

# Die Bedeutung von Kooperationen für Betriebe und Regionen zur Erhaltung des Grünlandes im Berggebiet

S. PÖCHTRAGER

In der Landwirtschaft haben unterschiedlichste Kooperationsformen in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Wesentliche Beweggründe für Kooperationen sind der verstärkte wirtschaftliche Druck auf die landwirtschaftlichen Betriebe und der zunehmende soziale Druck auf die einzelnen Mitglieder der bäuerlichen Familien sowie der Wandel im Denken, vor allem bei den jüngeren Bäuerinnen und Bauern. In Österreich befinden sich 57 % der landwirtschaftlichen Nutzfläche in Berggebieten, wo es erschwerte Produktionsbedingungen gibt.

Was sollen die Bauern also tun, um ihre Landschaft langfristig zu sichern?

## • **Mehr produzieren?**

Dies erscheint nicht sinnvoll, weil die zusätzliche Produktion in Berggebieten mehr kostet als in Gunstlagen, und sich das Produkt nicht von jenem der Konkurrenz abhebt.

## • **Teurer verkaufen?**

Dazu braucht es ein klares Bedürfnis der Konsumenten und die gleichzeitige Bereitschaft, für ein Qualitätsprodukt mehr zu bezahlen. Dieser höhere Auszahlungspreis ist natürlich nur dann möglich, wenn größere Mengen in gleicher Qualität am Markt angeboten werden können (z.B.: unter einer eigenen Marke), wenn Aufklärung und Werbung, ... für die Produkte gemacht wird. Für den einzelnen Landwirt ist dies natürlich kaum möglich, und sehe daher einen sinnvollen Ansatz für eine horizontale Kooperation.

## • **Wertschöpfung mit anderen Wirtschaftszweigen**

Es müsste möglich sein, dass einzelne Bauern (oder Gruppen) vermehrt mit anderen Wirtschaftsstufen zusammenarbeiten. Zum Beispiel müsste auch der Fremdenverkehr eine Erwerbsquelle für

den Landwirt sein. Immerhin leisten die Landwirte für diesen Wirtschaftszweig, durch die Bewirtschaftung der Berggebiete, einen großen Beitrag. Mögliche Angebote im Tourismus sind für den Landwirt:

- Urlaub am Bauernhof
- Buschenschank
- Direktvermarktung,
- Geführte Wanderungen, ...

Dies wären mögliche Ansatzpunkte für eine vertikale Kooperation.

Im Weiteren wird auf die horizontale und vertikale Kooperation näher eingegangen, und dazu der Begriff der Kooperation näher definiert.

Unter einer Kooperation versteht man im engeren Sinn die freiwillige, vertragliche (mündlich oder schriftlich) vereinbarte Zusammenarbeit selbständig wirtschaftender Unternehmen. Kooperative Unternehmensformen lassen sich deshalb von anderen Geschäfts- und Unternehmensformen dahingehend abgrenzen, dass diese Zusammenarbeit

- nicht administrativ verordnet ist, sondern
- auf Eigeninitiative der Beteiligten beruht,
- auf längere Dauer angelegt ist und
- sich nicht auf einmalige oder sporadische Geschäftsabwicklungen bezieht.

Als ein Unterscheidungs- und Abgrenzungsmerkmal innerhalb der kooperativen Beziehungen kann deren Bindungsgrad, also die Intensität der zwischenbetrieblichen gemeinschaftlichen Aktivitäten gelten.

## 1. Mögliche Formen der Kooperation

Für eine traditionell kleinstrukturierte Landwirtschaft ist es sehr schwierig, auf dem europäischen Markt nur aufgrund der Betriebsgröße zu bestehen. Um trotzdem möglichst viele Betriebe und damit die positiven Effekte für Staat und Gesellschaft (z. B. Pflege von Kulturlandschaft für den Tourismus) zu erhalten, müssen neue, bessere Verdienstmöglichkeiten für die Landwirte gesucht werden. Kooperationen bieten auch die Chance, sich zu spezialisieren oder Arbeitsteilung zu betreiben. Wenn allerdings in einer Kooperation jeder Bauer seinen Aufgabenbereich hat, kann er durch Spezialisierung auf seinem Gebiet qualitativ besser werden.

### Horizontale Kooperation

Darunter versteht man den Zusammenschluss von Partnern aus der gleichen Erzeuger- bzw. Vermarktungsstufe. Sie versuchen die Wettbewerbsintensität untereinander zu mindern und durch gemeinsames Auftreten Synergieeffekte zu nutzen (vgl. HUIITH/SICHLER et al. 1996, 277).

Entschließen sich Betriebe zu einer gemeinsamen horizontalen Kooperation besteht für sie die Möglichkeit die Marktstellung zu festigen, allerdings muss dazu einiges an Individualität und Entscheidungskompetenz abgegeben werden. Dies hängt stark von der gewählten Form der überbetrieblichen Zusammenarbeit ab, wie die untenstehende Abbildung verdeutlichen soll.

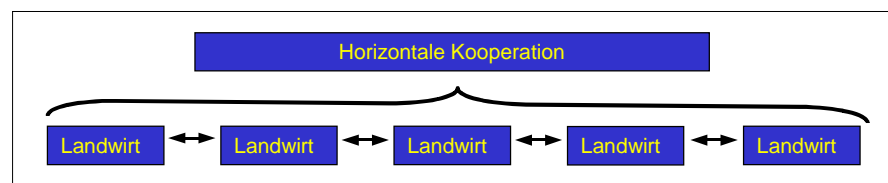


Abbildung 1: Horizontale Kooperation

**Autor:** Dr. Siegfried PÖCHTRAGER, Universität für Bodenkultur Wien, Institut für Agrarökonomik, Peter Jordan-Straße 82, A-1190 WIEN

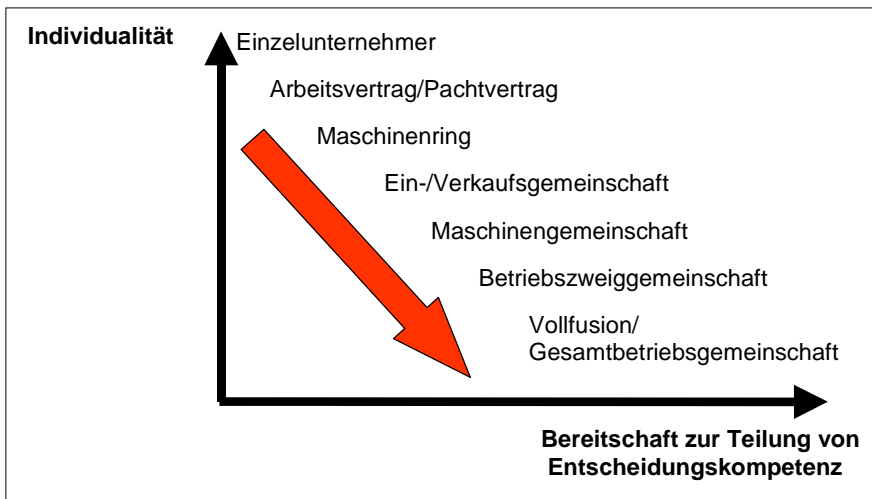


Abbildung 2: Formen der horizontalen Kooperation

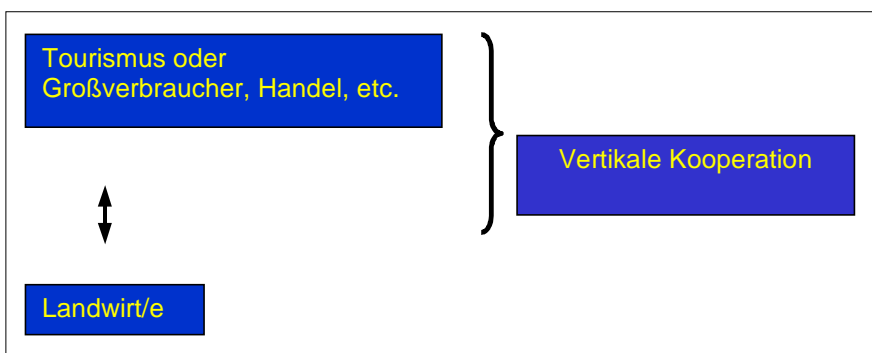


Abbildung 3: Vertikale Kooperation

Die einzelnen Kooperationsformen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Organisations- und ihrer Rechtsform. Als Beispiel für eine Maschinengemeinschaft sei der gemeinsame Ankauf einer fahrbaren Mahl- und Mischanlage für die Schweineproduktion, oder der gemeinsame Ankauf von Forstmaschinen für den überbetrieblichen Einsatz wie z.B. Rückeanhänger, Funkseilwinden, Seilkräne u.a. genannt. Ein gemeinsamer Milchkuhstall ist ein Beispiel für eine Betriebszweiggemeinschaft.

Die lockeren Kooperationsformen im Bereich Technik und Feldbewirtschaftung sollen vor allem eine Kostensenkung und eine einfachere Bewältigung arbeitswirtschaftlicher Engpässe bewirken. Bei einer Teil- oder Vollfusion werden dagegen neben den ökonomischen Vorteilen auch soziale und steuerliche Ziele verfolgt.

### Vertikale Kooperation

Die Partner stammen aus verschiedenen Wirtschaftsstufen. Für vertikale Kooperationen kommen in der Regel alle nachgelagerten Verarbeitungs- und Wirt-

schaftsstufen in Betracht. Ziel dieser Zusammenschlüsse kann die Sicherung des Bezugs wünschenswerter Qualitäten und ausreichender Mengen, die Sicherung einer gleich bleibenden Qualität beziehungsweise der Ausbau von Wettbewerbsvorteilen sein.

Besonders bei den vertikalen Kooperationen im Rinderbereich gibt es einen Nachholbedarf, wo sich Landwirte mit Schlacht- und Verarbeitungsbetrieben zusammenschließen, und so gemeinsam stärker am Markt auftreten können, auch die Integration von Futtermittelfirmen in diese Kooperation sollte angedacht werden.

Neben diesen beiden Einteilungskriterien für überbetriebliche Zusammenarbeit können die verschiedenen Kooperationsbeziehungen auf vertikaler oder horizontaler Ebene nach **unterschiedlich hohen Bindungsgraden** eingeteilt werden.

Auf der **ersten Stufe** beziehen sich die Kooperationen nur auf die Außenbeziehungen. Diese enthalten Bezugs- und Absatzaktivitäten in gemeinschaftlicher Form.

Die **zweite Stufe**, mit deutlich höherer Bindungsintensität, umfasst die gemeinsame Nutzung von Produktionsfaktoren. Auf dieser Stufe entstehen Kapitalverflechtungen und die Entscheidungskompetenz wird in verschiedenen Teilbereichen eingeschränkt. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn Maschinen gemeinsam gekauft und benutzt werden oder mehrere Direktvermarkter einen Schlachtraum gemeinsam einrichten und nutzen.

Auf der **dritten Stufe** werden die betrieblichen Aktivitäten noch stärker koordiniert. Kooperationen auf der dritten Stufe werden in der Praxis in Form von so genannten Außenwirtschaftsgemeinschaften, gemeinsamen Hilfsbetrieben oder in Form einer Kooperation im Hauptbetrieb gebildet. Außenwirtschaftsgemeinschaften liegen vor, wenn zum Beispiel der Ackerbau synchronisiert und koordiniert wird. Ein Beispiel für einen gemeinsamen Hilfsbetrieb wäre, wenn mehrere Direktvermarkter einen gemeinsamen Bauernladen betreiben, in dem sie ihre Produkte absetzen. Eine Kooperation im Hauptbetrieb könnte zum Beispiel mit gemeinschaftlicher Milchviehhaltung, wobei Futterbau und Jungtieraufzucht im individuellen Restbetrieb stattfindet, realisiert werden.

Die **vierte Stufe** wird durch Betriebsgemeinschaften bzw. Fusionen dargestellt, die im eigentlichen Sinne keine Kooperationsbeziehungen mehr sind. Bei dieser Form werden die Individualbetriebe aufgelöst und an ihre Stelle tritt ein neues Unternehmen. Die folgende Abbildung soll diese vier verschiedenen Stufen der Kooperationen darstellen.

## 2. Ziele von Kooperationen

Die Beweggründe für eine Kooperation sind sehr oft, eine bessere wirtschaftliche und soziale Situation des Familienbetriebes zu erreichen.

- **wirtschaftliche Ziele**

Betriebsgemeinschaften stellen eine wirksame Möglichkeit dar, die ökonomischen Probleme und die sich aus Arbeitsüberlastung ergebenden Probleme vieler bäuerlicher Familienbetriebe im Produktionsbereich zu lösen. Durch den rationalen Einsatz von Produktionsfaktoren und die gemeinsame Nutzung können die

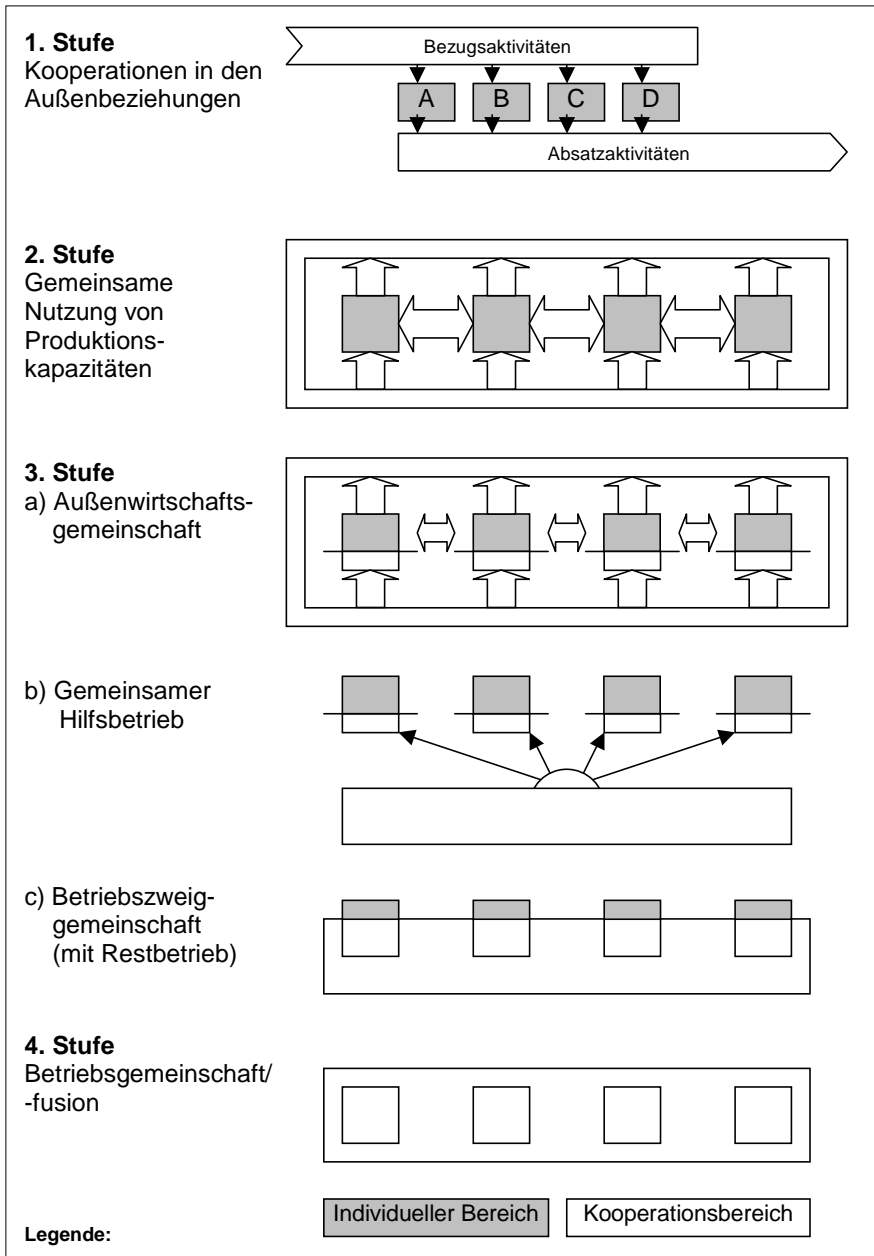


Abbildung 4: Kooperationsformen unterschiedlicher Bindungsgrade (vgl. DO-LUSCHITZ 2001, 378)

Verarbeitungskosten drastisch gesenkt werden.

Bei gemeinsamen Investitionsprojekten kommt es zu einer Senkung des Kapitalbedarfs je Produktionseinheit. Größere Betriebe, also auch Kooperationsbetriebe, produzieren in der Regel wesentlich kostengünstiger als kleine Betriebe. Dies ist einerseits auf Kostendegressionseffekte durch größere Einheiten und andererseits auf die Leistungssteigerung je Produktionseinheit zurückzuführen. Grundsätzlich kann Investitionskapital durch eine gemeinsame Initiative leichter aufgebracht werden, was wiederum

weitere Synergieeffekte zur Folge hat, wie z.B. den Einsatz hochmechanisierter Verfahren und neue kostspielige Technologien. Durch die gemeinsame Führung einer Kooperation kann auch das Unternehmerrisiko gesenkt werden. Die Teamarbeit fördert das Erkennen von Fehlern und schützt vor der Betriebsblindheit des einzelnen Betriebsleiters.

• **soziale Ziele**

Die enorme Arbeitsbelastung steht im Zusammenhang mit dem schwindenden Interesse der Nachkommen, diesen Beruf bzw. dieser Art der Betriebsführung

noch weiter nachzukommen. Die Idee der Kooperationen bietet einen interessanten Ausweg für die Übernehmergeneration auch weiterhin in diesem Berufsfeld tätig zu sein.

Durch die gemeinsame Arbeitsaufteilung und die Lockerung der engen zeitlichen Bindung an den Betrieb ist mehr Zeit für die Freizeitgestaltung vorhanden. Auch durch die Verbesserung der Arbeitsqualität und durch die Entlastung der Kooperationspartner wird das soziale Gefüge innerhalb der bäuerlichen Familie gestärkt. Die Entlastung der Ehepartner vor allem auch der Frauen und Kinder wirkt sich weiters positiv auf die zwischenmenschlichen Beziehungen aus. „Gemeinsam lässt sich vieles leichter bewältigen“ ist eine alte Binsenweisheit. Tatsächlich werden Zukunftsängste und Demotivation durch den Kooperationsbetrieb vermindert und abgebaut. Weiters kann eine Kontinuität des Betriebsablaufes vorausgesetzt werden auch in unvorhergesehenen Situationen wie z.B. Unfall, Krankheit, Invalidität und Tod.

**3. Schwierigkeiten von Kooperationen**

Ist einmal die Entscheidung für eine Kooperation getroffen, dann ist zweifellos viel erreicht. Deshalb aber zu glauben, die Umsetzung würde durch die gut vorbereitete Entscheidung „von selbst“ laufen, ist ein großer Irrtum. Von alleine läuft allerdings gar nichts, wenn nicht Schritt für Schritt durchdacht und geplant wird. So schwierig eine Entscheidung sein mag, ihre Umsetzung ist noch um ein Vielfaches schwieriger. Es macht daher Sinn, bereits im Entscheidungsprozess immer auch an die spätere Realisierung zu denken – ja sie „durchzudenken“.

- Ist die Kooperationsbereitschaft unter den Partnern für mehrere Jahre ausreichend stabil? (Kann der Verlust der Individualziele durch jeden einzelnen Partner
- akzeptiert und gelebt werden?)
- Gehen die Kooperationspartner mit richtigen Vorstellungen und Erwartungen an einen Zusammenschluss heran? (akzeptieren alle Teilnehmer der Kooperation, dass es Anlaufschwierigkeiten geben kann, dass der Ent-

scheidungsfindungsprozess länger dauern kann, dass unterschiedliche Faktoreinbringung auch bedeutet dass es unterschiedliche Gewinnaufteilung gibt, ...)

- Ist das Vorhaben auch finanzierbar?
- Entstehen Steuerliche und/oder förderungsrechtliche Nachteile?
- Die Realisierungswürdigkeit des Projekts ist zwar gegeben, aber steht auch der Ehepartner oder die Eltern hinter der geplanten Kooperation.
- ...

Da die wirtschaftliche Selbständigkeit der einzelnen Betriebe meist für viele Jahre aufgegeben werden muss, sollten neben Planung und direkter Umsetzung, auch die persönlichen und sozialen Konsequenzen für den Einzelnen und die ganze Gemeinschaft genau abgewogen werden. Eine erfolgreiche Kooperation ist vorwiegend auf menschliche und persönliche Voraussetzungen begründet und erst in zweiter Linie auf die ökonomisch-technische Struktur der Ausgangsbetriebe.

#### 4. Persönliche Voraussetzungen

Wird die Bedeutung der persönlichen Eignung der potenziellen Kooperationspartner und ihrer Familien falsch eingeschätzt, kann das zu einer dramatischen Fehleinschätzung des Gemeinschaftsbetriebes werden.

- Persönliche Eigenschaften wie Ehrlichkeit, Vertrauen, Toleranz, Dialogbereitschaft, Offenheit, Kompromissfähigkeit, Freude am Zusammenarbeiten
- Grundsätzliche Entscheidung zum Verbleib in der Landwirtschaft
- Bereitschaft zu vertraglichen Bindungen und damit Verlust an eigenen Entscheidungsspielräumen
- Hoher Stand an Allgemeinbildung und Fachwissen

- Übereinstimmende Zielerwartungen und Wertvorstellungen
- ...

Das dauerhafte Gelingen einer Zusammenarbeit ist natürlich nie garantiert, aber zumindest kann vorhersehbaren Problemen und Konfliktbereichen vorgebeugt werden. Dies umso mehr, je besser die persönlichen und betrieblichen Voraussetzungen erfüllt sind. Leider muss auch zur Kenntnis genommen werden, dass unvorhersehbare Ereignisse wie eine schwere Krankheit, familiäre Ereignisse, persönliche Schicksalsschläge eine Gemeinschaft belasten und existenziell bedrohen können.

Besonders wichtig ist es, bevor man eine Kooperation eingehen will, jede Art von Information zu sammeln. Hierbei ist zu beachten, dass die beste Informationsquelle immer noch andere Kooperationsbetriebe sind, die dieses komplexe Thema aus der Praxis kennen. Grundlage jeder Kooperation sollte ein schriftlicher Vertrag sein. Bei dessen Ausformulierung müssen alle Vereinbarungen ausreichend diskutiert werden, um nicht zu einem späteren Zeitpunkt auf schwer überwindbare Probleme zu stoßen. Die praktische Umsetzung und die Arbeitssaufteilung, sowie auch der gesamte Prozess der Gründung, müssen intensiv geplant werden. Hierbei kann eine kompetente Beratung viel Zeit und Ärger ersparen. Vor der Durchführung der Kooperation müssen alle Anliegen der einzelnen Kooperationspartner, auch wenn sie noch so nebensächlich erscheinen mögen, ausführlich diskutiert werden. Eine Kooperation muss freiwillig zustande kommen, das heißt niemals darf ein Kooperationspartner in eine Zusammenarbeit „gepresst“ werden. Dies setzt voraus, dass die Ziele der einzelnen Kooperationspartner identisch sind (z.B. Erhöhung der Lebensqualität oder mehr Wirtschaftlichkeit, Haupt- oder Nebenerwerb etc.). Wenn die Entscheidung für eine

Kooperation einmal gefällt wurde, darf mit der Umsetzung nicht länger gezögert werden. Dies kostet nur Zeit, Geld und Arbeit.

#### 5. Zusammenfassung

Welche Bauern - Voraussetzungen braucht nun die Berglandwirtschaft von morgen um kooperationsfähig zu sein?

- Die Berglandwirtschaft braucht vor allem die junge Generation, wenn sie leben und Zukunft haben will, dies ist jedoch nur möglich wenn man den jungen Menschen klare Perspektiven für die Zukunft gibt.
- Die Berglandwirtschaft braucht Wissen. Die Tradition der Vorfahren genügt nicht mehr, um mit beiden Füßen in der „modernen“ Welt zu stehen. Deshalb braucht es Aus- und Weiterbildung damit die Menschen in den Bergregionen das Rüstzeug für die neuen Herausforderungen erhalten.
- Die Berglandwirtschaft braucht ein sicheres Einkommen. Das Unternehmen des Bauern, oder die Kooperation von mehreren Bauern muss langfristig rentabel sein, damit es langfristig weitergeführt wird, deshalb sind neue Einkommensquellen wie: neue Produkte, neue Angebote im Tourismusbereich oder Dienstleistungsbereich, sowie sinnvolle Zuerwerbe und Nebenerwerbe aufzubauen.

#### Literatur

- DOLUSCHITZ, R. (2001): Kooperationen in der Landwirtschaft. In: Berichte über Landwirtschaft, Band 79 (3), Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag.
- HUTH, M. UND SICHLER, G. (1996): Betriebsmanagement für Landwirte – Existenzsicherung für Betriebe und Unternehmen. München: BLV Verlagsgesellschaft
- LINK, H. (1995): Kooperationen in der landwirtschaftlichen Produktion. Stuttgart: Ulmer.
- PÖCHTRAGER, S. UND WAGNER, W. (2002): Erfolgreiche Kooperationen – Möglichkeiten, Umsetzung, Rechtshilfe. Leopoldsdorf: Österreichischer Agrarverlag.