



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search  
<http://ageconsearch.umn.edu>  
[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

---

Kühnle, E.: Ökonomik der Diversifikation in landwirtschaftlichen Großunternehmen in den neuen Bundesländern. In: Heißenhuber, A.; Hoffmann, H.; von Urff, W.: Land- und Ernährungswirtschaft in einer erweiterten EU. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 34, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1998), S.379-389.

---



# ÖKONOMIK DER DIVERSIFIKATION IN LANDWIRTSCHAFTLICHEN GROSUNTERNEHMEN IN DEN NEUEN BUNDESLÄNDERN

von

E. KÜHNLE\*

## 1 Problemstellung

Im folgenden Beitrag werden mögliche Ziele einer Unternehmensdiversifikation erörtert. Anhand von empirischen Daten soll gezeigt werden, welche Ziele bei der Diversifikation landwirtschaftlicher Großunternehmen in den neuen Bundesländern von Bedeutung sind und inwieweit die gesteckten Ziele erreicht werden.

## 2 Begriffsbestimmung

In Wissenschaft und Praxis finden sich zum Teil sehr unterschiedliche Auffassungen was unter dem Begriff Diversifikation zu verstehen ist. Es ist daher notwendig, den Begriff eindeutig abzugrenzen.

Die bekannteste Begriffsdefinition wurde von ANSOFF (1957, S. 113 ff) formuliert. Er sieht Diversifikation als eine von vier möglichen Wachstumsstrategien eines Unternehmens. Die vier Wachstumsstrategien werden mit Hilfe der Produkt / Markt-Matrix (vgl.: Abbildung 1) gegeneinander abgegrenzt.

Abbildung 1: Produkt / Markt - Matrix

	Markt		
Produkt		alt	neu
alt		Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu		Produktentwicklung	Diversifikation

Quelle: Ansoff; (1957), S. 114

### Wachstumsstrategien:

1. Marktdurchdringung ist eine Umsatzsteigerung in derzeit bearbeiteten Märkten, bei den vorhandenen Kunden oder durch das Anwerben neuer Kunden für die momentane Produktpalette.
2. Marktentwicklung ist eine Strategie zur Absatzsteigerung, bei der neue Märkte (Kundengruppen oder Regionen) für die bereits angebotenen Produkte erschlossen werden.
3. Soll das Wachstum durch Produktentwicklung erfolgen, dann werden Produkte mit abweichenden Eigenschaften oder ganz neue Produkte auf bestehenden Märkten abgesetzt.

\* Dipl.-Ing. sc. agr. Ernst Kühnle, Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre 410A, Universität Hohenheim, 70593 Stuttgart

4. „Diversification is the final alternative. It calls for a simultaneous departure from a present product line and the present market structure (ANSOFF 1957, S. 114).“

Die Definition nach ANSOFF wirft sofort das Problem auf, was ist ein neuer Markt bzw. was ist ein neues Produkt? Nimmt beispielsweise ein Marktfruchtbaubetrieb zum ersten Mal Öl-lein in seine Fruchtfolge auf, ist dies aus betrieblicher Sicht ein neues Produkt, das auf einem für den Betrieb neuen Markt abgesetzt wird. Betrachtet man den Sachverhalt allerdings nicht aus betrieblicher Sicht, produziert der Betrieb weiterhin nur Marktfrüchte.

Der Arbeitskreis Diversifizierung der Schmalenbach-Gesellschaft (LÜTTRINGHAUS 1973, S. 293 ff) hat wegen der Abgrenzungsprobleme Diversifizierung definiert als:

- „das Vorliegen einer Leistung, die für das jeweilige Unternehmen so neuartig ist, daß sie einen neuen Markt begründet oder
- die Erschließung eines Marktes, der für das jeweilige Unternehmen so neuartig ist, daß er zu einer neuen Leistung führt,
- wobei die Absicht einer dauerhaften Fortführung sowohl des Kernprogramms als auch des neuen Leistungsbereiches besteht (LÜTTRINGHAUS 1973, S. 298).“

Im Rahmen einer großangelegten Befragung ist die Begriffsdefinition des Arbeitskreises Diversifikation der Schmalenbach-Gesellschaft praktisch nicht anwendbar, denn sie erfordert die Möglichkeit des Rückfragens in den Unternehmen. In der Regel wird aus diesem Grund auf die Wirtschaftssystematik der offiziellen Statistik zurückgegriffen. Von Diversifizierung wird in diesem Zusammenhang gesprochen, wenn sich die ersten zwei, drei oder vier Stellen der statistischen Codierung unterscheiden (GORT 1962, S. 8 ff; BÜHNER 1983, S. 1023 ff; JAQUEMINN und BERRY 1979, S. 359 ff).

Für diese Studie wurde festgelegt, daß eine Diversifikation in der Landwirtschaft gegeben ist, wenn ein landwirtschaftlich geprägtes Unternehmen außerhalb der Pflanzen- und Tierproduktion wirtschaftlich aktiv ist. Die Abgrenzung der Landwirtschaft zu anderen Produkt-Markt - Bereichen und die Abgrenzung dieser gegeneinander erfolgt mit Hilfe der Systematik der Wirtschaftszweige (STATISTISCHES BUNDESAMT 1979). Es wird die zweistellige statistische Codierung verwendet. Diese Codierung differenziert 33 erwerbswirtschaftliche Unterabteilungen, wobei die Land- und Forstwirtschaft eine dieser 33 darstellt.

### 3 Datengrundlage

Statistische Daten zur Bedeutung der Diversifikation in der Landwirtschaft sind in den neuen Bundesländern bislang nicht verfügbar. Die derzeit vorliegenden Studien zur Diversifikation landwirtschaftlicher Unternehmen beziehen sich ausschließlich auf die alten Bundesländer (BÖCKMANN und MOSE 1994; KUHNERT und WIRTHGEN 1996). Somit war es erforderlich, eine großflächige Datenerhebung durchzuführen, um Daten zur Diversifikation von landwirtschaftlichen Großbetrieben der neuen Bundesländer zu erhalten. Im Rahmen einer schriftlichen Befragung wurden im Frühjahr 1996 1313 Fragebogen versandt. Eine repräsentative Umfrage ist in diesem Rahmen nicht möglich gewesen, da aus technischen Gründen nicht auf die vollständige Grundgesamtheit aller Betriebe zurückgegriffen werden konnte. Es gingen 425 Rückmeldungen ein. 215 Rückmeldungen bzw. Fragebogen entsprachen nicht den Selektionskriterien und wurden deshalb verworfen. Sie gliedern sich in 100 Rückmeldungen von Betrieben in Liquidation, Kleinbetriebe (unter 250 ha und unter 5 Arbeitskräften) oder Antwortverweigerungen und 115 Fragebogen, die größere Lücken aufwiesen. Die Produktions- und Betriebsstruktur des landwirtschaftlichen Bereiches der befragten Unternehmen hat sich durch den Ausschluß der 115 lückenhaften Fragebogen nicht signifikant verändert (t-Test;  $q < 0,05$ ). In die Auswertung einbezogen wurden somit 210 Fragebogen.

Zur Befragung ist noch anzumerken, daß sich die erhobenen Daten nicht auf einen Betrieb beziehen sondern auf ein Unternehmen. „Hierbei kennzeichnet die Unternehmung<sup>1</sup> den umfassenden Begriff, während der Betrieb nur den technischen Produktionsbereich charakterisiert (COSTEN 1995, S. 967).“ Ein Unternehmen ist „...eine unter einheitlicher und selbständiger Führung stehende wirtschaftliche, finanzielle und rechtliche Einheit mit erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung. Ein Unternehmen kann aus einem oder mehreren landwirtschaftlichen oder gewerblichen Betrieben bestehen (HLBS HEFT 14, 1996, S. 9)“. Liegt eine Konzernstruktur vor, wird hier, im Gegensatz zur offiziellen Statistik, von einem Unternehmen ausgegangen. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht nicht die rechtliche Einheit sondern die wirtschaftliche und finanzielle Einheit. Eine Genossenschaft, die beispielsweise Milchviehhaltung betreibt und aus fördertechnischen Gründen je eine Tochtergesellschaft Mutterkuhhaltung und Fleischerei gegründet hat, wird als ein Unternehmen mit den zwei Bereichen Landwirtschaft und Fleischerei geführt.

#### 4 Bedeutung der Diversifikation in landwirtschaftlichen Großbetrieben

Zur besseren Einordnung der erhobenen Daten wurden zunächst einige Strukturdaten denen des Agrarberichts 1997 gegenübergestellt (vgl. Tabelle 1). Die erhobenen Daten wurden mit denen der juristischen Personen verglichen, denn von den beantworteten Fragebogen stammen nur 2 % von natürlichen Personen.

**Tabelle 1:** Strukturdatenvergleich der Befragungsdaten mit dem Agrarbericht 1997

		BML- Testbetriebe jur. Perso- nen (n=298)	alle be- fragten Unter- nehmen (n=210)	diversi- fiziert (n=108)	nicht diversi- fiziert (n=102)
Betriebsform Landwirtschaft					
davon Futterbau	%	47,0	42,9	38,9	47,1
davon Marktfruchtbau	%	40,9	41,0	41,7	40,2
davon Gemischtbetriebe	%	10,7	13,3	16,7	9,8
davon sonstige Betriebs- formen	%	1,4	2,8	2,7	2,9
landwirtschaftl. Nutzfläche	ha LF	1451	1692	1907	1465
Ackerzahl	AZ	39,1 <sup>1)</sup>	39,6	38,9	40,3
VE / 100 ha LF	VE/100 ha	69,4	65,6	70,0	60,9
Arbeitskräfte Landwirt- schaft <sup>2)</sup>	AK/100 ha	1,67	1,67	1,69	1,65

1) Rückgerechnet aus dem Vergleichswert

2) Nur Arbeitskräfte in der landwirtschaftlichen Produktion

Quellen: BML 1997 und eigene Erhebungen 1996

Es zeigt sich, daß die nicht diversifizierten Unternehmen der Befragung durchaus mit den Betrieben der Agrarberichterstattung vergleichbar sind. Die außerlandwirtschaftlich aktiven Unternehmen sind dies nur bezüglich des Viehbesatzes und der Arbeitskräfte in der Landwirtschaft pro Flächeneinheit. In der Verteilung auf die Betriebsformen und den Umfang der landwirtschaftlichen Nutzfläche unterscheiden sich die diversifizierten Unternehmen signifikant ( $\chi^2$ -Anpassungstest  $q < 0,05$ ; t-Test  $q < 0,05$ ) von den andern beiden Gruppen. Sie sind insgesamt größer und in ihrer landwirtschaftlichen Produktionsstruktur weniger stark spezialisiert.

<sup>1</sup>    Synonym für Unternehmen

Aus Tabelle 1 wird ersichtlich, daß von den 210 befragten Unternehmen 108 bzw. 51 % außerlandwirtschaftlich tätig sind. Diese Zahl sagt aber noch nichts über die Bedeutung der Diversifikation in den Unternehmen aus. Zur Messung des Grades der Diversifikation werden häufig Maßstäbe wie relative Umsatz- und Erfolgsanteile verwendet (SCHÜLE 1992, S. 94). Da bereits der Pre-Test zeigte, daß die Agrarunternehmen in diesem Bereich keine Angaben machen wollten oder konnten, mußte eine andere Lösung gesucht werden. Als ein sehr gut geeigneter Maßstab erwies sich die Zahl der Arbeitskräfte. Diese wurde in drei Gruppen: landwirtschaftliche Produktion, Nebenbetriebe und sonstige (Summe aus Leitung, Verwaltung und innerbetriebliche Dienstleistungen) eingeteilt. Daraus ergeben sich die in Tabelle 2 dargestellten Zahlen.

**Tabelle 2:** Arbeitskräfte in den befragten Unternehmen

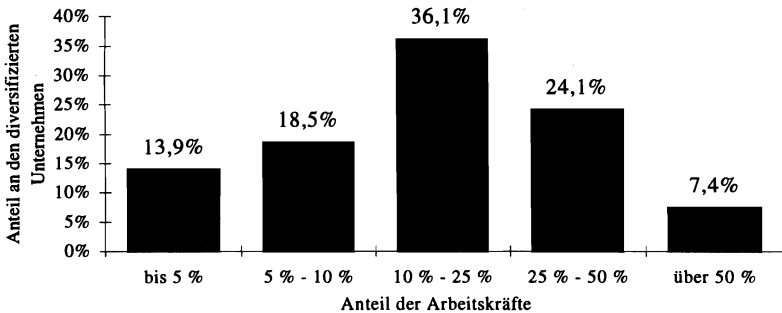
		alle Betriebe (n=210)	diversifiziert (n=108)	nicht diversifiziert (n=102)
Arbeitskräfte gesamt	AK	43,1	56,1	29,4
davon landw. Produktion	AK	28,3	32,3	24,1
davon außerlandw. Bereiche	AK	8,0	15,4	5,3
davon sonstige Arbeitskräfte	AK	6,8	8,4	0,0

Quelle: Eigene Erhebungen 1996

Im Durchschnitt aller Betriebe sind 18,6 % der Mitarbeiter in einem außerlandwirtschaftlichen Bereich beschäftigt. Wenn man beabsichtigt, diese Zahl mit den Daten aus dem Agrarbericht zu vergleichen, treten erhebliche Probleme auf. Der Agrarbericht 1996 weist bei den juristischen Personen 44,9 Arbeitskräfte im Bereich Landwirtschaft und 1,5 Arbeitskräfte in anderen Unternehmensbereichen aus, gilt aber in bezug auf die juristischen Personen als nicht repräsentativ (BML 1996). Der Agrarbericht 1997 ist durch methodische Veränderungen nicht direkt mit dem Bericht des Vorjahrs vergleichbar, aber repräsentativ (BML 1997). Die methodischen Veränderungen zwischen den Jahren 1996 und 1997 haben auch eine andere Untergliederung der Arbeitskräfte bei juristischen Personen zur Folge. Im 97er Bericht werden die Kategorien Leitung / Verwaltung, Pflanzen- / Tierproduktion und sonstige Arbeitskräfte unterschieden. Diese Gliederung entspricht nicht der Befragung. In der Befragung wurden Leitung, Verwaltung und innerbetriebliche Dienstleistungen zu sonstigen Arbeitskräften zusammengefaßt. Unterstellt man in den erhobenen Daten den gleichen Anteil an Leitungs- und Verwaltungsarbeitskräften wie im Agrarbericht 1997, ergeben sich im Durchschnitt der erhobenen Betriebe 9,6 sonstige Arbeitskräfte. Werden die sonstigen Arbeitskräfte wieder auf die Zahl der Arbeitskräfte insgesamt bezogen, ergibt sich ein Anteil der sonstigen Arbeitskräfte von 22,3% aus der eigenen Erhebung im Vergleich zu 18,6 % im Agrarbericht 1997. Folglich kann angenommen werden, daß die Bedeutung der außerlandwirtschaftlichen Betriebszweige durch die Daten der eigenen Erhebung gut abgebildet wird.

Der Anteil der Arbeitskräfte in außerlandwirtschaftlichen Bereichen an der Gesamtzahl verdeutlicht, daß diese Bereiche ein wichtiger Bestandteil der Agrarunternehmen sind.

**Abbildung 2:** Anteil der Arbeitskräfte im außerlandwirtschaftlichen Bereichen der untersuchten diversifizierten Unternehmen:



Quelle: Eigene Erhebungen 1996

In einem Drittel der außerlandwirtschaftlich aktiven Unternehmen sind bis zu 10 % der Mitarbeiter im gewerblichen Bereich beschäftigt. Bei diesen Unternehmen kann von einer untergeordneten Bedeutung der außerlandwirtschaftlichen Bereiche gesprochen werden. Von einer größeren Bedeutung der nichtlandwirtschaftlichen Bereiche ist in dem Drittel der Unternehmen auszugehen, die zwischen 10 % und 25 % der Mitarbeiter in diesem Bereich beschäftigen. Im verbleibenden Drittel der Unternehmen ist dieser Sektor ein wesentlicher Unternehmensbestandteil.

Von Interesse ist, neben den oben bereits dargestellten Zahlen, die Zahl der Beschäftigten in einzelnen Unternehmenszweigen. Die Häufigkeit der Nennungen und die Zahl der Beschäftigten für die wichtigsten Unternehmenszweige sind in Tabelle 3 dargestellt. Neben den in Tabelle 3 aufgelisteten Aktivitäten sind die 108 diversifizierten Unternehmen in weiteren 23 nicht-landwirtschaftlichen Zweigen aktiv. Insgesamt wurden 298 außerlandwirtschaftliche Unternehmensaktivitäten gezählt.

**Tabelle 3:** Bedeutung von einzelnen außerlandwirtschaftlichen Bereichen

Außerlandwirtschaftliche Unternehmenszweige:	Zahl der aktiven Betriebe	durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter im Unternehmenszweig	durchschnittlicher Anteil der Mitarbeiter an den Beschäftigten
Agrartechnik	39	5,2	7,3 %
Baugewerbe	21	23,6	16,2 %
landw. Lohnunternehmen	19	1,7	3,5 %
Fleischerei	19	12,7	18,9 %
Lebensmitteleinzelhandel	17	9,0	13,3 %
Gastgewerbe und Tourismus	16	3,5	6,1 %
Landschaftspflege und Umweltschutz	14	5,2	8,1 %

Quelle: Eigene Erhebungen 1996

Bei diesen Ergebnissen ist zu beachten, daß im Baugewerbe und bei den Fleischereien einige wenige sehr große Betriebe den Durchschnitt stark beeinflussen. Werden die Ausreißer herausgenommen, fällt die Zahl der Arbeitskräfte im Baugewerbe auf durchschnittlich 5,8 und bei den Fleischereibetrieben auf 7,4. Bedenkt man, daß die diversifizierten Unternehmen



durchschnittlich 15,4 Arbeitskräfte außerhalb der Landwirtschaft beschäftigt haben, kann dies nur durch mehrere nichtlandwirtschaftliche Bereiche in einem Unternehmen erreicht werden. Der Anteil der Unternehmen mit mehreren außerlandwirtschaftlichen Bereichen liegt bei 73 %, wobei die Mehrzahl (49 %) zwei oder drei Bereiche aufweisen.

## 5 Ziele der Unternehmensdiversifikation

Die durch eine Unternehmensdiversifikation verfolgten Ziele können sehr vielfältig sein. Alle in der Literatur diskutierten Ziele darzustellen, ist in diesem Rahmen nicht möglich (SCHÜLE 1992, S. 14 ff; MOHREN 1996, S. 38 ff; JACOBS 1992, S. 13 ff). Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden die wichtigsten theoretischen Erklärungsansätze in vier Zielgruppen zusammengefaßt:

1. Effizienzziele,
2. Risikoziele,
3. Wachstumsziele und
4. Managementziele.

Zur Bestimmung der Relevanz der vier Zielgruppen im Rahmen der Unternehmensdiversifikation wurden die Betriebsleiter nach ihren Einschätzungen der Veränderungen bei einem außerlandwirtschaftlichen Engagement befragt. In Tabelle 4 sind die Erwartungen für die vier Zielgruppen Effizienz (Kostensenkung), Risikominderung, Erschließung von Wachstumsmärkten und Arbeitsplatzsicherung dargestellt. Sie sind jeweils getrennt für außerlandwirtschaftlich aktive und nicht aktive Unternehmen aufgeführt, denn es ist zu vermuten, daß nichtdiversifizierte Unternehmen deutlich negativere Erwartungen mit der Diversifikation verbinden, als die bereits aktiven Unternehmen.

**Tabelle 4:** Einschätzung der Veränderung bei einer Diversifikation

		Anteil der befragten Unternehmen		
		positiv	neutral	negativ
Kostensenkung:				
nicht diversifiziert	(n = 55)	43,6 %	36,4 %	20,0 %
diversifiziert	(n = 86)	54,6 %	34,9 %	10,5 %
Risikominderung im Unternehmen:				
nicht diversifiziert	(n = 63)	76,2 %	6,3 %	17,5 %
diversifiziert	(n = 90)	74,5 %	14,4 %	11,1 %
Erschließung eines Wachstumsmarktes:				
nicht diversifiziert	(n = 52)	63,4 %	30,8 %	5,8 %
diversifiziert	(n = 81)	64,7 %	29,6 %	3,7 %
Arbeitsplatzsicherung:				
nicht diversifiziert	(n = 61)	85,3 %	9,8 %	4,9 %
diversifiziert	(n = 98)	86,8 %	12,2 %	1,0 %

Quelle: Eigene Erhebungen 1996

Entgegen der Vermutung stimmen die Einschätzungen der diversifizierten Unternehmen mit denen der reinen Agrarproduzenten überein. Dies zeigt, daß landwirtschaftliche Großunternehmen grundsätzlich in der Diversifikation eine Chance für die Zukunft sehen. Der Anteil der Unternehmen mit positiven Erwartungen ist, bis auf die Minderung des Unternehmensrisikos, bei den bereits diversifizierten Unternehmen jeweils geringfügig höher als bei den nichtdiversifizierten. Die am häufigsten positiv eingestufte Erwartung ist die Arbeitsplatzsicherung, gefolgt von der Risikominderung. Die Meinung, daß es gelingt, Wachstumsmärkte zu erschließen und Kosten zu senken wurde nicht so häufig vertreten. Eine kurzfristige Steige-

rung der Rentabilität steht demnach nicht im Mittelpunkt der Überlegungen. Die langfristigen Möglichkeiten der Unternehmensentwicklung über die Erschließung von Wachstumsmärkten hat demgegenüber bereits einen höheren Stellenwert. Von noch größerer Bedeutung ist die Begrenzung des Risikos der Illiquidität, das durch zum Teil stark schwankende Erlöse an den Agrarmärkten verursacht wird. Die von den Befragten am häufigsten geäußerte Erwartung ist sozialer Natur. Sie beabsichtigen durch die Unternehmensdiversifikation Arbeitsplätze zu sichern. Die soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern ist demnach ein wesentliches Leitmotiv der Diversifikation in Agrarunternehmen.

## 6 Erreichung der Ziele

Wesentlich wichtiger als die Frage nach den angestrebten Zielen ist der Grad der Zielerreichung. Eine quantitative Messung der Zielerreichung wäre wünschenswert, ist aber leider derzeit nicht durchführbar, denn dies würde einheitliche Kostenrechnungen und langfristige Datenreihen voraussetzen. Aus den genannten Gründen muß die ökonomische Analyse auf qualitative Aussagen der Befragten zurückgreifen. Um möglichst detaillierte Aussagen zu erhalten, wurden die vier Diversifikationsbereiche: vorgelagerte, nachgelagerte, artverwandte und sonstige unterschieden<sup>2</sup>. Die Befragten stufen die Wirkungen dieser Diversifikationsbereiche auf das Agrarunternehmen in die Kategorien positiv, neutral und negativ ein<sup>3</sup>. Für die Produktionskosten sind die Ergebnisse in Tabelle 5 zusammengefaßt.

**Tabelle 5:** Wirkungen der Diversifikation auf die Produktionskosten der Landwirtschaft

		Anteile bei diversifizierten Unternehmen		
		positiv	neutral	negativ
vorgelagerter Bereich	(n = 45)	75,5 %	15,6 %	8,9 %
nachgelagerter Bereich	(n = 33)	78,8 %	18,2 %	3,0 %
artverwandte Bereiche	(n = 19)	63,2 %	36,8 %	0,0 %
sonstige Bereiche	(n = 34)	38,2 %	53,0 %	8,8 %

Quelle: Eigene Erhebungen 1996

In Tabelle 5 ist deutlich zu erkennen, daß nach Meinung der Befragten auf der Seite der Produktionskosten nahezu keine negativen Effekte im landwirtschaftlichen Bereich auftreten. Im Gegenteil, eine Diversifikation in der Landwirtschaft verbundener Bereiche führt dazu, daß die Produktionskosten sinken. Überwiegend ohne Einfluß auf die Produktionskosten sind, wie erwartet, die Aktivitäten in den sonstigen Bereichen.

Ein anderes Bild ergibt sich allerdings für die Gemeinkosten (vgl. Tabelle 6).

**Tabelle 6:** Wirkungen der Diversifikation auf die Gemeinkosten der Unternehmen

		Anteile bei diversifizierten Unternehmen		
		positiv	neutral	negativ
vorgelagerter Bereich	(n = 43)	53,5 %	37,2 %	9,3 %
nachgelagerter Bereich	(n = 33)	21,2 %	42,4 %	36,4 %
artverwandte Bereiche	(n = 21)	33,3 %	57,2 %	9,5 %
sonstige Bereiche	(n = 37)	43,3 %	37,8 %	18,9 %

Quelle: Eigene Erhebungen 1996

<sup>2</sup> Vorgelagerter Bereich: Agrartechnik, Futtermittelindustrie, landwirtschaftliche Lohnunternehmen, usw.  
 nachgelagerter Bereich: Ernährungsgewerbe, Großhandel mit Agrarerzeugnissen, Lebensmitteleinzelhandel, usw.  
 artverwandter Bereich: Landschafts- und Gartenbau, Natur- und Umweltschutz, Abfallbeseitigung, usw.  
 sonstige Bereiche: Baugewerbe, Gastgewerbe und Tourismus, usw.

<sup>3</sup> Da nicht alle aktiven Unternehmen zu den Punkten Produktions-, Gemeinkosten und Unternehmensrisiko Angaben gemacht haben schwanken die Fallzahlen.

Die Gemeinkosten der Unternehmen können durch ein außerlandwirtschaftliches Engagement bei weitem nicht so positiv beeinflusst werden, wie die Produktionskosten in der Landwirtschaft. Dies ist auch nur dann möglich, wenn insbesondere die Arbeitskräfte in Leitung und Verwaltung zuvor nicht ausgelastet waren oder der Leitungs- und Verwaltungsaufwand unterproportional wächst. In 36,4 % der Fälle im nachgelagerten Bereich und in 18,9 % der Fälle in sonstigen Bereichen trat genau das Gegenteil ein. Die neuen Bereiche zeigten negative Effekte bei den Gemeinkosten.

Im Punkt Risikominderung sind ebenfalls deutliche Unterschiede zwischen den Diversifikationszweigen zu erkennen (vgl. Tabelle 7).

**Tabelle 7:** Wirkungen der Diversifikation auf das Unternehmensrisiko

		Anteile bei diversifizierten Unternehmen		
		positiv	neutral	negativ
vorgelagerter Bereich	(n = 43)	60,5 %	27,9 %	11,6 %
nachgelagerter Bereich	(n = 38)	42,2 %	28,9 %	28,9 %
artverwandte Bereiche	(n = 21)	33,3 %	57,2 %	9,5 %
sonstige Bereiche	(n = 34)	47,1 %	38,2 %	14,7 %

Quelle: Eigene Erhebungen 1996

Sehr positiv für eine Risikominderung ist nach Angaben der Unternehmen vor allem ein Engagement im vorgelagerten Bereich. Am schlechtesten wurde wiederum der nachgelagerte Bereich bewertet. Ein Engagement in der Ernährungsindustrie und im Handel mit Agrarprodukten führt am häufigsten zu einer Risikosteigerung. Die Angaben entsprechen insbesondere im vorgelagerten und artverwandten Bereich nicht der Erwartung, daß das Unternehmensrisiko weiter sinkt, je weniger die Bereiche eines diversifizierten Unternehmens miteinander in Verbindung stehen (LEHMANN 1993, S. 54 ff). Offensichtlich werden die von den Unternehmen erwarteten Effekte durch die branchenspezifischen Risiken überlagert.

Beabsichtigt ein Unternehmen in einem bestimmten Bereich zu expandieren, ist davon auszugehen, daß es darin eine Entwicklungsmöglichkeit sieht. Aus betrieblicher Sicht muß es sich somit um einen Wachstumsmarkt handeln. Darüber hinaus wird durch die Expansion das Leitmotiv der Diversifikation - die Sicherung bestehender Arbeitsplätze - verfolgt. Über die Expansionsabsichten können demnach die zwei Ziele, Erschließung eines Wachstumsmarktes und Arbeitsplatzsicherung, gemessen werden. Die Expansionsabsichten der im jeweiligen Bereich aktiven Unternehmen sind in Tabelle 8 dargestellt.

**Tabelle 8:** Expansionsabsichten bereits diversifizierter Unternehmen

		Unternehmen	
		mit Expansionsabsichten	ohne Expansionsabsichten
vorgelagerte Bereich	(n = 62)	21,0 %	79,0 %
nachgelagerte Bereich	(n = 46)	21,7 %	78,3 %
artverwandte Bereiche	(n = 21)	52,4 %	47,6 %
sonstige Bereiche	(n = 42)	40,5 %	59,5 %

Quelle: Eigene Erhebungen 1996

Am günstigsten werden die Bedingungen zur Unternehmensexpansion in den artverwandten und sonstigen Bereichen beurteilt. Im artverwandten Bereich gilt dies insbesondere für die Abfallbeseitigung, die von 10 Unternehmen genannt wurde und in den sonstigen Bereichen für den Sektor Gaststätten und Tourismus (8 Nennungen). In den der Landwirtschaft vor- und

nachgelagerten Bereichen liegt der Anteil der Unternehmen, die eine Expansion beabsichtigen, deutlich niedriger.

## 7 **Schlußfolgerungen**

Die oben dargestellten Ziele der Kostensenkung, Risikominderung, Erschließung von Wachstumsmärkten und Arbeitsplatzsicherung können durch eine Diversifikation landwirtschaftlicher Unternehmen erreicht werden. Je nachdem, in welchen Bereichen diversifiziert wird und wie das außerlandwirtschaftliche Engagement betrieben wird, stellt sich die Zielerreichung sehr unterschiedlich dar.

Der nachgelagerte Bereich ist der, in dem die meisten Unternehmen (78,9 %) eine positive Rückwirkung auf die Produktionskosten in der Landwirtschaft angeben. Die Produktion kann hier gezielter auf den Absatz ausgerichtet werden. Gleichzeitig ist es aber der Bereich mit den schlechtesten Ergebnissen bei den Gemeinkosten und dem höchsten Anteil der Unternehmen, der von einer Steigerung des Unternehmensrisikos ausgeht. Außerdem beabsichtigt hier nur ca. 1/5 dieser Unternehmen weiter zu expandieren. Die nachgelagerten Bereiche zeigen somit in den wichtigsten Punkten, dem Risiko und dem langfristigen Wachstum, die größten Schwächen. Dies ist auch nicht verwunderlich, denn das Agrarunternehmen hat seinen Leistungsumfang nur um eine Stufe in Richtung Endverbraucher ausgeweitet. Dadurch bekommen die Unternehmen die Absatzrisiken und -begrenzungen direkter zu spüren. Der nachgelagerte Bereich ist somit nur bedingt als Diversifikationsfeld für Agrarunternehmen geeignet.

Sowohl bei den Produktions- als auch bei den Gemeinkosten haben nach Angaben der Befragten in den Geschäftsbereichen wie z.B. landwirtschaftliche Lohnunternehmen und Agrartechnikbetriebe Kostensenkungen für den Hauptbereich zur Folge. Hier werden eindeutige Synergiepotentiale durch eine bessere Auslastung von Maschinen und Know-how genutzt. Die befragten Unternehmen gehen auch in 60,5 % der Fälle von einer Minderung des Unternehmensrisikos aus. In diesem Zusammenhang wirken sich die Verringerung von Ausfallzeiten, die besseren Instandsetzungsmöglichkeiten und der größere Maschinenpark positiv auf das Risiko aus. Die hohe Zahl von 63 aktiven Unternehmen und der geringe Anteil (21 %) von Unternehmen, die beabsichtigen zu expandieren, zeigt, daß die vorhandenen Potentiale bereits weitgehend genutzt werden. Folglich ist der vorgelagerte Bereich aus Aspekten der Rentabilität zwar sehr interessant, bietet aber langfristig keine großen Entwicklungsmöglichkeiten.

Die sonstigen Bereiche, die nicht direkt mit der Landwirtschaft in Verbindung stehen, haben nach Meinung der Befragten in der Mehrzahl der Fälle keine Bedeutung für die Produktionskosten in der Landwirtschaft. Die Folgen für die Gemeinkosten werden sehr unterschiedlich gewertet. Ein Teil der Betriebe (43,3 %) kann hier offensichtlich vorhandene Kapazitäten in Leitung und Verwaltung besser nutzen aber für 18,9 % der Unternehmen ist genau das Gegenteil eingetreten, denn sie geben steigende Gemeinkosten an. Sehr positiv stellen sich der Risikoaspekt und die Expansionsabsichten dar. Langfristig gesehen sind hier die Potentiale wesentlich besser als in den vor- und nachgelagerten Bereichen zu bewerten.

Tätigkeiten wie Landschaftspflege, Gartenbau, Umweltschutz und Abfallbeseitigung wirken sich nach Einschätzung der Befragten nicht negativ auf die Produktionskosten und nur in wenigen Fällen negativ auf die Gemeinkosten aus. Aktivitäten in diesen Bereichen ermöglichen eine höhere Auslastung der Landmaschinen und einen Arbeitsausgleich. Der Gesichtspunkt des Unternehmensrisikos ist in den meisten Fällen unbedeutend. Als sehr wichtig ist zu sehen, daß 52,4 % in diesem Bereich expandieren wollen. Für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ist der artverwandte Bereich geeignet. Allerdings ist zu sehen, daß es der Bereich ist,

in dem nur die wenigsten Unternehmen derzeit aktiv sind. Eine Sättigung kann somit sehr schnell erreicht sein.

## 8 Zusammenfassung

Der Beitrag definiert die Diversifikation in Agrarunternehmen als wirtschaftliche Aktivität eines landwirtschaftlich geprägten Unternehmens außerhalb der Pflanzen- und Tierproduktion. Anhand von empirischen Daten aus 210 Betrieben aus den neuen Bundesländern wird dargestellt, welche Bedeutung die Diversifikation für diese Unternehmen hat. Der ermittelte Anteil von durchschnittlich 18,6 % der Beschäftigten in außerlandwirtschaftlichen Bereichen zeigt, daß es sich hier um einen wichtigen Teil der Unternehmen handelt. Die wichtigsten Erwartungen, die mit der Diversifikation verknüpft werden, sind Kostensenkung bzw. Erlössteigerungen, Erschließung von Wachstumsmärkten, Risikominderung und Arbeitsplatzsicherung. Innerhalb dieser vier Ziele werden die Risikominderung zur Unternehmensstabilisierung und die Arbeitsplatzsicherung aus sozialer Verantwortung am häufigsten genannt. In den vier Aktivitätsfeldern vorgelagerter, nachgelagerter, artverwandter und sonstiger Bereiche werden die Erwartungen in unterschiedlichem Maße erfüllt. Am schwierigsten sind die gesteckten Ziele in den der Landwirtschaft vor- und nachgelagerten Bereichen zu erreichen. Dies ist auch verständlich, denn sie hängen letztendlich vom selben Markt ab. Einfacher gestaltet sich die Zielerreichung in den mit der Landwirtschaft nicht in Beziehung stehenden artverwandten und sonstigen Bereichen. Zu den sich sehr positiv darstellenden artverwandten Bereichen ist abschließend anzumerken, daß durch die geringe Zahl von derzeit aktiven Unternehmen die Chancen überbewertet sein können.

## Literaturverzeichnis

- ANSOFF, H. I.; (1957): *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, Vol. 35, S.113-124
- BML; (1996): *Agrarbericht der Bundesregierung 1996*, Bonn
- BML; (1997): *Agrarbericht der Bundesregierung 1997*, Bonn
- BÖCKMANN, M.; MOSE, I.; (1994): *Diversifizierung in der Landwirtschaft Niedersachsens - Weg in die Zukunft oder Weg ins Aus?* Vechta
- BÜHNER, R.; (1983): *Portfolio-Risikoanalyse der Unternehmensdiversifikation von Industrieaktiengesellschaften*, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jahrgang 53, Heft 11, S. 1023-1041
- CORSTEN, H. (Hrsg.); (1995): *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*, 3 Auflage, München
- GORT, M.; (1962): *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton
- HLBS; (1996): *Betriebswirtschaftliche Begriffe für die landwirtschaftliche Buchführung und Beratung*, Heft 14, 7. Auflage, Sankt Augustin
- JACOBS, S.; (1992): *Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation*, Wiesbaden
- JAQUEMIN, A. P.; BERRY, C. H., (1979): *Entropy measure of diversification and corporate growth*, The Journal of Industrial Economics, Vol. 27, S. 359-369
- KUHNERT, H.; WIRTHGEN, B.; (1996): *Einzelbetriebliche Diversifikation durch hofeigene Lebensmittelverarbeitung und Direktvermarktung*, Schriften der GeWiSoLa, Band 32, S. 443-452
- LEHMANN, R.; (1992): *Kann Diversifikation Werte schaffen?* Bern

- LÜTTRINGHAUS, G. (Hrsg.); (1973): *Diversifikationsprojekte - Betriebswirtschaftliche Probleme ihrer Planung, Organisation und Kontrolle*, Arbeitskreis Diversifikation der Schmalenbach-Gesellschaft, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jahrgang. 25, Heft 2, S. 293-335
- MOHREN, H.; (1996): *Entwicklungsfähigkeit diversifizierter Unternehmen*, Wiesbaden
- SCHÜLE, F. M.; (1992): *Diversifikation und Unternehmenserfolg*, Wiesbaden
- STATSOFT OF EUROPE: *Statistica/w 5.1.*
- STATISTISCHES BUNDESAMT; (1982): *Systematik der Wirtschaftszweige mit Betriebs- und ähnlichen Benennungen*, Ausgabe 1979, Stuttgart und Mainz