

# 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 .....	2
1.1	Problemstellung .....	2
1.2	Kooperationen und Betriebsgemeinschaften .....	3
2	Empirische Erhebung von Betriebsgemeinschaften .....	6
2.1	Aufbau des Fragebogens .....	6
2.2	Betriebsbeschreibungen .....	7
2.2.1	Die Kooperationen in der Milchviehhaltung .....	9
2.2.2	Die Kooperationen in der Schweinehaltung .....	10
2.2.3	Die Maschinenkooperation .....	11
2.3	Motive zur Gründung von Betriebszweiggesellschaften .....	11
2.4	Zusammenschluss und Vertragsgestaltung .....	13
2.5	Faktorentlohnung und Verteilungslösungen .....	18
2.6	Regeln zur Entscheidungsfindung und Konfliktlösung .....	20
2.7	Regeln zur organisatorischen Veränderung .....	22
2.7.1	Gesellschafterstruktur .....	22
2.7.2	Auflösung .....	23
2.8	Bewertung der Kooperationen .....	24
2.9	Zusammenfassung .....	25
3	Modell der Faktorentlohnung in Betriebsgesellschaften .....	27
3.1	Theoretische Konzepte .....	27
3.2	Modellkonzeption AFI .....	30
4	Ausblick und Zusammenfassung .....	33
4.1	Dynamische Weiterentwicklung von Betriebszweiggesellschaften .....	33
4.2	Zusammenfassung .....	34
	Literaturverzeichnis .....	36

# 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 viehhaltenden 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 zugrundeliegt.“ Außerdem müssen die Geschäftspartner selbständig handlungsfähig und voneinander abhängig sein (vgl. auch DOLUSCHITZ, 1997, S. 45; VASTHOFF, 1966, S. 2f.). 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. Volfusionierte 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.

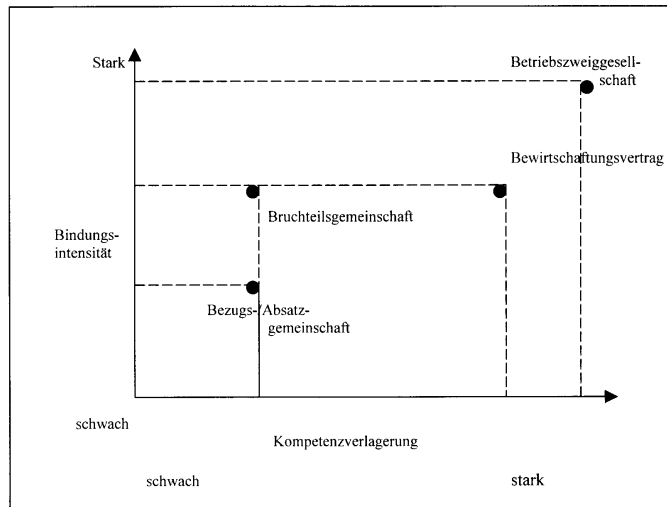
Die unterschiedlichen Kooperationsformen, wie sie in der Praxis auftauchen, können entsprechend der Intensität der Zusammenarbeit der Partner und der Zuordnung von Entscheidungsbefugnissen klassifiziert werden.

Der Grad der Zusammenarbeit kann am besten mit dem Begriff der „Bindungsintensität“ operationalisiert werden, wie er von KNOBLICH (1969, S. 509f) 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 Kompetenzverteilung



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 Bruchteils-gemeinschaften, die sich zum Zwecke der Kosteneinsparung aufgrund der Degression des Kapitaleinsatzes im Ackerbau leicht realisieren und flexibel gestalten lassen, sind bei den Betriebszweig-gemeinschaften 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 und
- „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)*

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

Quelle: Fragebogenauswertung.

Die Ursprungsbetriebe von 16 der 24 Kooperationen lagen höchstens drei Kilometer von einander 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, 13mal 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, 7 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 5 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. 8f).



## 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 sieben 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 12 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 Kühe.

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/10.000kg. Aus den Ergebnissen

der Betriebszweigauswertung Milchviehhaltung der rheinischen Arbeitsgemeinschaften (RICHARZ, 2000, S. 18f) 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 10 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 Betriebszweiggesellschaften 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 alleine nicht erreicht hätten. Nach wie vor bewirtschaftet jedoch jeder Betriebsleiter nur seine eigenen Flächen, die Arbeiterledigung 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-/Wochenende-/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 9 Monate. Die schnellste Kooperation vollzog den Zusammenschluss bereits nach 6 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 vorne herein 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 Volfusion.

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 „Pfennigfuchserie“ angesehen. Für die Vertragsgestaltung wird von einigen Gesellschaftern eine möglichst genaue schriftliche Regelung angeregt (Tabellen 6 und 7).

Table 6: Hinweise für kooperationswillige Betriebsleiter

Aussage: „Ausschlaggebend ist:“	N	Rang
„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 14tägigen Wechsel geleistet. Bei drei der befragten GbR's 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 im 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 Entnahmeregelung 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 GbR's, 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.

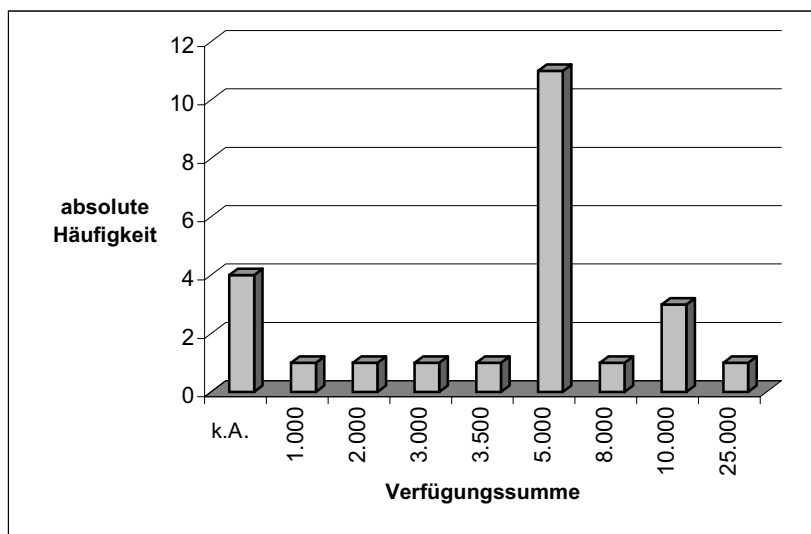
## 2.6 Regeln zur Entscheidungsfindung und Konfliktlösung

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 7 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 GbR's wurde im Vertrag eine Summe festgeschrieben, bis zu der jeder Gesellschafter alleine 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 Aufnahmevorsorge 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, beerbt. 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 Gesellschafter wird überwiegend entsprechend der Auflösung der Gesellschaft verfahren. Für den Fall der Neuaufnahme müssen alle Gesellschafter einstimmig zustimmen. In 12 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 puncto 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 Entwicklungspotenziale 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
- Koordinationsaufwand für das zu Grunde gelegte Verteilungsmodell

Die Analyse dieser Kriterien läßt einige allgemeine Aussagen zur Gestaltung eines Gewinnverteilungsschlüssels zu. Eine befriedigende Verteilergerechtigkeit 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

---

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

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 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. 129ff). 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. 342ff) 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	<b>Rang 1</b>	Rang 2	gleichrangig
Milchlieferrechte	Rang 2	Rang 3	gleichrangig
Gebäude	Rang 3	Rang 4	gleichrangig
Kapital	Rang 4	Rang 5	gleichrangig
Arbeit	Rang 5	<b>Rang 1</b>	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. 87f) 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.

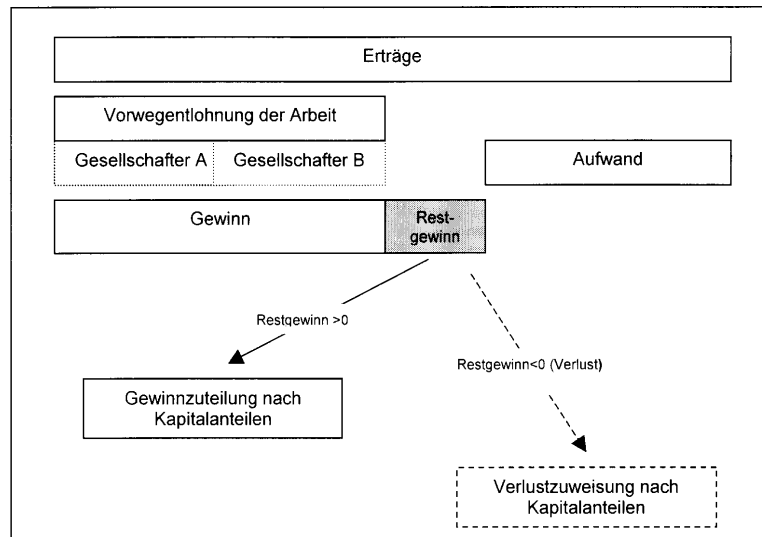
AFI (Schaubild 4), eine arbeitsorientierte Modellkonzeption, sieht vor, die eigene Arbeitskraft der Kooperationspartner in der Hierarchie der Produktionsfaktoren ganz oben anzusiedeln, so dass sie aus dem Betriebsergebnis zuerst entlohnt wird. Dies ist übrigens in der französischen Gesetzgebung zur Kooperationsgestaltung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

---

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

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, wieviel 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 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 zukauf. 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 Verteilgerechtigkeit 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 Synergien 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. Vielversprechend 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 Verteilergerechtigkeit 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 Verteilergerechtigkeit 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.

Renouvellement 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 / agrar inform  
10/93, Frankfurt am Main 1993, S.20-23
- PFADLER, 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