

**Zeitschrift:** Landtechnik Schweiz  
**Herausgeber:** Landtechnik Schweiz  
**Band:** 71 (2009)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Kooperationsformen mit einfachen Ausstiegsmöglichkeiten :  
Effizienzgewinn ohne Neuinvestitionen oder Eigentumsübertragung  
**Autor:** Lips, Markus / Pulfer, Iris / Jucker, Felix  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1080888>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 03.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Kooperationsformen mit einfachen Ausstiegsmöglichkeiten

### Effizienzgewinn ohne Neuinvestitionen oder Eigentumsübertragung

Markus Lips, Iris Pulfer, Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, CH-8356 Ettenhausen,

E-Mail: markus.lips@art.admin.ch

Felix Jucker, Firma Walter Jucker – Landwirtschaftliche Beratungen, Wallikerstr. 81, CH-8330 Pfäffikon ZH

Gut die Hälfte der Deutschschweizer Betriebe kooperieren beim Einsatz von Maschinen bereits. Hingegen beteiligen sich nur wenige Betriebe an einer Kooperationsform mit höherer Bindungsintensität wie der Betriebszweig- oder der Betriebsgemeinschaft. Ein wichtiger Grund dafür sind die stark verbreiteten Bedenken bezüglich zwischenmenschlicher Konflikte.

Als Alternative bieten sich Kooperationen mit einfachen Ausstiegsmöglichkeiten an. Sie erfordern nicht zwingend Eigentumsübertragungen oder Neuin-

vestitionen. Der Bericht behandelt zwei Beispiele, die Fruchtfolgegemeinschaft und eine spezifische Ausgestaltung der Betriebszweiggemeinschaft für Milchvieh, aus juristischer Sicht. Obwohl eine vertragliche Regelung unumgänglich ist, verfügen beide genannten Rechtsformen über drei Vorteile: Sie ermöglichen einen Effizienzgewinn, können innerhalb von Jahresfrist aufgelöst werden und erlauben eine Testphase für eine mögliche engere Zusammenarbeit in der Zukunft.



Abb. 1: 36 Prozent der Betriebsleiter sind an einer Maschinengemeinschaft beteiligt.

Problemstellung	42
Beteiligung an Kooperationsformen	42
Vorbehalte gegenüber Betriebsgemeinschaften	42
Rechtliche Typen von Kooperationsformen	43
Kooperationsformen mit geringer Bindungsintensität	44
Fruchtfolgegemeinschaft	44
Betriebszweiggemeinschaft für Milchvieh	45
Ausarbeitung des Vertrags	46
Schlussfolgerungen	46
Literatur	46



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschafts-  
departement EVD  
Forschungsanstalt  
Agroscope Reckenholz-Tänikon ART



## Problemstellung

Aufgrund der kleinen Betriebsgrößen weisen Betriebe in der Schweiz hohe Produktions- beziehungsweise Selbstkosten auf. Durch Wachstum könnten die Betriebe stark von der Kostendegression profitieren und Effizienzgewinne erzielen. Dies gilt insbesondere für die Milchproduktion. Flächenwachstum ist aber nicht so schnell möglich, da zusätzliche Flächen kaum verfügbar oder sehr teuer sind. Beispielsweise ist für 39 Prozent der Milchviehbetriebe in der Ostschweiz die mangelnde Verfügbarkeit von zusätzlicher Fläche das wichtigste Wachstumshemmnis (Gazzarin et al. 2008). Als Alternative zum einzelbetrieblichen Wachstum bieten sich überbetriebliche Kooperationen, also die Zusammenarbeit von mindestens zwei Betrieben an.

Abkürzungen	
BG	Betriebsgemeinschaft
BzG	Betriebszweiggemeinschaft
OR	Obligationenrecht

## Beteiligung an Kooperationsformen

Im Rahmen einer repräsentativen Umfrage bei Betrieben in der Deutschschweiz im Jahr 2007 wurde gefragt, an welchen Kooperationsformen die Betriebsleitenden beteiligt sind (Pulfer 2007). Gleichzeitig waren die Befragten gebeten, anzugeben, ob sie für die Zukunft eine entsprechende Zusammenarbeit planen. Für die schriftliche Befragung wurden 995 Fragebogen verschickt. Nach telefonischem Nachfassen antworteten 347 Betriebsleitende, was einer Rücklaufquote von 35 Prozent entspricht. Gut die Hälfte der Betriebsleitenden (53,4 %) beansprucht Lohnarbeitsdienstleistungen (Tab. 1). Selber führen 26,9 Prozent der Betriebsleitenden Lohnarbeiten durch. Es ist durchaus möglich, dass derselbe Betrieb sowohl Lohnarbeiten ausführt als auch Lohnarbeiten als Dienstleistung bezieht. Die Beteiligung an einer Maschinengemeinschaft, beispielsweise an einem

Pflug mit dem benachbarten Betrieb, ist mit 36,1 Prozent weit verbreitet. An einem Maschinenring beteiligen sich 18 Prozent. Erzeugergemeinschaften haben beispielsweise zum Zweck, die Produktion eines Gutes zu bündeln, wovon 12,1 Prozent der Betriebsleitenden betroffen sind.

Hingegen ist die Beteiligung an den beiden Kooperationsformen mit hoher Bindungsintensität minimal: Der Anteil von Betriebsleitenden, die Betriebszweiggemeinschaften (BzG; 5,4 %) oder Betriebsgemeinschaften (BG; 4,2 %) angehören sind, ist äusserst gering. Die Angaben bezüglich BG decken sich ziemlich gut mit den sektoralen Angaben für die ganze Schweiz, wonach drei Prozent der Betriebsleitenden beziehungsweise 1,4 Prozent der Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe in einer Betriebsgemeinschaft integriert sind (Möhring 2007).

Bezüglich einer geplanten Zusammenarbeit gilt es zu berücksichtigen, dass sich die Angaben auf Betriebsleitende beziehen, die zum Zeitpunkt der Befragung nicht an einer entsprechenden Kooperation teilnahmen. 17,7 Prozent der Befragten vergaben keine Lohnarbeiten, planen dies jedoch in Zukunft zu tun.

Somit sind alle Kooperationsformen – gemäss den geäusserten Absichten – im Aufwind, wenn auch im bescheidenen Masse. Mit zwei Ausnahmen: Bei der BzG ist jener Anteil, der eine Zusammenarbeit plant (4,3 %), fast so gross wie diejenige Gruppe, die bereits an einer BzG beteiligt ist (5,4 %). Im Fall der Generationengemeinschaft übertragen die geplanten Kooperationen (8,3 %) sogar die aktuelle Situation (7,3 %).

## Vorbehalte gegenüber Betriebsgemeinschaften

Aufgrund der bescheidenen Beteiligung an Kooperationsformen mit hoher Bindungsintensität wie der BzG oder der BG scheint das Potenzial bei Weitem nicht ausgeschöpft. Dies gilt insbesondere bei der Tierhaltung. Die Frage stellt sich, weshalb sich die Verbreitung von BzG und BG in engen Schranken hält.

Die These, dass diese Kooperationsformen in der Praxis nicht funktionieren, kann ausgeschlossen werden. Aus einer Befragung aller BG der Schweiz ist bekannt, dass über 60 Prozent der Betriebsleitenden von BG diese Kooperationsform sowohl wirtschaftlich als auch zwischenmenschlich als erfolgreich beurteilen (Pulfer et al. 2006). Ein Quervergleich von BG mit Einzelbetrieben

anhand von Buchhaltungszahlen ergibt, dass die Unterschiede bezüglich Einkommen pro Jahresarbeits Einheit bei ähnlicher Betriebsgrösse minimal sind (Lips et al. 2008). Das heisst, wenn sich zwei Betriebe mittels BG zusammenschliessen, ist das Einkommen vergleichbar wie bei einem entsprechend grossen Einzelbetrieb.

Eine weitere Erklärung könnte sein, dass die übrigen Betriebsleitenden von den wirtschaftlichen Vorteilen nicht überzeugt sind. Auch diese These kann verworfen werden. Aus einer repräsentativen Umfrage bei Betriebsleitenden, die nicht in einer BG involviert sind, geht klar hervor, dass kaum Zweifel an der Wirtschaftlichkeit von Betriebsgemeinschaften bestehen (Pulfer 2007). 44 Prozent sahen eine Gewinnerhöhung oder Einkommenssteigerung als Stärke einer BG. Nur rund sechs Prozent verwiesen bei den Schwächen von BG auf die mangelnde Wirtschaftlichkeit.

Für die Betriebsleitenden liegt das Problem von Kooperationsformen mit einer hohen Bindungsintensität nicht im ökonomischen Bereich: Annähernd alle befragten Betriebsleitenden (95 %) gaben bei den Schwächen von BG die zu erwartenden zwischenmenschlichen Konflikte an (Pulfer 2007). Als zweit- und dritt wichtigste Schwäche wurden die grosse Abhängigkeit (67 %) und die Unsicherheit bezüglich des Erfolgs (63 %) genannt.

Die Befürchtung von zwischenmenschlichen Konflikten ist nicht aus der Luft gegriffen. Dass es tatsächlich zwischenmenschliche Probleme bei BG geben kann, zeigen qualitative Interviews bei gescheiterten und bereits aufgelösten BG (Walter et al. 2007): Acht von zehn Interviewpartnern, die alle bereits aus einer BG ausgestiegen sind, gaben an, dass Unstimmigkeiten nicht genügend geklärt wurden. Ein Mangel an Übereinstimmung bei den Zielen wurde mehrfach erwähnt. Negative Beispiele können eine Signalwirkung für andere Betriebsleitende haben (Pulfer 2008).<sup>1</sup> Zudem ist bekannt, dass Selbständigkeit zumindest bei Verkehrsmilchbetrieben in der Ostschweiz als sehr wichtig bewertet wird (Lips und Gazzarin 2008).

Das Risiko von zwischenmenschlichen Konflikten bekommt bei der Tierhaltung eine zusätzliche Bedeutung. Aufgrund der notwendigen Gebäudeinvestitionen kommen vor allem Kooperationsformen mit hoher Bindungsintensität (BzG oder BG) in Frage. Das Tätigen von Neuinvestitionen (zum Beispiel grosser Milchviehstall) ist eine wichtige Voraussetzung, um eine Effizienzsteigerung zu erreichen, und damit ein Grund,



eine Kooperation einzugehen. Sie aufzulösen, ist entsprechend schwierig. Einerseits fallen durch Abschreibungen und Kapitalverzinsung hohe Aufwendungen an, andererseits sind bei einer allfälligen Auflösung die geschaffenen Kapazitäten für einen Einzelbetrieb zu gross.

Unter Berücksichtigung der Befürchtung von zwischenmenschlichen Konflikten und dem Anliegen, einen Effizienzgewinn zu erzielen, kann es durchaus Sinn machen, auf einem niederschweligen Niveau eine kurzfristige Zusammenarbeit mit tiefer Bindungsintensität anzustreben. Mit anderen Worten soll ein Rahmen geschaffen werden, in dem ein Effizienzgewinn erzielt und sich die an der Kooperation beteiligten Personen unter realen Bedingungen kennen lernen und die Zusammenarbeit auf ihre Tragfähigkeit überprüfen können. Dabei soll das Risiko einer schwerauflösbaren Kooperation vermieden werden.

## Rechtliche Typen von Kooperationsformen

Mit Ausnahme der weit verbreiteten Nachbarschaftshilfe sind aus juristischer Sicht für alle übrigen Kooperationsformen vertragliche Vereinbarungen empfehlenswert. Dabei spielt die Intensität der Zusammenarbeit für den Umfang beziehungsweise den Detaillierungsgrad des Vertrags kaum eine Rolle. Die schriftlich abzufassenden Vereinbarungen sollten mindestens Regelungen betreffend Leistung, Entschädigung, Dauer und der Auflösung der Zusammenarbeit enthalten.

Hinsichtlich der vertraglichen Regelungen von Kooperationsformen lassen sich grundsätzlich solche mit entgegen- und gleichgerichteter Zweckverfolgung unterscheiden (Tab. 2).

Namentlich werden bei den im Obligationenrecht typisierten Vertragsformen (zum Beispiel Miet-, Pacht- oder Arbeitsverhältnisse) von den Vertragsparteien regelmässig entgegengerichtete Zwecke verfolgt. Beispielsweise verpflichtet sich in einem Mietvertrag die vermietende Partei, dem Mieter eine Sache zum Gebrauch zu überlassen, und der Mieter, dem Vermieter dafür einen Mietzins zu leisten (Art. 253 Obligationenrecht, abgekürzt OR; enthalten in der systematischen Rechtssammlung des Bundes [SR] 220).<sup>2</sup> Als praktisches Beispiel lässt sich die Vermietung von Gebäuden, Maschinen oder Tieren anführen (Praxisbeispiel siehe Kasten auf Seite 4).

**Tab. 1: Relevanz ausgewählter Kooperationsformen in der Gegenwart und in der Zukunft (N=357)**

Kooperationsform	Anteil Betriebsleitende, die an dieser Kooperation beteiligt sind. [%]	Anteil Betriebsleitende, die nicht an dieser Kooperation beteiligt sind, dies aber für die Zukunft planen. [%]
Lohnarbeiten vergeben	53,4	17,7
Maschinengemeinschaft	36,1	2,3
Ausführen von Lohnarbeiten	26,9	3,6
Bewirtschaftungs-, Anbau oder Aufzuchtvertrag	23,2	2,5
Maschinenring/-genossenschaft	18,0	2,3
Erzeugergemeinschaft	12,1	1,6
Gemeinschaftsalp/-weidebetrieb	10,8	0,9
Generationengemeinschaft	7,3	8,3
Gemeinsame Nutzung Gebäude	6,5	4,0
Betriebszweiggemeinschaft	5,4	4,3
Betriebsgemeinschaft	4,2	1,6
Geschwistergemeinschaft	2,8	0,3

**Tab. 2: Typen von Kooperationsformen**

Vereinbarung mit entgegengerichteter Zweckverfolgung	Vereinbarung mit gleichgerichteter Zweckverfolgung
Aufzuchtvertrag Bewirtschaftungs-/Anbauvertrag Vermieten von Milchkühen Abnahmeverträge für Futter/Gülle	Betriebszweiggemeinschaft (BzG) Betriebsgemeinschaft (BG) Fahrsilogemeinschaft Fruchtfolgegemeinschaft (Gewannebewirtschaftung) Gemeinschaft für Ökologischen Leistungsnachweises (ÖLN) Gemeinsame Lager-, Verarbeitungs- oder Verkaufsanlagen Maschinengemeinschaft

Im Gegensatz dazu wird bei gesellschaftlichen Zusammenarbeitsformen regelmässig eine gemeinsame Zweckverfolgung verlangt. Nach Artikel 530 OR ist eine einfache Gesellschaft eine vertragsmässige Verbindung von zwei oder mehreren Personen zur Errichtung eines gemeinsamen Zwecks mit gemeinsamen Kräften oder Mitteln. Bei dieser Art von Kooperationen steht das gemeinsame Zusammenwirken zur Erreichung eines gemeinsamen Zwecks im Vordergrund. Ein weiteres Kriterium zur Unterscheidung der vertraglichen Vereinbarungen kann die Beteiligung am Gewinn beziehungsweise Verlust darstellen. So stellt die gemeinsame Gewinnbeteiligung beziehungsweise Verlusttragung ein tragendes Element der gesellschaftlichen Kooperation (gleichgerichtete Zweckverfolgung) dar. Neben der BG gehören auch die BzG (früher auch als Tierhaltergemeinschaft bezeichnet), die Fruchtfolgegemeinschaft oder die Fahrsilogemeinschaft zu dieser Art der Kooperation. Die gesetzlichen Bestimmungen über die einfache Gesellschaft nach Artikel 530 ff. OR, stellen die Grundform des gesellschaftlichen Zusammenwirkens dar. Weitere gesell-

schaftliche Rechtsformen, wie zum Beispiel das Kollektivunternehmen, die Aktiengesellschaft, die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder die Genossenschaft sind möglich. Diese Rechtsformen sind allerdings nicht Gegenstand des vorliegenden Berichts. Die Unterscheidung zwischen den typisierten Vertragsformen kann insbesondere für die Bestimmung der sich aus dem jeweiligen Vertragsverhältnis ergebenden Rechtsfolgen bei Streitigkeiten notwendig sein und im Einzelfall Schwierigkeiten bereiten. In der praktischen Anwendung,

<sup>1</sup> Umgekehrt konnte in einer Untersuchung aller Betriebsgemeinschaften in der Schweiz nachgewiesen werden, dass das Konfliktniveau insgesamt gesehen relativ tief ist (Pulfer et al. 2006).

<sup>2</sup> Für eine detaillierte Beschreibung sei auf Honsell et al. 2007 und Guhl 2000 verwiesen.

<sup>3</sup> Von Mischform spricht man, wenn gleichzeitig mehrere Vertragsverhältnisse vorhanden sind. Beispielsweise trifft dies zu, wenn zwei Betriebe miteinander eine Fahrsilogemeinschaft haben und gleichzeitig ein Betrieb dem anderen Land verpachtet oder eine Maschine vermietet.



namentlich bei der Ausarbeitung von Zusammenarbeitsverträgen sind häufig Mischformen der einzelnen Vertragstypen anzutreffen.<sup>3</sup>

### Kooperationsformen mit geringer Bindungsintensität

Eine kurzfristige Zusammenarbeit mit verhältnismässig geringer Bindungsintensität ist sowohl bei Kooperationen mit entgegengerichteter als auch bei denen mit gleichgerichteter Zweckverfolgung denkbar. In jedem Fall ist darauf zu achten, dass die wesentlichen Vertragsbestandteile diesem Zweck entsprechend ausgearbeitet werden. Namentlich ist die Vertragsdauer den Bedürfnissen entsprechend kurz (zum Beispiel Laufzeit von einem Jahr) zu vereinbaren. Bei Kooperationsformen mit entgegengerichteter Zweckverfolgung sind dabei die diesbezüglichen gesetzlichen Schranken zu berücksichtigen. So besteht beispielsweise bei landwirtschaftlichen Pachtverhältnissen eine Mindestpachtdauer, die nicht ohne weiteres unterschritten werden kann. Ebenso sind die Kündigungsfristen bei Arbeits- sowie Mietverhältnissen über Wohn- oder Geschäftsräume zu berücksichtigen. Neben der für eine kurzfristige Zusammenarbeitsvereinbarung mit tiefer Bindungswirkung durchaus wesentlichen Vertragsdauer stellen auch die Art der Zusammenarbeit und die Auflösungsmodalitäten wesentliche Bestandteile dar. Insbesondere bei Verhältnissen mit gleichgerichteter Zweckverfolgung sind die Auflösungsmodalitäten derart auszugestalten, dass zusammengelegte Mittel, Arbeit und Kapital auch nach kurzer Kooperationsdauer ohne grössere Probleme auseinanderzusetzen werden können. Dementsprechend müssen nicht in jedem Fall sämtliche einer Gesellschaft zur Verfügung gestellten Mittel (zum Beispiel Maschinen oder Gebäude) ins Eigentum der Gesellschaft übergehen, vielmehr kann auf die Vermietung oder Verpachtung eine adäquate Möglichkeit sein (Mischform von Kooperationsformen<sup>3</sup>). Die eingebrachten Mittel sind, soweit es sich nicht um monetäre Werte handelt, zu bewerten oder zumindest Bewertungsmaßstäbe zu vereinbaren. Gegebenenfalls sind im Voraus Bewertungsmethoden zu vereinbaren, wie sie bei Auflösung der Gesellschaft zu gelten haben. Eine vorgängige Einigung sollte auch über die Art und den Umfang der Arbeitsleistung sowie die Höhe der Entschädigung getroffen werden. Insgesamt kann die Ausarbei-

tung einer Kooperationsvereinbarung mit einer Gratwanderung zwischen zu hoher und zu niedriger Regelungsdichte verglichen werden. Die konkrete Vereinbarung ist jedoch immer unter Berücksichtigung der Zweckverfolgung zu erarbeiten. Deshalb kann es durchaus dienlich sein, hinsichtlich der Auflösung der Zusammenarbeit oder der Auslegung einzelner Vertragsbestimmungen, eine Zweckvereinbarung oder Präambel auszuarbeiten, worin die Art und der Zweck der Bindungsintensität und der Vereinbarung festgehalten wird.

Im Folgenden werden zwei Kooperationsformen mit geringer Bindungsintensität vorgestellt, bei denen Neuinvestitionen zum Beispiel in Gebäude nicht zwingend erforderlich sind. Eine Auflösung innerhalb von Jahresfrist ist möglich.

### Fruchtfolgegemeinschaft

Bei der **Fruchtfolgegemeinschaft** legen mindestens zwei Betriebe ihre offenen Ackerflächen für eine gemeinsame Frucht-

folge und eine gemeinsame Bewirtschaftung zusammen. Allenfalls können angrenzende Parzellen oder Schläge zu grösseren Parzellen zusammengelegt werden. Dies entspricht einer virtuellen Flurbereinigung, wobei die Besitzverhältnisse der Flächen nicht betroffen sind. Durch den grösseren Schlag können Einsparungen erzielt werden (weniger Anfahrten, allenfalls weniger Wendemanöver). Die Kombination von virtueller Flurbereinigung und überbetrieblicher Fruchtfolge wird auch als Gewannebewirtschaftung bezeichnet (DLG 2003).

Für die Fruchtfolgegemeinschaft macht die Gründung einer einfachen Gesellschaft Sinn. Im Vertrag sollten folgende Punkte geregelt sein:

1. Die Partner überlassen der Fruchtfolgegemeinschaft die notwendige offene Ackerfläche zur Nutzung. Die jährliche Entschädigung für die Flächen wird im Vertrag festgehalten.
2. Die Maschinen, die zur Bewirtschaftung der Fruchtfolgegemeinschaft notwendig sind, können, müssen aber nicht, ins Eigentum der einfachen Gesellschaft übertragen werden. Die Eröffnungsbilanz ist

### Beispiel aus der Praxis

Fünf Betriebe haben eine optimale Form gefunden, um die Zusammenarbeit untereinander zu regeln. Ursprünglich produzierten alle Milch. Im Jahr 2001 wollten vier von ihnen aus der Milchproduktion aussteigen und ihre Betriebe anders ausrichten (Mutterkuhhaltung, Ackerbau, Jungviehaufzucht und Marktfahrer). Ein Betrieb konzentrierte sich auf die Milchproduktion und baute einen neuen Laufstall mit 72 Kuhplätzen.

Die Gründung einer Tierhalter- beziehungsweise Betriebszweiggemeinschaft entsprach nicht den Bedürfnissen der Betriebsleiter. Entsprechend blieben alle Partnerbetriebe unabhängig und regelten die Zusammenarbeit über Verträge (Vereinbarungen mit entgegengerichteter Zweckverfolgung, siehe Seite 3), wobei der Betrieb mit Spezialisierung Milchproduktion Dreh- und Angelpunkt ist. Zu Beginn der Zusammenarbeit kaufte er von drei der vier Partnerbetrieben das Milchvieh. Das Milchkontingent wurde von einem Betrieb erworben, von den drei übrigen gemietet, wofür schriftliche Verträge bestehen. Mit zwei Partnerbetrieben besteht zudem seit 2001 eine sehr intensive Zusammenarbeit: Der Milchviehbetrieb lagert die Aufzucht aus, kauft Futter (vor allem Maissilage) zu und hat die Abnahme von Gülle mit den beiden Betrieben vertraglich geregelt. Während die Gülleabnahmeverträge schriftlich erstellt wurden, basieren die Abmachungen bezüglich Futter und Aufzucht auf mündlichen Verträgen, die gemäss OR rechtsgültig sind. Bei der Produktion der Silage bestimmt der Milchwirtschaftsbetrieb den Erntetermin. Für die Verrechnung von Jungviehaufzucht und Futter wurden Entschädigungsansätze vereinbart. Der zur Entschädigung wichtige Trockensubstanzgehalt der Silage wird in einer gemeinsamen Besprechung am runden Tisch festgelegt. Die Abrechnung ist transparent und allen beteiligten Partnern zugänglich.

Dieses ausgeklügelte System hat sich in den vergangenen sieben Jahren bestens bewährt. Es eröffnete allen Betrieben eine neue Perspektive und erhebliche Effizienzgewinne. Der Milchwirtschaftsbetrieb konnte seine Produktion vervierfachen, wobei der Zeitbedarf für das Melken gleich geblieben ist. Schliesslich ist die Lebensqualität für alle Partnerbetriebe durch die Zusammenarbeit gestiegen.





Abb. 2: Ein regelmässiger Austausch ist bei Kooperationen sehr wichtig.

Teil des Vertrags und gibt für jeden Vermögenswert an, von welchem Partner er stammt.

3. Die Grundzüge der Organisationsform sowie die Bewirtschaftung werden geregelt. Ein wichtiger Aspekt ist, wer welche Entscheide fällen kann. Allenfalls wird vertraglich festgehalten, dass für grundlegende Entscheide, wie die Gestaltung der Fruchtfolge oder die Aufnahme neuer Mitglieder, Einstimmigkeit zwingend ist.
4. Der ökologische Leistungsausweis kann für alle beteiligten Betriebe gemeinsam erbracht werden, sofern dies vom zuständigen Kanton genehmigt wird (Art. 12 der Direktzahlungsverordnung 910.13).
5. Die Erträge aus dem Verkauf der Ackerbauprodukte sowie die flächengebundenen Direktzahlungen gehen an die einfache Gesellschaft. Die Direktkosten (Saatgut, Dünger, Pflanzenschutz), die Kosten der Vermögenswerte (Schuldzinsen für Maschinen) und die allgemeinen Betriebskosten (zum Beispiel Bodenproben) werden von der einfachen Gesellschaft getragen. Die einfache Gesellschaft entschädigt auch familienfremde Arbeitskräfte sowie Maschinen und Geräte, die von den einzelnen Partnern der Gesellschaft zur Verfügung gestellt werden. Das verbleibende Gesamteinkommen wird folgendermassen aufgeteilt: Zuerst wird das Eigenkapital der Partner zu einem vertraglich festgesetzten Zinsfuss entschädigt. Beispielsweise kann

festgelegt werden, dass der Zinsfuss ein Prozentpunkt unter dem Zinssatz der Althypotheken liegt. In einem zweiten Schritt wird das verbleibende Resteinkommen gemäss den geleisteten Arbeitstagen aufgeteilt.

6. Die Auflösungsmodalitäten wie mögliche Kündigungsgründe, Kündigungsfrist und Aufteilung der Vermögenswerte gilt es genau festzuhalten. Für Letzteres können verschiedene Aufteilungsschritte vereinbart werden. In einem ersten Schritt werden die eingebrachten Vermögenswerte zurückgegeben. Ein zweiter Schritt besteht darin, die durch die Fruchtfolgegemeinschaft angeschafften Vermögenswerte wie beispielsweise Maschinen zu bewerten und aufzuteilen.
7. Im Falle von Streitigkeiten kann eine Schlichtungsstelle vertraglich definiert werden.

### Betriebszweiggemeinschaft für Milchvieh

Bei etlichen Milchwirtschaftsbetrieben bestehen freie Stallkapazität. Während sie in der Ostschweiz bei 18 Prozent liegt (Gazzarin et al. 2008), beträgt sie im Kanton Freiburg gut 20 Prozent (Jan et al. 2005). Durch eine BzG, bei der die Betriebszweige Milchproduktion (mit Nachzucht) von zwei Betrieben zusammengelegt werden, können

zwei Betriebe die Milchproduktion neu organisieren und dabei einen Rationalisierungseffekt erzielen, indem sie die Milchkühe im einen Stall, die Nachzucht und die Galtkühe im anderen Stall unterbringen. Das zeitintensive Melken findet nur noch an einem Standort statt.

Aus rechtlicher Sicht ist die Gründung einer einfachen Gesellschaft (analog der Fruchtfolgegemeinschaft) sinnvoll. Es gilt darauf hinzuweisen, dass der Gestaltungsspielraum bei der BzG relativ gross ist. Da in diesem Bericht die Möglichkeit eines einfachen Ausstiegs im Zentrum des Interesses steht, wird nachfolgend eine spezifische Ausgestaltung der BzG dargelegt.

Die vertragliche Ausgestaltung lehnt sich eng an die Fruchtfolgegemeinschaft an. Die Regelung bezüglich ökologischem Leistungsausweis (Punkt 4), das Aufteilen der Erträge (Punkt 5) sowie das Festlegen einer Schlichtungsstelle (Punkt 7) sind identisch.

Bei der Betriebszweiggemeinschaft werden die Ökonomiegebäude der einfachen Gesellschaft zur Nutzung überlassen. Bei den Maschinen für den Futterbau ist eine Übertragung in die BzG möglich, grundsätzlich ist aber auch eine Vermietung denkbar. Spezielle Beachtung im Vertrag erfordert das Milchvieh. Dieses kann ebenfalls in die einfache Gesellschaft eingebracht und in der Anfangsbilanz aufgeführt werden. Der Vollständigkeit halber ist auch hier anzumerken, dass eine Vermietung der Tiere oder der Kuhplätze ebenfalls mögliche Regelungsvarianten wären.

Wichtige Managemententscheidungen wie angestrebtes Leistungsniveau, Fütterung und Zuchtstrategie gilt es im Vertrag zu regeln.

Ein besonders sensibler Aspekt ist die Aufteilung des Viehbestands im Falle der Auflösung. Hier empfiehlt es sich, die Vorgehensweise genau festzulegen. Dabei ist es beispielsweise möglich, zwei Fälle («Auflösung innerhalb von fünf Jahren» oder «Auflösung nach fünf Jahren») zu unterscheiden. Bei der Auflösung innerhalb von fünf Jahren nach Beginn der BG kann die Aufteilung in drei Schritten erfolgen:

1. Jeder Partner übernimmt die eingebrachten Tiere und deren Nachkommen.
2. Die übrigbleibenden Tiere werden den Partnern derart zugeteilt, dass jeder diejenige Anzahl Tiere erhält, die er eingebracht hat.
3. Die allenfalls danach verbleibenden Tiere werden in einem im Vertrag definierten Verhältnis (zum Beispiel 50 % : 50 %) den Partnern zugeteilt.



Bei einer Auflösung nach fünf Jahren ist ein anderes Verfahren denkbar. So kann zum Beispiel einer der Partner den Tierbestand in zwei gleichwertige Gruppen einteilen. Der andere Partner entscheidet sich für jeweils eine Gruppe und übernimmt diese. Die verbleibende Gruppe geht in den Alleinbesitz des jeweiligen Partners über, der die Gruppen gebildet hat. Mit einem solchen Verfahren kann eine gute Ausgangslage geschaffen werden, um eine «gerechte» Aufteilung zu ermöglichen. Falls einer der Partner zuchtwertmässig besseres Tiermaterial eingebracht hat, kann die Regelung erweitert werden. So könnte man vereinbaren, dass derjenige mit den zuchtwertmässig besseren Kühen aus der Tiergruppe des anderen Partners eine bestimmte Anzahl Kühe auswählt und ebenfalls übernimmt. Gleichzeitig bestimmt er, eine gleich grosse Anzahl Tiere aus seiner Gruppe, die der Tiergruppe des Partners hinzugefügt werden.

### Ausarbeitung des Vertrags

Für die Ausarbeitung des Vertrags empfiehlt es sich, von einer Vorlage auszugehen und diese den Bedürfnissen der beteiligten Partner anzupassen. Entsprechende Musterverträge bietet Agridea an («Set Musterverträge» auf [www.agridea-lindau.ch/publikationen](http://www.agridea-lindau.ch/publikationen) oder «Contrats types Dossiers complets pour l'élaboration de contrats» auf [www.srva.ch](http://www.srva.ch)). Der Gestaltungsspielraum innerhalb der gesetzlichen Bestimmungen ist relativ gross, so dass massgeschneiderte Lösungen ausgearbeitet werden können. Interessierte Betriebsleitende können verschiedene Vorarbeiten selbständig ausführen. Beispielsweise kann die Eröffnungsbilanz der Vermögenswerte für die einfache Gesellschaft oder Liste der Gesellschaft überlassenen Gebäude und Grundstücke erstellt werden. Ebenso können sich die Beteiligten Gedanken über Ziel, Zweck und Nutzen der Kooperation machen. Anschliessend empfiehlt es sich, den Vertrag mit einer juristisch geschulten Person zu konkretisieren, zu überarbeiten und abzuschliessen. Der Aufwand für die Vertragsaushandlung der präsentierten Kooperationsformen variiert je nach Mitarbeit der Beteiligten und notwendiger Regelungsdichte. Doch sollte ein Aufwand zwischen fünf bis zehn Stunden ausreichen. Die dadurch entstehenden Kosten sollten durch den Effizienzgewinn spätestens innerhalb eines Jahres durch Einsparungen kompensiert sein.

### Schlussfolgerungen

Wie eine repräsentative Umfrage zeigt, ist die Beteiligung an überbetrieblichen Kooperationsformen bei Maschinen verbreitet. Bei Kooperationsformen mit höherer Bindungsintensität wie der BzG und der BG bestehen vor allem Bedenken bezüglich zwischenmenschlicher Konflikte. Allenfalls können Kooperationsformen mit einfachen Ausstiegsmöglichkeiten eine Option sein. Das Potenzial von zwei entsprechenden Formen, der Fruchtfolgegemeinschaft einerseits und einer spezifischen Ausgestaltung der BzG für Milchvieh andererseits, ist bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Aus juristischer Sicht ist immer eine vertragliche Regelung sinnvoll, der entsprechende Aufwand dürfte durch die mögliche Rationalisierung in Kürze überkompensiert sein. Diese Kooperationen können auch als Testphase für eine engere Zusammenarbeit benutzt werden.

Wichtig ist, dass die Betriebsleitenden über entsprechende Kooperationsmöglichkeiten informiert sind, denn es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Wissen und der Einstellung gegenüber der Kooperationsform, was am Beispiel der BG aufgezeigt werden konnte (Pulfer 2007).

### Literatur

DLG 2003, Gewannebewirtschaftung, Merkblatt 334, Deutsche Landwirtschaftsgesellschaft, Frankfurt.

Gazzarin, Ch., L. Bloch, O. Schneitter und M. Lips, 2008. Wie reagieren Verkehrsmilchbetriebe auf die aktuellen Herausforderungen? Eine repräsentative Umfrage in der Ostschweiz vor Aufhebung der Milchkontingentierung, ART-Bericht Nr. 698, Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Ettenhausen.

Guhl, Th., 2000. Das schweizerische Obligationenrecht, 9. Aufl., Verlag Schulthess, Zürich.

Honsell, H., N. P. Vogt und W. Wiegand (Herausgeber), 2007, Obligationenrecht 1, Art. 1–529 OR, Balser Kommentar, 4. Aufl., Helbing Lichtenhahn Verlag, Basel.

Jan, P., M. Lips und Ch. Gazzarin, 2005. Wie dynamisch sind Milchwirtschaftsbetrie-

be im Berggebiet? Aufbau einer Betriebstypologie, FAT-Bericht Nr. 630, Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Ettenhausen.

Lips, M., I. Pulfer und M. Messer, 2008. Sind Betriebsgemeinschaften wirtschaftlicher als Einzelbetriebe? Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V. Band. 43. S. 155–164.

Lips, M. und Ch. Gazzarin, 2008. What are the preferences of Dairy Farmers regarding their Work? A Discrete Choice Experiment in the Eastern Part of Switzerland, XII. Kongress der Europäischen Agrarökonomien, Ghent, Belgien, 26–29. August.

Möhring, A., 2007. Betriebsgemeinschaften Wettbewerbsvorteile dank grösserer Betriebsstrukturen, ART-Bericht Nr. 671, Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Ettenhausen.

Pulfer, I., A. Möhring und M. Lips, 2006. Umfrage bei Betriebsgemeinschaften, ART-Bericht Nr. 660, Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Ettenhausen.

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

Pulfer, I., 2008. Auswertung der Gruppendiskussion zur Wahrnehmung von Kooperationen. Interner Arbeitsbericht.

Walter, D., I. Pulfer und A. Möhring, 2007. Wie unterscheiden sich erfolgreiche, weniger erfolgreiche und aufgelöste Betriebsgemeinschaften? Ergebnisse der Befragung von 30 Betrieben, ART-Bericht Nr. 679, Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Ettenhausen.



**MASSEY FERGUSON****S E R V I C E**

▲▲▲▲ amw.ch MFS 30.11.09



## ERLEBE ROT LEBE VERTRAUEN

VISION INNOVATION KOMPETENZ QUALITÄT ZUVERLÄSSIGKEIT  
VERTRAUEN VERPFLICHTUNG ERFOLG

Massey Ferguson ist für Landwirte und Lohnunternehmer ein zuverlässiger Partner für die wachsenden Herausforderungen bei der Nahrungsmittelproduktion von morgen. Wir haben die richtigen Traktoren für Sie.

PS 100-230 | **MF 6400/7400**

**GVS-Agrar**

GVS-Agrar AG, CH-8207 Schaffhausen  
Tel. 052 631 19 00, Fax 052 631 19 29  
info@gvs-agrar.ch, www.gvs-agrar.ch

## Kompromisslos sauber

**Callisto®** + **SUCCESSOR® T**

- Breites Anwendungsfenster
- Mit vielen anderen Maisherbiziden mischbar
- Sehr breit, schnell wirksam und nachhaltig
- in allen Sorten gut verträglich

## SITRADOL SC

Die Erfahrung einer Generation zeigt... Sitradol SC ist seit Jahrzehnten das Maisherbizid für den frühen Nachauflauf.

## TITUS

Bekämpft lästige Ungräser jetzt noch wirtschaftlicher. Idealer Mischpartner gegen hartnäckige Gräser wie Hirsen, Raygräser, Quecken.

Callisto enthält Mesotrione; Successor T enthält Pethoxamid und Terbutylazin; Sitradol enthält Pendimethalin; Titus enthält Rimsulfuron. Gefahrenhinweise auf den Packungen beachten.

**Stähler**

Stähler Suisse SA, 4800 Zofingen  
Tel. 062 746 80 00, Fax 062 746 80 08  
www.staehler.ch





**ANS LIMIT.  
UND WEITER.**

**Das wahre Limit erkennt man erst, wenn man es überschreitet.** Nur wer dort weiter geht, wo andere stehen bleiben, macht Unmögliches möglich. Wie hoch Ihre Ziele auch sind: das Öl dazu kommt von MOTOREX. 062 919 75 75, [www.motorex.com](http://www.motorex.com)