

Erfolgreiche Kooperationen zwischen landwirtschaftlichen Betrieben

Dr. Ulrich Klischat
Landwirtschaftskammer Niedersachsen
Bezirksstelle Hannover
Ulrich.Klischat@LWK-Niedersachsen.de
Tel. 0511 4005 - 2471; Fax 0511 4005 - 3471

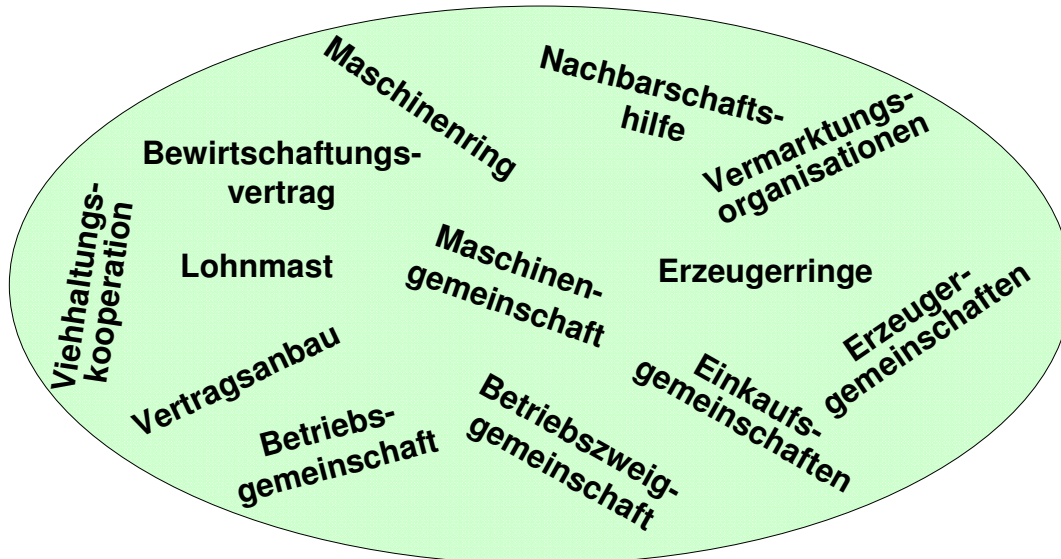
Definition Kooperation

**Unter einer Kooperation versteht man die freiwillige,
vertraglich (mündlich oder schriftlich) vereinbarte
Zusammenarbeit selbständig wirtschaftender
Unternehmen.**

Diese Zusammenarbeit

- *Ist nicht administrativ verordnet,*
- *Beruhet auf Eigeninitiative der Beteiligten,*
- *Ist auf längere Dauer angelegt,*
- *Bezieht sich nicht auf einmalige oder sporadische Geschäftsabwicklung und*
- *Unterscheidet sich bezüglich des Bindungsgrades.*

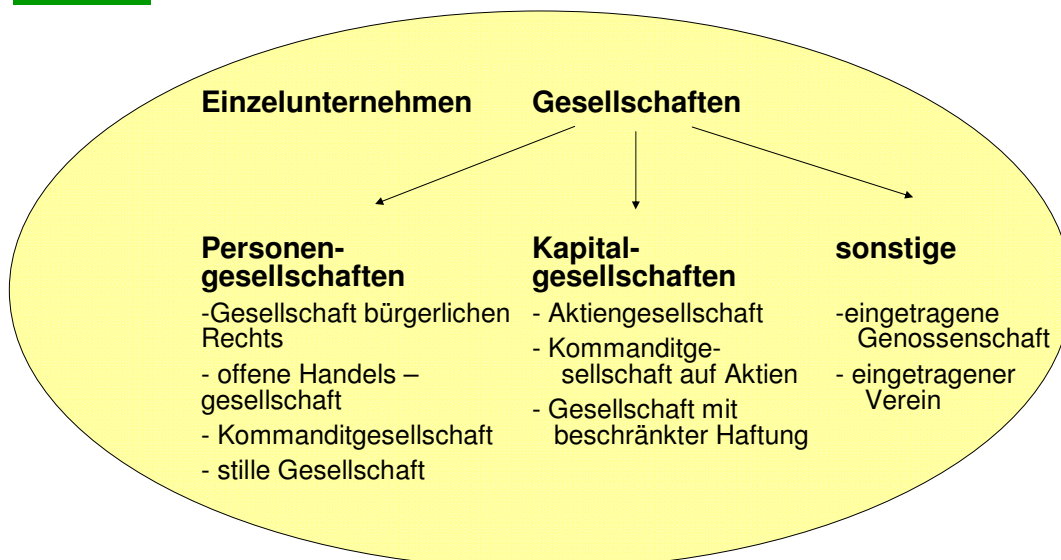
Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit



Kooperationen

Dr. Klischat

Rechtsformen der überbetrieblichen Zusammenarbeit



Kooperationen

Dr. Klischat

Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit



Ordnungskriterien:

- Haftung; Wer und womit?
- Wer trifft Entscheidungen?
- Wer trägt das unternehmerische Risiko (Gewinnverteilung)?
- Umfang der Zusammenarbeit
- Intensität der Zusammenarbeit

Ziele der Kooperationspartner

wirtschaftliche Ziele	soziale Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • Einkommensverbesserung • rationeller Einsatz der Produktionsfaktoren • Schaffung größerer Produktionseinheiten • Kostendegression • Leistungssteigerungen • Funktionsteilung / Spezialisierung • verteiltes Unternehmerrisiko • Arbeitsfreisetzung für Zuerwerb oder Nutzung im Restbetrieb • Vermögens- und Existenzsicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • Absicherung bei Krankheit Invalidität, Tod • Lockerung der engen zeitlichen Bindung • Arbeitserleichterung • Arbeitsqualitätsverbesserung • Urlaubs-, Wochenend- und freizeitvertretung • Krankheitsvertretung • Entlastung der Familie • Motivation

Verhaltensmuster und -prägungen:

Einzelkämpfertum

- Konkurrenzdenken
- Misstrauen / Neid
- Leistungsorientierung
- Aggressivität
- Egoismus / Besitzorientierung

Partnerschaft

- Miteinander / Zusammenarbeit
- Vertrauen / wohlwollen
- Werteorientierung
- Rücksicht / Verzicht
- Zielkongruenz
- „Dienen“

Gruppendynamik in Kooperationen:

1. Phase: Orientierungsphase
2. Phase: Gärung und Klärung
3. Phase: Synergien greifen
4. Phase: Der Abschied

Gruppendynamik in Kooperationen:

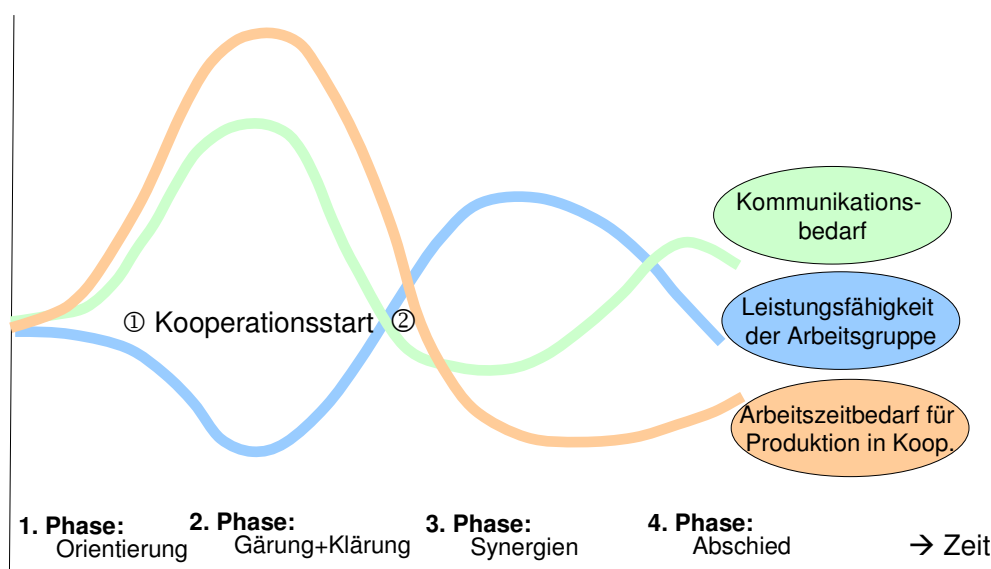
Phasen:

- Phase: Orientierungsphase
- Phase: Gärung und Klärung
- Phase: Synergien greifen
- Phase: Der Abschied

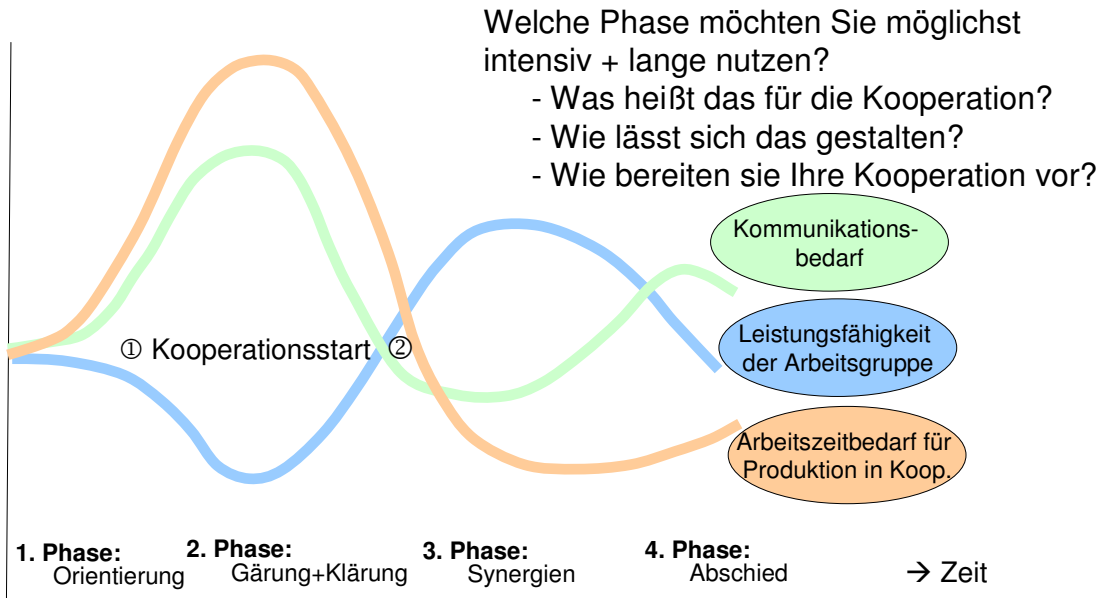
Veränderungen in den einzelnen Phasen:

- ➔ Leistungsfähigkeit der Arbeitsgruppe der Kooperationspartner
- ➔ Kommunikationsbedarf der Gesellschafter über Koop.-angelegenheiten
- ➔ Arbeitszeitbedarf für die Produktion in der Kooperation

Phasen in der Kooperationsentwicklung

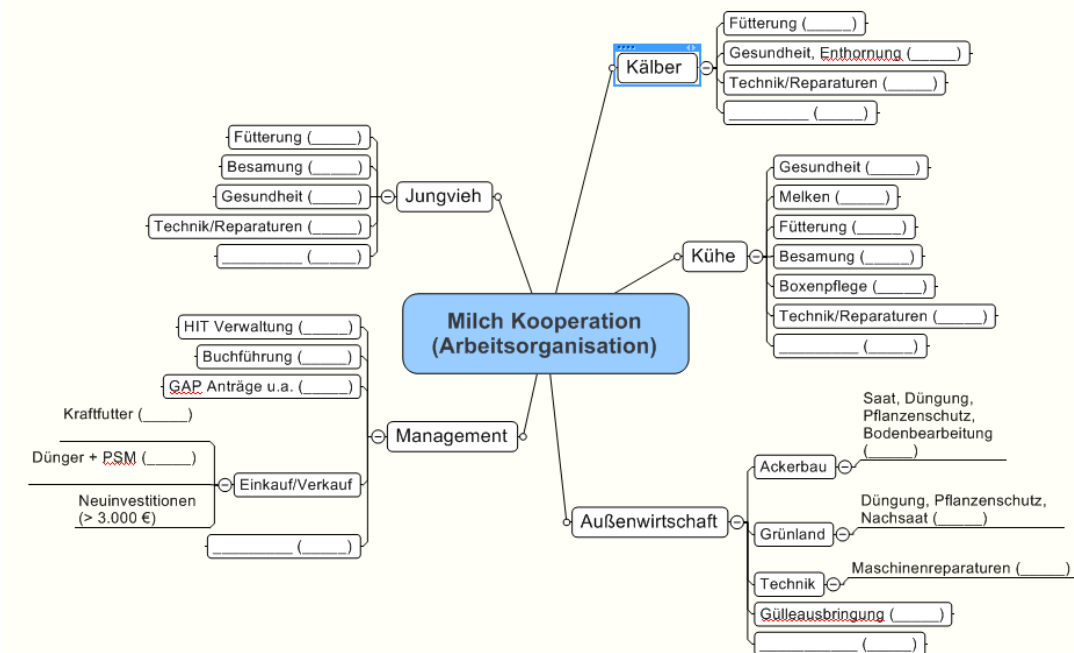


Phasen in der Kooperationsentwicklung



Kooperationen

Dr. Klischat



Kooperationen

Dr. Klischat

Mindeststandards in Kooperationen I/VI

Gesellschaftsvertrag

- Die Wahl der Rechtsform spiegelt Unternehmensführung und Haftungssituation der Gesellschafter wider
- Detaillierte Dokumentation der Einlagen der Gesellschafter (Maschinen, Vieh, Feldinventar etc.)
- Kündigung eines Gesellschafters, Hofübergabe, Auflösung der Gesellschaft ist berücksichtigt
- Regelung der Geschäftsführung
- Stimmrechte der Gesellschafter und Abstimmungen für unternehmerische Entscheidungen sind geregelt
- Regelungen für den Krankheitsfall, Vertretungsregelung sind vorgesehen
- Veränderungen in der Kooperation werden über Protokolle der Gesellschafterversammlungen regelmäßig aktualisiert
- (Schiedsvertrag)

Mindeststandards in Kooperationen II/VI

Zielformulierung

- Die Ziele der Gesellschafter sind vor Beginn der Kooperation bekannt, sie korrespondieren einander und sind aufeinander abgestimmt
- Perspektive und Entwicklungsziele der Gesellschaft werden definiert
- Erweiterungsinvestitionen der Gesellschaft sind vorgesehen und werden von allen mitgetragen

Kommunikation

- Die Kommunikation ist „ritualisiert“ (regelmäßige Arbeitsbesprechungen, jeden Montag, jeden 2. Mittwoch im Monat etc., Strategiegespräche)
- Einbindung mitarbeitender Familienangehöriger und Mitarbeiter ist regelmäßig vorgesehen
- Der Kommunikationsbedarf der anderen Mitglieder und der höhere Kommunikationsaufwand insgesamt wird akzeptiert
- Gesellschafterversammlungen werden protokolliert und unterzeichnet.

Mindeststandards in Kooperationen III/VI

Datentransparenz:

- Die zentralen Betriebsdaten sind allen jederzeit Gesellschaftern zugänglich,
- Alle Gesellschafter haben Einblick in die Arbeitskonten (sofern vorhanden),
- Alle Gesellschafter haben einen Online-Zugang zum Geschäftskonto.

Geschäftsstelle:

- Die Gesellschaft verfügt über ein Gemeinschaftsbüro / Besprechungsraum.
- Die „Geschäftsstelle“ ist außerhalb der Wohnräume eines Gesellschafters

Mindeststandards in Kooperationen IV/VI

Arbeitsorganisation:

- Die Arbeitsorganisation steht vor Beginn der Kooperation
- Jeder Gesellschafter hat einen eigenen Arbeits- und Verantwortungsbereich
- Diese Verantwortungsbereiche sind klar abgegrenzt
- Die Entscheidungsspielräume für die einzelnen Gesellschafter sind definiert
- Alle Arbeitskräfte der Kooperation sind arbeitswirtschaftlich ausgelastet
- Die Arbeitsbelastung der Gesellschafter wird als ausgewogen empfunden

Ziele, Normen und Werte:

- Die Gesellschafter haben gemeinsame Ziele, die in der Kooperation realisiert werden können.
- Die Ziele der Gesellschafter werden regelmäßig überprüft und neu angepasst.
- Die Gesellschafter akzeptieren gegenseitig ihre Ansprüche hinsichtlich Arbeitqualität, Ordnung etc.
- Spielregeln des Miteinanders sind definiert und werden eingehalten

Mindeststandards in Kooperationen V/VI

Evaluierung

- Jahresabschlussauswertung
- Regelmäßige Reflektion erfolgt (Zielerreichung, wir beobachten uns selbst)

Loyalität

- Gesellschafter verhalten sich loyal gegenüber ihren Mitgesellschaftern und deren Familienmitgliedern
- Erweiterungen in den Restbetrieben werden mit den Gesellschaftern abgestimmt und diese möglichst einbezogen.

Mindeststandards in Kooperationen VI/VI

Kündigung / Auflösung

- Zielsetzung: geordneter Rückzug eines / der Gesellschafter ohne Gesichtverlust!
- Verfahren der Vermögensauseinandersetzung wie bei Gründung der Gesellschaft
- Konflikte werden fair und partnerschaftlich gelöst
- Interessen der Gegenseite werden berücksichtigt
- Offene und ehrliche Vermögensauseinandersetzung
- Auflösungsverhandlungen dienen dem Abarbeiten vorgehender Kommunikationsstaus.