

Alternative Nachfolgemodelle in landwirtschaftlichen Familienbetrieben: Potenziale und Grenzen der Betriebsgemeinschaft

Moritz Ferdinand Koch

Vienna University of Economics and Business

Abstract

The structural succession problem in agricultural family farms highlights the lack of willingness of the succeeding generation to independently continue managing the parental farm. At the same time, however, there is often a strong emotional attachment to the farm, resulting in the desire to preserve the family farm. Traditional succession models do not provide adequate solutions to this succession dilemma, making alternative forms necessary that allow for a separation of ownership and farm management in the course of farm succession. Against this background, the thesis examines in what ways and under which conditions the German cooperative farming concept of the *Betriebsgemeinschaft* can contribute to the preservation of agricultural family farms. For this purpose, a qualitative research design with semi-structured interviews was chosen, which were analyzed using Mayring's qualitative content analysis.

The results show that *Betriebsgemeinschaften* can represent a viable model for preserving agricultural family farms by ensuring operational continuity and maintaining ownership within the family, while farm management and farm operations are organized externally. The active involvement, continuous commitment, visible presence, and responsible assumption of the family's role as co-entrepreneur were identified as key prerequisites. At the same time, the findings indicate that the model places high organizational as well as personal demands on those involved and is susceptible to tensions and conflicts that may endanger long-term stability.

Zusammenfassung

Das strukturelle Nachfolgeproblem in landwirtschaftlichen Familienbetrieben verdeutlicht die fehlende Bereitschaft der nachfolgenden Generation, den elterlichen Hof eigenständig weiterzuführen. Gleichzeitig besteht jedoch häufig eine tiefe familiäre Verbundenheit zum Hof, aus der der Wunsch resultiert, den Familienbetrieb zu erhalten. Auf dieses Nachfolgedilemma bieten klassische Nachfolgemodelle keine adäquaten Lösungen, sodass alternative Formen erforderlich sind, die eine Trennung von Eigentum und Betriebsleitung im Zuge der Hofnachfolge ermöglichen. Vor diesem Hintergrund untersucht die Arbeit, in welcher Weise und unter welchen Bedingungen die Betriebsgemeinschaft zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe beitragen kann. Dafür wurde ein qualitatives Forschungsdesign mit halbstrukturierten Einzelinterviews gewählt, die mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wurden.

Die Ergebnisse zeigen, dass Betriebsgemeinschaften ein tragfähiges Modell zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe darstellen können, indem sie betriebliche Kontinuität und den Verbleib des Eigentums in Familienhand sichern, während Betriebsleitung und Bewirtschaftung extern organisiert werden. Als zentrale Voraussetzungen wurden dabei die aktive Einbindung, kontinuierliches Engagement, sichtbare Präsenz sowie die verantwortungsvolle Übernahme der Rolle als Mitunternehmer*in durch die Familie identifiziert. Gleichzeitig zeigt sich, dass der betriebliche Zusammenschluss hohe organisatorische sowie persönliche Anforderungen an die Beteiligten stellt und anfällig für Spannungen und Konflikte ist, die die langfristige Stabilität gefährden können.

Keywords: landwirtschaftliche familienbetriebe; hofnachfolge; alternative nachfolgemodelle; betriebsgemeinschaften

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Landwirtschaft ist traditionell stark von Familienbetrieben geprägt. Mit einem Anteil von 87 % in Deutschland und über 91 % in Europa im Jahr 2020 stellen familiengeführte Höfe die vorherrschende Betriebsform dar (vgl. Eurostat, 2024). Als Rückgrat der landwirtschaftlichen Produktion kommt ihnen eine besondere gesellschaftliche Verantwortung zuteil. Gleichzeitig ist der landwirtschaftliche Betrieb auch für die Familie selbst von großer Bedeutung. Er stellt nicht nur die wirtschaftliche Lebensgrundlage dar, sondern ist oft der zentrale soziale Lebensmittelpunkt der Familie (vgl. Laband und Lentz, 1983, 478). Landwirtschaftliche Betriebe befinden sich oft seit Generationen in Familienbesitz, sodass Familiengeschichte und Traditionen eine tiefe Verwurzelung schaffen, die Identität und Selbstverständnis der Familie prägen. Diese feste Einheit aus Familie und Betrieb prägt maßgeblich den Wunsch, den Familienbetrieb zu erhalten und an die nächste Generation weiterzugeben (vgl. Gasson et al., 1988, 8).

Die innerfamiliäre Hofnachfolge ist folglich als zentrale Norm in der Landwirtschaft verankert und sichert die Kontinuität des landwirtschaftlichen Familienbetriebes (vgl. Conway et al., 2017, 60). Seit mehreren Jahrzehnten lässt sich allerdings eine zunehmende Ungewissheit in der Nachfolge landwirtschaftlicher Betriebe beobachten (vgl. Tietje, 2004, 75). Im Jahr 2020 gaben rund 63 % der landwirtschaftlichen Einzelunternehmen in Deutschland mit Betriebsleiter*innen über 55 Jahren an, über keine oder eine bislang ungeklärte Hofnachfolge zu verfügen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2021). In vielen Betrieben fehlt es an Nachfolger*innen innerhalb der Familie, die bereit sind, den elterlichen Betrieb weiterzuführen. Die Gründe dafür sind vielfältig und umfassen unter anderem: Schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen infolge des Strukturwandels; moderne gesellschaftliche Anforderungen mit höherer Bedeutung von Freizeit, Planbarkeit und Flexibilität, die oft nur schwer mit der Landwirtschaft vereinbar sind; individuelle Lebensentwürfe der Nachfolgeneration, die von alternativer Berufswahl oder schlicht von mangelndem unternehmerischem Interesse und fehlender Begeisterung für die Landwirtschaft geprägt sind (vgl. Cassidy, 2017, 198; Süss-Reyes et al., 2016, 28; Tietje, 2004, 61). Die Folgen dieses strukturellen Nachfolgeproblems spiegeln sich in einem anhaltenden Trend steigender Betriebsaufgaben wider, zu denen sich betroffene Betriebe ohne Nachfolger*innen gezwungen sehen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2024b).

Das Fehlen einer innerfamiliären Nachfolgeperson bei gleichzeitigem familiären Wunsch nach Erhalt des Familienbetriebs stellt gegenwärtig viele landwirtschaftliche Familien vor die belastende Herausforderung, wie die Zukunft des Hofes in der nächsten Generation gestaltet werden kann. Diese Problemstellung verdeutlicht die Notwendigkeit von Hofnachfolgemodellen, die es betroffenen Familien ermöglichen, den landwirtschaftlichen Betrieb in der Familie zu erhalten, ohne dass die nachfolgende Generation die

Betriebsleitung und landwirtschaftliche Bewirtschaftung des Hofes übernehmen muss. Dabei stellen sich die Fragen, welche Anforderungen diese Modelle an die Hofnachfolge stellen, wie sich entsprechende Strukturen in der landwirtschaftlichen Praxis umsetzen lassen und inwieweit sie tatsächlich eine tragfähige und langfristig stabile Alternative darstellen können.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Die landwirtschaftliche Literatur hat sich bislang nahezu ausschließlich mit den Formen der rein inner- und außerfamiliären Hofnachfolge auseinandergesetzt. Dabei gehen sowohl Eigentum als auch Betriebsleitung jeweils gemeinsam entweder an ein Familienmitglied oder an eine familienfremde Person über. Für die von der dargelegten Problemstellung betroffenen Familien greifen diese Formen jedoch offensichtlich zu kurz. Insofern besteht eine erkennbare Forschungslücke im Hinblick auf Nachfolgemodelle, bei denen es im Rahmen des Generationenwechsels zu einer Trennung von Eigentum und Betriebsleitung kommt.

Eine besonders interessante Betriebsstruktur, die in diesem Kontext vielversprechendes Potenzial erkennen lässt, stellt die Betriebsgemeinschaft (BG) dar. Dabei handelt es sich um einen überbetrieblichen Zusammenschluss landwirtschaftlicher Einzelbetriebe zu einer neuen Gesellschaft. Diese Kooperation ist zwar grundsätzlich auf die gemeinsame Bewirtschaftung durch die beteiligten Personen ausgelegt. Durch eine flexible vertragliche Ausgestaltung besteht jedoch grundsätzlich die Möglichkeit, dass die aktive Bewirtschaftung und Betriebsleitung nur von einem*einer Kooperationspartner*in übernommen wird, während sich andere Kooperationspartner*innen als passive Mitgesellschafter*innen lediglich auf ihre Eigentümerrolle beschränken. In dieser Konstellation könnte die nächste Generation das Eigentum am Betrieb erhalten und betriebliche Kontinuität sichern, ohne dabei selbst in die operative Betriebsbewirtschaftung eingebunden zu sein.

Allerdings fehlt es bislang an einer systematischen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Betriebsgemeinschaften sowohl im Kontext der Hofnachfolge als auch in Bezug auf die besondere Konstellation aus aktiven und passiven Gesellschafter*innen. In dieser Arbeit soll daher untersucht werden, wie sich BGs im Rahmen des Hofnachfolgeprozesses konkret ausgestalten und praktisch umsetzen lassen und inwieweit sie für betroffene Familien eine zufriedenstellende Nachfolgelösung darstellen können. Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

Auf welche Weise und unter welchen Bedingungen können Betriebsgemeinschaften als alternatives Nachfolgemodell zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe beitragen?

Ziel der Arbeit ist es, ein grundlegendes Verständnis von Betriebsgemeinschaften als Nachfolgemodell sowie deren Gestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten zu erlangen. Im

Mittelpunkt stehen dabei die spezifischen Anforderungen und Besonderheiten, die sich zum einen aus der Gründung im Zuge des Generationswechsels und zum anderen aus der Trennung von Eigentum und Bewirtschaftung ergeben. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wird schließlich beurteilt, ob, inwieweit und unter welchen Bedingungen BGs aus Sicht betroffener Familien eine geeignete und tragfähige Nachfolgelösung darstellen können.

1.3 Relevanz der Arbeit

Diese Arbeit leistet einen wissenschaftlichen Beitrag zur Schließung einer Forschungslücke im Bereich der Hofnachfolgemodelle, bei denen es im Generationenwechsel zu einer Trennung von Eigentum und Betriebsleitung kommt. Mit der BG wird ein konkretes Konzept systematisch untersucht, das sich weder der innerfamiliären noch der außerfamiliären Hofnachfolge zuordnen lässt, sondern dazwischen zu verorten ist. Zudem wird der bisherige Forschungsstand zu BGs um Konstellationen erweitert, in denen nicht alle Gesellschafter*innen operativ in den Betrieb eingebunden sind.

Die praktische Relevanz der Arbeit ergibt sich aus der hohen Aktualität und Dringlichkeit des Nachfolgeproblems vieler landwirtschaftlicher Familienbetriebe. Demzufolge sind die Erkenntnisse dieser Arbeit zu alternativen Nachfolgemöglichkeiten in erster Linie für betroffene Familienbetriebe von Bedeutung und können diese im Rahmen ihrer individuellen Nachfolgeplanung unterstützen. Indem neue Wege aufgezeigt werden, die den Fortbestand des Betriebs im Familieneigentum ermöglichen, ohne dass die nächste Generation die Bewirtschaftung übernehmen muss, kann die Arbeit wertvolle Orientierung und Entscheidungsgrundlage bieten.

Aufgrund der strukturellen Natur des Nachfolgeproblems, hat diese Arbeit eine über die einzelbetriebliche Ebene hinausgehende gesamtgesellschaftliche Relevanz. Angesichts der besonderen Rolle von Familienbetrieben in der Landwirtschaft – als Lebensmittelproduzenten, Landschaftspfleger und Gestalter des sozialen Lebens im ländlichen Raum (vgl. Garner und De la O Campos, 2014, 17) – liegt ihr Erhalt in besonderem Maße im öffentlichen Interesse. Die Untersuchung alternativer Konzepte, die zu ihrem Erhalt beitragen können, liefert daher auch wertvolle Erkenntnisse für landwirtschaftliche Berater*innen und politische Entscheidungsträger*innen und kann damit wichtige Impulse für die gezielte Weiterentwicklung, Förderung und Umsetzung solcher und ähnlicher Modelle geben.

1.4 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit beginnt mit einer Einführung in den landwirtschaftlichen Familienbetrieb und die besondere Verbindung von Familie und Hof. Daran anschließend werden die Bedeutung der Hofnachfolge, der Ablauf des Nachfolgeprozesses sowie die beiden klassischen Formen der innerfamiliären und außerfamiliären Hofnachfolge dargelegt. Darauf aufbauend wird die Forschungslücke zu alternativen Nachfolgemodellen aufgezeigt, bei denen im Generationenwechsel Eigentum und Betriebsleitung

getrennt werden. Dabei werden ebenfalls deren praktische Notwendigkeit und theoretische Grundlagen herausgearbeitet. In einem nächsten Schritt erfolgt ein Überblick über bestehende Betriebsstrukturen, die in der landwirtschaftlichen Praxis grundsätzlich als Optionen in Betracht kommen. Der Fokus liegt anschließend auf der Betriebsgemeinschaft als zentralem Untersuchungsobjekt. Dabei werden zunächst der grundlegende Aufbau und die Funktionsweise von BGs dargestellt, bevor anschließend der aktuelle Forschungsstand zur Konstellation mit aktiven und passiven Gesellschafter*innen als potenzielles Nachfolgemodell zusammengefasst wird. Es folgt die Erläuterung der gewählten Methodik der empirischen Untersuchung, gefolgt von der Präsentation der Ergebnisse. Im Anschluss werden die gewonnenen Erkenntnisse diskutiert und in den Kontext der bestehenden Forschung und Praxis eingeordnet. Die Arbeit schließt mit Implikationen, Handlungsempfehlungen und Limitationen, einem Ausblick sowie der Conclusio.

2 Landwirtschaftliche Familienbetriebe

2.1 Begriffsbestimmung

Der landwirtschaftliche Betrieb wird von der Europäischen Kommission definiert als „eine technisch-wirtschaftliche Einheit mit einer einheitlichen Betriebsführung, die [...] wirtschaftliche Tätigkeiten in der Landwirtschaft [...] ausführt“ (Verordnung (EU) 2018/1091, Art. 2 Abs. a). Landwirtschaftliche Tätigkeiten umfassen dabei die planmäßige Bewirtschaftung von Grund und Boden zum Acker- und Pflanzenbau sowie die Haltung und Zucht von Tieren mit dem Ziel der wirtschaftlichen Erzeugung pflanzlicher und tierischer Agrarprodukte (vgl. Eurostat, 2021).

Trotz der weltweiten Dominanz von Familienbetrieben in der Landwirtschaft fehlt es an einer einheitlichen Definition für den Begriff des landwirtschaftlichen Familienbetriebs. Garner und De la O Campos (2014) haben in einem internationalen Literaturreview 36 unterschiedliche Begriffsdefinitionen identifiziert. Diese weisen insgesamt eine Vielzahl an Kriterien zu familiären Eigentumsverhältnissen, Kontrolle und Managementverantwortung durch Familienmitglieder, Umfang von Familienarbeit, intergenerationale Nachfolge oder Einbindung in die soziale Gemeinschaft auf. Unterschiede in den Definitionen ergeben sich schließlich durch eine unterschiedliche Auswahl, Kombination und Gewichtung der Kriterien.

Eine der in der wissenschaftlichen Literatur am weitesten verbreiteten Definitionen stammt von Gasson und Errington (1993). Ihnen zufolge handelt es sich um einen landwirtschaftlichen Familienbetrieb, wenn: Eigentum und Betriebsführung in den Händen miteinander verwandter oder verheirateter Familienmitglieder liegen, diese dem Betrieb Kapital zur Verfügung stellen, ihre Arbeitskraft in die Landwirtschaft einbringen, auf dem Hof leben und die Absicht verfolgen, Eigentum und Betriebsleitung an die nächste Generation weiterzugeben (vgl. Gasson und Errington, 1993, 18).

Dabei handelt es sich jedoch vielmehr um die Beschreibung eines Idealtypus. Daher erfüllen viele Betriebe heute nicht sämtliche dieser Kriterien in vollem Umfang und werden dennoch nach gängiger Auffassung als Familienbetrieb klassifiziert (vgl. Lobley und Baker, 2016, 8; Tietje, 2004, 5).

2.2 Charakteristische Merkmale und Besonderheiten

Viel wichtiger als eine abschließende Definition ist ein Verständnis der vielschichtigen Verbindung von Familie und Betrieb, die landwirtschaftliche Familienbetriebe grundsätzlich auszeichnet. Zum einen bilden sie eine wirtschaftliche Einheit, in der die Familienmitglieder verschiedene Aufgaben und Funktionen übernehmen. Zum anderen stellt der Hof zugleich auch soziales Zentrum der Familie dar. Diese enge Verflechtung wirtschaftlicher und sozial-emotionaler Dimensionen ist in besonderem Maße charakteristisch (vgl. Gasson et al., 1988, 8–9).

2.2.1 Wirtschaftliche Einheiten

Bei landwirtschaftlichen Familienbetrieben handelt es sich in der Regel um sehr kleine wirtschaftliche Einheiten, die sich typischerweise durch eine enge Verknüpfung von Eigentum, Betriebsleitung und operativer Bewirtschaftung auszeichnen. Die dominierende Rechtsform des Einzelunternehmens, in der im Jahr 2023 mehr als 85% der deutschen Höfe geführt wurden (vgl. Statistisches Bundesamt, 2024a), verdeutlicht, dass es sich überwiegend um inhabergeführte Unternehmen handelt. Dies ist Ergebnis der traditionell stark verankerten geschlossenen Hofübergabep Praxis an eine*n einzelne*n Nachfolger*in (vgl. Larcher und Vogel, 2009, 68) und führt dazu, dass viele Höfe seit Generationen in einheitlicher Hand geführt werden.

Als Eigentümer*innen und Betriebsleiter*innen übernehmen Landwirt*innen in der Regel auch den erheblichen Teil der operativen Bewirtschaftung. Darüber hinaus spielt die Mitarbeit von Familienmitgliedern grundsätzlich eine zentrale Rolle und stellt mit einem Anteil von 45% die größte Beschäftigungsgruppe in der Landwirtschaft dar (vgl. Statistisches Bundesamt, 2024c). Neben ihrer Arbeitskraft ist auch ihr Humankapital eine wertvolle Ressource für den Betrieb, wobei vor allem das hof- und bodenspezifische Wissen von Bedeutung ist (vgl. Lobley und Baker, 2016, 11–12).

Die Familie fungiert in der Regel zugleich auch als primäre*r Kapitalgeber*in. Ein Großteil ihres Vermögens ist im Betrieb gebunden, vor allem in Form von Grund und Boden. Der Hof als Betriebsvermögen erfüllt eine wichtige wirtschaftliche Funktion für die Familie, indem er sowohl Einkommensgrundlage als auch langfristige Absicherung und Altersvorsorge bildet (vgl. Glover, 2013, 142–144). Insgesamt bilden Familie und Betrieb eine feste produktive Einheit, in der Familienmitglieder auf vielfältige Weise in die betrieblichen Strukturen eingebunden sind und verschiedene Funktionen übernehmen (vgl. Gasson et al., 1988, 8–9).

2.2.2 Soziale Systeme

Die vielfältige Einbindung der Familie in den landwirtschaftlichen Betrieb hat zur Folge, dass dieser eine

Bedeutung entwickelt, die weit über wirtschaftliche Aspekte hinausreicht. Der Hof ist in vielen Fällen zugleich auch der Wohnort der Familie, sodass er vor allem den sozialen Lebensmittelpunkt der Familie bildet (vgl. Kusserow, 2022, 71). Die Einheit von Wohn- und Arbeitsort macht eine klare Trennung von privaten und betrieblichen Angelegenheiten unmöglich und führt zu einem fließenden Übergang von Arbeits- und Freizeit (vgl. Bouma, 2020, 40; Hildenbrand, 2011, 129).

Die Landwirtschaft wird nicht nur als Beruf, sondern vielmehr als umfassende Lebensweise verstanden, die häufig integraler Bestandteil des familiären Selbstverständnisses ist (vgl. Conway et al., 2017, 63). Kinder, die auf dem Hof aufwachsen, nehmen unmittelbar am betrieblichen Alltag teil und werden frühzeitig mit dieser Lebensweise sozialisiert (vgl. Joosse und Grubbström, 2017, 200). Dies trägt zur Entwicklung eines starken Identifikationsgefühls bei und schafft eine tiefe emotionale Verbundenheit zum Hof (vgl. Björnberg und Nicholson, 2012, 377).

Viele landwirtschaftliche Betriebe befinden sich seit Generationen in Familienbesitz, sodass die gewachsene Familiengeschichte und generationsübergreifende Traditionen eine tiefe Verwurzelung schaffen. Diese Kontinuität verleiht dem Betrieb einen hohen symbolischen Wert (vgl. Glover, 2013, 154–155). Als generationenübergreifendes Lebenswerk empfinden viele Familien eine emotionale Verpflichtung zum Erhalt (vgl. Gasson et al., 1988, 13).

Darüber hinaus sind landwirtschaftliche Familienbetriebe häufig stark in die lokale Gemeinschaft eingebunden. Die langfristige Bindung an Grund und Boden schafft eine regionale Verwurzelung (vgl. Glover, 2013, 154). Landwirt*innen zeichnen sich oft durch eine starke soziale Vernetzung in der Nachbarschaft aus und übernehmen eine zentrale Rolle in der sozialen und kulturellen Gestaltung des ländlichen Raumes (vgl. Kusserow, 2022, 5–6).

3 Hofnachfolge in der Landwirtschaft

3.1 Grundlagen

3.1.1 Begriffsbestimmung und Bedeutung

Der Begriff Hofnachfolge bezeichnet den Übergang eines landwirtschaftlichen Betriebs an die nächste Generation und umfasst die formale Übertragung des Eigentums sowie die Übergabe der unternehmerischen Betriebsleitung von dem*der bisherigen Inhaber*in und Betriebsleiter*in (Übergeber*in) an eine*n Nachfolger*in (Übernehmer*in) (vgl. Gasson und Errington, 1993, 183; Handler, 1994, 134). Das primäre Ziel besteht in der Sicherung der betrieblichen Kontinuität und des langfristigen Fortbestandes des Hofes. Daher stellt der Generationenwechsel einen der kritischsten Momente in der Entwicklung eines landwirtschaftlichen Familienbetriebes dar und ist von weitreichender Bedeutung für die betriebliche und familiäre Zukunft (vgl. Joosse und Grubbström, 2017, 199; Lobley, 2010, 839).

Die Hofnachfolge lässt sich als spiegelbildlicher Generationenübergang verstehen. Während sie für Hofnachfolger*innen den Eintritt in die Landwirtschaft bedeutet,

markiert sie für Übergeber*innen den Ausstieg (vgl. Errington, 1998, 124). Damit vollzieht sich auf beiden Seiten ein tiefgreifender Rollenwechsel (vgl. Handler, 1994, 135–136). Insgesamt stellt die Hofnachfolge einen anspruchsvollen Übergang dar, mit dem eine Vielzahl an betrieblichen und strukturellen sowie auch sozialen Veränderungen einhergeht (vgl. Meier und Schier, 2016, 257). Die Entwicklung einer Nachfolgelösung stellt folglich hohe Anforderungen an die Beteiligten und erfordert ein hohes Maß an Disziplin, Kompromissbereitschaft sowie gegenseitiger Unterstützung (vgl. Joosse und Grubbström, 2017, 200).

3.1.2 Nachfolgeprozess

Bei der Hofnachfolge handelt es sich nicht um ein zeitpunktbezogenes Ereignis, sondern um einen umfassenden Prozess, der sich über mehrere Jahre erstreckt und verschiedene Phasen durchläuft (vgl. Handler, 1994, 134–135). Dieser Nachfolgeprozess umfasst mehr als nur die formale Übergabe von Eigentum und Betriebsleitung, sondern ist auch mit der Weitergabe verschiedener immaterieller Vermögenswerte wie hofspezifischem Wissen, sozialem und kulturellem Kapital verbunden (vgl. Glover, 2013, 154–156; Laband und Lentz, 1983, 474; Lobley, 2010, 839).

Nach gängiger Auffassung setzt die Nachfolge bereits in der frühen Kindheit mit der Sozialisation und später der formalen Ausbildung an. Die zentrale Phase beginnt allerdings mit Eintritt des*der Nachfolger*in in den Betrieb (vgl. Dumas et al., 1995, 102). Übergeber*in und Übernehmer*in arbeiten zunächst oft gemeinschaftlich auf dem Hof, wobei es im Zeitverlauf zu einer sukzessiven Rollenverschiebung kommt (vgl. Joosse und Grubbström, 2017, 199). Errington (1998, S. 128–130) beschreibt diesen Übergang als Nachfolgeleiter, wobei dem*der Nachfolger*in stufenweise Entscheidungs- und Verantwortungsbereiche übertragen werden, während sich der*die Übergeber*in zunehmend zurückzieht. Die Eigentumsübertragung steht in der Regel am Ende dieses Prozesses.

Diese Übergangsphase dient zusätzlich dem intergenerationalen Wissenstransfer von hofspezifischem Humankapital (vgl. Lobley et al., 2010, 50) – Wissen, das stark an ein einen spezifischen Betrieb gebunden und für eine effektive Bewirtschaftung essenziell ist, sich jedoch nicht durch formale Ausbildung erlernen lässt, sondern über Jahrzehnte praktischer Erfahrung erarbeitet wurde (vgl. Laband und Lentz, 1983, 477–478). Zudem erfolgt die Übertragung persönlicher Kontakte und Beziehungen, die eng an den*die übergebende*n Landwirt*in gebunden sind (vgl. Tietje, 2004, 32). Darüber hinaus sind viele Übergeber*innen darauf bedacht dem*der Nachfolger*in bestimmte Werte, Überzeugungen und Praktiken zu vermitteln, um die Fortführung des Hofes in seinem*ihrem Sinne sicherzustellen (vgl. Glover, 2013, 154–156).

Der Nachfolgeprozess dient damit der Vorbereitung des*der Nachfolger*in auf seine*ihre zukünftige Rolle und ermöglicht dem*der übergebenden Landwirt*in gleichzeitig einen schrittweisen Rückzug (vgl. Duesberg et al., 2017,

533). Damit dieser Übergang fließend und möglichst reibungsarm gelingt und die betriebliche Kontinuität gesichert wird, bedarf es während des gesamten Prozesses Klarheit und Respekt der Rollen, transparenter Informations- und Entscheidungswege sowie formaler Regeln (vgl. Staehr, 2020, 36).

3.2 Klassische Formen der Hofnachfolge

3.2.1 Innerfamiliäre Hofnachfolge

Bei der innerfamiliären Hofnachfolge werden Eigentum und Betriebsleitung eines landwirtschaftlichen Betriebes geschlossen innerhalb der Familie oder des Verwandtschaftskreises übertragen (vgl. Errington, 2002, 1). In der Regel erfolgt die Übergabe von den Eltern an die Kinder, traditionell patrilinear vom Vater an den Sohn (vgl. Lobley et al., 2010, 50). Die wiederholte Hofnachfolge innerhalb derselben Familie über mehrere Generationen hinweg ist vielfach charakteristisches Merkmal landwirtschaftlicher Familienbetriebe (vgl. Gasson et al., 1988, 2) und in keiner anderen Berufsgruppe so stark ausgeprägt (vgl. Laband und Lentz, 1983, 474).

Die innerfamiliäre Generationennachfolge stellt nach wie vor mit Abstand die vorherrschende Nachfolgeform dar (vgl. Rech et al., 2021, 273) und ist für die meisten Familien das erklärte Ziel (vgl. Gasson et al., 1988, 21). Die Gründe dafür beruhen auf vielschichtig ökonomischen, sozialen und emotionalen Motiven. Zunächst wird der nächsten Generation eine wirtschaftliche Lebensgrundlage zur Verfügung gestellt und damit das über Generationen aufgebaute familiäre Vermögen gesichert (vgl. Brunmayr, 2015, 25; Calus et al., 2008, 41–42).

Mit einem innerfamiliären Generationswechsel geht neben der betrieblichen Erneuerung zugleich auch eine soziale Reproduktion der Familie einher (vgl. Lobley und Baker, 2016, 9). Dabei bleibt der Hof nicht nur als betriebliche Einheit, sondern vor allem als familiäres Zentrum und identitätsstiftender Ort erhalten. Zusätzlich führen die eigenen Kinder den Hof mit höherer Wahrscheinlichkeit im Sinne der familiären Vorstellungen weiter und bewahren dabei die kulturelle Betriebsidentität und das mit der Familiengeschichte verbundene symbolische Erbe (vgl. Lobley, 2010, 849). Gleiches gilt auch für den sozialen Status der Familie in der Gemeinschaft sowie ihre historische Verbindung zum Land (vgl. Tietje, 2004, 31). Damit ermöglicht die innerfamiliäre Hofnachfolge dem*der übergebenden Landwirt*in einen verträglichen Rückzug aus der Landwirtschaft, da er*sie auf verschiedene Weise aktiv an der Fortführung des Lebenswerks durch seine*ihre eigenen Nachfahren partizipieren kann (vgl. Kuserow, 2022, 127).

Die starken sozialen Verflechtungen von Familie und Betrieb machen die Generationennachfolge zugleich aber zu einem komplexen Vorgang. Aufgrund des bestehenden Vertrauensverhältnisses werden viele Absprachen informell getroffen. Zudem ergeben sich aus dem familiären Kontext besondere Herausforderungen, da der Nachfolgeprozess oft stark emotional aufgeladen ist (vgl. Conway et al., 2017, 62).

Tabelle 1: Formen der Hofnachfolge

Quelle: In Anlehnung an Felden et al., 2019, 219.

Übertragung des Eigentums			
		Familienmitglied	Nicht-Familienmitglied
Übergabe der Betriebsleitung	Familienmitglied	Innerfamiliäre Hofnachfolge	Außerfamiliäre Eigentumsnachfolge bei innerfamiliärer Leitungsnachfolge
	Nicht-Familienmitglied	Innerfamiliäre Eigentumsnachfolge bei außerfamiliärer Leitungsnachfolge	Außerfamiliäre Hofnachfolge

3.2.2 Außerfamiliäre Hofnachfolge

Die außerfamiliäre Hofnachfolge bezeichnet die Übertragung von Eigentum und Betriebsleitung sowie die Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten an eine Person außerhalb des familiären Verwandtschafts- oder Angehörigenkreises (vgl. Korzenszky, 2019, 294). Damit bietet sie interessierten Junglandwirt*innen ohne eigenen Hof eine Möglichkeit, in die Landwirtschaft einzusteigen und einen bestehenden Betrieb zu übernehmen (vgl. Metz et al., 2019, 1). Die außerfamiliäre Hofnachfolge stellt eine vergleichsweise junge Nachfolgeform dar und macht in Deutschland nur einen geringen Anteil von schätzungsweise 2 bis 3 % aus, hat jedoch vor dem Hintergrund des wachsenden Nachfolgeproblems in der Vergangenheit zunehmend an Relevanz gewonnen (vgl. Hof sucht Bauer, 2024).

Für übergebende Landwirt*innen kommt diese Nachfolgeform in der Regel erst dann in Betracht, wenn eine innerfamiliäre Weiterführung nicht zustande kommt (vgl. Quendler et al., 2015, 13). Ohne eine*n familiäre*n Nachfolger*in steht häufig eine Betriebsaufgabe im Raum, die für viele Landwirt*innen keine vorstellbare Alternative ist (vgl. Kusserow, 2022, 185). Das zentrale Motiv dieser Nachfolgeform besteht daher in dem Wunsch, den Fortbestand des Hofes als wirtschaftliche und kulturelle Einheit mit seinen gewachsenen Strukturen sichern zu können, auch wenn dies nicht durch die eigene Familie erfolgt (vgl. Brunmayr, 2015, 28; Korzenszky, 2019, 303).

Die außerfamiliäre Hofnachfolge ist jedoch auch mit hoher Unsicherheit verbunden. Auf Übergeberseite besteht oft die Sorge, dass der Betrieb nicht in ihrem Sinne weitergeführt wird und es zu einem Bruch mit gewachsenen Strukturen, Überzeugungen sowie der Hofidentität kommt (vgl. Ingram und Kirwan, 2011, 920). Komplexe steuerliche und rechtliche Hürden und insbesondere die Finanzierung des Hofes durch den*die Nachfolger*in stellen weitere große Schwierigkeiten dar (vgl. Quendler et al., 2015, 9). Daher ist ein hoher Grad an Formalisierung mit klaren Verträgen zwingend erforderlich. Trotz dieser Herausforderungen kann die außerfamiliäre Nachfolge eine Möglichkeit zur Sicherung der betrieblichen Kontinuität darstellen, wenngleich die Fortfüh-

rung nicht durch die eigene Familie erfolgt (vgl. Joosse und Grubbström, 2017, 207).

3.3 Alternative Formen der Hofnachfolge

3.3.1 Systematisierung und Einordnung

Die wissenschaftliche Literatur zur Hofnachfolge befasst sich bislang nahezu ausschließlich mit den beiden idealtypischen Formen der innerfamiliären und der außerfamiliären Hofnachfolge, wobei Eigentum und Betriebsleitung jeweils gemeinsam an eine Person übergehen (vgl. Handler, 1994, 134). Basierend auf den konzeptionellen Überlegungen zur zukünftigen Entwicklung familiengeführter Unternehmen von Barry (1989, S. 306–309) macht eine separate Betrachtung der beiden zentralen Nachfolgebestandteile – Übertragung des Eigentums und Übergabe der Betriebsleitung – allerdings deutlich, dass diese beiden Funktionen in der nächsten Generation nicht zwangsläufig durch die Familie erfüllt werden müssen. So können Betriebsstrukturen etabliert werden, in der Eigentum und operative Leitung formal und dauerhaft getrennt sind.

Eine entsprechende Systematisierung der Nachfolgeformen in Tabelle 1 unterscheidet zwischen vier Grundkonstellationen, wie der Familienbetrieb in der nächsten Generation weitergeführt werden kann. Dabei ist anzumerken, dass es sich um eine Vereinfachung handelt, die nicht alle möglichen Übergabekonstellationen vollständig abbildet. Insbesondere Mischformen, bei denen Eigentum und/ oder Betriebsleitung gleichzeitig von Familienmitgliedern und Nicht-Familienmitgliedern übernommen werden, bleiben unberücksichtigt.

Die Tabelle verdeutlicht, dass sich neben den klassischen Formen zwei alternative Formen der Hofnachfolge identifizieren lassen, bei denen Eigentum und Betriebsleitung getrennt übergehen. Für den Fall einer Übertragung des Eigentums an ein Nicht-Familienmitglied und Fortführung der Betriebsleitung durch die Familie wird auf Anhang A verwiesen. Für die in dieser Arbeit betrachtete Problemstellung ist ausschließlich die Form von Interesse, bei der das Eigentum innerhalb der Familie übertragen wird, aber die Betriebsleitung an eine außerfamiliäre Person übergeht (vgl. Barry, 1989, 307–308). In der landwirtschaftlichen Literatur fehlt

es bislang an eigenständigen Untersuchungen, wie sich solche Modelle in der Praxis im Rahmen des Generationenwechsels konkret gestalten lassen. Damit offenbart sich eine Forschungslücke im Hinblick auf sogenannte alternative Nachfolgemodelle, die sich zwischen einer rein inner- oder außerfamiliären Hofnachfolge bewegen. Der Bedarf und die Notwendigkeit nach dieser Nachfolgeform resultiert aus einer steigenden praktischen Relevanz, deren Hintergründe im Folgenden dargelegt werden.

3.3.2 Praktische Relevanz

Die Notwendigkeit von Nachfolgemodellen, bei denen das Eigentum in der Familie an die nächste Generation übergeht, während die betriebliche Leitung von einer außerfamiliären Person übernommen wird, ergibt sich aus dem Nachfolgedilemma: Immer häufiger kommt eine innerfamiliäre Hofnachfolge nicht zustande, während gleichzeitig der Wunsch nach Erhalt des Familienbetriebs besteht. Dieses Spannungsfeld ist in Abbildung 1 schematisch dargestellt und wird nachfolgend vertiefend erläutert.

Das Nachfolgeproblem

Das Nachfolgeproblem in der Landwirtschaft ist struktureller Natur und die Gründe für die sinkende Bereitschaft der nächsten Generation zur Weiterführung des elterlichen Betriebs lassen sich auf vielfältige agrarwirtschaftliche sowie gesellschaftliche Entwicklungen zurückführen (vgl. Tietje, 2004, 75). Ein wesentlicher Grund betrifft die unsichere wirtschaftliche Perspektive vieler Höfe. Die Auswirkungen des fortschreitenden Strukturwandels haben zunehmend schwierige betriebliche Rahmenbedingungen zur Folge (vgl. Süss-Reyes et al., 2016, 28). Dazu zählen hohe Investitionsbedarfe in moderne Technik, wachsender internationaler Wettbewerbsdruck sowie zunehmende gesetzliche und bürokratische Anforderungen (vgl. Kusserow, 2022, 80 ff.). Infolge dieser Entwicklungen ist seit Jahren ein Trend hin zu immer größeren Betriebsstrukturen zu verzeichnen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2024b). Insbesondere kleinere, oft familiengeführte Höfe haben unter diesen Umständen erhebliche Schwierigkeiten, wirtschaftlich zu bestehen. Eine direkte Konsequenz ist das sogenannte Höfesterben, das den kontinuierlichen Rückgang der Zahl landwirtschaftlicher Betriebe beschreibt (vgl. Statistisches Bundesamt, 2024b).

Aber selbst in Familien mit zukunftsfähigen Betrieben entscheiden sich Kinder heutzutage bewusst gegen eine Weiterführung des elterlichen Hofes. Aufgrund moderner Gesellschaftsanforderungen ist die Vererbung des Berufes der Eltern längst keine Selbstverständlichkeit mehr (vgl. Brunmayr, 2015, 6). Stattdessen stehen auch in der Landwirtschaft individuelle Lebensentwürfe im Vordergrund (vgl. Tietje, 2004, 61). Damit verbunden ist ein gestiegenes Ausbildungsniveau, das vielfältige berufliche Alternativen außerhalb der Landwirtschaft eröffnet, welche vielen Nachkommen aufgrund geregelter Arbeitszeiten, sicherem Einkommen und besseren Karrierechancen attraktiver erscheinen (vgl. Hennessy und Rehman, 2007). Der gestiegene gesellschaftliche Stellenwert von Freizeit und Lebensqualität

spielt vor dem Hintergrund der hohen Arbeitsbelastung und geringen Flexibilität in der Landwirtschaft eine wichtige Rolle (vgl. Glauben et al., 2002, 19). Hinzu kommen Urbanisierungstendenzen und der Wunsch nach einem Leben in der Stadt, das breitere berufliche und soziale Möglichkeiten bietet (vgl. Süss-Reyes und Fuetsch, 2016, 123). Nicht selten fehlt auch schlicht das notwendige Interesse für die landwirtschaftliche Tätigkeit und es mangelt an unternehmerischer Begeisterung (vgl. Quendler et al., 2015, 32).

Motive für den Erhalt

Die Betriebsaufgabe oder der Verkauf des Hofes stellt auch für viele Familien keine Option dar, bei denen eine innerfamiliäre Nachfolge nicht zustande kommt (vgl. Cassidy, 2017, 203). Mit dem Eigentum an einem landwirtschaftlichen Betrieb ist häufig ein beträchtliches materielles Vermögen verbunden (vgl. Gasson et al., 1988, 24–25), das auch ohne eigenständige Bewirtschaftung eine wertvolle Ressource bleibt und sowohl der finanziellen Absicherung als auch zusätzlichen Einkommensmöglichkeiten dient (vgl. Calus et al., 2008, 41–42). Familien verstehen sich oftmals als Verwalter*innen und Treuhänder*innen des generationsübergreifenden Familienvermögens, das sie selbst von früheren Generationen erhalten haben und in dieser Form weitergeben möchten (vgl. Cassidy und McGrath, 2014, 409).

Der Hof wird oftmals jedoch weniger als reiner Vermögenswert wahrgenommen (vgl. Björnberg und Nicholson, 2012, 377). Es konnte gezeigt werden, dass auch Kinder, die den Hof nicht weiterführen wollen, diesen als unverkäufliches Gut betrachten und eine kollektive Kontinuitätsverpflichtung gegenüber dem Lebenswerk vorheriger Generationen empfinden (Cassidy und McGrath, 2014, 411; Süss-Reyes et al., 2016, 42). Der Erhalt des Eigentums kann eine Möglichkeit sein, der empfundenen Verantwortung gerecht zu werden. Teilweise ist dies mit der Hoffnung verbunden, dass die eigenen Kinder später Interesse an der Landwirtschaft und der Weiterführung des Hofes entwickeln (vgl. Cassidy und McGrath, 2014, 408). Ein weiteres Motiv betrifft den Erhalt von Kontrolle (vgl. Gasson et al., 1988, 4). Als Eigentümer*in kann die Familie Einfluss auf die Art und Weise die Führung des Betriebes nehmen und sicherstellen, dass dieser in ihrem Sinne fortgeführt wird. Besonders für die übergebende Generation ist dies oft von zentraler Bedeutung (vgl. Conway et al., 2017, 66).

Zusätzlich ist auch die persönliche Verbundenheit zum Hof von Bedeutung, die ebenfalls stark bei Kindern ausgeprägt ist, die selbst keine Nachfolge anstreben (vgl. Süss-Reyes und Fuetsch, 2016, 123). Durch ihr Aufwachsen und Leben auf dem Hof ist dieser mit vielfältigen Erinnerungen verbunden und stellt einen identitätsstiftenden Ort dar (vgl. Cassidy, 2017, 203). Daraus entsteht ein Gefühl von Eigentum im Sinne familiärer Zugehörigkeit und emotionaler Hofverbundenheit, das sich unabhängig von der rechtlichen Eigentümerschaft aus der persönlichen Wahrnehmung als Teil des Betriebes entwickelt (vgl. Björnberg und Nicholson, 2012, 381). Diese Form der emotionalen Verbundenheit, die



Abbildung 1: Nachfolgedilemma landwirtschaftlicher Familienbetriebe (eigene Darstellung)

als *Emotional Ownership* bezeichnet wird, ist in landwirtschaftlichen Familienbetrieben bei der nächsten Generation oft stark ausgeprägt. Damit dieses Zusammengehörigkeitsgefühl fortbestehen kann, bedarf es den Erhalt des Hofes als familiärer Bezugspunkt (vgl. Cassidy und McGrath, 2014, 400).

Auch aus der Eigentümerrolle selbst ziehen Familien vielfältige nicht-finanzielle Werte, etwa in Form von emotionaler Bindung, familiärer Identifikation und dem Wunsch nach generationsübergreifender Kontinuität. Plana-Farran und Galizo (2021, S. 521–524) zeigen, dass diese affektiven Werte, welche sich unter dem Begriff *Socioemotional Wealth* zusammenfassen lassen, die nachfolgende Generation dazu motivieren, das rechtliche Eigentum am Betrieb zu erhalten, um dieses emotionale Vermögen innerhalb der Familie zu bewahren.

Zusätzlich spielt auch die soziale Einbindung landwirtschaftlicher Betriebe in die dörfliche Gemeinschaft eine Rolle. Der Hof steht dabei für familiären Stolz und sichert sozialen Status und gesellschaftliche Anerkennung, weshalb es für Familien ein Anliegen ist, den eigenen Familiennamen langfristig auf dem Land zu halten (vgl. Gasson et al., 1988, 13).

3.3.3 Theoretische Grundlagen: Trennung von Eigentum und Leitung

Während die Trennung von Eigentum und Leitung in der Landwirtschaft aufgrund der bislang sehr begrenzten praktischen Relevanz kaum eigenständig wissenschaftlich untersucht wurde, wird sie in Familienunternehmen als gängige Praxis beschrieben und ist in der allgemeinen Familienunternehmensforschung gut dokumentiert (vgl. Felden et al., 2019, 113). Die institutionalisierte Trennung von Eigentums- und Leitungsrechten wird dabei als *Ownership-Control-Separation* bezeichnet (vgl. Fama und Jensen, 1983, 301). Eine der zentralen theoretischen Grundlagen bildet

die *Principal-Agent-Theorie*. Sie beschreibt die Beziehung zwischen dem*der Eigentümer*in (Prinzipal*in), der*die eine*n externe*n Manager*in (Agent*in) mit der Leitung des Unternehmens zur Erreichung seiner*ihrer Ziele beauftragt (vgl. Jensen und Meckling, 1976, 308).

Diese Auftragsbeziehung ist einerseits durch eine systematische Informationsasymmetrie zugunsten des*der Agent*in gekennzeichnet sowie einer grundsätzlichen Interessendivergenz. Zudem tragen Manager*innen nicht die unternehmerischen Konsequenzen ihrer Entscheidungen, sondern die Eigentümer*innen (vgl. Fama und Jensen, 1983, 302–303). Daraus ergeben sich zentrale Agenturprobleme: Neben *Adverse Selection*, also der Gefahr der Auswahl ungeeigneter Manager*innen, besteht mit *Moral Hazard* die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens des*der Manager*in nach Vertragsabschluss, wobei unvollständige Verträge und der Informationsvorteil es begünstigen, dass der Agent durch seine Handlungen eigene Ziele verfolgt, zulasten der Interessen der Eigentümer*innen (vgl. Felden et al., 2019, 114–115).

Diese Probleme erfordern Maßnahmen, um Interessen und Handlungen von Eigentümer*innen und Manager*innen in Einklang zu bringen und verursacht Agenturkosten (vgl. Fama und Jensen, 1983, 304). Die etablierten Mechanismen lassen sich grundsätzlich als Governance beschreiben. Wichtige Instrumente sind vor allem Informations- und Kontrollsysteme zur Reduktion der Asymmetrie sowie die Überwachung des*der Manager*in durch die Eigentümer*innen. Ein weiteres zentrales Element betrifft die Anreizkompatibilität. Durch geeignete Anreize, oft über Vergütungsmechanismen, sollen die Interessen auf gemeinsame Ziele ausgerichtet werden (vgl. Jensen und Meckling, 1976, 309–310). Insgesamt führt die Trennung von Eigentum und Leitung häufig zu größerer Formalisierung der Strukturen des Unternehmens. Das Agenturproblem lässt sich jedoch

nie vollständig beseitigen.

4 Betriebsstrukturen zur Trennung von Eigentum und Betriebsleitung

4.1 Übersicht gängiger Betriebsstrukturen

Trotz der bislang fehlenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit alternativen Nachfolgemodellen existieren in der landwirtschaftlichen Praxis durchaus verschiedene Betriebsstrukturen, in denen der*die Eigentümer*in nicht selbst die Leitung des Betriebs übernimmt. Diese stellen oft die gängigen Alternativen da, auf die Familien zurückgreifen, wenn im Zuge des Generationenwechsels eine innerfamiliäre Betriebsübernahme nicht möglich ist und gleichzeitig ein Verkauf oder eine Betriebsaufgabe ausgeschlossen wird (vgl. Duesberg et al., 2017, 526). Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über diese Betriebsstrukturen gegeben, bevor anschließend die Betriebsgemeinschaft als zentrales Untersuchungsmodell dieser Arbeit eingeführt wird, die besonderes Potenzial zur Lösung des Nachfolgedilemmas aufweist.

4.1.1 Verpachtung

Die Verpachtung bezeichnet die vertragliche Überlassung eines landwirtschaftlichen Betriebes oder dessen Flächen an eine*n Landwirt*in zur eigenständigen Nutzung und Fruchtziehung gegen Pachtzahlung. Der*die Verpächter*in bleibt dabei rechtliche*r Eigentümer*in, während der*die Pächter*in Hof und Flächen bewirtschaftet und die erzielten Erträge einbehält (vgl. Fettel, 1967, 117–118). Eine funktionale Trennung von Eigentum und Betriebsleitung im eigentlichen Sinne liegt damit nicht vor, da der*die Pächter*in den Betrieb eigenständig und rechtlich unabhängig führt und der*die Verpächter*in somit weder unternehmerisches Risiko trägt noch Einfluss auf die Betriebsführung nehmen kann. Stattdessen lässt sich eher von einer vertraglichen Trennung von Bodeneigentum und Bodennutzung sprechen (vgl. Lipinsky, 1969, 233).

In der Praxis stellt die Verpachtung die am weitesten verbreitete Lösung dar, wenn innerhalb der Familie kein*e Nachfolger*in zur Weiterführung des Hofes zur Verfügung steht, der Betrieb jedoch nicht verkauft oder außerfamiliär übergeben werden soll (vgl. Kusserow, 2022, 4). Pachtlösungen lassen sich schnell und unkompliziert realisieren (vgl. Schwerdtle, 2001, 49), sind für Familien mit geringem organisatorischem Aufwand verbunden und bieten ein sicheres, passives Einkommen. Allerdings gilt die Verpachtung meist als Weg aus der Landwirtschaft. Ohne familiäre Beteiligung geht die Bindung zum Hof über die Zeit verloren, der Fokus verschiebt sich auf finanzielle Aspekte der Pachtzahlungen, und eine betriebliche Weiterentwicklung findet nicht mehr statt (vgl. Duesberg et al., 2017, 531).

4.1.2 Bewirtschaftungsvertrag

Ein Bewirtschaftungsvertrag ist ein Dienstvertrag, bei dem der*die Eigentümer*in eines landwirtschaftlichen

Betriebes eine*n andere*n Landwirt*in mit der Bewirtschaftung seiner*ihrer Flächen beauftragt und dafür eine vereinbarte Vergütung zahlt (Rosemann und Stephany, 2025, 31). Der*die Auftraggeber*in bleibt dabei als Landwirt*in selbstständig unternehmerisch tätig, behält die betriebliche Kontrolle und trägt das wirtschaftliche Risiko (Schwerdtle, 2001, 50). Der*die Auftrag nehmende Landwirt*in trifft die Bewirtschaftungsentscheidungen, während die wesentlichen Betriebsgrundsätze von dem*der Auftraggeber*in festgelegt werden (Rosemann und Stephany, 2025, 33). Der Bewirtschaftungsvertrag gilt als Alternative zur Verpachtung, da er eine vollständige Auslagerung der praktischen Bewirtschaftung ermöglicht, mit dem Unterschied, dass der*die Eigentümer*in dabei die unternehmerische Verantwortung behält (Rosemann und Stephany, 2025, 32). Zu welchem Grad man davon sprechen kann, dass die Betriebsleitung bei dem*der Eigentümer*in liegt, hängt von der vertraglichen Gestaltung und Entscheidungsfreiheit des*der Auftragnehmer*in ab.

In der Literatur finden sich Hinweise auf die Nutzung von Bewirtschaftungsverträgen im Hofnachfolgekontext. Nach Schwerdtle (2001, S. 18) ermöglicht diese Form den Hoferb*innen, einer außerlandwirtschaftlichen Tätigkeit nachzugehen, indem die praktische Bewirtschaftung ausschließlich durch eine*n andere*n Landwirt*in erfolgt, während Eigentum und Kontrolle in der Familie erhalten bleiben. Allerdings setzt dies weiterhin eine aktive Rolle der Eigentümer*innen voraus, da sie als selbstständige Landwirt*innen weiterhin die unternehmerische Verantwortung tragen, sodass auch ohne operative Tätigkeit sowohl Zeitaufwand als auch fachliche Kompetenzen notwendig bleiben (vgl. Rosemann und Stephany, 2025, 32).

4.1.3 Anstellung externer Betriebsleiter*innen

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, eine*n externe*n Betriebsleiter*in (Hofverwalter*in) anzustellen, der*die die Bewirtschaftung und Arbeitserledigung organisiert (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2025). Dabei kommt es zu einer klassischen Trennung zwischen Eigentümer*in und Manager*in. Die Eigentümerfamilie legt dabei weiterhin die strategische Ausrichtung und Betriebspolitik fest, gibt Ziele vor und übernimmt Aufsicht und Kontrolle (vgl. Chaddad und Iliopoulos, 2013, 8).

Die Literatur zeigt, dass die Anstellung externer Betriebsleiter*innen in der Praxis eine Option darstellen kann, den Hof ohne innerfamiliäre*n Nachfolger*in in der Familie zu erhalten (vgl. Staehr, 2020, 36). Allerdings kommt dies in der Regel nur für sehr große Agrarunternehmen oder Genossenschaften in Frage, bei denen oft mehrere Eigentümer*innen gemeinsam Flächen und Betriebsvermögen halten (vgl. Staehr, 2020, 38). Die Größe scheint für dieses Modell entscheidend, um eine ausreichende Ertragskraft für das Gehalt des*der externen Geschäftsführer*in sowie eine angemessene Vergütung für die Eigentümer*innen erwirtschaften zu können. Damit stellt dieses Modell kaum eine relevante Alternative für den klassischen, kleinstrukturierten Familienbetrieb dar (vgl. Mann, 2001, 64).

4.2 Betriebsgemeinschaft

4.2.1 Grundlagen und Aufbau

Als Betriebsgemeinschaft (auch Betriebsgesellschaft genannt) bezeichnet man eine überbetriebliche Vollkooperation, bei der sich zuvor eigenständige landwirtschaftliche Betriebe zu einer neuen Gesellschaft unter einheitlicher Betriebsleitung zusammenschließen (vgl. AGRIDEA, 2020, 3). Dabei entsteht aus den Einzelunternehmen eine gemeinsame Personengesellschaft, in der die beteiligten Kooperationspartner*innen zu Mitgesellschafter*innen werden und die neue betriebliche Einheit auf gemeinsames Risiko bewirtschaften (vgl. Pöchtrager, 2003, 60; Schwerdtle, 2001, 31). Dazu bringen die Gesellschafter*innen in der Regel Vieh, Maschinen, Feldinventar und Vorräte in das Gesamthandvermögen der BG ein. Grund und Boden, Wirtschaftsgebäude sowie Produktions- und Lieferrechte verbleiben hingegen im Betriebsvermögen der einzelnen Gesellschafter*innen und werden der BG gegen Pachtzahlung oder Abgeltung im Rahmen der Gewinnverteilung zur Nutzung überlassen (vgl. AGRIDEA, 2020, 3; DLG, 2023b, 6). Diese grundlegende Struktur einer BG ist in Abbildung 2 schematisch dargestellt. Der Eigentumserhalt der wesentlichen Betriebsgrundlage durch die Gesellschafter*innen hat steuerliche Gründe und erleichtert eine mögliche spätere Auflösung der Gesellschaft. Obwohl in BGs eine langfristige Zusammenarbeit angestrebt wird, handelt es sich dennoch immer um Kooperationen auf Zeit (vgl. DLG, 2023b, 6).

4.2.2 Motivation und Nutzen

Die Gründe, weshalb Landwirt*innen bereit sind, ihre unternehmerische Eigenständigkeit aufzugeben und in eine BG einzutreten, zielen im Wesentlichen auf eine Verbesserung ihrer wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen ab (vgl. DLG, 2023a, 23).

Wirtschaftliche Motive

Zu den ökonomischen Motiven zählen insbesondere die Realisation von Skaleneffekten und Effizienzsteigerungen. Die gemeinsame Bewirtschaftung einer größeren betrieblichen Einheit ermöglicht Kosteneinsparungen durch eine bessere Auslastung der Produktionsfaktoren Arbeit, Maschinen und Kapital (vgl. AGRIDEA, 2020, 4; Schwerdtle, 2001, 51). Größere Betriebsstrukturen machen Investitionen in modernere Technik lohnenswerter, deren Einsatz wiederum zu Produktivitätssteigerungen führt (vgl. Pöchtrager, 2003, 60–61). Neben den Potenzialen in der Wertschöpfung ermöglicht die Kooperation auch Bezugs- und Absatzvorteile (vgl. Mann, 2001, 60). Größere Betriebe verbessern die Marktstellung, sodass sich günstigere Preise und Konditionen durchsetzen lassen (vgl. Schwerdtle, 2001, 12). Gleichzeitig erhöht sie die Kreditwürdigkeit, verringert die Kapitalkosten und erleichtert den Zugang zu Fördermitteln (vgl. Mann, 2001, 60–62). Insgesamt trägt die BG zur Schaffung wettbewerbsfähigerer Einheiten bei, indem sie die Wirtschaftlichkeit steigert und die langfristige Betriebsentwicklung des Gemeinschaftsbetriebes begünstigt (vgl. Berg et al., 2001, 162–164).

Soziale Motive

Auf der Seite der sozialen und persönlichen Motive betrifft ein zentrales Ziel häufig die Verringerung der Arbeitsbelastung der Kooperationspartner*innen (vgl. Shin et al., 2024, 96). Die gemeinsame Betriebsbewirtschaftung ermöglicht die Reduktion der individuellen Arbeitsbelastung, die Freisetzung von Arbeitskräften für andere Aufgaben sowie geregelte Freizeit mit freien Wochenenden und planbaren Urlauben (vgl. Berg et al., 2001, 162–164). Diese erhöhte Flexibilität und Planbarkeit verbessert die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben und trägt damit wesentlich zur Steigerung der Lebensqualität der gesamten Familie bei (vgl. Pöchtrager, 2003, 61). Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die gegenseitige soziale Absicherung. Die Zusammenarbeit mehrerer Landwirt*innen gewährleistet die Arbeitserledigung und Betriebsfortführung auch im Falle von Krankheit, Unfall oder Tod eines*einer Gesellschafter*in (vgl. Mann, 2001, 62–63; Pöchtrager, 2003, 61). Darüber hinaus kann auch das Bedürfnis nach Gemeinschaft und kollegialem Austausch eine Rolle spielen (vgl. Berg et al., 2001, 165).

4.2.3 Gestaltung und Umsetzung

Gründungsvoraussetzungen

Die BG stellt eine besonders enge Form der Kooperation dar. Die Grundlage einer erfolgreichen Zusammenarbeit bildet zunächst die persönliche Eignung der Gesellschafter*innen sowie ihre zwischenmenschliche Passung (vgl. Klischat et al., 2001, 181). Ein gutes persönliches Verhältnis, geprägt von gegenseitigem Vertrauen, ist dabei ebenso wichtig wie ein hoher Grad an Kooperationsfähigkeit und die Bereitschaft, Verantwortung zu teilen und Entscheidungskompetenzen abzugeben (vgl. Bläsi und Jürgen, 2001, 134; Pöchtrager, 2003, 62). Da für eine Vollkooperation eine gewisse räumlichen Nähe erforderlich ist, um den gemeinsamen Einsatz von Maschinen und Arbeitskräften überhaupt praktikabel gestalten zu können (vgl. DLG, 2023a, 9), stammen die Kooperationspartner*innen in der Regel aus der unmittelbaren Nachbarschaft und kennen sich daher oftmals bereits (vgl. Klischat et al., 2001, 190). Nicht selten entstehen BGs auch aus vorherigen Formen der Zusammenarbeit, sodass bereits eine Vertrauensbasis besteht.

Der Eintritt in eine BG ist mit langfristigen betrieblichen und persönlichen Konsequenzen verbunden, weshalb die gesamte Familie in die Entscheidung und Zielsetzung eingebunden werden sollte (vgl. Schwerdtle, 2001, 34). Die Erwartungen der Familie müssen schließlich auch mit den Vorstellungen des*der potenziellen Kooperationspartner*in übereinstimmen. Dabei müssen die Ziele zwar nicht identisch, aber in jedem Fall kompatibel sein (vgl. AGRIDEA, 2020, 6). So kann beispielsweise ein*e ältere*r Betriebsleiter*in in der BG vor allem die Reduzierung seiner*ihrer Arbeitsbelastung anstreben, während der*die jüngere Mitgesellschafter*in Möglichkeiten zur betrieblichen Weiterentwicklung und Wachstum sucht.



Abbildung 2: Organisationsschema einer Betriebsgemeinschaft (eigene Darstellung in Anlehnung an AGRIDEA, 2020, 3)

Darüber hinaus gilt es zu prüfen, ob die Betriebe auch strukturell und wirtschaftlich zueinander passen (vgl. Schwerdtle, 2001, 31). Es bedarf eines gewissen Grads an betrieblicher Kompatibilität, um Synergien wirksam realisieren zu können. Ein Zusammenschluss lässt sich nur dann wirtschaftlich rechtfertigen, wenn das finanzielle Ergebnis der BG höher ausfällt als die Summe der einzelbetrieblichen Ergebnisse (vgl. Schwerdtle, 2001, 32).

Organisation und Zusammenarbeit

Bei der Gründung einer BG sind zahlreiche rechtliche und steuerliche Aspekte zu berücksichtigen. Wesentliche Grundlage der Zusammenarbeit ist der Gesellschaftsvertrag (vgl. AGRIDEA, 2020, 17). Dieser enthält umfassende Regelungen zu Rechten und Pflichten der Gesellschafter*innen, zur Geschäftsführung und Vertretung, zu den einzubringenden Produktionsfaktoren und deren Vergütung und der Gewinnverteilung (vgl. DLG, 2023b, 12–15). Er bietet große vertragliche Gestaltungsspielräume, sodass Regelungen nach individuellen Bedürfnissen und Anforderungen getroffen werden können. Um möglichen Konflikten vorzubeugen, sollte grundsätzlich ein hoher Grad an Formalisierung angestrebt werden (vgl. DLG, 2023a, 12).

Die Umsetzung einer BG bedarf vielfältiger persönlicher, organisatorischer und struktureller Veränderungen, damit aus den Einzelbetrieben ein Gemeinschaftsbetrieb entsteht. Eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert zunächst von den Personen, dass aus ihrem einzelbetrieblichen ein gemeinschaftliches Denken entsteht (vgl. Schwerdtle, 2001, 34). Zudem setzt sie klare Strukturen, funktionsfähige Arbeitsabläufe und transparente Entscheidungsprozesse voraus. Für die tägliche Arbeitserledigung ist eine eindeutige Aufgabenverteilung mit abgegrenzten Zuständigkeiten unerlässlich (vgl. DLG, 2023a, 10). Gleichzeitig besteht die Notwendigkeit regelmäßiger Abstimmungen und gemeinsamer Entscheidungsfindung, womit ein hoher Kommunikations- und Koordinationsbedarf einhergeht (vgl. Blome-Helberg, 2020, 62–63). Zentrales Entscheidungsorgan ist die Gesellschafterversammlung, in der wesentliche Themen wie etwa Investitionen, betriebliche Veränderun-

gen oder Gewinnverwendung diskutiert und gemeinsam Entscheidungen getroffen werden (vgl. Schwerdtle, 2001, 45).

Konflikte und Herausforderungen

Die enge Zusammenarbeit in einer BG bringt ein erhebliches Konfliktpotenzial im betrieblichen Alltag mit sich. Die Umstellung von unternehmerischer Eigenständigkeit zu Abstimmungen, gemeinsamer Entscheidungsfindung und Kompromissen stellt die beteiligten Landwirt*innen oft vor große Herausforderungen (vgl. DLG, 2023a, 11). Konflikte entstehen nicht selten im Kleinen und lassen sich oft auf zwischenmenschliche Differenzen und Missverständnisse zurückführen (vgl. Klischat et al., 2001, 200–201). In der Praxis scheitern viele Kooperationen und werden vorzeitig aufgelöst, weshalb bereits bei Vertragsgestaltung das mögliche Ende einer Kooperation durch entsprechende Regelungen bedacht werden sollte (vgl. AGRIDEA, 2020, 19). Insbesondere die charakterliche Eignung und die persönliche Beziehungen der Gesellschafter*innen werden als zentrale Erfolgsfaktoren betrachtet (vgl. Klischat et al., 2001, 197).

4.2.4 Gestaltungsmöglichkeiten zur Trennung von Eigentum und Betriebsleitung

Forschungsstand

Die BG ist in der landwirtschaftlichen Praxis eine etablierte Kooperationsform und wurde als solche auch in der wissenschaftlichen Literatur eigenständig untersucht. Ein Großteil der bestehenden Forschung basiert überwiegend auf der Untersuchung von Konstellationen, in denen alle beteiligten Kooperationspartner*innen einer BG ihre Arbeitskraft einbringen und an der Bewirtschaftung mitwirken. Dies stellt insofern auch den Regelfall in der Praxis dar, als BGs im Grunde auf eine gemeinsame Bewirtschaftung ausgerichtet sind, um die wirtschaftlichen Synergien und soziale Vorteile realisieren zu können (vgl. Bläsi und Jürgen, 2001, 132).

Neben dieser klassischen Form gibt es in der wissenschaftlichen Literatur und in verschiedenen Praxisbeispielen Hinweise auf eine alternative Gestaltungsmöglichkeit, bei der ei-

nige Kooperationspartner*innen weder operative Aufgaben übernehmen noch an der Betriebsleitung beteiligt sind (vgl. Mann, 2001, 80). Die große vertragliche Flexibilität ermöglicht eine individuelle Festlegung der von den Gesellschafter*innen einzubringenden Faktoren (vgl. Bläsi und Jürgen, 2001, 119). Gleiches gilt für die Regelung der Vertretungsbefugnis und Geschäftsführungsverantwortung, die folglich auch nur bestimmten Gesellschafter*innen oder einem*einer externen, angestellten Geschäftsführer*in zugewiesen werden können (vgl. DLG, 2023b, 14; Schwerdtle, 2001, 33). Daher bestehen in der Praxis auch Gesellschaften, in denen nicht alle Gesellschafter*innen im gleichen Maße auf dem Hof tätig oder an der Geschäftsführung beteiligt sind.

In diesem Zusammenhang wird in der Literatur zwischen aktiven und passiven Gesellschafter*innen unterschieden (vgl. Mann, 2001, 70). Aktive Gesellschafter*innen sind unmittelbar an der laufenden Bewirtschaftung beteiligt, indem sie ihre Arbeitskraft bei der operativen Produktion einbringen und/oder Führungs- und Leitungsverantwortung innerhalb des Gemeinschaftsbetriebs übernehmen. Für diese Tätigkeiten erhalten sie eine entsprechende Vergütung (vgl. Schwerdtle, 2001, 42). Passive Gesellschafter*innen sind hingegen nicht in die Betriebsbewirtschaftung involviert. Sie bringen keine Arbeitskraft ein, sondern beschränken ihren Beitrag auf die Bereitstellung von Produktionsfaktoren wie Kapital, Flächen, Gebäude oder Maschinen (vgl. Schwerdtle, 2001, 32–33). Ihre Rolle als Mitgesellschafter*innen beschränkt sich daher auf ihre Stellung als Eigentümer*innen und die damit verbundenen Rechte und Pflichten.

Die bestehende Literatur verweist auf die Vorteilhaftigkeit solcher Konstellationen. Die Rollenverteilung schafft klare Verantwortlichkeiten, vermeidet tägliche Abstimmungsprozesse und verringert damit das Konfliktpotenzial, weshalb diese Form der BG als besonders stabil eingeschätzt wird (vgl. Mann, 2001, 70). Dem*der aktiven Gesellschafter*in verschafft sie eine hohe Unabhängigkeit, weshalb diese Form für ihn*sie als günstigste Ausgangslage beschrieben wird (vgl. Schwerdtle, 2001, 51). Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die Geschäftsführung in diesen Fällen typischerweise von dem*der unternehmerisch fähigsten Kooperationspartner*in übernommen wird, was sich positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg der Gesellschaft auswirkt (vgl. Schwerdtle, 2001, 33).

Gleichzeitig wird jedoch auch auf spezifische Herausforderungen hingewiesen. Passive Gesellschafter*innen haben aufgrund ihrer operativen Distanz einen erheblichen Informationsnachteil gegenüber ihren aktiven Mitgesellschafter*innen (vgl. Mann, 2001, 70). Dies kann ihre Möglichkeiten zur Kontrolle und zur fundierten Entscheidungsfindung innerhalb der Gesellschaft erschweren. Daher wird der Kommunikation, dem regelmäßigen Informationsaustausch sowie einer klaren Kompetenzverteilung innerhalb der Gesellschaft besondere Relevanz eingeräumt.

In den bestehenden Praxisfällen ergibt sich das Interesse an der Übernahme einer passiven Gesellschafterrolle aus Situationen, in denen Hoferb*innen für eine aktive Beteiligung und Mitarbeit noch zu jung sind oder Landwirt*innen sich

altersbedingt aus der operativen Arbeit und der Betriebsleitung zurückziehen möchten (vgl. Mann, 2001, 61; Schwerdtle, 2001, 32). Es gibt auch erste konkrete Hinweise zur Nutzung von BGs im Kontext der Hofnachfolge. So wird betont: „Interessenten findet man auch bei den jungen Hofbesitzern, die zwar einer außerlandwirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen, ihren Hof jedoch nicht verpachten, da sie als passive Landwirte ihren Einfluss auf ihren Betrieben erhalten wollen“ (Schwerdtle, 2001, 9).

Forschungslücke

Die BG in der Konstellation mit aktiven und passiven Gesellschafter*innen scheint eine vielversprechende, aber bislang kaum untersuchte Möglichkeit für das beschriebene Nachfolgedilemma zu sein. Trotz einzelner Hinweise in der Praxis und Literatur fehlt es bislang an einer systematischen wissenschaftlichen Untersuchung des Potenzials der BG als alternatives Nachfolgemodell. Zum einen wurde die besondere Konstellation aus aktiven und passiven Partner*innen bislang nicht eigenständig analysiert. Zum anderen bleibt auch der spezifische Kontext der Hofnachfolge in der bisherigen Betrachtung weitgehend unberücksichtigt. Dabei ist davon auszugehen, dass sich aus diesen beiden Aspekten besondere Anforderungen an die Gestaltung und Funktionsweise einer solchen BG ergeben.

Vor diesem Hintergrund ist eine eigenständige wissenschaftliche Untersuchung notwendig, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgt. Es wird untersucht, wie BGs im Rahmen der Hofnachfolge in einer Konstellation aus aktiven und passiven Gesellschafter*innen gestaltet werden können, und es wird ermittelt, ob, inwieweit und unter welchen Bedingungen diese zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe beitragen und eine tragfähige Lösung für das beschriebene Nachfolgedilemma darstellen können.

5 Methodik

5.1 Forschungsdesign

Zur Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit wird ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Die qualitative Sozialforschung ist darauf ausgerichtet, komplexe und vielschichtige soziale Phänomene in ihrem konkreten Kontext und ihren Zusammenhängen zu erfassen (vgl. Mayring, 2022, 19–20). Im Zentrum steht die Rekonstruktion subjektiver Perspektiven und Sinnzusammenhängen (vgl. Przyborski und Wohlrab-Sahr, 2022, 124), weshalb die Phänomene in ihrer natürlichen, alltäglichen Umgebung untersucht werden (vgl. Mayring, 2023, 21–22).

Bei dem Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, der Betriebsgemeinschaft im Nachfolgekontext, handelt es sich um ein noch wenig untersuchtes Nachfolgemodell, sodass ein explorativ orientiertes Vorgehen erforderlich ist (vgl. Horvath, 2022, 41). Die ganzheitliche Perspektive der qualitativen Forschung, bei der das Beschreiben und Verstehen im Vordergrund steht, ist daher für den Erkenntnisgewinn sehr wertvoll. Die einzelfallorientierte und holistische Herangehensweise ermöglicht es, tiefgehende Strukturen und Dynamiken

ken der individuellen Konstellationen zu erfassen, die sich je nach Familie und Betrieb unterschiedlich ausgestalten (vgl. Schreier et al., 2023, 208). Diese Subjektivität ist von Bedeutung, um ein praktisches Verständnis des Modells zu schaffen. Darüber hinaus erleichtert qualitative Forschung auch den Zugang zu sensiblen Themen (vgl. Wolter, 2022, 365) und gewährt gleichzeitig eine hohe Flexibilität und Offenheit während des Forschungsprozesses (vgl. Schreier et al., 2023, 208), sodass unvorhergesehene, aber entscheidende Themen aufgegriffen und berücksichtigt werden können (vgl. Przyborski und Wohlrab-Sahr, 2022, 124).

5.2 Datenerhebung

5.2.1 Erhebungsmethode

Zur Datenerhebung wird die Methode der qualitativen, halbstrukturierten Einzelinterviews gewählt. Qualitative Interviews sind eine gezielte Form der Befragung, bei der durch persönliche und mündliche Kommunikation qualitative Daten als Text erhoben werden (vgl. Aghamanoukjan et al., 2009, 417). Sie zeichnen sich durch eine hohe Offenheit aus, da sie sich einer Thematik frei annähern und den befragten Personen viel Gestaltungsspielraum lassen, wodurch Einblicke in deren individuelle Perspektiven und subjektive Deutungen gewonnen werden können (vgl. Froschauer und Lueger, 2020, 29; Mayring, 2023, 61–62). Diese Erhebungsmethode eignet sich für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit, da die persönlichen Erfahrungen und subjektiven Empfindungen mit BGs im Nachfolgekontext im Zentrum stehen. Die Interviews werden als Leitfadeninterviews durchgeführt, um sowohl eine gewisse Grundstruktur für das Gespräch zu haben, gleichzeitig jedoch auch ausreichend Flexibilität zu gewähren, um auf die persönliche Situation der befragten Personen und individuelle Besonderheiten angemessen eingehen zu können (vgl. Helfferich, 2022, 876; Schreier et al., 2023, 256–257).

5.2.2 Erhebungseinheiten

Es wurden Interviews mit zwei verschiedenen Personengruppen durchgeführt: Expert*innen und betroffenen landwirtschaftlichen Familien.

Expert*inneninterviews, als eine Form der Leitfadeninterviews, zeichnen sich durch die besondere Auswahl der befragten Person aus. Ein*e Expert*in ist eine Person, die aufgrund ihrer Position über kontextgebundenes Handlungs- und Erfahrungswissen oder spezialisiertes Fachwissen verfügt (vgl. Schreier et al., 2023, 261). Das Forschungsinteresse gilt dabei nicht der Person selbst, sondern richtet sich auf den Zugang zu fallübergreifendem Wissen (vgl. Bogner und Menz, 2002, 23; Meuser und Nagel, 2002, 72). In dieser Arbeit werden landwirtschaftliche Berater*innen befragt, um praxisbasiertes Hintergrundwissen zur Struktur von BGs in der Hofnachfolge zu erschließen (vgl. Helfferich, 2022, 888) und gleichzeitig Kontextwissen aus der Beratungserfahrung zu nutzen, das tiefgehende Einblicke in die tatsächliche Zielgruppe gewährt. Diese fallübergreifenden Informationen zu

den Hintergründen und Bedingungen des Handelns betroffener Familienbetriebe wird durch die Einordnung der Expert*innen besonders wertvoll (vgl. Meuser und Nagel, 2002, 75).

Die zweite Interviewgruppe besteht aus betroffenen Familienbetrieben. Befragt wurden Familienmitglieder der Nachfolgegeneration, die im Rahmen einer Hofnachfolge als passive*r Partner*in in eine BG eingetreten sind beziehungsweise dieses planen. Qualitative Interviews sind in diesem Zusammenhang besonders geeignet, da sie die subjektiven Wahrnehmungen der befragten Personen in den Mittelpunkt stellen (vgl. Schreier et al., 2023, 253) und damit tiefgehende persönliche Einblicke in das praktische Erleben der Zusammenarbeit in BGs ermöglichen (vgl. Aghamanoukjan et al., 2009, 419). Auf dieser Grundlage lässt sich ein Verständnis der praktischen Erfahrungen entwickeln und eine persönliche Bewertung zur Eignung der BG als Nachfolgemodell ableiten.

5.2.3 Sampling-Strategie und Auswahlverfahren der Erhebungseinheit

Die Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte nach festgelegten Kriterien zur Expertise und persönlich relevanten Erfahrung. Ziel war keine statistisch repräsentative Abbildung der Grundgesamtheit, sondern die Gewinnung relevanter, informativer Fälle für den Erkenntnisgewinn zum Forschungsgegenstand (vgl. Stein, 2022, 158). Entsprechend wurde keine Zufallsstichprobe gezogen, sondern eine zweckgerichtete Auswahl vorgenommen (vgl. Akremi, 2022, 412).

Als Expert*innen wurden landwirtschaftliche Berater*innen ausgewählt, die über mehrjährige Berufserfahrung in der einzelbetrieblichen Beratung zum Thema Hofnachfolge und -übergabe in Familienbetrieben verfügen und in diesem Zusammenhang die Gründung von BGs in der Konstellation aus aktiven und passiven Gesellschafter*innen begleitet haben. Zur Gewinnung geeigneter Expert*innen wurden deutschlandweit die Beratungsstellen der Landwirtschaftskammern und Bauernverbände sowie privatwirtschaftliche Beratungsgesellschaften kontaktiert. Da häufig keine ausreichenden Erfahrungen mit der spezifischen Konstellation vorlagen, wurde ergänzend das Schneeballverfahren eingesetzt, wodurch über interviewte Expert*innen weitere geeignete Interviewpartner*innen identifiziert werden konnten, die wiederum selbst weitere Expert*innen vermitteln konnten (vgl. Akremi, 2022, 413; Bogner und Menz, 2002, 9–12). Insgesamt wurden Interviews mit sechs Experten geführt, die im Ergebnisteil als B1-B6 ausgewiesen werden (vgl. Tabelle 2: Übersicht der Experteninterviews).

Für die Interviews mit betroffenen Familienbetrieben wurden Angehörige der nachfolgenden Generation eingeschlossen, die im Rahmen der Hofnachfolge das Betriebs Eigentum übernehmen und als passive*r Gesellschafter*in in eine BG eintreten. Das Stadium des Hofnachfolgeprozesses spielte dabei keine Rolle. Aufgrund der Spezifität der Konstellation war eine gezielte Fallauswahl erforderlich. Betriebe wurden sowohl über persönliche Netzwerke als

Tabelle 2: Übersicht der Experteninterviews

ID	Person	Bundesland	Rolle & Funktion	Beratungsschwerpunkt & Erfahrungen
B1	m/61	Schleswig-Holstein	Landwirtschaftlicher Unternehmensberater	Hofübergaben, Kooperations- & Prozessbegleitung (> 25 Jahre)
B2	m/56	Niedersachsen	Sozioökonomischer Fachberater & Betriebswirtschaftlicher Unternehmensberater (Landwirtschaft)	Hofübergabe & Hofübernahme, Generations- & Hofnachfolgekonflikte, Beratung von Kooperationen (~ 20 Jahre)
B3	m/44	Nordrhein-Westfalen	Sozioökonomischer Fachberater & Fachreferent Betriebswirtschaft (Landwirtschaft)	Hofübergabe & Existenzgründung, Familien- & Nachfolgeprozesse, gesellschaftsbasierte Nachfolgemodelle (15 Jahre)
B4	m/51	Niedersachsen	Kooperations- & Unternehmensberater landwirtschaftlicher Betriebe	Beratung von Kooperationen: Gründung, Begleitung & Auflösungen von BGs (langjährige Praxis)
B5	m/54	Niedersachsen	Sozioökonomischer & betriebswirtschaftlicher Berater (Landwirtschaft)	Hofübergabe & Hofübernahme, Betriebsaufgabe, Generations- & Hofnachfolgekonflikte (langjährige Praxis)
B6	m/65	Niedersachsen, Hessen	Betriebswirtschaftlicher Kooperationsberater landwirtschaftlicher Betriebe	Begleitung von Kooperationen (~55 BGs), Beratung von Hofübergaben & Nachfolgeregelungen (> 35 Jahre)

Tabelle 3: Übersicht der Familieninterviews

ID	Person	Bundesland	Betriebsform	Rolle	BG-Konstellation
B7	w/63	Hessen	Gemischt (Ackerbau, Milchvieh, Bio-gas)	Passive Gesellschafterin (in 2. Generation)	Entstehung ursprünglich aus zwei Betrieben; heute 5 Gesellschafter (3 aktiv, 2 passiv); Gründung in Vorgeneration und Eintritt nach Eigentumsübertragung in bestehende BG; besteht > 50 Jahre
B8	m/43	Niedersachsen	Ackerbau	Passiver Gesellschafter (in 1. Generation)	Entstehung aus vorheriger Maschinengemeinschaft mit Nachbarbetrieb; 2 Gesellschafter; Gründung in aktueller Generation; besteht ca. 12 Jahre
B9	m/37	Niedersachsen	Ackerbau	Passiver Gesellschafter (in 1. Generation)	Gründung nach einjähriger Probephase mit Nachbarbetrieb; 2 Gesellschafter; Gründung in aktueller Generation; besteht ca. 4 Jahre
B10	m/52	Hessen	Ackerbau	Passiver Gesellschafter (in 1. Generation)	Entstehung mit Nachbarbetrieb; 2 Gesellschafter; Gründung in Vorgeneration, unmittelbare Eigentumsübertragung und Eintritt der aktuellen Generation; besteht > 15 Jahre

auch über die interviewten Experten vermittelt. Insgesamt konnten vier Interviews mit betroffenen Familienbetrieben geführt werden, die als B7-B10 referenziert werden (vgl. Tabelle 3: Übersicht der Familieninterviews).

5.3 Datenanalyse

Als Auswertungsmethode der durchgeführten Interviews wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet. Diese Methode ermöglicht die systematische Analyse fixierter Kommunikation und zielt darauf ab, komplexe Sinnstrukturen und vielschichtige Deutungen aus dem Material heraus zu erschließen (vgl. Mayring, 2023, 97–98). Durch das regelgebundene und theoriegeleitete Vorgehen erfolgt die Auswertung entlang der theoretischen Forschungsfrage und stellt dabei die intersubjektive Nachprüfbarkeit sicher (vgl. Mayring, 2022, 12–13). Damit entspricht die qualitative Inhaltsanalyse dem Erkenntnisinteresse dieser Arbeit, sowohl die Mechanismen der Umsetzung im Nachfolgekontext als auch die Bedingungen für die Eignung und Tragfähigkeit von BGs systematisch erfassen zu können.

Die Auswertung folgte den Schritten des allgemeinen Ablaufmodells (vgl. Mayring, 2022, 60–61), wobei die Festlegung des Materials, die Entstehungssituation, die formalen Charakteristika, die Analyserichtung und die

theoretische Fundierung bereits dargestellt wurden. Darauf aufbauend wird im Folgenden die konkrete Analyse dargestellt. Grundlage bilden dafür die wörtlichen Transkripte der leitfadengestützten Interviews, die auf Basis audiobasierter Aufzeichnungen und mithilfe von Softwareinsatz unter Berücksichtigung der Transkriptionsregeln nach Kuckartz erstellt wurden (vgl. Kuckartz, 2016, 166–169).

Zentrales methodisches Instrument der qualitativen Inhaltsanalyse stellt die Bildung des Kategoriensystems dar (vgl. Mayring, 2022, 50). Als konkrete Analysetechnik kam dabei ein kombiniertes deduktiv-induktives Vorgehen zum Einsatz, um auf Basis theoriegeleiteter Vorüberlegungen eine Grundstruktur vorzugeben, die den Forschungsprozess leitet, sowie gleichzeitig auch Offenheit gegenüber empirischen Erkenntnissen aus dem Material zu gewährleisten (vgl. Mayring, 2022, 103–105). Die deduktive Strukturierung erfolgte auf Grundlage der Literatur zum Hofnachfolgeprozess und des Forschungsstands zur BG als Kooperationsmodell und legte zunächst Ausgangs-Oberkategorien vorab fest, die einer groben Kategorisierung des Materials dienen (vgl. Mayring, 2022, 96–98). Innerhalb dieses Rahmens erfolgte im Verlauf des Kodierprozesses eine induktive Anreicherung aus dem Material heraus (vgl. Mayring, 2022, 84–86). Als Analyseeinheiten wurden die Kodiereinheit als einzelner

inhaltlicher Satz oder Sinnabschnitt, die Kontexteinheit als thematisch zusammenhängende Aussagepassage sowie das gesamte Material aller Interviews als Auswertungseinheit definiert. Durch die Kodierschritte der Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion wurden Subkategorien gebildet sowie bestehende Kategorien präzisiert und differenziert, um Besonderheiten sauber abzubilden (vgl. Mayring, 2022, 69–70). Durch die iterative Vorgehensweise wurde in wiederholten Schleifen zwischen Theorie und Material das Kategoriensystem kontinuierlich überarbeitet und verfeinert. Das finale Kategoriensystem spiegelt sich in der Struktur des folgenden Ergebniskapitels wider.

6 Ergebnisse

6.1 Entscheidungsrahmen

6.1.1 Ausgangslage

In den Interviews wurde deutlich, dass die Entscheidung, im Zuge des Generationswechsels als passive*r Partner*in in eine BG einzutreten, in der Regel aus Situationen resultiert, in denen eine rein innerfamiliäre Hofnachfolge nicht zustande kommt. „Immer dann, wenn kein Hofnachfolger da ist, überlegen Landwirte sich natürlich schon, wie diese Idee des Unternehmens fortgeführt werden kann“ (B4, Z. 8-9). Die am häufigsten genannten Gründe sind eine unzureichende betriebliche Perspektive sowie ein Mangel an Interesse, Qualifikation oder Eignung der Kinder für den Beruf des*der Landwirt*in und den damit verbundenen Verpflichtungen. Auch Lebensentwürfe mit individueller Berufswahl und einem Lebensmittelpunkt in größerer Distanz zum Hof erschweren eine eigenständige Weiterführung.

6.1.2 Motive & Erwartungen

Familien, die über eine alternative Nachfolgelösung nachdenken, zeichnen sich durch eine bestimmte Motivlage und Werthaltung aus. Das übergeordnete Ziel liegt übereinstimmend im Erhalt des landwirtschaftlichen Familienbetriebs. So berichten befragte Familien von der Suche nach einer Möglichkeit, „sich nicht endgültig vom Betrieb zu trennen, sondern den Betrieb weiterhin in der Familie zu halten“ (B10, Z. 23-24). Für die konkrete Wahl der BG als Nachfolgelösung wurden folgende wiederkehrende Beweggründe identifiziert:

- Erhalt der wirtschaftlichen Einheit & Sicherung der betrieblichen Kontinuität: Für viele Familien „steht die Aufrechterhaltung des Betriebes, der wirtschaftenden Einheit, im Vordergrund“ (B1, Z. 30-31). Der Hof soll in seiner bestehenden Form und seinen gewachsenen Strukturen erhalten bleiben und die Fortführung der Landwirtschaft gesichert werden.
- Erhalt von Einfluss & Kontrolle: Über Mitspracherechte soll die Fortführung und Ausrichtung des Betriebes im Sinne der Familie sichergestellt und familiäre Traditionen dabei bewahrt bleiben, wie etwa der Erhalt einer über Jahrzehnte aufgebauten Zuchtlinie. Eine befragte Person betonte die Möglichkeit, „selbst die Richtung [...] mitbestimmen oder hier und da noch mal eingreifen [zu können], wenn ich sage: ‚Das ist jetzt vielleicht doch nicht nach unserer Vorstellung‘“ (B8, Z. 69-71).
- Erhalt der familiären Bindung und Nähe zum Hof: Der Hof soll als sozialer Lebensmittelpunkt und familiäres Zuhause bewahrt bleiben und die emotionale Verbundenheit und Identifikation mit dem Betrieb aufrechterhalten werden. „Das war uns nämlich auch wichtig bei der Entscheidung [...], weil [...] dieser Hof Heimat für viele Generationen unserer Familie war und das wollten wir eben auch nicht aufgeben“ (B8, Z. 177-178).
- Erhalt von Identität und Status: Einige Familien möchten oft weiterhin sichtbarer Teil des Hofes bleiben und als landwirtschaftlicher Akteur wahrgenommen werden, was insbesondere für die übergebende Generation bedeutsam ist.
- Erhalt des familiären Vermögens: „Jeder Eigentümer von Vermögen hat [...] in der Regel den Bedarf, das Vermögen zu erhalten“ (B1, Z. 20-21). Allerdings erscheinen finanzielle Motive nicht ausschlaggebend, sondern manche Familien treten zugunsten emotionaler und identitätsbezogener Motive selbst dann in eine BG ein, „wenn man weiß, es ist vielleicht wirtschaftlich für mich erstmal nachteilig [...], aber das hängt schon relativ hoch, das Bewusstsein dieser Traditionen“ (B2, Z. 37-39).
- Erhalt der Wiedereinstiegsmöglichkeiten: Mehrere befragte Personen berichten in ähnlicher Weise: „[...] die Betriebsgemeinschaft war deswegen für uns interessant, weil eben dadurch die Möglichkeit besteht, dass nachfolgende Generationen von mir oder meinen Geschwistern doch noch die Möglichkeit haben, wieder in den Betrieb einzusteigen“ (B9, Z. 82-85). Damit geht die Erwartung einher, dass der Betrieb in einer Art und Weise geführt wird, die eine zukunftsfähige Entwicklung möglich macht.
- Sonstige Motive und Interessen: Weitere Beweggründe umfassen den Wunsch nach Zusammenarbeit oder den Erhalt des Betriebs als wichtigen gesellschaftlichen Akteur im Dorf.

6.2 Grundvoraussetzung und Anforderungen

6.2.1 Familiäre Voraussetzungen

Die Entscheidung für eine BG wird dabei als Ergebnis eines familieninternen Klärungsprozesses beschrieben, in dem verschiedene Wege diskutiert werden und Familien klären, „wie können wir uns zusammen vorstellen, wie dann morgen ein Dritter [...] in unserem Sinne [...] diesen Betrieb fortführt“ (B1, Z. 43-44). Es bedarf eines Bewusstseins für die Tragweite und die weitreichenden Veränderungen, die

mit diesem Schritt verbunden sind, sowie der Klärung praktischer Fragen, etwa der Benennung des*der eigentumsrechtlichen Nachfolger*in. Daher wird auf die Notwendigkeit professioneller Beratung hingewiesen. Als zentrale Gelingensbedingungen nennen die befragten Personen familiäre Harmonie und eine gemeinsame Überzeugung für diesen Weg.

6.2.2 Anforderungen an die Partnerwahl

Die Wahl eines*einer geeigneten Kooperationspartner*in gilt als zentrale Weichenstellung: „Und das Wichtigste ist natürlich, dass man erstmal guckt, mit wem will man eine Kooperation gründen“ (B6, Z. 141-142). In der Praxis zeigt sich häufiger, dass das Fehlen eines*einer passenden Partner*in zentrales Hindernis darstellt: „Also wir haben da sicherlich 5, 6, 7 Jahre lang gesucht, niemanden gefunden“ (B4, Z. 78-79).

Betriebliche Rahmenbedingungen: Die Partnerwahl ist aufgrund der Ortsgebundenheit stark auf Betriebe im näheren Umfeld begrenzt. Fallübergreifend wird betont, dass betriebliche Strukturen zueinander passen müssen und eine tragfähige wirtschaftliche Grundlage bestehen muss. Die betriebliche Passung wird insgesamt als notwendige, aber nicht als hinreichende Voraussetzung beschrieben.

Persönliche Passung: Übereinstimmend wird die dominierende Bedeutung der zwischenmenschlichen Kompatibilität beschrieben. „Diese soziale Dimension, die ist eigentlich das Erfolgskriterium“ (B4, Z. 194). Die persönliche Passung der Charaktere sowie ausgeprägte soziale Kompetenzen und Kooperationsfähigkeit der Beteiligten bilden laut Aussagen die Grundlage für vertrauensvolle Zusammenarbeit. Dies verdeutlicht die Aussage: „Also neben der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit war es natürlich das Wichtigste, dass das persönlich harmoniert. Das war das, was uns auch das richtige, gute Gefühl gegeben hat, überhaupt so einen Schritt zu wagen, sonst hätten wir das wahrscheinlich nicht in Erwägung gezogen“ (B9, Z. 64-73). Fehlende zwischenmenschliche Übereinstimmung wird nach Einschätzung der Experten als zentraler Auslöser für Konflikte und als Hauptgrund für das Scheitern von BGs gesehen, deren Wirkkraft jedoch nicht selten unterschätzt wird. „Wenn der menschliche Faktor nicht passt, muss man es lassen“ (B7, Z. 147).

Zielkongruenz: Für eine Zusammenarbeit bedarf es einer gemeinsamen Zielvorstellung mit dem*der potenziellen Partner*in. Laut einer Aussage sei es bedeutsam, „dass man das gemeinsame Ziel hat und dass man die Betriebe nicht als zwei einzelne Teile sieht“ (B9, Z. 276-276). Gleichzeitig schilderten mehrere Interviewteilnehmer*innen jedoch in ähnlicher Weise eine generell unterschiedliche Perspektive zwischen aktiven und passiven Partner*innen: „Der eine ist mehr ein Bewahrer und der geschäftsführende Gesellschafter [...], der ist ein Entwickler. Das kann zu Konflikten führen“ (B6, Z. 442-444). Daher ist Klarheit und Einigkeit über die Ziele erforderlich sind.

6.2.3 Gestaltungsanforderungen

In der Befragung wurde deutlich, dass sich BGs durch eine sorgfältige vertragliche Absicherung und einen hohen

Formalisierungsgrad auszeichnen. Der Gesellschaftsvertrag wird als „wichtiger Dreh- und Angelpunkt“ (B2, Z. 270) hervorgehoben. Insbesondere die Klärung der Vergütung der eingebrachten Faktoren ist von Bedeutung, da die Beteiligten in unterschiedlichem Maße Arbeitskraft einbringen und von den Erträgen abhängig sind. Darüber hinaus sollten zu konfliktreichen Themen wie Investitionen oder Gewinnverwendung verbindliche Regelungen getroffen werden, damit daraus „nicht ein Prüfstein wird oder möglicherweise eine Scheiterbedingung im laufenden Betrieb“ (B1, Z. 422-423). Während die Aufgaben- und Rollenverteilung recht eindeutig ist, kommt Aspekten wie der Informationsverteilung und gemeinsamen Entscheidungsprozessen aufgrund der operativen Distanz des*der passiven Partner*in besondere Bedeutung zu.

6.3 Struktur und Gestaltung

6.3.1 Konstellationen

Die Interviews zeigen, dass BGs sehr unterschiedlich ausgestaltet sein können. Familien können entweder eine neue Gesellschaft mitgründen oder einer bestehenden beitreten. Auch hinsichtlich der Größe, Gesellschafteranzahl und Beteiligungshöhe zeigt sich eine große Bandbreite. So wurde von BGs mit bis zu 15 Gesellschafter*innen berichtet. Gleichzeitig setzten sich Gesellschaften in unterschiedlicher Weise aus aktiven und passiven Mitgesellschafter*innen zusammen. Häufig ist es so und „zwei oder drei Familien schließen sich mit ihrem landwirtschaftlichen Betrieb zusammen“ (B6, Z. 234-235), wobei nur ein*e Mitgesellschafter*in als aktive*r Landwirt*in den Betrieb bewirtschaftet und leitet. Aktive Partner*innen sehen in dem Zusammenschluss oft Wachstumsmöglichkeiten, während die Kooperation aus Sicht der Familie ermöglicht, „einfach dieses ganze Operative abzugeben, ohne das Ganze zu verlieren im Endeffekt“ (B8, Z. 72-73).

6.3.2 Rollen und Beiträge

Es wird deutlich, dass Beiträge, Rechte und Pflichten der beteiligten Kooperationspartner*innen individuell geregelt werden. Im Grundsatz bleiben die beteiligten Kooperationspartner*innen jeweils Eigentümer*innen ihrer betrieblichen Vermögenswerte. „In eine Gesellschaft werden nur die von der Gesellschaft benötigten Produktionsmittel eingebracht“ (B6, Z. 209-210), beziehungsweise gegen Entgelt zur Nutzung überlassen, sodass nicht betriebsnotwendige Vermögenswerte, wie das private Wohnhaus, vollständig bei den Partner*innen verbleiben. Durch die Gründung der BG werden die Partner*innen Mitgesellschafter*innen an der gemeinsamen Gesellschaft.

Unterschiede bestehen vor allem in den Rollen. Der*die passive Partner*in ist vertraglich „von der Leitung der Außenwirtschaft freigestellt“ (B6, Z. 23) und nicht in die Geschäftsführung eingebunden, sondern beschränkt sich auf die Gesellschafterrolle. Der*die aktive Kooperationspartner*in ist als geschäftsführende*r Gesellschafter*in für die Leitung und Organisation des Gemeinschaftsbetriebes

verantwortlich. Oftmals ist er*sie selbst aktive*r Landwirt*in und bringt ebenfalls Arbeitskraft in der Bewirtschaftung ein.

6.3.3 Verantwortlichkeiten

Die Interviews verdeutlichen, dass in allen aktiv-passiv BGs rollenbedingt eine recht klare Verteilung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten vorliegt. „Die tagtäglichen Entscheidungen im Produktionsprozess, die müssen ganz klar [...] bei dem aktiven Teil liegen. Und alle Entscheidungen, die [...] eine längerfristige Auswirkung auf das Unternehmen haben, die sollten dann schon von den verantwortlichen Personen gemeinsam getragen werden. Gerade wenn sie Auswirkungen haben, nachhaltig auf die Ertragskraft und auf die Vermögensentwicklung“ (B1, Z. 220-225). Grundsätzlich liegen operative Entscheidungen damit bei dem*der aktiven Partner*in, während strategische Entscheidungen auf Gesellschafterebene getroffen werden. Dennoch verläuft diese Trennlinie zwischen operativen und strategischen Entscheidungen in der Praxis in den BGs relativ unterschiedlich. Beispielsweise liegen in manchen Gesellschaften Entscheidungen über Ersatzinvestitionen allein bei dem*der aktiven Partner*in, während sie in anderen einen gemeinsamen Beschluss auf Gesellschafterebene mit Zustimmung des*der passiven Partner*in erfordern.

6.4 Übergabe und Übertragung im Nachfolgekontext

6.4.1 Formen und Zeitpunkt

Die Befragten beschrieben als Besonderheit der Gründung einer BG im Zuge der Nachfolge einen doppelten Rollenwechsel an zwei unterschiedliche Personen. Zum einen gehen Betriebsleitung und die Verantwortung der Bewirtschaftung von dem*der übergabenden Landwirt*in des vormaligen Einzelunternehmens auf den*die nichtfamiliäre*n aktive*n Partner*in der BG über. Zugleich übernimmt die nachfolgende Generation die Eigentümerrolle innerhalb der Familie und tritt als passive*r Gesellschafter*in in die Gesellschaft ein. Diese doppelte Übergabe wird als sehr komplex und anspruchsvoll wahrgenommen: „Ja, das ist ein hoher Anspruch, diesen Wechsel vollziehen zu können“ (B2, Z. 266).

Hinsichtlich Form und Zeitpunkt des Eintritts in eine BG wurden zwei unterschiedliche Wege deutlich. In einigen Fällen tritt der*die später übergabende Betriebsleiter*in zunächst selbst als noch aktive*r Partner*in in die Gesellschaft ein, zieht sich dort schrittweise aus der operativen Bewirtschaftung und Leitung zurück und wird zum*zur passiven Partner*in und überträgt später das Eigentum an seine*ihre Kinder, die dann die Rolle des*der passiven Gesellschafter*in übernehmen. „Also es war noch so, dass unsere Eltern, die Betriebsleiter und Geschäftsführer unseres Unternehmens waren, zu der Zeit damals noch die Betriebsgemeinschaft geschlossen haben, aber im kompletten Einverständnis der Kinder“ (B9, Z. 107-109). In anderen Fällen erfolgt zuerst die Eigentumsübertragung innerhalb der Familie auf die nächste Generation, die anschließend als passive*r Partner*in in eine BG eintritt. „Tatsächlich war es so, dass erst die Übertragung

an mich stattgefunden hat“ (B8, Z. 110). Eine befragte Person berichtete von einer simultanen Übergabe: „Also, das war eigentlich erst mein Vater. Das Eigentum wurde dann später an mich übertragen. Das war aber letztendlich fast zeitgleich“ (B10, Z. 77-78).

Der gewählte Weg hängt laut Aussagen stark von den individuellen Umständen ab und insbesondere von der Bereitschaft des*der Übergeber*in, Betriebsleitung und Eigentum gleichzeitig abzugeben, von der Klärung der eigentumsrechtlichen Erbfolge sowie der Bereitschaft und Fähigkeit des*der künftigen passiven Partner*in zur verantwortungsvollen Übernahme der Gesellschafterrolle. Ein Best Practice Vorgehen gibt es laut Experten nicht: „Da gibt es jetzt keinen Königsweg“ (B6, Z. 371).

6.4.2 Gestaltung der Übergabephase

Die Übergabephase wird als besonders anspruchsvoll beschrieben. Es wird darauf hingewiesen, dass es für die Entwicklung eines Gemeinschaftsbetriebes aus vormaligen Einzelbetrieben zu vielfältigen Veränderungen in Abläufen, Entscheidungswegen sowie persönlichen Rollen kommt. So wurde berichtet: „Also, die Umstellungen waren dann doch sehr groß [...]. Die Art und Weise, wie man arbeitet, hat sich ganz verändert [...]. Es geht um einen großen Betrieb mit mehr Mitarbeiterverantwortung, mit allgemein größeren Strukturen, was beide Betriebe gar nicht gewohnt waren [...]. Da müssen sich beide Seiten auch erstmal darauf einstellen. Und auch ich als passiver Teilhaber kannte das ja gar nicht“ (B9, Z. 160-168). In diesem Zusammenhang hoben die Befragten die Notwendigkeit einer koordinierten, geplanten Übergabe hervor, die oft durch externe Beratung begleitet wird. Die Qualität der Übergangsphase wird als wesentlicher Erfolgsfaktor für Kontinuität und langfristigen Erfolg gesehen. Wiederholt werden dabei die Bedeutung persönlicher Eigenschaften, insbesondere Veränderungs- und Kompromissbereitschaft, sowie gegenseitige Unterstützung genannt.

In der Befragung wurde die Bedeutung des*der Übergeber*in bei der Gestaltung der Übergabe stark hervorgehoben. Damit erleichtert es dem*der aktiven Partner*in das Hineinwachsen in seine*ihre neue Verantwortung und ermöglicht zugleich die Weitergabe hofspezifischen Wissens. „Also, die typische Rollenverteilung ist dann schon, dass wenn der außerfamiliäre Nachfolger gut eingearbeitet ist und sich bewährt hat, dass man dann praktisch eben scheinbar auch die Verantwortungsbereiche dann so überträgt“ (B4, Z. 232-234). Häufig übernimmt der*die Übergeber*in in der Anfangsphase weiterhin klar abgegrenzte Aufgaben, die er*sie erst schrittweise überträgt, was folgende Aussage darlegt: „[...] mein Vater [...] hat aber natürlich in den ersten Jahren auch noch intensiv mitgearbeitet auf dem Betrieb, aber nicht als Entscheidungsträger, sondern als Arbeitskraft“ (B10, Z. 88-91).

Auch nach erfolgter Übergabe ist die Verfügbarkeit des*der Übergeber*in sehr wertvoll, da es wichtig ist, „dass man dort auch auf jemanden zurückgreifen kann, der Ort, Land und Leute kennt, und eben Kontakte herstellen kann [...] und die betrieblichen Besonderheiten ja auch nach

wie vor kennt [...]. Das ist schon förderlich, wenn da jemand ist, der sich auskennt und diesen Übergang dann fließend gestaltet“ (B2, Z. 243-249). Als Voraussetzungen werden dabei übereinstimmend Bereitschaft, Harmonie und gute Beziehungen sowie klare Regelungen genannt, da andernfalls auch viel „Zerstörungskraft“ (B1, Z. 375) drin liegt.

Gleichzeitig wird die Unterstützung der Kinder durch das übergebende Elternteil als erfolgsfördernd beschrieben, um diese schrittweise in die Rolle des*der passiven Gesellschafter*in einzuführen. Dies geschieht „indem sie dann mit eingebunden werden, informiert werden über Veränderungen, Investitionsschritte, ökonomische Situationen, Schwierigkeiten. Da muss das Kind mitgenommen werden, dass es nach und nach den Elternbetriebsleiter ablöst. Ich habe dann familieninternen einen Rollenwechsel“ (B4, Z. 303-308). Befragte passive Partner*innen berichteten darüber hinaus von einem engen Austausch mit den Eltern zur gemeinsamen Diskussion wichtiger Entscheidungen und Einschätzung der betrieblichen Entwicklung. „Natürlich steht er mir [...] als Berater noch nebenbei. Er hilft mir da auch mit seiner Expertise, die er als Landwirt gesammelt hat“ (B8, Z. 126-128).

6.5 Kooperative Zusammenarbeit

6.5.1 Kommunikation und Information

Kommunikation wird als Schlüsselfaktor für gelingende Zusammenarbeit beschrieben, während in unzureichender Kommunikation eine häufige Ursache für Konflikte und das Scheitern von Kooperationen gesehen wird. Intensität und Umfang des Austauschs hängen von der Konstellation und den individuellen Bedürfnissen der Partner*innen ab. Laut Aussagen ist entscheidend, dass „die Menschen für sich das Maß an Kommunikation finden, dass sie brauchen“ (B1, Z. 250-251), wobei erfahrungsgemäß insbesondere zu Beginn ein engerer Austausch wichtig sei.

Eine zentrale Herausforderung der Aktiv-Passiv-Konstellation wird in dem strukturellen Informationsgefälle zwischen den Gesellschafter*innen gesehen. „Auch als Passiver muss man natürlich informiert sein, was passiert auf dem Hof“ (B2, Z. 115-116). Passive Partner*innen haben jedoch aufgrund der fehlenden Einbindung in das operative Betriebsgeschehen einen erheblichen Informationsnachteil und sind daher von verlässlicher, fortlaufender Kommunikation und rechtzeitiger Information des*der aktiven Partner*in abhängig. Dies spiegelt sich in der folgenden Aussage: „Also, einerseits, dass nicht der eine operative Gesellschafter dem anderen was verschweigt, insbesondere die schlechten Neuigkeiten. Da muss man offen drüber sprechen können. [...] der Nicht-Operative braucht ja auch eine ehrliche Einschätzung des operativen Gesellschafters, der muss ja sagen: ‘Mensch, hier, du warst vor Ort, wie sieht es denn aus? Was würdest du sagen, was müssen wir machen?’ Also es müssen beide in ihren Kommunikationsfähigkeiten sehr, sehr gut sein, sonst wird es nicht funktionieren“ (B3, Z. 235-245). Die Befragten verdeutlichen, dass unzureichende Information Kontrollverlust und Misstrauen erzeugt,

weshalb es guter Kommunikation und eines regelmäßigen Informationsaustausches bedarf. Als entscheidend wird häufig ebenfalls Vertrauen in die Kompetenzen, Fähigkeiten und das Wohlwollen des*der anderen Partner*in hervorgehoben: „Und dieses Vertrauensverhältnis muss einfach wirklich da sein“ (B10, Z. 61-62).

Hinsichtlich der Formen der Kommunikation wurde einerseits auf formalisierte Kommunikationswege hingewiesen. Befragte berichten von regelmäßigen Besprechungen – entweder in festen Abständen oder anlassbezogen, beispielsweise nach der Ernte –, die Verbindlichkeit und Struktur schaffen und verhindern sollen, dass wichtige Themen untergehen. Neben formellen Strukturen hat andererseits der informelle Austausch in Form persönlicher Gespräche oder spontaner Treffen einen hohen Stellenwert, da er sich nicht nur auf betriebliche Angelegenheiten beschränkt, sondern oft auch private Themen umfasst und damit Vertrauen und Zusammenhalt fördert. Eine Aussage fasst dies gut zusammen: „Also rein formell gibt es erst mal Quartalsberichte, wo die wirtschaftliche Situation aufgeschlüsselt wird, und einen Erntebericht im Jahr, wo ganz klar gezeigt wird, wie ist dieses Jahr gelaufen [...]. Aber dazwischen läuft noch viel mehr. Also eigentlich, dass man mindestens alle zwei Wochen einmal telefoniert und wenn was ist, dann auch öfter. Und man begegnet sich da sehr spontan und [...] dort ist natürlich auch nicht nur das Geschäftliche, sondern manchmal auch Privates ein Thema“ (B9, Z. 213-221).

6.5.2 Gemeinsame Entscheidungsfindung

Die Gesellschafterversammlung wurde wiederholt als zentrales Kontroll- und Entscheidungsorgan hervorgehoben. Sie sichert die formalen Mitbestimmungsrechte des*der passiven Partner*in, bindet ihn*sie in wesentliche Entscheidungen ein, reflektiert vergangene Entwicklungen und legt die künftige strategische Ausrichtung fest. Befragte betonten die Bedeutung regelmäßiger und formal strukturierter Versammlungen, um Transparenz und Einbindung sicherzustellen. Zugleich setzt die Versammlung für „den geschäftsführenden Gesellschafter [...] einen Rahmen, in dem man sich dann in dem nächsten Jahr oder in den nächsten sechs Monaten bewegen kann“ (B6, Z. 256-258).

Der Übergang von unabhängiger zur gemeinsamen Entscheidungsfindung in der BG wird als herausfordernd beschrieben: „Ja, das ist ein hoher Anspruch, diesen Wechsel vollziehen zu können. [...] man ist eben auf andere angewiesen, man ist auf Absprachen angewiesen. Das braucht ja etwas Übung in der Regel“ (B2, Z. 266-269). Gleichzeitig zeigt eine Aussage, dass der Kompetenzverlust vor allem für die übergebende Generation schwer wiegt, da sie noch aus der eigenständigen Bewirtschaftung kommt, während es aus Sicht der Nachfolgeneration eher zu einem Kompetenzzuwinn kommt, da sie vorher nicht eingebunden war: „Durch das Eingehen in die Betriebsgemeinschaft [sind] ja auch viele Kompetenzen zunächst weggefallen [...] und gerade der Vater hat längere Zeit benötigt, sich auf diese neue Art des Arbeitens einzustellen. Für unsere Generation hat es recht

wenig ausgemacht, da wir nie aktiver Teil des Unternehmens waren“ (B9, Z. 119-123).

Als Haupthürde wird das Thema Investitionen und Betriebsentwicklung gesehen: „Zentrale Herausforderung bei der Trennung von Eigentum und Bewirtschaftung ist die Sicherstellung langfristiger Investitionen“ (B5, Z. 378-379). Spannungen sind dabei auf rollenbedingt unterschiedliche Perspektiven zurückzuführen. Für den*die aktive*n Partner*in ist die BG täglicher Arbeitsplatz, er*sie ist abhängig von den Erträgen und als Landwirt*in bestrebt, den Betrieb weiterzuentwickeln. Das primäre Motiv des*der passiven Partner*in ist der Vermögens- und Substanzerhalt, weshalb er*sie mehr Wert auf Sicherheit und Stabilität legt und weniger bereit ist, Investitionen und Risiken mitzutragen. Eine Interviewaussage fasst dies treffend zusammen: „Es können Konflikte auftreten [...], wenn es um eine unterschiedliche Auffassung der Betriebsentwicklung geht, weil natürlich der geschäftsführende Gesellschafter will, dass der Betrieb sich weiterentwickelt. Der passive Gesellschafter sagt meistens: ‚Also mir reicht es ja, wenn ich meine 80.000 Euro kriege und die Ackerflächen werden gut gepflegt‘. Der eine ist mehr ein Bewahrer und der geschäftsführende Gesellschafter will ja, dass die Gesellschaft auch zukunftstauglich ist, der ist ein Entwickler. Das kann zu Konflikten führen“ (B6, Z. 437-444). Dabei sei es wichtig zu verstehen, dass die Betriebsentwicklung beide Partner*innen benötigt.

6.5.3 Einbindung des*der passiven Partner*in

Spektrum und Determinanten

In den Befragungen wurde deutlich, dass in der Zusammenarbeit die Partizipation in Entscheidungsprozessen und die Einflussmöglichkeiten des*der passiven Partner*in unterschiedlich ausgestaltet sind und variieren. Dabei reicht der Einbindungsgrad von „ich erfülle meine Pflicht, [...] bringe es ein in eine Gesellschaft, ziehe mich überwiegend zurück, komme einmal im Jahr vorbei“ (B2, Z. 75-77) bis zu engagierten passiven Gesellschafter*innen, die eng in betriebliche Themen und Entscheidungen eingebunden sind. Diese Bandbreite lässt sich zum einen auf die Gesellschaftsstruktur (Größe, Gesellschafteranzahl, Beteiligungshöhen) zurückführen. Laut Aussagen sind in großen BGs die Einfluss- und Mitwirkungsmöglichkeiten als passive*r Kooperationspartner*in tendenziell begrenzt, während in kleinen 1:1-Konstellationen auf Augenhöhe Mitwirkung teils explizit erwartet wird. Zum anderen hängt die Rollenwahrnehmung stark an den persönlichen Lebensumständen, wobei vor allem das Thema räumliche Nähe benannt wurde. Dabei wird deutlich, dass ein Leben des*der passiven Partner*in auf dem Hof oder in der Nachbarschaft mit höherer Alltagspräsenz und tendenziell stärkerer Einbindung einhergeht. Nach Aussagen einiger Befragten ist daher „geografische Nähe eigentlich unverzichtbar“ (B3, Z. 211-212), während jedoch auch auf funktionierende BGs verwiesen wird, bei denen der*die passive Partner*in in größerer Distanz zum Hof lebt.

Anforderungen an Kompetenzen und Fähigkeiten

Die passive Gesellschafterrolle stellt laut Aussagen Anforderungen an die fachlichen Kompetenzen: „Ich denke anforderungstechnisch ist es auf jeden Fall wichtig, dass die Person, die [...] die passive Rolle einnimmt, ein gewisses Know-how auch mitbringt, wie Landwirtschaft funktioniert, wie funktioniert so ein Betrieb überhaupt wirtschaftlich, [...], weil am Ende des Tages muss ja auch dieser Eigentümer, selbst wenn er nur passiv ist, Dinge entscheiden. Und es lässt sich eben schwer über Dinge entscheiden, über die man eben kein Wissen hat [...]“ (B8, Z. 415-421).

Besondere Bedeutung kommt betriebswirtschaftlichen Kenntnissen zu, da die Entscheidungen, an denen der*die passive Partner*in beteiligt ist, in erster Linie wirtschaftliche und finanzielle Aspekte der BG betreffen. Dabei betonen die Befragten wiederholt, dass vor allem auch ein unternehmerisches Verständnis und die Bereitschaft, wirtschaftliche Risiken einzugehen und Kapital für die Weiterentwicklung bereitzustellen, von Bedeutung sind.

Bezogen auf landwirtschaftliches Wissen werden unterschiedliche Einschätzungen deutlich. Manche vertreten die Ansicht, dass es eines landwirtschaftlichen Verständnisses und Kenntnisse der betrieblichen Abläufe bedarf, welche bei Nachfolger*innen auch in der Regel vorhanden sind. „Ich bin ja auch im Betrieb groß geworden, das heißt man hat natürlich schon auch ein immenses landwirtschaftliches Wissen, worauf man aufbauen kann“ (B10, Z. 167-169). Andere sind der Meinung, dass ein grundlegendes Interesse ausreicht und man notwendiges Wissen über die kontinuierliche Einbindung in Entscheidungsprozesse erhält. Grundsätzlich sei aber einfach wichtig, dass sich der Anspruch auf Mitgestaltung mit den vorhandenen Kompetenzen deckt: „Entweder sie kennen sich aus und sind in der Lage, Entscheidungen zu fällen. Oder sie erkennen an, dass sie keine Ahnung haben und der andere mehr Ahnung hat, und dann müssen sie sich aber auch zurücknehmen. Sonst gibt es nur Störmanöver, die sehr viel Energie kosten“ (B4, Z. 226-229).

Neben fachlichen Aspekten bestand Einigkeit bezüglich der übergeordneten Bedeutung des persönlichen Engagements. Ernsthaftes Interesse, Lust auf Teilhabe sowie sichtbare Präsenz, etwa durch regelmäßige Besuche vor Ort und persönlichen Austausch mit dem*der aktiven Partner*in gelten als erfolgsfördernd. „Und da erkenne ich auch eine Tendenz, dass die Familien, die sich dann besonders engagieren, dass die dann auch erfolgreich sind“ (B5, Z. 541-542).

6.6 Familiäre Einbindung und Verbundenheit

6.6.1 Grundprinzip

Die Befragten äußerten übereinstimmend, dass es grundsätzlich gut möglich ist, als Familie die Verbundenheit zum Hof und zur Landwirtschaft auch als passiver Teil einer BG aufrechtzuerhalten. Gleichzeitig verwiesen sie jedoch stark darauf, dass dies kein Automatismus ist, sondern es Präsenz und Nähe, Mitwirkung und Einbindung sowie eine aktive Pflege von Beziehungen erfordert, damit es gelingt. Diesen Mechanismus verdeutlicht folgende Aussage: „Wenn ich da

im Nachbarort wohne und regelmäßig da bin, [...] dann hege und pflege ich natürlich auch diese emotionale Verbindung zu diesem Betrieb nochmal etwas anders; noch mehr natürlich, wenn ich auch vor Ort wohne oder eins der Geschwister vor Ort wohnt. Ja, und wenn man halt irgendwo im Großen und Ganzen sagen kann: ‚Wir selbst bewirtschaften zwar so jetzt den betrieblichen Teil nicht, aber es ist im Eigentum der Familie, wir erhalten das.‘ Also ich glaube, das große Ganze macht auch da nachher das Bild aus, dass man sagt: ‚Mensch, ich bin jetzt hier weniger der aktive Bewirtschafter, sondern eher so der Erbverwalter der Generation vor mir, auf der man ja auch selbst aufgebaut hat‘. Also, ja, ich glaube so in welchem Zustand ich das schaffe zu erhalten und wie oft bin ich vor Ort. Vielleicht auch, dass die Familie sich regelmäßig da mal trifft, also welche Kultur ich da pflege“ (B3, Z. 362-373).

6.6.2 Praktische Teilhabe

Die Interviews verdeutlichen, dass sich das Verhältnis der Familie zum Betrieb im Rahmen einer BG durch den Rollenwechsel entscheidend verändert. Mit dem Wegfall der täglichen operativen Tätigkeit und der direkten Einbindung der Familie in die Bewirtschaftung wird der Hof weniger Teil des familiären Alltagsgeschehens. So beschreibt eine befragte Person: „Die Gespräche am Küchentisch [sind] nicht mehr so wie früher. Jetzt dominiert nicht mehr das Thema der Ernte und welches Wetter ist, sondern andere Dinge. Und man merkt schon, dass man jetzt einen passiveren Teil eingenommen hat und dass man jetzt auch ein bisschen distanzierter ist vom Betrieb“ (B9, Z. 320-324).

Die Einbindung der Familie erfolgt überwiegend über den*die passive*n Partner*in in der Rolle als Mitunternehmer*in durch die Teilnahme an betrieblichen Entscheidungen auf Gesellschafterebene. Mehrere Befragte erklärten, dass eine aktive Wahrnehmung der Gesellschafterrolle entscheidend ist, um den Kontakt zum Betrieb zu sichern und den Zusammenhalt zwischen Familie und Betrieb zu fördern. Dazu zählen vor allem regelmäßige Präsenz, ein fortlaufender Austausch mit dem*der aktiven Partner*in, die Pflege guter Beziehungen zu zentralen Akteur*innen sowie eine kontinuierliche Information über betriebliche Themen und anstehende Entscheidungen: „Dabei ist das Räumliche in dem Zusammenhang auch wichtig. Wohne ich in der Nähe, bin ich in der Nachbarschaft, habe einen engen Draht zu dem, der es aktiv bewirtschaftet. Tauscht man sich aus und bringt man sich auch weiterhin ein in die Ausrichtung des Betriebes“ (B2, Z. 78-81).

Neben dieser formalen Einbindung auf Gesellschafterebene zeigen die Interviews verschiedene weitere Formen praktischer Teilhabe der gesamten Familie. So wird insbesondere bei dem*der Übergeber*in ein anhaltendes Interesse am Betrieb und ein aufmerksames Verfolgen der betrieblichen Entwicklung deutlich. Dies veranschaulicht die Aussage: „Natürlich bekomme ich auch so mal durch meinen Vater auch ein bisschen was mit, weil er schon auch intensiveren Kontakt hat, [...] einfach dadurch, dass er ab und zu mal aushilft und natürlich auch weiß, was auf dem Hof passiert. Einfach

dadurch, dass er da wohnt, bekomme ich Dinge mit“ (B8, Z. 204-207).

Grundsätzlich wurde von unterschiedlichen Formen der familiären Mithilfe und Einbindung in den Betrieb berichtet, wie beispielsweise Arbeitseinsätze in intensiven Erntezeiten. Zudem verbleiben auch bestimmte Bereiche, wie etwa die Pflege der Hofstelle, in der Verantwortung der Familie und halten den Bezug zum Betrieb lebendig. Auch regelmäßige Betriebs- und Feldbegehungen oder Hoffeiern wurden genannt. Solche Aktivitäten tragen nach den Aussagen dazu bei, Nähe und Verbundenheit zu stärken und stellen wichtige Anknüpfungspunkte dar, über die die Bindung bestehen bleibt: „Ich sag mal auch so Sachen wie so ein Erntedankfest zusammen zu machen [...], stärkt dann denke ich auch die Verbindung untereinander“ (B8, Z. 336-342).

6.6.3 Emotionale Verbundenheit und familiäre Identität

Trotz des Rückzugs aus der aktiven Bewirtschaftung äußern Befragte, dass der Betrieb für sie eine hohe Bedeutung behält. Sie sprechen von einer tiefen emotionalen Verbundenheit, die sie nach wie vor mit dem Hof verknüpfen: „Wir wollen uns von dem Grunddenken und dem Grundgefühl der Landwirtschaft und der Tradition der Familie auch nicht abkapseln und das war eine super Möglichkeit eben beides zu erhalten“ (B9, Z. 85-87). Zahlreiche Befragte äußern Freude darüber, dass der Betrieb weitergeführt wird, auch wenn dies in neuen Bahnen geschieht und mit weniger familiärem Einfluss verbunden ist. Zudem bezeichnen viele den Hof nach wie vor als wichtigen familiären Bezugspunkt und erklären, dass sie sich weiterhin als Teil des landwirtschaftlichen Betriebs verstehen. „Ja, aber ich sehe mich eigentlich als Teil dieses Betriebes, aber eben als passiven Teil“ (B9, Z. 458-459). Bezogen auf ihr Selbstverständnis zeigt sich häufig in ähnlicher Weise, dass sie sich weniger als Landwirt*innen, dafür aber als landwirtschaftliche Mitunternehmer*innen verstehen, wie folgende Aussage bestätigt: „Von daher hat man immer noch dieses Emotionale, auch wenn man nicht selbst der aktive Landwirt ist, aber ich bin ja der Unternehmer dieses Betriebes, als Mitgesellschafter“ (B10, 240-242).

Als besonders bedeutsam wird die räumliche Nähe beschrieben, um den emotionalen Bezug durch Präsenz aufrechtzuerhalten. In diesem Zusammenhang betonen die Befragten die große Bedeutung des familiären Wohnhauses. Dieses bleibt in der Regel im Besitz der Familie und wird oft weiterhin von Familienmitgliedern bewohnt, wodurch ein fortlaufender Bezug zum Betriebsgeschehen bestehen bleibt und der Hof als räumliches und emotionales Zuhause erhalten wird. Dies verdeutlicht folgende Aussage: „Bisher leben meine Eltern noch auf dem Betrieb. Damit ist jemand vor Ort. Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Und ich würde sagen das muss über die Generation dann auch irgendwie so weiterbleiben, sonst ist man irgendwann zu weit weg und distanziert“ (B10, Z. 191-193). Über diese Nähe wird der Hof als Ort für familiäre Zusammenkünfte beschrieben. Dort finden regelmäßige Familientreffen oder Feiern statt, wodurch der Hof weiterhin eine zentrale Rolle im Familienleben ein-

nimmt, und die emotionale Bindung gestärkt wird: „Also natürlich spielen solche Dinge wie Erntefeiern, Weihnachtsfeiern, [...] eine gewaltige Rolle, dass man dann die nächste Generation mit einbinden kann“ (B10, Z. 198-199). Einige Befragte heben die Pflege von Traditionen und Symbolen hervor, etwa den Erhalt bestimmter Zuchtlinien, die Weiterführung des Hof- und Familiennamens in der BG oder wiederkehrende familiäre Rituale. Solche Praktiken werden als wertvolle Beiträge beschrieben, über die Identifikation und familiäre Identität am Hof erhalten bleiben, was schließlich „auch die Verbindung untereinander [stärkt]“ (B8, Z. 342).

In den Interviews wird ebenfalls berichtet, dass die Familie im Dorf auch weiterhin als landwirtschaftliche Eigentümerfamilie wahrgenommen werden kann. Dies sei vor allem dann der Fall, wenn die Familie sichtbar und präsent bleibt. Eine befragte Person berichtete: „Aber unsere Familie wird immer noch als große Teilhaberfamilie angesehen, da eben der Hauptteil des Betriebes auf unserem alten Betrieb nun stattfindet und das auch nach außen recht klar kommuniziert ist. Und auch die Tatsache, dass wir dort auch noch viel zu sehen sind, glaube ich, hat in der Außenansicht bewirkt, dass wir eben als gleichberechtigter Teil des Betriebs auch in der Gesellschaft so anerkannt sind“ (B9, Z. 464-470). Genannt wurden zudem die Erreichbarkeit am Hof sowie die Einbindung in das örtliche Gemeinschaftsleben, beispielsweise durch Teilnahme an Dorffesten oder Engagement in Vereinen. Eine Aussage fasst dies gut zusammen: „Die Landwirtschaft ist nach wie vor mit dem Dorf extrem verbunden, sei es durch Tradition oder das Erntedankfest oder Dorffeste, wo man sich nach wie vor blicken lässt. Und das trägt auch zur eigenen Identifikation weiter bei, dass man eben im Dorf bleibt, dass man beim Betrieb bleibt und beides halt miteinander verbindet und man eben auch weiterhin als Kopf des Betriebes angesehen wird.“ (B9, Z. 487-492). Es wurde sehr deutlich, dass ohne eine sichtbare Rolle und erkennbare Beiträge der Familie der Betrieb in der Außenwahrnehmung eher als fremdgeführt wahrgenommen wird.

6.7 Langfristige Perspektive

6.7.1 Wirtschaftliche Tragfähigkeit

Die Interviews hoben eine gute wirtschaftliche Entwicklung als Grundlage für ein langfristiges Bestehen hervor - „Die muss sich positive entwickeln, sonst läuft da nichts mehr gut“ (B4, Z. 389) - und machten gleichzeitig deutlich, dass die BG generell günstige Rahmenbedingungen für eine tragfähige wirtschaftliche Entwicklung schafft. Hinsichtlich der Ertragslage berichten die Befragten von angemessenen Erträgen. Neben dem Einkommen durch die Vergütung der zur Nutzung überlassenen Produktionsfaktoren und einer Gewinnbeteiligung liegt der spezifische Vorteil einer BG in der zusätzlichen „Teilhabe an der unternehmerischen Entwicklung des Unternehmens“ (B4, Z. 65). Es wurde betont, dass die Fortführung der Betriebe in einer gemeinsamen größeren Einheit und die Teilung von Risiko- und Kapitalkosten ein erhebliches Entwicklungspotenzial eröffnet. Eine befragte Person berichtete, „dass die Skaleneffekte der

zwei zusammengelegten Betriebe sehr gut waren und wir ein extrem gutes Gesamtergebnis machen konnten“ (B9, Z. 389-390).

6.7.2 Partnerschaftliche Stabilität

In den Interviews wurde betont, dass eine BG im Nachfolgekontext „das Ziel [hat], eine dauerhafte Lösung für den passiven Partner darzustellen“ (B6, Z. 81-82). Zugleich wird sie vielfach jedoch auch als Kooperation auf Zeit verstanden. In der Praxis werden sie sehr häufig nach einer gewissen Laufzeit wieder aufgelöst. Als zentrale Gründe für das Scheitern nannten die Befragten vor allem persönliche Differenzen und Konflikte. Es wurde betont, dass die Stabilität einer BG in starkem Maße von den beteiligten Personen abhängt: „Also das steht und fällt mit den Personen“ (B1, Z. 237). Es wurde zwar erklärt, dass es im operativen Betriebsgeschehen aufgrund der klaren Zuständigkeiten oft weniger Reibungspunkte gibt, allerdings entwickeln sich dafür nach Aussagen der Befragten nicht selten die grundsätzlichen Ziele und Vorstellungen der Partner*innen im Verlauf auseinander. In diesem Zusammenhang wird wiederholt auf Interessenkonflikte und divergierende Vorstellungen rund um Investitionen und die Gewinnverwendung hingewiesen, die zum Bruch führen können. „Zentrale Herausforderung bei der Trennung von Eigentum und Bewirtschaftung ist die Sicherstellung langfristiger Investitionen“ (B5, Z. 378-379).

Als wesentliche Grundlage einer langfristigen Zusammenarbeit nannten die Befragten vor allem persönliche und vertrauensvolle Beziehungen der Kooperationspartner*innen sowie eine enge Zielübereinstimmung: „Und wenn man geeignete Nachbarn hat, die auch menschlich in der Lage sind, das zu machen, dann ist die Kooperation ein wunderbares Modell“ (B6, Z. 568-570). Darüber hinaus wurde wiederholt betont, dass der langfristige Erfolg entscheidend von der kontinuierlichen Einbindung und aktiven Partizipation der Familie abhängt, wie folgende Aussage zeigt: „Und da erkenne ich auch eine Tendenz, dass die Familien, die sich dann besonders engagieren, dann auch erfolgreicher sind“ (B5, Z. 541-542). Demgegenüber verwiesen einzelne Befragte darauf, dass ebenfalls Konstellationen, in denen Familien sich weitgehend zurückziehen und Entscheidungsbefugnisse vollständig dem*der aktiven Partner*in überlassen, dauerhaft erfolgreich funktionieren können. Als Bedingung dafür wurde genannt, dass die wirtschaftliche Situation stabil ist und der*die passive Partner*in dauerhaft auf Mitwirkungsansprüche verzichtet.

6.7.3 Generationale Dynamiken

Neben den innerbetrieblichen Konflikten wurde auch auf das Risiko einer langfristigen Entfremdung der passiven Familie hingewiesen. Mehrere Befragte schilderten, dass insbesondere im Zuge weiterer Generationswechsel die Verbindung zur Landwirtschaft und die Nähe zum Hof tendenziell abnimmt, gerade wenn Kinder andere berufliche Wege einschlagen und nicht mehr im Umfeld des Betriebes wohnen. Daraus entstehe die Gefahr, dass sich der Blick stärker auf finanzielle Aspekte verschiebt, was nach Einschätzung der

Befragten für die langfristige Zukunft der BG als schädlich betrachtet wird. Eine Aussage erklärt diese Dynamik und die Folgen daraus sehr treffend: „Die erste Generation ist ja in der Regel noch dichter dran, weil Vater und Mutter [...] den Betrieb geführt haben. Aber genau, spannend wird es, wenn man das weiterdenkt, was die zweite, dritte Generation macht, die ja nicht mehr den Kontakt zum Hof hatte, zumindest nicht, dass er selbst aktiv bewirtschaftet wurde. Inwiefern kennen die sich noch aus? [...] Man entfernt sich immer weiter. [Da] ist die Frage, wie lange so ein Modell dann trägt, dass man auch drinnen bleibt in so einer Gesellschaft. Und dass es dann nicht doch irgendwann der Schritt ist zu sagen: ‚Okay, wir verpachten es und ziehen uns ganz raus‘“ (B2, Z.153-166).

Vor diesem Hintergrund verwiesen Befragte auf die Notwendigkeit des frühzeitigen Einbezugs der nachfolgenden Generation, um Anknüpfungspunkte und eine Verbindung zum Betrieb zu entwickeln. Dies verdeutlichen Aussagen wie: „Also die Möglichkeit [...] auch mal mit den Kindern auf dem Traktor zu fahren ist ganz wichtig, um auch eben die nächsten Generationen an die Landwirtschaft heranzuführen“ (B9, Z. 341-443) oder „dass man mal Feldfahrten macht und der nächsten Generation zeigt: ‚Hier, das sind unsere Felder‘. Ich glaube, das sind so unerschwellige Dinge, die ganz wichtig sind, um der nächsten Generation da so ein bisschen Interesse zu vermitteln und zu zeigen: ‚Da habt ihr auch eine Verantwortung als Eigentümer‘“ (B10, Z. 200-203).

Im Gegensatz zur hohen Anfälligkeit des Zusammenschlusses wurde in der Befragung vielfach auf Beispiele verwiesen, in denen BGs sehr langfristig und auch über mehrere Generationswechsel hinweg erfolgreich und stabil funktionieren, mit hoher Zufriedenheit der Beteiligten. „Also grundsätzlich würde ich jetzt schon sagen, das kann über mehrere Generationen gehen. Auf beiden Seiten. [...] Und wenn sich bei beiden Parteien die nachfolgenden Generationen verstehen, vor Ort sind, [...] genauso kompromissbereit sind und sich einbringen, dann kann das durchaus gehen“ (B3, Z. 420-428).

7 Diskussion

7.1 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Die Diskussion und Beantwortung der Forschungsfrage – auf welche Weise und unter welchen Bedingungen Betriebsgemeinschaften als alternatives Nachfolgemodell zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe beitragen können – erfolgt entlang der Dimensionen, die von in der Befragung als zentrale Motive für den Erhalt benannt wurden und die wesentlichen Erwartungen an eine tragfähige Nachfolgelösung beinhalten. Diese Dimensionen bilden die Grundlage zur Beurteilung, ob, in welchem Umfang und innerhalb welcher Grenzen die Betriebsgemeinschaft tatsächlich einen Beitrag zum Erhalt leisten kann und unter welchen Voraussetzungen ein langfristiger Fortbestand möglich ist. Eine zusammenfassende Übersicht der Erkenntnisse wird und Abbildung 3 dar-

gestellt. Die einzelnen Dimensionen werden nachfolgend detailliert diskutiert.

7.1.1 Organisatorische Grundlage, betriebliche Kontinuität und wirtschaftliche Einheit

Die Ergebnisse zeigen klar, dass die BG einen organisatorischen Rahmen für eine institutionalisierte Trennung von Eigentum und Betriebsleitung schafft. Es gibt allerdings eine zentrale Einschränkung, inwieweit mit dem Eigentumserhalt in der Familie tatsächlich auch der Betrieb bestehen bleibt. Der Erhalt vollzieht sich nicht als Fortführung des bisherigen familiären Einzelbetriebs in seiner ursprünglichen Form, Größe und Struktur, sondern er geht in eine größere gemeinschaftliche Organisationsform über. Durch den Zusammenschluss entsteht eine neue wirtschaftliche Einheit, die nicht mehr ausschließlich durch den Hof der Familie geprägt wird. Dennoch kann argumentiert werden, dass der Betrieb in seinen wesentlichen Funktionen fortgeführt wird, da auf der familiären Hofstelle weiterhin Landwirtschaft unter dem Namen der Familie betrieben wird und damit die betriebliche Kontinuität gesichert wird, wenngleich dies nicht in der ursprünglich eigenständigen Form und Struktur erfolgt.

7.1.2 Einfluss & Kontrolle

Die Familie behält als Gesellschafter*in der BG weiterhin Einfluss- und Kontrolle. Mitbestimmungsrechte werden jedoch auf Gesellschafterebene geteilt, sodass die Familie nicht ausschließen kann, dass Entscheidungen auch entgegen ihren Interessen und Vorstellungen getroffen werden. Der Erhalt von Einfluss und Kontrolle in einer BG ist somit nicht gleichzusetzen mit der freien Entscheidungsfindung, sondern geht immer mit der Einschränkung von Abstimmungen und Kompromissen einher.

An dieser Stelle ist auf die *Principal-Agent*-Problematik hinzuweisen, die in einer BG jedoch nicht als klassisches Agenturproblem von Eigentümer*innen gegenüber externen Manager*innen vorliegt. Sie besteht in einer abgeschwächten Variante, da durch die Miteigentümerschaft des*der aktiven Partner*in beide Parteien gleichermaßen am Erfolg der BG interessiert sind. Dennoch gibt es aufgrund der Rollenverteilung ein strukturelles Informationsgefälle zugunsten des*der aktiven Partner*in, der*die durch die Nähe zum Betriebsgeschehen über detailliertere Informationen verfügt und allein die operative Verantwortung trägt. Dies ermöglicht ihm*ihr laufende Entscheidungen zum eigenen Vorteil zu treffen. Beispielsweise kann er*sie die Pflege der eigenen Hofstelle und Flächen priorisieren. Für den*die passive*n Partner*in besteht eine Abhängigkeit von der Informationsweitergabe, was seine*ihre Möglichkeiten zu fundierter Mitentscheidung einschränken kann. Insgesamt führt die BG zu einer Machtverschiebung zugunsten des*der aktiven Partner*in, weshalb klare Governance-Regeln sowie verbindliche Informations- und Kommunikationswege zur Herstellung von Transparenz und Sicherung von Mitbestimmung von zentraler Bedeutung sind.

Die Betriebsgemeinschaft als alternatives Nachfolgemodell kann zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe (✓) beitragen, innerhalb bestimmter Grenzen (!) & unter gewissen Bedingungen & Voraussetzungen (Ø)	
Organisatorischer Rahmen	
✓	Formale Trennung von Eigentum & Leitung: Eigentumserhalt in der Familie ohne eigenständige Bewirtschaftung möglich
!	Hohe strukturelle Abhängigkeiten & organisatorische Komplexität
Ø	Verfügbarkeit passender aktiver Kooperationspartner*innen; präzise Vertragsgestaltung & hoher Formalisierungsgrad
Betriebliche Kontinuität & wirtschaftliche Einheit	
✓	Fortführung der Landwirtschaft auf Hof & Flächen der Familie; größere Betriebseinheit schafft günstige wirtschaftliche Voraussetzungen
!	Erhalt erfolgt nicht als gewachsener familiärer Einzelbetrieb, sondern in neuer Gesellschaftsform mit anderen Strukturen
Ø	Strukturelle Kompatibilität der Betriebe; Anpassung betrieblicher Abläufe; Veränderungsbereitschaft der Kooperationspartner*innen
Einfluss & Kontrolle	
✓	Mitbestimmung auf Gesellschafterebene & Wahrung wesentlicher Kontrollrechte (abhängig von Konstellation & Beteiligungshöhe)
!	Geteilte Entscheidungskompetenzen; Informationsgefälle & mögliche Machtverschiebung zugunsten aktiver Partner*innen
Ø	Klare Rollen- & Kompetenzverteilung; Kompromissfähigkeit; institutionalisierte und verlässliche Informations- & Entscheidungswege
Vermögen & Unternehmerrolle	
✓	Vermögen verbleibt in der Familie; wirtschaftliche Teilhabe am Erfolg & betrieblicher Weiterentwicklung des Gemeinschaftsbetriebes
!	Ziel- und Zeithorizontdifferenzen: Konflikte über langfristige Investitionen & Gewinnverwendung
Ø	Mitunternehmer*innen-Kompetenz: persönliche & fachliche Eignung, unternehmerische Haltung mit Risiko- & Investitionsbereitschaft
Familiäre Bindung & Identität	
✓	Verbindung Familie–Hof erhaltbar; familiäre Identität & Außenwahrnehmung als landwirtschaftliche Familie bleiben möglich
!	Kein Automatismus: Erhalt der Verbundenheit herausfordernd, Risiko emotionaler Entfremdung über die Zeit durch operative Distanz
Ø	Engagement, Präsenz, praktische Teilhabe & aktive Pflege der familiären Beziehung; frühzeitige Einbindung der nächsten Generation
Langfristige Tragfähigkeit	
✓	Langfristige Kooperation über mehrere Generationen bei günstigen Rahmenbedingungen möglich
!	Dynamiken & Unsicherheiten bleiben bestehen; starke Abhängigkeit von den beteiligten Personen; diverse Konflikt- & Scheiterrisiken
Ø	Gute wirtschaftliche Entwicklung; stabile Partnerschaft & Vertrauensbasis; generationsübergreifendes Engagement für das Projekt

Abbildung 3: Betriebsgemeinschaften als alternatives Nachfolgemodell zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe (eigene Darstellung)

7.1.3 Vermögen und unternehmerische Tätigkeit

Durch den Erhalt des Eigentums bleibt die Familie mit ihrem Vermögen stark in der Landwirtschaft investiert und erzielt daraus finanzielle Erträge. Die BG ermöglicht jedoch nicht nur einen Substanzerhalt, sondern ist auf betriebliche Weiterentwicklung ausgerichtet. Dies bringt jedoch auch Herausforderungen mit sich. Oftmals bestehen Zielkonflikte zwischen den Gesellschafter*innen hinsichtlich der Gewinnverwendungsfrage, ob Mittel für Investitionen genutzt oder zur Auszahlung bereitgestellt werden sollen. Erwirtschaftete Erträge stehen der Familie daher nur begrenzt zur freien Verfügung, sodass durch Reinvestitionen das Vermögen langfristig stark in der Landwirtschaft konzentriert bleibt. Die Familie bleibt auch als passive*r Partner*in in einer BG landwirtschaftliche*r Mitunternehmer*in. Daher erscheinen unternehmerische Kompetenzen für die Rolle des*der passiven Partner*in bedeutsamer als in den Ergebnissen teilweise angenommen wurde. Es wird als zentral angesehen, sachgerechte Einschätzungen unternehmerischer Entscheidungen und Risiken vornehmen zu können, vor allem da die Familie weiterhin auch die Haftung trägt.

7.1.4 Familiäre Bindung und Identität

Die Aufrechterhaltung der Verbindung zwischen Familie und Betrieb ist im Rahmen einer BG möglich, erfordert aller-

dings eine aktive Gestaltung und setzt voraus, dass die Familie interessiert, informiert und engagiert bleibt. Grundlage und zentraler Anknüpfungspunkt ist die formale Einbindung über den*die passive*n Gesellschafter*in. Um darüber hinaus Identifikation und emotionale Verbundenheit zu fördern, ist praktische Teilhabe und aktive Präsenz der Familie wichtig. Besondere Bedeutung kommt dem familiären Wohnhaus am Hof zu, welches als zentraler emotionaler Bezugspunkt dient, alltägliche Präsenz ermöglicht und die familiäre Zugehörigkeit fördert, indem es einen Ort der Begegnung für Familientreffen schafft.

Eine engagierte Eigentümerfamilie ist zwar für die Bindung an den Betrieb von großer Bedeutung, gleichzeitig kann eine zu starke Präsenz vermutlich auch hinderlich wirken. Eine starke familiäre Einbindung mit einer Anspruchshaltung auf Mitwirkung erhöht das Reibungspotenzial mit dem*der aktiven Partner*in. Es ist vorstellbar, dass familiäre Interessen und betriebswirtschaftliche Entscheidungen kollidieren. Aus diesen Gründen scheint die Aufrechterhaltung der Bindung in gewisser Weise eine Balance zwischen Teilhabe und Zurückhaltung zu erfordern, bei der Rolle und Kompetenzen der operativen Leitung respektiert werden.

Eine andere Herausforderung stellt der Bindungserhalt über Generationen hinweg dar. Während die erste Gesellschaftergeneration noch die Bewirtschaftung durch die

Elterngeneration kennt und dadurch eine enge Verbindung zum Hof und zur Landwirtschaft hat, gestaltet sich dies für die zweite Nachfolgegeneration deutlich schwieriger. Über die Generationen steigt das Risiko, dass sich Nähe zur Landwirtschaft und die Verbundenheit zum Betrieb zunehmend verlieren, insbesondere dann, wenn Kinder andere berufliche Wege einschlagen und nicht mehr vor Ort leben. Entfremdung und räumliche Distanz können dazu führen, dass das Interesse am Betrieb nachlässt und sich der Blick zunehmend auf das Vermögen und finanzielle Aspekte verschiebt. Daher bedarf es einer bewussten Weitergabe der Bindung an die nächste Generation. Dazu müssen gezielt Begegnungen geschaffen werden, etwa durch regelmäßige Besuche und familiäre Aktivitäten am Hof sowie durch persönlichen Kontakt und Austausch mit dem*der aktiven Partner*in. Über einen frühzeitigen Einbezug in betriebliche Entscheidungsprozesse kann die nachfolgende Generation ein Gefühl und Verständnis für den Betrieb entwickeln und wird auf die spätere Rolle als landwirtschaftliche Eigentümerfamilie vorbereitet.

7.1.5 Langfristige Tragfähigkeit

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die BG im Nachfolgekonzext hinsichtlich der langfristigen Tragfähigkeit von hoher struktureller Unsicherheit geprägt ist. Während Zusammenschlüsse nicht selten nach einigen Jahren wieder aufgelöst werden, existieren zugleich auch viele Beispiele von BGs, die über Generationen hinweg stabil funktionieren. Dies verweist auf die ausgeprägte Dynamik der Kooperation, sodass sich der langfristige Erfolg nicht im Vorhinein prognostizieren lässt. Familien können daher lediglich versuchen, möglichst günstige Voraussetzungen zu schaffen.

Die zentralen erfolgsfördernden Faktoren lassen sich auf zwei wesentliche Dimensionen zurückführen. Auf der Beziehungsebene ist das persönliche Verhältnis der Kooperationspartner*innen entscheidend, geprägt von Vertrauen, persönlicher Passung sowie gemeinsamen Zielvorstellungen. Dazu ergänzend ist eine funktionierende Governance-Struktur mit definierten Rollen, klaren Informations- und Entscheidungswegen und eindeutigen Regeln zu konfliktreichen Themen wie Investitionen und Gewinnverwendung notwendig. Zusammen tragen Beziehung und Governance zwar zur Stabilität bei, lösen die grundlegende Unsicherheit jedoch nicht auf und garantieren weder Konfliktfreiheit noch dauerhafte Funktionsfähigkeit. Die Entscheidung für eine BG bleibt damit eine bewusste Risikoentscheidung für die Familie, bei der sich weniger die Frage stellt, ob Unsicherheit vermieden werden kann, sondern wie mit ihr sinnvoll umgegangen wird. Aus diesem Grund erscheint es hilfreich, die Unsicherheit und Dynamik aktiv zu managen, etwa durch regelmäßige Überprüfung der gemeinsamen Zielausrichtung und Interessen. Besonders im Generationswechsel erscheint eine offene Neuverhandlung von Zielen und Verantwortlichkeiten sinnvoll, um die BG flexibel an veränderte Bedürfnisse und Rahmenbedingungen anzupassen.

Vor diesem Hintergrund wird die BG trotz wachsender Bedeutung alternativer Nachfolgemöglichkeiten voraus-

sichtlich eine Einzelfalllösung für bestimmte Familien bleiben. Die hohen Eintrittshürden und Anforderungen an die anschließende Zusammenarbeit sowie die strukturellen Unsicherheiten der gegenseitigen Abhängigkeit machen dieses Modell ausgesprochen komplex. Eine BG als Nachfolgelösung erscheint daher nur dann empfehlenswert, wenn die genannten Rahmenbedingungen als sehr günstig einzuschätzen sind, da anderenfalls die Kosten und Risiken der Kooperation überwiegen.

Da ein Scheitern der Kooperation nicht ausgeschlossen werden kann, sollten auch Exit-Möglichkeiten und -Bedingungen offen besprochen und geregelt werden. Im Falle einer Auflösung bleibt die Familie in der Regel jedoch vergleichsweise handlungsfähig, da die produktionsrelevanten Faktoren nicht in das Vermögen der BG eingebracht wurden. Zudem stehen nach einer gescheiterten BG andere Alternativen wie die Verpachtung weiterhin offen. Dennoch sind die persönlichen, sozialen und betrieblichen Konsequenzen eines Scheiterns nicht zu unterschätzen.

7.1.6 Familienbetrieb

Es konnte gezeigt werden, dass die BG ein Nachfolgemodell darstellt, das den Erhalt des Betriebes in vielfältiger Hinsicht ermöglichen kann. Eine zentrale abschließende Frage in diesem Zusammenhang lautet, ob und inwieweit es sich bei einer BG in dieser Konstellation überhaupt noch um einen Familienbetrieb handelt. Die Antwort hängt maßgeblich von der zugrunde gelegten Begriffsdefinition ab. Dabei ist zunächst unstrittig, dass es sich nicht um den idealtypischen traditionellen Familienbetrieb im Sinne von Gasson und Errington (1993, S. 18) handelt. Gleichzeitig bleiben jedoch zahlreiche Elemente bestehen, und die BG ist weiterhin stark vom familiären Kontext geprägt.

Viele Definitionen umfassen klare Grenzwerte für die familiäre Eigentümerschaft und fordern beispielsweise, dass eine Mehrheit der Stimm- und Entscheidungsrechte in Familienhand liegen, um als Familienunternehmen zu gelten (Garner und De la O Campos, 2014). In der BG ist die tatsächliche Beteiligungshöhe konstellationsabhängig von der Anzahl der Mitgesellschafter*innen und den eingebrachten Faktoren, jedoch hält die Familie in der Regel Minderheitsanteile. Vermögensseitig betrachtet bleibt die Familie jedoch nahezu vollständig Eigentümer ihres Familienbetriebes, weil die zentralen Produktionsfaktoren lediglich zur Nutzung überlassen werden. Auch Einfluss-, Entscheidungs- und Kontrollrechte verbleiben bei der Familie, wenngleich sie jedoch auf Gesellschafterebene mit Nichtfamilienmitgliedern geteilt ausgeübt werden. Auch als passive*r Partner*in behält die Familie damit eine zentrale Kontrollfunktion über den Betrieb, was nach vielen gängigen Definitionen als weiteres Kriterium gilt. Als Mitgesellschafter*in bleibt die Familie auch ökonomisch Teil der Landwirtschaft. Sie trägt unternehmerische Verantwortung und Risiken, und ist zentrale*r Kapitalgeber*in. Die Familie ist zwar nicht mehr selbst aktive*r Landwirt*in, wird aber zum*zur landwirtschaftlichen Mitunternehmer*in. Besonders anschlussfähig ist die BG hinsichtlich des für Familienunternehmen prägenden Merkmals der Intergenerationa-

lität. Die Absicht, den Betrieb in der Familie zu halten und an die nächste Generation weiterzugeben, ist in diesem Modell zweifelsfrei stark präsent und häufig zugleich sogar Ausgangspunkt und zentrales Hauptmotiv für die Wahl dieser Nachfolgeform.

Über formale Definitionskriterien hinaus deuten auch die Innen- und Außenwahrnehmung auf eine starke familiäre Prägung. Familien, die als passive*r Partner*in in eine BG eintreten, verstehen sich selbst oft weiterhin als Familienbetrieb. Wird ihre Rolle nach außen sichtbar gelebt, so wird sie auch im sozialen Umfeld weiterhin als landwirtschaftliche Familie wahrgenommen. Wie stark der familiäre Charakter erhalten bleibt, hängt entscheidend davon ab, wie die Familie ihre Rolle in der Kooperation ausübt und engagierte Mitwirkung und Präsenz zeigt. Zudem gibt auch die Konstellation den wesentlichen Rahmen vor. In großen BGs mit vielen Gesellschafter*innen und geringer Beteiligung der Familie, tritt der familiäre Charakter tendenziell stark in den Hintergrund, während er in einer Kooperation auf Augenhöhe vermutlich sichtbarer wird.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass sich die BG als Modell deutlich vom klassischen landwirtschaftlichen Familienunternehmen entfernt. Zugleich bleiben viele zentrale Elemente wie Betrieb, Eigentum, Einfluss und Kontrolle sowie unternehmerische Verantwortung in der Familie verankert, wenngleich auch unter geteilten Vorzeichen. Da der*die aktive Kooperationspartner*in in der Regel ebenfalls ein Familienbetrieb ist, lässt sich die BG als Zusammenschluss zweier Eigentümerfamilien verstehen, bei dem Eigentum, Kontrolle und Verantwortung geteilt werden, hingegen die operative Leitung nur bei einer Seite liegt. Insofern handelt es sich nicht um einen familiengeführten Einzelbetrieb, sondern um einen familienkontrollierten Gemeinschaftsbetrieb. Unabhängig davon, welchen Definitionskriterien von Familienunternehmen die BG in der konkreten Konstellation standhält, kann sie Familien eine praktische Möglichkeit bieten, den Betrieb in Familienhand zu erhalten und den Bezug zur Landwirtschaft zu bewahren.

7.2 Implikationen und Übertragbarkeit

7.2.1 Praktische Implikationen und Handlungsempfehlungen

Landwirtschaftliche Familien

Die BG zeigt sich dabei als echte Alternative, den landwirtschaftlichen Familienbetrieb zu erhalten und dabei weiterhin Teil der Landwirtschaft zu bleiben. Insbesondere im Vergleich zu den sonst gängigen Modellen, etwa der Verpachtung, die meist nur geringe Teilhabe und Einflussmöglichkeiten bieten, kann die BG eine eigenständige und nachhaltige Option bieten. Familien, die diesen Weg im Rahmen ihrer Nachfolgeüberlegungen in Betracht ziehen, sollten sich zuvor umfassend der Tragweite sowie der verbundenen Anforderungen bewusst sein. Eine entscheidende Voraussetzung liegt dabei in der Haltung der Familie selbst. Das Modell erfordert ein hohes Maß an Engagement und ausgeprägte Kooperationsfähigkeiten. Der*die familiäre Nachfolger*in muss in der

Lage sein, die Rolle als passive*r Mitgesellschafter*in auszufüllen, was vor allem Interesse und unternehmerisches Denken und Handeln voraussetzt. Darüber hinaus verlangt die BG von der gesamten Familie einen engagierten Einsatz, da nur über Einbindung und Präsenz die Verbindung aufrechterhalten werden kann.

Beratung & Politik

Für die landwirtschaftlichen Beratungsangebote ergibt sich die Notwendigkeit, alternative Nachfolgemodelle wie die BG stärker sichtbar zu machen. Die Förderung solcher Modelle durch die Beratung kann zu einer weiteren Verbreitung führen und mehr Familien helfen, ihre Nachfolge entsprechend den eigenen Vorstellungen zu gestalten. Familien müssen auf solche Möglichkeiten hingewiesen und aufmerksam gemacht werden, um sie überhaupt erwägen und diskutieren zu können. Die Beratung sollte Familien zudem unterstützen und gemeinsam kritisch prüfen, inwiefern eine BG in der individuellen Situation tatsächlich geeignet ist. Darüber hinaus bedarf es einer engen Begleitung, da zahlreiche rechtliche, steuerliche und persönliche Fragen geklärt werden müssen.

Auch von politischer Seite besteht Handlungsbedarf, um alternative Nachfolgemodelle stärker zu ermöglichen. Die Agrarpolitik in Deutschland ist nach wie vor stark auf den klassischen landwirtschaftlichen Einzelbetrieb ausgerichtet. Angesichts des Nachfolgeproblems und des fortschreitenden Strukturwandels entsteht jedoch der Bedarf, neue Strukturen und Nachfolgemöglichkeiten etablieren zu können. Entsprechend müssen bestehende Regelungen, insbesondere die Höfeordnung, angepasst und ein geeigneter rechtlicher Rahmen geschaffen werden. Auf diese Weise können sich landwirtschaftliche Betriebe an veränderte Anforderungen anpassen und damit landwirtschaftliche Strukturen nachhaltig gesichert werden.

7.2.2 Übertragbarkeit der Ergebnisse

Überregionale Übertragbarkeit

Die Arbeit zeigt, dass die BG ein alternatives Nachfolgemodell in der Landwirtschaft in Deutschland sein kann. Hinsichtlich der regionalen Übertragbarkeit der Ergebnisse stellt sich zunächst die Frage, inwieweit in anderen Ländern überhaupt Bedarf nach alternativen Modellen besteht. In Europa bestehen stark vergleichbare Strukturen wie in Deutschland und eine ähnliche Nachfolgeproblematik, sodass vermutlich ebenfalls wachsendes Interesse besteht, zumal bereits vergleichbare Modelle in der Schweiz und in Frankreich existieren (vgl. Shin et al., 2024, 105). In den USA hingegen ist die Landwirtschaft bereits weitaus industrieller geprägt mit großflächigen Agrarunternehmen, in denen die Trennung von Eigentum und Betriebsleitung längst gängige Praxis ist. In anderen Regionen wie Afrika oder Asien befinden sich landwirtschaftliche Betriebe wiederum auf einer anderen Entwicklungsstufe, die andere Anforderungen stellt. Eine wichtige Rolle spielt auch die kulturelle Einstellung. Dazu zählt einerseits die Bindung an Hof und Land,

die in Deutschland traditionell stark ausgeprägt ist und den Erhaltungswunsch antreibt. In Ländern wie beispielsweise den Niederlanden ist diese bereits deutlich geringer ausgeprägt und der Verkauf daher üblicher. Andererseits hängt die Umsetzbarkeit auch stark von der Kooperationskultur ab. In der deutschen Landwirtschaft sind Kooperationen traditionell weit verbreitet, was die Offenheit gegenüber BGs erleichtert. Fehlen diese Erfahrungen, können größere Skepsis und Unsicherheit die Umsetzung kooperativer Nachfolgemodelle in anderen Ländern behindern. Darüber hinaus muss auch der rechtliche Rahmen für alternative Modelle gegeben sein. Grundsätzlich erscheinen die Ergebnisse damit auf andere Länder übertragbar, müssen aber den spezifischen regionalen Kontext berücksichtigen.

Branchen Übertragbarkeit

Naheliegender ist ebenfalls die Übertragung der Ergebnisse auf ähnlich strukturierte Branchen, wie beispielsweise das Handwerk. Dieses ist ebenfalls stark von kleinen, familiengeführten Einzelunternehmen geprägt und verzeichnet ebenfalls eine stark zunehmende, strukturelle Nachfolgeproblematik. Die Grundidee, Eigentum in der Familie zu halten und die operative Leitung im Zuge des Generationenwechsels extern zu organisieren, wird vermutlich auch dort auf Bedarf und Interesse stoßen. Die BG als konkretes Modell erscheint jedoch nur in begrenztem Maße funktional.

Die zentrale Besonderheit der Landwirtschaft liegt in der Knappheit und Standortgebundenheit des Produktionsfaktors Boden. Der Zugang zu Flächen ist stark limitiert, da Pachtmöglichkeiten stark begrenzt und der Kauf oft nur schwer finanzierbar ist. Zugleich bestimmt die Flächenausstattung maßgeblich die Skalierungsmöglichkeiten. Genau darin besteht für aktive Landwirt*innen der Anreiz in eine BG einzutreten: Über die größere betriebliche Einheit Synergien und Skalenvorteile zu realisieren, die angesichts des Strukturwandels für die Zukunftsfähigkeit erforderlich sind. Im Handwerk und anderen Branchen besteht kein vergleichbarer Engpass, der eine eigentumsrechtliche Verflechtung in gleichem Maße notwendig machen würde. Entsprechend fällt der wirtschaftliche Nutzen einer BG dort vermutlich deutlich geringer aus und aus Sicht eines*einer aktiven Partner*in übersteigen Transaktions- und Abstimmungskosten sowie die Risiken der Abhängigkeit vermutlich den Mehrwert.

7.2.3 Zukünftige Relevanz

Angesichts des zunehmenden Nachfolgeproblems und vor dem Hintergrund des anhaltenden Strukturwandels, der eine sichtbare Professionalisierung und eine stärker unternehmerisch geprägte Landwirtschaft zur Folge hat, ist von einer wachsenden Bedeutung alternativer Nachfolgemodelle auszugehen. Das Interesse an Modellen, die den Eigentumserhalt in der Familie ermöglichen und dabei die Betriebsführung extern organisieren, wird vermutlich weiter zunehmen. Die BG als kooperatives Modell in der Konstellation aus aktiven und passiven Gesellschafter*innen wird daher voraussichtlich insgesamt in gewissem Maße eine

weitere Verbreitung erfahren. Dennoch wird sie aufgrund der hohen Anforderungen und Komplexität auch künftig tendenziell eher eine Einzelfalllösung für besonders engagierte Familien bleiben. Gleichzeitig kann die Weiterentwicklung alternativer und kooperativer Nachfolgewege bestehende Hürden reduzieren und neue Ansätze entwickeln, die leichter umzusetzen sind.

7.3 Wissenschaftliche Einordnung und Forschungsausblick

7.3.1 Einordnung in den Nachfolgekontext

Die Untersuchung der BG veranschaulicht die Existenz von Modellen, die sich nicht eindeutig den klassischen Formen der Hofnachfolge zuordnen lassen, sondern durch die institutionalisierte Trennung von Eigentum und Betriebsleitung zwischen der inner- und außerfamiliären Hofnachfolge einzuordnen sind. Zentrale Gemeinsamkeit aller Formen ist das Streben nach Erhalt und Sicherstellung von Kontinuität über Generationen hinweg. Gleichzeitig bestehen jedoch viele strukturelle Unterschiede.

Alternative Nachfolgemodelle unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Anzahl der beteiligten Personen. Die Übergabe von Eigentum und Leitung erfolgt an unterschiedliche Personen, die zugleich sowohl Familien- als auch Nichtfamilienmitglieder umfassen. Dies erhöht erheblich die Komplexität und macht eine klare Rollen- und Verantwortungszuweisung besonders bedeutsam.

Damit einher geht ein höherer Formalisierungsgrad im Nachfolgeprozess. *Principal-Agent*-Herausforderungen und gegenseitige Abhängigkeiten treten spezifisch in alternativen Modellen auf. Im Zentrum des Nachfolgeprozesses steht daher die Gestaltung einer klaren Governance und verbindlicher Regelungen, die von den Beteiligten ausgehandelt werden müssen. Daraus ergibt sich schließlich eine zunehmende Professionalisierung. Der Betrieb wird weniger abhängig von einzelnen Personen, sondern erhält dauerhafte, transparente Strukturen und Prozesse. Dies reflektiert den generellen Trend in der Landwirtschaft hin zu professionelleren Strukturen, wobei der Generationenwechsel ein geeigneter Zeitpunkt ist, solche Veränderungen einzuleiten.

Die BG als alternatives Nachfolgemodell stellt auch inhaltlich einen Zwischenweg zwischen der inner- und außerfamiliären Hofnachfolge dar. Während bei der innerfamiliären Nachfolge Eigentum, Betriebsleitung, Kontrolle, und operative Tätigkeit auf dem Hof vollumfänglich in der Familie verbleiben und diese bei der außerfamiliären Nachfolge weitestgehend verloren gehen, bewahrt die BG zentrale Elemente familiärer Einbindung und Kontinuität zumindest teilweise. So bleiben Eigentum und Einfluss erhalten, wodurch familiäre Präsenz und emotionale Verbundenheit fortbestehen können. Jedoch erfolgt dies in reduzierter Form und mit geteilten Verantwortlichkeiten unter Einbezug eines*einer familienfremden Kooperationspartner*in.

7.3.2 Limitationen und Forschungsausblick

Trotz des praktischen und wissenschaftlichen Beitrags dieser Arbeit ist auf eine Reihe an Einschränkungen der Erkenntnisse hinzuweisen. Zum einen erfolgte lediglich die Befragung einer kleinen Stichprobe von sechs Experten und vier Familienbetrieben, was zu einer hohen Abhängigkeit von deren individuellen Perspektiven und subjektiven Aussagen führen kann. Zudem wurde die Auswahl nicht zufällig, sondern zweckgerichtet über persönliche Kontakte und das Schneeballprinzip vorgenommen. Damit geht die Gefahr einer Überbetonung bestimmter Perspektiven oder Gestaltungslogiken einher, sodass möglicherweise nicht die gesamte Bandbreite vollständig abgebildet wird. Darüber hinaus wurden lediglich die Familienmitglieder der nachfolgenden Generation befragt, die als passive Partner*in in die BG eingetreten sind. Dadurch fehlt die Abbildung der Wahrnehmungen anderer Familienmitglieder, insbesondere der Eltern und weichender Erb*innen, die sich anders darstellen können. Eine weitere Limitation ergibt sich daraus, dass ausschließlich erfolgreiche BGs befragt wurden. Dabei kann die Untersuchung gescheiterter Kooperationen wertvolle Erkenntnisse hervorbringen und insbesondere Risiken und Herausforderungen klarer identifizieren, die auf die Gesamtbewertung der Eignung als Nachfolgemodell wirken. Schließlich erfolgte die Untersuchung vor allem aus organisatorischer Sicht zur Gestaltung des Nachfolgemodells und dessen Wirkung auf den betrieblichen Erhalt und die Verbundenheit, sodass viele andere Perspektiven nicht umfassend berücksichtigt wurden.

Diese Limitationen verdeutlichen den Bedarf weiterführender Forschung. Dabei ist es vor allem von Bedeutung, aufbauend auf diesen Erkenntnissen Längsschnittstudien zur besseren Betrachtung von Dynamiken im Zeitverlauf durchzuführen, um die Stabilität und Langfristigkeit des Modells gezielter beurteilen zu können. Zudem sollte durch eine breitere Fallauswahl die Gestaltungs- und Umsetzungsvielfalt systematischer abgebildet werden, um darauf aufbauend Best Practices und Erfolgsfaktoren identifizieren zu können. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, spezifische Perspektiven stärker zu berücksichtigen. Dabei sollten vor allem rechtliche und steuerliche Aspekte als auch tiefergehende Analysen der wirtschaftlichen Entwicklung stärker betrachtet werden. Schließlich wäre auch ein systematischer Modellvergleich mit den bislang gängigen Alternativen der Verpachtung und des Bewirtschaftungsvertrags sehr wertvoll, um spezifische Vorteile und Besonderheiten herauszustellen und betroffenen Familien eine praxisnahe, ganzheitliche Orientierung zu ermöglichen. Diese Arbeit hat mit der BG nur eine spezifische Kooperationsvariante vertiefend betrachtet, sodass die aufgezeigte grundsätzliche Forschungslücke zu alternativen Nachfolgemodellen bestehen bleibt. Daraus ergibt sich ein weiterer Untersuchungsraum für eine umfassende Erfassung und Typisierung weiterer Modelle zur Trennung von Eigentum und Leitung im Nachfolgekontext. In diesem Zusammenhang sollte zukünftige Forschung unbedingt eine breite internationale

Perspektive einnehmen.

8 Conclusio

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen in der Hofnachfolge vieler landwirtschaftlicher Familienbetriebe wurde untersucht, inwiefern die Betriebsgemeinschaft als alternatives Nachfolgemodell zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe beitragen kann. Es konnte gezeigt werden, dass die Betriebsgemeinschaft in der Aktiv-Passiv-Konstellation eine organisatorische Grundlage zur Trennung von Eigentum und Betriebsleitung schafft. Die Familie bleibt Eigentümer*in und ist als Mitgesellschafter*in in zentrale betriebliche Entscheidungen eingebunden, während Betriebsleitung und operative Bewirtschaftung durch einen*eine externe*n aktive*n Kooperationspartner*in erfolgen. Damit kann die betriebliche Kontinuität auch ohne familiäre Einbindung in die operative Bewirtschaftung sichergestellt werden. Es wurden zugleich die vielfältigen Bedingungen deutlich, die eine solche Kooperation voraussetzt. Erforderlich sind unter anderem die Verfügbarkeit eines*einer passenden Partner*in mit gemeinsamem Zukunftsverständnis sowie weitreichende strukturelle Anpassungen, um die Einzelbetriebe zu einer funktionierenden Einheit zusammenzuführen. Zudem bedarf es klar definierter Rollen, Entscheidungs- und Informationsrechte für eine verlässliche Zusammenarbeit.

Gleichzeitig traten auch die Grenzen und Herausforderungen dieses Modells deutlich hervor. Informationsasymmetrien, gegenseitige Abhängigkeiten sowie divergierende Interessen zwischen aktiven und passiven Gesellschafter*innen können Konfliktpotenziale erzeugen, die die Stabilität der Kooperation gefährden. Insbesondere Fragen zu Investitionen und zur betrieblichen Entwicklung gelten dabei als zentrale Konfliktfelder. Der langfristige Erfolg hängt folglich maßgeblich von den beteiligten Personen und ihrer Kooperationsfähigkeit ab. Die Zusammenarbeit stellt in diesem Zusammenhang ebenfalls hohe Anforderungen an den*die passive*n Partner*in. Um die Mitgesellschafterrolle verantwortungsbewusst wahrnehmen zu können, bedarf es entsprechender Kompetenzen, eines grundlegenden betriebswirtschaftlichen Verständnisses sowie der Bereitschaft, unternehmerische Verantwortung mitzutragen.

Auf persönlicher Ebene zeigte sich, dass die Betriebsgemeinschaft der Familie grundsätzlich einen geeigneten Rahmen bieten kann, auch ohne eigenständige Bewirtschaftung die emotionale und familiäre Bindung an den Hof aufrechtzuerhalten. Dies ist jedoch kein Automatismus, sondern erfordert aktives Engagement, praktische Teilhabe und sichtbare Präsenz. Dennoch wurde deutlich, dass in der passiven Rolle die Distanz zum operativen Tagesgeschäft tendenziell zunimmt. Um die Verbindung daher dauerhaft und über Generationen hinweg zu bewahren, müssen gezielte Anknüpfungspunkte und persönliche Begegnungen geschaffen werden. Auch wenn es sich bei der Betriebsgemeinschaft formal nicht mehr um einen klassischen Familienbetrieb handelt, kann die familiäre Identität weiterhin prägend für den

Betrieb bleiben und dessen Charakter mitbestimmen. Die Familie wandelt sich im Zuge der Hofnachfolge von der Rolle des*der aktiven Landwirt*in hin zur Rolle eines*einer familiären landwirtschaftlichen Mitunternehmer*in.

Langfristig bleibt die Betriebsgemeinschaft von hoher Dynamik und grundsätzlicher Unsicherheit geprägt. Sie stellt damit ein komplexes Nachfolgemodell dar, das nur unter günstigen persönlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen als sinnvolle Option erscheint. Sind diese Voraussetzungen jedoch gegeben, kann die Betriebsgemeinschaft eine realistische Option darstellen, um im Rahmen einer neuen kooperativen Organisationsform die betriebliche Kontinuität und die familiäre Verbundenheit in der nächsten Generation zu sichern und damit eine mögliche Antwort auf das Nachfolgeproblem der Landwirtschaft zu bieten.

Literatur

- Aghamanoukjan, A., Buber, R., & Meyer, M. (2009). Qualitative Interviews. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen* (2. Aufl., S. 415–436). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7_26
- AGRIDEA. (2020). Betriebsgemeinschaft: Alle Informationen [Abgerufen am 09. November 2025].
- Akreml, L. (2022). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 405–424). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_27
- Barry, B. (1989). The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Family Business Review*, 2(3), 293–315. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00293.x>
- Berg, E., Trenkel, H., Lüttgens, B., Grienberger, R., Möller, K., & Reinders, M. (2001). Motivation, Zielsetzung und innere Organisation von Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft [Schriftenreihe der Rentenbank, Band 15. https://www.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Rentenbank_Schriftenreihe_Band15_.pdf, abgerufen am 09. November 2025]. In Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.), *Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel* (S. 141–178). Landwirtschaftliche Rentenbank.
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm. *Family Business Review*, 25(4), 374–390. <https://doi.org/10.1177/0894486511432471>
- Bläsi, W., & Jürgen, S. (2001). Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel dargestellt am Beispiel ausgewählter Thüringer GbR [Schriftenreihe der Rentenbank, Band 15. https://www.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Rentenbank_Schriftenreihe_Band15_.pdf, abgerufen am 09. November 2025]. In Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.), *Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel* (S. 99–140). Landwirtschaftliche Rentenbank.
- Blome-Helberg, J. (2020). Interne Kommunikation in landwirtschaftlichen Betriebsgemeinschaften. In C. Herzig, T. van Elsen, T. Kriksler & D. Mühlrath (Hrsg.), *Landwirtschaft und Mensch: Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten im Miteinander* (S. 45–65). Kassel university press. <https://doi.org/10.17170/kobra-202008061534>
- Bogner, A., & Menz, W. (2002). Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 7–29). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_1
- Bouma, J. (2020). Die Roelink-Brüder: Nachfolge in der Landwirtschaft. In B. Felden, A. Hack & C. Hoon (Hrsg.), *Fallstudien zum Management von Familienunternehmen. Teaching Cases für Lehre und praktische Anwendung* (S. 37–47). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27721-5_4
- Brunmayr, D. (2015). *Ungesicherte Hofnachfolge im biologischen Landbau: Eine qualitative Untersuchung in Oberösterreich* [Masterarbeit]. Universität für Bodenkultur Wien.
- Bundesagentur für Arbeit. (2025). BERUFENET: Betriebsleiter/in – landwirtschaftlich: Aufgaben und Tätigkeiten kompakt [Abgerufen am 09. November 2025].
- Calus, M., van Huylenbroeck, G., & van Lierde, D. (2008). The Relationship between Farm Succession and Farm Assets on Belgian Farms. *Sociologia Ruralis*, 48(1), 38–56. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2008.00448.x>
- Cassidy, A. (2017). 'I like it – I just don't know what to do with it.': the student-successor in Irish family farming. *Irish Geography*, 50(2), 193–208. <https://doi.org/10.55650/igi.2017.1322>
- Cassidy, A., & McGrath, B. (2014). The Relationship between 'Non-successor' Farm Offspring and the Continuity of the Irish Family Farm. *Sociologia Ruralis*, 54(4), 399–416. <https://doi.org/10.1111/soru.12054>

- Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2013). Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3–22. <https://doi.org/10.1002/agr.21328>
- Conway, S. F., McDonagh, J., Farrell, M., & Kinsella, A. (2017). Uncovering obstacles: The exercise of symbolic power in the complex arena of intergenerational family farm transfer. *Journal of Rural Studies*, 54, 60–75. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.06.007>
- Curtiss, J., & Forstner, B. (2020). Verkauf und Rückpacht von Agrarflächen (Sale and lease back): Analyse und Bewertung aus betriebswirtschaftlicher Sicht (Thünen Working Paper Nr. 155). Thünen-Institut für Betriebswirtschaft. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.305509>
- DLG. (2023a). Kooperationen in der Landwirtschaft: Erfolgreich gründen, zusammenarbeiten, beenden [Abgerufen am 09. November 2025].
- DLG. (2023b). Vollkooperationen: Kooperationen in der Landwirtschaft [Abgerufen am 09. November 2025].
- Duesberg, S., Bogue, P., & Renwick, A. (2017). Retirement farming or sustainable growth – land transfer choices for farmers without a successor. *Land Use Policy*, 61, 526–535. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.12.007>
- Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F., & St.-Cyr, L. (1995). Factors That Influence the Next Generation's Decision to Take Over the Family Farm. *Family Business Review*, 8(2), 99–120. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00099.x>
- Ebert, P. (2021). Nachhaltige Landwirtschaft und die Bodenfrage: Alternative Eigentums- und Finanzierungsmodelle für landwirtschaftlichen Boden [Masterarbeit]. Universität Bayreuth.
- Errington, A. (1998). The intergenerational transfer of managerial control in the farm-family business: A comparative study of England, France and Canada. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 5(2), 123–136. <https://doi.org/10.1080/13892249885300241>
- Errington, A. (2002). Handing Over the Reins: A Comparative Study of Intergenerational Farm Transfers in England, France and Canada. 10th EAAE Congress 'Exploring Diversity in the European Agri-Food System'. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.24905>
- Eurostat. (2021). Glossar: Landwirtschaftlicher Betrieb [Abgerufen am 09. November 2025].
- Eurostat. (2024). Share of family farms by NUTS 2 region [Abgerufen am 09. November 2025].
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301–325. <https://doi.org/10.2139/ssrn.94034>
- Felden, B., Hack, A., & Hoon, C. (2019). Management von Familienunternehmen: Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente (2. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24058-5>
- Fettel, J. (1967). Die Betriebsverpachtung. In K. Alewell (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Beiträge zur Morphologie von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und Genossenschaften (S. 117–125). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-663-14824-1_9
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2020). Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme (2. Aufl.). Facultas. <https://doi.org/10.36198/9783838552804>
- Garner, E., & De la O Campos, A. P. (2014). Identifying the “family farm”: An informal discussion of the concepts and definitions (ESA Working Paper Nr. 14-10). Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.288978>
- Gasson, R., Crow, G., Errington, A., Hutson, J., Marsden, T., & Winter, D. M. (1988). The Farm as a Family Business: A Review. *Journal of Agricultural Economics*, 39(1), 1–41. <https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.1988.tb00560.x>
- Gasson, R., & Errington, A. (1993). *The Farm Family Business*. CAB International.
- Glauben, T., Tietje, H., & Weiss, C. R. (2002). Intergenerational Succession on Family Farms: Evidence from Survey Data (FE Working Paper Nr. 0202). Universität Kiel.
- Glover, J. L. (2013). Capital usage in family farm businesses. *Journal of Family Business Management*, 3(2), 136–162. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2013-0001>
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Helfferich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 875–892). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_55
- Hennessy, T. C., & Rehman, T. (2007). An Investigation into Factors Affecting the Occupational Choices of Nominated Farm Heirs in Ireland. *Journal of Agricultural Economics*, 58(1), 61–75. <https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.2007.00078.x>
- Hildenbrand, B. (2011). Familienbetriebe als “Familien eigener Art”. In F. B. Simon (Hrsg.), *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft* (3. Aufl., S. 115–144). Auer Verlag.
- Hof sucht Bauer. (2024). Außerfamiliäre Hofnachfolge [Abgerufen am 09. November 2025].
- Horvath, K. (2022). Forschungsfragen. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 35–50). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_2
- Ingram, J., & Kirwan, J. (2011). Matching new entrants and retiring farmers through farm joint ventures: Insights from the Fresh Start Initiative in Cornwall, UK. *Land Use Policy*, 28(4), 917–927. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2011.04.001>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Joosse, S., & Grubbström, A. (2017). Continuity in farming – Not just family business. *Journal of Rural Studies*, 50, 198–208. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.11.018>
- Klischat, U., Klischat, U., & Habermann, I. (2001). Erfolgsbestimmende Faktoren in landwirtschaftlichen Kooperationen aus der Sicht von Betroffenen [Schriftenreihe der Rentenbank, Band 15. https://www.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Rentenbank_Schriftenreihe_Band15.pdf, abgerufen am 09. November 2025]. In Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.), *Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel* (S. 179–220). Landwirtschaftliche Rentenbank.
- Korzenszky, A. (2019). Extrafamilial farm succession: an adaptive strategy contributing to the renewal of peasantries in Austria. *Canadian Journal of Development Studies*, 40(2), 291–308. <https://doi.org/10.1080/02255189.2018.1517301>
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Aufl.). Beltz.
- Kusserow, K. M. (2022). Altern in der Landwirtschaft als gesellschaftliche Herausforderung: Eine Analyse von Erwerbsbiographien selbstständiger Landwirte. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37883-7>
- Laband, D. N., & Lentz, B. F. (1983). Like Father, like Son: Toward an Economic Theory of Occupational Following. *Southern Economic Journal*, 50(2), 474–493. <https://doi.org/10.2307/1058220>
- Larcher, M., & Vogel, S. (2009). Geschlechterspezifische Unterschiede im Hofübergabeprozess in Österreich [<https://oega.boku.ac.at/2025/03/28/aelttere-journal-ausgaben-oega-jahrbuecher>, abgerufen am 09. November 2025]. *Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies*, 18(2), 67–78.
- Lipinsky, E. E. (1969). Zur Betrachtung von Bodeneigentum und Betrieb in der Agrarstrukturpolitik [Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 6. <https://hdl.handle.net/10419/238688>]. In G. Schmitt (Hrsg.), *Möglichkeiten und Grenzen der Agrarpolitik in der EWG* (S. 231–234). BIV Verlagsgesellschaft.
- Lobley, M. (2010). Succession in the Family Farm Business [https://www.iaagr.com/content/large/journals/jofm/volume_13/jofm-vol13-no12-pages-839-851.pdf, abgerufen am 09. November 2025]. *Journal of Farm Management*, 13(12), 839–851.
- Lobley, M., & Baker, J. R. (2016). Succession and Retirement in Family Farm Businesses. In J. R. Baker, M. R. Lobley & I. Whitehead (Hrsg.), *Keeping it in the Family. International Perspectives on Succession and Retirement on Family Farms* (S. 1–19). Routledge.

- Lobley, M., Baker, J. R., & Whitehead, I. (2010). Farm succession and retirement: Some international comparisons. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(1), 49–64. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2010.011.009>
- Mann, K. H. (2001). Darstellung erfolgreicher Kooperationen und Analyse der Erfolgsfaktoren [Schriftenreihe der Rentenbank, Band 15. https://www.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Rentenbank_Schriftenreihe_Band15_.pdf, abgerufen am 09. November 2025]. In Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.), *Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel* (S. 55–97). Landwirtschaftliche Rentenbank.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. Aufl.). Beltz.
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7. Aufl.). Beltz.
- Meier, O., & Schier, G. (2016). The Early Succession Stage of a Family Firm: Exploring the Role of Agency Rationales and Stewardship Attitudes. *Family Business Review*, 29(3), 256–277. <https://doi.org/10.1177/0894486516646260>
- Metz, M., Nobelmann, M., & Rieken, H. (2019). Keine Angst vorm Scheitern! Erfolgreiche außerfamiliäre Hofnachfolge hat keine Blaupause [<https://orgprints.org/36123/>]. 15. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 71–93). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_3
- Plana-Farran, M., & Gallizo, J. L. (2021). The Survival of Family Farms: Socioemotional Wealth (SEW) and Factors Affecting Intention to Continue the Business. *Agriculture*, 11, 520–536. <https://doi.org/10.3390/agriculture11060520>
- Pöchtrager, S. (2003). *Die Bedeutung von Kooperationen für Betriebe und Regionen zur Erhaltung des Grünlandes im Berggebiet* (Techn. Ber.) (https://raumberg-gumpenstein.at/jdownloads/Tagungen/Expertenforum/Expertenforum_2003/2e_2003_poechtrager.pdf). Bundesanstalt für alpenländische Landwirtschaft Gumpenstein.
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2022). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 123–142). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_7
- Quendler, E., Brückler, M., & Resl, T. (2015). *Außerfamiliäre Hofübergabe in Österreich: Bedarfsstudie für eine Informations- und Bildungsoffensive basierend auf österreichweiten Befragungen von LandwirtInnen* (Techn. Ber.) (https://www.zukunft-bauernhof.at/wp-content/uploads/2017/10/Bedarfsstudie_Ausserfamiliare_Hofuebergabe_AWI_Juni_2015_ohne_Anhang-1.pdf, abgerufen am 09. November 2025). Bundesanstalt für Agrarwirtschaft.
- Rech, L. R., Binotto, E., Cremon, T., & Bunsit, T. (2021). What are the options for farm succession? Models for farm business continuity. *Journal of Rural Studies*, 88, 272–278. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.09.022>
- Rosemann, U., & Stephany, R. (2025). Bewirtschaftungs- statt Pachtvertrag. *top agrar*, 8, 30–33.
- Schreier, M., Echterhoff, G., Bauer, J. F., Weydmann, N., & Hussy, W. (2023). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (3. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66673-9>
- Schwerdtle, J. G. (2001). Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft [Schriftenreihe der Rentenbank, Band 15. https://www.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Rentenbank_Schriftenreihe_Band15_.pdf, abgerufen am 09. November 2025]. In Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.), *Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel* (S. 7–52). Landwirtschaftliche Rentenbank.
- Shin, M. W., Kinsella, A., Hayden, M. T., & McNally, B. (2024). The role of collaborative farming in generational renewal and farm succession. *International Food and Agribusiness Management Review*, 27(1), 94–116. <https://doi.org/10.22434/ifamr2023.0070>
- Staehr, E. A. (2020). Management Succession Lessons Learned from Large Farm Businesses in Former East Germany. *Journal of Agribusiness*, 38(1), 35–44. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.307140>
- Statistisches Bundesamt. (2021). Hofnachfolge in landwirtschaftlichen Betrieben der Rechtsform Einzelunternehmen – 2020 [Abgerufen am 09. November 2025].
- Statistisches Bundesamt. (2024a). Landwirtschaftliche Betriebe nach Rechtsformen: Ergebnisse der Agrarstrukturerhebung 2023 [Abgerufen am 09. November 2025].
- Statistisches Bundesamt. (2024b). Rund 7 800 landwirtschaftliche Betriebe weniger seit dem Jahr 2020 [Abgerufen am 09. November 2025].
- Statistisches Bundesamt. (2024c). Statistischer Bericht – Landwirtschaftliche Betriebe – Arbeitskräfte und Berufsbildung der Betriebsleitung/Geschäftsführung – 2023 [Abgerufen am 09. November 2025].
- Stein, P. (2022). Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 143–162). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_8
- Süss-Reyes, J., & Fuetsch, E. (2016). The future of family farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies. *Journal of Rural Studies*, 47, 117–140. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.07.008>
- Süss-Reyes, J., Fuetsch, E., Keßler, A., & Frank, H. (2016). Erfolgsfaktoren landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich [Abgerufen am 09. November 2025].
- Tietje, H. (2004). *Hofnachfolge in Schleswig-Holstein* [Dissertation]. Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.
- Verordnung (EU) 2018/1091 des Europäischen Parlaments und des Rates. (2018). vom 18. Juli 2018 über integrierte Statistiken zu landwirtschaftlichen Betrieben und zur Aufhebung der Verordnungen (EG) Nr. 1166/2008 und (EU) Nr. 1337/2011.
- Wolter, F. (2022). Sensitive und heikle Themen. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 359–370). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_22