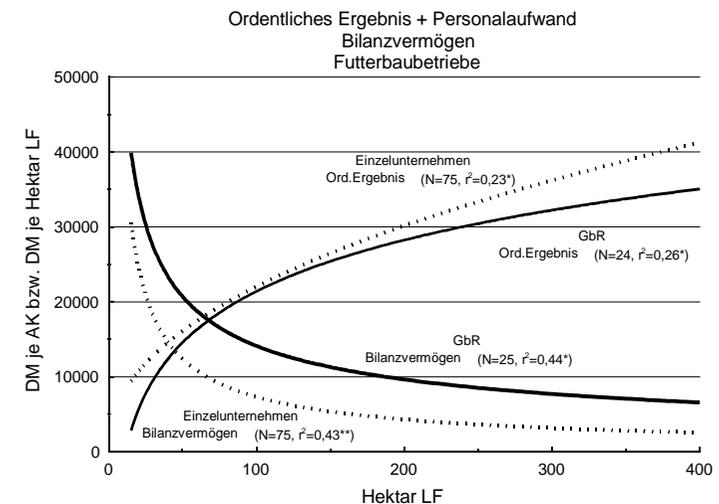


Abbildung 11

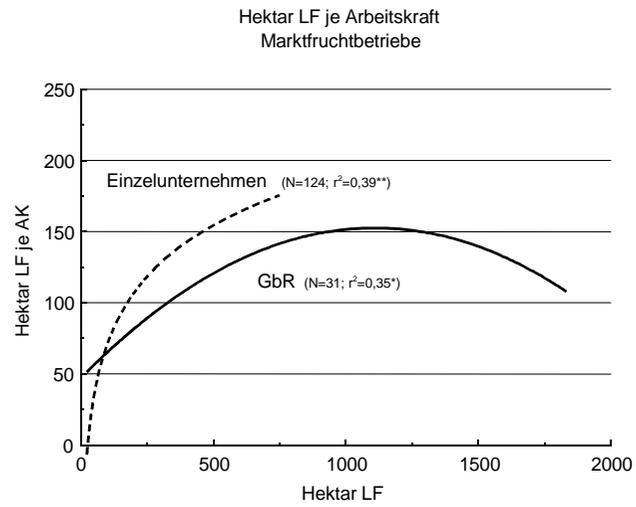


Abbildung 13

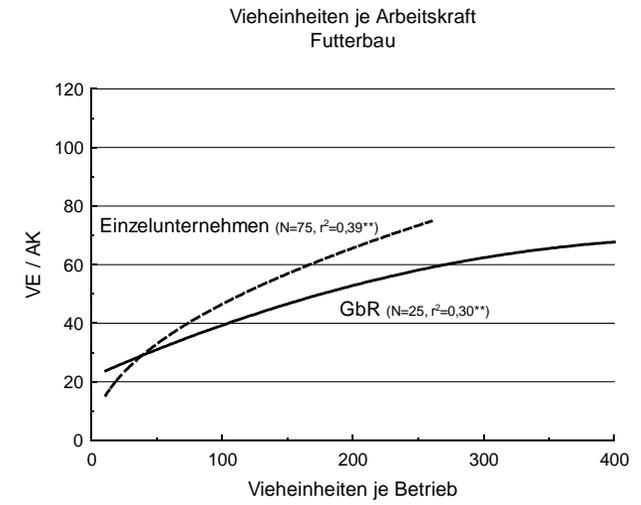


Abbildung 12

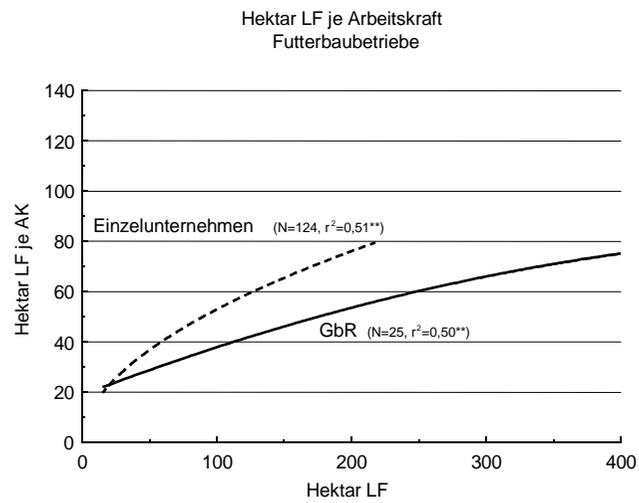
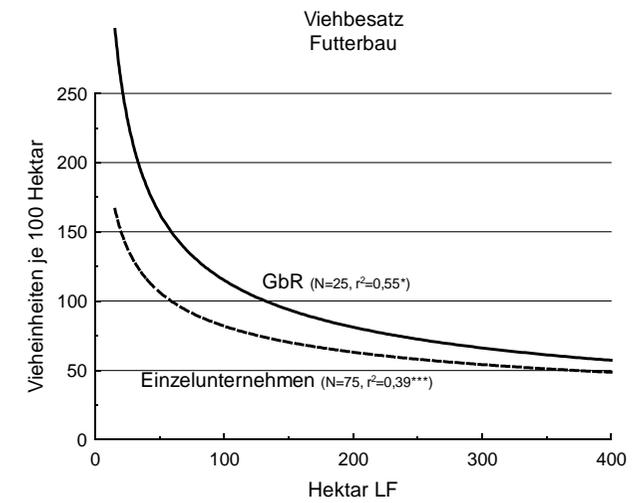


Abbildung 14



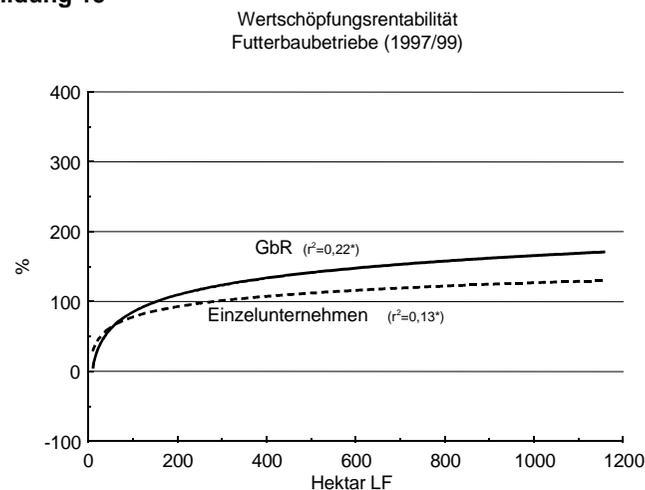
## 2.2.8 Wertschöpfungsrentabilität

Die Wertschöpfungsrentabilität ist eine Kennzahl für das Verhältnis zwischen dem ordentlichen Betriebseinkommen und den Faktorkosten einschließlich eines Ansatzes für nicht entlohnte AK und für die Eigentumsflächen des Betriebes. Eine Wertschöpfungsrentabilität über 100 % zeigt, dass ein über die Entlohnung der Faktorkosten hinausgehendes Betriebseinkommen erwirtschaftet wurde. Insofern ist die Wertschöpfungsrentabilität ein guter Vergleichsmaßstab für den wirtschaftlichen Erfolg der Betriebe, unabhängig von der Herkunft des im Betrieb eingesetzten Kapitals und des Bodens.

Die Kennzahl Wertschöpfungsrentabilität lag nur für die Jahre 1997/98 und 1998/99 vor. Bei der Berechnung der Kennzahl wurden alle aus den beiden Jahren vorliegenden Buchführungsabschlüsse der GbRs bzw. der Einzelunternehmen berücksichtigt. Das bedeutet, dass diese Kennzahl nur bedingt mit den Ergebnissen der anderen Kennzahlen vergleichbar ist. Futterbaubetriebe erreichen im Trend ab einer Betriebsgröße von ca. 200 ha eine Wertschöpfungsrentabilität von über 100 %. Die Wertschöpfungsrentabilität der Einzelunternehmen fällt etwas geringer aus als die der GbRs. Im Bereich über 1.000 ha erreichen GbRs einen Wert von über 160 %, Einzelunternehmen von ca. 140 % (vgl. Abb. 15).

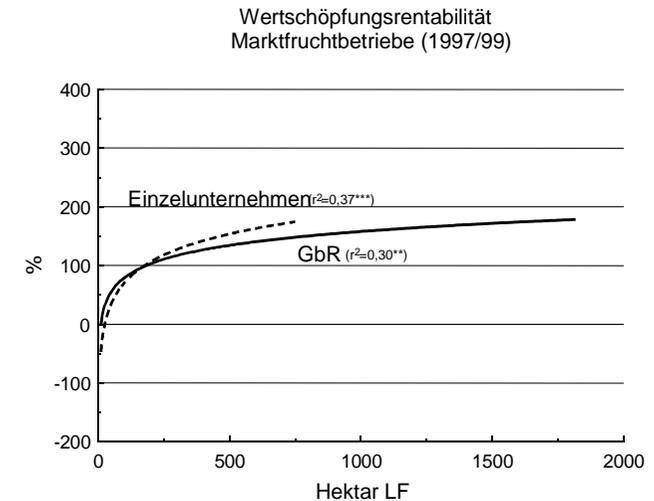
Bei den Marktfruchtbetrieben liegen die Ergebnisse der Einzelunternehmen etwas höher als die der GbRs. Bei einer Betriebsgröße von 750 ha ist die Wertschöpfungsrentabilität mit 175 % bei den Einzelunternehmen im Trend am höchsten. Bei den GbRs ist auch im Bereich zwischen 750 und

**Abbildung 15**



2.000 ha noch ein leichter Anstieg der Wertschöpfungsrentabilität zu verzeichnen (vgl. Abb. 16).

**Abbildung 16**



## 2.3 Diskussion der Ergebnisse der Analyse der Buchführungsdaten

Die empirische Analyse Thüringer Buchführungsdaten unterstreicht den beachtlichen Einfluss der Betriebsgröße auf die Kosten landwirtschaftlicher Betriebe. Betriebsgrößenabhängige Kostendegressionen wurden bei Futterbau- und Marktfruchtbetrieben sowohl bei Einzelunternehmen als auch Personengesellschaften gleichermaßen festgestellt. Andere Ursachen für Kostenvorteile, wie sie bei Betriebsgesellschaften vermutet werden (bedingt z. B. durch Spezialisierung der Produktion, größeren Wissens-Input, Erfahrungsaustausch zwischen den Kooperationspartnern), konnten aus den vorliegenden Buchführungsdaten nicht ermittelt werden.

Die dargestellten Kostenkurven können allerdings nur im Zusammenhang mit der Ertragskurve interpretiert werden. Selbst durch Zuordnung der Betriebe zu den Betriebstypen Marktfrucht und Futterbau konnten leistungs- und kosten-beeinflussende Struktureffekte nicht vollständig eliminiert werden.

Der betriebsgrößenabhängige Verlauf der Kostenkurven entspricht früheren Untersuchungsergebnissen (KIRSCHKE, 1997 S. 50 ff.).

Die untersuchten GbRs wirtschafteten auf einem höheren Kostenniveau je ha LF als die Einzelunternehmen, erzielten allerdings auch höhere Zweckerträge je ha LF. Im Futterbau konnten die GbRs eine günstigere Wertschöpfungsrentabilität erreichen, bei Marktfruchtbetrieben waren die Unterschiede eher marginal.

Ökonomisch wirksame Degressionseffekte können in Futterbaubetrieben bis ca. 100 ha und in Marktfruchtbetrieben bis ca. 300 – 350 ha erschlossen werden. Diese Kostenvorteile sind jedoch - wie zu erwarten - nicht an die Rechtsform gebunden; auch Einzelunternehmen realisieren Kostenvorteile mit steigender Betriebsgröße in ähnlichen Größenordnungen.

Für wachstumswillige Einzelunternehmen stehen damit zur Realisierung der aufgezeigten Kostenvorteile grundsätzlich zwei Wege offen: 1. einzelbetriebliches Wachstum durch Zupacht von LF und/oder Aufstockung des Viehbestandes; 2. Einstieg in eine überbetriebliche Zusammenarbeit. Betriebs- oder Betriebszweiggemeinschaften, insbesondere im Bereich der Außenwirtschaft, ermöglichen eine schnellere Realisierung der Kostenvorteile, als dies über einzelbetriebliches Wachstum angesichts der Lage auf dem Pachtmarkt möglich wäre.

Mögliche Kooperationseffekte auf der Leistungsseite konnten in der ausgewerteten Stichprobe nicht identifiziert werden. Vielmehr wurde die Höhe der Produktionsleistung je ha LF in erster Linie durch die Intensität der Produktion und die Produktionsstruktur, vor allem den Umfang der Tierproduktion, bestimmt. Dieses empirische Ergebnis schließt aber nicht aus, dass auch auf der Leistungsseite Kooperationseffekte möglich sind.

Die Einkommenswirkung der kooperativen Zusammenarbeit muss allerdings differenzierter beurteilt werden. Kooperationseffekte auf der Kostenseite, die maßgeblich durch Größendegression im Bereich von 100 bis 400 ha Betriebsgröße entstehen, wirken sich unmittelbar auf das Einkommen der Landwirte aus.

Die Analyse der Buchführungsdaten zeigt aber auch, dass das verfügbare Betriebseinkommen je Arbeitskraft in hohem Maße durch strukturelle Wirkungen, insbesondere die Ausstattung der Landwirtschaftsbetriebe mit landwirtschaftlicher Nutzfläche und Viehbestand je Arbeitskraft, beeinflusst wird. Der wirtschaftliche Nutzen einer kooperativen Zusammenarbeit von Landwirtschaftsbetrieben kann erhöht werden, wenn gleichzeitig strukturelle Effekte erschlossen werden können.

### 3 Betriebsbefragung

#### 3.1 Zielsetzung und Thematik der Befragung

Ziel der Befragung ist es, bei den teilnehmenden GbRs eine Bestandsaufnahme zu ausgewählten betrieblichen Regelungen und Strukturen durchzuführen. Im ersten Teil des Fragebogens wurden die Betriebe zu allgemeinen Betriebsdaten befragt. Im zweiten Teil des Fragebogens standen Fragen nach der Arbeitsorganisation, der Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrages und der subjektiven Einschätzung der GbRs durch die Gesellschafter im Vordergrund (Anlage 1).

#### 3.2 Auswahl der Betriebe

297 Thüringer Landwirtschaftsbetriebe in der Rechtsform GbR wurden schriftlich gebeten, die vorgesehenen Untersuchungen durch ihre Teilnahme zu unterstützen. 91 GbRs reagierten auf das Anschreiben. Davon erklärten sich zunächst 45 GbRs bereit, an der Befragung teilzunehmen. Letztendlich wurden 30 Betriebe befragt.

Eine Übersicht zur Struktur der befragten Betriebe findet sich in Tabelle 3. Die angegebenen Durchschnittswerte sind ungewogene Mittelwerte der befragten Betriebe.

Tabelle 3: Überblick zu allen Betrieben

	Gesellschafter	Mitarbeiter	LF	Grünland	Pachtfläche	Milchvieh	Leistung	Quote
HE	n	n	ha	ha	ha	Kühe	kg/kuh	kg/Betr.
Mittelwert	3,33	4,58	425	96	391	210	7.565	1.495.402
Minimum	2	1	42	0	0	51	6.200	357.000
Maximum	10	26	1.449	531	1.449	1.300	8.775	8.540.000
Anzahl	30	20	30	30	30	18	18	18

#### 3.3 Methoden der Datenerhebung und -auswertung

Die Daten wurden in persönlichen Interviews auf dem Betrieb der jeweiligen Gesellschaft erhoben. In der Regel nahm an dem Interview nur ein Gesellschafter teil. Dies ist insbesondere bei der Bewertung der Fragen zur inner-

betrieblichen Zusammenarbeit zu beachten. Dem Interviewer lag jeweils ein Fragebogen als verbindlicher Gesprächsleitfaden vor. Die Fragen waren zum größten Teil offen gestellt. Diese Form der mündlichen Befragung kann insofern den teilstandardisierten Interviews zugerechnet werden (vgl. KONRAD, 1999, S. 33 ff.) Die Antworten wurden während des Interviews stichwortartig mitgeschrieben. Nach den Interviews wurden zusätzliche Aspekte mittels eines Diktiergeräts vom Interviewer festgehalten. Diese Aufzeichnungen wurden anschließend transkribiert und in die Antworten der Gesellschaften eingearbeitet. Die Interviews dauerten in der Regel zwei Stunden. Die Befragung erfolgte in den Monaten Juni, Juli und August 2000.

Die Auswertung der Antworten erfolgt soweit möglich in tabellarischer Form. Die Betriebe werden dabei nach unterem und oberem Viertel strukturiert (gruppiert nach dem Ordentlichen Ergebnis einschl. Personalaufwand, soweit jeweils ein Buchführungsabschluss zur Verfügung stand). Zusätzlich erfolgt eine getrennte Auswertung der Betriebe nach der Produktionsrichtung bzw. dem Betriebstyp. Bei der Auswertung der Fragen werden die einzelnen Antworten, soweit möglich, zu wenigen Oberbegriffen zusammengefasst und auf diese Weise einer quantitativen Auswertung zugänglich gemacht (vgl. SCHMITT und HOFFMANN, 1997, S. 576).

### 3.4 Auswertung der Fragebögen und Interpretation der Ergebnisse

#### 3.4.1 Fragen zu allgemeinen betrieblichen Daten

Für eine Übertragbarkeit der Erfahrungen in Thüringer GbRs auf andere Bundesländer ist die Entstehungsgeschichte der GbRs möglicherweise von Bedeutung.

Von den befragten Betrieben sind 60 % Neugründungen bzw. durch Umwandlung aus Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften hervorgegangen. 30 % der befragten Gesellschaften sind reine Familien GbRs und lediglich 10 % der Betriebe sind Zusammenschlüsse zwischen Fremden. Darunter befindet sich aber nur ein Betrieb, der aus dem Zusammenschluss zweier Einzelunternehmen hervorgegangen ist (vgl. Anlage 1, Frage 4). Für die befragten GbRs ist es demnach die Regel, dass sie nicht aus dem Zusammenschluss zweier zuvor eigenständiger Betriebe hervorgegangen sind.

Tabelle 4: Frage 4: Ist Ihre GbR eine Neugründung/Umwandlung, Familien-GbR oder ein Zusammenschluss?

Angaben in %	Oberes Viertel	Gesamt	Unteres Viertel	Milchvieh	Futterbau/ Marktfrucht	Marktfrucht
Neugründung/ Umwandlung	80,0	60,0	50,0	37,5	60,0	80,0
Familien - GbR	0,0	30,0	50,0	50,0	20,0	20,0
Zusammenschluss	20,0	10,0	0,0	12,5	20,0	0,0
Absolut	5	30	4	8	5	5

Der Pachtflächenanteil der befragten Betriebsgesellschaften liegt mit durchschnittlich 92,2 % an der LF etwas unter dem Anteil von 93,3 % für alle Thüringer Personengesellschaften. Einzelunternehmen haben in Thüringen einen etwas geringeren Pachtflächenanteil von 87,2 % (vgl. TMLNU, 2000, S. 121).

Der Unterschied relativiert sich, wenn berücksichtigt wird, dass zahlreiche GbRs LF von den Gesellschaftern zupachten (Sonderbetriebsvermögen). Bei den befragten Gesellschaften hatten 63 % meist in geringem Umfang Flächen von Gesellschaftern zugepachtet (1 % -25 % der gesamten LF). Die Gesellschaften zahlen für diese Flächen vorwiegend Pachtentgelt (74 %) in ortsüblicher Höhe.

Gesellschafter haben entsprechend § 715 BGB Beiträge zur Gesellschaft zu leisten. Grundsätzlich können die Vertragspartner frei darüber entscheiden, in welcher Höhe und in welcher Form der einzelne Gesellschafter Beiträge zu leisten hat. Entsprechend vielgestaltig haben die Gesellschaften die Beitragspflicht geregelt. Die Antworten auf Frage 5 („Können Sie mir bitte sagen, welche Beiträge die einzelnen Gesellschafter leisten“) lassen jedoch vier typische Beitragsformen erkennen: In Familien-GbRs stellt meist ein Gesellschafter Flächen, Gebäude und sonstiges Kapital des existierenden Betriebes zur Verfügung, die sonstigen Gesellschafter (i.d.R. Kinder) bringen ihre Arbeitskraft ein (sieben Fälle). Unter den Neugründungen sind zahlreiche Gesellschaften zu finden, in denen die Gesellschafter nur ihre Arbeitskraft und die ihnen zustehende Starthilfe eingebracht haben (acht Fälle). In acht Gesellschaften haben die Gesellschafter Beiträge in gleicher Höhe zu leisten; neben der Arbeitskraft stellen die Gesellschafter aber zusätzlich Kapital und/oder Maschinen und Gebäude zur Verfügung. In acht GbRs leisten die Gesellschafter Beiträge in unterschiedlicher Höhe.

Die Milchvieh haltenden Betriebe wurden gefragt, wem die bewirtschaftete Milchquote zugeteilt sei. 72,2 % haben die Quote der Gesellschaft übertragen, in 22,2 % der Gesellschaften ist die Quote den einzelnen Gesellschaftern zugeteilt. In einem Betrieb ist ein Teil der Quote der Gesellschaft übertragen, ein anderer Teil den einzelnen Gesellschaftern. In diesem Zusammenhang wurden die Betriebe nach ihren Plänen hinsichtlich eines Quotenerwerbs bzw. eines Quotenverkaufs zum ersten Börsentermin befragt. Von den 18 Milchviehhaltern hatten 61,1 % keine Kauf-/Verkaufsabsicht. 22,2 % wollen Quote kaufen, 11,1 % der Betriebe machten keine Angaben und nur 5,6 % der Betriebe wollten Quote verkaufen.

Aus arbeitswirtschaftlicher Sicht interessierte, auf welche Weise im Betrieb die Außenwirtschaft erledigt wird. 86,7 % der GbRs vergeben Feldarbeiten an Lohnunternehmer, 10 % nehmen Dienste des Maschinenrings in Anspruch und 13,3 % der Betriebe arbeiten mit anderen Betrieben im Bereich der Außenwirtschaft zusammen (vgl. Tabelle 5, Frage 19).

Tabelle 5: Frage 19: Wird Außenwirtschaft ausschließlich von der GbR erledigt oder werden Leistungen von außen zugekauft? (Mehrfachnennungen möglich)

Angaben in %	Oberes Viertel	Gesamt	Unteres Viertel	Milchvieh	Futterbau/ Marktfrucht	Marktfrucht
Lohnunternehmer	80,0	86,7	75,0	75,0	80,0	80,0
Maschinenring	20,0	10,0	25,0	12,5	20,0	20,0
Zusammenarbeit m. and. Betrieben	60,0	13,3	0,0	25,0	60,0	60,0
Nur GbR	0	0	0	0	0	0
Absolut	5	30	4,0	8,0	5,0	5,0

### 3.4.2 Fragen zur Ausgestaltung und praktischen Umsetzung des Gesellschaftsvertrages

Der zweite Teil der Befragung soll Erkenntnisse über die Ausgestaltung der Gesellschaftsverträge und über die praktische Organisation der Gesellschaften liefern. Zudem war zu klären, welche Bedeutung der Gesellschaftsvertrag in der praktischen Arbeit der Gesellschaften spielt und welche Regelungen für den täglichen Arbeitsablauf im Gesellschaftsvertrag vereinbart sind.

Um Aufschluss über diese Fragen zu bekommen, wurden die Betriebe danach gefragt, welches aus ihrer jeweiligen Sicht die wichtigsten Regelungen des Gesellschaftsvertrages seien. 60 % der Betriebe nannten die Ge-

winnverteilung als wichtigste Regelung des Gesellschaftsvertrages. 40 % sahen die Regelung der Beiträge der einzelnen Gesellschafter als wesentlich an (vgl. Tabelle 6, Frage 26). Als weitere wichtige Bereiche wurden genannt: Ausscheiden/Auflösen, Aufgabenverteilung zwischen den Gesellschaftern und Haftungsregelungen. In 6,7 % der Gesellschaften lagen kaum Kenntnisse über die im Gesellschaftsvertrag geregelten Angelegenheiten vor.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass fast alle Gesellschafter zunächst Schwierigkeiten hatten, außer der Regelung zur Gewinnverteilung überhaupt eine Festlegung des Gesellschaftsvertrages zu benennen. Vielfach wurde diese Unkenntnis damit begründet, dass der Gesellschaftsvertrag erst dann von Interesse sei, wenn es entweder zwischen den Gesellschaftern zu Problemen kommen sollte oder wenn einer der Gesellschafter aus Altersgründen ausscheiden muss. Tatsächlich zeigte sich, dass gerade in den Betrieben, die keine Probleme bei der Entscheidungsfindung und Beschlussfassung haben, die Kenntnis des Gesellschaftsvertrages am wenigsten ausgeprägt war. Es liegt der Schluss nahe, dass für den Erfolg oder Misserfolg einer Gesellschaft die fachliche Qualität der Regelungen des Gesellschaftsvertrages bisher nur von untergeordneter Bedeutung war.

Tabelle 6: Frage 26: Könnten Sie die für Sie wichtigsten Bereiche nennen, die im Gesellschaftsvertrag geregelt sind ?

Angaben in %	Oberes Viertel	Gesamt	Unteres Viertel	Milchvieh	Futterbau/ Marktfrucht	Marktfrucht
Gewinnverteilung	80,0	60,0	75,0	37,5	80,0	80,0
Beiträge/ Einbringen der Arbeitskraft	20,0	40,0	50,0	50,0	40,0	60,0
Ausscheiden/ Auflösen	60,0	33,3	0,0	0,0	20,0	60,0
Aufgabenverteilung	0,0	23,3	25,0	37,5	0,0	20,0
Haftung	20,0	16,7	0,0	0,0	20,0	40,0
Keine Kenntnisse	0,0	6,7	0,0	25,0	0,0	0,0
Keine Angaben	0,0	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Absolut	5	30	4	8	5	5

Der überwiegende Teil der Betriebsgesellschaften hat den Gesellschaftsvertrag für unbestimmte Zeit geschlossen.

Die Betriebe wurden danach gefragt, wer die Gesellschaft nach außen vertrete und ob ein Geschäftsführer bestellt sei. Die Antworten lassen sich in die in Tabelle 7, Frage 28 dargestellten Kategorien einteilen. Es fällt auf,

dass beim oberen Viertel der Betriebe der Anteil der Gesellschaften mit Geschäftsführer mit 40 % am höchsten ist.

Tabelle 7: Frage 28: Wer vertritt die Gesellschaft nach außen ? Ist einer der Gesellschafter zum Geschäftsführer bestellt ?

Angaben in %	Oberes Viertel	Gesamt	Unteres Viertel	Milchvieh	Futterbau/ Marktfrucht	Marktfrucht
Gesellschafter jeweils allein, bis zu 10.000 DM	0,0	26,7	50,0	37,5	20,0	0,0
Gesellschafter jeweils allein, bis zu 100.000 DM	0,0	10,0	0,0	12,5	0,0	0,0
Gesellschafter allein, ohne Beschränkung	40,0	16,7	25,0	12,5	20,0	20,0
Gesellschafter teilweise vertretungsberechtigt	20,0	13,3	0,0	12,5	20,0	20,0
Geschäftsführer	40,0	30,0	25,0	25,0	40,0	40,0
Keine Angaben	0,0	3,3	0,0	0,0	0,0	20,0
Absolut	5	30	4	8	5	5

Einige Thüringer GbRs führen in ihrem Namen den Zusatz „mbH“ - mit beschränkter Haftung. Auch wenn zwischenzeitlich höchstrichterlich entschieden wurde, dass dieser Namenszusatz allein rechtlich ohne Belang ist, sollten die betroffenen Betriebe nach ihren Erfahrungen im Geschäftsverkehr befragt werden. Die Betriebe mit Haftungsbeschränkung (30 % der befragten Betriebe) gaben an, dass sie keine Probleme im täglichen Geschäftsverkehr haben. Bei der Kapitalbeschaffung sei der Zusatz „mbH“ ohnehin von Anfang an ohne Belang gewesen.

Probleme in Betriebsgesellschaften ergeben sich oft aus einer fehlenden Abstimmung der Aufgabenbereiche bzw. Verantwortlichkeiten der Gesellschafter. Die Gesellschaften wurden deswegen gefragt, ob es eine klare Trennung zwischen den Aufgabenbereichen der Gesellschafter gäbe. Entsprechend ihren Antworten können die Betriebe wie folgt eingeteilt werden: Betriebe, die eine klare Aufgabentrennung zwischen den Gesellschaftern haben (50 %); Betriebe, die den einzelnen Gesellschaftern unterschiedliche Verantwortungsbereiche übertragen haben, aber die Arbeitserledigung weitgehend gemeinsam durchführen (36,7 %); Betriebe, in denen es keine Auf-

gabentrennung zwischen den Gesellschaftern gibt (13,3 %) (vgl. Tabelle 8, Frage 32).

Tabelle 8: Frage 32: Welche Aufgaben haben die einzelnen Gesellschafter ? Gibt es eine klare Trennung zwischen den Aufgabenbereichen ?

Angaben in %	Oberes Viertel	Gesamt	Unteres Viertel	Milchvieh	Futterbau/ Marktfrucht	Marktfrucht
Klare Aufgabentr.	80,0	50,0	75,0	37,5	60,0	60,0
Getr. Verantwortlichkeiten, gem. Arbeitserledigung	20,0	36,7	25,0	50,0	20,0	20,0
Keine Aufgabentr.	0,0	13,3	0,0	12,5	0,0	20,0
Gesamt	5	30	4	8	5	5

Für die erfolgreiche Zusammenarbeit in einer Betriebsgesellschaft könnte neben der Regelung der grundsätzlichen Aufgabenverteilung die Koordination des Arbeitsalltags von Bedeutung sein. Die Betriebe wurden gefragt, wie häufig sich die Gesellschafter zu gemeinsamen Absprachen treffen und ob dafür gesonderte Zeiten vorgesehen seien. Die Antworten lassen sich den in Tabelle 9 und 10 genannten Kategorien zuordnen. Es zeigt sich, dass in 75 % der Betriebe des unteren Viertels, aber nur in 20 % der Betriebe des oberen Viertels tägliche Absprachen stattfinden. In 46,7 % aller befragten Betriebe werden besondere Termine für die gemeinsamen Arbeitsbesprechungen angesetzt. Bei den Futterbaubetrieben finden die täglichen Besprechungen häufig im Melkstand („während anderer Arbeiten“) oder beim gemeinsamen Frühstück nach dem Melken statt.

Tabelle 9: Frage 34a: Wie koordinieren Sie die Arbeit zwischen den Gesellschaftern ?

Angaben in %	Oberes Viertel	Gesamt	Unteres Viertel	Milchvieh	Futterbau/ Marktfrucht	Marktfrucht
Täglich	20,0	53,3	75,0	62,5	40,0	40,0
Wöchentlich	40,0	13,3	0,0	0,0	20,0	40,0
Seltener, aber regelmäßig	0,0	6,7	25,0	12,5	0,0	0,0
Unregelmäßig	20,0	23,3	0,0	25,0	20,0	20,0
Keine Antwort	20,0	3,3	0,0	0,0	20,0	0,0
Absolut	5	30	4	8	5	5

Tabelle 10: Frage 34b: Wie koordinieren Sie die Arbeit zwischen den Gesellschaftern ?

Angaben in %	Oberes Viertel	Gesamt	Unteres Viertel	Milchvieh	Futterbau/Marktfrucht	Marktfrucht
Während and. Arbeiten	20,0	33,3	0,0	25,0	40,0	20,0
Während der Mahlzeiten	0,0	16,7	25,0	37,5	0,0	20,0
Reine Besprechungstermine	60,0	46,7	75,0	37,5	40,0	60,0
Keine Antwort	20,0	3,3	0,0	0,0	20,0	0,0
Absolut	5	30	4	8	5	5

Die befragten Gesellschafter sollten anhand der letzten Investitionsentscheidung erläutern, auf welche Weise Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden (vgl. Frage 35). Aus den Antworten lassen sich zwei Entscheidungstypen ableiten: In größeren Gesellschaften werden Investitionsentscheidungen von den geschäftsführenden Gesellschaftern angeregt und vorbereitet. Die restlichen Gesellschafter sind meist nur formal an der Entscheidung beteiligt.

In zahlenmäßig kleineren Gesellschaften sind fast immer alle Gesellschafter sowohl an der Vorbereitung als auch an der Ausführung der Investitionsentscheidung beteiligt. Der Zwang, gemeinsam zu einer Entscheidung kommen zu müssen, wurde dabei von den Gesellschaftern positiv gewertet. Zwar wäre der Entscheidungsprozess manchmal langwierig und schleppend, die Entscheidungen letztendlich aber relativ „fehlerfrei“ und zielführend.

Die Gewinnverteilung zwischen den Gesellschaftern ist, wie Frage 36 ergab, auf vielfältige Weise geregelt. Dennoch lassen sich die Antworten entsprechend den in Tabelle 11, Frage 36 gewählten Kategorien zuordnen. In der Hälfte der Betriebe wird der Gewinn zu gleichen Teilen auf die Gesellschafter aufgeteilt, und zwar unabhängig von den Geschäftsanteilen bzw. Einlagen der einzelnen Gesellschafter. In 16,7 % der Betriebe wird der Gewinn entsprechend den Geschäftsanteilen aufgeteilt, in 10 % der Betriebe werden die von den Gesellschaftern geleisteten Stunden erfasst und jedem Gesellschafter je geleisteter Stunde ein bestimmter Betrag als Gewinnanteil ausbezahlt. 23,3 % der Betriebe haben andere Regelungen getroffen.

Tabelle 11: Frage 36: Wie haben Sie die Gewinnverteilung in Ihrem Betrieb geregelt ?

Angaben in %	Oberes Viertel	Gesamt	Unteres Viertel	Milchvieh	Futterbau/Marktfrucht	Marktfrucht
Gleicher Betrag je Gesellschafter	60,0	50,0	25,0	37,5	40,0	40,0
Entsprechend Geschäftsanteilen	0,0	16,7	0,0	25,0	20,0	20,0
Entsprechend geleisteter Stunden	0,0	10,0	50,0	25,0	0,0	0,0
Sonstige Regelungen	40,0	23,3	25,0	12,5	40,0	40,0
Absolut	5	30	4	8	5	5

Tabelle 12: Frage 39: Welche Regelungen haben Sie zur Entnahme für die private Lebenshaltung getroffen ?

Angaben in %	Oberes Viertel	Gesamt	Unteres Viertel	Milchvieh	Futterbau/Marktfrucht	Marktfrucht
Fester monatlicher Betrag (einheitlich)	60,0	36,7	50,0	75,0	40,0	40,0
Fester monatlicher Betrag (unterschiedliche Höhe)	20,0	16,7	0,0	0,0	20,0	20,0
Nach Bedarf	0,0	20,0	25,0	12,5	20,0	0,0
Teils fester Betrag, teils Entnahme nach Bedarf	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nach Stunden	20,0	6,7	25,0	12,5	20,0	0,0
Sonstige	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	20,0
Absolut	5	30	4	8	5	5

Die Gewinnverteilung ist in der Regel ein Vorgang, der einmal im Jahr durchgeführt wird. Als Vorabgewinn tätigen die Gesellschafter unterschiedlich hohe monatliche Entnahmen (vgl. Tabelle 12, Frage 39). Dabei ist zwischen Betrieben zu unterscheiden, in denen die Gesellschafter einen festen, einheitlichen Betrag (36,7 %) entnehmen, Betrieben in denen die Gesellschafter ebenfalls einen festen, allerdings unterschiedlich hohen Betrag je Monat entnehmen und Betrieben, die keine Festlegungen hinsichtlich der monatlichen Entnahmen getroffen haben. Insbesondere in Familien-GbRs gibt es selten Regelungen zur monatlichen Entnahme für den Privathaushalt.

Der überwiegende Teil der Betriebsgesellschaften hat keine Vereinbarungen zur täglichen Arbeitszeit der Gesellschafter getroffen (83,3 %). Betriebe, die hierzu Regelungen getroffen haben, haben mehr als sechs Gesellschafter.

Deutlich mehr Betriebe haben Regelungen zum Wochenende getroffen. 23,3 % der Betriebe geben an, dass die Gesellschafter alle 14 Tage ein freies Wochenende haben. In 13,3 % der Betriebe haben die Gesellschafter in größeren Abständen freie Wochenenden. Immerhin 10 % der Betriebe können freie Wochenenden nicht gewährleisten. In jeweils 6,7 % der Betriebe ist der Sonntag bzw. das ganze Wochenende frei (vgl. Tabelle 14, Frage 41b).

Tabelle 13: Frage 41a: Regelungen zur täglichen Arbeitszeit

Angaben in %	Oberes Viertel	Gesamt	Unteres Viertel	Milchvieh	Futterbau/ Marktfrucht	Marktfrucht
Keine Regelung	80,0	83,3	100,0	87,5	60,0	100,0
Regelung	20,0	16,7	0,0	12,5	40,0	0,0
Absolut	5	30	4	8	5	5

Tabelle 14: Frage 41b: Regelungen zu den Wochenenden

Angaben in %	Oberes Viertel	Gesamt	Unteres Viertel	Milchvieh	Futterbau/ Marktfrucht	Marktfrucht
Keine Regelung	40,0	40,0	25,0	25,0	40,0	60,0
14 tägig frei	20,0	23,3	50,0	25,0	40,0	0,0
Seltener	20,0	13,3	0,0	25,0	20,0	0,0
Kein freies Wochenende	0,0	10,0	25,0	25,0	0,0	0,0
Sonntags frei	20,0	6,7	0,0	0,0	0,0	40,0
Wochenenden frei	0,0	6,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Absolut	5	30	4	8	5	5

Tabelle 15: Frage 41 c: Regelungen zum Urlaub

Angaben in %	Oberes Viertel	Gesamt	Unteres Viertel	Milchvieh	Futterbau/ Marktfrucht	Marktfrucht
Keine Regelung	20,0	33,3	25,0	25,0	20,0	40,0
≥ 14 Tage/ Jahr	80,0	26,7	0,0	25,0	40,0	40,0
< 14 Tage/ Jahr	0,0	33,3	75,0	50,0	20,0	20,0
Kein Urlaub	0,0	6,7	0,0	0,0	20,0	0,0
Absolut	5	30	4	8	5	5

Tabelle 16: Frage 41 d: Regelungen für den Krankheitsfall

Angaben in %	Oberes Viertel	Gesamt	Unteres Viertel	Milchvieh	Futterbau/ Marktfrucht	Marktfrucht
Keine Regelung	60,0	53,3	50,0	37,5	60,0	40,0
Keine Auswirkungen auf Gewinnverteilung	20,0	23,3	0,0	25,0	20,0	40,0
Auswirkungen auf Gewinnverteilung/-anteil	0,0	6,7	0,0	12,5	0,0	20,0
Krankentagegeldversicherung/ Gewinnminderung	20,0	16,7	50,0	25,0	20,0	0,0
Absolut	5	30	4	8	5	5

In 33 % der Betriebe gibt es keine Regelung zum Urlaub der Gesellschafter. In 26,7 % der Betriebe nehmen die Gesellschafter mehr als 14 Tage Urlaub/Jahr. 33,3 % der Gesellschafter nehmen zwischen 1 und 14 Tagen Urlaub. 6,7 % der Betriebe gaben an, dass kein Urlaub in Anspruch genommen wird (vgl. Tabelle 15, Frage 41c).

Über die Hälfte der Betriebe hat keine Regelungen für den Krankheitsfall getroffen. In den Betrieben, in denen Regelungen für den Krankheitsfall existieren (Betriebshelfer etc.) sind die in Tabelle 15, Frage 41c genannten Kategorien zu unterscheiden: In 23,3 % der Betriebe haben Fehlzeiten aufgrund von Krankheit keine Auswirkungen auf die Gewinnverteilung. In 6,7 % der Betriebe wird der Gewinnanteil entsprechend den Fehlzeiten gekürzt, bzw. der betroffene Gesellschafter hat den ihm zustehenden Urlaub in Anspruch zu nehmen. In 16,7 % der Betriebe wird ein Teil des Gewinnanteils der Gesellschafter direkt von der Gesellschaft in eine private Krankentage-

geldversicherung eingezahlt. Die Gesellschafter dürfen ansonsten während der Krankheit keine Entnahmen aus dem Betrieb tätigen. Diese Regelungen, die bei Krankheit eine Kürzung des Gewinnanteils vorsehen, finden sich ausschließlich in größeren Betriebsgesellschaften (> sechs Gesellschafter).

Die Gesellschafter wurden gefragt, welches die wichtigsten Gründe waren, die zur Gründung der GbR geführt hätten (vgl. Tabelle 17, Frage 42). Die meisten GbR-Gründungen erfolgten aufgrund der damit verbundenen Gewährung von Fördermitteln (53,3 %) bzw. Zuteilung von Milchquote (46,7 %)³. Für 23,3 % der Betriebe war für die Wahl der Rechtsform GbR die damit verbundene Kreditwürdigkeit entscheidend. Nur für 16,6 % der befragten Gesellschaften waren arbeitswirtschaftliche Gründe ausschlaggebend. Spezialisierungseffekte nannten 6,7 % der Gesellschaften als Grund für die Wahl der Rechtsform GbR.

Tabelle 17: Frage 42: Könnten Sie mir aus Ihrer Sicht die wichtigsten Gründe nennen, die zur Gründung der GbR geführt haben? (Mehrfachnennungen möglich)

Angaben in %	Oberes Viertel	Gesamt	Unteres Viertel	Milchvieh	Futterbau/ Marktfrucht	Marktfrucht
Fördermittel	40,0	53,3	75,0	75,0	40,0	60,0
Milchquotenzuteilung	40,0	46,7	100,0	100,0	80,0	0,0
Kreditwürdigkeit	60,0	23,3	0,0	0,0	20,0	40,0
Einbindung Hofnachfolger	0,0	13,3	25,0	12,5	20,0	20,0
Arbeitswirtschaft, Urlaub, Freizeit	20,0	16,7	0,0	0,0	20,0	40,0
Spezialisierungseffekte	20,0	6,7	0,0	0,0	0,0	40,0
Absicherung für Alter	0,0	3,3	0,0	12,5	0,0	0,0
Andere Gründe	20,0	6,7	0,0	0,0	20,0	0,0
Absolut	5	30	4	8	5	5

<sup>3</sup> In Thüringen bekam anfänglich jeder Gesellschafter 300.000 kg Milchkontingent zugeteilt.

Mit den Regelungen, die die Gesellschaften in ihren Gesellschaftsverträgen getroffen haben, waren 63,3 % der Gesellschaften zufrieden bzw. wollten daran zum jetzigen Zeitpunkt keine Änderungen vornehmen. Auffallend ist, dass bei 60 % der Betriebe des oberen Viertels der Wunsch nach einer Änderung der Rechtsform am häufigsten genannt wurde. Alle vier befragten Betriebe des unteren Viertels wollten keine Änderungen an ihren Gesellschaftsverträgen vornehmen.

Als weitere Punkte, die die Betriebe gerne auf andere Weise regeln würden, wurde die Gewinnverteilung, die Geschäftsführung bzw. die Haftung der Gesellschafter und die Regelungen zum Ausscheiden und zur Kündigung genannt (vgl. Tabelle 18, Frage 44).

Tabelle 18: Frage 44: Wenn Sie die Möglichkeit hätten, diese Regelungen anders zu treffen, was würden sie jetzt ändern /anders regeln? (Mehrfachnennungen möglich)

Angaben in %	Oberes Viertel	Gesamt	Unteres Viertel	Milchvieh	Futterbau/ Marktfrucht	Marktfrucht
Keine Änderungen	20,0	63,3	100,0	87,5	60,0	80,0
Ausscheiden/ Kündigung/ Erbauseinsetzung	20,0	20,0	0,0	0,0	40,0	0,0
Rechtsform ändern	60,0	10,0	0,0	0,0	40,0	20,0
Gewinnverteilung	0,0	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Geschäftsführung/ Haftung der Gesellschafter	0,0	10,0	0,0	12,5	0,0	0,0
Absolut	5	30	4	8	5	5

Schließlich sollten die Gesellschaften angeben, welches die größten Probleme und Schwierigkeiten bei der Gründung der GbR gewesen seien. Die Antworten können fünf Bereichen zugeordnet werden (vgl. Tabelle 19, Frage 45). 36,7 % aller Gesellschaften gaben an, dass sie keine Probleme gehabt hätten. 30 % der Gesellschaften hatten Probleme bei der Kapitalbeschaffung bzw. bei der Suche nach einem Kreditgeber. 13,3 % der Gesellschaften hatten Schwierigkeiten mit Behörden bzw. beklagten den hohen bürokratischen Aufwand, der bei der Gründung der GbR zu erbringen war.

13,3 % der Gesellschaften hatten insbesondere Probleme bei der Verständigung der Gesellschafter untereinander und/oder bei der Rekrutierung

geeigneter Mitarbeiter. Zwei Gesellschaften hatten Probleme beim Abschluss der Pachtverträge.

Tabelle 19: Frage 45: Erinnern Sie sich bitte noch einmal an die Gründung ihrer GbR. Was waren damals die größten Schwierigkeiten/Probleme ?

Angaben in %	Oberes Viertel	Gesamt	Unteres Viertel	Milchvieh	Futterbau/Marktfucht	Marktfucht
Keine Probleme	40,0	36,7	25,0	12,5	40,0	60,0
Probleme bei Kapitalbeschaffung/ Kreditgeber	40,0	30,0	25,0	25,0	20,0	20,0
Hoher bürokrat. Aufwand/ Probleme mit Behörden	20,0	13,3	50,0	25,0	20,0	0,0
Probleme bei Bodenkauf/ Abschluss Pachtverträge	0,0	10,0	25,0	25,0	0,0	0,0
Personalrekrutierung/ Verständigung mit Mitgesellschaftern	0,0	13,3	0,0	12,5	20,0	20,0
Absolut	5	30	4	8	5	5

Die Auswertung der Buchführungsergebnisse hat gezeigt, dass Betriebsgemeinschaften durchaus Kosten- und Erlösvorteile realisieren können (vgl. Kap. 2). In Frage 48a wurden die Betriebe gefragt, ob sie aus ihrer Erfahrung solche Kosten- oder Erlösvorteile bzw. Synergieeffekte beim Betriebsmanagement erreichen konnten. 19 Gesellschafter bestätigten Kostenvorteile insbesondere beim Bezug von Produktionsmitteln und bei der Fixkostenbelastung je Hektar gegenüber kleineren Betrieben. sieben Betriebe gaben an, auch auf der Erlösseite deutliche Vorteile gegenüber kleineren Betrieben zu erzielen. Diese Effekte, so die Betriebe, seien allerdings unabhängig von der Rechtsform. Zwei Betriebe nannten als Begründung für Kosten- und Erlösvorteile die durch die Betriebsgesellschaft mögliche Spezialisierung der Gesellschafter auf ein bestimmtes Fachgebiet.

Zum Schluss wurden die Gesellschafter nach ihrer beruflichen Qualifikation und ihrer Tätigkeit vor Eintritt in die GbR befragt. Es fällt auf, dass in den meisten GbRs Gesellschafter vertreten sind, die eine Hochschulausbildung absolviert haben. Insbesondere die Gesellschafter, die in den GbRs

Führungsaufgaben wahrnehmen, können aus ihrer früheren beruflichen Tätigkeit Erfahrungen im Bereich der Mitarbeiterführung nachweisen (vgl. Abb. 17<sup>4</sup> und 18<sup>5</sup>).

Abbildung 17

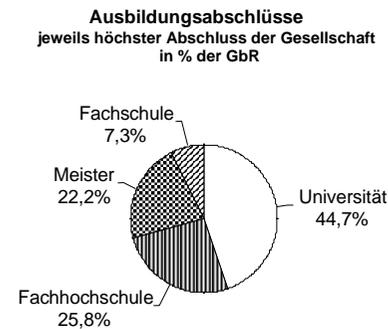


Abbildung 18



### 3.5 Diskussion der Befragungsergebnisse

Für die Gründung und Existenz von Personengesellschaften in der Thüringer Landwirtschaft lassen sich vielfältige Gründe identifizieren. Die Befragung ergab, dass hierbei rechtliche Rahmenbedingungen, insbesondere bei der investiven Förderung und der Ausstattung mit Produktionsrechten, von entscheidender Bedeutung waren. Damit werden Aussagen von FORSTNER, 1994 und BECKMANN, 2000 S. 282 ff. bestätigt. Zahlreiche Gesellschafter vertraten die Auffassung, dass sie ohne die günstigen förderrechtlichen Be-

<sup>4</sup> Lesebeispiel zu Abb. 17: In 44,7 % der GbRs hat bzw. haben die am höchsten qualifizierten Gesellschafter einen Hochschulabschluss. In 25,8 % der GbRs hat bzw. haben die am höchsten qualifizierten Mitarbeiter einen Fachhochschulabschluss.

<sup>5</sup> Lesebeispiel zu Abb. 18: In 60 % der GbRs arbeitet mindestens ein Gesellschafter, der vor Eintritt in die GbR Leitungsfunktionen in anderen landwirtschaftlichen Unternehmen/ LPGen inne hatte. In 20 % der GbRs sind ausschließlich Gesellschafter vertreten, die bis zum Eintritt in die GbR keine Leitungsfunktionen innehatten, jedoch in einem landwirtschaftlichen Unternehmen angestellt waren. In 20 % der GbRs arbeitet mindestens ein Gesellschafter, der vor Eintritt in die GbR selbständiger Landwirt war.

dingungen die Rechtsform GbR nicht gewählt hätten, zumal sie sich der Haftungsrisiken dieser Rechtsform durchaus bewusst waren. Auch soziale Beweggründe haben bei der Entscheidung zur gemeinsamen Organisation der landwirtschaftlichen Produktion eine maßgebliche Rolle gespielt. Im Vordergrund stand dabei die Aufrechterhaltung des gewohnten und geschätzten Standards an Lebensqualität, der sich aus Urlaub, Freizeit an Wochenenden, Krankheitsvertretung u. a. ergibt.

Die Ausgestaltung der Zusammenarbeit in den GbR-Verträgen war durchaus vielfältig und qualitativ unterschiedlich. Ein Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung bestimmter Regelungen und dem Betriebserfolg konnte aus den vorliegenden Daten nicht abgeleitet werden. Form, Inhalt und Qualität der GbR-Verträge wurden maßgeblich durch externe Beratung bestimmt, wobei allerdings oftmals die spezifischen betrieblichen Bedingungen der einzelnen Personengesellschaften nur ungenügend berücksichtigt wurden. Hinsichtlich der Vertragsgestaltung gibt es zwangsläufig Nachbesserungsbedarf, der von einer Reihe Gesellschaftern auch erkannt wurde. In den befragten Personengesellschaften war eine maßgebliche Belastung der Verträge durch das wirtschaftliche und soziale Geschehen in der Gesellschaft bisher nicht eingetreten. Man muss dabei allerdings berücksichtigen, dass sich Personengesellschaften, in denen gravierende wirtschaftliche und soziale Probleme in der Vergangenheit aufgetreten waren, kaum an der Befragung beteiligt haben dürften. Die vor Jahren getroffenen gesellschaftsrechtlichen Regelungen sollten dahingehend überprüft werden, ob sie in der vorliegenden Form dem wirtschaftlichen Entwicklungsstand der Gesellschaft sowie dem gewachsenen Erkenntnisstand und der Interessenlage der Gesellschafter gerecht werden.

In der Mehrzahl der befragten Personengesellschaften wurden die Entscheidungsstrukturen im Innen- und Außenverhältnis so geregelt, dass sowohl eine praktikable Entscheidungsfindung ermöglicht als auch wirtschaftliche Verantwortung gemeinsam wahrgenommen werden kann. Teilweise werden Entscheidungskompetenzen auf Geschäftsführer übertragen oder einzelnen Gesellschaftern abgegrenzte Aufgabengebiete zugewiesen. Offensichtlich bereitet es den Gesellschaftern wenig Schwierigkeiten, Entscheidungshierarchien zu akzeptieren und auf Entscheidungskompetenzen, besonders bei operativen Entscheidungen, zu verzichten. Sicherlich spielt dabei die berufliche Tätigkeit der Gesellschafter und ihre Stellung in den Landwirtschaftsbetrieben der ehemaligen DDR eine Rolle, so dass hier eine Besonderheit der neuen Länder vorliegt, die nicht zu unterschätzen ist. Eine derartige Ausstattung mit Lebenserfahrung und Verhaltenweisen ist geeignet, das Konfliktpotenzial einzuschränken. Vielfach liegen bei den Gesell-

schaftern, die mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet sind, Erfahrungen in der Mitarbeiterführung vor, die zur Verminderung des Konflikt-potenzials genutzt werden können. Zudem wurde durch die Befragung festgestellt, dass viele Entscheidungsträger in den Personengesellschaften eine vergleichsweise solide berufliche Ausbildung (Hoch- und Fachschulabschlüsse) aufweisen und über anerkannte Fachkompetenz verfügen.

Zur Kommunikation zwischen den Gesellschaftern, die wichtig für die Organisation des täglichen Arbeitsablaufs und für die Entscheidungsfindung bei strategischen Entscheidungen ist, werden vielfältige, den konkreten praktischen Gegebenheiten angepasste Möglichkeiten genutzt. Die terminisierte Arbeitsbesprechung wird in der Hälfte der befragten Gesellschaften angewandt. Auch hier handelt es sich um ein Instrument, mit dem viele Gesellschafter aus ihrer vorhergehenden Berufstätigkeit vertraut waren.

#### **4 Zusammenfassung und Schlussbetrachtung**

Ziel dieser Untersuchung war es, anhand landwirtschaftlicher Betriebe Thüringens Chancen und Risiken von Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft aufzuzeigen. Die Untersuchungen wurden vor dem Hintergrund durchgeführt, dass in der Thüringer Landwirtschaft seit nunmehr 10 Jahren eine vergleichsweise hohe Anzahl von Personengesellschaften wirtschaftlich erfolgreich tätig ist.

Sie stützen sich auf die massenstatistische Auswertung von Buchführungsdaten und die Befragung von 30 Personengesellschaften zur organisatorischen und gesellschaftsrechtlichen Ausgestaltung der Betriebsgemeinschaften.

Die empirische Analyse von Buchführungsdaten unterstreicht, dass wirtschaftliche Kooperationseffekte maßgeblich durch Größendegressionen, vor allem auf der Kostenseite, erschlossen werden können. Da diese Degressionseffekte besonders im Größenbereich bis 100 – 150 ha bei Futterbaubetrieben und bis 350 – 400 ha in Marktfruchtbetrieben ermittelt werden konnten, weisen sie auf agrarstrukturelle Defizite hin und unterstreichen die ökonomische Relevanz einer überbetrieblichen Zusammenarbeit im Produktionsbereich. Die Ergebnisse verdeutlichen aber auch, dass der wirtschaftliche Erfolg der kooperativen Zusammenarbeit von Landwirtschaftsbetrieben begrenzt bleibt, wenn nicht gleichzeitig strukturelle Verbesserungen in der Ausstattung mit wertschöpfungsbestimmenden Produktionsfaktoren je Arbeitskraft erschlossen werden können. Das solide verfügbare Einkommen, dass in einer Vielzahl Thüringer Personengesellschaften erzielt werden

konnte, steht in einem engen Zusammenhang zur Ausstattung mit Fläche und Tierbestand je Arbeitskraft.

Die meist vor Jahren getroffenen gesellschaftsrechtlichen Regelungen sind vielfältig, qualitativ sehr differenziert und vielfach das unmittelbare Ergebnis der externen Beratung. Ein Zusammenhang zwischen der Qualität der gesellschaftsrechtlichen und organisatorischen Regelungen und dem Betriebserfolg konnte nicht nachgewiesen werden.

Zudem zeigte sich, dass die gesellschaftsrechtlichen Regelungen z. T. von geringer praktischer Relevanz sind, solange die Zusammenarbeit der Gesellschafter weitgehend problemlos verläuft. Trotzdem sollte die Vertragsgestaltung inhaltlich überprüft und dem wirtschaftlichen Entwicklungsstand der Gesellschaften sowie dem Erkenntnisstand und der Interessenlage der Gesellschafter angepasst werden.

Für die Gründung und Existenz von Personengesellschaften in der Thüringer Landwirtschaft konnten Besonderheiten, die für die neuen Länder gelten, ausgemacht werden. Vordergründig sind dabei die rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere bei der investiven Förderung und der Ausstattung mit Produktionsrechten, zu nennen. Auch soziale Beweggründe, speziell die Aufrechterhaltung des gewohnten und geschätzten Standards an Lebensqualität (Urlaub, Freizeit, Krankheitsvertretung u. a.), waren von maßgeblicher Bedeutung. Zudem konnten persönliche Voraussetzungen der Gesellschafter identifiziert werden, die sich aus der beruflichen Tätigkeit und der beruflichen Stellung in Landwirtschaftsbetrieben der ehemaligen DDR ergeben und geeignet sind, das Konfliktpotenzial, das Betriebs- und Betriebszweiggemeinschaften innewohnt, einzuschränken. Hervorzuheben sind dabei die Bereitschaft, Entscheidungskompetenzen abzugeben sowie Fachkompetenz und Entscheidungshierarchie zu akzeptieren. Zudem verfügen die Entscheidungsträger vielfach über eine solide berufliche Ausbildung und Erfahrungen in der Mitarbeiterführung.

Die Personengesellschaft hat sich als kooperative Organisationsform der landwirtschaftlichen Produktion in Thüringen erfolgreich etabliert. Ohne die spezifischen Rahmenbedingungen zu verkennen, die für ihre Bildung und Existenz maßgeblich waren und z. T. noch sind, kann die Bildung von Betriebs- und Betriebszweiggemeinschaften als eine brauchbare Entwicklungsstrategie für landwirtschaftliche Betriebe beurteilt werden.

## Literaturverzeichnis

- BACHMANN, D. et al.  
Kennzahlen zum Betriebsvergleich 1998/99, Hrsg.: Thüringer Landesanstalt für Landwirtschaft Jena, 1. Aufl. 2000
- BECKMANN, V.  
Transaktionskosten und institutionelle Wahl in der Landwirtschaft - zwischen Markt, Hierarchie und Kooperation, Berliner Schriften zur Kooperationsforschung 5, 2000
- FORSTNER, B.  
Steuerliche und förderpolitische Behandlung unterschiedlicher Rechtsformen In: Klare, ... (Hrsg.) Entwicklung der ländlichen Räume und der Agrarwirtschaft in den neuen Bundesländern, FAL-Symposium am 2. und 3. November 1994, Braunschweig-Völkenrode: Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft
- HABERMANN, I.; INHETVEEN, H.  
Soziologische Aspekte landwirtschaftlicher Kooperation (unveröffentlichtes Manuskript 1999)
- HUBOLD, B.; HEROLD, M.; DÜRSELEN, E.  
Programmbeschreibung "BEVER"-Programm für den Betriebsvergleich, Hrsg. Thüringer Landesanstalt für Landwirtschaft Jena 1999
- KONRAD, K.  
Mündliche und schriftliche Befragung. Forschung, Statistik und Methoden Band 4, Verlag Empirische Pädagogik, Landau, 1999
- KIRSCHKE, M. et. al.  
Untersuchungen zur Weiterentwicklung der EU-Agrarpolitik aus der Sicht der neuen Bundesländer, Berlin 1997
- KRÜMMEL, J.  
Effiziente Jahresabschlussanalyse, Arbeiten der DLG Band 194, DLG-Verlag, Frankfurt a.M., 1997
- LINK, H.  
Kooperationen in der landwirtschaftlichen Produktion, Stuttgart, Ulmer-Verlag 1995
- SCHMITT, W.M.; HOFFMANN, H.  
Betriebsgemeinschaften in der Milchviehhaltung in Süddeutschland - Ergebnisse einer Umfrage in Bayern und Baden-Württemberg - In: Berichte über Landwirtschaft (1997) Heft 75, S. 572-585.
- SCHMITT, W.M.; HOFFMANN, H.  
Kooperative Gestaltungsformen in der Milchviehhaltung - Eine Existenzfrage für Wachstumsbetriebe, ALB-Fachtagung Landtechnik und Landwirtschaftliches Bauwesen, 12./13. März 1998, Stuttgart-Hohenheim, S. 69-84, 1998

Gewinnverteilung in BGB-Gesellschaften am Beispiel der Milchviehhaltung, Agrarwissenschaft Jg. 47, Heft 10, S. 392-404, 1998

SCHWARZRE, J.

Grundlagen der Statistik T, 8. Auflage, Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, Herne/Berlin, 1998

THÜRINGER MINISTERIUM FÜR LANDWIRTSCHAFT, NATURSCHUTZ UND UMWELT

Bericht zur Entwicklung der Landwirtschaft in Thüringen, 2000

## Anhang

Anlage 1: Fragebogen

Aufgeführt sind nur die für diese Untersuchung ausgewerteten Fragen, dabei wurde die ursprüngliche Nummerierung der Fragen beibehalten, so dass einige Nummern nicht besetzt sind

*Tabelle Fragebogen*

1. Wann wurde ihre GbR gegründet ?
2. Wie viele Gesellschafter hat ihre GbR ?
3. Wie viele Mitarbeiter hat ihre GbR (ausschließlich Gesellschafter) ?
4. Ist Ihre GbR eine Neugründung/ Umwandlung ? Familien-GbR (z.B. Vater/ Sohn) ? Zusammenschluss bisher eigenständiger Betriebe ? ?
5. Gesellschafter haben nach BGB Beiträge zur GbR zu leisten. Können Sie mir bitte sagen, welche Beiträge die einzelnen Gesellschafter leisten (d. h. Arbeitsleistung, Gebäude und Stalleinrichtungen, sonstiges Kapital, Boden) ?
6. Wie viel Hektar LF bewirtschaftet die GbR insgesamt? davon: Dauergrünland bzw. Ackerfutter ?
7. Wie viel Hektar davon sind Pachtflächen ?
8. Sind darunter Flächen, die die GbR von Gesellschaftern gepachtet hat ? wenn ja: zahlt die GbR für die von Gesellschaftern gepachtete Fläche Pacht ? wenn ja: Ist die Pachthöhe vergleichbar mit der Pacht für andere Flächen ?
Einige Fragen zur Tierhaltung:
10. Milchviehhaltung: Milchvieh (Stück), Herdenleistung, Aufstallung, Melktechnik, Milchquote ?
11. Wenn wir gerade von der Milchquote sprechen, könnten Sie uns sagen, wem die Milchquote zugeteilt ist (Bescheid) ?
Einige Fragen zur Pflanzenproduktion:
19. Wird die Außenwirtschaft (Pflanzenbau/ Futterbau) ausschließlich von der GbR erledigt oder werden Leistungen von außen zugekauft ? Nur GbR ? Lohnunternehmer ? Maschinenring ? Kooperation mit anderen Betrieben ?
23. Wären Sie bereit, uns Ihren Buchführungsabschluss und/ oder Kosten/ Leistungsrechnung zur Auswertung zur Verfügung zu stellen ? (Formular vorlegen und unterschreiben lassen !!!)
24. Haben Sie Sonderbilanzen für die einzelnen Gesellschafter ? wenn ja, welche Positionen sind Bestandteil der Sonderbilanzen (Bitte um Einblick in Sonderbilanzen) ?
25. Haben Sie einen schriftlichen Gesellschaftsvertrag ? ja/ nein
26. Könnten Sie die wichtigsten Bereiche nennen, die in ihrem Gesellschaftsvertrag geregelt sind ?
Darf ich Sie zu einigen Punkten etwas näher befragen:
27. Für welchen Zeitraum haben Sie den Gesellschaftsvertrag geschlossen ?
28. Wer vertritt die Gesellschaft nach außen ? Ist einer der Gesellschafter zum

Geschäftsführer bestellt worden? / Haben Sie einen angestellten Geschäftsführer?
29. Haben Sie irgendwelche Regelungen zur Haftungsbeschränkung gegenüber Dritten getroffen ?
falls ja:
30. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Haftungsbeschränkung im Umgang mit ihren Geschäftspartnern gemacht ?
32. Welche Aufgaben haben die einzelnen Gesellschafter ?
33. Gibt es Bereiche, für die ein Gesellschafter ausschließlich zuständig ist ?
34. Wie koordinieren Sie die Arbeit zwischen den Gesellschaftern ? Gibt es regelmäßige Zusammenkünfte der Gesellschafter ? Was wird bei diesen Zusammenkünften besprochen ?
35. Erinnern Sie sich bitte einmal an die letzten größeren Investitionen in ihrem Betrieb: Könnten Sie mir schildern, wer alles auf welche Weise am Entscheidungsprozess beteiligt war, bis die Investition tatsächlich getätigt wurde ?
36. Wie haben Sie die Gewinnverteilung in ihrem Betrieb geregelt ?
37. Werden eingebrachte Produktionsfaktoren (in den Sonderbilanzen) vorab entlohnt ?
39. Welche Regelungen haben Sie zur Entnahme für die private Lebenshaltung getroffen ?
40. Welche Regelungen haben Sie zur Auflösung der Gesellschaft bzw. zum Ausscheiden eines Gesellschafters getroffen ?
41. Es wird immer wieder gesagt, dass ein großer Vorteil der GbR gegenüber HE in der flexibleren Arbeitszeitgestaltung liegen würde ? Wie sieht die Praxis in Ihrer GbR bezügl. täglicher Arbeitszeit, Wochenenden und Urlaub aus ? Welche Regelungen haben Sie für den Krankheitsfall eines Gesellschafters getroffen ? Haben Sie dazu auch im GbR-Vertrag Regelungen getroffen ?
Einschätzungen der Gesellschafter:
42. Könnten Sie mir aus Ihrer Sicht die wichtigsten Gründe nennen, die zur Gründung der GbR geführt haben ?
45. Erinnern Sie sich bitte noch einmal an die Gründung ihrer GbR. Was waren damals die größten Schwierigkeiten/ Probleme ? Könnten Sie (falls vorher genannt) die rechtlichen/ förderrechtlichen/ steuerrechtlichen Probleme etwas näher bezeichnen ?
46. Wie sollten diese Regelungen ihrer Meinung nach ausgestaltet sein ?
48a. Es wird häufig behauptet, dass größere Betriebe wie GbRs im Vergleich zu HE Betrieben wirtschaftliche Vorteile realisieren könnten. Können Sie diese Behauptung für ihren Betrieb bestätigen und wenn ja, welches sind die wesentlichen Ursachen dieser ökonomischen Vorteile und worin bestehen sie? Erlösseite, Kostenseite, Betriebsmanagement.
50. Welche landwirtschaftliche Berufsausbildung haben die Gesellschafter ?
52. Welche berufliche Stellung hatten Sie inne, bevor Sie Gesellschafter in ihrem jetzigen Unternehmen wurden ?

#### Anlage 2: Kennzahlensystem zur Auswertung der Buchführungsergebnisse

Kennzahl	Algorithmus	Beschreibung
Bilanzvermögen	1229_2	Bilanzvermögen (Aktiva) am Ende des Geschäftsjahres
Zweckaufwand	R500b-2896_5-2924_5	Unternehmensaufwand abzüglich zeitraumfremde und außerordentliche Aufwendungen
Unternehmensaufwand	(2789_5+2799_5+2809_5+2897_5+2910_5+2912_5+2913_5+2914_5+2924_5+2939_5+2949_5)	Summe Materialaufwand, Personalaufwand, Abschreibungen, so. betriebliche Aufwendungen, Abschreibungen auf Finanzanlagen, Aufwendungen aus Verlustübernahme, abgeführter Gewinn, Zinsen u. ähnliche Aufwendungen und Steuern
Zweckertrag	R600b-2497_5-2929_5	Unternehmensertrag abzügl. zeitraumfremde und außerordentliche Aufwendungen
Unternehmensertrag	(2339_5+2347_5+2348_5+2349_5+2498_5+2900_5+2902_5+2904_5+2906_5+2908_5+2920_5+(2949_5-2049_4))	Gesamter Wertzugang in einem Wirtschaftsjahr aus der Leistungserstellung im Unternehmen. Summe der Erträge aus Umsatzerlösen, Bestandsveränderungen an fertigen u. unfertigen Erzeugnissen u. Tieren, andere aktivierte Eigenleistungen, sonstige betriebliche Erträge, Erträge aus Beteiligungen u. Geschäftsguthaben, Wertpapiere u. Ausleihungen des Finanzanlagevermögens, Erträge aufgrund Gewinngemeinschaft, Gewinn oder Teilgewinnabführungsvertrag, so. Zinsen u. ähnliche Erträge, Erträge aus Verlustübernahme, außerordentliche Erträge + Steuererstattung
Heizung/Strom/Wasser	2770_5+2771_5+2772_5	Aufwand für Heizung, Strom, Wasser

Maschinenkosten und Lohnarbeit	33039_9+Summe 2816_5...28_5+2773_5+2785_5-2782_5	Unterhaltung und Abschreibung technischer Anlagen und Maschinen + Treib- u. Schmierstoffe + Lohnarbeit u. Maschinenmiete
Umsatzerlöse pfl. Erzeugnisse	2099_5-2099_3	Ertrag aus landw. Pflanzenproduktion abzüglich Bestandsänderung
Milcherlös	2127_5-2127_4- 2127_3	Ertrag abz. Naturalentnahme u. Bestandsänderung
Zulagen und Zuschüsse	2449_5	Summe der Erträge aus Zulagen und Zuschüssen
Ordentliches Ergebnis	2959_5-(2351_5... 2357_5)+2896_5- 2497_5-1522_4- 2929_5+ 2939_5- 2908_5-2908_5+ 2912_5+2913_5	Gewinn/Verlust – Investitionszul. + zeitraumfremde Aufwendungen – zeitraumfremde Erträge – Veränd. Sonderposten aufgrund von Investitionszuschüssen – außerord. Ergebnis + Steuern vom Einkommen u. Ertrag – Erträge aus Gewinngemeinschaft, Gewinn- u. Teilgewinnabführungsverträgen – Erträge aus Verlustübernahme + Aufwendungen aus Verlustübernahme + abgeführter Gewinn aufgrund von Gewinngemeinschaft od. Gewinnabführungsvertrag
Personalaufwand (ohne BKV)	2799_5-2798_5	Löhne, Gehälter, Altersversorgung und Sozialabgaben (ohne betriebl. Unfallversicherung)
Wertschöpfungsrentabilität (%)	R759A*100/ (2840_5+ 2841_5 + 2841_5+2845_5+ 2914_5+2799_5- 2798_5-2381_5- 2382_5+R566A+ R782A+R781A)	Ordentliches Betriebseinkommen im Verhältnis zu den Faktorkosten f. Arbeit, Boden u. Kapital (einschl. Lieferrechte) + Lohnansatz für nicht entlohnte AK + Pacht- u. Zinsansatz
Landw. genutzte Fläche /LF)	6119_7	LF am Ende des Wirtschaftsjahres
Arbeitskräfte (AK)	7090_3+7098_3 (7099_3)	Familien-AK und familienfremde (Lohn-) Arbeitskräfte, umgerechnet in AK-Einheiten

# Motivation, Zielsetzung und innere Organisation von Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft

von

Prof. Dr. Ernst Berg, Dr. Hermann Trenkel, Dipl. Ing. agr. Bernd Lüttgens,  
Dipl. Ing. agr. Regine Grienberger, Karin Möller, Markus Reinders

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	142
1.1	Problemstellung .....	142
1.2	Kooperationen und Betriebsgemeinschaften .....	143
2	Empirische Erhebung von Betriebsgemeinschaften .....	146
2.1	Aufbau des Fragebogens .....	146
2.2	Betriebsbeschreibungen .....	147
2.2.1	Die Kooperationen in der Milchviehhaltung .....	148
2.2.2	Die Kooperationen in der Schweinehaltung .....	150
2.2.3	Die Maschinenkooperation .....	151
2.3	Motive zur Gründung von Betriebszweiggesellschaften .....	151
2.4	Zusammenschluss und Vertragsgestaltung .....	153
2.5	Faktorentlohnung und Verteilungslösungen .....	158
2.6	Regeln zur Entscheidungsfindung .....	160
2.7	Regeln zur organisatorischen Veränderung .....	162
2.7.1	Gesellschafterstruktur .....	162
2.7.2	Auflösung .....	163
2.8	Bewertung der Kooperationen .....	163
2.9	Zusammenfassung .....	165
3	Modell der Faktorentlohnung in Betriebsgesellschaften .....	166
3.1	Theoretische Konzepte .....	167
3.2	Modellkonzeption AFI .....	170
4	Ausblick und Zusammenfassung .....	172
4.1	Dynamische Weiterentwicklung von Betriebszweig- gesellschaften .....	172
4.2	Zusammenfassung .....	174
	Literaturverzeichnis .....	176

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Betriebsgemeinschaften als eine Form der Kooperation bieten sich im Hinblick auf den verstärkten Wettbewerbsdruck im landwirtschaftlichen Sektor zur Ausschöpfung von Kosteneinsparungspotenzialen an. Insbesondere können dadurch Maschinen und Arbeitskräfte besser ausgelastet werden. Darüber hinaus ermöglichen Betriebsgemeinschaften vor allem Vieh haltenden Betrieben deutliche Verbesserungen im sozialen Bereich hinsichtlich der Urlaubs- und Krankheitsvertretung sowie der Wochenendarbeit. Trotz dieser unbestrittenen Vorteile stellen Betriebsgemeinschaften bislang nur einen verschwindend kleinen Anteil an den landwirtschaftlichen Betrieben.

Die Studie setzt sich zum Ziel, durch eine Erhebung in Zusammenarbeit mit den Landwirtschaftskammern Rheinland, Westfalen-Lippe und Rheinland-Pfalz existierende Betriebsgesellschaften aus Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz auf die Motivation bei der Gründung und ihre innere Organisation hin zu analysieren. Die Erhebung wurde in Form von geleiteten Interviews durchgeführt.

Im Vordergrund standen die Regelungen zur Verteilung von Arbeit, Kosten, Gewinnen bzw. Verlusten sowie zur Entscheidungsfindung und Konfliktlösung. Darüber hinaus wird der Frage nachgegangen, ob schon bei der Gründung einer Betriebsgesellschaft Regelungen für die Aufnahme eines neuen Kooperationspartners oder das Ausscheiden einer der Kooperationspartner getroffen werden.

Darauf aufbauend wird ein Modell der gerechten Verteilung von Gewinnen und unter Umständen auch Verlusten in Betriebszweiggesellschaften erarbeitet, das sowohl die gewonnenen Erkenntnisse für zukünftige Gründungen von Betriebsgemeinschaften nutzbar machen soll als auch die dynamische Weiterentwicklung der Betriebe unterstützen kann. Das Modell soll eine unter Berücksichtigung der eingebrachten Vermögenswerte sowie der eingesetzten Arbeit von allen Beteiligten als gerecht empfundene Aufteilung von Leistungen und Lasten ermöglichen. Stringente Regeln sind für einvernehmliche Entscheidungen im Betriebsablauf ebenso notwendig wie für den Ein- und Austritt von Partnern.

## 1.2 Kooperationen und Betriebsgemeinschaften

Betriebs- bzw. Betriebszweiggesellschaften fallen unter den Oberbegriff der Kooperation. In diesem Kapitel werden die Merkmale von Kooperationen und ihre Unterschiede zu anderen Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit beschrieben. Weiterhin werden die zu untersuchenden Betriebszweiggesellschaften von anderen Kooperationsformen abgegrenzt.

Über den Terminus der Kooperation besteht vielfach begriffliche Unklarheit, insbesondere darüber, welche Art zwischenbetrieblicher gegenseitiger Abhängigkeiten als Kooperation zu verstehen sind und welche nicht. SCHMIDT (1997, S. 17) definiert Kooperationen als „unternehmerische Geschäftsbeziehungen“, denen „eine bewusste Verhaltensabstimmung der Geschäftspartner zur gemeinsamen Steigerung der Zielerreichung zugrunde liegt.“ Außerdem müssen die Geschäftspartner selbständig handlungsfähig und voneinander abhängig sein (vgl. auch DOLUSCHITZ, 1997, S. 45; VASTHOFF, 1966, S. 2 f.). Entsprechend dieser Definition ist die Verhaltenskoordinierung ohne gleichzeitige restlose Aufgabe der Selbständigkeit Voraussetzung und wesentliche Eigenschaft von Kooperationen. Auf diese Weise lassen sich Kooperationen einerseits von reinen Marktbeziehungen abgrenzen, die keine Verhaltenskoordinierung beinhalten. Vollfusionierte Unternehmen andererseits stellen Zusammenschlüsse dar, die die „Übertragung des gesamten Vermögens eines Rechtsträgers auf einen anderen oder neu gegründeten Rechtsträger im Wege der Gesamtrechtsfolge unter Auflösung ohne Abwicklung“ vorsehen (GABLER, 1997, S. 4116). Da die Selbständigkeit aufgegeben wird, werden auch diese in der Studie nicht zu den Kooperationen gerechnet (DOLUSCHITZ, 2000, S. 368). Die Studie beschränkt sich folglich auf Betriebszweiggesellschaften, d.h. horizontale Kooperationen zwischen landwirtschaftlichen Betrieben.

Kooperationswillige Partner wählen die Form ihrer Zusammenarbeit entsprechend ihren individuellen und gemeinsamen Bedürfnissen. Für den Agrarsektor sind insbesondere die folgenden Kooperationsformen von Bedeutung:

- Bezugs- und Absatzgemeinschaften stellen lockere Zusammenschlüsse von Landwirten zur gemeinschaftlichen Koordination und Transaktion von Marktinteraktionen dar.
- Bruchteilsgemeinschaften werden sehr häufig zur gemeinschaftlichen Anschaffung und Nutzung von Landmaschinen etabliert. Die Kooperierenden beteiligen sich entsprechend einem Anteil, der der jeweiligen Inanspruchnahme entspricht, an Kauf und Unterhalt der Landmaschinen. Die Koordination erfolgt durch lockere Verabredungen.

- Bewirtschaftungsverträge: Betriebe übernehmen einzelne oder alle Bewirtschaftungsaufgaben für andere. Dazu werden entsprechende Verträge gestaltet, die Art und Umfang der durchgeführten Maßnahmen regeln. Typische Verfahren der Gewinnverteilung sind hier Crop Sharing und die Tantiemenregelung (HAMMES, 1988).
- Betriebszweiggesellschaften: Teilfusionen von Betrieben auf der Ebene von Betriebszweigen, hierbei entstehen weitgehend eigenständige Betriebe. Durch vertragliche Regelung wird die Art und der Umfang der Entlohnung der zur Nutzung überlassenen Produktionsfaktoren geregelt.

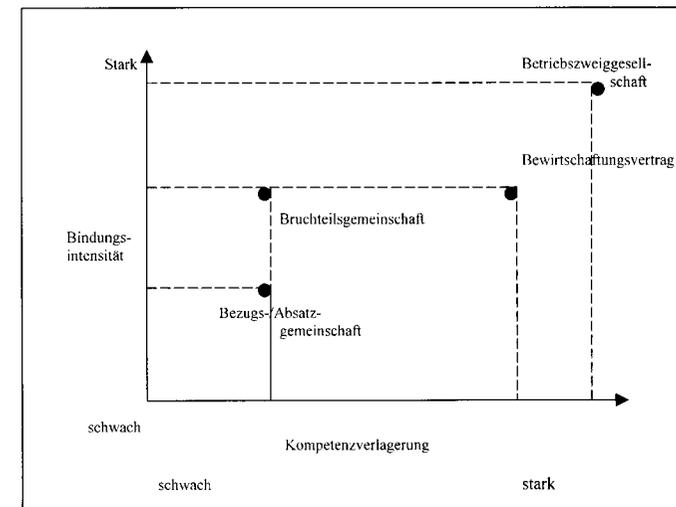
Die unterschiedlichen Kooperationsformen, wie sie in der Praxis auftauchen, können entsprechend der Intensität der Zusammenarbeit der Partner und der Zuordnung von Entscheidungsbefugnissen klassifiziert werden.

Der Grad der Zusammenarbeit kann am besten mit dem Begriff der „Bindungsintensität“ operationalisiert werden, wie er von KNOBLICH (1969, S. 509 f.) verwendet wird. KNOBLICH unterscheidet „schwache“ von „starken“ Kooperationsformen. Erstere kommen ohne eigens institutionalisierte Gemeinschaftsorgane aus und werden durch juristisch oder wirtschaftlich meist nur locker miteinander verbundene Mitglieder getragen. Die Zusammenarbeit gestaltet sich damit inhaltlich und im Zeitablauf sehr variabel und erfordert keine grundlegende Veränderung der Betriebsorganisation der Partner. Die „starken“ Kooperationen werden hingegen durch Gemeinschaftsinstitutionen der Partner geprägt, die eine Veränderung der Einzelbetriebsorganisationen unbedingt erfordern.

Ausgehend von den genannten organisatorischen Grundlagen einer Kooperation weist STREBEL (1983, S. 59-65) jeder Intensitätsstufe eigene Vertragsbeziehungen zu. Die Bindungsintensität steigt dementsprechend von stillschweigenden Verhaltensabstimmungen, unverbindlichen Absprachen über schriftliche Vereinbarungen und Verträge bis hin zum Gemeinschaftsunternehmen an.

Mit steigender Bindungsintensität zwischen den Kooperationspartnern geht in der Regel eine Abgabe von individuellen Entscheidungsbefugnissen an die Gemeinschaft einher. Dies beginnt mit dem Verzicht auf Einzelentscheidungsbefugnisse über Teilfunktionen des Unternehmens (z.B. Bezug von Betriebsmitteln oder Absatz bestimmter Produkte). Als zweite Stufe kann die Vergemeinschaftung von Produktionsbereichen, z.B. im Rahmen von Bewirtschaftungsverträgen, betrachtet werden. In der Betriebszweiggesellschaft schließlich wird die Entscheidungskompetenz an den gemeinsam gegründeten Kooperationsbetrieb übergeben.

Schaubild 1: Bindungsintensität und Kompetenzverlagerung



Quelle: Eigene Darstellung.

Die hohe Bindungsintensität und die relativ weitgehende Verlagerung der Entscheidungskompetenzen auf das Gemeinschaftsunternehmen machen die Betriebszweiggesellschaften zum interessanten Objekt der weiteren Analyse im Rahmen der vorliegenden Studie. Im Gegensatz zu Bruchteilsgemeinschaften, die sich zum Zwecke der Kosteneinsparung aufgrund der Degression des Kapitaleinsatzes im Ackerbau leicht realisieren und flexibel gestalten lassen, sind bei den Betriebszweiggemeinschaften ökonomisch weitreichende Konsequenzen zu beachten. Insbesondere die hohen Anforderungen an die sozialen Fähigkeiten und an die menschliche Eignung der Kooperationspartner steigern das Risiko einer Kooperation (vgl. PFADLER, 1988, S. 672). Nur eine weitgehende Berücksichtigung aller Belange aus dem sozialen und wirtschaftlichen Umfeld ermöglicht einen dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg und garantiert die Stabilität des Unternehmens.

Sind Betriebszweiggesellschaften erst einmal gegründet, wird das Kapital zum engsten Bindeglied zwischen den Gesellschaftern, denn die getroffene Kapitaldisposition ist nicht ohne Verluste revidierbar. Gleichzeitig führt nur eine gerechte Entlohnung für das eingebrachte Kapital zur Zufriedenheit der Kooperationspartner und ihrer Familien (vgl. KÖHNE, 1993).

## 2 Empirische Erhebung von Betriebsgemeinschaften

Sämtliche den zuständigen Beratern der Landwirtschaftskammern Rheinland und Westfalen-Lippe sowie des Beratungsstützpunktes Daun in Rheinland-Pfalz bekannten Betriebszweiggesellschaften wurden um Teilnahme gebeten. Insgesamt konnten 29 Kooperationen benannt werden, davon 24 aus Nordrhein-Westfalen. SCHMITT (2000, S. 57) kommt zu einer ähnlich geringen Anzahl von Betriebszweiggesellschaften für die Länder Bayern und Baden-Württemberg. Zur Teilnahme bereit erklärten sich 24 Betriebe, hiervon wiederum 20 aus Nordrhein-Westfalen. Zwei weitere Kooperationen konnten nicht befragt werden, da sie sich zum Zeitpunkt der Umfrage bereits in Auflösung befanden.

### 2.1 Aufbau des Fragebogens

Für die Datenerhebung auf den Kooperationsbetrieben wurde ein Fragebogen entwickelt, der den Kooperationsprozess abbildet. Ziel war es, die Überlegungen in der Gründungs- und Vorbereitungsphase, die daraus resultierenden vertraglichen Regelungen und die Organisation der Betriebsgemeinschaft im täglichen Ablauf mit ihren Vor- und Nachteilen zu erfassen. Der Fragebogen gliedert sich in die folgenden fünf Bereiche:

- „Betriebsdaten“, d.h. Betriebsgröße, Faktorausstattung, Anzahl der Gesellschafter sowie Alter und Rechtsform der Kooperation;
- „Gründungsphase“, insbesondere die Gründe für das Eingehen der Kooperation, die Partnerwahl und die Dauer der Vorbereitungszeit;
- „soziales Umfeld“, also die Familienverhältnisse der Gesellschafter im Hinblick auf die Rolle von Ehegatten und Altenteilern im Gründungsprozess und im täglichen Ablauf der Kooperation;
- „Kooperationsgestaltung“; hier werden die vertraglichen Regelungen hinsichtlich der Bewertung eingebrachter Faktoren, der Gewinn- und Verlustbeteiligung sowie der Auflösung der Gesellschaft bzw. des Ausscheidens eines Gesellschafters, aber auch Urlaubs- und Wochenendabsprachen erfragt;
- „Kooperationsorganisation“, d.h. die Kompetenzverteilung zwischen den Gesellschaftern und die Vorgehensweise zur Entscheidungsfindung und Beilegung von Meinungsverschiedenheiten.

## 2.2 Betriebsbeschreibungen

Von den 24 Betriebs- und Betriebszweiggemeinschaften bilden Milchviehhaltungen mit insgesamt 19 Kooperationsbetrieben den Schwerpunkt der Befragung. Im Bereich der Schweinehaltung wurden zwei Kooperationen in der Schweinemast, eine Zucht- und Mastgemeinschaft und eine Ferkelaufzuchtkooperation besucht. Unter den erhobenen Kooperationen befindet sich eine Maschinengemeinschaft.

Alle Kooperationen wählten die Rechtsform der Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR). Drei Betriebsgemeinschaften sind von je drei, die anderen 21 Kooperationen von je zwei Gesellschaftsbetrieben gegründet worden. Sie bestehen durchschnittlich seit 2,8 Jahren. Die jüngsten befragten Kooperationen sind vor einem halben Jahr gegründet worden, die älteste existiert seit 25 Jahren. Der hohe Anteil relativ junger Kooperationen lässt sich durch die am 1. April dieses Jahres in Kraft getretene Regelung für die Übertragung von Milchquoten erklären (KÖHNE, 2000), da kooperationswillige Milchviehbetriebe bemüht waren, den Zusammenschluss noch vor dem Stichtag zu vollziehen. Die folgende Tabelle 1 und Schaubild 2 geben eine Übersicht zu den Laufzeiten der Kooperationen.

Tabelle 1: Alter der Kooperation (Stand: August 2000)

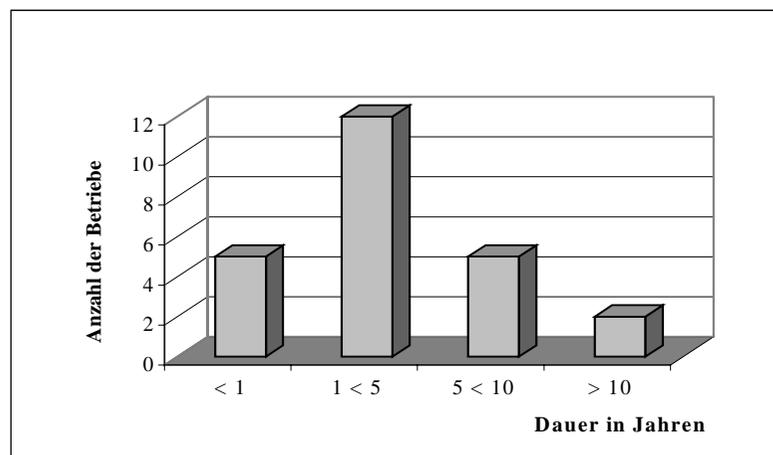
Jahre seit der Gründung	0,5	0,75	1	2	3	4	4,5	5	6	17	25
Anzahl (N)	3	2	1	5	2	3	1	3	2	1	1

Quelle: Fragebogenauswertung.

Die Ursprungsbetriebe von 16 der 24 Kooperationen lagen höchstens drei Kilometer voneinander entfernt; nur in drei Fällen beträgt die Distanz mehr als 10 km. Ganz offensichtlich werden die Kooperationspartner, wenn möglich, in nächster Nähe gesucht.

Das Alter der befragten Gesellschafter beträgt im Durchschnitt 39,1 Jahre. Der jüngste Gesellschafter ist 26 Jahre alt, die ältesten sind 60 Jahre alt. Im Mittel beträgt der Altersunterschied zwischen den Gesellschaftern 7,7 Jahre. Bis auf sechs Gesellschafter sind alle verheiratet. Die Ehegatten sind im Durchschnitt 37 Jahre alt und somit zwei Jahre jünger als die Betriebsleiter. Mit Ausnahme von zwei Betrieben lebt in jeder Kooperation noch mindestens ein Altenteiler.

Schaubild 2: Dauer der Kooperation seit der Gründung (n= 24)



Quelle: Eigene Darstellung.

Alle 51 Gesellschafter haben eine landwirtschaftliche Ausbildung abgeschlossen. In 28 Fällen handelt es sich um staatlich geprüfte Landwirte, 13-mal um Landwirtschaftsmeister. Die übrigen Betriebsleiter haben eine Ausbildung als landwirtschaftliche Gehilfen oder Agraringenieure.

Alle Gesellschafter arbeiten in der Kooperation mit, lediglich einer gibt an, weniger als der Partner in der Kooperation zu arbeiten. Von den 45 Ehegatten arbeiten 25 im Betrieb mit, sieben gehen einer außerlandwirtschaftlichen Tätigkeit nach. Auch 17 der insgesamt 33 Altenteiler helfen noch im Betrieb. Die Kinder der Gesellschafter sind in der Mehrheit noch zu jung, um im Betrieb beschäftigt zu werden. Lediglich fünf Nachkommen von Gesellschaftern arbeiten regelmäßig in der Kooperation.

Nur in zwei Fällen kam es zu Kooperationen zwischen Verwandten (Schwiegervater/Schwiegertochter bzw. Vater/Sohn). Dies erstaunt im Hinblick auf die Verhältnisse in Frankreich, wo über die Hälfte der Gemeinschaftsbetriebe GAEC (Groupement Agricole d'Exploitation en Commun) von Verwandten gegründet werden (BARTLET, 1998, S. 8 f.).

### 2.2.1 Die Kooperationen in der Milchviehhaltung

Zwölf der 19 Milchgemeinschaften sind Betriebsgemeinschaften, d.h. alle Betriebszweige sind in die überbetriebliche Zusammenarbeit einbezogen. Sie sind aus je zwei Gesellschaftsbetrieben gegründet worden. Die übrigen sie-

ben Kooperationsbetriebe sind Betriebszweiggesellschaften, in denen ausschließlich die Milchproduktion gemeinsam erfolgt. Von ihnen betreiben jedoch vier gemeinsamen Ackerbau, der dreimal dem Kooperationsbetrieb in Rechnung gestellt wird und einmal über einen Maschinenring abgerechnet wird. Im Rahmen ihrer Direktvermarktung sind zwei weitere Restbetriebe mit der Betriebszweiggemeinschaft verflochten, sie beziehen die Produkte aus der GbR. In lediglich einer Zweiggemeinschaft gibt es keine Verflechtung zu einem der Restbetriebe; dieser wird vollkommen eigenständig als Schweinemastbetrieb mit Ackerbau bewirtschaftet.

Die Flächenausstattung der zwölf Betriebsgemeinschaften beträgt im Durchschnitt 130 ha. Betrachtet man zusätzlich die Betriebszweiggesellschaften, die auch den Ackerbau überbetrieblich erledigen, liegt der Durchschnitt bei 125 ha LF. In den Betrieben aus der Eifelregion in Rheinland-Pfalz überwiegt dabei der Grünlandanteil. Die folgende Tabelle 2 gibt eine Übersicht der Faktorausstattung der Milchbetriebe.

Tabelle 2: Faktorausstattung der Betriebsgemeinschaften in der Milchviehhaltung

<b>Quote in 10.000 kg</b>	40	58	60	67	67	82	83	84	99	110	130	140
<b>Ø Leistung in 1000 kg</b>	7	8,9	7,5	7,5	7,5	8,5	8,3	9,3	8,5	7,5	8,2	8
<b>LF ha</b>	95	100	75	90	188	140	92	150	133	200	157	150
<b>PA in %</b>	63	100	12	66	57	50	46	93	51	0	90	53
<b>AK</b>	3	2,3	3	2,5	2,5	3	3,5	2,5	2,7	3,2	2,5	2,2

Quelle: Fragebogenauswertung.

Bei einer Spanne von 400.000 kg bis 1,4 Mio. kg verfügen die Betriebe im Durchschnitt über eine Quote von 780.000 kg. Die durchschnittliche Herdenleistung liegt bei 8.300 kg, dabei beträgt die geringste Leistung 6.000 kg, die höchste 10.900 kg. Im Durchschnitt stehen 101 Kühe in den Ställen, die Spanne reicht hier von 50 bis zu 176 Kühen.

Der Arbeitskräftebestand (AK-Bestand) streut zwischen zwei und 3,5 AK. Im Mittel weisen die Milchviehbetriebe einen Arbeitskräftebestand von 2,7 AK auf. Der Arbeitskraftbesatz je 10.000 kg Milchquote schwankt zwischen 0,02 und 0,08 AK, der Mittelwert beträgt 0,031 AK/10.000 kg. Aus den Ergebnissen der Betriebszweigauswertung Milchviehhaltung der rheinischen Arbeitsgemeinschaften (RICHARZ, 2000, S. 18 f.) lässt sich ein Wert von 0,042 AK/10.000 kg Quote errechnen. Berücksichtigt man die mit mittleren 432.000 kg je Betrieb deutlich geringere Quotenausstattung im Vergleich zu

den Kooperationen (s.o.) und den Degressionseffekt bei zunehmender Größe, so lässt sich hieraus kein Unterschied zu den Einzelunternehmen ableiten. Dies ist aber kein Widerspruch zur angestrebten Arbeitsentlastung, da in den Kooperationen die Milchquote der bisherigen Einzelbetriebe mit den Arbeitskräften der bisherigen Einzelbetriebe gemolken wird und die Arbeitsfreisetzung sich auf die tägliche Arbeitszeit, die Wochenenden und Urlaubstage auswirkt, nicht jedoch auf die Zahl der Mitarbeiter.

Im Rahmen der Kooperationsgründung haben sich in der Regel auch die Gebäudeverhältnisse geändert. Fünf Gesellschaften mit Milchviehhaltung haben einen neuen Boxenlaufstall gebaut, während die Altgebäude eine neue Funktion als Jungviehstall erhielten. Die vorhandenen älteren Boxenlaufställe werden in zehn Fällen als Kuhstall weiter genutzt, meistens nach einer Erweiterung oder Umbaumaßnahme. Viermal wird eine Umnutzung als Nachzuchtstall durchgeführt. In einem Betrieb wurde ein Tretmist-Offenstall für das Jungvieh gebaut.

Zur Rationalisierung im Maschinenbereich haben vier Milch-Kooperationen einen neuen Futtermischwagen angeschafft. In weiteren vier Betrieben wurden zwei alte Schlepper gegen einen neuen und größeren eingetauscht, davon einmal als Zugmaschine für den Futtermischwagen. Im Grünlandbereich investierten neun Gesellschaften in gemeinsame Maschinen. Lediglich in vier Gemeinschaften wird der Maschinenbestand der Einzelbetriebe unverändert weiter genutzt.

## 2.2.2 Die Kooperationen in der Schweinehaltung

Bei den vier Kooperationen im Bereich der Schweinehaltung handelt es sich um eine Betriebsgemeinschaft und drei Betriebszweiggesellschaften. Alle Kooperationen sind aus ursprünglich zwei Einzelbetrieben hervorgegangen, von denen einer in der Ausgangssituation keine Schweinehaltung betrieben hat. Die Betriebsgemeinschaft verfügt über 1.000 Mastplätze und 220 Sauenplätze. Sie wird mit 2,3 AK in mehreren Altgebäuden bewirtschaftet. Die zugehörige Fläche beträgt 150 ha, davon sind 100 ha hinzugepachtet.

Zwei Betriebszweiggesellschaften kooperieren lediglich in der Schweinemast und haben zu diesem Zweck einen neuen Maststall errichtet. Die Restbetriebe sind jedoch mit den Kooperationsbetrieben verflochten. Eine dieser Betriebszweiggemeinschaften bewirtschaftet 1.200 Mastplätze mit insgesamt 0,6 AK. Der Kooperationsbetrieb bezieht den Getreideertrag der Restbetriebe als Futter und betreibt über die Fläche seinen Dungeinheitenausgleich. Die zweite Betriebszweiggemeinschaft verfügt über 1.000 Mastplätze und setzt für diese insgesamt 0,8 AK ein. Rein rechtlich wird nur die Schweinemast von der GbR betrieben, der Ackerbau der Restbetriebe erfolgt

aber auch gemeinschaftlich, wird allerdings der Kooperation in Rechnung gestellt.

Der Ferkelaufzuchtbetrieb verfügt über 2.700 Stallplätze in einem im Rahmen der Kooperationsgründung neu erbauten Stall. Des Weiteren wurde ein gemeinsames Blockheizkraftwerk errichtet. Die in der Kooperation aufgezogenen Ferkel werden von den zwei Gesellschaftern für deren einzelbetriebliche Schweinemast im jeweiligen Restbetrieb bezogen, auch der Ackerbau wird getrennt und eigenverantwortlich erledigt.

## 2.2.3 Die Maschinenkooperation

Die einzige Maschinengemeinschaft unter den befragten Betrieben ist eine Kooperation von drei Gesellschaftern ausschließlich im Maschinenbereich. Hier wurden nahezu alle Maschinenbestände veräußert und durch Maschinen ersetzt, die an die gemeinsame Größenordnung im Ackerbau angepasst sind. Somit konnte durch den technischen Fortschritt eine hohe Schlagkraft erzielt und ein entsprechender Kostenvorsprung realisiert werden, den die Einzelbetriebe kurzfristig allein nicht erreicht hätten. Nach wie vor bewirtschaftet jedoch jeder Betriebsleiter nur seine eigenen Flächen, die Arbeitserledigung im Ackerbau findet nicht überbetrieblich statt. Zur Gesamtfläche aller drei Betriebe wurde keine Angabe gemacht. Diese Kooperation wurde in die Befragung einbezogen, da die Zusammenlegung des gesamten Fuhrparks über die gängigen Bruchteilsgemeinschaften weit hinausgeht, auch wenn streng genommen keine Betriebszweiggesellschaft vorliegt.

## 2.3 Motive zur Gründung von Betriebszweiggesellschaften

Nach den wirtschaftlichen Beweggründen für das Eingehen einer Kooperation gefragt, geben die meisten Betriebsleiter ökonomische Vorteile hinsichtlich der Kostendegression oder der Erlössteigerung an. Kooperationen ermöglichen den Betrieben offensichtlich den entscheidenden Wachstumsschritt, denn die Degressionseffekte und Leistungssteigerungen sind oft nicht vom Einzelbetrieb zu erreichen.

Tabelle 3: Ökonomische Beweggründe für die Kooperation

„Welche Beweggründe hatten Sie für die Kooperation?“	N	Rang
Ökonomische Vorteile i.e.S.: Kostendegression, Erlössteigerung	14	1
Zukunftsträchtige Wachstums-/Investitionsmöglichkeit	9	2
Flächenknappheit der Region (enge Bodenlage), Gülleproblem	4	3
Gewerblichen Status in der Schweinemast vermeiden	3	4
Günstiger Standort/Lage der Flächen	2	5
Große Maschineninvestitionen für beide vermeiden	2	5
Überkapazitäten auslasten	2	5
Kapital vorhanden, fehlendes Know-how	1	6

Quelle: Fragebogenauswertung.

Zu den sozialen Beweggründen der befragten Kooperationspartner zählt die Suche nach einer dauerhaften Vertretungslösung für Freizeit, Wochenende und Krankheit und das Bedürfnis nach Entlastung der Familie. Es werden aber auch der Wunsch nach Erfahrungsaustausch mit einer qualifizierten Kraft und nach geteilter Verantwortung und gemeinsamer Entscheidungsfindung geäußert.

Tabelle 4: Soziale Beweggründe für die Kooperation

„Welche Beweggründe hatten Sie für die Kooperation?“	N	Rang
Arbeits- und Familienentlastung	11	1
Freizeit-/Wochenend-/Krankheitsvertretung	6	2
Der Abschied vom Ein-Mann-Betrieb: Informationszusammenfluss, geteilte Verantwortung	5	3
Unabhängigkeit, Flexibilität, verbesserte Lebensqualität	3	4
Schon immer zusammengearbeitet, passen persönlich gut zusammen	1	5
Frei sein für die Direktvermarktung	1	5

Quelle: Fragebogenauswertung.

10 der 24 befragten Kooperationen haben Beweggründe und Ziele der Kooperation im Gründungsvertrag festgelegt. Zu den wichtigsten Beweggründen zählt auch hier die Verbesserung der Lebensqualität und die Realisierung wirtschaftlichen Erfolgs, z.B. durch Kostenminimierung oder Rentabilitätsverbesserung.

Inwieweit Kooperationen eingegangen werden, um Arbeitskräfte für andere Aufgaben freizusetzen oder dem Ehepartner die Ausübung des außerlandwirtschaftlichen Berufes zu ermöglichen, konnte nicht geklärt werden.

Nur ein Gesellschafter erwähnte explizit sein Bestreben, Arbeitszeit für die Direktvermarktung freizusetzen. Die große Bedeutung, die der allgemeinen Entlastung der Familie als Beweggrund beigemessen wird, kann allenfalls als Indiz für diese These gelten.

Lässt man die Beweggründe mittels einer Skala von 1 (= sehr wichtig) bis 6 (= unwichtig) bewerten, so zeigt sich, dass die Produktionskostensenkung als am wichtigsten eingestuft wird, dicht gefolgt von den Möglichkeiten der Urlaubs-, Wochenend- und Krankheitsvertretung. In den Milchviehbetrieben werden Vertretungsregelungen und Familienentlastung als genauso wichtig wie die Kostensenkung angesehen, Schweinehalter und Maschinengesellschaft messen ihnen deutlich weniger Gewicht bei. Allgemein als weniger wichtiger Beweggrund werden die Vermögenssicherung und die Risikoverteilung eingestuft (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Sozio-ökonomische Beweggründe

Sozio-ökonomische Beweggründe	Mittelwert n = 24	Milch n = 19	Schweine n = 4	Maschinen n = 1
Arbeitserleichterung	2	1,7	3,3	2
Urlaubs-, Wochenend-, Krankheitsvertretung	1,8	1,6	2,8	2
Teamarbeit als Motivation	2,6	2,7	1,5	5
Familienentlastung	2,4	1,6	3,5	4
Effektivere Entscheidungsfindung	2,8	2,9	2,3	2
Leistungssteigerung	2,5	2,3	3,8	1
Produktionskostensenkung	1,7	1,6	2	1
Bezugs- und Absatzvorteile	2,5	2,6	1,8	3
Vermögens- und Existenzsicherung	2,8	2,7	3	2
Günstige Wachstumsmöglichkeit	2,3	2,5	2	1
Verteiltes Risiko	3,5	3,6	2,3	4

Quelle: Fragebogenauswertung.

## 2.4 Zusammenschluss und Vertragsgestaltung

Grundsätzlich kooperationswillige Unternehmer sehen sich im Vorfeld des Zusammenschlusses einer Reihe von Schwierigkeiten gegenüber. Die Lösungen für solche Konflikte werden in den Regeln im Gründungsvertrag oder gegebenenfalls in nachfolgenden Modifikationsverträgen oder –vereinbarungen festgehalten.

Zunächst gilt es jedoch einen sowohl in betrieblicher als auch menschlicher Hinsicht passenden Kooperationspartner zu finden. In 13 Fällen hat der Initiator gezielt unter den Betrieben in der Nachbarschaft nach einem potenziellen Partner gesucht. Sechsmal wurde von den späteren Gesellschaftern auch schon vor der Gründung zusammengearbeitet, so dass die Gründung der Kooperation quasi den Schlusspunkt einer längeren Entwicklung darstellt. Dreimal fanden sich die Partner eher zufällig und haben spontan beschlossen zu kooperieren, einmal hat die Kammer zwischen zwei Betrieben vermittelt und einmal kam es zur Gründung infolge einer Heirat. Das Angebot zur Kooperation wurde 15 mal einseitig von einem der späteren Partner gemacht, erfreulicherweise waren die Adressaten in 14 Fällen sofort bereit in die Überlegungen einzusteigen.

Die Vorbereitungsdauer zwischen dem Entschluss zu kooperieren und der eigentlichen Betriebsgründung betrug durchschnittlich neun Monate. Die schnellste Kooperation vollzog den Zusammenschluss bereits nach sechs Wochen Vorbereitungszeit, die langsamste Gründung erfolgte erst nach drei Jahren. Alle Kooperationen ließen sich in dieser Phase extern beraten, in der Mehrzahl der Betriebe wurden sogar zwei oder mehr Beratungsstellen in Anspruch genommen.

Für das Betriebsklima und damit das Gelingen einer Kooperation zwischen Familienbetrieben ist auch die Stellung der übrigen Familienmitglieder zur Kooperation von großer Bedeutung. Vor der Gründung wurde die Kooperation in immerhin zehn Gesellschaften von den Altenteilern abgelehnt, von den Ehegatten waren anfangs drei dagegen. Sämtliche Ehegatten und auch die Altenteiler von sieben Betrieben haben ihre Meinung im nachhinein jedoch geändert und sehen die Kooperation inzwischen positiv.

Alle befragten Kooperationen haben den Gründungsvertrag in schriftlicher Form abgeschlossen und damit die juristisch am besten definierte und gegenüber Missverständnissen am besten abgesicherte Form gewählt. Nur ein Sechstel der Betriebe hat keine Festlegung über eine Mindestlaufzeit getroffen. Etwa die Hälfte der Betriebe hat sich zu einer Mindestlaufzeit von mindestens zehn Jahren oder länger entschlossen und damit den Willen zu einer dauerhaften, langfristigen Zusammenarbeit bekundet. Gesellschafter, die angeben, sich schon länger zu kennen und auch schon vor der Gründung zusammengearbeitet zu haben, legten sich häufiger auf längere Mindestlaufzeiten fest. Nur eine Kooperation war von vornherein als befristet begründet worden; die anderen Kooperationsverträge wurden unbefristet abgeschlossen. Dies macht deutlich, dass Kooperationen als „Lebensperspektive“ eines Unternehmens angesehen werden und nicht als Provisorium oder Übergangslösung auf dem Weg zur Vollfusion.

Aus den Erfahrungen, die sie in der Gründungsphase und im Alltag der Kooperation sammeln konnten, destillierten die befragten Gesellschafter Ratschläge für kooperationswillige Betriebsleiter. Auch hier stand der Faktor Mensch im Mittelpunkt. Die Befragten waren weit überwiegend der Ansicht, das wichtigste Element einer Kooperation sei, dass die Gesellschafter menschlich zusammenpassen, ein gemeinsames Ziel haben und sich verstehen. Als zweiter Punkt wird eine gute Vorbereitung genannt: die potenziellen Partner sollten alle Beratungsangebote vom Berufskollegen bis zum Steuerberater wahrnehmen und Euphorie vermeiden. Ebenfalls als förderlich für das Gelingen einer Kooperation wird eine ausgeprägte Kompromissbereitschaft und die Vermeidung von „Pfennigfuchseri“ angesehen. Für die Vertragsgestaltung wird von einigen Gesellschaftern eine möglichst genaue schriftliche Regelung angeregt (Tabellen 6 und 7).

*Tabelle 6: Hinweise für kooperationswillige Betriebsleiter*

<b>Aussage: „Ausschlaggebend ist:“</b>	<b>N</b>	<b>Rang</b>
„menschlich zusammenpassen ist das Wichtigste“	16	1
„Kompromissbereitschaft, Akzeptanz, Respekt“	6	2
„Verständnis“	4	3
„ein gemeinsames Ziel haben“	4	3
„alles besprechen“	4	3
„Zuständigkeiten genau formulieren“	3	4
„vorher gut für den Streitfall überlegen“	2	5
„Diskussion, keine Meinungen aufdrängen, dem anderen zuhören“	2	5
„Denkweise des Anderen“, „nicht jeder ist kooperationsfähig“	2	5
„Vertrauen muss stimmen, Offenheit“	2	5
„Zusammenarbeitserfahrung ist wichtig“	1	6
„Zeit zum Einspielen“	1	6
„Euphorie vermeiden“	1	6
„gründen und arbeiten sind zwei verschiedene Dinge“	1	6
„kritische und objektive Gespräche“	1	6
„manchmal eine Woche den anderen nicht sehen“	1	6
„Familien müssen auch auskommen, alle müssen dahinter stehen“	1	6
„Meinungsverschiedenheiten direkt besprechen, nicht in den Bekanntenkreis tragen“	1	6
„beide müssen in alles Einblick haben“	1	6
„Alter nicht zu weit auseinander“	1	6

Quelle: Fragebogenauswertung.

Tabelle 7: Ratschläge zur Vertragsgestaltung

Elemente	N	Rang
„vernünftige Beratung“, „Steuerberater hinzuziehen“	7	1
„keine Pfennigfuchserie, nicht jede AKh ausrechnen“	4	2
„gute Vorbereitung“	4	2
„Vermögen genau aufzeichnen“	3	3
„Der Vertrag ist sehr wichtig, viel und genau regeln“	3	3
„Erfahrungen anderer zu Rate ziehen“	2	4
„Ausgeglichene Kapitalanteile als Motivation, alles teilen“	2	4
„Dinge, die sich im Lauf der Zeit ergeben, nachträglich in den Vertrag aufnehmen“	1	5
„Rechtsfragen schriftlich festlegen“	1	5
„Vollfusion“	1	5
„alte Maschinen verkaufen, neue gemeinsam kaufen“	1	5
„Ein Konto ist sehr wichtig“	1	5
„Streit vorbeugen“	1	5
„Entfernungen spielen keine Rolle“	1	5

Quelle: Fragebogenauswertung.

Da die Ratschläge, die sich um die menschliche Komponente drehen, in der Befragung ebenso häufig genannt werden wie alle anderen Empfehlungen zusammen, liegt der Schluss nahe, dass eine Kooperation zwischen Partnern, die „miteinander können“, auch mit einem dürftigen Vertrag auskommt. Anderenfalls kann auch das beste Vertragswerk nichts retten.

Der Verbesserung der Lebensqualität und der Sicherung der betrieblichen Funktionen dienen verschiedene Regelungen, die in den Gründungsverträgen zu Arbeits-, Urlaubs- und Krankheitsvertretungen getroffen werden. Bei keiner der befragten Betriebsgemeinschaften ist es üblich oder vertraglich vereinbart, die geleistete Arbeitszeit schriftlich festzuhalten. Die Gleichverteilung der Arbeit basiert also ausschließlich auf Vertrauen. Lediglich bei einem Betrieb wurde überlegt, Aufzeichnungen einzuführen; wegen des unangemessen hohen Organisationsaufwandes wurde dies aber wieder aufgegeben.

Bei der Frage nach der durchschnittlichen Arbeitszeit reichen die Angaben der befragten Gesellschafter von drei bis zu zwölf und mehr Stunden pro

Tag. Bei der Mitarbeit der Ehefrauen oder Altenteiler im Betrieb wird zwischen der regelmäßigen Arbeit im Geschäftsbetrieb und der Aushilfe bei Bedarf unterschieden. Im Bereich der regelmäßigen Mitarbeit bewegt sich die Arbeitszeit zwischen einer und vier Stunden am Tag. Dabei wurden zudem häufig Büroarbeiten (bei den Ehegatten) oder die Verantwortung für einen bestimmten Betriebsbereich, z.B. die Betreuung des Jungviehs (bei den Altenteilern), als Hauptarbeitsfelder genannt. Die Aushilfstätigkeiten beziehen sich hauptsächlich auf die Erntespitzen oder die Mitarbeit an Wochenenden.

Beim Vergleich der momentanen Arbeitszeit in der Kooperation mit der Arbeitszeit des Einzelbetriebs sehen sechs Befragte eine Entlastung bei der täglichen Arbeit. Neun Befragte geben an, sich die anfallenden Arbeiten besser einteilen zu können bzw. die Verteilung flexibler zu gestalten. Für fünf Befragte hat sich an der Arbeitszeit kaum etwas geändert, bei drei Betrieben ist die Arbeit nach Angaben der Befragten in Teilbereichen (z.B. Büroarbeit) eher mehr geworden.

Etwa die Hälfte der Betriebszweiggesellschaften hat Regelungen zur Urlaubs-, Wochenend- und Krankheitsvertretung in ihren Vertrag aufgenommen. Daneben gibt es meist mündliche Absprachen. Nur fünf der Befragten geben an, die Anzahl der Urlaubstage nicht fest vereinbart zu haben. Vier Befragte erklären, auch keine Regelung für den Wochenenddienst zu haben. Darin spiegelt sich wider, dass die meisten befragten Kooperationen Milchviehhaltung betreiben und eine ausgeglichene Arbeitsbelastung für die Gesellschafter große Bedeutung hat. In 17 Betrieben gibt es eine feste Wochenendregelung. Dabei wird in 13 Betrieben der Wochenenddienst bzw. der Sonntagsdienst im 14-tägigen Wechsel geleistet. Bei drei der befragten GbRs wird der Wochenenddienst durch mündliche Absprachen geregelt.

Die Urlaubsregelungen in den Betriebszweiggesellschaften sind sehr differenziert und geben die unterschiedlichen Ansprüche der Betriebsleiter und ihrer Familien sowie die arbeitswirtschaftlichen Anforderungen der Betriebe wieder. Der Großteil der Betriebe (17 Stück) gibt an, dass sich eine eindeutige Verbesserung in Bezug auf den Wochenenddienst sowie die Urlaubsregelung gegenüber dem Einzelbetrieb ergeben hat. In fünf Betrieben hat sich zumindest entweder die Wochenend- oder Urlaubssituation verbessert, nur in der Maschinenkooperation konnte keine Verbesserung zur Ausgangssituation festgestellt werden. Dies erstaunt im Hinblick auf die Zahl sehr junger Kooperationen; tatsächlich haben die Gesellschafter aber auch in den Gesellschaften, die zum Zeitpunkt der Befragung jünger als zwei Jahre waren, mit einer Ausnahme alle schon Urlaub bis zu einer Dauer von zwei Wochen angetreten. Dass dies trotz der angeführten hohen Arbeitsbelastung nach der Gründung geschieht, unterstreicht die hohe Wertigkeit der sozialen Verbesserungen, die auch möglichst schnell verwirklicht werden sollen.

Tabelle 8: Urlaubsvereinbarungen (n=24)

Urlaubsvereinbarung		Am Stück genommener Urlaub	
Dauer	Fälle	Dauer	Fälle
3 Wochen	9	2 Wochen	8
2 Wochen	10	1 – 2 Wochen	11
keine feste Vereinbarung	5	weniger als eine Woche	2
		kein Urlaub	1
		keine Angabe	2

Quelle: Fragebogenauswertung.

## 2.5 Faktorentlohnung und Verteilungslösungen

Die Produktionsfaktoren, über die eine Betriebszweiggesellschaft verfügen kann, lassen sich zwei Gruppen zuordnen: zum einen gibt es Faktoren, die im jeweiligen Eigentum der Partner bleiben und für welche die Kooperation Nutzungsrechte hat, zum anderen Faktoren, die in das Gesamthandsvermögen des Gemeinschaftsunternehmens übergehen.

Nicht alle Befragten haben Angaben zur Entlohnung der Produktionsfaktoren gemacht. Die meisten Betriebe entlohnen demnach Nutzungsrechte an Gebäuden, einige auch an Boden und Kontingenten. Zu den Faktoren, die ins Gesamthandsvermögen der Kooperation übergehen bzw. bei der Gründung übergegangen sind, zählen nach Angaben der Befragten insbesondere Vieh, Maschinen und Vorräte. Seltener genannt werden Neubauten, Neuanschaffungen (inklusive Grundstückskauf) und Bareinlagen.

Nutzungsrechte an Boden, Gebäuden und Kontingenten, v.a. Milchquote, werden bei den befragten Kooperationen auf unterschiedliche Weise entlohnt. Es dominiert das Modell der anteilmäßigen Entlohnung im Rahmen der Gewinnverteilung, dies ist bei der Hälfte der Betriebe der Fall. In etwa einem Drittel der Fälle werden Pachten für die Faktoren gezahlt; in einer Kooperation wird eine Verzinsung gewährt.

Produktionsfaktoren im Gesamthandsvermögen der Betriebszweiggesellschaft gehören zu den Einlagen der Gesellschafter und werden deshalb üblicherweise bewertet, bevor die Übertragung stattfindet. Die Bewertung wurde in immerhin sieben Kooperationen selbst durchgeführt und weitere

neun Kooperationen setzten den Marktpreis, Neuwert oder Buchwert ein. Nur sieben Kooperationen zogen externe Gutachter heran, z.B. Sachverständige, Vieh- oder Landmaschinenhändler.

Die meisten Betriebsleiter gaben an, Produktionsfaktoren im Gesamthandsvermögen der Kooperation im Rahmen der Gewinnverteilung zu entlohnen. Nur selten werden Entlohnungsmethoden entsprechend der Beanspruchung des jeweiligen Faktors (einmal) bzw. Verzinsungsregelungen (zweimal) gewählt. Alle 24 befragten Kooperationen führen ein gemeinsames Geschäftskonto, über das sie alle finanziellen Belange der Betriebszweiggesellschaft abwickeln. Zur Entnahmeregulierung geben die Befragten überwiegend an, dass feste Regelungen, d.h. fixe Entnahmebeträge, vereinbart wurden. In zwei Gesellschaften modifizierten die Gesellschafter diese Regelungen, indem sie den vereinbarten Betrag in Phasen kurzfristig verbesserter Liquidität erhöhen, z.B. nach der Getreideernte. Bei einem weiteren Betrieb orientieren sich die Entnahmen an den laufenden Milchgeldzahlungen, die monatlichen Überschüsse werden direkt verteilt.

Die Gewinnermittlung ist ein wichtiger Aspekt einer funktionierenden Betriebszweiggesellschaft. Die Gewinnfestsetzung überlassen die meisten Gesellschafter ihrem Steuerberater (21 Nennungen). Darüber hinaus wurden jeweils einmal der Geschäftsführer, der Kammerberater und einmal die Ehefrau eines Gesellschafters als Verantwortliche genannt. Sieben Betriebe geben an, den Gewinn gemeinschaftlich festzusetzen. Zum Teil kommt es bei dieser Frage auch zu Mehrfachnennungen (z.B. Steuerberater und Geschäftsführer, Steuerberater gemeinsam mit den Gesellschaftern).

Bei der Gewinnverteilung verwenden 23 Betriebe einen Verteilungsschlüssel, der aus den eingebrachten Kapitaleinlagen abgeleitet wird. Bei den 17 GbRs, die detaillierte Angaben zur Verteilung machen, reicht der Schlüssel von 90:10 bis 50:50. Hierbei gilt es allerdings zu beachten, dass 15 Betriebe eine grundsätzliche Vorwegentlohnung der eingesetzten Arbeitskraft durch die regelmäßigen Entnahmen vorsehen. Erst danach soll der Gewinn gemäß den beschriebenen Modellen verteilt werden. Somit wird in der Mehrzahl der Betriebe der Arbeitsentlohnung Vorrang vor allen anderen Faktoren gewährt. Der für die Entlohnung des Produktionskapitals verteilte (Rest-) Gewinn weicht in diesen Fällen deutlich vom tatsächlichen Gewinn der Kooperation ab.

15 Betriebe haben Regeln zur Verlustverteilung in ihren Kooperationsvertrag aufgenommen. Diese Regeln lehnen sich bei allen 15 Betrieben an die Regelungen zur Verteilung des Gewinns an.

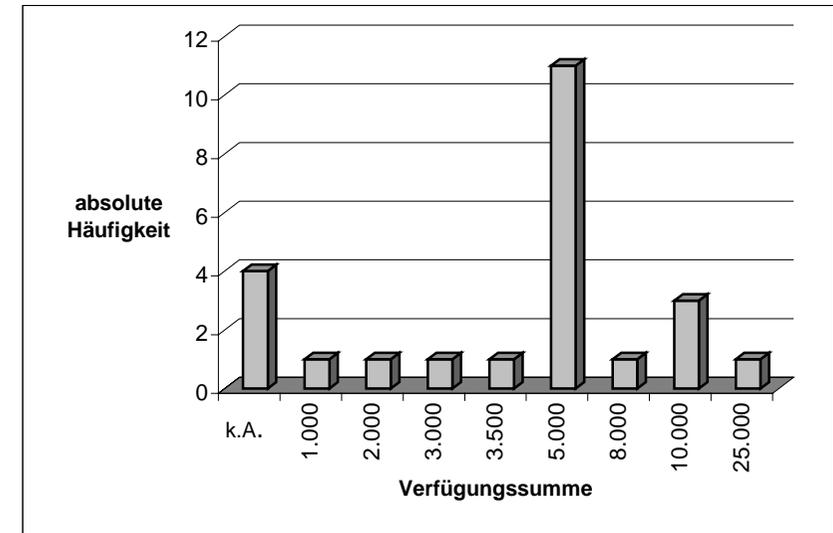
## 2.6 Regeln zur Entscheidungsfindung und Konfliktlösung

Die Gründungsverträge von Kooperationen enthalten nur in der Minderheit Regelungen zur Geschäftsführung und der Vertretung der GbR nach außen. Bei 19 befragten Kooperationen sehen die Gesellschaftsverträge keine vertragliche Regelung bezüglich der Geschäftsführung vor. In vier Fällen wird die GbR von einem Geschäftsführer nach außen hin vertreten. Bei einem weiteren Betrieb vertritt jeder Gesellschafter seinen Zuständigkeitsbereich.

Im Innenverhältnis haben vier der befragten Betriebe eine Trennung der Kompetenzbereiche im Vertrag festgelegt. In weiteren sieben Kooperationen bestehen mündliche Absprachen über die Entscheidungsbefugnisse der einzelnen Gesellschafter, die meist nach der persönlichen Neigung geregelt wurden (z.B. ein Gesellschafter Ackerbau, der andere Herdenmanagement). Bei den übrigen 13 Betrieben werden die anstehenden Entscheidungen grundsätzlich gemeinsam getroffen.

Der Konfliktvermeidung im Vorfeld dienen die Vereinbarungen zur alleinigen Entscheidungskompetenz jedes Gesellschafters. In 20 der befragten GbRs wurde im Vertrag eine Summe festgeschrieben, bis zu der jeder Gesellschafter allein Investitionsentscheidungen treffen kann. Nur in vier Fällen ist dies nicht vertraglich festgehalten. Die Verfügungssumme beträgt im Schnitt der 20 Betriebe 6.375 DM. Die Spannweite der genannten Beträge reicht von 1.000 DM bis zu 25.000 DM (Schaubild 3).

Schaubild 3: Verteilung der Verfügungssummen



Quelle: Fragebogenauswertung.

Nur 13 der befragten Kooperationen geben an, schon einmal Meinungsverschiedenheiten gehabt zu haben. In den Fällen, in denen Altenteiler oder Ehefrauen der Kooperation ablehnend gegenüberstanden, kam es häufiger zu Meinungsverschiedenheiten, ebenso in Betrieben, in denen die Ehepartner mitarbeiten und den Kooperationen mit mehr als zwei Gesellschaftern. Hierbei soll es sich allerdings stets nur um kleinere Auseinandersetzungen gehandelt haben, als ernsthaft empfundene Konflikte seien noch nicht aufgetreten. Die Meinungsverschiedenheiten konnten dabei durch gemeinsame Aussprachen oder Diskussionen im zwischenmenschlichen Bereich ohne Hinzuziehen Dritter beigelegt werden. Als besonders wichtig für das Klima wird die Verständigung innerhalb der Kooperation wahrgenommen, insbesondere, ob es gelingt, Streit selbst zu lösen, ohne ihn nach außen zu tragen. Dennoch hat immerhin die Hälfte der Kooperationen Regelungen für den Streitfall in den Vertrag aufgenommen, nach denen die Konfliktlösung einem Schiedsgericht oder einem neutralen Dritten überlassen wird. Nur in einem Fall wird prinzipiell Einstimmigkeit für alle Entscheidungen festgelegt.

Von den Gesellschaftern, die keine vertraglichen Regelungen für den Streitfall getroffen hatten, wurde die Aufnahme derselben in den Vertrag sehr kritisch gesehen. Der Tenor der Kritik zielte darauf ab, dass man entweder menschlich zusammenpasse und darum vertraglicher Regelungen, Schiedsgerichte oder ähnlichem nicht bedürfe, oder aber besser keine Kooperation

einginge. Wenn das Schiedsgericht zur Vermittlung zwischen den Partnern tätig werden müsse, sei es für die Kooperation ohnehin das Ende.

## 2.7 Regeln zur organisatorischen Veränderung

### 2.7.1 Gesellschafterstruktur

Die Veränderung der Gesellschafterstruktur wird in vielen Kooperationen nicht als eine realistische Möglichkeit oder Perspektive des Gemeinschaftsunternehmens angesehen. Dementsprechend haben zehn der befragten Betriebsgemeinschaften keine Regelung für das Ausscheiden bzw. die Neuaufnahme von Gesellschaftern in ihren Vertrag aufgenommen. Acht Befragte geben an, das Ausscheiden eines Gesellschafters genauso zu handhaben wie die Auflösung der Gesellschaft, bei zwei weiteren wird die Zustimmung aller Gesellschafter benötigt. Jeweils einmal ist das Ausscheiden durch schriftliche Zustimmung bzw. mit einjähriger Kündigungsfrist möglich.

In einem Fall soll beim Ausscheiden des einen Gesellschafters der verbleibende den Betrieb weiterführen. Als eine weitere Alternative wurde bei einem Betrieb vereinbart, dass das Kapital erst nach dem Ende der Mindestlaufzeit des Vertrages der Gesellschaft entzogen werden kann bzw. darf. Dann jedoch besteht zunächst ein Vorkaufsrecht für die GbR.

Soll ein weiterer Gesellschafter in die GbR aufgenommen werden, so ist bei elf der befragten Kooperationen die Zustimmung aller bisherigen Gesellschafter notwendig. Dabei ist in einem Fall zusätzlich vorgesehen, die Aufnahme eines weiteren Gesellschafters von der wirtschaftlichen Situation der Betriebsgemeinschaft abhängig zu machen. Bei einer weiteren GbR können sich die Gesellschafter eine solche Neuaufnahme lediglich unter dem Wachstumsaspekt vorstellen. Die Gesellschafter von zwei der befragten Betriebe geben an, dass aus ihrer Sicht keine Veranlassung zu einer Aufnahmeregelung besteht, da kein dritter Gesellschafter vorgesehen ist.

Regelungen zur Nachfolge von Gesellschaftern, wenn sich diese aus Altersgründen zurückziehen wollen, sind nicht von allen untersuchten Betriebsgemeinschaften vereinbart worden. Bei zwölf Betrieben sieht der Vertrag eine standardisierte Regelung zur Nachfolge vor. Diese besagt, dass die Erben innerhalb von drei Monaten entscheiden müssen, ob sie als Mitgesellschafter in die GbR eintreten wollen. Andernfalls hat der verbleibende Gesellschafter die Möglichkeit, die gesamten Aktiva und Passiva zu übernehmen und den Betrieb weiterzuführen. Grundsätzlich besteht zudem für den oder die verbleibenden Gesellschafter das Recht, die Auflösung der GbR zu betreiben bzw. diese zu verlangen. Bei einer GbR sieht der Gesellschaftsvertrag vor,

dass der eine Gesellschafter den zweiten, in diesem Fall seinen Vater, erbt. Die Kooperation ist damit als Übergangslösung für die Übergabe des Betriebes vom Vater auf den Sohn gewählt worden. Immerhin zehn der befragten Kooperationen haben keine Regelungen zur Nachfolge festgelegt.

### 2.7.2 Auflösung

21 der 24 befragten Kooperationen haben im Gründungsvertrag bereits Vereinbarungen für eine eventuelle Auflösung der Kooperation getroffen. Dies steht nicht im Widerspruch zu der allgemein verbreiteten Absicht, die Kooperation als Dauerlösung anzusehen. Vielmehr dienen die Auflösungsregeln der Absicherung der Kooperationspartner, die sich ja auf eine weitgehende Abhängigkeit voneinander einlassen und deshalb auch wissen müssen, wie sie sich beim Scheitern der Zusammenarbeit wieder voneinander lösen können.

Zu den Auflösungsregeln gehören insbesondere die Kündigungsfristen. Einjährige Kündigungsfristen überwiegen bei den befragten Kooperationen, doch auch zwei Jahre sind vereinbart worden. Das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB, 1996, §§ 723-725) sieht vor, dass im Fall, dass eine Kooperation nicht auf eine bestimmte Zeit eingegangen wurde, alle Gesellschafter jederzeit kündigen können. Eine Kündigung vor Ende der Mindestlaufzeit ist aber nur zulässig, wenn ein „wichtiger Grund“ vorliegt, insbesondere wenn „ein anderer Gesellschafter eine ihm nach dem Gesellschaftsvertrag obliegende wesentliche Verpflichtung vorsätzlich oder aus grober Fahrlässigkeit verletzt oder wenn die Erfüllung einer solchen Verpflichtung unmöglich wird“. In dieser Situation wäre aber auch eine sofortige Kündigung ohne Einhaltung der vereinbarten Frist möglich (§ 723, Abs.1).

Zum Schutz der verbleibenden Gesellschafter verfügt der Gesetzgeber in § 723 Abs.2, dass eine Kündigung „nicht zur Unzeit“ geschehen darf, außer wenn ein wichtiger Grund vorliegt. Ohne einen solchen Grund muss der kündigende Gesellschafter den anderen Gesellschaftern den aus seiner unzeitigen Kündigung entstehenden Schaden ersetzen.

In der Regel ist bei der Auflösung eine Rückgabe bzw. Erstattung des eingebrachten Vermögens vorgesehen. Drei Kooperationen haben ein explizites Vorkaufsrecht für den betrieblichen Gegenstand der Kooperation vereinbart, falls einer der Partner aus der Landwirtschaft ausscheiden möchte.

## 2.8 Bewertung der Kooperationen

Alle befragten Gesellschafter sehen zum Zeitpunkt der Befragung ein deutliches Übergewicht der Vorteile des gemeinsamen Betriebes gegenüber dem

Einzelbetrieb. Nachteile treten zwar auf, werden aber als eher untergeordnet eingestuft.

Die sozialen Vorteile der Kooperation in Form der Arbeits- und Familienentlastung sowie der Urlaubs- und Wochenendvertretung werden an erster Stelle genannt, darauf folgen wie bei den Beweggründen die ökonomischen Vorteile im Hinblick auf Kostendegression, Leistungssteigerung und Wachstumsschritte. Überraschenderweise werden die Vorteile der gemeinsamen Betriebsführung in Form verbesserter Entscheidungen durch einen besseren Informationszusammenfluss und sorgsam ausdiskutierte Beschlüsse sowie der Verteilung der Verantwortung schon an dritter Stelle genannt. Als weitere Vorteile ergeben sich eine höhere Flexibilität bei der Zeiteinteilung, die bessere Motivation des Partners im Vergleich zu einer Lohnarbeitskraft, die gestiegene Schlagkraft und verbesserte Arbeitsabläufe.

In einem knappen Drittel der Kooperationen werden überhaupt keine Nachteile zur Situation im Einzelbetrieb gesehen. Ansonsten werden die Einschränkung der Entscheidungsbefugnisse und der dadurch entstehende Verlust an Spontaneität sowie die Entfernung zwischen den zwei Hofstellen als größte Nachteile genannt. Obwohl die verbesserte, da gemeinsame Entscheidungsfindung häufig als Vorteil genannt wurde, wird der Zwang zur einvernehmlichen Entscheidung und zur ständigen Absprache durchaus im Sinne erhöhter Transaktionskosten der Betriebsführung auch als Nachteil wahrgenommen.

Das große Übergewicht der Vorteile und die bisherige Lebensdauer der befragten Kooperationen, die bis zu 25 Jahren reicht, zeigen, dass Betriebszweiggesellschaften in der Praxis durchaus funktionieren und zum gegenseitigen Nutzen aller Beteiligten beitragen. Der Preis für den Erfolg ist in der eingeschränkten Entscheidungsfreiheit des Einzelnen und den mit der Anzahl der Partner steigenden Transaktionskosten des Managements zu sehen.

Tabelle 9: Vor- und Nachteile der Kooperation

Beurteilung	N	Rang
<b>Vorteile</b>		
Verbesserung der Lebensqualität und Arbeitsentlastung	17	1
Ökonomische Vorteile	10	2
höhere Arbeitseffektivität und Informationszusammenfluss	6	3
Teamarbeit, Verantwortung teilen	6	3
Flexible Arbeitseinteilung	6	3
sonstige	17	-

<b>Nachteile</b>		
eingeschränkte Entscheidungsbefugnisse	6	1
tägliche Absprachen notwendig, Entscheidungen dauern länger	6	1
höhere Kosten durch Entfernung	4	2
Eigenheiten des Partners	3	3
andere	7	-
keine Nachteile	7	-

Quelle: Fragebogenauswertung.

## 2.9 Zusammenfassung

Von den insgesamt 24 Betrieben, die an der Erhebung teilgenommen haben, sind 19 Betriebsgemeinschaften oder Betriebszweiggesellschaften im Bereich Milchproduktion. Insbesondere ihre sozio-ökonomischen Beweggründe für das Eingehen der Kooperation unterscheiden sich deutlich von den Prioritäten der Schweinehaltungs- und Maschinenkooperationen. Während letztere der „Teamarbeit als Motivation“ die größte Bedeutung zumessen, streben die Milchgemeinschaften in erster Linie die „Urlaubs-, Wochenend- und Krankheitsvertretung“ und die „Entlastung der mitarbeitenden Familienmitglieder“ an.

Im Bereich der ökonomischen Beweggründe stehen für die Schweinegemeinschaften die „Bezugs- und Absatzvorteile“ im Vordergrund, die Milchkooperationen bewerten aber mit Abstand die „Produktionskostensenkung“ als wichtigsten Beweggrund. Die einzige Maschinengemeinschaft in der Erhebung gibt die ökonomischen Kriterien „Leistungssteigerung“, „Produktionskostensenkung“ und „Günstige Wachstumsmöglichkeit“ als wichtigste Beweggründe an.

Sämtliche Gemeinschaften wählten für die Vertragsgestaltung die schriftliche Form. Dabei wurde von 20 Betrieben eine Mindestlaufzeit festgelegt, die vom Willen zur langfristigen Zusammenarbeit zeugt. Regelungen zur Arbeitszeit wurden nicht getroffen. Auch die Regelungen zur Urlaubs-, Wochenend- und Krankheitsvertretung zeigen deutlich, dass die Zusammenarbeit auf Vertrauen basiert. Die erwartete Arbeitsentlastung der Betriebsleiter und ihrer Angehörigen erfüllt sich trotzdem weitgehend.

Mit der Gewinnermittlung beauftragen die meisten Gesellschafter ihren Steuerberater. Bei der Entlohnung von Produktionsfaktoren, an denen die Kooperation Nutzungsrechte hat, überwiegt das Modell der anteilmäßigen Entlohnung im Rahmen der Gewinnverteilung. Teilweise wird für Boden und

Quote aber auch Pacht bezahlt. Produktionsfaktoren im Gesamthandsvermögen gelten als Einlagen der Gesellschafter und wurden zur Übertragung bewertet. Die Entlohnung erfolgt auch hier überwiegend im Rahmen der Gewinnverteilung entsprechend der Anteile der Gesellschaftereinlagen. Für die Entnahmeregelungen wurden fast ausschließlich fixe monatliche Entnahmebeträge vereinbart, der Restgewinn wird zum Ende des Wirtschaftsjahres gemäß der Verteilungsschlüssel verteilt. Somit ist meistens eine grundsätzliche Vorwegentlohnung der eingebrachten Arbeitskraft vorgesehen. Die Regeln zur Verlustverteilung stimmen üblicherweise mit den Schlüsseln zur Gewinnverteilung überein.

Die vertraglichen Regelungen zur Entscheidungsfindung sehen in vier der befragten Betriebe verschiedene Kompetenzbereiche vor. Im Tagesgeschehen werden jedoch in elf Betrieben unterschiedliche Aufgabenbereiche bestimmt. 20 Betriebe legen eine maximale Summe fest, bis zu der Investitionsentscheidungen von einzelnen Gesellschaftern getroffen werden können. Vereinbarungen für den Fall von Streitigkeiten wurden von der Hälfte der Betriebe in den Vertrag aufgenommen. Die Fragen zum Konfliktpotenzial ergaben aber ausschließlich, dass es noch zu keinem größeren Konflikt gekommen sei. Lediglich kleinere Meinungsverschiedenheiten sind in einigen Betrieben aufgetreten.

Vereinbarungen für das Ausscheiden und die Neuaufnahme von Gesellschaftern wurden von zehn Gesellschaftern vertraglich getroffen. Im Falle des Ausscheidens eines Gesellschafters wird überwiegend entsprechend der Auflösung der Gesellschaft verfahren. Für den Fall der Neuaufnahme müssen alle Gesellschafter einstimmig zustimmen. In zwölf Gesellschaften wurde eine standardisierte Regelung in den Vertrag aufgenommen, nach der der Nachfolger entscheiden muss, ob er die GbR weiterführen will. Für den Fall der Auflösung der Gesellschaft gibt es in 21 Kooperationen eine vertragliche Vereinbarung, z.B. zur Kündigungsfrist, um die beteiligten Gesellschafter im Falle des Scheiterns relativ reibungslos zu trennen.

### **3 Modell der Faktorentlohnung in Betriebsgesellschaften**

Aus der Befragung existierender Kooperationen geht hervor, dass die Regelung der Innenverhältnisse eine wichtige Rolle spielt und besondere Aufmerksamkeit erfordert. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Vertragsgestaltung in punkto Einlagen und Entnahmen sowie Gewinn- und Verlustverteilung. Gerechte Lösungen für diesen Problembereich sind notwendig, um einerseits zwischenmenschliche Konflikte zu vermeiden, die das Gelingen der Kooperation gefährden können, und andererseits die Entwicklungspoten-

ziale der Kooperation auszuschöpfen. Daraus ergeben sich folgende Fragen (vgl. DOLUSCHITZ, 1997, S. 63):

- Welche Priorität wird den einzelnen Produktionsfaktoren bei der Entlohnung zugeordnet?
- Welche Verrechnungssätze werden den Produktionsfaktoren zugeordnet?
- Was geschieht mit den darüber hinausgehenden Gewinnen?

In der folgenden Betrachtung wird die Bewertungsproblematik der Faktoren weitestgehend ausgeblendet; dazu wird auf die Literatur zur Taxation verwiesen. Die Wahl der Rechtsform wird ebenfalls nicht diskutiert<sup>1</sup>. Im Fokus steht vielmehr die Ermittlung einer gerechten Gewinn- und Verlustverteilung.

#### **3.1 Theoretische Konzepte**

Alle Varianten von Vergütungsmodellen bauen auf einer Grundthese auf: die ursprüngliche Motivation für das Eingehen der Kooperation und die Bedürfnisse der Mitglieder sollen sich im Vergütungsmodell widerspiegeln. Bei der Wahl des geeigneten Modells und seiner individuellen Ausgestaltung liefert der folgende Kriterienkatalog eine Orientierungshilfe:

- Beurteilung der Kooperationspartner hinsichtlich des Werts der Faktoren,
- Grad der Homogenität der Faktoren,
- Beweggründe für den Eintritt in die Gemeinschaft,
- Volatilität (Schwankungsbreite) der Gewinne,
- Zielvorstellungen über die künftige betriebliche Entwicklung und
- Koordinationsaufwand für das zu Grunde gelegte Verteilungsmodell.

Die Analyse dieser Kriterien lässt einige allgemeine Aussagen zur Gestaltung eines Gewinnverteilungsschlüssels zu. Eine befriedigende Verteilgerechtigkeit wird am ehesten erreicht, wenn die eingebrachten Produktionsfaktoren beider Partner nahezu homogen sind (vgl. DOLUSCHITZ, 1997, S. 64). Homogenität setzt voraus, dass eingebrachte Maschinen oder Gebäude sowie der zur Verfügung gestellte Boden von gleicher Qualität und Nutzbarkeit sind, so dass die Bewertung verkürzt und auf die Ermittlung des Umfangs reduziert werden kann. Wenn die Partner in diesem Fall ihren Kooperationsbeitrag in identischem Umfang leisten, entfällt auch noch die Ordnung der

---

<sup>1</sup> siehe dazu AUGUSTIN, 1994.

Faktoren in einer Hierarchie und die Gewinnverteilung unterscheidet sich nicht mehr von einem Schlüssel nach Köpfen.

Solange die Gewinnschwankungen gering ausfallen und insbesondere keine Verluste zu verzeichnen sind, wird Verteilergerechtigkeit im Allgemeinen besser verwirklicht als bei hoher Volatilität und der Notwendigkeit, Verluste zuzuteilen. Fällt die Volatilität gering aus, wie etwa in der Milchviehhaltung, tritt auch der Fall eines zur Abdeckung der Faktorentlohnung nicht ausreichenden Gewinns nur selten auf. Bei hoher Volatilität der Gewinne, wie zum Beispiel in der Schweinemast, steigt dagegen erfahrungsgemäß die Verlustwahrscheinlichkeit durch eine zeitweilige Kostenunterdeckung. Insbesondere der Einsatz von Faktoren, die in der Entlohnungshierarchie weiter unten angesiedelt sind, bleibt dann unentgolten. Dies führt unter Umständen zu einem „Gerechtigkeitskonflikt“ zwischen den Kooperationspartnern (LOHMANN, 1976, S. 59). Um einen solchen Konflikt zu vermeiden, sollte die Rangfolge der Faktoren bei der Entlohnung so gewählt werden, dass zunächst die homogenen und danach die weniger homogenen entlohnt werden. Der Verteilungsschlüssel erfährt dann eine höhere Akzeptanz und gewährleistet subjektiv empfundene Verteilergerechtigkeit auch bei ungünstigen Betriebsergebnissen (vgl. DOLUSCHITZ, 1997).

Eine realistische Betrachtung der Gewinnerwartung hat zur Folge, dass der Umgang mit entstehenden Verlusten im Vorhinein geregelt werden sollte. Nach dem Äquivalenzprinzip soll der Anteil jedes Kooperationsmitgliedes an den Nachteilen bzw. Lasten genauso groß sein wie an den Vorteilen bzw. Leistungen (PLASSMANN, 1974, S. 129 ff.). Auch Verluste sind deshalb den Kooperationspartnern nach demselben Verteilungsschlüssel zuzuschlagen wie Gewinne.

Die Modelle, die ein Literaturüberblick liefert, berücksichtigen die genannten Aspekte in unterschiedlicher Art und Weise. Anerkennung und Verwendung finden besonders die von HOFFMANN und SCHMITT (1998, S. 342 ff.) vorgestellten Varianten.

Tabelle 10: Modellvarianten: Vorwegvergütung bei der Ergebnisausschüttung einer BGB-Gesellschaft

Eingebrachte Produktionsfaktoren <sup>1</sup>	Variante I nach Rangfolge: Fläche zuerst	Variante II nach Rangfolge: Arbeit zuerst	Variante III simultan
Grund und Boden	Rang 1	Rang 2	gleichrangig
Milchlieferrrechte	Rang 2	Rang 3	gleichrangig
Gebäude	Rang 3	Rang 4	gleichrangig
Kapital	Rang 4	Rang 5	gleichrangig
Arbeit	Rang 5	Rang 1	gleichrangig

<sup>1</sup> im Eigentum der ursprünglichen Einzelunternehmer befindliche, für die BGB-Gesellschaft betriebsnotwendige Produktionsfaktoren

Quelle: Schmitt, 2000, S.87.

In den von HOFFMANN und SCHMITT vorgeschlagenen Varianten (Tabelle 10) (zitiert nach SCHMITT, 2000, S. 87 f.) werden die einzelnen Faktoren zunächst bewertet und die Anteile der Kooperationspartner bestimmt. Die Faktoren werden anschließend entsprechend einer vereinbarten Rangfolge vergütet. Bleibt ein Restgewinn erhalten, wird dieser nach Köpfen verteilt. Diese Vorgehensweise wird damit begründet, dass alle Kooperationspartner die gleiche Arbeitsleistung erbringen.

Problematisch ist dies vor allem dann, wenn bei geringen Gewinnen die weiter hinten angesiedelten Faktoren nicht entlohnt werden können. In Variante I kann beispielsweise der Fall eintreten, dass ein Kooperationspartner kein ausreichendes Familieneinkommen erzielt, wenn er nämlich weniger Faktoren, die hoch in der Hierarchie angesiedelt sind, eingebracht hat, sondern in der Rangfolge weiter unten eingeordnete Faktoren wie Vieh oder Arbeit. Dieses Problem kann auch bei simultaner Betrachtung (Variante III) auftauchen. Vorteilhaft erweist sich Variante II, weil über die Entlohnung der Arbeit zunächst ein Teil des Familieneinkommens gesichert wird und erst danach die Entlohnung der rangniederen Faktoren erfolgt. Das Konfliktpotenzial zwischen den Familien der Kooperationspartner, das in einem erheblichen Maß den Kooperationserfolg beeinflussen kann, wird bei dieser Entlohnungsvariante deutlich reduziert (vgl. SCHMIDT, 1997, S. 213).

### 3.2 Modellkonzeption AFI

Aufbauend auf den oben diskutierten Aspekten wird im Folgenden ein Modellkonzept vorgeschlagen, das die empirischen Ergebnisse ebenso berücksichtigt wie theoretische Erkenntnisse. Das Zielsystem der Gesellschafter findet darin ebenso Berücksichtigung wie pragmatische Forderungen aus der Praxis.

Die Modellkonzeption AFI<sup>2</sup> steht unter der Maxime: „Großzügigkeit in Detailfragen“. Wie SCHMIDT (1997, S. 214) in seiner Arbeit herausstellt, ist dies eine elementare Voraussetzung für den Erfolg einer Kooperation. Klare Vereinbarungen bei gleichzeitiger Großzügigkeit ermöglichen es, dass eine Kooperation auch langfristig stabil bleibt. Über grundlegende Fragen und die Aufgabenverteilung müssen sich die Partner einig sein. In Detailfragen sollten sie großzügig miteinander umgehen und insbesondere dazu bereit sein, je nach Situation Absprachen flexibel zu handhaben. Dabei muss bei allen Beteiligten der Wille und die Bereitschaft vorhanden sein, auftretende Probleme einvernehmlich zu lösen.

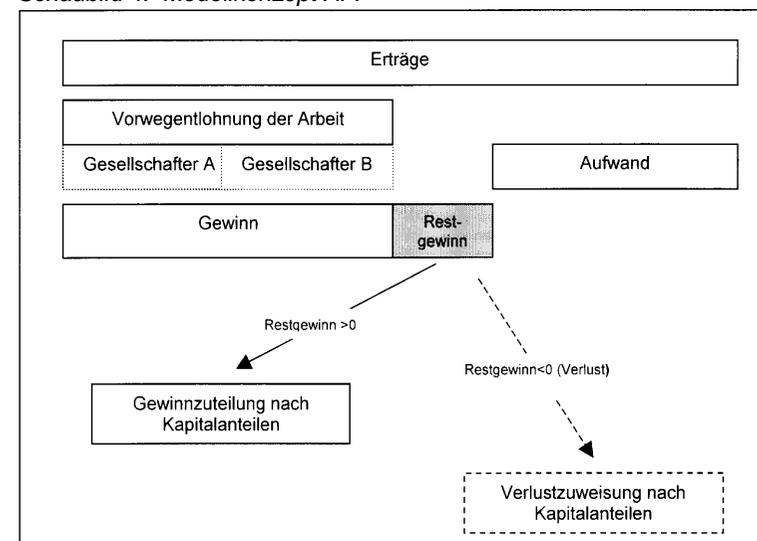
Die Entscheidung zur Gründung einer Kooperation fällt meist aufgrund einer als ungünstig empfundenen arbeitswirtschaftlichen Situation der Betriebe. Obwohl auch ökonomische Erfolgserwartungen in der Regel eine Rolle spielen, haben die Befragten in der empirischen Erhebung in vielen Fällen die soziale Motivation höher gewichtet. Die Studie liefert aufgrund der Zusammensetzung der Stichprobe ein typisches Ergebnis für arbeitsintensive Betriebszweiggesellschaften in der Milchvieh- und Sauenhaltung. Arbeitswirtschaftliche Probleme werden sich im Zuge des betrieblichen Wachstums in westdeutschen Betrieben aber auch bei anderen Betriebsausrichtungen ergeben und den Kooperationsgedanken befördern.

Die Praxis fordert ein möglichst transparentes Verteilungssystem. Die Betriebsleiter verstehen darunter in der Regel einen Verteilungsschlüssel, der einfach zu handhaben ist und gerecht erscheint. Aufwendige Berechnungen werden meist als nicht unmittelbar nachvollziehbar empfunden und erhöhen in den meisten Fällen lediglich das Konfliktpotenzial. Dazu gehören auch Modelle, die Vergütungshierarchien verwenden. Nur wenige Betriebszweiggesellschaften in unserer Studie verwenden eine solche Vorgehensweise.

AFI (Schaubild 4), eine arbeitsorientierte Modellkonzeption, sieht vor, die eigene Arbeitskraft der Kooperationspartner in der Hierarchie der Produktionsfaktoren ganz oben anzusiedeln, so dass sie aus dem Betriebsergebnis zuerst entlohnt wird. Dies ist übrigens in der französischen Gesetzgebung zur

Kooperationsgestaltung bindend vorgeschrieben (vgl. SCHMITT, 2000, S. 186, Loi GAEC art. 4, Décret 64-1193 art. 21 nach LETURQ, 1999). Die gesamte eingebrachte Arbeit wird summiert, mit einem Lohnansatz bewertet und schließlich je nach eingebrachten Anteilen als Arbeitsentgelt an die Kooperationspartner ausgezahlt bzw. als monatliche Entnahme vereinbart. Damit kann berücksichtigt werden, dass es den Partnern freisteht, wie viel Arbeitszeit sie auf den Kooperationsbetrieb verwenden. So kann ein Partner beispielsweise ein Drittel seiner Arbeitskapazität in die Bewirtschaftung des Restbetriebes, z.B. in die Direktvermarktung, investieren und daraus ein entsprechendes Einkommen erzielen, ohne dass es zu subjektiv empfundenen Ungerechtigkeiten bei der Verteilung des in der Kooperation erzielten Gewinnes kommt.

Schaubild 4: Modellkonzept AFI



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Entlohnung des Produktionsfaktors Arbeit fließt den Familien als regelmäßiges Arbeitseinkommen zu, aus dem die Haushaltsausgaben bestritten werden können. Dadurch wird dem Bedürfnis nach einer ausreichenden Versorgung der Familien Rechnung getragen. Außerdem werden stabilitätsgefährdende Einflüsse durch die Familien der Unternehmer verringert. Im zweiten Schritt werden notwendige oder vereinbarte Einlagen vom Restgewinn abgezogen. Der verbleibende Betrag wird auf die anderen Faktoren, wie Einlagen, Boden, Maschinen, gemeinsam genutzte Gebäude oder Produktionsrechte, simultan verteilt. Durch die Zusammenfassung dieser Faktoren unter dem Oberbegriff „Kapital“ wird eine höhere Transparenz erzielt. Um die

<sup>2</sup> AFI: „Arbeit first“, das Modell nimmt zuerst eine Entlohnung der eingebrachten Arbeit vor, bevor andere Produktionsfaktoren entlohnt werden.

Gleichwertigkeit der Faktoren zu betonen und einer Diskussion um die Rangfolge vorzubeugen, erfolgt die Verteilung simultan.

Alle Faktoren werden demnach zu Beginn der Kooperation bewertet; die Werte werden summiert. Die eingebrachten Faktoren, also zum Beispiel eine bestimmte Fläche, stellen Kapitalanteile dar, für deren Verzinsung der nach Entlohnung der Arbeitskraft ausgeschüttete Gewinn herangezogen wird. Entsprechend dem Äquivalenzprinzip wird der entsprechende Schlüssel auch bei Verlusten angewendet. Will ein Gesellschafter seine Anteile erhöhen, kann er dies durch Einbringen entsprechend bewerteter Faktoren. Danach erfolgt die Gewinnverteilung entsprechend dem sich neu ergebenden Schlüssel. Dieser Fall tritt zum Beispiel ein, wenn ein Gesellschafter seinen Anteil am Restgewinn reinvestiert und Land zukauff. Überlässt er die Fläche der Gesellschaft zur Nutzung, erhöht sich sein Kapitalanteil an der Gesellschaft. Der Verteilungsschlüssel muss sich dieser Tatsache anpassen, damit dieser Gesellschafter einen, dem Umfang des eingebrachten Kapitals entsprechenden, erhöhten Gewinnanteil erhält.

Bei der Aufnahme neuer Gesellschafter wird ebenso vorgegangen. Nachdem das Arbeitsentgelt ausgezahlt wurde, wird der neue Gesellschafter entsprechend seinem Kapitalanteil am Restgewinn beteiligt. Damit diese Verteilung gelingt und als gerecht empfunden wird, ist es notwendig, die Kapitalanteile der Gesellschafter richtig und nach den gleichen Maßstäben zu bewerten. Hierzu liefert KÖHNE (1993) entsprechende Hinweise.

Die Vorgehensweise von AFI wird den Belangen der Praxis, wie sie in der Befragung festgestellt wurden, und dem Prinzip der Verteilungsgerechtigkeit weitgehend gerecht. Das vorgeschlagene System bindet das Zielsystem „Arbeitswirtschaft“, das für die Gründung einer Kooperation meist ausschlaggebend ist, am stärksten ein. Sowohl bei sehr inhomogener Faktorausstattung als auch bei homogener Faktorausstattung ist das Familieneinkommen in der Regel gesichert und damit die langfristige Stabilität der gesamten Kooperation.

## **4 Ausblick und Zusammenfassung**

### **4.1 Dynamische Weiterentwicklung von Betriebszweiggesellschaften**

In der agrarökonomischen Literatur und in der Auffassung vieler Berater gilt die Gründung einer Betriebszweiggesellschaft als erster Schritt einer Integration von Betrieben, die schließlich zur Vollfusion führt. Diese Annahme ist richtig, solange durch den Zusammenschluss der Restbetriebe weitere Syn-

ergien zu erwarten sind. Dafür ist die räumliche Lage der Betriebe sowie ihre Produktionsausrichtung entscheidend. Auch müssen sich die kognitiven Fähigkeiten der Betriebsleiter deutlich unterscheiden, das heißt, dass sich ihre Problemlösungskapazitäten auf unterschiedliche Bereiche beziehen und gegenseitig ergänzen. Nur dann ist aus dem vollständigen Zusammenschluss ein Vorteil zu erwarten. Eine Vollfusion kann zum Beispiel sinnvoll sein, wenn ein Partner den Ackerbau übernimmt, der andere die Milchviehhaltung. Für die zukünftige Entwicklung sind noch wesentlich weitergehende Auflösungen der einzelnen Produktionszweige denkbar, z.B. die Abspaltung der Verantwortlichkeit für Pflanzenschutz oder Maschinenpark von anderen pflanzenbaulichen Aufgaben.

Wenn die Betriebszweiggesellschaften aber keine Synergieeffekte beim Zusammenschluss der Restbetriebe zu erwarten haben, nehmen sie möglicherweise in der Zukunft eine andere Entwicklung. Viel versprechend ist unter anderem die Integration der Restbetriebe in andere Betriebszweiggesellschaften. Im oben angeführten Beispiel könnte der Betriebsleiter mit dem Schwerpunkt Ackerbau seine freie Arbeitskapazität im Restbetrieb nutzen, indem er für weitere Partner, die Milchviehhaltung betreiben, den Ackerbau übernimmt. Die Probleme solcher Unternehmensgeflechte werden in den zum Teil erheblichen Transaktionskosten, die bei der Koordination der einzelnen Betriebszweige anfallen, zu suchen sein. Abstimmungsbedarf entstünde in dem genannten Beispiel etwa bei der Bestimmung der Silomaisfläche als Futtergrundlage für die kooperierende Milchviehhaltung. Moderne Kommunikations- und Informationstechnologien können diese Transaktionskosten aber erheblich verringern und damit die Entstehung von Unternehmensgeflechten entscheidend begünstigen.

Unternehmensnetzwerke nehmen in allen Wirtschaftssektoren an Bedeutung zu und lassen sich auch auf den landwirtschaftlichen Bereich übertragen. PICOT (1996, S. 246) räumt Unternehmen, die sich in einem unsicheren Marktumfeld bewegen, besonders dann eine Überlebenschance ein, wenn sie bereit sind, sich kooperativ zu verhalten. Wenn sich die Kooperation in erster Linie auf die Bündelung von Problemlösungskompetenzen konzentriert, stärkt die dadurch erreichte Effizienzsteigerung das Unternehmen am Markt.

Je komplexer das Unternehmensnetzwerk wird, umso wichtiger wird das gegenseitige Vertrauen als Grundlage der Zusammenarbeit, denn durch vertrauensbasierte Arrangements können die Kosten der Informationsgewinnung und Kontrolle begrenzt werden. Auch kommt dem gesamten Komplex der Verteilungsgerechtigkeit eine zentrale Bedeutung zu, damit sich insgesamt ein gerechter Ausgleich zwischen den Partnern ergibt und die Stabilität der Organisation nicht gefährdet wird.

## 4.2 Zusammenfassung

In der vorliegenden Studie wird die innere Organisation von Betriebszweiggesellschaften analysiert. Ziel ist es, Kriterien für gerechte Regelungen zur Verteilung von Arbeit, Gewinnen bzw. Verlusten sowie zur Entscheidungsfindung und Konfliktlösung zu ermitteln. Darauf aufbauend wird ein Modellvorschlag zur gerechten Gewinn- bzw. Verlustverteilung erarbeitet.

Die Abgrenzung der Betriebszweiggesellschaften von anderen Kooperationsformen ergibt, dass sich Betriebszweiggesellschaften durch vergleichsweise starke Kompetenzverlagerung bei gleichzeitig hoher Bindungsintensität auszeichnen. Die ökonomischen Potenziale einer solchen Struktur können langfristig nur ausgeschöpft werden, wenn die menschliche Bereitschaft und die soziale Fähigkeit der Kooperierenden dies gestattet. Weder Egoismus noch mangelnde Kompromissfähigkeit dürfen das Gesellschaftsziel gefährden.

In der Befragung werden als Hauptmotive für das Eingehen einer Kooperation die erwartete Arbeits- und Familienentlastung sowie die Kostensenkungspotenziale steigender Betriebsgrößen genannt. Bei der Auswahl des Kooperationspartners spielt die persönliche Sympathie vor der räumlichen Nähe die größte Rolle. Zusammenschlüsse zwischen Verwandten finden dagegen nur vereinzelt statt. Die überwiegende Mehrheit der untersuchten Betriebszweiggesellschaften betreibt eine gemeinsame Milchproduktion, einige wenige eine gemeinsame Schweinehaltung. Die Kooperationen bestehen im Schnitt seit drei Jahren, allerdings mit einer großen Schwankungsbreite.

Die befragten Betriebszweiggesellschaften liefern ein klares Bild bezüglich der Vertragsgestaltung. Viele Kooperationen legten Mindestlaufzeiten und Regelungen für die Auflösung, die Aufnahme neuer Gesellschafter und die Beilegung von Streitigkeiten im Gründungsvertrag fest. Arbeitszeit-, Krankheitsfall- und Urlaubsregelungen werden dagegen in den wenigsten Fällen dokumentiert, obwohl sie gerade in den Milchviehbetrieben zu den wichtigsten Beweggründen zählen. Dies kann als Indiz für das hohe Maß an Vertrauen der Kooperationspartner zueinander gesehen werden. Die Entlohnung der Produktionsfaktoren geschieht häufig anteilig vom Gewinn, der in den meisten Fällen von einem Steuerberater ermittelt wird. In den meisten Kooperationen werden den einzelnen Mitgliedern je nach eingebrachter Arbeitszeit fixe Entnahmebeträge gewährt; diese werden bei der Verteilung nicht angerechnet, sondern vorab vom Gewinn abgezogen, so dass am Jahresende eine Restgewinnverteilung entsprechend der übrigen eingebrachten Produktionsfaktoren durchgeführt wird. Teilweise werden für Boden und Milchquoten Pachten gezahlt. Auch für den Verlustfall haben die Gesellschafter vertragliche Regelungen getroffen.

Das Modellkonzept AFI orientiert sich an der von der Praxis geforderten Transparenz und Einfachheit. Ferner bindet es die Gründungsmotive im Verteilungsmodell ein. Der Faktor Arbeit wird zunächst entlohnt; erst danach wird das Kapital vom Restgewinn anteilmäßig und simultan entlohnt. Im Verlustfall haften die Gesellschafter entsprechend diesen Anteilen. Insgesamt wird mit dem Modell eine hohe Verteilungsgerechtigkeit erreicht; die Stabilität der Kooperation wird durch die Gewährleistung eines ausreichenden Familieneinkommens gefördert.

## Literaturverzeichnis

- AUGUSTIN, D.  
Rechtsformen für Kooperationen in der Landwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung steuerlicher Aspekte, Aachen 1994
- BARTLET, C.  
Renouveau dans les GAEC: quelles opportunités pour l'emploi?, Issy-les-Moulineaux 1998
- BÜRGERLICHES GESETZBUCH  
39. Aufl., München 1996
- DLG (DEUTSCHE LANDWIRTSCHAFTSGESELLSCHAFT), HRSG.  
Kooperation aber wie? Aktuelle Empfehlungen, Checklisten und Vertragsbeispiele, Frankfurt am Main 1997
- DOLUSCHITZ, R.  
Kooperationen in der landwirtschaftlichen Tierhaltung. In: Ausbildung und Beratung im Agrarbereich, 11/2000, S. 368 bis 371
- DOLUSCHITZ, R.  
Unternehmensführung in der Landwirtschaft, Stuttgart 1997
- GABLER (HRSG.)  
Gablers Wirtschaftslexikon, 14. Aufl., Wiesbaden 1997
- HAMMES, E.  
Job-sharing in der Landwirtschaft. In: DLG-Mitteilungen 13/1988, S. 684-685.
- KIPPING, K.  
Fusion landwirtschaftlicher Unternehmen, Darmstadt 1982
- KNOBLICH  
Zwischenbetriebliche Kooperation, Wesen, Formen und Ziele. In: Die Zeitschrift für Betriebswirtschaft 39/69, 1969, S. 497-514
- KÖHNE, M.  
Politik behindert Betriebsgemeinschaften. In: Top agrar 4/00, Münster 2000, S.3
- KÖHNE, M.  
Das Kapital der GbR managen. In: DLG-Mitteilungen / agrarinform 12/93, Frankfurt am Main 1993
- KÖHNE, M.  
Kooperation – vielseitige Vorteile. In: DLG-Mitteilungen 13/88, S. 2
- KTBL (KURATORIUM FÜR TECHNIK UND BAUWESEN IN DER LANDWIRTSCHAFT E.V.), HRSG.  
Überbetriebliche Zusammenarbeit in der Tierhaltung, Darmstadt 1980

- KTBL (KURATORIUM FÜR TECHNIK UND BAUWESEN IN DER LANDWIRTSCHAFT E.V.), HRSG.  
Überbetriebliche Maschinenverwendung in der Landwirtschaft, Darmstadt 1980
- KTBL (KURATORIUM FÜR TECHNIK UND BAUWESEN IN DER LANDWIRTSCHAFT E.V.), HRSG.  
Gemeinschaftsformen der Milchviehhaltung – Erfahrungen und Empfehlungen, Darmstadt 1978
- LETURQ, F.  
Les exploitations agricoles à responsabilité limitée, origine, développement, caractéristiques, Paris 1999
- LINK H.  
Kooperationen in der landwirtschaftlichen Produktion, Stuttgart 1995
- LINK H.  
Betriebszweiggemeinschaften und Betriebsgemeinschaften in der Landwirtschaft, Darmstadt 1983
- MEYER, F. ; VIENENKÖTTER B.  
Kooperieren ohne Fallen. In: DLG-Mitteilungen 8/00, Münster 2000, S.38-40
- MÜLLER LOHMANN, F.  
Milchproduktion im Einzelbetrieb und in der Gemeinschaft, Darmstadt 1977
- MÜLLER LOHMANN, F.  
Ökonomische Probleme gemeinschaftlicher Milchviehhaltung bei verschiedenen Zielsystemen, Dissertation Bonn 1976
- OLLEFS H.-W. ; ALLWISCHERL W.  
Ihre Checkliste für Kooperation. In: DLG-Mitteilungen / agrarinform 10/93, Frankfurt am Main 1993, S.20-23
- PFDLER, W.  
Auf den Wettbewerb einstellen. In: DLG-Mitteilungen 13/1988, S. 672-675
- PICOT A.; REICHWALD R.; WIGAND R.  
Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996
- PLASSMANN, M.  
Die Kooperationsentscheidung des Unternehmens, Dissertation, Münster 1974
- PFEIFER, J.  
Gruppenlandwirtschaft in Frankreich, Darmstadt 1980
- RICHARZ, W.  
Etwas mehr Geld verdient. In: Landwirtschaftliches Wochenblatt Westfalen-Lippe 17/2000, S. 18-20

- SCHMIDT, D.O.  
Kooperieren steigert die Wettbewerbsfähigkeit. In: Zuckerrübenjournal 3/98, Bonn 1998, S. 18-19
- SCHMIDT, D.O.  
Unternehmenskooperationen in Deutschland - Verbreitung und Voraussetzungen, Dissertation Bonn, Wiesbaden 1997
- SCHMITT, M. W.  
Neue Unternehmensformen zur Stärkung der Wettbewerbskraft von Milchviehbetrieben. Dissertation München 2000
- SCHMITT, M. W.; HOFFMANN H.  
Gewinnverteilung in BGB-Gesellschaften am Beispiel der Milchviehhaltung. In: Agrarwirtschaft 47 Heft 10, Frankfurt am Main 1998, S. 342-404
- SCHMITT, M. W. ; HOFFMANN H.  
Betriebsgemeinschaften in der Milchviehhaltung in Süddeutschland – Ergebnisse einer Umfrage in Bayern und Baden-Württemberg. In: Berichte über Landwirtschaft Band 74 (4), Münster 1997, S. 572 -585
- STAUDT, E. ET AL.  
Kooperationshandbuch - Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, Stuttgart 1992
- STEDING, R.  
Rechtsformen für landwirtschaftliche Unternehmen, Berlin 1997
- STEFFEN, G; BORN D.  
Betriebs- und Unternehmensführung in der Landwirtschaft, Stuttgart 1987
- STREBEL, H.  
Unternehmenskooperation bei Innovationen. In: WISU 12/83, S. 59-65
- VASTHOFF, J.  
Kooperationen im Produktionsbereich der Landwirtschaft. Formen, theoretische Grundlagen und Bereiche, Hannover 1966
- WAGNER, P.  
Drei konkrete Visionen. In: DLG Mitteilungen 11/99, S. 22-26

# Erfolgsbestimmende Faktoren in landwirtschaftlichen Kooperationen aus der Sicht von Betroffenen

von

Dr. Ulrich Klischat, Dipl.-Ing. agr. Ute Klischat, Dipl.-Ing. agr. Iris Habermann

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	180
1.1	Problemstellung .....	180
1.2	Ziel und Nutzen der Untersuchung .....	181
2	Grundlagen und Methodik .....	183
2.1	Sozialwissenschaftliche Grundlagen der Studie .....	183
2.2	Untersuchungsmethode und –umfang .....	185
3	Kooperationen in Deutschland .....	187
4	Ergebnisse: Einflussfaktoren auf Erfolg oder Misserfolg in Kooperationen .....	189
4.1	Von der Idee zur Planung .....	189
4.2	Die Durchführung der Kooperation .....	193
4.2.1	Der Anfang – Veränderungen stehen an .....	193
4.2.2	Arbeitsorganisation .....	194
4.2.3	Entscheidung und Verantwortung .....	195
4.2.4	Entwicklung und Ziele .....	196
4.3	Auflösung .....	197
4.4	Diskussionen und Konflikte .....	198
4.4.1	Funktion von Konflikten .....	199
4.4.2	Konfliktinhalte und –ursachen .....	200
4.4.3	Konfliktlösungsstrategien .....	201
4.5	Kommunikation .....	204
4.6	Kooperationspartner: Persönlichkeiten kommen zusammen ....	207
4.6.1	Beziehung: Mein Partner und ich .....	207
4.6.2	Motivation und Ziele .....	209
4.6.3	Charaktere und Selbstverständnis .....	210
4.7	Das soziale Umfeld .....	212
5	Empfehlungen an die Beratung .....	214
6	Zusammenfassung .....	218
	Literaturverzeichnis .....	220

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die deutsche Landwirtschaft verfügt im europäischen und weltweiten Vergleich über gute bis sehr gute Standortbedingungen. Der deutsche Verbrauchermarkt ist der größte und kaufkräftigste innerhalb der Europäischen Union. Demgegenüber sind die in Deutschland zum Teil vorhandenen Agrarstrukturen im internationalen Vergleich ungünstig. Dieser Sachverhalt gewinnt an Bedeutung, da sich der Druck auf landwirtschaftliche Unternehmen durch ökonomische Zwänge zunehmend verschärft:

- von außen: Wettbewerbsdruck, Preisdruck, Überschusssituation, Markterfordernisse, Preis-Kosten-Relation.
- von innen: Zwang zur Rationalisierung und Produktionskostensenkung, Optimierung der Faktorproduktivität und –kombination, Gewinnmaximierung zur ausreichenden Einkommenssicherung, Bildung von rationellen, großen Produktionseinheiten (vgl. LINK, 1995).

Die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind vom Einzelbetrieb kaum oder gar nicht zu beeinflussen. Es ist also Ziel, die innerbetrieblichen Faktoren so zu gestalten, dass der Betrieb seine Existenz sichern kann. Die Entwicklung geeigneter mittel- bis langfristiger Perspektiven und Lösungsansätze ist eine vorrangige Managementaufgabe landwirtschaftlicher Unternehmen. Dabei ist eine Vorgabe, wettbewerbsfähige Betriebseinheiten zu schaffen, die ein angemessenes Einkommen unter guten Arbeitsbedingungen ermöglichen. Hier gewinnt die über- und zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zunehmend an Bedeutung.

Kooperationen, das heißt Formen der geregelten Zusammenarbeit von landwirtschaftlichen Unternehmen untereinander und mit anderen Unternehmen, führen nachweislich zu einer Erhöhung des Einkommens und somit einer Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität.

Die Gründe für den einzelnen Landwirt, eine Zusammenarbeit mit Kollegen zu betreiben sind sicherlich unterschiedlich und auch stark von der Intensität dieser Zusammenarbeit abhängig. Die angestrebten Ziele, die für den Zusammenschluss mit stärkster Bindungsintensität, die Betriebsgemeinschaft, gelten, sind teilweise oder in abgeschwächter Form auch für andere Formen der Kooperation gültig:

- Rationalisierungseffekte,
- höhere Organisationselastizität,

- verteiltes Unternehmerrisiko,
- Schaffung wettbewerbsfähiger Betriebseinheiten,
- Vermögens- und Existenzsicherung,
- Arbeitserleichterung,
- Freizeit-, Krankheitsvertretung und
- weitere außerökonomische Ziele (Wunsch nach Anerkennung, Geselligkeit).

Bei obiger Auflistung drängt sich die Frage auf, warum Kooperationen in aller Regel nur aus einem Zwang heraus gegründet werden. Es gibt eine Reihe von Schwierigkeiten, die dem Entschluss, eine Kooperationen zu gründen entgegenstehen (vgl. ZICKFELD, 1995):

- Traditionelles Berufsverständnis (eigener Herr auf eigenem Boden),
- historische Erfahrungen (Enteignungen, Vertreibungen),
- rechtspolitische Entwicklung (zunehmende staatliche Reglementierung und Verwaltung) und
- unklare Entscheidungsprozesse oder ungelöste Konflikte.

In dem Wissen um solche Vorteile und Schwierigkeiten müssen Berater und Beteiligte bei der Planung und Gestaltung von Kooperationen über die betriebswirtschaftlichen Daten hinaus gehen.

Rechtliche, ökonomische und politische Rahmenbedingungen für Kooperationen werden regelmäßig beschrieben und der aktuellen Situation angepasst. Neben diesen Einflussfaktoren bildet die Gestaltung des Miteinanders, die psychologische und soziale Komponente der an einer Kooperation Beteiligten einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Existenzfähigkeit der Betriebe. Eine erfolgreiche Kooperation ist vor allem eine Funktion der menschlichen und persönlichen Voraussetzungen und erst in zweiter Linie eine solche der ökonomisch-technischen Struktur der beteiligten Betriebe. Da solche Faktoren nicht in Zahlen zu fassen und behaftet von Wertvorstellungen, Traditionen, Einflüssen der Familie und Dorfgemeinschaft sind, stellen sie ein schwer zugängliches Feld dar, welches in der Beratung nach wie vor wenig berücksichtigt wird.

## 1.2 Ziel und Nutzen der Untersuchung

Ziel der Untersuchung ist es, außerhalb von ökonomischen Erfolgsfaktoren Aspekte der innerbetrieblichen Zusammenarbeit herauszuarbeiten, die aus

der Sicht von unmittelbar Betroffenen bestehen. Im Einzelnen gehört dazu die Planung und Durchführung, Konflikte und deren Bewältigung, Arten der Kommunikation, persönliche Beziehungen und mehr. Im Hintergrund steht immer die Frage, welche Handlungsweisen und Umstände begünstigen die Entwicklung einer Kooperation. Daraus können Empfehlungen für die Beratung abgeleitet werden.

Es werden Landwirte befragt, die verschiedene Formen der Zusammenarbeit praktizieren oder praktiziert haben, um aus deren subjektiver Sichtweise Kriterien für Erfolg oder Misserfolg zu analysieren. Mit steigender Intensität der Zusammenarbeit steigen persönliche und betriebliche Anforderungen und nehmen damit mögliche Differenzen zu. Andererseits sind Vorteile der Zusammenarbeit am ehesten in Form maximaler Integration (Teil- und Vollfusion) nutzbar. Um Aussicht auf Erfolg zu haben, muss bei den einzelnen Betrieben eine Reihe von betrieblichen und persönlichen Eignungskriterien erfüllt sein. Diese können nicht immer im Vorfeld abgeklärt werden, zumal von einer Lernfähigkeit aller Beteiligten auszugehen ist. Zusammenarbeiten ist ein Prozess, Erfolgskriterien verändern sich, die Menschen und Betriebe auch.

Neben den bestehenden Rahmenbedingungen soll ein besonderes Augenmerk auf die Interaktion mit Kooperationspartnern und dem Umfeld (Familie, Beratung, Dorfgemeinschaft etc.) gelegt werden. Ziel ist hierbei, Erfolgsfaktoren zu formulieren, die außerhalb der betriebsspezifischen Rahmenbedingungen auf andere kooperationswillige oder kooperierende Betriebe übertragen werden können.

Berater und Beraterinnen sollen Unterstützung erfahren in der Formulierung geeigneter Fragestellungen an solche Landwirte. Durch Kenntnis verschiedener Faktoren, die das Scheitern von Zusammenschlüssen bewirkten, kann ein Vorgehen entwickelt werden, um solches im Vorfeld zu verhindern.

Ein unmittelbarer Nutzen besteht auch für die Interviewten. Sie konnten in den offenen Interviews eigene Verhaltensweisen und Strategien reflektieren.

Das vorliegende Konzept geht davon aus, dass bei einer langfristig erfolgreichen Zusammenarbeit die Lösung sozialer und psychologischer Fragestellungen eine überragende Rolle spielt. Konfliktfähigkeit, Kommunikationsbereitschaft und Improvisationstalent sind Eigenschaften, die für Kooperationspartner unabdingbar sind und – das ist eine zentrale Annahme – diese Eigenschaften sind erlernbar.

Diese praxisorientierte Studie wird erörtern, wie mit Schwierigkeiten umgegangen wird, welche Konsequenzen sich aus welchen Verhaltensweisen und –mustern ergeben.

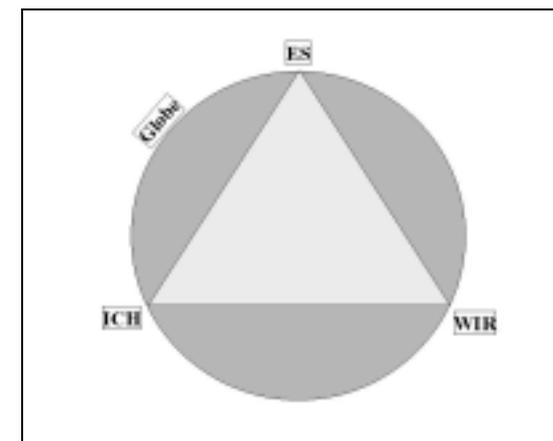
## 2 Grundlagen und Methodik

### 2.1 Sozialwissenschaftliche Grundlagen der Studie

Diese Studie setzt sich mit Daten zur Ökonomie, Betriebswirtschaft und Agrarpolitik nur peripher auseinander. Zentraler Bestandteil sind Aussagen über die Planung und Gestaltung von Zusammenarbeit. Dieser Bereich fällt in das Gebiet der Sozialwissenschaften. Kooperationen sind Gruppen von Menschen, die mit Einzel- und Gruppenzielen arbeiten. Um in Gruppen zielorientiert zu arbeiten, wurde in den 60er Jahren von Ruth COHN das **Modell der themenzentrierten Interaktion (TZI)** entwickelt, mit dem sich Störungen und Harmonien menschlicher Beziehungen analysieren lassen. Ursprünglich im Bereich der Gesprächstherapie angesiedelt, wird TZI heute in nahezu allen Bereichen angewendet, wo Gruppen geleitet werden oder ein Team arbeitet. Im Folgenden soll dieser umfassende soziologisch-psychologische Ansatz auf das sogenannte **TZI-Dreieck** reduziert werden.

Das Strukturmodell der TZI ist grafisch ein gleichschenkliges Dreieck in einer Kugel, wobei die drei Ecken den Rand der Kugel berühren und mit ICH, ES und WIR, die Kugel selbst mit GLOBE bezeichnet werden. Jede Gruppeninteraktion lässt sich damit auf vier Faktoren reduzieren, die im Folgenden so erläutert werden, wie es in vorangestellten Axiomen und Postulaten als Zielzustand der TZI gefordert wurde.

Abbildung 1: Strukturmodell der themenzentrierten Interaktion (TZI) als Analyseschema für die Arbeit in Gruppen



Quelle: AMANN 1995

**ES** – die Sache, das Thema, die gemeinsame Aufgabe (hier z.B. der wirtschaftliche Erfolg der Kooperation).

**ICH** - die Person und ihr Anliegen, persönliche Sehnsüchte, individuelle Ziele und Vorstellungen, auch meine Fähigkeiten, Bedürfnisse, Gefühle.

**WIR** - die Gruppe, die zusammen an einem gemeinsamen Thema arbeitet und ihre Interessen, Interaktion und Kommunikation innerhalb der Gruppe.

**GLOBE** - das Umfeld, in dem die Gruppe existiert, inklusive der Einflüsse durch Vergangenheit und Zukunftsaspekte.

Zu den Elementen des TZI-Dreiecks wurden folgende Leitlinien formuliert (vgl. AMANN, 1995):

Zum **ICH**: Nur die Person selbst kann sich subjektiv empfinden, erspüren und erkennen: Je mehr ich mich dabei nach innen wende und dabei mir meine eigene Perspektive von der Außenwelt schaffe, um so mehr kann ich entscheiden, wie ich Mitwirkender an meinem Lebensprozess bin bzw. sein möchte. Das heißt, nur ich selbst kann meine Vorstellungen und Gefühle erleben, habe meine Erinnerungen und Sehnsüchte. Ich selbst bleibe es, das sich ändert. Je mehr eine offene, suchende Haltung in mir bewahrt bleibt, um so leichter wird es mir auch fallen, offen und tolerant im Umgang mit anderen zu sein.

Zum **WIR**: Erst aus der Interaktion der ICH's nimmt das WIR Gestalt an. Und wie jede Gestalt ist auch das WIR mehr als die Summe seiner Teile. Das WIR ist damit eine Gruppe von Menschen, die sich zusammen auf ein gemeinsames Thema beziehen und daran arbeiten. Die Gruppenbildung vom ICH zum WIR erfolgt nicht durch Verneinung des ICH's, durch Selbstaufgabe, sondern jeder Mensch verwirklicht sich in einer Zuwendung zum Thema und in der Beziehung zu den anderen Gruppenmitgliedern. Eine Gruppe wird nicht gestärkt durch ICH's, die sich aufgeben, sondern durch ICH's, die sich „eingeben“ und damit Verantwortlichkeit für sich selbst übernehmen. Erst dann können sie auch Teilverantwortlichkeit für die Gruppe übernehmen.

Zum **ES**: Mit dem ES wird das Arbeitsthema der Gruppe bezeichnet. Eine optimale Arbeitssituation besteht, wenn diese Aufgabe oder dieses Thema von allen ICH's als eigenes Anliegen auch gewollt und mitgetragen wird und im Idealfall auch noch konstruktiv für jeden Einzelnen sowie die Umwelt ist.

Zum **GLOBE**: Alles außerhalb der „Hier-und-Jetzt-Gruppe“ gehört zum GLOBE. Die Einbeziehung des GLOBE in Gruppenprozesse besagt nicht, dass alles wirklich berücksichtigt werden kann, sondern verweist darauf, dass der Kontext, in dem Gruppen arbeiten, Einfluss hat auf die Situationsbedin-

gungen in Gruppen. Damit ist das Bewusstsein der GLOBE- Faktoren ebenso wichtig wie das der ICH-, WIR-, ES- Faktoren.

Neu für die Arbeit in Gruppen war die Hypothese von Ruth COHN (1975), dass diese Elemente im Gleichgewicht sein müssen, um erfolgreich arbeiten zu können. Die **Gleichgewichtshypothese** ist damit das wesentliche Arbeitsprinzip der TZI: „Interaktionelle Gruppen können damit nicht ausschließlich themenzentriert arbeiten, sondern sie arbeiten in gleicher Weise personen-, gruppen-, themen- und globezentriert“. Diese Gleichgewichtigkeit darf keinesfalls statisch gesehen werden, sondern erhält je nach Situation unterschiedliches Gewicht. Das Stichwort in diesem Zusammenhang ist das der **„dynamischen Balance“**. Mit diesem Prinzip leiten sich Gruppen auch selbst, wenn es ihnen gelingt, dass jedes Gruppenmitglied lernt, sich selbst zu beobachten, welchen Strömungen es wann Vorrang geben will (Klischat, 1998).

## 2.2 Untersuchungsmethode und –umfang

Diese Studie arbeitet nach Methoden der qualitativen Sozialforschung, um dem Gebilde „landwirtschaftliche Kooperation“ aus einer Sicht der Beteiligten näher zu kommen. In naturwissenschaftlichen Disziplinen wie der Agrarwissenschaft gewinnen diese Methoden zunehmend an Bedeutung, auch wenn andere, quantitative Methoden noch überwiegen. Hier steht der Mensch im Mittelpunkt und dieser kann in seinem Handeln und Denken nur schwer in Zahlen erfasst werden, vor allem wenn er in einer Gruppe agiert. Stark vereinfacht lässt sich feststellen: In der qualitativen Sozialforschung geht es nicht um das **Vermessen** des Untersuchungsgegenstandes, sondern um das **Verstehen** von Untersuchungszusammenhängen. Hierzu werden grundsätzlich zwei Untersuchungsmethoden angewandt, die teilnehmende Beobachtung und das **qualitative Interview**. Die erste Methode erwies sich hier als nicht praktikabel, die zweite zeichnet sich durch folgenden Attribute aus (vgl. LAMNEK, 1988):

1. Qualitative Interviews erfolgen im persönlich-direkten Gespräch.
2. Die Interviews sind wenig standardisiert. Es ist eine Anpassung an den Gesprächsteilnehmer und den –verlauf möglich.
3. Es werden offene Fragen gestellt. Es gibt keine vorgegebenen Antwortkategorien, um Erkenntnisse zu ermöglichen, die über die Sichtweise des Interviewers hinausgehen.
4. Der Interviewstil ist neutral bis weich. Es soll ein Vertrauensverhältnis hergestellt werden, der Interviewer will sich in die Situation des Befragten hineinversetzen.

5. Durch die häufig persönlichen Themen handelt es sich um Einzelbefragungen.

Zu unterschiedlich sind sowohl die ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen als auch die Menschen und ihre Ziele, als dass sinnvolle quantitative Daten gewonnen werden könnten, die umfassenden Aufschluss über das (Nicht-) Funktionieren einer Kooperation gäben. Daraus ergibt es sich, dass

- keine statistisch relevanten Aussagen gewonnen werden,
- aufgrund der Tiefe der Interviews diese nur in begrenzter Zahl durchführbar sind,
- die unterschiedlichen Handlungsspektren der Befragten zu einer Vielzahl von Aussagen über dasselbe Thema führen und
- dieser Forschungsbericht keine abschließende Darstellung der Ergebnisse ist, sondern in der Praxis (Beratungsarbeit, Erfahrungen von Kooperationspartnern etc.) überprüft und erweitert werden muss.

Die Fragen wurden offen gehalten und waren in Reihenfolge und Gewichtung flexibel. Wir gingen von einer Interviewdauer von jeweils ca. 90 Minuten aus. Die Gespräche wurden auf Tonband aufgenommen, zusätzlich wurden im Anschluss von jedem Interview Aufzeichnungen zu weiteren Eindrücken (Umfeld, Gesprächsatmosphäre, nonverbale Mitteilungen) gemacht. Von Mai bis August 2000 wurden in 25 **Leitfaden-Interviews** sowohl erfolgreiche Kooperationspartner befragt als auch Landwirte, bei denen Kooperationen wieder aufgelöst wurden. Dabei sind 20 Kooperationen zur Zeit erfolgreich. Die Betriebe, die eine Kooperation beendet haben, sollten dies vor mehr als einem, aber weniger als fünf Jahren getan haben. Damit soll gewährleistet sein, dass das Erlebte nicht mehr von starken Emotionen überschattet ist und ein Verarbeitungsprozess eingesetzt hat. Andererseits ist das Erlebte aber noch nicht zu lange her, um aus dem Erinnerungsvermögen die wichtigsten Szenen und Ereignisse abrufen zu können.

Um möglichst unterschiedliche Szenarien und Konstellationen zu erleben, dabei jedoch eine Vergleichbarkeit zu erhalten, wurden Betriebsfusionen in Niedersachsen mit unterschiedlichen Produktionszweigen und Faktorausstattung ausgewählt. Mit den gewonnenen Erkenntnissen wurde während und im Anschluss an die Interviews ein detaillierter Leitfaden oder Themenkatalog aufgestellt, der die Aspekte zur Kooperation umfassend, aber konzentriert wiedergeben sollte. Er ist in seinen Hauptpunkten im Ergebnisteil dieses Berichtes wiederzufinden.

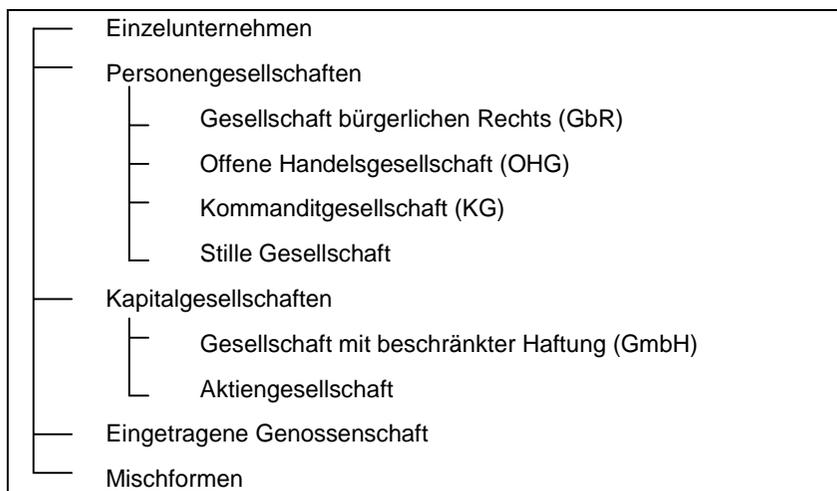
Anschließend erfolgte eine **Transkription** der Interviews vom Tonband. Die Aussagen wurden weitgehend aus dem Kontext getrennt, um sie in das

Auswertungsraster – den Themenkatalog – einzufügen. Nur so können Übereinstimmungen, Differenzen und Spektren zu einem Thema überprüft werden, sowie eine vorsichtige Interpretation erfolgen. Dieser Prozess erforderte ein über Wochen zunehmendes Verstehen der Bearbeiter, da viele sehr persönliche Fragen gestellt wurden und die anschließende Abgrenzung der Themenbereiche ein sehr sensibler Bereich ist. Aus insgesamt ca. 50 Stunden Interview sollen 20 Seiten strukturierter Text entstehen, wobei es Ziel ist, den Interviewpartnern gerecht zu werden, sowie Beratern und Interessierten Anhaltspunkte zu geben. LAMNEK (1988) verwendet den Begriff „Sinnverstehen“, durch das die Interpretation der Forschungsdaten möglich wird.

### 3 Kooperationen in Deutschland

Die Zusammenarbeit von Landwirtschaftsbetrieben wird erst seit Beginn der sechziger Jahre propagiert. Wohl auch aufgrund der Erfahrungen in der ehemaligen DDR war Kooperation in den alten Bundesländern lange kein vorrangiges Thema. So lässt die Kooperationsgeschichte Deutschlands, abgesehen von der expansiven Entwicklung der Raiffeisengenossenschaften, zunächst nur wenige dauerhafte Kooperationen erkennen, die über eine Nachbarschaftshilfe hinausgehen (ZICKFELD, 1995). Spätestens seit der deutschen Einheit aber beweist ein Blick in die neuen Bundesländer, dass große Betriebseinheiten eindeutige Vorteile bringen. Dazu kommen ökonomische und agrarpolitische Zwänge, die Landwirte verschiedene Formen der Kooperation überdenken lassen. Dabei ist zwischen **vertikaler Kooperation** (die Zusammenarbeit von produzierender Landwirtschaft mit vor- und nachgelagerten Bereichen) und **horizontaler Kooperation** (Verbindung landwirtschaftlicher Unternehmen untereinander) zu unterscheiden. Innerhalb dieser Formen gibt es wieder unterschiedliche Zielsetzungen und Abstufungen. Entsprechend vielfältig ist der gesamte Bereich der Kooperationsmöglichkeiten. Ein Überblick der Rechtsformen landwirtschaftlicher Unternehmen stellt die rechtliche (und damit auch steuerliche) Komplexität des Themas Zusammenarbeit dar:

Abbildung 2: Rechtsformen der Agrarunternehmen



Quelle: HÖRSTING (1996)

Unabhängig von der Art und Intensität der horizontalen Zusammenarbeit werden die vertikalen Kooperationsformen künftig an Bedeutung gewinnen (MEISTER, 1998). Die Zahlen des Agrarberichtes der Bundesregierung zeigen einen Trend, der sich fortsetzen könnte: die Anzahl der Einzelunternehmen hat in den letzten fünf Jahren um über 20 % abgenommen, während die Zahl der Personengesellschaften um fast 60 % anstieg.

Abbildung 3: Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland nach Rechtsformen

Rechtsform / Jahr	1995	1996	1997	1998*	1999*
Einzelunternehmen	539.040	523.497	536.109	435.825	408.203
Personengesellschaften (v.a. GbR, OHG, KG)	9.132	9.688	11.112	10.351	15.379
Juristische Personen (v.a. e.G., GmbH, AG)	3.963	3.969	4.096	3.695	3.775

\*ab 1998 wurden nur Betriebe mit mehr als 2 ha LF erfasst.

Quelle: BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN, 1999

1999 hatten 15.379 Personengesellschaften eine durchschnittliche Betriebsgröße von 135,8 ha (Einzelunternehmen 29,1 ha) und damit einen Anteil von 12,2 % an der Gesamt-LF Deutschlands (BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN, 1999). Über 85 % der Personengesellschaften sind Gesellschaften bürgerlichen Rechts (GbR), die meisten hiervon wiederum Kooperationen mit hohen Integrationsstufen, also Betriebsgemeinschaften. Hier sind alle Besonderheiten, Probleme und Perspektiven zu finden, die andere Formen von landwirtschaftlichen Zusammenschlüssen in abgeschwächter Form aufweisen. Daher liegt das Augenmerk der vorliegenden Arbeit auf der Perspektive von Landwirten in Betriebsgemeinschaften.

## 4 Ergebnisse: Einflussfaktoren auf Erfolg oder Misserfolg in Kooperationen

### 4.1 Von der Idee zur Planung

Für den Großteil der befragten Landwirte liegt die Gründung ihrer Kooperation bereits mehrere Jahre zurück. Fragen nach auslösenden Vorgängen und Überlegungen, die letztlich zur Kooperationsgründung führten, wurden von den Befragten daher häufig nur schemenhaft wiedergeben.

Der überwiegende Teil der Gesprächspartner berichtet von der Erkenntnis, dass der eigene Betrieb nicht mehr in der Form weitergeführt werden konnte, sondern **Grenzen** erreicht waren, die eine Veränderung erforderlich machten. Es wurden folgende Situationen geschildert:

- die unbefriedigende Gewinnsituation des Unternehmens;
- arbeitswirtschaftliche Grenzen, die durch Produktionsausdehnung, Krankheit etc. erreicht wurden und
- Wachstumsgrenzen durch eine begrenzte Dorflage behinderten eine weitere Ausdehnung der Viehwirtschaft.

Diese Erkenntnis reicht allerdings häufig noch nicht aus, die eigene Situation zu verändern. Es bedurfte **Schlüsselerlebnisse**, ehe die Suche nach Alternativen konkret in Angriff genommen wurde. Solche Auslöser waren:

- Anregungen durch Berater oder Maschinenringe,
- ein abgebranntes Wirtschaftsgebäude,
- ein Krankheitsfall in der Familie,

- eine Skatrunde mit Berufskollegen oder
- Ideen der Kinder / Hofnachfolger.

Im **Entscheidungsprozess** werden verschiedene Alternativen zur Situationsänderung beleuchtet. Die befragten Betriebe haben sich letztlich alle für eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit entschieden. Das Ergebnis ist ein breites Spektrum an Kooperationsformen, von der einfachen Maschinenbruchteilsgemeinschaft bis zur Vollfusion kompletter Betriebe.

Die Landwirte schilderten unterschiedliche Herangehensweisen beim Einstieg in Kooperationen. **Vorerfahrungen** können den Anfang erleichtern. Ein großer Teil hatte bereits vor der Gründung umfangreiche Erfahrungen mit Berufskollegen sammeln können, mitunter über Jahrzehnte hinweg in:

- Bruchteilsgemeinschaften, bei denen einzelne Maschinen gemeinsam angeschafft und genutzt werden;
- Verfahrensketten (Silieren, Ernte) und
- Lohnarbeiten.

Diese Vorerfahrungen wurden nicht immer mit dem zukünftigen Kooperationspartner gesammelt. Für die Planung und den Start einer engeren Kooperation in einer Betriebszweig- oder Betriebsgemeinschaft sind diese von Nutzen, da Erfahrungen hinsichtlich Reibungspunkte und Regelungsbedarf gesammelt werden können.

Die Entscheidung, Teile oder den Gesamtbetrieb in einer Kooperation fortzuführen geht einher mit der **Suche nach geeigneten Partnern**. Diese werden in der Regel im näheren (dörflichen) Umfeld gefunden. Bei der detaillierten Planung einer Kooperation werden zwischen den potenziellen Partnern mitunter unüberwindbare Grenzen deutlich, die dazu führen, den gemeinsamen Plan zu verwerfen und andere Kooperationspartnern zu suchen: „...man muss sich die Leute anschauen, überlegen haben wir dieselbe Auffassung, dieselbe Zielrichtung“. Haben sich die Befragten erst für eine Kooperation entschieden, wurde die Idee gegebenenfalls auch mit anderen Partnern verwirklicht. Am Beginn der Suche nach Kooperationspartnern wird fast ausschließlich auf die Kompatibilität der Betriebsstrukturen geachtet. Mit zunehmender Erfahrung, bspw. aus gescheiterten Kooperationen, wächst bei den Beteiligten die Erkenntnis, dass persönlichkeitsbildende Merkmale als Erfolgskriterien bedeutsamer sind als die betriebswirtschaftliche Situation: „Die Chemie muss stimmen“.

Der Großteil der befragten Kooperationspartner nimmt für den Einstieg in die Kooperation professionelle Hilfestellung in Anspruch. **Beratung** hat in der Planungsphase damit eine Schlüsselfunktion. Landwirte berichten von der

zentralen Rolle der Wirtschaftsberater, Ringberater, Steuerberater und Rechtsanwälte. Diese:

- informieren über steuerrechtliche Möglichkeiten verschiedener Kooperationsformen,
- planen den Umfang und die Strukturierung der Produktionsverfahren,
- fertigen Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Betriebsentwicklungspläne an,
- handeln mit den Beteiligten Kooperationsverträge aus,
- vereinbaren die Bewertung eingebrachter bzw. zur Verfügung gestellter Vermögenswerte und
- vereinbaren Formen der Gewinnverteilung.

Von Beratern werden in **Betriebsentwicklungsplänen** die ökonomischen Perspektiven berechnet. Mitunter hat die Beratung bereits hier die Aufgabe, von einer Kooperation abzuraten und zwar dann, wenn erkennbar wird, dass die Ertragskraft der geplanten Kooperation nicht ausreichend ist, bspw. wenn sich struktur- und kapitalschwache Unternehmen zusammenschließen, die weder allein noch im Zusammenschluss eine ausreichende Zukunftsperspektive haben.

**Kooperationsverträge** sind das Ergebnis umfangreicher Diskussionen über die Form und Ausgestaltung der Kooperation. Ein wesentliches Ziel dieser Verträge ist, im Falle eines Scheiterns die Betriebe mit möglichst geringem Schaden wieder entflechten zu können. Dies wurde besonders bei den Aussagen aus den gescheiterten Kooperationen deutlich, in denen Kooperationsverträge nicht auf die jeweiligen Betriebe abgestimmt wurden, sondern nur Musterverträge unterzeichnet wurden, um formalen Anforderungen, bspw. der Förderung oder des Finanzamtes, zu genügen. Der **Einigungsvorgang** bei der Vertragsgestaltung nimmt gedanklich und zeitlich einen breiten Raum ein. Dieser Vorgang kann von der ersten Besprechung bis zur endgültigen Fassung ein Jahr oder länger dauern.

Die zukünftig erwirtschafteten Gewinne sind nach einem Gewinnverteilungsschlüssel zu verteilen, der die eingebrachten Faktoren jedes Gesellschafters möglichst gerecht entlohnt. Dazu müssen die eingebrachten bzw. zur Verfügung gestellten Vermögenswerte bewertet werden. In diesem **Bewertungsverfahren** möchte jeder Landwirt die von ihm eingebrachten Produktionsfaktoren möglichst hoch bewertet sehen. Um eine einvernehmliche Klärung herbeizuführen, werden meist externe Gutachter wie Berater, Maschinenhändler etc. hinzugezogen. Trotz externer Gutachter bleibt der Prozess des Aushandelns von **Gewinnanteilen** ein Einigungsprozess unter den Partnern.

Der dritte Aspekt der Diskussionen um den Vertrag besteht neben Bewertungsverfahren und Gewinnverteilung in der **Rollen- und Beziehungsklärung** zwischen den Kooperationspartnern. Diese Klärung stellt die Grundlage des weiteren Umgangs der Partner miteinander dar.

Die Diskussionen über die Kooperation im Rahmen der Vertragsgestaltung regt die Beteiligten an, sich mit der **betrieblichen Neuorganisation** auseinander zu setzen. Für die beteiligten Landwirte, die über die Bewältigung des Alltags hinaus wenig freie Kapazitäten für eine strategische Planung haben, ist es oft eine Offenbarung, dass der Zusammenschluss auch viele Veränderungen ihres Arbeitsalltages mit sich bringt. Der Planungshorizont der Kooperation endet häufig bei den Veränderungen für den Betrieb. Es ist aber ebenso notwendig, sich die Auswirkungen auf den eigenen Arbeitsplatz und das soziale Umfeld zu verdeutlichen.

In den Interviews wird immer wieder darauf verwiesen, wie wichtig es sei, sich von „Mein und Dein“ zu trennen. In den Gesprächen wurde jedoch deutlich, dass nicht alle Beteiligten diesen Schritt auch innerlich vollziehen. Deutlich wird dies in der Tatsache, dass endgültige Verträge über zwei bis drei Jahre gewachsen sind. In einem anderen Fall wird mit den ehemals eigenen, in die Gemeinschaft eingebrachten Kühen gesondert umgegangen. Es wird jedoch auch die Erfahrung geäußert, dass es wichtig sei, „irgendwann einfach mal anzufangen, sonst rede man zuviel kaputt“.

So intensiv die ökonomische, steuerrechtliche Situation und Perspektive analysiert und geplant werden, bleibt eine gezielte Planung der **internen Organisation** nach unseren Erkenntnissen eher die Ausnahme. Die Kooperation wird als geeignete Maßnahme zur individuellen Zielerreichung gesehen und im Rahmen der Betriebsentwicklungsplanung werden detaillierte Ziele wie Investitionsmaßnahmen, neuen Produktionsverfahren etc. benannt. Bei der Umsetzung dieser Maßnahmen bleiben die Landwirte auf sich gestellt. Die erheblichen Anlaufschwierigkeiten der Anfangszeit werden als Belastung empfunden, da Kompetenzen und Fragen der Arbeitsorganisation noch nicht ausreichend geklärt sind. Hier werden den Beteiligten oft erst die umfassenden Aspekte einer Kooperation, und hier besonders die Auswirkungen auf den eigenen Arbeitsplatz, bewusst. Die Anfangszeit wird von vielen der Befragten als „heftig“, „hart“ und „belastend“ beschrieben. Je einschneidender die Veränderungen für die Landwirte und ihre Familien sind (Intensität der Zusammenarbeit, Eigenleistungen bei Baumaßnahmen etc.), desto intensiver wird dieser Anpassungsprozess erlebt.

#### **Kernaussagen 4.1 „Von der Idee zur Planung“**

- Der Gründung einer Kooperation geht ein wahrgenommener Veränderungsbedarf voraus.
- Die Partnersuche und detaillierte Planung einer Kooperation wird fast immer durch ein Schlüsselerebnis aktiviert.
- Vorerfahrungen aus anderen Kooperationen erleichtern den Einstieg.
- Bei der Partnersuche stehen anfangs betriebswirtschaftliche Daten im Vordergrund, mit zunehmender Erfahrung werden persönliche Faktoren wichtiger.
- In der Planungsphase nimmt Beratung einen hohen Stellenwert für den weiteren Erfolg der Kooperation ein.
- Die Betriebsentwicklungsplanung geht der Vertragsgestaltung voraus und kann evtl. auch von der Gründung einer Kooperation abraten.
- Die Vertragsgestaltung sollte in allen Aspekten diskutiert werden. Musterverträge sind meist untauglich, da viele individuelle Gegebenheiten hier nicht berücksichtigt werden.
- Die interne Organisation wird kaum geregelt und führt zu hohen arbeitswirtschaftlichen und emotionalen Belastungen in der Anfangsphase.

## 4.2 Die Durchführung der Kooperation

### 4.2.1 Der Anfang – Veränderungen stehen an

Die genannten Schwierigkeiten beim Start vieler Kooperation lassen erkennen, dass der **Planungs- und Gestaltungsprozess** zu Beginn der Zusammenarbeit noch lange nicht abgeschlossen ist. Die Aussagen der befragten Landwirte zeigen, dass sie durch den Zusammenschluss bedingte Veränderungen nur selten in ihrem ganzen Ausmaß abschätzen können.

Der **Gruppenbildungsprozess** ist aber, wie bereits dargestellt, eine wesentliche und sensible Phase, von deren Gelingen die Leistungsfähigkeit und der Fortbestand maßgeblich beeinflusst wird. In der Praxis wird die Anfangsphase von der Beratung intensiv begleitet. Höchste Konflikt- und Risikopotenzeniale treten jedoch erst mit Beginn der konkreten Zusammenarbeit auf. Hier allerdings sind die Landwirte i.d.R. wieder auf sich gestellt. Somit stellt sich die Frage, ob nicht bereits während der Vorbereitungs- und Planungsphase solche künftigen Problempunkte intensiv herausgearbeitet und darüber hinaus von der Beratung begleitet werden müssen.

Der Einstieg in Kooperationen zieht fast immer **umfangreiche Veränderungen** für die Beteiligten nach sich. Hierzu beispielhafte Aussagen:

- Der Arbeitsrhythmus verändert sich, weil die Milchviehherde beim Kooperationspartner gehalten und gemolken wird.

- Der Betriebsleiter erhält keine Rechnungen und Gutschriften und damit Informationen, weil der Partner nun zentral den Geldverkehr abwickelt.
- Der Hof wird zur Maschinenhalle reduziert, weil der Betriebsleiter zur neuen Arbeitsstelle auf den Betrieb seines Kooperationspartners fährt.
- Die Arbeitskraft der Ehefrau ist für die Arbeitserledigung nicht mehr erforderlich, sie nimmt eine außerlandwirtschaftliche Erwerbstätigkeit auf.

Das Ausmaß der Veränderungen in den Betrieben ist abhängig von der Intensität der Zusammenarbeit (Maschinengemeinschaft < Betriebszweiggemeinschaft < Betriebsgemeinschaft) und der Kompatibilität der Betriebsstrukturen. Das heißt, je intensiver die Zusammenarbeit ist, um so größer sind die Veränderungen für die Familien. Diese Schilderungen bringen nicht unbedingt Nachteile für die Kooperationspartner und ihre Familien zum Ausdruck. Bei entsprechender Organisationsgestaltung werden die Vorteile deutlich überwiegen. Schwierig wird es, wenn diese Veränderungen erst mit ihrem Eintreten den Betroffenen bekannt und bewusst werden.

Der **Verlust an Selbständigkeit** durch die Kooperation mit anderen Berufskollegen wird sehr unterschiedlich beurteilt. Er ist besonders dann sehr gering ausgeprägt, wenn neue, klar abgegrenzte Aufgabenbereiche definiert werden oder wenn der Hof erst wenige Jahre zuvor übergeben wurde und man somit Absprachen mit den Eltern noch gewohnt war. Ältere Betriebsleiter erleben die Veränderungen bezüglich ihrer Selbständigkeit deutlich intensiver: „Ich war immer mein eigener Herr, jetzt ...muss ich drei andere fragen“, „Man kann plötzlich nicht mehr machen, was man will...“. So ist es äußerst wichtig für alle Befragten, dass ihr jeweiliges Eigentum durch entsprechende Gesellschaftsverträge abgesichert ist. Boden und Gebäude werden der Gesellschaft lediglich zur Nutzung überlassen und sind daher auch bei einem Scheitern der Kooperation unangetastet. Schwieriger wird dies z.B. bei Lieferrechten, gemeinsam erworbenen Flächen oder Immobilien, mit deren Rückübertragung Anwälte im Falle des Scheiterns manchmal noch Jahre beschäftigt werden.

#### 4.2.2 Arbeitsorganisation

Wie bereits dargestellt, ist die Anfangszeit in vielen Kooperationen mit Anlaufschwierigkeiten behaftet. Diese resultieren sowohl aus der Umstellung auf neue Produktionsverfahren, geänderten Produktionskapazitäten als auch aus Reibungsverlusten, die mit der Einführung einer geeigneten Arbeitsorganisation entstehen. Auf die Frage, wie die Arbeit neu verteilt und organisiert wurde, zeigt sich, dass eine strukturierte planerische Vorgehensweise die Ausnahme ist: „Jeder arbeitete erst mal mit den Maschinen weiter, die er kannte“. Arbeitsorganisation ist also selten geplant, benannt oder festgelegt, sondern

hat „sich herauskristallisiert“, erfolgt nach Neigungen und Fähigkeiten oder ist „sachte gewachsen“.

Wie wird mit der Einteilung der weniger beliebten Arbeiten verfahren? Hinsichtlich einer **Wertigkeit von Arbeit** sagten nahezu alle Befragten, dass es keine guten und schlechten Arbeiten gebe und auch nicht geben dürfe. Es gehe darum, anstehende Arbeiten möglichst zügig und effektiv zu erledigen. Aus den gescheiterten Kooperationen wurde hingegen berichtet, dass ab einem bestimmten Spannungsgrad, der sich zwischen den Personen aufgebaut hatte, plötzlich Arbeiten und Arbeitsumfang der einzelnen Partner bewertet wurden und Anlass für Konflikte boten.

Um die Potenziale von Kooperationen ausschöpfen zu können, ist die **Spezialisierung** seiner Mitglieder erforderlich. Dies schafft Freiräume für die Betroffenen, da weniger Zeit für die Arbeitserledigung benötigt wird: „Man hat plötzlich den Kopf frei für Sachen, über die man vorher gar nicht nachdenken konnte“. Die so gewonnene Zeit wird als Freizeit oder auch für die strategische Planung des Gesamtunternehmens genutzt. Die Spezialisierung birgt jedoch auch Nachteile in sich, bspw. durch Einseitigkeit und Monotonie. In einigen Kooperationen wird versucht, dies zu umgehen, indem Arbeitsbereiche wechseln oder z.T. auch gemeinsam erledigt werden: „Es macht mehr Spaß, zu zweit über den Acker zu laufen und nach Unkraut zu gucken“, „Obwohl einer für z.B. den Weizen zuständig ist, können auch alle anderen ihren Senf dazu abgeben“. Durch die gemeinsame Bewertung der Bestände soll auch die zu starke Einengung auf einen Bereich und somit der „Fachidiot“ verhindert werden.

#### 4.2.3 Entscheidung und Verantwortung

Wie beim eingebrachten Vermögen so entsteht auch bei Entscheidungen plötzlich eine Gewaltenteilung die von den betroffenen Landwirten unterschiedlich beurteilt wird. Ein Landwirt skizziert nüchtern folgendes Bild: „Landwirte sind für eine Zusammenarbeit im Wesentlichen ungeeignet, weil sie selbst in ihrem Leben nie eine Kontrolle haben über sich ergehen lassen und immer Einzelkämpfer gewesen sind. Sie haben die gute Möglichkeit, für ihre Fehler immer Ausreden in Anspruch zu nehmen, z.B. das Wetter war schlecht – eigentlich haben sie nie selbst Schuld...Wenn diese selbstherrlichen Menschen dann aufeinander treffen, ist es eben schwer, dass einer zurücksteckt und eine gemeinsame Meinung gefunden wird“.

Die **Abgabe von Entscheidungsbefugnissen** wurde in allen Gesprächen umfangreich dargestellt. Von manchen Kooperationspartnern wird diese Einschränkung der eigenen Entscheidung als Verlust empfunden und bleibt eine Gratwanderung zwischen Fremd- und Selbstbestimmung. Ein Großteil

der Befragten sagte aus, dass die Entscheidungsqualität verbessert werde, wenn sich alle Kooperationspartner mit ihrer spezifischen Kompetenz und Meinungsvielfalt am Entscheidungsprozess beteiligen. Unreflektierte Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“ unterbleiben. Der Zeitbedarf hierfür wird in Kauf genommen: „...das ist zwar manchmal langwierig, aber mit dem Ergebnis können dann auch alle leben“. In erfolgreichen Kooperationen wird die Möglichkeit, sich mit dem Partner abzusprechen, als eine Bereicherung und nicht als Beschränkung empfunden. Bei klar definierten Verantwortungsbereichen sind auch die **Entscheidungskompetenzen** leichter abzugrenzen. Jeder der Beteiligten hat für seinen Arbeitsbereich einen Verfügungsrahmen bzw. einen Entscheidungsfreiraum, auf den auch Wert gelegt wird.

Arbeitswirtschaftlich ausgelastete Kooperationspartner sind froh, wenn sie die Arbeiten und damit auch die Entscheidungen für ihren eigenen Bereich bewältigen können. Sie haben damit nur einen geringen Bedarf, in den Arbeitsbereichen ihrer Partner mitzumischen.

Mit der Bildung der Kooperation entstehen **neue Verantwortungsbereiche** und bisherige können abgegeben werden. Die Definition dieser Bereiche erfolgt meist ohne formelle Planung, sondern ergibt sich im Tagesgeschäft, über das eingebrachte Inventar, besondere Fähigkeiten etc. Bei der Strukturierung von Entscheidungs- und Verantwortungsbereichen werden „Löcher“ erwähnt, also Aufgaben, die keiner gerne übernehmen wollte oder an die keiner gedacht hat. Aus gescheiterten Kooperationen wird berichtet, dass zwar die Verantwortung für (hier schlechte) Ergebnisse an einen der Kooperationspartner übertragen werden, nicht aber die vorangegangenen Entscheidungen, die zu den Ergebnissen geführt haben. Der benannte „Sündenbock“ empfindet die ihm zugewiesene Rolle wenig attraktiv und ist bestrebt, sich daraus zurückzuziehen. In erfolgreichen Kooperationen gelingt es, dass unliebsame Aufgaben- und Verantwortungsbereiche von Kooperationspartnern übernommen werden (manchmal im Wechsel), oder als Dienstleistung an Dritte vergeben werden.

#### 4.2.4 Entwicklung und Ziele

Der Großteil der untersuchten Kooperationen besteht schon seit Jahren und die Aufmerksamkeit der Landwirte gilt mittlerweile weniger internen gruppendynamischen Prozessen, sondern mehr der strukturellen Entwicklung ihrer Kooperation. Deutlich wird, dass der Beginn von Kooperationen mitunter geprägt ist von einer **Aufbruchstimmung**, die enorme Arbeitskapazitäten freizusetzen vermag: „Es herrscht Euphorie...“. Investitionen ermöglichen plötzlich Wachstumsschritte, wie sie im Einzelbetrieb nicht möglich gewesen wären und geben dem Fortbestand der Betriebe neue langfristige Perspekti-

ven. Grenzen werden dadurch verschoben oder rücken gänzlich aus dem Blickfeld.

In der nächsten Phase werden zunehmend Grenzen deutlich, eine gewisse **Ernüchterung** setzt ein. Die Routine im Alltag zeigt dann, dass Kooperationen kein Wundermittel sind, sondern primär ein Hilfsmittel zur Kostenminimierung. Kooperationen unterliegen damit den gleichen Wachstumszwängen wie alle anderen Betriebe und der Erfolg hängt vom Fleiß und Engagement seiner Bewirtschafter ab. Im Einzelbetrieb ist erfolgsbestimmend, Kostenstrukturen, Anforderungen des Marktes und soziale Ziele der Betriebsleiterfamilie in Einklang zu bringen. In Kooperationen kommt eine weitere Dimension dazu: die Interessen und Ziele der Kooperationspartner.

#### Kernaussagen 4.2 „Durchführung“

- Der Beginn der Zusammenarbeit zeichnet sich durch Improvisation und Konflikte aus. Beratung könnte diese durch gezielte Planung der Arbeitsorganisation verringern.
- Die Veränderungen werden besser verarbeitet, wenn die Kooperationspartner sie schon in der Planungsphase abschätzen konnten.
- Die neue Arbeitsorganisation ist selten das Ergebnis einer gezielten Planung, sondern ergibt sich meist von selbst.
- Gemeinsames Entscheiden oder das Abgrenzen von Entscheidungsbereichen muss geplant und erlernt werden.
- Die Arbeitsteilung erfolgt ohne Einteilung in beliebte und unbeliebte Tätigkeiten, da dies den Arbeitsablauf hindern würde.
- Die Spezialisierung der Kooperationspartner bringt überwiegend Vorteile, aber auch Nachteile wie Monotonie oder Betriebsblindheit.
- Verantwortungsbereiche werden selten schon im Vorfeld geklärt. Unbeliebte Aufgabenbereiche können zu Konflikten führen, ebenso schlechte Ergebnisse, für die ein Einzelner verantwortlich gemacht wird.

### 4.3 Auflösung

Etwa ein Viertel der Befragten waren mit einer Kooperation gescheitert. Dabei fiel auf:

- Kooperationen müssen zwar erfolgreich sein, um langfristig Erfolg haben zu können. Der Erfolg allein garantiert aber nicht deren Fortbestand. Bei den gescheiterten Kooperationen waren auch wirtschaftlich sehr erfolgreiche Kooperationen vertreten.
- Lediglich in einer Kooperation gelang es den Beteiligten, die Auflösung so partnerschaftlich zu gestalten, dass auch heute noch „normal“ miteinander kommuniziert werden kann: „Man hat sich ohne Streit geeinigt“. Bei allen anderen Gesprächsteilnehmern sind die Kontakte heute gestört

und eine normale Kommunikation ist trotz gemeinsamer Bekannter und dem Leben in der Berufs- bzw. Dorfgemeinschaft nicht möglich.

Der Redebedarf der Gesprächsteilnehmer aus gescheiterten Kooperationen ist sehr groß. Er zeugt von einem großen Rechtfertigungsdruck, begründet durch das Gefühl der Enttäuschung und dem Scheitern von Lebensentwürfen, die weit über das Maß regulärer Geschäftsbeziehungen hinausgehen. Die Schilderungen, wie intensiv mit Rechtsanwälten nach Beendigung der Kooperation weiter gestritten wird, zeigt das Ausmaß der Verletzungen und den geringen Fortschritt der Verarbeitungsprozesse zur Aussöhnung (auch mit sich selbst).

#### **Kernaussagen 4.3 „Auflösung“**

- Die Auflösung einer Kooperation ist ein Ereignis, das über wirtschaftliche Zahlen hinausgeht und in der Folge fast immer ein dauerhaft gestörtes Verhältnis der ehemaligen Partner nach sich zieht.

## 4.4 Diskussionen und Konflikte

Diskussionen und Konflikte entstehen immer dort, wo zwei oder mehr Menschen gemeinsam agieren. Konflikt (aus dem Lateinischen für „Zusammenstoß“) bedeutet Auseinandersetzung, Streit, auch Zwiespalt, Widerstreit der Motive. Ihre Entstehung und Bewältigung ist heute ein ganzes Forschungsfeld, dem wir einige Anregungen entnommen haben.

Jeder bringt seine (Wert-) Vorstellungen, Wünsche und Ziele in den Alltag mit ein, wobei er nur begrenzt zu variieren bereit ist. Dabei muss nicht jede Meinungsverschiedenheit oder Diskussion einen handfesten Konflikt in einer Kooperation auslösen. Solche entstehen erst, wenn eine Einigung nicht möglich ist, keiner bereit ist nachzugeben, oder die Meinungsverschiedenheit nicht besprochen wird.

Bei der Befragung wurde ein sehr kleiner Teil an Zusammenschlüssen gefunden, die über sich sagten „kritische Phasen gab es nicht, immer nur Wachstum“. Das ist sicher nicht der Normalfall, viele der befragten Kooperationen berichten, dass die Kooperationspartner zumindest zeitweilig größere Schwierigkeiten miteinander hatten.

Offensichtlich treten Konflikte immer auf. In erfolgreichen Kooperationen gelingt es aber, diese zu lösen. Konflikte werden vereinzelt nicht wahrgenommen oder als unbedeutend bewertet. Diese Kooperationen haben damit Energien und freie Kapazitäten, die sie in weitere Wachstumsschritte investieren können. Bei unbearbeiteten Konflikten besteht aber die Gefahr, dass

sie lediglich verdrängt werden, sich aufstauen und mit zeitlicher Verzögerung zu einem schweren Streit führen.

An gescheiterten Kooperationen wird deutlich, dass aufgrund unbearbeiteter Konflikte die gesamte Kooperation ins Stocken gerät und eine erfolgreiche, rationale Arbeit behindert wird. Diese Kooperationen bleiben an einer Stelle stecken und verbrauchen viel Kraft, um die Fallstricke, in die sie sich verwickelt haben, zu entwirren. Weitere Misserfolge führen unweigerlich zu weiteren Störungen, die eine erfolgreiche rationale Arbeitserledigung durch motivierte Kooperationspartner behindert und alle Aufmerksamkeit bindet. Dies wurde bei der Auswertung der Gespräche deutlich. Je schwieriger und angespannter die Situation in einer Kooperation im Zeitablauf wird, desto intensiver wurden Auseinandersetzungen mit den Kooperationspartnern geschildert. Der Gesprächsanteil über betriebliche Themen wurde immer kleiner und letztlich auf die Vehikel, die konfliktauslösenden Themen, reduziert.

### 4.4.1 Funktion von Konflikten

Die Mehrheit der befragten Landwirte arbeitet in erfolgreichen Kooperationen, die in ihrer Entwicklung fast alle eine oder mehrere schwierige Phasen überstanden haben. Konfliktträchtige Phasen haben nicht ausschließlich zerstörerische oder lähmende Wirkung auf die Entwicklung, sondern deren Überwindung kann auch die gemeinsame Unternehmung stärken. Dabei ist entscheidend, dass am Ende der Meinungsverschiedenheit eine Lösung steht, die alle Beteiligten befriedigt. Dafür kann es auch nötig sein, Abstriche von den eigenen Vorstellungen zu machen. Besonders zu Kooperationsbeginn wurde von intensiven Annäherungsprozessen berichtet, die sogar den Fortbestand der Kooperation in Frage stellten, schließlich aber einer Beziehungsklärung dienten.

Die Form der Auseinandersetzungen spielt dabei eine untergeordnete Rolle, sie kann als handfester Streit, Diskussion oder auch Gespräch wahrgenommen werden. Dieser Austausch dient einer **gegenseitigen Annäherung** und beinhaltet die gegenseitige Darstellung individueller Werte über Arbeitsqualitäten, Neigungen, Empfindlichkeiten etc. Bei der Planung einer Kooperation werden zwar vor Beginn Ziele benannt, sie sind aber meist globaler Natur, wenig detailliert und beziehen sich fast ausschließlich auf Sachthemen (das ES im TZI-Dreieck). Den privaten Bereich oder die Gemeinschaft betreffende Themen sind eindeutig nachgeordnet, sofern sie überhaupt benannt werden.

Erst bei der Umsetzung der Kooperationsziele wird das Ausmaß der Veränderungen für deren Bewirtschafter deutlich und häufig erfolgt erst zu diesem Zeitpunkt eine **individuelle Zielformulierung** und **Meinungsbildung**.

Diskussionen bei Meinungsverschiedenheiten und Konflikten sind im Ergebnis erste Vereinbarungen über den Umgang miteinander und helfen, das **Rollenverständnis** zu prägen.

Im Ergebnis eines Konfliktes werden **Lösungen** erarbeitet und für die Zukunft **Lösungsstrategien** gefunden. Dabei ist stets zu hinterfragen, ob das Thema nicht vorgeschoben ist. Ein typisches Beispiel: A lässt den Oberlenker vom Trecker zum wiederholten Male im Regen liegen, was B zu einem Streit provoziert. Dieses Thema ist vorgeschoben, vor dem eigentlichen Streitpunkt, nämlich die Einstellung zu Arbeitsqualität und Sorgfalt im Umgang mit dem gemeinsamen Eigentum. Um den Konflikt nachhaltig zu klären, muss also auch eine Einigung über diese Punkte erfolgen.

Konflikte und Diskussionen sind damit sachliche und soziale Lernfelder, indem sie Sachinformationen liefern und die Beteiligten befähigen, sich zu artikulieren.

#### 4.4.2 Konflikthalte und -ursachen

Zu der Frage, über welche Themen in Kooperationen gestritten und diskutiert wird, kristallisierten sich drei Themenblöcke heraus:

1. **Arbeitsqualität:** bezüglich Ordnung, Systematik und Sorgfalt herrschen recht unterschiedliche Auffassungen;
2. Meinungsverschiedenheiten, die im **zwischenmenschlichen Bereich** anzusiedeln sind und meist aus unterschiedlichen persönlichen Zielen entstehen (z.B. Arbeitszeit – Freizeit) und
3. **produktionstechnische Fragen**, sofern die Diskussionen wirklich fachliche Ursachen haben und nicht stellvertretend als Vehikel einer Auseinandersetzung genutzt werden.

Viele Streitigkeiten entpuppen sich als Stellvertreterkonflikte und sind damit lediglich Aufhänger für Unstimmigkeiten, deren Ursache im zwischenmenschlichen Bereich liegen.

Vielfach wird ein offener Streit zunächst vermieden: „...dann muss man eben trocken schlucken“, „...es baut sich etwas auf...“. Wird aber eine Toleranzschwelle überschritten, kommt es zum Ausbruch, weil „das Fass voll ist“. Nun ist die Konfliktfähigkeit der Partner gefragt, ob sie Strategien entwickelt haben, mit Unstimmigkeiten umzugehen.

Grundsätzlich sind die **Ursachen** eines Konfliktes in vier Bereiche zu gliedern:

1. Missverständnisse, unterschiedliche Interpretationen;
2. divergierende Ziele und Interessen;
3. unterschiedliche Werte und Grundsätze und
4. unterschiedliche Erfahrungshintergründe, Wissensstand, Informationen.

Die **Auslöser** des Konfliktes hingegen sind aufgesetzte Themen aus den verschiedenen Ursachenkomplexen.

Häufig trat in den Gesprächen zutage, dass über Unstimmigkeiten lange nicht geredet wird, was keineswegs eine Lösung darstellt. Im Gegenteil: Der innere Druck nimmt immer stärker zu und wegen einer Lappalie kommt es dann zum Ausbruch der Emotionen.

Hier ist es eine Anforderung an die Beratung, Konfliktbereiche vorausschauend zu bearbeiten, so dass sie ohne dauerhaftes Zerwürfnis von den Partnern gelöst werden können. Dabei können nicht alle Eventualitäten berücksichtigt werden, auf der Basis einer individuellen vertraglichen Grundlage kann aber bereits im Vorfeld vieles geklärt werden.

#### 4.4.3 Konfliktlösungsstrategien

Konflikte unbearbeitet stehen zu lassen, ist ein Spiel auf Zeit. Aus gescheiterten Kooperationen wird berichtet, dass Kooperationspartner sich ab einem gewissen Zeitpunkt, an dem Konflikte und Meinungsverschiedenheiten umfangreich angestaut wurden, einer Kommunikation komplett verweigern. Den Schilderungen der Landwirte kann entnommen werden, dass im weiteren Verlauf die Arbeit leidet, weil die Organisation und Arbeitsaufteilung blockiert sind und schon kleine Begebenheiten eskalieren.

Folgende Strategien zu einer erfolgreichen Konfliktbewältigung können den Interviews entnommen werden:

- Konflikte werden durch regelmäßige Besprechungen weitgehend vermieden.
- Konflikte werden übergangen oder nicht als solche wahrgenommen.
- Konflikte werden durch frühzeitiges Ansprechen bearbeitet, bevor die Fronten sich verhärten.
- Konflikte können durch ein persönlich vorhandenes Potenzial an Lösungsstrategien gelöst werden (Gesprächs- und Kompromissbereitschaft, Zuhören-Können, Nachgeben).

Nach MONTAMEDI (1999) hat der amerikanische Psychologe Bruce Tuckman bereits 1965 für Teams eine Regelmäßigkeit herausgefunden, mit der Konflikte entstehen. Allein zu wissen, dass es in einem Team zu Konflikten kommt, kann eine Entlastung für den Einzelnen sein. Er braucht sich nicht schuldig zu fühlen, oder als wenig geeignet für ein Team. Die von Tuckman entwickelte **Teamuhr** ist auf alle Teams übertragbar, sei es eine Ehe, eine Familie, ein Sportlerteam oder eben eine landwirtschaftliche Kooperation. Anhand der Teamuhr können sowohl Ursachen als auch Lösungsstrategien erarbeitet werden.

In der Teamuhr werden vier Phasen eines Konfliktes unterschieden, die Teams regelmäßig durchlaufen:

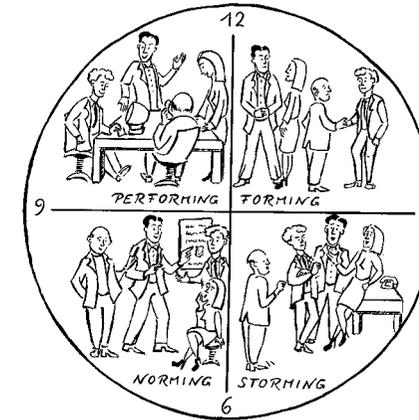
**Forming:** Diese Phase ist gekennzeichnet von Unsicherheit und Höflichkeit. Hier kommt es darauf an, dass sich die Partner Zeit füreinander nehmen, miteinander reden, Ziele transparent werden, jedes Mitglied der Kooperation seinen Platz findet.

**Storming:** Hier kommt es entweder zu einem offenen Streit, weil man mit den ersten Vereinbarungen nicht zurechtkommt - es stürmt. Oder der Konflikt schwelt unter der Oberfläche - man ist gereizt oder zieht sich innerlich zurück. Gelingen hier erste konstruktive gemeinsame Schritte, gelangt das Team in die dritte Phase.

**Norming:** Das Team gibt sich Normen, also Rahmenbedingungen und Regeln. Es werden Möglichkeiten der Zusammenarbeit besprochen und tragfähige Kompromisse gesucht.

**Performing:** Erst jetzt ist das Team in der Lage, sich effektiv um seine Aufgaben zu bemühen. Diese Phase ist gekennzeichnet durch eine Atmosphäre der Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung. Die inhaltliche Arbeit steht im Vordergrund.

Abbildung 4: Die Teamuhr nach Tuckman



Quelle: MONTAMEDI (1999)

Hierzu ein Beispiel:

**Forming:** A und B melken gemeinsam ihre Kühe. B hat dadurch weniger Zeit, sich um die Direktvermarktung der Milch zu kümmern. A sagt, er schafft das Melken auch allein und melkt einige Monate allein.

**Storming:** Zunehmende Probleme mit der Eutergesundheit! B melkt doch wieder mit, keiner ist damit zufrieden.

**Norming:** Nach langen Besprechungen fällt die Entscheidung, eine zusätzliche Arbeitskraft einzustellen.

**Performing:** Die Milch gewinnt wieder ihre ursprüngliche Qualität, A und B sind entlastet und können die Direktvermarktung ausbauen.

Menschen, die einen fairen und guten Umgang miteinander pflegen, brauchen nicht mehr für jede Phase ein Viertel der Teamuhr. Es kommt darauf an, sich durch Ideenreichtum und gute Konfliktbewältigung eine möglichst lange Phase im „Performing“ zu erarbeiten. Tritt eine Veränderung ein, beginnt der Zyklus von neuem. Je öfter ein Team die Uhr durchläuft, um so schneller und geübter erreicht es die Performing-Phase.

Für ein Team kann es sehr hilfreich sein, in Konfliktphasen eine Moderation z.B. durch einen Berater zu haben, der mit solchen Phasen vertraut ist. Eine Eskalation kann dadurch verhindert werden. Gerade am Beginn der Kooperation besteht die Gefahr, dass das Team im „Storming“ zerbricht. Da anleitende Teamleiter kaum verfügbar sind, kann diese Aufgabe dem Berater

zufallen. Hat das Team einmal die Teamuhr durchlaufen, können weitere Durchläufe auch ohne Berater gelingen.

#### Kernaussagen 4.4 „Diskussionen und Konflikte“

- Konflikte entstehen immer.
- In Kooperationen bestehen Tendenzen, Konflikte unbearbeitet stehen zu lassen und erst nach einer unproduktiven Streitphase zu lösen.
- Die Ursachen eines Konfliktes entsprechen meist nicht dem Auslöser. Dieser ist fast immer ein Detailproblem aus einem Ursachenkomplex.
- Dem Scheitern von Kooperationen gehen Konflikte voraus, die nichts mehr mit rationalen Überlegungen gemein haben.
- Beratung ist gefordert, potenzielle Konfliktthemen zu bearbeiten und geeignete Mechanismen zur Konfliktbewältigung zu entwickeln. Der Berater sollte gerade in der Anfangsphase die Konfliktlösung begleiten.
- In der Teamuhr werden vier Phasen unterschieden, die jeder Konflikt durchläuft. Am Ende steht eine für alle befriedigende, inhaltliche Arbeit.

## 4.5 Kommunikation

Erfahrene Kooperationspartner deuten immer wieder auf die zentrale Bedeutung erfolgreicher Kommunikationsstrukturen in ihrer Zusammenarbeit hin. Diese werden für laufende Kooperationen bedeutsamer als vertragliche Regelungen angesehen: „GbR-Vertrag hin oder her, das nützt gar nichts. Es kommt auf die menschliche Kommunikation an“. Kommunikation ist unmittelbar verknüpft mit erfolgreicher Konfliktbewältigung.

Jede der befragten Kooperationen hatte eigene Modalitäten, um Informationen, Meinungen und Entscheidungen auszutauschen:

Besonders zu Beginn einer Kooperation werden **fest institutionalisierte Besprechungen** im täglichen, wöchentlichen, maximal vierzehntägigen Rhythmus als vorteilhaft angesehen. Damit wird ein regelmäßiger Austausch ermöglicht, der sonst im Tagesgeschäft so nicht erfolgen würde. Als Vorteile dieser formalen Treffen wurden genannt:

- Der Partner wird darüber in Kenntnis gesetzt, womit der jeweils andere beschäftigt ist und
- Entwicklungen werden beobachtet und ausgewertet, anstehende Arbeiten werden aufgeteilt.

Nachteilig wurde empfunden,

- dass diese Treffen anderweitig nutzbare Zeit kosten und
- dass sie manchmal zu wenig effizient seien.

Auch Aussagen aus gescheiterten Kooperationen weisen auf die Wichtigkeit eines solchen Austausches hin: „[Wir] hätten öfter miteinander sprechen müssen“.

Die Entwicklung einer **individuellen Kommunikationskultur** ist möglich und erstrebenswert. Ein Landwirt berichtet aus der Entwicklung seiner Kooperation: „Wir haben auch gelernt, dass bei Diskussionen nicht durcheinander geredet wird.“ Die Form der Kommunikation hängt dabei im Wesentlichen von den Charakteren der beteiligten Personen ab. Die einen verweigern laute Worte: „...wenn ich schreien würde, das wäre ja ein Armutszeugnis“, bei anderen findet Kommunikation mit entsprechendem Getöse statt. Wichtig sei dabei, dass „man ruhig mal miteinander härter ins Gericht gehen kann, aber es muss intern bleiben und es muss dann auch erledigt sein“.

Die Form und Intensität der Kommunikation an den Bedarf aller Partner anzupassen wird nicht immer möglich sein, und dieser wird sich im Zeitablauf auch verändern. Insgesamt wird jedoch die Kommunikation als unzureichend empfunden, was auf die Arbeitsbelastung zurückgeführt wird. Das heißt aber auch, dass Austausch und Information innerhalb des Teams nicht als Tagesgeschäft angesehen wird! Was fehlt, seien nicht nur die Informationen über betriebliche Abläufe, sondern bemängelt wurde auch „...man spricht eigentlich viel zu wenig, man müsste sich mehr Zeit nehmen, um herauszufinden, was der andere denkt.“ In den Diskussionen den Umgang mit **Kritik** zu erlernen, wird dabei als besondere Schwierigkeit empfunden: „...jemanden zu sagen, das find` ich richtig Scheiße von dir, ist mit das Schwierigste“. Kritik wird mitunter nicht direkt formuliert, sondern auf Umwegen beim Ehepartner oder einem anderen Kooperationspartner erst eingeübt und reflektiert, ehe sie direkt geäußert wird.

Ein Landwirt, befragt nach den Kommunikationsgewohnheiten in seiner Kooperation, umschrieb diese mit „regelmäßig grundsätzlich und unregelmäßig nach Bedarf“. Dies spiegelt sich in den Schilderungen auch anderer Kooperationen wider. Eine nicht zu unterschätzende Minimalforderung ist, „...dass jeder auch auf dem Wissenstand des anderen ist“.

**Arbeitsbesprechungen** erfolgen häufig zu festen Terminen wie täglich vor Arbeitsbeginn oder an einem festen Wochentag. Die Grenze von formalem zu informellen Treffen ist hierbei fließend. In einigen Fällen finden diese in einem angenehmen Rahmen als gemeinsames Frühstück oder abends ohne Zeitdruck in gemütlicher Runde bei einem Abendessen statt.

**Gesellschaftertreffen** zur „Manöverkritik“ werden ein- bis mehrmals jährlich angesetzt, wobei externe und professionelle Unterstützung durch einen neutralen Dritten Vorteile bietet. Diese Funktion wird von Steuerberatern oder Ringberatern übernommen. Sie kennen die Betriebe meist gut

durch ihre Arbeit, sind fachlich kompetent und haben den Vergleich zu anderen Betrieben. Als neutrale Dritte können sie dabei konträre Standpunkte leichter relativieren, indem sie Vorschläge äußern, die bei bestehendem Vertrauensverhältnis auch angenommen werden.

Um einen kontinuierlichen Kommunikationsfluss im Tagesgeschäft zu gewährleisten, werden für schnelle Absprachen Handy und Telefon teilweise sehr intensiv genutzt.

Wie bereits dargestellt, basiert ein Großteil der Missverständnisse auf unzureichenden Informationen. Um dem entgegenzuwirken, entwickelte eine Kooperation ein Aufzeichnungssystem, wobei offen aushängende Listen mit Art und Umfang der Arbeitsleistung ausgefüllt wurden. In einer Art des stillen Dialogs wurde so **Transparenz** geschaffen, ohne dass ein Partner sich gemäßregelt fühlen muss mit der Frage, was er denn bitte heute gearbeitet habe. Datentransparenz ist nicht nur ein Kommunikationsmittel, sondern durch den Austausch von Informationen werden zugleich Tätigkeiten und Sachbestände dokumentiert, die als **Datengrundlage für Auswertung und Planung** genutzt werden.

Die Kommunikation ist damit nicht nur ein Austausch von Informationen als Hilfsmittel einer rationellen Arbeitsorganisation, sondern Kommunikation ermöglicht gleichzeitig **Gruppeneffekte**, die einem einzelnen Landwirt verschlossen bleiben. Diese Effekte ergeben sich aus dem gemeinsamen Erarbeiten von Lösungen, durch den Austausch von Kenntnissen und Fähigkeiten.

Durch Diskussionen wird die **Qualität von Entscheidungen** verbessert, die Meinung Mehrerer findet Berücksichtigung und das Gespräch bietet **Reflexionsmöglichkeiten**. Der Einzelne muss sich somit immer wieder vergegenwärtigen: Was sind die **betrieblichen Ziele** unserer Kooperation und was sind meine **persönlichen Ziele**? Diskussionen ermöglichen das Ausbalancieren der Sach- und Beziehungsebene, um so das Oberziel, den Erhalt und das Wachstum der Kooperation auf wirtschaftlicher und persönlicher Ebene zu ermöglichen. Dies erfolgt, indem **Spannungen** oder **Unstimmigkeiten** möglichst frühzeitig angesprochen werden.

#### Kernaussagen 4.5 „Kommunikation“

- Fest institutionalisierte Besprechungen werden trotz des Zeitaufwandes als vorteilhaft empfunden und nehmen in ihrer Frequenz im Laufe der Zeit ab.
- Die Form und Intensität der Kommunikation ist sehr unterschiedlich. In florierenden Kooperationen sind aber alle Partner mit dem erreichten Status zufrieden. Ideenreichtum, Einfühlungsvermögen und Offenheit erleichtern das Finden einer gemeinsamen „Kommunikationskultur“.

- Kommunikation ist nicht nur Hilfsmittel zum Informationsaustausch, sondern vergrößert durch „Gruppeneffekte“ das Ideen-, Organisations- und Erfolgspotenzial des Teams.
- Erfolgreiche Kommunikation ermöglicht ein Gleichgewicht des TZI-Dreiecks, indem neben der Sachebene auch die persönliche und Teamebene angesprochen wird.

## 4.6 Kooperationspartner: Persönlichkeiten kommen zusammen

Aus 25 Interviews können keine einheitlichen Aussagen über Menschen, ihre Ziele, Beziehungen oder Eigenheiten gewonnen werden. Auch bei einer sehr viel größeren Zahl an Gesprächen wäre es schwer, eine Art Typologie von erfolgreichen Kooperationspartnern herauszufiltern. Selbst bei ähnlichen Verträgen und Betriebsstrukturen sind die Beziehungen und Eigenheiten der Partner völlig unterschiedlich. Ein wichtiges Ergebnis der Befragungen lautet demnach: Ein Gelingen der Zusammenarbeit ist nicht primär an wirtschaftliche Faktoren gekoppelt. Zwar muss die wirtschaftliche Basis vorhanden sein; im Vordergrund aber stehen die beteiligten Menschen. Im Folgenden wird daher die Vielfalt der Menschen und ihrer Handlungsweisen beleuchtet. Verknüpfungen zum Ge- oder Misslingen der Zusammenarbeit werden hergestellt.

### 4.6.1 Beziehung: Mein Partner und ich

In der Regel gehen die Beziehungen unter Kooperationspartnern über ein rein rationales, inhaltlich orientiertes Zusammenarbeiten hinaus. Dies ist bedingt durch eine oft einschneidende Umstellung der Arbeitsorganisation und –gewohnheiten, die sich oft weit in die Psyche der Beteiligten hinein auswirken. Solche Änderungen sind bedingt durch folgende Faktoren:

- Die Gewohnheit einer selbstbestimmten, unabhängigen Arbeitseinteilung und Entscheidungsfindung wird gebrochen: „Ich war immer mein eigener Herr...“.
- Offenheit und Transparenz ist ungewohnt.
- Aus „Mein“ und „Dein“ wird „Unser“.
- Fragen an den Partner stellen fällt schwer.
- Einsicht von Fehlern oder Fehlentscheidungen fällt schwer – besonders gegenüber anderen.

- Es gibt keinen Vorgesetzten, keine Hierarchie, die Beziehungen im Vorfeld klärt. Rechtlich sind die Partner i.d.R. gleichgestellt.

Fast immer gehört zur Zusammenarbeit eine **stark emotionale Komponente**. Diese prägt auch die Beziehung. Es fällt auf, dass nahezu alle Interviewpartner versuchen, den emotionalen Aspekt ihrer Zusammenarbeit auf eine rationale, kooperative Ebene zu bringen. Sie versuchen, dem Partner möglichst viele Freiheiten zu lassen: man „reißt sich zusammen“, oder „das Persönliche sollte man im Hintergrund lassen“.

Dennoch ergeben sich in einer Kooperation Rollen- und Verhaltensmuster, die hier näher beleuchtet werden. Mit diesem Hintergrund wurden unterschiedliche **Beziehungsstrukturen** der Kooperationspartner gefunden:

- Chef- Untergebenen- Beziehung (wurde nie direkt geäußert, jedoch von den Interviewern in einigen Fällen vermutet);
- einer oder zwei Gesellschafter machen die Arbeit und haben das Sagen, die übrigen Gesellschafter bringen lediglich ihr Inventar ein;
- Dreier- Beziehung, wobei ein Partner außen vor bleibt;
- partnerschaftliche Beziehungen mit stark ausgeprägter privater Komponente;
- partnerschaftliche Beziehung auf rein beruflicher Basis oder
- Geschäftsführer ist der „Anführer“ in einer nach außen gleichberechtigten Partnerschaft.

Auf Beziehungen, die in allen Bereichen vollkommen gleichberechtigt sind, sind wir im Verlauf der Untersuchungen nicht gestoßen. Jeder hat Bereiche, die er als Stärke empfindet, oder für die er Verantwortung übernimmt. Wesentlich für das Gelingen einer Zusammenarbeit ist das Potenzial der **Ergänzung**. Das kann emotional sein: Der eine Partner ist ausgeglichen, ruhig, der andere eher aufbrausend. Die Ergänzung ergibt sich in den von uns untersuchten Fällen vordergründig - zunächst aus dem eingebrachten Inventar. Schwierig scheint dementsprechend öfter die Zusammenlegung gleicher Bereiche (Milchvieh, Ackerbau) zu sein. Derjenige, der „abgibt“ empfindet sich zunächst als Unterlegener. Im Alltag der Kooperation bedeutet Ergänzung, dass jeder seine Bereiche hat, der andere ihn und seine Arbeit schätzt, eine produktive Zusammenarbeit stattfinden kann und ein Reservoir an Konfliktbewältigungsstrategien vorhanden ist.

**Schwierigkeiten** stellen sich ein, wo ein starkes Ungleichgewicht bzw. kaum Ergänzungen vorhanden sind:

- Unterschiedliche Ziele: Ein Partner sieht die Rente vor sich, der andere aber weitere Wachstumsschritte der Kooperation.
- Unterschiedliches Bildungsniveau: Einer weiß deutlich mehr, der andere fühlt sich unterlegen.
- Große Altersunterschiede; dadurch verschiedene Werte, Normen, Ziele.

Die Kunst scheint darin zu liegen, über die Tatsachen hinweg ein Gefühl der Ergänzung herzustellen: Alle Partner müssen ihre Zusammenarbeit als Vorteil für sich empfinden.

Vielen scheint ein rein wirtschaftlicher Vorteil zu genügen, andere benötigen ein Mitspracherecht oder gar die Chef-Rolle. Im Vorfeld wurden Erwartungen und Ziele offenbar selten geklärt, die Partner lernten sich erst im Laufe der Zusammenarbeit richtig kennen. Daraus resultierten Enttäuschungen: die Beziehung ist nicht so gleichwertig wie erwartet, Ziele divergieren, Erwartungen werden nicht erfüllt. Die Situation eskaliert dann, wenn ein Partner auch langfristig keinen Vorteil in der Kooperation mehr sieht.

#### 4.6.2 Motivation und Ziele

Die Motivation, eine Kooperation zu gründen, ist schon anfänglich unter den Vorteilen einer Kooperation beschrieben. Insgesamt hat jeder Partner eine Vielzahl von Faktoren, die ihn motivieren. Obenan steht der Verdienst: „Ich will Geld verdienen“, ein „Mehr an Zeit für die Familie“ sowie „Arbeitsentlastung“. Daneben stehen individuelle Ziele wie die Verwertung einer zweiten Hofstelle, die Entlastung der Familienmitglieder oder eine Auslastung des Kuhstalles. Die interviewten Landwirte empfanden als Vorteil, wenn eine Zielsetzung bereits bei der Planung besprochen wurde. Im Rahmen der Betriebsentwicklungsplanung wurden wirtschaftliche Ziele detailliert behandelt. Differenzierte persönliche Ziele der Betriebsleiterfamilien wurden aber nur selten geklärt. In einem Fall entstand hieraus ein schwerer Konflikt: A wollte den Einstieg in den Ausstieg (seine Rente), aber B wollte richtig „durchstarten“. Diese Problematik ist anfangs nicht richtig bewusst gewesen. Nach fast zwei reibungslosen Jahren „gab's dann den Stillstand“. Wenn keine Übereinstimmung der angestrebten Ziele erfolgt ist, kann keine Einigung über den Weg zum Ziel erreicht werden.

Auch während der Arbeit in einer Kooperation braucht es ein gewisses Maß an Motivation, um Schwierigkeiten, Rückschläge und Nachteile zu überwinden.

Motivation und Ziele kann man nach unseren Erfahrungen in zwei Bereiche einteilen:

1. Ziele, die sich aus einer **ökonomischen Notwendigkeit** ergeben (Milchquoten, Stall-, Maschinenauslastung, Flächen, Arbeitsbelastung etc.) und
2. Ziele, die sich aus der **persönlichen Situation** und Einstellungen ergeben (Absicherung der Hofnachfolger, bevorstehender Ruhestand, Bedarf an Austausch, Ausbau von persönlichen Lieblingsbereichen etc.).

Eine Absprache bei der Planung, die über den erstgenannten Bereich hinaus geht, ist von Vorteil, um in der Zusammenarbeit eine gemeinsame Linie verfolgen zu können.

Einige Landwirte wiesen darauf hin, dass gemeinsame Ziele die Zusammenarbeit fördern, wobei diese Ziele über die rein ökonomischen hinaus gehen müssten. Die Motivation, zielorientiert und gewinnbringend zu arbeiten, ergibt sich aus einem klaren Ziel, dass erreichbar ist. Fällt das Ziel weg, schwindet auch der Arbeitseifer. Eindrückliches Beispiel: Das Ziel des Partners war eine deutliche Arbeitsentlastung. Betriebserweiterung und Investitionen brachten aber keine mittelfristige Entlastung. Die Arbeitsmotivation dieses Partners schwand immer weiter bis zur Auflösung der Kooperation wegen massiver Konflikte.

Das Florieren der Zusammenarbeit ist also eng mit wirtschaftlichen und persönlichen Zielen gekoppelt, die beide Partner verfolgen und die mittelfristig erreichbar sein sollten.

#### 4.6.3 Charaktere und Selbstverständnis

Wie im Kapitel „Beziehungen“ beschrieben, sind ähnliche Charaktere keine Voraussetzung für das Gelingen. So beschrieben die Interviewten ihre Partner oft als sehr gegensätzlich zu sich selbst und sehen darin eher eine positive Ergänzung denn ein Hemmnis.

Zu der Frage, welche Charaktereigenschaften Landwirte für die Zusammenarbeit mit Berufskollegen mitbringen sollten, erfolgten nachstehende Aussagen:

- „der Umgang miteinander muss unbedingt ehrlich sein“;
- rationales Denken: „da muss man schon ein bisschen vernünftiger sein“;
- nicht „kleinkrämerisch“ sein und den anderen akzeptieren, wie er ist;
- Selbstbewusstsein;
- Teamfähigkeit und Konfliktfähigkeit;

- Humor und Gelassenheit: „...Dinge nicht zu ernst nehmen“;
- Risikobereitschaft und
- Kompromissbereitschaft.

Festzustellen ist, dass es sich selten um unveränderbare Charakterzüge handelt, sondern vielmehr um erlernbare Fähigkeiten und Denkstrukturen. Es fällt weiterhin auf, dass damit alle Seiten des Dreiecks der themenzentrierten Interaktion angesprochen sind: die **Sache** (rationales Denken), das **Ich** (Akzeptieren können, flexibel und selbstbewusst sein) und die **Gruppe** (Team- und Konfliktfähigkeit). Wieder wird deutlich, dass in der Gruppe nicht ausschließlich themenzentriert gearbeitet werden kann (hier: Gewinn-, Arbeitszeit-, Faktoroptimierung), sondern die soziale Komponente auch im Bewusstsein der Landwirte vorhanden ist. Es ist also nicht automatisch von erfolgreicher Zusammenarbeit auszugehen, wenn mit gemeinsamen Zielen rational an der Sache gearbeitet wird (Es). Auch die anderen Spitzen des Dreiecks (Ich und Wir) müssen gleichgewichtig integriert werden.

Die Zusammenarbeit in einer Kooperation setzt ein hohes Maß an **Lernbereitschaft** voraus. Das Arbeiten im Team ist gerade für Landwirte eine ungewohnte Situation. Ein Landwirt beschrieb den Ausgangspunkt folgendermaßen: „...die Leute sind oft einfach zu einfältig und überhaupt nicht geschult, mit anderen Menschen umzugehen. Landwirte sind für Zusammenarbeit im Wesentlichen ungeeignet...“. Damit ist umschrieben, wo eine der Hauptschwierigkeiten liegt: der Lernprozess über erfolgreiche Teamarbeit setzt erst in dem Moment ein, in dem der Kooperationspartner „vor der Tür“ steht.

**Teamarbeit ist** auch nach der Überwindung der Anfangsschwierigkeiten ein **andauernder Lernprozess**. Es wird deutlich, dass die Entwicklung einer befriedigenden Gesprächs- und Streitkultur den weiteren Verlauf der Zusammenarbeit sehr fördert. Bei Landwirten, die in einer erfolgreichen Kooperation arbeiten, fielen immer wieder die Stichworte „Kompromissbereitschaft“ und „Austausch“, „Besprechungen“, „Miteinander reden“.

Zum Lernprozess gehört auch das Abgeben-Können: Mein und Dein fällt nun weg, auch wenn jeder seine Bereiche hat, ist es nun doch ein gemeinsamer Betrieb. In nicht erfolgreichen Kooperationen gelang dieser Schritt vielfach nicht. Angeblich fällt Jüngeren der Lernprozess zur Teambildung einfacher, ebenso denen, die Vorerfahrungen durch Lohnarbeit o.ä. gemacht haben.

#### **Kernaussagen 4.6 „Kooperationspartner: Persönlichkeiten kommen zusammen“**

- Die Beziehung der Partner hat fast immer eine stark emotionale Komponente.
- Die Umstellung auf ein partnerschaftliches Arbeiten ist tiefgreifend.
- Die Motivation, eine Kooperation zu gründen und fortzuführen ist zum einen auf wirtschaftliche Notwendigkeiten oder Ziele gegründet, zum anderen auf persönliche Ziele.
- Im Vorfeld sollten sowohl die ökonomischen als auch die persönlichen Ziele besprochen werden.
- Die interviewten Landwirte empfinden eine Reihe von persönlichen Eigenschaften als vorteilhaft für das Gelingen der Zusammenarbeit. Dazu gehören rationales Denken, Toleranz, Team- und Konfliktfähigkeit, Gelassenheit und Risikobereitschaft.
- Teamarbeit ist ein fortdauernder Lernprozess. Zu Beginn erfordert dieser besondere Anstrengung.

#### **4.7 Das soziale Umfeld**

Die Kooperationspartner agieren in ihrem familiären Umfeld, das schon deshalb sehr stark ist, da der Betrieb in der Regel Lebens- und Arbeitsstätte zugleich ist. Sowohl die Ehefrauen als auch die Altenteiler und im geringeren Maße die Dorfgemeinschaft haben als Ansprechpartner, Mithelfende und Meinungsbildende großen Einfluss.

##### **a. Die Ehefrauen**

Insgesamt sind die Aussagen hier an zwei Polen anzusiedeln: Bei sehr wenigen der interviewten Landwirte spielt die Familie keine oder nur eine untergeordnete Rolle. In Entscheidungen wird sie hier nicht mit einbezogen. Ein weitaus größerer Teil der Interviewten erklärt die Rolle, Meinung und Mitarbeit der Frauen für sehr wichtig.

Ebenso wie die Arbeitssituation der Kooperationspartner ändert sich mit dem Einstieg in eine Kooperation vielfach auch die der Ehefrauen. Einige werden von Arbeiten entlastet, andere helfen weiterhin mit, nun mit anderen „Kollegen“ oder weihen ihre Mithilfe aus, z.B. in der Buchführung. Eine Kooperation bedeutet also eine Umstrukturierung, die nicht nur den Landwirt selbst betrifft. Dementsprechend betonen einige der Interviewten, dass ohne die Zustimmung der Familie eine Zusammenarbeit kaum möglich sei: „Das A und O ist, dass alle Familienangehörige für die GbR sind“. Dazu kommt, dass der Ehepartner für die anfänglichen Schwierigkeiten eine Art emotionaler Puffer ist. Aus vielen Konflikten scheinen sie etwas Aggressivität herausnehmen zu können, bzw. sind erster Gesprächspartner bei Ärgernissen.

Die Ehefrauen sehen eine Kooperation (hier GbR) in der Regel positiv. Grund ist eine erwartete geringere Arbeitsbelastung ihrer Ehepartner neben weiteren positiven Effekten für den Betrieb.

##### **b. Die Eltern und die Hofnachfolger**

Die auf dem Hof lebenden Altenteiler sind an der Meinungsbildung sowie der Bewältigung des Arbeitspensums beteiligt. Hier zeichnet sich vielfach eine Skepsis im Vorfeld ab, die sich mit Beginn der Kooperation fast immer in aktive Unterstützung wandelt. Bei erfolgreichen Kooperationen „stehen sie voll dahinter“. Bei unseren Interviews fielen etliche Zitate der Eltern wie „Kumpanei ist Lumpanei“, „Das war immer unser Land und jetzt sind da andere drauf“ oder „Hast du das denn nötig?“. Fast immer klingt dann ein Stolz der Hofnachfolger durch, es auch gegen solche Widerstände der Eltern geschafft zu haben und heute deren Unterstützung im Rücken zu haben!

Die Situationen und Perspektive möglicher Hofnachfolger ist völlig offen. Häufig sind die Kinder noch zu klein, oder sie sind bereits aus dem Haus und haben andere Interessen. In einigen Fällen arbeiteten die Hofnachfolger in der Kooperation mit. In der Regel erfolgte dies ohne Konflikte. Vereinzelt wurde von Generationskonflikten berichtet, die sich aber kaum auf den Erfolg der Kooperation auswirkten.

##### **c. Das dörfliche Umfeld und die Berufskollegen**

Noch stärker als bei den Altenteilern ist das dörfliche Umfeld anfangs voller Skepsis. Erstaunlicherweise scheinen Zusammenschlüsse heute ein noch weitgehend negativ besetztes Instrument der Faktoroptimierung zu sein. Fast durchweg erzählen die Landwirte von negativen Reaktionen: „...absolutes Unverständnis...“, „die Zusammenarbeit von vornherein totgesagt“, „Die Nachbarn waren anfangs sehr kritisch“. Mehr noch als bei den Eltern erfüllt es die befragten Landwirte mit Zufriedenheit, dem Unverständnis und Sticheleien aus dem Dorf mit nun guten Ergebnissen gegenüberzutreten. Im Falle der gescheiterten Kooperationen können die Reaktionen aus dem beruflichen und dörflichen Umfeld zur Eskalation der Konflikte beitragen. In solchen Fällen werden durch den Druck der Kollegen negative Tendenzen verstärkt.

#### Kernaussagen 4.7 „Das soziale Umfeld“

- Ein Großteil der Befragten erklärt die Rolle der Ehefrauen für sehr wichtig.
- Auch für die Familie ändert sich der Arbeitsalltag, wenn eine GbR gegründet wird.
- Ehefrauen sind Mithelfende, Meinungsbildende, emotionale Puffer und Ansprechpartner.
- Die Ehefrauen stehen Kooperationen meist sehr positiv gegenüber.
- Die Eltern der interviewten Landwirte beurteilten den Gedanken einer engeren Zusammenarbeit häufig erst sehr skeptisch, unterstützten ihn bei Erfolg der Kooperation heute aber voll.
- Die Befragten empfinden die emotionale und tätliche Unterstützung der Familie als wichtig bis unabdingbar.
- Nachbarn und Dorfgemeinschaft begegnen kooperierenden Landwirten häufig zunächst skeptisch und misstrauisch.

## 5 Empfehlungen an die Beratung

Empfehlungen sollen die Arbeit der Berater im Umgang mit (entstehenden) Kooperationen erleichtern. Dies kann schon dadurch erfolgen, dass durch die vorliegenden Aussagen ein Bild über Bedürfnisse, Sorgen und Zufriedenheit von den Landwirten vermittelt wird, die über mehrjährige Kooperationserfahrung verfügen. Für das vorliegende Kapitel wurden zum einen die Erfahrungen der Landwirte ausgewertet, zum anderen wurden Antworten auf die konkrete Frage nach Ratschlägen an Kollegen analysiert. In der Analyse, Planung und Vertragsgestaltung hat die Beratung bereits einen großen Einfluss. Welche weiteren Gestaltungselemente können in die Beratungsarbeit einfließen, um Kooperationen nachhaltig erfolgreich zu machen, bzw. deren Scheitern zu verhindern?

Der wirtschaftliche Erfolg der Kooperation ist Grundvoraussetzung für deren Existenz. Die damit verbundenen ökonomischen Erfolgsfaktoren (Markterfolg, Finanzierung, positive Gesamtentwicklung) werden von der Beratung bereits detailliert bearbeitet. Menschliche Aspekte, die maßgeblich die Erfolgsfaktoren Kooperationsbereitschaft und Management beeinflussen, weisen dagegen noch ein Potenzial auf, dass der Beratung fachliche und soziale Kompetenz abfordert. Nach PFADLER (1999) ist Kooperationsberatung ein dreifach schwieriges Feld für landwirtschaftliche Berater: sie erfordert hohe soziale Kompetenz, beratungsmethodische Kenntnisse sowie die Bereitschaft der Berater, selbst im Team (mit anderen Beratern) zu arbeiten!

Die Empfehlungen teilen sich in vier Bereiche: Einmal **Eigenschaften**, die als günstig für Partner gesehen werden. Zum anderen das Berücksichtigen von Faktoren der **Teamarbeit**, die sowohl in die Planung als auch die Durchführung der Zusammenarbeit einfließen. Das konkrete **Einüben von**

**Kommunikationsformen** und schließlich die **Planung**, die weitere Faktoren als Berechnung und Vertrag beinhalten sollten.

#### a. Eigenschaften

Landwirte sprachen eine Reihe von Eigenschaften an, die sie als unabdingbar oder förderlich für das Gedeihen einer Zusammenarbeit hielten. So entstand eine Liste, die kooperationswilligen Landwirten zur Selbsteinschätzung vorgelegt werden könnte. Die Eigenschaften sind nach Häufigkeit ihrer Nennung aufgezählt:

- Begeisterungsfähigkeit für die Teamarbeit;
- Kompromissbereitschaft;
- Vertrauen schaffen und beanspruchen;
- Offenheit;
- Kulanz / Toleranz;
- Konfliktfähigkeit, nicht nachtragend sein;
- Einander ergänzende Ansprüche hinsichtlich Arbeitsqualität, Arbeitszeiten, Ordnung;
- Nüchternheit, Persönliches sollte im Hintergrund bleiben und
- Geduld, Gelassenheit.

Dazu betonten fast alle Befragten, dass es wichtig sei, „menschlich“ zueinander zu passen, es muss eine „Wellenlänge“ da sein. Dazu gehören auch Empfehlungen, dass Alters- und Bildungsunterschiede nicht zu groß sein sollten. Die konkrete Umsetzung dieser, die Persönlichkeit betreffenden Faktoren ist schwierig. Auf alle Fälle sollten die Partner Stärken und Schwächen des anderen - genau wie die eigenen – einschätzen können. Bei den gruppendynamischen Prozessen der Teambildung darf der Berater nur Moderator sein, keinesfalls „Heiratsvermittler“ oder „Eheberater“ (PFADLER, 1999).

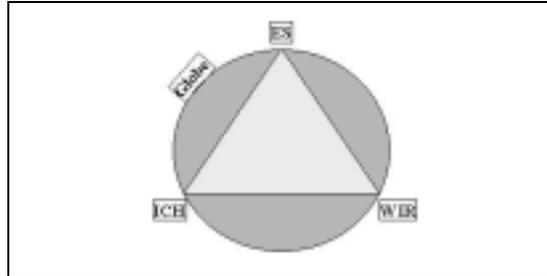
Hat sich die Gruppe geformt, wirken regelmäßige formale Treffen beschleunigend und vereinfachend für das Erarbeiten eines gemeinsamen Management- und Arbeitsstiles. Solche Treffen sollten zunächst mindestens wöchentlich erfolgen. Dabei sollte genügend Zeit sein, um auch Persönliches zu besprechen. Den Landwirten sollte der Berater als Mittler bei Konflikten bei Bedarf zur Verfügung stehen.

#### b. Teamarbeit

Kooperationen sind Teamarbeit. Für die Arbeit im Team gilt das Modell der themenzentrierten Interaktion. Das heißt hier, nicht nur das Funktionieren der

Kooperation ist als Sachziel von der Gruppe zu bearbeiten. Auch das Team selbst braucht Aufmerksamkeit und Energien, um alle Beziehungen, Interaktionen und Konflikte sowie die einzelnen Personen mit ihren Bedürfnissen, Zielen und Möglichkeiten zielgerichtet für die Kooperation nutzen zu können.

Abbildung 5: Das Dreieck der themenzentrierten Interaktion in landw. Kooperationen



Quelle: Eigene Darstellung gemäß Auswertung

**Es** oder Sache: Kooperationen sind keine Notgemeinschaft, sondern haben nur Bestand, wenn sie erfolgreich sind und allen Beteiligten Vorteile ermöglichen.

**Globe** oder das Umfeld: Kritische Nachbarn, skeptische Eltern, Berufskollegen, Agrarpolitik, Marktpreise.

**Ich:** Meine Ziele (besserer Verdienst, Arbeitserleichterung,...), Ängste, Persönlichkeit, Werte.

**Wir:** Welche gemeinsamen Werte haben wir, wie gehen wir miteinander um, wie sehen wir uns als Team?

Wichtig ist eine „dynamische Balance“ (COHN, 1975): Auch Kooperationen arbeiten nicht ausschließlich sachorientiert. Sie brauchen Zeit und Energien, um eigene Strategien, Ziele, Arbeitsformen und –werte zu formulieren, die sie wiederum befähigen, neue Entwicklungsschritte anzugehen und Erfolge zu ermöglichen.

#### c. Kommunikationsformen

Eine erfolgreiche Teamarbeit setzt erfolgreiche Kommunikation voraus. Dabei kann das grundlegende Wissen oder Verständnis von Kommunikationsformen hilfreich sein. Das bedeutet bei Beratern und Partnern keineswegs einen wissenschaftlichen Anspruch. Einfache Dinge gehören dazu, wie z.B. den andern ausreden lassen. Das Aufstellen nur einer Handvoll Regeln kann den Austausch innerhalb der Zusammenarbeit schon erleichtern. Dazu kann ge-

hören: Wir treffen uns einmal die Woche und nehmen uns zwei Stunden Zeit zum Bereden des Betriebes und unserer Arbeit. Wir besprechen Dinge, die uns am anderen stören. Wir halten Abmachungen schriftlich fest. Der andere kann ausreden. Und weitere, individuell festgelegte Regeln. Die Rolle des Beraters ist auch hier eine vermittelnde. Mit seinem Wissen unterstützt er die Aufstellung grundlegender Kommunikationsregeln und übt diese teilweise ein. Mit seinem Wissen um Konfliktmanagement kann er versuchen, potenzielle Konfliktpunkte zu erkennen und zu entschärfen. Im Bewusstsein der Partner sollte er als „Konfliktmanager“ abrufbar sein.

#### d. Die Planung

Planung und Vertragsgestaltung werden ebenfalls von den Befragten als wichtig für den Erfolg der Kooperation angesehen. Folgende Punkte gehen über den rechtlichen Rahmen hinaus:

- Abklären von Verantwortungsbereichen. Die neue Betriebsform bringt neue Arbeitsabläufe, die im Vorfeld transparent gemacht werden müssen;
- Einbeziehen der Familie in die Planung;
- Abstimmen wirtschaftlicher und persönlicher Ziele, auch langfristig;
- maßgeschneiderter Vertrag, der auch unangenehme Eventualitäten umfasst und in den ersten Jahren bei Bedarf anzupassen ist und
- keine zu hohen Erwartungen: Gerade die Anfangszeit ist mit viel Arbeit, Überlegungen, evtl. auch Verlusten verbunden.

Der Berater hat dabei Aufgaben, die über die Gestaltung des Vertrages hinausgehen. Vorrangig ist, im Vorfeld gemeinsam konkrete Ziele auszuarbeiten.

Beratungsaufgaben sind daher zweigeteilt: Einmal eine „**Beratung im Vorfeld**“, die Vertrag, Betriebsplanung, Gewinnverteilung etc. betrifft. Dazu gehört auch Arbeitsgestaltung, Teamarbeit und Kommunikation der Partner. Zum anderen eine **begleitende Beratung**, welche die Kooperation auf Abruf begleitet. Hier werden neben ökonomischen Zusammenhängen auch Konflikte, Kommunikationsschwierigkeiten oder Persönliches besprochen.

In den nächsten Jahren werden die Anforderungen an Landwirte weiter steigen. Die Spezialisierung, der Preisdruck und Unternehmensgrößen werden zunehmen. Veränderte Rahmenbedingungen schaffen neue Möglichkeiten für die Zusammenarbeit landwirtschaftlicher Unternehmer. Neben der Fachkompetenz wird zunehmend die soziale und Management-Kompetenz Markt Vorteile schaffen. **Management-Training** wird zunehmend auch für

landwirtschaftliche Unternehmen bedeutsam. Das Aufgabengebiet der Beratung wird hiermit deutlich erweitert.

## 6 Zusammenfassung

Die Zielsetzung des vorliegenden Beitrags besteht darin, außerhalb von wirtschaftlichen Faktoren, Aspekte der betrieblichen Zusammenarbeit von landwirtschaftlichen Betrieben zu analysieren. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Ebene der Zusammenarbeit der Partner, der Kommunikation, Interaktion und von Handlungsspektren des kooperierenden Landwirtes. Der Einfluss dieser sozialen Faktoren und deren Wirkung für den Erfolg oder Misserfolg der Zusammenarbeit werden untersucht. Aus der subjektiven Sichtweise der Befragten und ihrem Erfahrungsschatz sollen Empfehlungen für die Beratung abgeleitet werden. Des Weiteren können kooperationswillige Landwirte eine Bandbreite von Denkmustern, Handlungen und Schwierigkeiten kennen lernen.

Auf der Basis der empirischen Sozialforschung wurden für die Analyse 25 Leitfadenterviews mit Landwirten aus erfolgreichen und gescheiterten Kooperationen hoher Intensität (Teil- und Vollfusion) durchgeführt.

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. **Vorbereitungsphase:** Die Vorüberlegungen zu einer Kooperation beginnen mit dem Empfinden der Befragten, an wirtschaftliche, physische oder psychische Grenzen gestoßen zu sein. Dazu kommt in der Regel ein Auslöser, die eine Partnersuche initiieren. Die Planung erfordert ein großes Maß an Offenheit, da die wirtschaftlichen Verhältnisse der beteiligten Betriebe offengelegt werden. In der Planungsphase wird eng mit der Beratung zusammengearbeitet. Wirtschaftliche Berechnungen stehen im Vordergrund. Die daraus folgenden Veränderungen in der Arbeitsorganisation, der Arbeitsplanung und im Selbstverständnis werden nicht angesprochen. Diese Konsequenzen werden den Befragten oft erst in der Durchführungsphase bewusst. Hier war eine Anzahl an Problemfeldern zu erkennen, die sich aus einer emotionalen Verunsicherung ergaben.
2. Die **Anfangsphase** ist von einer Hochstimmung gekennzeichnet. Planungen und Investitionen setzen ein hohes Belastungspotenzial frei.
3. **Durchführungsphase:** Es folgt eine Phase, die im Idealfall durch Steigtigkeit gekennzeichnet ist. Oft folgte dem euphorischen Anfang aber Ernüchterung und Problembewusstsein. Erste Konflikte treten auf. Ihr unmittelbarer Anlass entsprach selten den Ursachen. Einigen Teams gelang es, Strategien der Konfliktbewältigung zu entwickeln. Sie lernen mit Konflikten umzugehen und sich eine für alle befriedigende Lösung zu er-

arbeiten. Andere Teams verbringen viel „leere“ Zeit mit Auseinandersetzungen, die auch in einer Auflösung der Kooperation enden können. Dabei entstehen Konflikte auch in gut geplanten, florierenden Kooperationen. Es wurde deutlich, dass es nicht auf das „Was“, sondern das „Wie“ ankam: Das eigentliche Konfliktthema ist weniger wichtig als dessen produktive Bearbeitung und Auflösung. Bei der Konfliktlösung waren in den geschilderten Fällen selten Berater beteiligt.

4. **Auflösungsphase:** Fünf der befragten Landwirte haben die Auflösung der Zusammenarbeit erlebt. Dieses Ereignis hat in der Regel eine dauerhaft gestörtes Verhältnis zum ehemaligen Partner zur Folge. Eine Auflösung bedeutet ein Scheitern von Zielen, (Lebens-) Entwürfen; eine Verletzung, die weit in die Psyche hineinreicht.
5. **Empfehlungen:** Als Empfehlung an die Beratung wird vor allem eine Ausweitung der Beratungsarbeit auf Verfahren der Zielformulierung, Inhalte der Kommunikation, Moderation und des Konfliktmanagements ausgesprochen. Moderne landwirtschaftliche Unternehmer können mit einem angepassten Führungskräfte-Training die Zusammenarbeit in Kooperationen verbessern oder stabilisieren. Außerlandwirtschaftlich wird dies bereits angeboten, allerdings gelten in der Landwirtschaft besondere Hemmnisse und Bedingungen, die von der landwirtschaftlichen Beratung am produktivsten erfasst und umgesetzt werden können. Vorrangig ist, bereits im Vorfeld die Ziele der beteiligten Familien abzuklären und dabei auch solche Ziele herauszuarbeiten, die evtl. noch unbewusst sind. Die komplexen betriebswirtschaftlichen, steuer- und vertragsrechtlichen Fragen erfordern in Verbindung mit der Entwicklung neuer Managementtechniken für Kooperationen ein hohes Maß an fachlicher und sozialer Kompetenz von den Beratern. Der Berater hat dabei Aufgaben, die über die Gestaltung des Vertrages hinausgehen. Persönliche Veränderungen der Beteiligten durch eine Kooperation dürfen dabei nicht außer Acht gelassen werden.

## Literaturverzeichnis

- AMAN,I.C.  
Das Dreieck in der Kugel - Spirituelle Aspekte der TZI. In: LÖHMER, C. (Hrsg.), TZI - Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach R. Cohn, 3.Aufl., Stuttgart 1995
- BUNDESMINISTERIUM FÜR LANDWIRTSCHAFT; ERNÄHRUNG UND FORSTEN  
Agrarbericht 1999, Bonn 1999
- COHN,R.  
Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion, Stuttgart 1975
- HÖRSTING,U.  
Rechtliche Betrachtung zur Pacht und zur Kooperation. In: AUSWERTUNGS- UND INFORMATIONSDIENST FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (Hrsg.), Informationen für die Agrarberatung 6/96, S. 1-5
- KLISCHAT,U.  
Beratung von Agrargenossenschaften in den neuen Bundesländern, Weikersheim 1998
- LAMNEK,S.  
Qualitative Sozialforschung, Band 1: Methodologie, Weinheim 1988
- LAMNEK,S.  
Qualitative Sozialforschung, Band 2: Methoden und Techniken, 3. Aufl., Weinheim 1988
- LINK,H.  
Kooperationen in der landwirtschaftlichen Produktion, Stuttgart 1995
- MEISTER,A.  
Kooperative Unternehmen in der Landwirtschaft, Hrsg. AUSWERTUNGS- UND INFORMATIONSDIENST FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (aid), Bonn 1998
- MONTAMEDI,S.  
Konfliktmanagement 2.Auflage, Offenbach 1999
- PFADLER,W.  
Beratungsmethodische Fehler in der Kooperationsberatung und wie sie vermieden werden können. In: SuB Heft 12/99, S.IV-1 – IV-3
- ZICKFELD,H.  
Besonderheiten, Probleme und Perspektiven in der landwirtschaftlichen Kooperation. In: Loccumer Protokolle 4/95, S. 29-40