

Von der Idee zur erfolgreichen Umsetzung – dank guter Planung

ÜBERBETRIEBLICHE KOOPERATIONEN IM ACKERBAU senken die Produktionskosten durch eine bessere Maschinenauslastung und effizientere Arbeitsabläufe. Sie verbessern die Arbeitsbedingungen und schaffen Freiraum für andere Aktivitäten. Entscheidend für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit sind ein gemeinsames Ziel, Offenheit und eine gute Kommunikation. Dieses Merkblatt gibt eine Übersicht darüber, was bei der Planung und Umsetzung zu beachten ist.



Voraussetzungen und Schritte für eine erfolgreiche Kooperation

A. Idee konkretisieren und prüfen

- Eigene Idee konkretisieren, z.B. Diskussion mit der Familie oder einer nahestehenden Person führen.
- Eigene Bedürfnisse und Ziele klären, z.B. mehr Zeit für die Familie/für sich selbst haben; den Nebenerwerb ausbauen; Spezialisierung und Weiterentwicklung eines Betriebszweigs, etc.
- Eigene Motivation prüfen, z.B. Bereitschaft, Neues zu wagen und gemein-

sam mit Berufskollegen die Herausforderungen der Zukunft (für den eigenen und die anderen Betriebe) anzupacken; Bereitschaft, mit den Berufskollegen offen zu diskutieren und sich an die einmal getroffenen Spielregeln zu halten; Bereitschaft, sich die Zeit zu nehmen, die für den Aufbau einer Zusammenarbeit nötig ist.

- Mögliche Partner evaluieren: Voraussetzung ist eine solide Vertrauensbasis

und keine direkte/unbereinigte Konkurrenzsituation mit den zukünftigen Partnern.

Erst einmal müssten sich potenzielle Partner grundsätzlich eine Zusammenarbeit vorstellen können und bereit sein, sich an den weiteren Planungsschritten aktiv zu beteiligen.

B. Erste Schritte/Vorbereitung

- Ziele, Erwartungen, Wünsche und Bedingungen an die Zusammenarbeit ein-

Einfache Gesellschaft

Die einfache Gesellschaft ist eine Rechtsgemeinschaft nach Schweizer Gesellschaftsrecht. Nach Art. 530 OR ist sie definiert als vertragsmässige Verbindung von zwei oder mehreren Personen zur Erreichung eines gemeinsamen Zwecks mit gemeinsamen Kräften oder Mitteln. Der einfachen Gesellschaft fehlen die Rechtspersönlichkeit und somit auch die selbständige Handlungsfähigkeit. Die einzelnen Mitglieder der einfachen Gesellschaft bleiben die Rechtsträger, und deshalb haftet jeder Gesellschafter primär, unbeschränkt und solidarisch.

Eine einfache Gesellschaft entsteht auch stillschweigend (ohne formellen Vertrag), wenn sich mehrere Personen zur gemeinsamen Erreichung eines bestimmten Zwecks zusammen tun.

zelbetrieblich formulieren und wenn möglich quantifizieren. Sich darüber klar werden, welche Form und Intensität der Zusammenarbeit denkbar ist.

- Bereitschaft aller Partner zu vollständiger und transparenter Zusammenarbeit prüfen (bei Anbau, Mechanisierung und Abrechnung der gemeinsam bewirtschafteten Kulturen).
- Abklären, ob die Ziele der Zusammenarbeit mit den persönlichen Zielen der Kooperationspartner vereinbar sind.
- Akzeptanz bei den Mitbetroffenen/Beteiligten (v.a. Familie) prüfen und diese laufend und transparent informieren.
- Zusammenarbeit mit weniger intensiven Kooperationsformen vorgängig erproben (z.B. Maschinengemeinschaft).
- Übereinkunft treffen, welche einzelbetrieblichen Daten in der Gruppe offen gelegt werden.
- Externe Beratung und Unterstützung beiziehen (Einzelbetrieb): Anliegen im kleinen Kreis der Familie analysieren und diskutieren. Verschiedene Szenarien mit Hilfe einer neutralen Sicht berechnen und Konsequenzen für den Betrieb aufzeigen.

- Sich genug Zeit nehmen für gute Abklärungen und die Entscheidungsfindung!
- Andere Betriebe, die entsprechende Kooperation haben oder evtl. hatten, besuchen und von ihren Erfahrungen lernen.

C. Konkrete Planung der Zusammenarbeit

- Eine gemeinsame externe Begleitung für die überbetriebliche Zusammenarbeit beiziehen.
- Die einzelbetrieblichen Bedürfnisse und Anliegen aufnehmen (am besten verbunden mit einer gesamtbetrieblichen strategischen Analyse und Planung: Erkennen von Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren sowie Zielen und Anliegen der Bauernfamilien).
- Nutzung der frei werdenden Arbeitskapazitäten diskutieren und planen (z.B. Betriebsvergrößerung, Aufnahme Nebenerwerb, Freizeit).
- Grundsätzliche Spielregeln der Zusammenarbeit festlegen, die kontinuierlich diskutiert und weiterentwickelt werden.

- Den Ackerbau auf einem gemeinsam definierten Standard analysieren (optimalerweise Vollkosten, mindestens auf Stufe Deckungsbeitrag). Allenfalls Aufzeichnungen zu den bisherigen Anbauverfahren, zu den Mechanisierungskosten und zum Arbeitsaufwand im Ackerbau erstellen.
- Gemeinsame Anbauverfahren festlegen (Pflug vs. pfluglos, Extensiv-Intensiv).
- Konkrete Zusammenarbeit definieren und vertraglich regeln (siehe Tabelle «Vertrag»):
 - Auf der Basis eines Budgets das Verrechnungsmodell definieren und vorbereiten.
 - Bei Aufnahme von Nebenerwerb den Informationsfluss sowie die Organisation der Verrechnung ausreichend regeln.
 - Pflichtenheft erstellen (Wer macht was und allenfalls wie?); Verantwortungsbereiche definieren (z.B. Düngung und Pflanzenschutz).
 - Gemeinsam geplante Investitionen gut überlegen, ein Budget dafür erstellen und Effekte abschätzen sowie das Vorgehen bei einer allfälligen Auflösung der Zusammenarbeit regeln.

Schritte zu einer erfolgreichen Kooperation

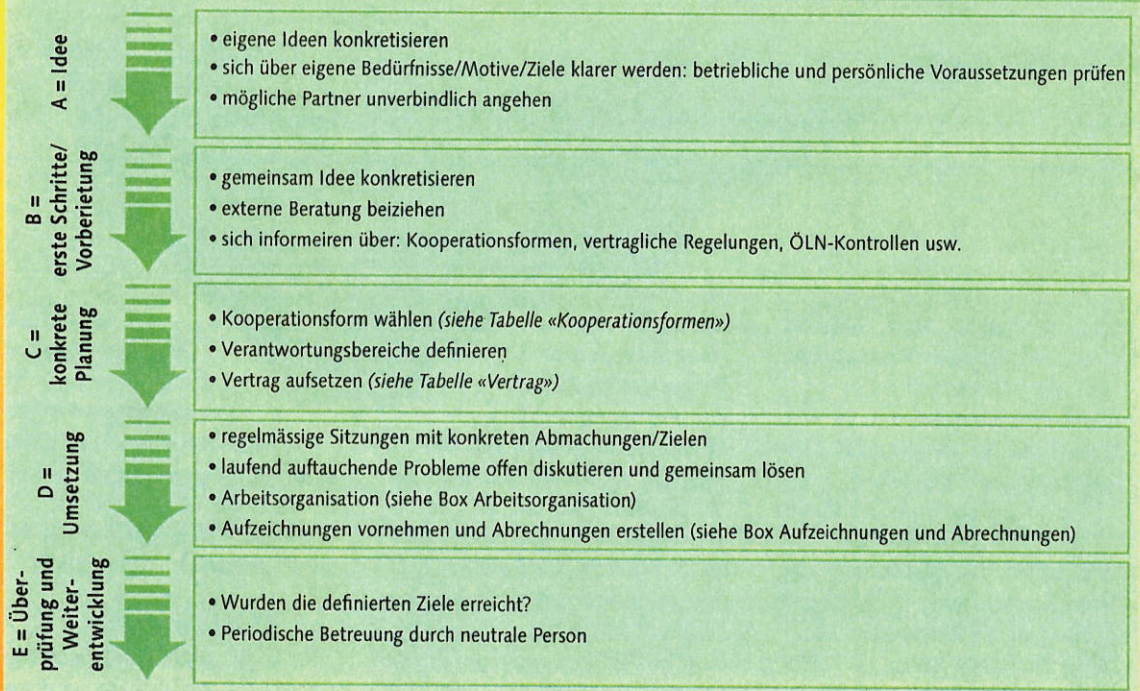


Tabelle 1: **Kooperationsformen im Ackerbau und ihre rechtlichen Rahmenbedingungen**

Form	Beschreibung	Anerkennung kt. Landwirtschaftsamt ²⁾	Gesetzliche Grundlage zusätzlich zum LwG	Erfüllung des ÖLN ¹⁾	Buchhaltung	Ausrichtung von DZ
Flächenabtausch/ Spezialisierung	Nur einzelne Parzellen oder Kulturen werden abgetauscht	–	OR, Art. 530 ff DZV Art. 13	Einzel- oder überbetrieblich	individuell	An einzelne Betriebe
Gemeinsame Fruchtfolge ohne Bildung einer BzG	Zusammenlegung der OA und gemeinsame Fruchtfolge, Bewirtschaftung auf Rechnung und Gefahr der einzelnen Bewirtschafter, jährlicher Flächenabtausch	Bewilligung für überbetrieblichen ÖLN	OR, Art. 530 ff DZV Art. 12 ³⁾	Überbetrieblich (mind. für Fruchtfolge, Bodenschutz und Pflanzenschutz)	individuell	An einzelne Betriebe
Betriebszweig-gemeinschaft/ Fruchtfolge-gemeinschaft (BzG) ²⁾	Gemeinsames Führen von Betriebszweigen z.B. Ackerbau, Zusammenlegen der OA und gemeinsame FF, Bewirtschaftung durch die BzG. Mindestens ein Betriebszweig muss ausserhalb der BzG weitergeführt werden.	Notwendig für BzG	OR, Art. 530 ff LBV Art. 12 ³⁾	Meist überbetrieblich mind. für die Bereiche der BzG ¹⁾	Individuelle Buchhaltungen, gemeinsame Abrechnung für die BzG	An einzelne Betriebe, BzG muss für internen Ausgleich sorgen
Betriebs-gemeinschaft (BG) ²⁾	Zusammenschluss von 2 oder mehreren Betrieben zu 1 Betrieb	Notwendig für BG	OR, Art. 530 ff LBV Art. 10 ³⁾	Als BG	Alles gemeinsam	An BG

¹⁾ Überbetriebliche Erfüllung des ÖLN gemäss DZV (SR 910.13), Art. 12: ganzer ÖLN oder Teile davon können zusammen erbracht werden. Es ist eine Bewilligung beim Kanton erforderlich. Die Elemente Fruchtfolge, Bodenschutz und Pflanzenschutz können nicht weiter aufgeteilt werden.

²⁾ gemäss Art. 29a–32 der LBV

³⁾ Max. 15 km Fahrdistanz zwischen den Betrieben oder Betriebszentren

Vollzug

Für den Vollzug sind die Kantone zuständig. Kontaktieren Sie bitte das kantonale Landwirtschaftsamt im Zusammenhang mit der überbetrieblichen Erfüllung des ÖLN (ÖLN-Gemeinschaft) oder betreffend BzG und BG. Zu berücksichtigen ist die Definition eines selbständigen Landwirtschaftsbetriebs gemäss LBV (SR 910.91), Art. 6, d. h. ein Betrieb ist rechtlich, wirtschaftlich, organisatorisch und finanziell selbständig sowie unabhängig von andern Betrieben. Sobald der Bewirtschafter die Entscheide zur Führung des Betriebes nicht mehr unabhängig von andern Betrieben treffen kann, wäre diese Bedingung nicht mehr erfüllt und er könnte auch keine BzG oder BG eingehen.

«Die nachkommende Generation interessiert sich wieder mehr für den Betrieb, weil sie darin eine Zukunft sieht.»



PFLANZENBAU

«Falls ich mal arbeitsunfähig bin, brauche ich mir keine Sorgen zu machen. Die Arbeit wird trotzdem erledigt!»



- Modalitäten für Auflösung schon bei der Gründung der Zusammenarbeit präventiv möglichst genau regeln.

D. Umsetzung

- Regelmässig Sitzungen mit konkreten Abmachungen/Zielen abhalten.
- Unklarheiten, ungute Gefühle bzw. Unstimmigkeiten ernst nehmen und möglichst schnell, offen und sachlich angehen.
- Bei Konflikten neutrale beratende Personen mit Mediationserfahrung zuziehen.
- Arbeitsorganisation gut planen (siehe *Box Arbeitsorganisation*), allfällige Probleme transparent machen und den Umgang damit klären.
- Laufend die vereinbarten Aufzeichnungen vornehmen und Abrechnungen erstellen (siehe *Text Aufzeichnungen und Abrechnungen*).

E. Überprüfung und Weiterentwicklung

- Quantitative und qualitative Ziele systematisch überprüfen
- Den Rahmen zur schrittweisen Weiterentwicklung der Zusammenarbeit festlegen
- Periodische Betreuung durch neutrale Person in Betracht ziehen

Vertragliche Regelungen Wichtige Punkte, welche in jedem Vertrag geregelt werden sollen:

Errichtung: Rechtsform, Ziel, Vertragsdauer und Kündigungsfrist

Im Obligationenrecht (OR) werden die verschiedenen Rechtsformen definiert und die dazugehörigen rechtlichen Bestimmungen festgelegt. Bei der Wahl der Rechtsform muss also berücksichtigt werden, dass diese den rechtlichen Rahmen der Gesellschaft bestimmt und dass die übrigen Klauseln des Vertrags mit den Bestimmungen des OR konsistent sein müssen.

- **Beiträge:** Bestimmung der Gegenstände, die als Gesamteigentum (z.B. Maschinen) oder zur Nutzung (z.B. Land, Gebäude, Produktionsrechte, Maschinen) in die Gesellschaft eingebracht werden, und Festlegen von deren Entschädigung (ausser für nicht handelbare Produktionsrechte).
- **Geschäftsführung und Beschlussfassung:** Wer trägt welche Verantwortun-

Tabelle 2: Vertrag

Bereich	FFG mit BzG ¹ («MAXI»-Version)	Überbetriebliche FF (ohne BzG) («LIGHT»-Version)
Ziel der Kooperation	Zusammenlegung der OA und deren gemeinsame Bewirtschaftung	Überbetriebliche Planung der Fruchtfolge, aber einzelbetriebliche Bewirtschaftung der Kulturen/Flächen
Nutzung und Entschädigung von OA und allenfalls Gebäude	Partner überlassen der FFG die OA (+ Gebäude) zur Nutzung und definieren die jährliche Entschädigung	Bewirtschaftung der Flächen der OA gemäss gemeinsamer Planung (mittels Flächenabtausch)
Eigentum bzw. Nutzung von Maschinen	Notwendige Maschinen können als Eigentum der FFG übertragen werden. Alternative: Maschinennutzung durch FFG und Festlegen der Entschädigung	Im Falle eines gemeinsamen Besitzes bzw. einer gemeinsamen Nutzung von Maschinen, sollte dies in einem separaten Vertrag geregelt werden.
Kompetenzen/Mitbestimmung	Es wird geregelt, wer welche Entscheide eigenständig fällen kann. Allenfalls wird vertraglich festgehalten, dass für grundlegende Entscheide (z.B. Gestaltung der Fruchtfolge, Aufnahme eines neuen Gesellschafters) ein gemeinsamer, einstimmiger Beschluss zwingend ist.	Jeder Bewirtschafter ist grundsätzlich für die Bewirtschaftung der Flächen, welche ihm für das jeweilige Bewirtschaftungsjahr zugeteilt worden sind, selber verantwortlich (Einschränkung bei überbetrieblicher Erbringung des ÖLN).
Abrechnung	Die Erträge und Kosten der gemeinsamen Produktionszweige werden über die einfache Gesellschaft abgerechnet.	Jeder Bewirtschafter rechnet für die von ihm bewirtschafteten Flächen selber ab. Allfällige gegenseitige Leistungen und Lieferungen werden einzeln verrechnet.
Einkommensverteilung	Mit dem gemeinsamen Einkommen entschädigt die Gesellschaft das eingesetzte Eigenkapital der Gesellschafter und die geleisteten Arbeitsstunden.	Kein gemeinsames Einkommen, da keine gemeinsame Bewirtschaftung
Auflösung und Liquidation	Die Auflösungsgründe sowie die Liquidationsmodalitäten (unter anderem die Aufteilung der Vermögenswerte) gilt es genau festzuhalten.	Kann grundsätzlich Jahr für Jahr erfolgen. Um eine mehrjährige FF-Planung zu ermöglichen, ist auch hier eine Regelung zur Dauer und zu den Auflösungsmodalitäten sinnvoll.
Streitigkeiten	Schlichtungsstelle vertraglich definieren	
Für verschiedene Zusammenarbeitsformen (z. B. Betriebsgemeinschaft, Betriebszweiggemeinschaft, Maschinengemeinschaft) gibt es bei Agridea sowie bei einigen Kantonen Musterverträge.		

gen? Welche Entscheidungen brauchen die Einstimmigkeit? usw.

- **Finanzen:** Buchhaltung, Finanzierung von Investitionen, Bestimmung der Gesellschaftserträge bzw. -kosten, evtl. Verteilung des gemeinsamen Einkommens.
- **Auflösung und Liquidation:** Auflösungsgründe und Liquidationsvorgehen.

Es ist auch empfehlenswert die folgenden Punkte vertraglich zu regeln:

- **Rechte und Pflichten der Gesellschafter:** Bestimmung der jeweiligen Arbeitsleistungen und des Aufzeichnungsverfahrens, Handhabung von Freizeit, Krankheit, Militärdienst, usw.
- **Veränderung des Mitgliederbestandes:** Aufnahme oder Austritt von Gesellschaftern, Handhabung bei Invaliddität oder Todesfall, usw.

In Tabelle 2 werden zwei Beispiele konkret aufgezeigt, einerseits für eine Fruchtfolgegemeinschaft mit Anerkennung als BzG und andererseits für eine «überbetriebliche Fruchtfolge» ohne Anerkennung als BzG. Ziel der überbetrieblichen Fruchtfolge ist der geregelte

Wichtig

Eine saubere, transparente Abrechnung ist die wichtigste Voraussetzung für ein langfristiges Funktionieren einer überbetrieblichen Kooperation (jährliche Genehmigung der Rechnung durch alle Gesellschafter).

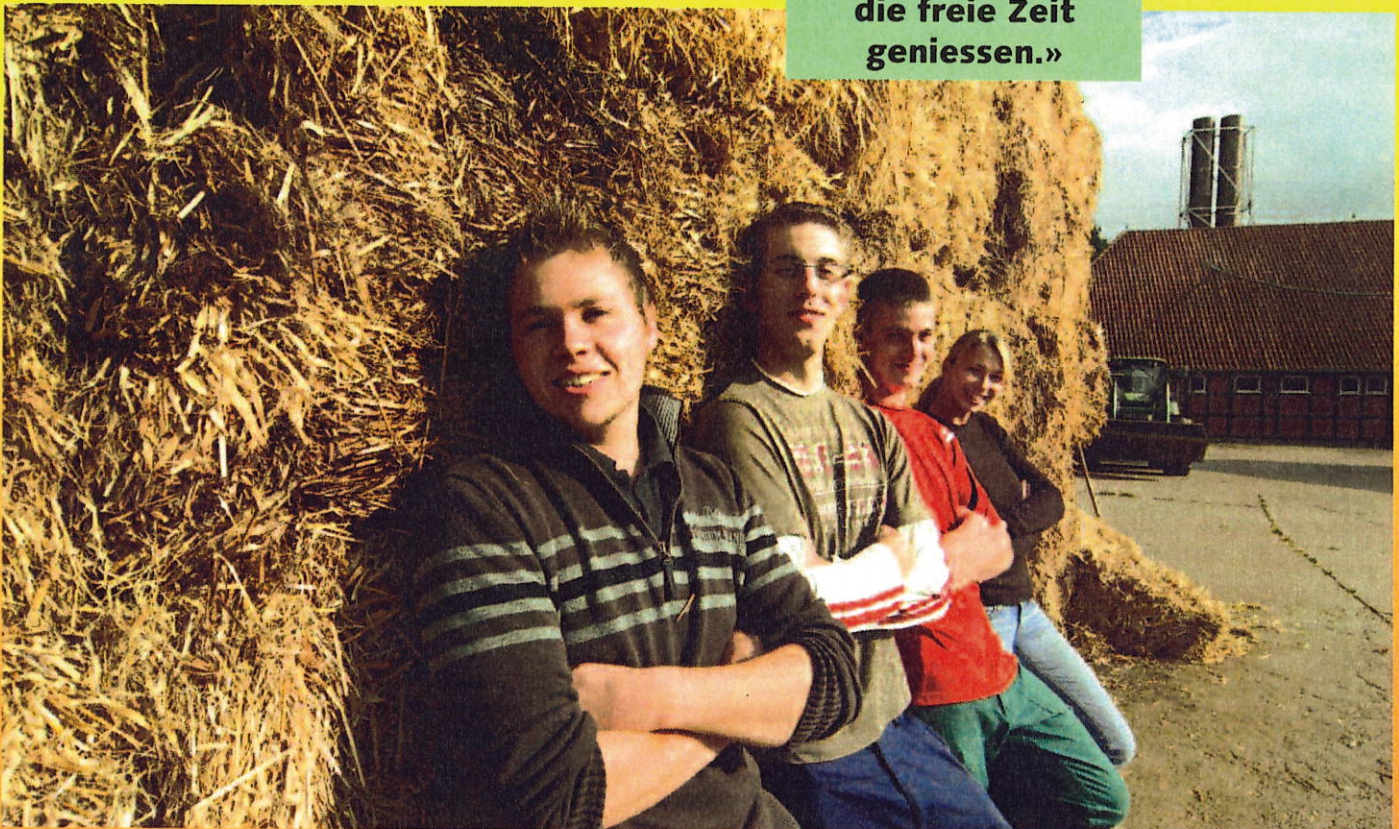
Toleranz und eine gewisse Grosszügigkeit aller Gesellschafter vereinfachen die Zusammenarbeit und ermöglichen, dass unter dem Strich alle profitieren.

Der anfängliche organisatorische Mehraufwand für die Umsetzung einer Kooperation (Koordination, Aufzeichnungen und Abrechnungen) in den ersten beiden Jahren ist nicht zu unterschätzen.

Abtausch von Flächen. Dies ermöglicht den Betrieben trotz zunehmender Spezialisierung eine optimale Flächennutzung und ausreichende Anbaupausen. Die Bewirtschaftung erfolgt jedoch weiterhin einzelbetrieblich. Im Gegensatz dazu wird der Ackerbau in einer FFG mit Anerkennung als BzG gemeinsam betrieben und gemeinsam abgerechnet. Dabei sollten folgende Punkte vertraglich geregelt werden¹ (Tabelle «Vertrag»).

Soziale Aspekte Es gibt viele gute Gründe, eine Betriebsgemeinschaft zu gründen. Wenn sie funktionieren, bieten sie den Beteiligten konkrete Vorteile. Einer der wichtigsten Faktoren, damit eine Betriebsgemeinschaft erfolgreich besteht, ist eine transparente und offene Kommunikation unter allen Beteiligten. Tatsächlich hat denn eine repräsentative Umfrage gezeigt, dass die wichtigste wahrgenommene Schwäche bei Betriebsgemeinschaften zwischenmenschliche Konflikte sind.² Um Konflikte zu vermeiden oder zu lösen, wurden die Tipps aus einer Untersuchung mit 30 Betriebsleitenden, die Teil einer Betriebsgemeinschaft sind, im Ablauf «Schritte zu einer erfolgreichen Kooperation» mitberücksichtigt.³

Die Lebensqualität ist gestiegen, man kann mal in die Ferien fahren oder einfach die freie Zeit geniessen.»



Aufzeichnungen / Abrechnungen

- Die Abrechnung muss für alle Partner (inkl. Lebenspartnerin) verständlich und nachvollziehbar sein. Niemand darf sich benachteiligt fühlen.
- Entscheidend ist ein klarer Schlüssel für die Verteilung des gemeinsamen Einkommens. (z.B. basierend auf Arbeit und Kapital).
- Der Zeitaufwand pro Arbeitsschritt sollte festgelegt werden, um allfälligen Problemen bei unterschiedlicher Arbeitseffizienz vorzubeugen.
- Die Regelungen sollen flexibel genug sein, um eine Weiterentwicklung der Kooperation zu ermöglichen und Ein- und Austritte von Gesellschaftern zu ermöglichen.
- Alle für die Abrechnung benötigten Daten müssen konsequent mit der definierten Genauigkeit erfasst werden: Arbeitszeit jedes Mitarbeiters, Traktorstunden, Maschineneinsatz und verwendete Produktionsmittel pro Parzelle.

Die Datenerfassung bedingt die nötige Disziplin aller Mitarbeiter. Sie muss systematisch und einfach gestaltet sein. Informatikprogramme (z.B. Excel oder Access) ermöglichen eine einfache Verwaltung der Daten für die Abrechnung unter den Gesellschaftern. ■



Arbeitsorganisation: Arbeiten gut planen

Die Ziele einer guten Arbeitsorganisation sind:

- Die Arbeit effizient und qualitativ gut erledigen.
- Die Arbeit unter den Gesellschaftern gut koordinieren und verwalten.
- Abwesenheiten wegen Krankheit oder Ferien vorteilhaft regeln.
- Zeitverluste und Stress bei der Arbeit vermeiden.

Erreicht wird dies durch eine gute Planung. Diese braucht Zeit, spart aber auch viel Zeit, weil sich Leerläufe und Fehler vermeiden lassen.

Wichtig sind regelmässige Besprechungen. Sie

- ermöglichen die Verteilung und Koordination der Arbeit gut zu planen.
- garantieren, dass wichtige Informationen zum richtigen Zeitpunkt bei der richtigen Person sind.
- fördern eine gute Kommunikation zwischen den Partnern.
- stellen sicher, dass alle Partner einen Gesamtüberblick über alle Arbeitsabläufe im Ackerbau haben.
- dienen dem Austausch von Ideen und Beobachtungen.
- helfen Fragen oder Probleme rasch zu erkennen und Lösungen zu finden.

Abkürzungen

- DZ** Direktzahlungen
- DZV** Direktzahlungsverordnung (SR 910.13)
- FF** Fruchtfolge
- FFG** Fruchtfolgegemeinschaft
- LBV** Landwirtschaftliche Begriffsverordnung (SR 910.91)
- LwG** Landwirtschaftsgesetz (SR 910.1)
- OA** Offene Ackerfläche
- OR** Obligationenrecht

Redaktion

Andreas Keiser, Bruno Durgjai und Emil Steingruber, SHL, 3052 Zollikofen; Mirjam Bregy Engriser, SGPV, 3007 Bern; Ruedi Fischer und Irene Vonlanthen, VSKP, 3007 Bern; Markus Lips, Patrik Mouron und Anna Crole-Rees, Agroscope Reckenholz-Tänikon, 8356 Ettenhausen; Mathieu Bezençon, Agridea, 1000 Lausanne 6; Nicolas Pavillard, Landwirt, 1430 Orge.

Literatur

¹ Lips M., Pulfer I. und Jucker F. 2009. Kooperationsformen mit einfachen Ausstiegsmöglichkeiten, Effizienzgewinn ohne Neuinvestitionen oder Eigentumsübertragung, ART-Bericht Nr. 706, Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Ettenhausen. www.agroscope.admin.ch/data/publikationen/ART_Bericht_706_D.pdf

² Pulfer, I., 2007. Das Image von Betriebsgemeinschaften. Befragung von Betriebsleiterschülern und einer repräsentativen Stichprobe von Deutschschweizer Bauern, ART-Bericht Nr. 692, Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Ettenhausen.

³ Walter D., Pulfer I. und Möhring A. 2007. Wie unterscheiden sich erfolgreiche, weniger erfolgreiche und aufgelöste Betriebsgemeinschaften?

ART-Bericht Nr. 679, Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon, Ettenhausen.

Musterverträge deutsch
www.agridealindau.ch (Publikationen). Es gibt keine spezifische Vorlage für Fruchtfolgegemeinschaften.

Gestaltung
AMW, 8401 Winterthur.