

# Gemeinsam anders arbeiten



Häufig betreiben kollektiv geführte Höfe Gemüsebau und vermarkten direkt, denn dafür braucht es viele Arbeitskräfte. Hier ein Bild von den Gemüsefeldern des Fondlihofes.

(Bild jsc)

## Betriebsleitung / In einem Kollektiv verteilen sich Verantwortung und Arbeitslast auf mehr Schultern. Das erleichtert die Diversifizierung, ist aber rechtlich Neuland.

**BERN** Ist von kollektiver Hofführung die Rede, ist der Vorwurf des Kommunismus nicht weit und die Skepsis oft gross. Darunter versteht man die Idee, dass eine Gruppe gleichberechtigter, nicht verwandter Personen als Betriebsleitung auftritt. «Bei Kollektiven geht es in der Regel um das Teilen von Arbeit und Verantwortung, manchmal von Eigentum, und es wird oft Direktvermarktung betrieben», erklärte Mirjam Bühler. Sie betreut bei der Kleinbauern-Vereinigung (VKMB) die Anlaufstelle für ausserfamiliäre Hofübernahme und referierte an einer abendlichen Podiumsdiskussion. «Wir wollen nicht Familienbetriebe gegen Kollektive ausspielen, alle Formen haben ihre Berechtigung», hielt Bühler fest. Man lege an diesem Anlass einen Fokus auf Kollektive, weil das Interesse daran zunehme und das Wissen darüber gleichzeitig wenig verbreitet sei.

### Die Grenzen des BGBB

Ein vorwiegend junges Publikum war der Einladung der VKMB gefolgt. Das passt zum Kontext, denn neue Formen der Betriebsführung gelten als besonders interessant für die nächste Generation von Menschen in der Landwirtschaft, die eine Alternative zum

Alleinunternehmen sucht. Das Gesetz macht kollektive Hofübernahmen allerdings nicht gerade einfacher, denn das Bäuerliche Bodenrecht (BGBB) ist auf Familienbetriebe und innerfamiliäre Hofübernahme ausgerichtet. Trotzdem warnt die VKMB eindring-

nerell seien Kollektive eine Möglichkeit, wieder mehr Menschen in die Landwirtschaft zu bringen, ist man bei der VKMB überzeugt. Dabei werden Quereinsteiger(innen) als Gewinn gesehen, da sie oft verschiedene Fähigkeiten mitbringen und zur Diversifizierung eines Hofes beitragen können.

### Grosse Allmenden

«Die Landwirtschaft bietet eine Steilvorlage für kollektives Wirtschaften», findet Tina Siegenthaler vom Fondlihof in Dietikon ZH. Schliesslich seien die Grundlagen der Produktion - Boden,

Wasser, Sonne, Luft, Biodiversität - im Grunde nichts anders als Gemeingüter. «Es bietet sich an, dass sich dafür nicht nur eine Person verantwortlich fühlt oder fühlen muss.» Eine Neuheit ist gemeinsames Nutzen und Arbeiten in der Landwirtschaft allerdings nicht. Im Jura seien teilweise die Hälfte der Weideflächen Allmenden, führte Hannes Schmid aus. Bevor die Ferme de Cerniéwillers, auf der er lebt und arbeitet, zum kollektiv geführten Hof geworden ist, sei sie von vier Geschwistern gemeinsam geleitet

## «Mit der GmbH können wir das Eigentum kollektiv und rechtlich korrekt regeln.»



Tina Siegenthaler schildert, wie der Fondlihof mit einer bäuerlichen GmbH und einer Genossenschaft organisiert ist.

lich davor, das BGBB aufzuweichen: «Es schützt Landwirtschaftsland vor Spekulation, hohen Preisen und Zerstückelung», begründet Mirjam Bühler. Ausserdem ermögliche es eine sinnvolle Kontrolle über den Zugang zu Land. «Bauern sind nicht die einzigen, die gerne etwas davon hätten», sagt die Fachfrau.

Somit drehte sich die Podiumsdiskussion nicht darum, wie das BGBB verändert werden sollte. Vielmehr zeigten die Gäste auf, welche Möglichkeiten sich bereits heute bieten, und erklärten, wie ihre kollektiv geführten Betriebe funktionieren (siehe Kästen auf der gegenüberliegenden Seite). Ge-

worden. «Das war schon eine Art Kollektiv», findet Schmid. Der nächste Schritt war der Einbezug von Menschen ausserhalb der eigenen Verwandtschaft.

Er könnte sich nicht vorstellen, einen Betrieb alleine zu führen, sagt Hanno Schmid, «auch weil man in einem Kollektiv so viel Abwechslung hat». Die Arbeiten werden aufgeteilt und die Ferme de Cerniéwillers ist mit verschiedenen Betriebszweigen und eigener Verarbeitung divers aufgestellt. Das kollektive Leben erschöpft sich aber nicht im Arbeitsalltag. Das gemeinsame Essen und die Erziehung der Kinder in der Gemeinschaft sind für Schmid genauso wichtig. «Mir macht es nichts, wenn man das als Kommunismus bezeichnet», meint er schulterzuckend.

### Mehr Möglichkeiten

Im Fall des Genfer Ziegen- und Gemüsehofs La Touvière wurde die kolle-



## «Mir macht es nichts, wenn das als Kommunismus bezeichnet wird.»

Hanno Schmid lebt und arbeitet auf der Ferme de Cerniéwillers, die von mehreren Familien zusammen geführt.

ktive Übernahme vom ehemaligen Bewirtschaftler lanciert, erinnert sich Sophie Hodel. Niemand des heutigen Kollektivs komme aus einer Bauernfamilie, sie selbst eingeschlossen. Für die Beteiligten kam eine alleinige Be-

triebsübernahme von Anfang an nicht infrage. Durch die Organisation als Gruppe werden Teilzeitpensen und Freitage möglich, was Raum lässt für andere Engagements und mehr Zeit für die Familie. Und dies trotz aufwendiger Betriebszweige wie der Direktvermarktung. Hinzu komme das Bedürfnis der Beteiligten, gemeinsam etwas auf die Beine zu stellen und möglichst viele Menschen an der Landwirtschaft teilhaben zu lassen.

### Grosse Höfe führen

«Das Modell ist absolut übertragbar, sobald man das nötige Land zur Verfügung hat», ist Hanno Schmid überzeugt. Die rechtliche Form der AG für einen Landwirtschaftsbetrieb gewinnt an Aktualität, da die Höfe immer grösser werden. Da kommen die Vorteile einer gemeinsamen Leitung und Bewirtschaftung besonders zum Tragen. «AG oder GmbH sind für mich die besten Lösungsansätze», so der Jurassier. Die Betriebsanerkennung durch die Behörden sei in diesen Rechtsformen oder als Genossenschaft möglich, ergänzt die Waadtländer Beraterin Delphine Piccot. Vor allem bei AGs und GmbHs fehle es den Ämtern aber an Erfahrung, wenn es um Verkauf und Weitergabe eines Betriebs geht. «Es gab bisher nur wenige solche Fälle», begründet sie.

An diesem Umstand sollte sich in Zukunft aber etwas ändern, führt Mirjam Bühler aus: Die VKMB sei Teil einer Begleitgruppe für die Überarbeitung des BGBBs, die ausserfamiliäre Hofübernahmen vereinfachen soll. In diesem Rahmen ist auch vorgesehen, die offenen rechtlichen Fragen zu AGs und GmbHs zu klären. «Ein grundsätzliches Interesse an einer Vereinfachung der ausserfamiliären Hofübernahme ist da», bemerkt Bühler, «wie viel davon am Ende durchkommt, ist eine andere Frage.»

### Erfahrungen teilen

Auf jeden Fall sei es wertvoll, sich mit anderen auszutauschen und so von bestehender Praxiserfahrung zu profitieren. Auch verweist Mirjam Bühler auf die Broschüre von Uniterre zu diesem Thema: «La Terre à ceux qui la cultivent» enthält praktische Informationen für bzw. über Kollektive und werde bald auch auf Deutsch übersetzt erscheinen.



Man arbeitet und lebt zusammen: Darauf werden gemeinsam genutzte Räume ausgelegt; hier die Pausenküche eines Betriebs im Waadtland.

(Bild jsc)



Der Viehbestand des Fondlihofes soll schrumpfen. Die Genossenschafter tragen die Kosten für den Zukauf von Dünger, der dadurch nötig wird.

(Bild Christian Merz)

Jil Schuller



Mit einer Genossenschaft aus Abonnenten stehen besonders viele Mitarbeitende zur Verfügung, z. B. fürs zügige Jäten. (Bild Christian Merz)



Aufwendige Betriebszweige wie die Setzlingszucht sind einfacher umsetzbar, wenn mehr Menschen am Hof beteiligt sind. (Bild jsc)

## Konflikte angehen und vermeiden

In keiner Gruppe herrscht immer Friede, Freude, Eierkuchen. Daher ist der Umgang mit Konflikten gerade in Kollektiven wichtig. «Wir haben zwar eine stabile Gruppe, darin sind aber nicht immer die gleichen Leute», bemerkt Hanno Schmid. Es gebe immer wieder Wechsel, doch die Organisationsform als AG ermögliche auch begrenzte Auszeiten.

### Verträge anpassen

Etwa alle zwei Wochen treffen sich die neun Erwachsenen auf der Ferme De Cerniéwillers zum Austausch, für den man sich einen halben Tag Zeit nimmt. Von Anfang an die Dinge vertraglich zu regeln sei zwar hilfreich, «Verträge müssen aber auch immer wieder wechselnden Bedürfnissen angepasst werden». Das Rechtliche hält Schmid nicht für das Schwierigste bei kollektiver Hofführung, sondern das Zwischenmenschliche. «Niemand macht das gerne.

Aber wer nicht bereit ist, Konflikte auszutragen, sollte nicht kollektiv arbeiten.» Manchmal brauche es auch Hilfe von aussen in Form eines Coachings.

### «Kolossal unterschätzt»

«Genauso wichtig wie die Produktion ist, zu lernen, wie man gut zusammenarbeiten kann», stimmt Tina Siegenthaler zu. Die Folgen der Übernahme des gesamten Betriebs durch die ursprüngliche Gemüse-Solawi habe man beim Fondlihof «kolossal unterschätzt». Informelle Wohnrechte und unterschiedliche Vorstellungen zur Entwicklung der Hof-Solawi wurden zum Problem, es gab Konflikte, Mediationen und Supervisionen sowie am Ende zwei Austritte aus der Betriebsgruppe. «Heute haben wir in der Betriebsgruppe neben regelmässigen Sitzungen auch Supervisionen.» Auch gelte die Abmachung, dass man einander bei Bedarf zur Supervision schicken kann. jsc

## Keine ideale Rechtsform verfügbar

In der Westschweiz beschäftigt sich die landwirtschaftliche Beratung des waadtländischen Bauernverbands (Proconseil) unter anderem mit kollektiver Hofführung. Grosse Themen sind dabei einerseits die passende Rechtsform und andererseits der schwierige Zugang zu Land. «Für einen Anfang ist es einfacher, zu pachten», sagt Delphine Piccot, Beraterin bei Proconseil. Denn als Pächter habe man unter gewissen Bedingungen ein Vorkaufsrecht für die bisher gepachteten Flächen.

### Gibt es Direktzahlungen?

Dafür muss es sich beim Pächter/Käufer entweder um den Eigentümer eines landwirtschaftlichen Gewerbes handeln oder die gepachtete Fläche muss gross genug sein, um ein landwirtschaftliches Gewerbe zu bilden. Bei einer Pacht sind die finanzielle und rechtliche Schwelle (Ausbildung) tiefer als beim Landkauf – «Jeder kann Land pachten», so Piccot. Für den Erhalt von Direktzahlungen sind sowohl die rechtliche Form als auch die

Ausbildung der Beteiligten wichtig. Genossenschaften sind per se nicht direktzahlungsberechtigt. Bei AGs müssen  $\frac{2}{3}$  der Beteiligten aktive Bewirtschafter sein und damit eine anerkannte landwirtschaftliche Ausbildung haben. Im Fall einer GmbH liegt der erforderliche Anteil für den Erhalt von Direktzahlungen bei  $\frac{3}{4}$ .

### Sich beraten lassen

Zu den verschiedenen rechtlichen Formen für Kollektive enthält die Uniterre-Broschüre «La Terre à ceux qui la cultivent» eine Liste, die neben AG und GmbH unter anderem auch Einzelunternehmen, einfache Gesellschaften, Stiftungen oder Vereine auführt. «Jede der derzeitigen Rechtsformen hat ihre Vor- und Nachteile, keine erfüllt die Wünsche der Kollektive vollständig», schreiben die Autoren. Möglich ist auch die Kombination verschiedener Formen. Man empfiehlt, eine Beratung in Anspruch zu nehmen und kollektiv geführte Betriebe zu besuchen, um sich selbst ein Bild zu machen. jsc

## Der Fondlihof ist im Eigentum einer GmbH

Der Fondlihof wurde 2018 kollektiv von einer GmbH gepachtet. Seit 2021 ist der Betrieb im Eigentum der GmbH und organisiert die gesamte Produktion zusammen mit der Genossenschaft Ortoloco als solidarische Landwirtschaft (Solawi). Die Mitglieder finanzieren die Produktion mit einem Jahresbeitrag, arbeiten aktiv im Betrieb mit und teilen sich die gesamte Ernte respektive alle Hofprodukte.

### 600 Genossenschafte(r)innen

Zum 20-ha-Betrieb in Dietikon ZH gehören Weiderrinder, Legehennen, Ackerbau, Gemüse und Obst. Tina Siegenthaler ist in der bäuerlichen GmbH eine von fünf ausgebildeten Fachkräften, die das nötige landwirtschaftliche Wissen beisteuern. Zwei Vertreter aus der 600-köpfigen Genossenschaft aus Abonnenten sind ebenfalls in dieser GmbH.

Ein Kooperationsvertrag regelt zusätzlich die Zusammenarbeit der bäuerlichen GmbH und der Genossenschaft. Dieser Vertrag bildet den konzeptionellen Ansatz ab, dass der Betrieb grundsätzlich allen gehört – damit trügen auch alle Beteiligten die Verantwortung, die Finanzierung, den Arbeitsaufwand und die Entscheidungen mit. Aktuell ist dies z. B. die Verkleinerung des Viehbestands. «Die Genossenschafte(r) essen wenig Fleisch», begründet Siegenthaler. Dafür neh-



Zur bäuerlichen GmbH auf dem Fondlihof gehören fünf Fachkräfte. Genossenschaft und GmbH arbeiten zusammen. (Bild Fondlihof)

men sie höhere Kosten für andere Arten von Düngung in Kauf. Die Genossenschaft als rechtliche Form für wirtschaftliche Selbsthilfe ist somit für diese Betriebsform – die solidarische Landwirtschaft – sehr gut geeignet, hält die Umweltingenieurin fest.

### Finanzieller Überblick

«Wir wollen das BGBB aber nicht aufweichen. Und da eine Genossenschaft kein landwirtschaftliches Ge-

werbe erwerben kann, ist die GmbH für uns eine gute Möglichkeit, das Eigentum kollektiv und trotzdem rechtlich korrekt zu regeln und eine enge Zusammenarbeit mit der Genossenschaft zu gewährleisten.» Sie ermöglicht eine detaillierte Buchhaltung und damit einen klaren Überblick über die finanzielle Situation des Hofes. Ausserdem haftet auf diese Weise niemand persönlich mit all seinem Hab und Gut. jsc

## Bereits in zweiter Generation kollektiv geführt

Auf der Ferme De Cerniéwillers im Kanton Jura werden alle Hofprodukte selbst verarbeitet. Es gibt eine eigene Metzgerei für das Fleisch der 40 Mutterkühe, die Milch von 20 Ziegen wird verkäst, die Äcker des Betriebs mit 56 ha LN liefern Getreide für Brot und Teigwaren. «Wir vermarkten alles direkt», erklärt Hanno Schmid. Der gelernte Zimmermann ist bereits die zweite Generation, die am Kollektiv auf der Ferme beteiligt ist.

### Hof gehört der AG

«Seit 49 Jahren führen mehrere Familien zusammen den Hof», so Schmid. Heute leben neun Erwachsene auf dem Betrieb, einige arbeiten zusätzlich Teilzeit auswärts. Als Rechtsform haben sie eine AG gewählt, der die Ferme gehört, alle Beteiligten sind Angestellte der AG und Aktionäre. Wobei zwei Drittel der Aktien in den Händen von Aktiv-Mitarbeitenden sein müssen. «Jeder ist gleichberechtigt und hat daher dieselbe Anzahl Aktien», führt Hanno Schmid aus. Abgänge oder die Aufnahme neuer Mitglieder sind so kein



Mit 56 ha Ackerbau, 40 Mutterkühen und 20 Ziegen ist die Ferme De Cerniéwillers kein kleiner Betrieb. (Bild Ferme De Cerniéwillers)

Problem, das Neuverteilen der Aktien könne man am Küchentisch und ohne Notar erledigen.

### Alles gleich entlohnt

«Die AG ist für Rechtliches und die Ämter.» Zusätzlich hat die Ferme De

Cerniéwillers einen Gemeinschaftsvertrag. Darin ist unter anderem festgehalten, dass die Kinder gemeinsam betreut werden und alle den gleichen Lohn bekommen – egal ob fürs Kochen, Kinderhüten oder Traktorfahren. jsc

## Entscheidungsgewalt sollte bei den Bewirtschaftern bleiben

Früher war La Touvière in der Genfer Landschaft ein klassischer Familienbetrieb mit 40 ha LN. Heute führen ihn sieben Personen gemeinsam, organisiert als zwei unabhängige Einheiten: vier Ziegenbäuerinnen und drei Verantwortliche (mit bis zu zehn Angestellten) für den Gemüse- und Weinbau mit einer kleinen Eier- und Obstproduktion. Sophie Hodel gehört

zur Ziegengruppe von La Touvière, die eine 60-köpfige Herde betreut und deren Milch verkäst.

### Zwei Rechtsformen

Während die Gemüse-Einheit als GmbH organisiert ist und den Hof pachtet, bildet die Ziegengruppe eine Genossenschaft und fungiert als Untermieterin. Der Ziegenkäse wird

grösstenteils direkt vermarktet, im Hofladen, über Wochenmärkte und im Abo-System. «In unserer Genossenschaft sind Kunden nicht Mitglieder, weil wir die Entscheidungsgewalt bei den Bewirtschaftenden behalten wollten», so Hodel. Für den Aufbau der Käserei musste die Ziegengruppe zuerst investieren. Die Gmüesler führen eine andere Strategie und wollten zuerst Kapital aufbauen, bevor Investitionen getätigt wurden. Daher fusionierten die beiden nicht, obwohl die Zusammenarbeit eng ist, z. B. durch die Mitbenutzung des Hofladens für den Verkauf von Ziegenmilchprodukten.

### Noch offene Verträge

«Unsere Organisationsform ist komplex, noch sind nicht alle Verträge abgeschlossen bzw. unterzeichnet», meint Sophie Hodel. Aber auch hier ist die rechtliche Struktur in erster Linie eine Formsache. Ihrer Erfahrung nach ist es unabhängig davon wichtig, sich – auch zur Hochsaison, wenn alle eigentlich anderes zu tun hätten – regelmässig zum gemeinsamen Austausch zu treffen. jsc



Die Ziegengruppe des Genfer Betriebs La Touvière verkauft ihre Produkte u. a. im Abo. Die Abonnenten sind aber keine Genossenschafte(r). (Bild La Touvière)