

ZUKUNFTSPERSPEKTIVE KOOPERATION

DIE HERAUSFORDERUNGEN
GEMEINSAM BEWÄLTIGEN

AUTORIN: **SIMONE SCHLECHT**

Freiberufliche Unternehmensberaterin,
Autorin und Gewerbetreibende im Streuobstbau
buero@unternehmensschlecht.de



Landwirtschaftlichen Betrieben bietet sich eine Perspektive mit Zukunft. Sie liegt in neuen Formen der Zusammenarbeit. Es gibt bereits Höfe, die diesen Weg erfolgreich beschreiten. Die Hofgemeinschaft Heggelbach ist einer davon. Um zukunftsfähig bleiben zu können, haben die Gründer die Lösung in der Gemeinschaft gefunden. Ihre Ideen können als Vorlage zur eigenen praktischen Umsetzung herangezogen werden.

Die Hofgemeinschaft Heggelbach GbR besteht seit 1986. Die drei Gründerfamilien finanzierten den Kauf des Heggelbachhofes, inklusive 50 ha bewirtschafteter Fläche, mit Fremdkapital. Der Großteil des Fremdkapitals stammte aus dem Verkauf des elterlichen Hofes eines Gründers.

Die Gründer einte dieselbe Idee von Landwirtschaft: Konventionelle Landwirtschaft und ein Einzelkämpferdasein als Landwirt kamen für sie nicht in Frage. „Wir fanden es nicht zeitgemäß, dass ein Landwirt 365 Tage im Jahr alleine auf seinem Hof sitzt“, sagt Ulrike Schmid, eine der Gründerinnen.

Ausstieg erfordert neues Konzept

Die Gründerfamilie, die den Großteil des Fremdkapitals zum Erwerb des Hofes beigesteuert hatte, wollte nach ca. 8-jähriger Aufbauphase aus der Hofgemeinschaft aussteigen. Die beiden anderen wollten weitermachen, hatten aber kein Eigenkapital, um die scheidenden Kollegen auszubezahlen. Mit Hilfe des Mercurialis-Vereins, einem gemeinnützigen Träger, konnte eine finanzielle Lösung gefunden werden: Der Verein kaufte die Kernflächen des Hofes, Gebäude und Inventar blieben im Besitz der Gemeinschaft. Die scheidenden Gesellschafter bekamen ihr Geld, die verbleibenden Gesellschafter wurden zu Pächtern. Durch Zusammenarbeit mit ihrem Steuerberater

erarbeiteten die verbliebenen Mitglieder die heutige Hofkonzeption, die es Menschen ermöglicht, in die Betriebsgemeinschaft ein- und auszusteigen.

Heute leben und arbeiten sechs Familien bzw. Gesellschafterparteien auf dem Heggelbachhof, nebst einer ehemaligen Betriebszweigleiterin im Altenteil. Gemeinsam bewirtschaften sie 180 ha Fläche.

Inzwischen besteht Heggelbach aus zwei Gesellschaften bürgerlichen Rechts. Zur Hofgemeinschaft Heggelbach eGbR, dem landwirtschaftlichen Betrieb mit drei Betriebszweigen kam 2008 die neu gegründete Heggelbach Süd GbR, der Gewerbebetrieb mit fünf Betriebszweigen, hinzu.

Identische Gesellschafter, identische Anteile

Von den sechs Familien ist jeweils eine Person als vertretungsberechtigte/-r Gesellschafter/-in eingetragen. Von besonderer Bedeutung und auch ganz bewusst so geregelt ist hierbei, dass alle sechs vertretungsberechtigten Gesellschafter in beiden Gesellschaften zu gleichen Teilen vertreten sind.

Elf verantwortliche und selbständige Betriebszweigeleiter/-innen, allesamt Familienmitglieder, arbeiten in Vollzeit auf Heggelbach. Sie verfügen über eigene Betriebszweigkonten und richten sich am budgetierten Jahresbedarf des jeweils von ihnen verantworteten Verantwortungsbereiches aus. „Wir sind echte Unternehmer. Idealisten, die mit ein bisschen Arbeit das Hofleben erleben möchten, die gibt es immer wieder. Aber das sind nicht diejenigen, die hier Verantwortung übernehmen“, so Stephan Ryffel, einer der vertretungsberechtigten Gesellschafter.



© Hofgemeinschaft Heggelbach

„Die Grundidee ist, dass es hier weitergeht und vor allem auch gemeinsam weitergeht und dass wir auch in 20 Jahren noch eine lebendige Gemeinschaft sind.“

Florian Reyer, einer der jüngeren vertretungsberechtigten Gesellschafter

Biologisch-Dynamisch als Existenzgrundlage

Die Basis für die Gründung und den Betrieb der Hofgemeinschaft bildet das gemeinsam erarbeitete schriftliche Leitbild. Alle Mitglieder sowie alle neu Hinzukommenden sind aufgerufen, an der Gestaltung der Ziele aktiv mitzuwirken. Das Leitbild muss beim Einstieg von allen Gesellschaftern zwingend unterschrieben werden. Alle drei Jahre überprüfen die Mitglieder das Leitbild und überarbeiten es gegebenenfalls gemeinsam.

Alle Mitglieder der Hofgemeinschaft Heggelbach praktizieren die biologisch-dynamische Wirtschaftsweise. Dabei sind die unterschiedlichen Betriebszweige des Heggelbachhofes so aufeinander abgestimmt, dass möglichst geschlossene Betriebskreisläufe entstehen. „Wir haben so viele Schweine, wie wir Futter haben und so viele Kühe, wie wir ernähren können und auch vermarkten können. Wir machen so viel Gemüse, wie wir in der Fruchtfolge anbauen und auch wieder vermarkten können. Nur in seltenen Ausnahmefällen, wenn zum Beispiel die Witterungsbedingungen zu Missernten führen,

ABB 1: BETRIEBSSTRUKTUR HEGGELBACH



Insgesamt arbeiten heute etwa 30 Menschen auf dem Hof. GE 1-6 = Gesellschafterfamilie bzw. -partei

>>>



© Fotos: Hofgemeinschaft Heggelbach

Auf dem Feld und im Stall helfen die Mitglieder der Hofgemeinschaft, wie auch ihre Familien aus.

müssen wir Bio-Futter zukaufen“, so Ulrike Schmid, Gründerin und vertretungsberechtigte Gesellschafterin.

Trennung von Eigentum und Nutzung

Unser unternehmerisches Handeln und Denken stellt üblicherweise das Eigentum in den Fokus. Für die Mitglieder der Hofgemeinschaft hat die Nutzung höchste Priorität. Die Familien der Hofgemeinschaft setzen nicht darauf, dass ihre Kinder in Zukunft auf dem Hof arbeiten werden. In Heggelbach können ausgebildete Landwirte als selbständige Unternehmer einsteigen und arbeiten, ohne Eigenkapital mitbringen zu müssen, um sich auf dem Hof einzukaufen.

Langfristige Planungs- und Nutzungssicherheit

Um rechtliches Eigentum (Mercurialis-Verein) und wirtschaftliches Eigentum (Hofgemeinschaft Heggelbach eGbR) getrennt zu gestalten, braucht es eine sehr langfristige rechtliche Vereinbarung. So läuft der Pachtvertrag mit dem Verein jeweils bis zum Renteneintritt des jüngsten vertretungsberechtigten Mitglieds der Hofgemeinschaft. Der aktuell jüngste Gesellschafter ist Arnold Schlaak, 2021 eingestiegen. Damit verlängert sich der Pachtvertrag

der Hofgemeinschaft mit dem Mercurialis-Verein automatisch um den Zeitraum, bis Schlaak in Rente geht. Das bedeutet, Arnold Schlaak kann seine aktive Schaffenszeit in den kommenden 20 Jahren fix planen und gestalten. Dieser Ansatz bietet ein neues Konzept der Sicherheit, die nicht im Besitz liegt, sondern auf die Kontinuität der Bewirtschaftung setzt.

Urlaub, Freiraum und Wohnrecht

Die Mitglieder der Hofgemeinschaft vertreten sich gegenseitig. So ermöglicht die Gemeinschaft ihren Mitgliedern mehr Freiheit und Freizeit als herkömmliche Landwirte sie haben und kennen. Dazu Ulrike Schmid: „Wenn man nicht aus der Landwirtschaft kommt, ein freies Wochenende einfach dazugehört, Urlaub auch, da merkt man, allein geht das gar nicht.“

Die Wirtschaftsgebäude werden in der Bilanz der Hofgemeinschaft geführt, die Privatwohnungen in einer Nebenbilanz. Die Gesellschafter wohnen auf dem Hof in Privatwohnungen, die ihnen so lange zur Verfügung stehen, wie sie Mitglieder der Hofgemeinschaft Heggelbach GbR sind. Scheidet ein Gesellschafter altersbedingt aus, so hat er auf Lebzeiten ein Wohnrecht auf dem Hof, sofern Wohnraum bis dahin geschaffen werden konnte.

Im Falle eines Ausscheidens eines Gesellschafters, ob als aktives Mitglied oder altershalber, können nur die Werte – wie zum Beispiel Rücklagen, Wohnraum oder Zusatzrente – in Anspruch genommen werden, die bis zu diesem Zeitpunkt mit ihm zusammen geschaffen wurden.

Klare Verantwortungsstruktur und Entscheidungsrahmen

In den separat dokumentierten „Verantwortlichkeiten zum Leitbild“ ist genau festgelegt, wer arbeitsteilig welche Aufgaben übernimmt – sowohl für das Tagesgeschäft als auch für interne Entwicklungsaufgaben.

Der jeweilige Entscheidungsrahmen für den Verantwortungsbereich wird ebenfalls gemeinsam beschlossen. Entscheidungen, die die soziale Situation der Hofgemeinschaftsmitglieder betreffen, werden gemeinsam gestaltet und getragen. Dies betrifft hauptsächlich die Aufgaben- und Einkommensverteilung, die Verantwortungsbereiche und die Wohnsituation.

Abgestimmt wird grundsätzlich nicht nach Mehrheiten, sondern immer nur im Konsens. Thorsten Krug, einer der vertretungsberechtigten Gesellschafter: „*Was mich betrifft bin ich froh, dass wir an einem Ort gelandet sind, wo jede Stimme in unserer Betriebsversammlung zählt und wir unsere Entscheidungen im Konsens treffen.*“



© Fotos: Hofgemeinschaft Heggelbach

In der Käserei der Hofgemeinschaft wird nur so viel Milch gekäst, wie die Kühe durch die Versorgung auf dem Hof bereitstellen können.

Jeder Betriebszweigleiter ist für den jeweiligen Betriebsbereich voll verantwortlich und zuständig für die gesamtbetriebliche Transparenz. Er/sie hat den anderen Gesellschaftern gegenüber Rechenschaft abzulegen. Kleinere Entscheidungen, die vor allem einzelne Betriebszweige betreffen, liegen in der Hand der jeweils verantwortlichen Betriebsleiter/-innen, wie zum Beispiel die Ausstattung der Gebäude und Maschinen, die Planung sowie Gestaltung der Arbeit.

Budgetierung und Gewinnverteilung

Zu Beginn eines jeden Wirtschaftsjahres wird für jeden Betriebszweig ein Jahresbudget erstellt, welches quartalsweise mit der Finanzbuchhaltung abgeglichen wird. Mit der gemeinsamen Verabschiedung eines jeden Betriebszweigbudgets stimmen alle Beteiligten den darin geplanten Tätigkeiten und Investitionen zu. Durch den gemeinsamen Beschluss in der Gesellschafterversammlung tragen aber auch alle Gesellschafter die Konsequenzen mit.

„Jeder soll den Spielraum haben, sich wirklich zu können“, so Jona Kreis, einer der vertretungsberechtigten Gesellschafter. „Wir wollen den Hof so entwickeln, dass es allen gut geht.“

Die Regelung der Gewinnverteilung kann grundsätzlich nach Köpfen, Arbeits-einsatz oder nach Bedürfnissen vorgenom-

men werden. Die Privatentnahmen der Hofgemeinschaft werden nach gemeinsam vereinbarten Kriterien verteilt. Die Gewinnverteilung unterliegt dem Beschluss der Gesellschafterversammlung und wird im Konsens gefällt.

Transparenz und Vertrauen

Für das Gelingen der Gemeinschaft sind die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen und der Zusammenarbeit von zentraler Bedeutung. Durch regelmäßige stattfindende Treffen und Aussprachen erhalten alle Beteiligten die Möglichkeit, die Hofgemeinschaft als Ganzes zu erfassen und die Betriebskreisläufe zu verstehen.

Das wöchentliche „Treffen für Strategie, Planung und allgemeine Fragen“ bildet das Herzstück.

Hier treffen sich alle vertretungsberechtigten Gesellschafter, ihre stimmberechtigten Partnerinnen (= Betriebszweigleiterinnen) sowie eine stimmberechtigte ehemalige Gesellschafterin im Altenteil. Dieser Termin dient der Information über wichtige Geschehnisse und Entwicklungen, der Diskussion und Entscheidung strategischer und betriebswirtschaftlicher Fragen und der Reflexion der Zusammenarbeit. Alle Beschlüsse werden schriftlich festgehalten und deren Umsetzung überprüft. „Es gibt schon mal Tage, wo das anstrengend ist“, so Florian Reyer.

„Aber grundsätzlich ist die Besprechung am Montagabend Basis für das Funktionieren der Hofgemeinschaft.“ Und er weiß: „Es knirscht immer da, wo noch zu wenig Klarheit ist. Wir sagen uns immer wieder: die Dinge müssen auf den Tisch. Da gibt es die Hol- und die Bring-schuld.“

Betriebsgemeinschaften könnten in noch größerem Maße ein zukunftsfähiges Modell für weitere Betriebe sein. Die Zusammenarbeit als Gemeinschaft bringt zwar Erfordernisse mit sich, wie beispielsweise den Zeitaufwand für Besprechungen, Koordination und die Schaffung von Transparenz. Auf der anderen Seite stehen viele wirtschaftliche und zwischenmenschliche Vorteile, die in Zeiten wie diesen auf der Hand liegen. „Sie (Anm. die Gemeinschaft) setzt Energie frei, wir ergänzen uns“, so Florian Reyer.

Das Wohl und Wehe einer Gemeinschaft hängt am Ende vom gelingenden Miteinander ab.

Die Heggelbacher/-innen haben mit ihrer Hofkonzeption nicht nur die formale Basis dafür geschaffen, die Gemeinschaftsmitglieder leben sie auch. Das ist entscheidend. Die Stärke liegt in der gelebten Gemeinschaft. •

<https://hofgemeinschaft-heggelbach.de/>