

Verflechtung von Agrarunternehmen

Gemeinsam stark

Zusammenschlüsse und Verbände von Agrarunternehmen sollen durch Gemeinsamkeit stark machen. Sie entstehen aus verschiedenen Gründen und auf unterschiedliche Weise. Das führt zusammen mit den konkreten Bedingungen der einzelnen Unternehmer, den Eigentumsstrukturen und den Erfordernissen des Produktionszweiges zu differenzierten Formen von Verflechtungen der Betriebe. Diese werden dann in Rechtsformen und Verträge gekleidet, die den notwendigen Rahmen für das Zusammenwirken bieten. Der folgende Beitrag soll einen kurzen Überblick und Anregungen zur Gestaltung geben.

Klaus Böhme, NL-Redakteur

Wandel der Agrarstruktur ist nicht nur das Wachstum und die Umstrukturierung des Einzelbetriebes, sondern in zunehmendem Maße auch die immer verbindlichere Gestaltung von Verflechtungen zwischen Agrarunternehmen. Dabei gibt es eine enorme Vielfalt bei der Gestaltung dieser Beziehungen. Sie unterscheiden sich deutlich zwischen den alten und den neuen Bundesländern. Das hängt vor allem mit den unterschiedlichen historischen Ausgangsbedingungen vor jetzt 20 Jahren zusammen.

■ Verflechtung von bäuerlichen Einzelunternehmen

Im Westen und Süden Deutschlands herrschte die einzelbetriebliche Struktur bäuerlicher Unternehmen vor. Juristische Personen waren eher eine Seltenheit. Verflechtungen wurden vor allem auf vier Wegen organisiert:

- Traditionsreiche Zusammenarbeit in vielfältigen Genossenschaften, Ringen, wirtschaftlichen Vereinen bei Beibehaltung bestehender Betriebsstrukturen, insbesondere zum gemeinsamen Einkauf und zur gemeinsamen Vermarktung,
- Zusammenarbeit von Betrieben, häufig zur Schaffung größerer Bewirtschaftungseinheiten (neue Kuhställe, Schweineställe), zur rationellen Nutzung von Großtechnik etc. in Form von Personengesellschaften (GbR) und

- Auslagerung von Produktionsprozessen und vertragliche Bewirtschaftung ganzer Betriebsteile durch Lohnunternehmen.

Besonders die Entwicklung von Personengesellschaften aus den bisherigen Unternehmen bzw. zu deren Ergänzung hat sich in den letzten 20 Jahren deutlich beschleunigt und ist vielfältiger geworden. In zunehmendem Maße werden jetzt auch Rechtsformen mit beschränkter Haftung (GmbH) oder Mischformen (GmbH & Co. KG) genutzt und selbst unter den Personengesellschaften wird eine spezifischere Auswahl, je nach Zweck der Unternehmung (KG, OHG) getroffen. Eine neue Welle der Auslagerung und gemeinsame Bewirtschaftung von bzw. Beteiligung an gemeinsamen Unternehmen hat es im Zusammenhang mit dem Boom bei Biogasanlagen gegeben.

Die Statistik weist für das frühere Bundesgebiet neben 325.602 Einzelunternehmen bereits 15.748 Personengesellschaften aus¹. Diese Zahlen sind aus dem Jahr 2007 und wir dürfen gespannt sein, welche weitere Entwicklung die Landwirtschaftszählung 2010 dokumentiert. Gegenüber 1999 hatte sich die Zahl der Einzelunternehmen um 24 % verringert, die der Personengesellschaften dagegen um 22 % erhöht, darunter ist die Zahl der KG um 82 % gewachsen.

¹ Die Zahlenangaben sind dem Statistischen Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten 2009 entnommen.

■ Groß, flexibel und vielfältig verflochten

Der Osten Deutschlands hat auf der Grundlage des Erbes einer aus Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) und Volkseigenen Gütern (VEG) sowie deren mehr oder weniger selbstständigen Kooperationsformen bestehenden Agrarstruktur mit der Wiederherstellung der Eigentumsrechte und der Auflösung, Umwandlung und/oder Neugründung von Agrarunternehmen eine völlig andere Situation bei den betrieblichen Verflechtungen aufzuweisen:

- Die betrieblichen Einheiten sind in allen Betriebsformen deutlich größer und damit ist die Betriebsdichte in der Fläche geringer.
- Das Gewicht von Gemeinschaftsunternehmen als Personengesellschaften, Genossenschaften und Kapitalgesellschaften überwiegt (Siehe Tabelle).
- Von ihrer Umwandlung oder Gründung an sind sehr viele der Agrarunternehmen bereits als Verbundunternehmen konzipiert.
- Die Neugründung, Umwandlung (Verschmelzung, Formwechsel und Spaltung) wandelt die Agrarstruktur ständig und mit einem relativ hohen Tempo.
- Verflechtungen finden innerhalb von Unternehmen, in Unternehmensverbänden und zwischen Unternehmen statt.

Da ein Großteil der neuen Strukturen in Ostdeutschland geschaffen wurde, um die Vermögensauseinandersetzung zu gewährleisten

Tabelle: Anteil der landwirtschaftliche Betriebe nach Rechtsform 2007, Neue Länder (in %)

Rechtsform	Anteil an den Betrieben	Anteil an der Fläche
Einzelunternehmen	77,8	26,4
Personengesellschaften	10,8	22,4
Juristische Personen des privaten Rechts	11,2	51,1
Juristische Personen des öffentlichen Rechts	0,2	0,1

Quelle: Statistisches Jahrbuch 2009, S. 37

und gleichzeitig leistungsfähige Betriebsstrukturen zu sichern, befinden sich die aus LPG hervorgegangenen Unternehmen derzeit in einer weiteren Umwandlungsphase, oder diese steht unmittelbar bevor.

■ **Verschiedene Ebenen und Elemente**

Die Verflechtung von Agrarunternehmen vollzieht sich auf verschiedenen Ebenen, deren Spezifik und Zusammenwirken beachtet werden muss.

Zum einen bestimmt die innere Logik der **Produktion** deren sinnvolle Verflechtung innerhalb eines Agrarunternehmens bzw. in einem Unternehmensverbund oder auch über diesen hinaus.

Zum anderen sind es **Eigentumsverhältnisse** und -interessen, die über Verflechtungen entscheiden.

Schließlich, und nicht von geringerer Bedeutung, entscheiden konkrete **Personen** darüber ob und wie zusammengearbeitet, kooperiert und verflochten wird.

Diese Ebenen überlagern sich, machen bestimmte Verflechtungen zwingend und stabil, andere aber auch labil. Sie müssen von Verbindungselementen zusammengehalten werden. Die Wirkung diese Elemente ist unterschiedlich stark.

■ **Beteiligungen und Verträge**

Da sind zum einen **Beteiligungen und Gesellschaftsanteile als verbindendes Element**. Sie stellen eine starke – bei Minderheitsbe-

teiligungen aber nicht immer sichere – Basis für die Verflechtung verschiedener Unternehmen dar. Wichtig ist es, den Wortlaut der Vereinbarungen, Gesellschaftsverträge und Statuten genau auf die Möglichkeit und leichte Vollziehbarkeit notwendiger Verflechtungen hin zu überprüfen. Relativ klar sind die Verhältnisse zwischen beherrschenden Muttergesellschaften und deren unternehmerischen Töchtern. Solche Strukturen finden wir häufig in den ostdeutschen Agrar-Aktiengesellschaften sowie in vielen Agrarge nossenschaften und GmbH. Aber auch im Bereich der Personengesellschaften gibt es dafür interessante Lösungen. Häufig werden über Holdingstrukturen sinnvollerweise die Eigentums- von den Produktionsbeziehungen getrennt. Die vermögensverwaltende Holding (in verschiedenen Rechtsformen möglich) übt dann keinen unmittelbaren Einfluss auf Gestaltung und Verflechtung im Produktionsprozess aus.

Zweites wichtiges Element zur Gestaltung von Unternehmensbeziehungen sind die **vertraglichen Vereinbarungen**. Ob Gülleabnahmevertrag, Vertrag über den Pflugtausch, Nutzungsverträge für Gebäude und Technik, Bewirtschaftungsverträge mit Lohnunternehmern, aber auch die Pachtverträge. All diese Vereinbarungen müssen

- sorgfältig vorbereitet und geprüft werden,
- in ihren Auswirkungen auf andere Beziehungen untersucht,
- richtig befristet werden

- und schließlich sollte man auch über die Möglichkeit der Auflösung, der Sanktionen bei Nichterfüllung und über die Zeit nach Auslaufen des Vertrages nachdenken.

Häufig reicht es nicht, sich an Vertragsmuster zu halten und juristscher Rat ist in vielen Fällen zu empfehlen.

Eine sichere Grundlage für die Verträge und deren Einhaltung ist der gegenseitige Vorteil aus den Vereinbarungen. Ist das nicht gewährleistet, sind Ungleichgewichte zwischen den Partner ausgenutzt worden oder ist einer gar regelrecht „übers Ohr gehauen“ worden, dann haben die daraus erwachsenen Verflechtungen nicht die notwendige Stabilität und können früher oder später regelrecht explodieren.

■ **Persönliche Beziehungen**

Von großer Bedeutung, aber nicht unumstritten für die Ausgestaltung von Verflechtungen in der Landwirtschaft sind die **persönlichen Beziehungen** zwischen den Eigentümern, Betriebsleitern und Managern. Sie können sicherer sein, als alle Eigentumsbeziehungen und vertraglichen Vereinbarungen. Das gilt aber nur solange, wie sich die Partner verstehen, „nichts dazwischen kommt“ und nicht ein Partner wegen Krankheit oder Tod ausscheidet. Ein besonderes Kapitel sind dabei die Familienbeziehungen. Sie können besonders fest sein, aber auch sie können scheitern.

Fazit: Die sicherste Grundlage für Kooperation und Verflechtung von Agrarunternehmen bildet das sinnvolle Zusammenspiel aller Ebenen und Elemente: Wenn die Eigentums- und Beteiligungsverhältnisse klar ausgerichtet sind, die notwendigen Verträge umsichtig geschlossen wurden und das persönliche Verhältnis zum Partner stimmt, dann kann man damit auch komplizierte Fragen gemeinsam und zum gegenseitigen Vorteil lösen. (bö) **NL**

Internetportal www.Landwirtschaftsunternehmen.de

Die NL Neue Landwirtschaft informiert ihre Leser im Exklusivbereich über Landwirtschaftsunternehmen.

- NL-Betriebsreportagen mit vielfältigen Erfahrungen aus Zukunftsunternehmen,
- Fachbeiträge zu Entwicklung, Struktur und Verflechtung von Agrarunternehmen,
- Informationen zu Arbeitgeberverbänden und Tarifverträgen,
- Statistiken zur Agrarstruktur.

Außerdem finden Sie auf dem Portal eine Übersicht zu empfehlenswerten Internetauftritten von Landwirtschaftsunternehmen.

