

## Kooperation eigenständiger Betriebe auf einer gemeinsamen Hofstelle: Das Organisationsmodell „Gemeinschaftshof“

Meyerhoff, H. C.<sup>1</sup>; Siegmeier, T.<sup>1</sup>; Mühlrath, D.<sup>1</sup> und Möller, D.<sup>1</sup>

*Keywords: Betriebsorganisation, Spezialisierung, Diversifizierung, Kooperation*

View metadata, citation and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

brought to you by  CORE

*On the basis of a qualitative survey among organic farms this article describes and explores the organisational model of "associated farms" in which several autonomous but cooperating agricultural and non-agricultural enterprises are located at a single farmstead. Thereby creating opportunities for specialization advantages while avoiding negative effects, e.g. on farm-cycles. The study shows that synergies are created but specialization potential remains widely unexploited on the examined farms. Economic benefits are limited mainly to marketing issues. Organisational advantages as grasped by the farmers rather involve social dimensions.*

### Einleitung und Zielsetzung

In der Diskussion über eine „Konventionalisierung“ des Öko-Landbaus wird besonders die zunehmende Spezialisierung von Betrieben kritisch betrachtet. Darnhofer et al. (2007) z.B. sehen hier die Gefahr der Entkopplung innerbetrieblicher Stoffkreisläufe. Neben prinzipiellen Bedenken im Hinblick auf die Grundsätze des Öko-Landbaus werden in der klassischen Betriebslehre ausgehend von Brinkmann (1922) nachteilige Effekte der Spezialisierung landwirtschaftlicher Betriebe auf die Bodennutzungsgemeinschaft, den Arbeitsausgleich, den Futterausgleich und den Risikoausgleich beschrieben. Andererseits entstehen Vorteile durch Spezialisierung wie die Bündelung materieller und organisatorischer Ressourcen, Kostendegression und stärkere Verhandlungspositionen durch größere Absatzmengen. Um die Vorteile einer Spezialisierung nutzen zu können und gleichzeitig deren Nachteile zu reduzieren, kooperieren im Öko-Landbau z.B. viehlose Ackerbaubetriebe mit spezialisierten Tierhaltern („Futter-Mist-Kooperationen“). Kooperationen lassen sich durch den Grad ihrer Bindungsintensität charakterisieren. Selbständige Einzelbetriebe, die lediglich in wenigen Belangen zusammenarbeiten, weisen eine geringe Bindungsintensität auf, während Hofgemeinschaften, bei denen durch innerbetriebliche Leistungen die Austauschbeziehungen integriert werden, eine hohe Bindungsintensität aufweisen.

Vor diesem Hintergrund wurde in dieser Studie das Organisationsmodell „Gemeinschaftshof“ empirisch untersucht, bei dem eine wechselseitige Spezialisierung räumlich nicht getrennter Einzelbetriebe realisiert werden könnte. Die Kernidee ist, dass auf Gemeinschaftshöfen verschiedene Betriebszweige sowie außerlandwirtschaftliche Aktivitäten auf einer gemeinsamen Hofstelle angesiedelt, jedoch in eigenständigen Unternehmen organisiert sind. An den Schnittstellen der eigentlichen Betriebszweige ersetzen Kooperationen der Einzelunternehmen die traditionellen innerbetrieblichen Austauschbeziehungen. Im Gegensatz dazu steht die klassische Hof- bzw. Betriebsgemeinschaft – ein einzelnes Unternehmen mit mehreren Unternehmern – bei der individuelle Bereiche und Kooperationsbereiche deckungsgleich sind (Doluschitz 2001).

<sup>1</sup> FG Betriebswirtschaft, Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften, Universität Kassel, Steinstraße 19, 37213 Witzenhausen, [bwl@uni-kassel.de](mailto:bwl@uni-kassel.de), [www.uni-kassel.de/agrar/bwl](http://www.uni-kassel.de/agrar/bwl)

Ziel dieses Beitrags ist die Darstellung des Organisationsmodells „Gemeinschaftshof“ anhand empirischer Daten. Dabei sollen zum einen die erhobenen Strukturen verschiedener existierender Gemeinschaftshöfe vorgestellt, zum anderen Vor- und Nachteile des Organisationsmodells in der Praxis betrachtet werden.

## Methode

Im Rahmen dieser Studie wurden qualitative Interviews mit verschiedenen Akteuren auf fünf Bio-Höfen durchgeführt, die dem Konzept der Gemeinschaftshöfe entsprechen – ein Hof, mehrere Unternehmer in eigenständigen Unternehmen. Die leitfadengestützten Interviews (Gläser und Laudel 2010) zu den Themenkomplexen Unternehmensphilosophie, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen sowie Kooperationsintensität der Einzelbetriebe wurden aufgezeichnet, transkribiert und anonymisiert. Im Anschluss wurden die Interviews nach der Methode der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2008, Gläser und Laudel 2010) mit Hilfe einer Textanalysesoftware codiert, kategorisiert und systematisch analysiert.

## Struktur und Ausgestaltung der Gemeinschaftshöfe

Die fünf interviewten Gemeinschaftshöfe haben sehr unterschiedliche Entstehungsgeschichten. Zwei Höfe wurden von Einzelpersonen als Gemeinschaftshof geplant und verwirklicht, indem freie Ressourcen an Neugründer verpachtet wurden. Auf zwei Betrieben haben sich Mitarbeiter mit ihren Betriebszweigen selbständig gemacht. Ein Gemeinschaftshof entstand aus einer klassischen Hofgemeinschaft, die aufgrund wirtschaftlicher und sozialer Probleme eine andere Organisationsform suchte. Die Betriebszweige werden nun auf dem Gemeinschaftshof als eigenständige Unternehmen weitergeführt (Tabelle 1).

**Tabelle 1: Struktur der interviewten Gemeinschaftshöfe**

	Hof 1	Hof 2	Hof 3	Hof 4	Hof 5
Entstehung	auf Initiative einer Einzelperson	durch Mitarbeiter, die sich selbstständig machten	aus einer klassischen Hofgemeinschaft	auf Initiative einer Einzelperson	durch Mitarbeiter, die sich selbstständig machten
Selbstständige Betriebe auf dem Hof	Landwirtschaft mit Mutterkühen Gärtnerei Abokistenbetrieb	Landwirtschaft mit Mutterkühen Gärtnerei Abokistenbetrieb und Hofladen Ponyreitbetrieb	Mutterkühe u. Schafe Ackerbau Gärtnerei Abokistenbetrieb Baumschule Imkerei Verarbeitung	Landwirtschaft mit Milchvieh Milchziegen Milchschafe Gärtnerei	Landwirtschaft mit Milchvieh, Schweinen u. Geflügel 2 Gärtnereien Imkerei Obstbau (17 landwirtschaftsferne Unternehmen)
Fläche	ca. 180 ha	ca. 35 ha	ca. 140 ha	ca. 460 ha	ca. 260 ha

Im Hinblick auf die Bindungsintensität der Kooperationen sind die betrachteten Gemeinschaftshöfe zwischen einer Kooperation traditioneller Einzelbetriebe und einer klassischen Hofgemeinschaft anzusiedeln (Abbildung 1).

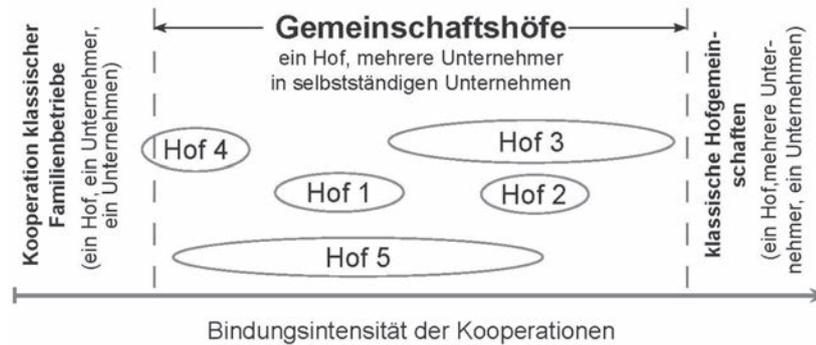


Abbildung 1: Einordnung der Gemeinschaftshöfe nach der Bindungsintensität

### Vor- und Nachteile des Organisationsmodells in der Praxis

In Bezug auf die **Bodennutzungsgemeinschaft** können negative Effekte einer viehlosen Bewirtschaftung durch Einzelbetriebe vermieden werden. Es profitieren auf den fünf Gemeinschaftshöfen spezialisierte, viehlose Betriebe – v. a. Gärtnereien, ein Ackerbaubetrieb und eine Baumschule – von der Tierhaltung anderer Betriebe. Die Austauschbeziehungen zwischen den Betrieben eines Gemeinschaftshofes kennzeichnen sich durch **kurze Transportwege** und eine **hohe Transparenz**. Bei der monetären Bewertung von Austauschgütern (z.B. Futter, Mist, Stroh) orientieren sich die Einzelbetriebe der Gemeinschaftshöfe oft am Marktpreis. **Formalisierte Austauschbeziehungen** bei sonst im Einzelbetrieb oder in der Hofgemeinschaft gängigen innerbetrieblichen Leistungen führen, nach Aussagen der Interviewpartner, zu fairen Kooperationen und weniger Konflikten.

Ein **Futterausgleich** auf Basis von Kooperationsbeziehungen findet nur im Fall der getrennten Ackerbau- und Milchviehbetriebe von Hof 3 statt. Ansonsten sind Tierhaltung (zumeist Rinderhaltung) und Ackerbau auf den Gemeinschaftshöfen in einem einzelnen landwirtschaftlichen Betrieb angesiedelt. Der Effekt des **Arbeitsausgleichs**, der in diversifizierten Einzelbetrieben eine bessere Auslastung der gegebenen Arbeitskraft erlaubt, kommt in kooperierenden Spezialbetrieben auf Gemeinschaftshöfen nicht zum tragen. Letztlich verfolgt jeder der betrachteten Einzelbetriebe sein eigenes Produktionsprogramm. Auch im Bereich **Risikoausgleich** ergeben sich für die spezialisierten Einzelbetriebe kaum Vorteile durch die Organisation in einem Gemeinschaftshof. Dies wird von den Beteiligten auch nicht angestrebt, da die **einzelbetriebliche Unabhängigkeit**, die nach Aussagen der Interviewpartner flexibleres unternehmerisches Handeln als bspw. in einer klassischen Hofgemeinschaft ermöglicht, höher bewertet wird. Jedoch bietet der Gemeinschaftshof durch die **gemeinsame Direktvermarktung** eine Minderung des Absatzrisikos.

Als größter betriebswirtschaftlicher Vorteil eines Gemeinschaftshofes wurde die Vermarktung unter einer **Dachmarke** genannt. Durch den gemeinsamen Auftritt kann ein breiteres Sortiment angeboten werden und die Gemeinschaftshöfe können eine stärkere Marke etablieren als ein Einzelunternehmen. Die bestehende gemeinsame Marke erleichtert eine Markteinführung von neuen Produkten, was auch neuen Betrieben auf Gemeinschaftshöfen den Marktzugang erleichtert. Dies kann sich jedoch nachteilig auswirken, wenn es zu Fehlverhalten einzelner Betriebe kommt.

Die Einzelbetriebe auf den Gemeinschaftshöfen trennen sich an traditionellen Schnittstellen. Der **Spezialisierungsgrad** in den betrachteten Fällen übersteigt nicht die gängige Arbeitsteilung landwirtschaftlicher Einzelunternehmen. So gibt es auf allen Gemeinschaftshöfen Gärtnereien, Vermarkter und landwirtschaftliche Betriebe. Im Gegenteil, nur auf Hof 3 existieren eigenständige Tier- und Ackerbaubetriebe, ansonsten sind die landwirtschaftlichen Betriebe auf den betrachteten Gemeinschaftshöfen typische, kaum spezialisierte Gemischtbetriebe. Auch wurde in keinem Fall eine denkbare weitergehende Spezialisierung bspw. des Ackerbaus in Hackfrucht- und Getreidebaubetrieb realisiert (vgl. Tabelle 1). **Synergieeffekte mit landwirtschaftsferneren Betrieben** auf dem Gemeinschaftshof können Vorteile bringen (z.B. potenzielle Kundenwerbung durch Publikumsverkehr), sind jedoch auch in anderen Organisationsformen denkbar.

### Fazit

Das hier untersuchte Organisationsmodell „Gemeinschaftshof“ umfasst Höfe, die zwischen klassischem Familienbetrieb und Hofgemeinschaft einzuordnen sind. Negative Spezialisierungseffekte werden auf den betrachteten Gemeinschaftshöfen lediglich im Hinblick auf die Bodennutzungsgemeinschaft und den Futterausgleich vermieden. Sehr bedingt gelingt ein Risikoausgleich (z.B. bei der Vermarktung). Ein Arbeitsausgleich findet auf den Gemeinschaftshöfen ebenso wenig statt wie bei räumlich getrennten kooperierenden Einzelbetrieben – obschon Gemeinschaftshöfe innovative und flexible Beschäftigungsformen ermöglichen könnten (z.B. die anteilige Beschäftigung einer Arbeitskraft bei mehreren Betrieben). Der Spezialisierungsgrad der eigentlichen landwirtschaftlichen Betriebe auf den betrachteten Gemeinschaftshöfen ist als gering einzustufen. Vielmehr beruht die Diversität auf den Gemeinschaftshöfen auf dem Spektrum landwirtschaftlicher Spezialbetriebe (Garten- und Obstbau, Imkerei, Baumschule), nachgelagerter Betriebe (Vermarktung, Verarbeitung) und mehr oder weniger landwirtschaftsferner Betriebe (z.B. Ponyreitbetrieb, Handwerk, therapeutische Praxen), die neben einem eher traditionellen Gemischtbetrieb existieren. Häufig können diese Betriebe auf dem Hof vorhandene, bisher ungenutzte Produktionsfaktoren nutzen (Gebäude, Flächen, etc.). Für die untersuchten Gemeinschaftshöfe lässt sich somit feststellen: Es werden eher entstehende Synergieeffekte genutzt, als gezielt nach wechselseitigen Spezialisierungseffekten gesucht. Spezialisierungspotenzial ist aber zu erkennen. Hier könnte das Modell in der Praxis weiterentwickelt werden. Vorteile werden in der Vermarktung, durch eine gemeinsame Dachmarke sowie im sozialen und privaten Bereich gesehen.

### Literatur

- Brinkmann, T. (1922): Die Oekonomie des landwirtschaftlichen Betriebes. In: Grundriss der Sozialökonomik, VII. Abteilung: Land- und Forstwirtschaftliche Produktion, Versicherung. Verlag J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen, S. 27-124.
- Darnhofer, I., Bartel-Kratochvil, R., Lindenthal, T., Zollitsch, W. (2007): Konventionalisierung: Gibt es klare Kriterien für den Öko-Landbau? *Ökologie und Landbau*, 144 (4), S. 26-27.
- Doluschitz, R. (2001): Kooperationen in der Landwirtschaft. *Berichte über Landwirtschaft*, 79(3), S. 375-398.
- Mayring, P. (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse*. Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 135 S.
- Gläser, J. und Laudel, G. (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 347 S.