

# Zusammenarbeit bringt die Landwirtschaft weiter

*Zusammenarbeit in der Landwirtschaft bietet viele Vorteile. Gemeinsame Ressourcen können besser genutzt werden, die Verantwortung kann auf mehreren Schultern getragen werden, und die Betriebe profitieren von mehr Schlagkraft.*

CORNELIA GROB

In der Landwirtschaft sind Zusammenarbeitsformen schon seit jeher bekannt. Ob die gemeinsame Nutzung einer bestimmten Maschine, die Ferienablösung eines Nachbarn oder der Flächenabtausch unter den Betrieben oder gar die gemeinschaftliche Produktion. Dies alles wurde unterschiedlich praktiziert. Nicht alle Zusammenarbeitsformen wurden mit einem Vertrag festgehalten. Viele Zusammenarbeiten basierten auf den mündlichen Abmachungen. Doch je komplexer und umfangreicher das Zusammenarbeiten wurde, umso wichtiger wurde die Regelung der Zusammenarbeit durch einen schriftlichen Vertrag.

## Gute Musterverträge

In den 90er-Jahren erlebte die häufigste Zusammenarbeitsform, die Betriebsgemeinschaft, einen regelrechten Boom. Viele Betriebe wollten von den Zusammenarbeitsformen profitieren und formierten sich zu Betriebsgemeinschaften. Rechtlich gesehen entsprechen diese Zusammenschlüsse von mehreren natürlichen Personen zur Erreichung eines gemeinsamen Zwecks einer einfachen Gesellschaft nach Art. 530 ff aus dem OR.

Basierend auf dieser gesetzlichen Grundlage und auf der Unterstützung seitens der Beratung wurden damals erste Verträge unter den Landwirten erstellt. Im Vergleich zu heute waren die Verträge sehr kurz und aufgrund der fehlenden Erfahrungswerten deckten sie nicht alle Eventualitäten ab. Was mitunter dazu



**Eine Zusammenarbeit kann irreversible Veränderungen mit sich bringen, weshalb diese Schritte gut überlegt sein sollten. (Bild: Agrarfoto)**

führte, dass in vielen Fällen nur schon wenige Jahre nach der Gründung die Zusammenarbeit bereits wieder aufgegeben wurde. Heutzutage dürfen sowohl die Landwirte als auch die Beratung von der gewonnenen Erfahrung profitieren, und die Herangehensweise bei der Gründung einer Betriebsgemeinschaft hat

## Betriebsgemeinschaften werden heute viel differenzierter geprüft.

sich wesentlich verändert. Zum einen gibt es sehr gut ausgearbeitete Musterverträge, die jeweils herbeigezogen werden können, und zum anderen werden diese Schritte hin zu einer Betriebsgemeinschaft viel differenzierter und in einem längeren Verfahren von den beteiligten Landwirten geprüft. Denn die massgebenden Tatsachen für den Erfolg einer Betriebsgemeinschaft sind: übereinstimmende Wertvorstellungen, eine konstruktive Diskussionskultur und gute Kommunikationsfähigkeiten. Der Umgang mit diesen wichtigen Voraussetzungen kann zwar durch einen Vertrag noch unterstützend festgehalten werden, doch im Grundsatz hängen diese Faktoren von den Persönlichkeiten der Partner ab.

## Regelwerke anpassen

Viele gemeinschaftliche Absichten im Umgang mit der Betriebsgemeinschaft lassen sich vertraglich festhalten. So ist es wichtig, dass der eigentliche Zweck dieser Zusammenarbeit, die Rechte und Pflichten eines jeden Gesellschafters und die Vermögensbeiträge festgehalten werden. Doch auch der Umgang mit den Finanzen, die Geschäftsführung und Verantwortlichkeiten bis hin zu den Finanzen und den Einkommensverteilungsabsichten innerhalb

der Betriebsgemeinschaft lassen sich innerhalb eines Regelwerkes sehr gut organisieren. In jedem Vertrag müssen auch die Auflösungsmöglichkeiten vereinbart werden. Wichtig ist, dass bewusst ist, dass unerwartete Vorfälle eintreffen können. Es muss klar sein, was mit der Zusammenarbeit im Todesfall eines Partners geschieht oder wie ein vorzeitiger Ausstieg aus der Betriebsgemeinschaft abgewickelt wird.

Die Regelwerke sind gemeinsam mit dem Partner auszuarbeiten und sind individuell abgestützt auf deren Persönlichkeiten und Betriebe anzupassen. Die Erfahrung zeigt auch, dass die Regelwerke den betrieblichen Veränderungen im Laufe der Zeit stets angepasst werden müssen. Denn Verträge, die auf bereits vergangenen Tatsachen basieren, unterstützen die beteiligten Partner in den entscheidenden Momenten leider nicht zufriedenstellend,

## So resultieren viele wirtschaftliche Vorteile.

was dann in sonst schon schwierigen Situationen die Vorgehensweise noch schwieriger gestaltet.

## Beratung unerlässlich

Können die Vorzüge einer Betriebsgemeinschaft genutzt werden, so resultieren viele wirtschaftliche und zwischenmenschliche Vorteile. Damit von einer Zusammenarbeit profitiert werden kann, ist eine fundierte Beratung auf dem Weg zur Gründung der Betriebsgemeinschaft oder einer anderen Zusammenarbeitsform unerlässlich. Die Zusammenarbeit kann irreversible Veränderungen mit sich bringen, weshalb diese Schritte gut überlegt sein sollten.

Bei Fragen hilft Agriexpert gerne weiter: 0564625271.

## Die Potenziale überbetrieblicher Zusammenarbeit

*Nebst Betriebsgemeinschaften gibt es viele weitere Kooperationsformen. Ein Online-Werkzeugkasten gibt einen Überblick.*

CORNELIA GROB  
ADRIAN HALDIMANN

Bauernfamilien haben sich schon immer gegenseitig unterstützt, zum Beispiel bei Arbeitsspitzen, bei der Durchführung von Märkten, bei festlichen Anlässen oder beim regelmässigen Austausch untereinander. Möglich sind aber auch Kooperationsformen, die vertraglich geregelt sind. Ihr Mehrwert bietet ein interessantes Potenzial für Landwirtinnen und Landwirte.

## Werkzeugkasten Agripedia

Es gibt neben der Betriebsgemeinschaft unterschiedliche Zusammenarbeitsformen, die vielseitiger nicht sein könnten. Sich in diesem grossen Dschungel von Möglichkeiten zurechtzufinden, ist nicht immer einfach. Um dennoch vom Potenzial möglicher überbetrieblicher Zusammenarbeiten profitieren zu können, erarbeitete die Agripedia gemeinsam mit der Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissen-

### BETRIEBSZWEIGGEMEINSCHAFT

In einer Betriebszweiggemeinschaft werden nur bestimmte Betriebszweige von zwei oder mehreren Betrieben zusammengeführt und fortan gemeinsam durch alle Beteiligten bewirtschaftet, oft in Form einer Tierhaltergemeinschaft. Alle anderen Betriebszweige werden weiterhin selbstständig durch die Gesellschafter geführt. Das zu den gemeinsam geführten Betriebszweigen gehörende Inventar und die Tierbestände werden vereint, Flächen, Ökonomiegebäude, Produktions- und Lieferrechte

bleiben im Eigentum der einzelnen Gesellschafter/innen, werden aber bei Bedarf der Gemeinschaft zur Nutzung überlassen. Betriebszweiggemeinschaften ermöglichen eine kosteneffizientere und rationellere Arbeitsweise, eine bessere Gebäude- und Maschinenauslastung, bessere Vertretungsmöglichkeiten – beispielsweise bei der Arbeit im Stall – und eine Risikoteilung im betroffenen Betriebszweig. Gleichzeitig bleibt ein selbstständig geführter Betriebsteil erhalten. *hal*

### VERMARKTUNGSGEMEINSCHAFT

In einer Verarbeitungs- resp. Vermarktungsgemeinschaft werden Produkte gemeinsam und zentral koordiniert hergestellt – zum Beispiel unter einem gemeinsamen Label und einheitlichen Standards – oder gemeinsam abgesetzt – beispielsweise durch eine gemeinsame Auslieferung oder geteilte Hoffläden. Eine mögliche Ausführung solcher Gemeinschaften sind Catering-Services. Sie ermöglichen Landwirtinnen und Landwirten, die

Freude an der Lebensmittelverarbeitung und am Personenkontakt haben, eine Teilzeitarbeit mit fairen Verdienstmöglichkeiten und vermindern das Risiko sowie die Investitionseinlagen der einzelnen Beteiligten. Damit der Einstieg in ein gemeinsames Gastroprojekt funktioniert, muss unter anderem eine gemeinsame Vision bezüglich des gemeinsamen Produktes oder der gemeinsamen Dienstleistung vorhanden sein. *hal*

### FRUCHTFOLGEGEMEINSCHAFT

Bei der Fruchtfolgegemeinschaft (FFG) wird die offene Ackerfläche mehrerer Betriebe zusammengelegt und darauf eine gemeinsame Fruchtfolge definiert. Eine FFG lässt sich mit oder ohne Betriebszweiggemeinschaft für den Ackerbau (oder einer Betriebsgemeinschaft) einrichten. Mit Hilfe einer FFG kann die gemeinsam verfügbare Ackerfläche optimal ausgenutzt und der Flächenanteil bestimmter Kulturen erhöht werden, ohne dass dabei andere Flächen – wie zum Beispiel Ökowieden oder andere

Ausgleichsflächen – an Grösse abnehmen. Eine FFG ist eine geeignete Zusammenarbeitsform, wenn Veränderungsbedarf (Arbeitsbelastung, Liquidität, Maschinenkosten, Freizeit, Ferien) besteht und viele kleine, schlecht arrondierte Parzellen die Nutzung des Potenzials moderner Maschinen nicht zulassen. Es braucht einen Nachbarn, mit dem man sich eine Zusammenarbeit vorstellen kann und dessen Fruchtfolge auf den Feldern sinnvoll mit der eigenen zusammengeführt werden kann. *hal*

### INVESTITIONEN IN MASCHINEN

Bei der überbetrieblichen Maschineninvestition kommt es zu einer gemeinschaftlichen Anschaffung von Maschinen und Technik. Häufig geschieht dies in Form einer Maschinengemeinschaft mit jährlicher Abrechnung von Gut- und Lastschriften; aber auch Nachbarschaftshilfen, Maschinenmiete, lokale Maschinenvermittlungen oder die Vergabe von Lohnarbeiten sind möglich. Damit können Fixkosten wie Abschreibungen, Zinsen, Gebäu-

de- und Versicherungskosten der Beteiligten reduziert und schlagkräftige, grössere oder spezialisierte Maschinen angeschafft werden, die von den Kosten her sonst nicht tragbar wären. Eine Voraussetzung für eine erfolgversprechende gemeinsame Investition in Maschinen ist, dass alle Beteiligten finanziell etwas beitragen können. Zudem muss es eine sinnvolle Ergänzung der Beteiligten aus betrieblicher Sicht sein. *hal*

schaften (Hafl), mit dem Ingenieurbüro Ackermann + Wernli und mit Agriexpert einen Werk-

## Übersicht zu allen möglichen Zusammenarbeitsformen.

zeugkasten zur Förderung der Zusammenarbeit in der Landwirtschaft.

Dieser Werkzeugkasten bietet eine Übersicht zu allen möglichen Zusammenarbeitsformen (eine Auswahl davon siehe Kasten). Zusammengefasst unter [agripedia.ch/zusammenarbeit](http://agripedia.ch/zusammenarbeit) sind die verschiedenen Kooperationsformen beschrieben und mit Fallbeispielen für die Landwirte beleuchtet.

## Erfahrungsberichte

Auf der Website können viele Informationen und Entscheidungshilfen sowie Erfahrungsberichte abgerufen werden. So können Interessierte erste wichtige Informationen abholen, welche dann in weiteren Gründungsschritten bis hin zu einem Vertragsabschluss unter Beizug einer Beratungsperson führen können.