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

*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.*

SCHRIFTEN DER GESELLSCHAFT FÜR WIRTSCHAFTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN DES LANDBAUES E.V.

Wieland, R.: Holdingmodelle in der Landwirtschaft der neuen Bundesländer – Vorbild für zukünftige Organisationsformen der Agrarproduktion?. In: Kirschke, D.; Odening, M.; Schade, G.: Agrarstrukturentwicklungen und Agrarpolitik. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 32, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1996), S.433-442.

Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Bd. 32, 1996, S. 433- 442

HOLDINGMODELLE IN DER LANDWIRTSCHAFT DER NEUEN BUNDESLÄNDER - VORBILD FÜR ZUKÜNFTIGE ORGANISATIONSFORMEN DER AGRARPRODUKTION?

von

R. WIELAND*[1]

1 Einleitung

Der Begriff der Holding steht für eine in der Praxis häufig beobachtbare (hierarchische) Organisation von Konzernen, bei der mehrere Kapitalgesellschaften eines Verbundes unter eine einheitliche Leitung (gemeinsame Konzernpolitik) gestellt sind. Ist die einheitliche Leitung in einer übergeordneten Unternehmung gebündelt, spricht man gemeinhin von einer Holding oder auch einem Holdingkonzern (WÖHE 1990, S. 447).

Holdingkonzerne sind in einer Vielzahl von Fällen aus der Restruktrurierung von LPGen hervorgegangen. Im vorliegenden Beitrag werden auf der Basis von zwei Fallbeispielen die Vor- und Nachteile dieser für die Agrarproduktion bisher seltenen Organisationsform vorgestellt.

2 Gründe für die Entstehung von Holdingstrukturen in den neuen Bundesländern

Mit dem Übergang zur Marktwirtschaft waren die ehemaligen sozialistischen Großbetriebe mit einer Reihe von Anpassungsproblemen konfrontiert. Im wesentlichen sind hierbei zu nennen:

- Zerplitterung des Vermögens der Betriebe auf viele Eigentümer und ungewisse Rechtslage bezogen auf Eigentumsrückübertragung und Zusammenführung von Boden- und Gebäudeeigentum,
- Unteilbarkeit des Anlagevermögens (unter dem Aspekt der Verteilung auf viele Eigentümer und Verkleinerung von Betriebseinheiten),
- keine Erfahrung mit Marktprozessen und der Führung von Unternehmen der Marktwirtschaft,
- geringe Bereitschaft der Mitglieder zur eigenverantwortlichen unternehmerischen Tätigkeit und zur Einbringung von Risikokapital, Kapitalabzug durch ausscheidende Mitglieder.

Bereits im Jahr 1990/91 wurden in der Fachpresse gesellschaftsrechtliche Modelle als Lösung zumindest eines Teils der vorgestellten Probleme diskutiert(vgl. KOCH, MOLL und POGGENSEE 1991; KÖHNE 1991, 1993; NIES 1990; SEUSTER 1992). Als eine mögliche Form der Umwandlung bzw. des Übergangs zu marktwirtschaftlichen Organisations- und Eigentumsstrukturen wurde das sogenannte Betreibergesellschaftenmodell herausgestellt (vgl. KÖHNE 1991; KOCH, MOLL und POGGENSEE 1991):

---

* Dr. Regine Wieland, Deutsche Bank, Otto-Suhr-Allee 6/16, 10585 Berlin

[1] Der folgende Beitrag basiert auf einer Untersuchung aus dem Institut für Landwirtschaftliche und Gärtnerische Betriebslehre der Humboldt-Universität zu Berlin.

- Das LPG-Vermögen wird in einer Besitz- und Vermögensverwaltungsgesellschaft gebündelt.

- Daneben werden landwirtschaftliche Betreibergesellschaften als Tochterunternehmen gegründet, in die die landwirtschaftliche Produktion ausgelagert wird. Das (nutzbare) Anlagevermögen der Holdinggesellschaft fließt als eingebrachtes Sachkapital in die Betreibergesellschaften und/oder wird von den Betreibergesellschaften gepachtet.

- Die Holdinggesellschaft beschäftigt sich i.w.S. mit der Reorganisation der zersplitterten Eigentumsverhältnisse: Vermögensauseinandersetzung, Zusammenführung von Boden- und Gebäudeeigentum, Klärung ungewisser Eigentumszuordnungen. Als weitere Aufgabe übernimmt sie die Verwertung des nicht in den Betreibergesellschaften nutzbaren Vermögens.

Der Vorteil dieser Organisationsform wurde allgemein darin gesehen, daß sie Entwicklungsmöglichkeiten nach allen Seiten offenließ. Dabei sind zwei generelle Entwicklungslinien denkbar:

- Loslösung der Betreiberunternehmen von der Holdinggesellschaft (Management Buy Out) und gegebenenfalls Auflösung der Holdinggesellschaft sowie

- Verengung der Beziehungen zwischen Holding- und Betreibergesellschaften, indem z.B. der Holdingmutter weitere operative Geschäftsführungsfunktionen der Betreibergesellschaften übertragen werden, wie Kapitalbeschaffung, Vermarktung oder Koordination der wirtschaftlichen Aktivitäten der Betreibergesellschaften untereinander.

Als weitere Vorteile wurden neben der Verteilung bzw. Beschränkung des Haftungsrisikos Möglichkeiten neuer Formen der Kapitalbeschaffung, wie z.B. die Beteiligungsfinanzierung angeführt.

Allen Unternehmensverbindungen gemein sind systemimmanente Verteilungsprobleme: das Problem der Verteilung von Entscheidungs- und Weisungsrechten (Verantwortungsbereichen) sowie das Problem der Verteilung des Kooperations- bzw. Konzerngewinns.

Beide Problemfelder bilden das Herzstück in der vertraglichen Ausgestaltung von Unternehmensverbindungen (sowohl bei Kooperationen als auch bei Konzernen). Die vertraglich-institutionelle Ausgestaltung von Holdingkonzernen als Reorganisationsform für ehemalige LGPen stellte ein über diese Bereiche hinausgehendes Problem dar. Es bestanden wenig Erfahrungen mit Unternehmensverbindungen zwischen Kapitalgesellschaften in der landwirtschaftlichen Praxis. Der Bezug auf vergleichbare Konstruktionen in anderen Wirtschaftsbereichen war erschwert durch die für die Umwandlung von LPGen maßgeblichen Rechtsbestimmungen (LAG) sowie allgemein den für den Agrarsektor spezifischen institutionellen Rahmenbedingungen (Steuergesetzgebung, staatliche Förderung).

In einer Vielzahl von Fällen wurde das oben beschriebene Modell bei der Umwandlung der ehemals sozialistischen Betriebe in marktwirtschaftliche Unternehmen gewählt. Die Dominanz dieser für den Agrarsektor besonderen Organisationsformen ist zur Zeit statistisch noch nicht nachweisbar, wird aber generell von Fachvertretern herausgestellt, wie z.B. auch an der Berichterstattung in der Fachpresse zu sehen ist (vgl. ISERMEYER 1995).

Generell stellt sich dabei die Frage, ob Holdingkonstruktionen lediglich eine Übergangsphase auf dem Weg zum für die alten Bundesländer typischen Einzelunternehmen darstellen oder sich hieraus Entwicklungspotentiale für neue und bekannte Organisationsformen der Agrarproduktion ableiten lassen. Ebenfalls stellt sich die Frage, wie gut diese Organisationsformen

in der Lage waren bzw. sind, die Problemlagen der ehemaligen LPGen - hier insbesondere die Reorganisation der Verfügungsrechte und Alternativen der Kapitalbeschaffung - zu lösen.

3 Landwirtschaftliche Holdingmodelle in der Praxis

Die im folgenden vorgestellten Fallbeispiele wurden im Rahmen einer Untersuchung über die Restrukturierung von LPGen analysiert (WIELAND 1995)[2]. Es werden die Ausgangssituation sowie der derzeitige Entwicklungsstand wiedergegeben. Im Vordergrund steht dabei

- die Reorganisation der Eigentums- und Verfügungsrechte,
- die Reorganisation der Entscheidungsbereiche und (finanziellen und haftungsrechtlichen) Abhängigkeiten der Unternehmen untereinander,
- die bisher erzielten wirtschaftlichen Ergebnisse (im Verbund insgesamt) und
- Zukunftsperspektiven (aus der Sicht der Geschäftsführungen).

Um die Dimension der Herausbildung von Verbundunternehmen im Rahmen der Strukturanpassung in den NBL zu verdeutlichen, sei beispielhaft die Betriebsstrukturentwicklung in der Region des ersten Fallbeispiels vorgestellt: In der Region (Kreisgebiet) bestanden im Jahr 1989 18 LPG-Kooperationen mit insgesamt rund 40 beteiligten Betrieben. Aus diesen ehemals sozialistischen Kooperationen sind insgesamt neun Holdingmodelle entstanden mit ca. drei Unternehmen pro Verbund.

Beispiel A: Rechtsnachfolger einer LPG (P)

Es handelt sich um eine aus einer LPG (P) hervorgegangene Agrargenossenschaft auf einem ertragsschwachen Standort. Zum Zeitpunkt der Umwandlung im Jahr 1990 waren 185 Mitglieder (Anzahl der Mitglieder in der Vermögensauseinandersetzung) zu verzeichnen, davon 150 mit einem Arbeitsverhältnis im Betrieb. Mit der Umwandlung zur e.G. erfolgte die Gründung von vier Tochterunternehmen in der Rechtsform der GmbH, davon zwei mit landwirtschaftlicher Produktion und je 100 % Kapitalbeteiligung der e.G., ein weiteres landwirtschaftliches Unternehmen mit 90 % und eine GmbH mit gewerblichen Aktivitäten und 70 % Kapitalbeteiligung der Holdinggesellschaft. Die Tochterunternehmen entsprachen den ehemaligen Abteilungen der LPG und verfügten über jeweils ca. 25 Arbeitskräfte. Die Faktorausstattung des Verbundes betrug im Ausgangsjahr rund 4 700 ha. Die Strukturentwicklungen der Holding A bis Anfang 1995 waren im einzelnen:

- Es existieren im Verbund nur noch die Holdinggesellschaft sowie eine der landwirtschaftlichen Betreibergesellschaften, an der die e.G. unverändert mit 90 % die Mehrheit des Stammkapitals hält. Die verbliebene GmbH fungierte während der vorhergehenden Entwicklung als Auffangbecken für einen Teil der Faktorkapazitäten der gescheiterten zwei landwirtschaftlichen Betreibergesellschaften. Derzeit werden ca. 3 000 ha bewirtschaftet. Der Arbeitskräftebesatz liegt bei 0,8 AK/100 ha. Die gewerbliche Betreibergesellschaft wurde bereits 1992 bei vollständiger Übernahme des von ihr genutzten Anlagevermögens privatisiert. Auch die verbliebene landwirtschaftliche Betreibergesellschaft hat das von ihr genutzte Anlagevermögen weitgehend gekauft.

---

[2] Bei dieser Untersuchung handelt es sich um eine Analyse des Entwicklungsweges von LPGen in der Umstrukturierung in Brandenburg. Für den vorliegenden Aufsatz wurde im Frühjahr 1995 eine Nacherhebung durchgeführt.

- Die e.G. als Holdinggesellschaft weist noch 30 Mitglieder auf, wobei im Gegensatz zum Gründungsjahr Mitglieder ohne Arbeitsverhältnis in den Gesellschaften überwiegen. Die Entscheidungs- und Kontrollgremien werden jedoch von Arbeitnehmer-Mitgliedern besetzt. Die Holdinggesellschaft selbst konnte keine gewinnbringenden Geschäftsfelder aufbauen und beschäftigt sich nur noch mit der Anlagenverwaltung sowie der immer noch nicht abgeschlossenen Vermögensauseinandersetzung.

- Bis 1993 erfolgte ein Transfer von Kapital und Anlagevermögen der Holdinggesellschaft in die Betreibergesellschaften. Seit 1993 sind die finanziellen Beziehungen umgekehrt. In der Gesamtbeurteilung des noch bestehenden Verbundes läßt sich feststellen, daß mehr Kapital verbraucht wird, als die beiden noch verbliebenen Gesellschaften erwirtschaften können. Durch die Aufrechterhaltung einer hauptamtlichen, vergleichsweise kostenintensiven Geschäftsführung für die Holdinggesellschaft sowie Abschreibungen von nicht nutzbaren Anlagegütern (Überbewertung von Anlagevermögen) der Holdinggesellschaft wird der ausschließlich in der verbliebenen landwirtschaftlichen Betreibergesellschaft entstehende Gewinn aufgezehrt.

- Zur Zeit wird eine Nachbesserung der Bewertungsansätze des Anlagevermögens vorbereitet. Die Geschäftsführung der Holdinggesellschaft strebt einen Rechtsformwechsel der e.G. an. Die Geschäftsführung der Betreibergesellschaft ist mit faktisch vorhandener Entscheidungsautonomie derzeit nicht an einer Erhöhung ihres Beteiligungsverhältnisses (10 %) an der GmbH interessiert.

Beispiel B: Rechtsnachfolger einer ehemaligen Kooperation von zwei LPG (T) und einer LPG (P).

Die Umwandlung durch Zusammenschluß bei Rechtsformwechsel zu einer AG mit ca. 500 Aktionären erfolgte Ende 1991. 380 der Mitglieder hatten Arbeitsverhältnisse in den Gesellschaften. Es wurden sieben landwirtschaftliche und drei gewerbliche Betreibergesellschaften in der Rechtsform der GmbH mit unterschiedlichen Kapitalbeteiligungen der Holdinggesellschaft (50-90 %) gegründet. Das Produktionspotential der landwirtschaftlichen Tochtergesellschaften betrug ca. 5 000 ha und 3,2 Mio. kg Referenzmenge. Die Veränderungen bis Anfang 1995 waren im einzelnen:

- Im Verbund befinden sich noch 4 landwirtschaftliche und zwei gewerbliche Betreibergesellschaften. Die Bereinigung unter den Töchtern fand ohne Ausscheiden bzw. Privatisierung über Fusion bzw. Aufgabe von Unternehmen statt. Landwirtschaftlich nutzbares, bewegliches Anlagevermögen wurde, soweit es nicht als Sacheinlage eingebracht wurde, von den jeweiligen Betreibergesellschaften gekauft. Der Verbund beschäftigt insgesamt noch 120 Arbeitskräfte. Es werden ca. 4 500 ha bewirtschaftet. In der Tierproduktion wurde ein Betriebszweig aufgegeben.

- In drei mittlerweile mit Gewinn arbeitenden landwirtschaftlichen Betreibergesellschaften wurden die Beteiligungen der jeweiligen Geschäftsführungen auf 50 % erhöht. Die verbliebenen zwei gewerblichen Betreibergesellschaften werden voraussichtlich dieses Jahr (1995) mit Gewinn arbeiten.

- Die Holdinggesellschaft entwickelte eigene gewerbliche Aktivitäten und erwirtschaftet Überschüsse. Darüber hinaus koordiniert sie operative Bereiche der Geschäftsführung der bisher noch defizitären Betreibergesellschaften und sorgt für Verlustausgleich unter den Gesellschaften. In der Holding selbst verblieben 200 Aktionäre (heterogene Gruppe). Pläne einer zweiten Abfindung zur weiteren Reduzierung der Anteilseigener sowie zum Rechtsformwechsel eines Teils der landwirtschaftlichen GmbH (GbR) bis Ende 1995 liegen vor.

An *gemeinsamen Entwicklungstendenzen* der untersuchten Holdingmodelle sind hervorzuheben:

- Im Entwicklungsverlauf kam es zu Strukturbereinigungen auf der Ebene der Betreibergesellschaften. Allgemein zeigte sich die Tendenz von Betriebsvereinfachungen und Zusammenlegungen bei den landwirtschaftlichen Tochterunternehmen.

- Im Entwicklungsverlauf verringerte sich die Anzahl der Kapitalhalter in den Holdinggesellschaften teilweise drastisch. Beide Holdinggesellschaften zeigen mittlerweile Tendenzen, diese Abwanderung noch zu unterstützen (zweite Abfindungsphase). Das Kapital sammelt sich bei den Geschäftsführungen der Holdinggesellschaften und teilweise auch der Betreibergesellschaften (soweit diese personell an die Holding gebunden sind). Perspektivisch wird ein Rechtsformwechsel in der einen oder anderen Variante (Holdinggesellschaft und/oder Betreibergesellschaften) angestrebt.

- Soweit nicht schon bei der Gründung der Tochtergesellschaften geschehen, wechselte das von den Tochterunternehmen genutzte Anlagevermögen der Holdinggesellschaften in das Eigentum der Betreibergesellschaften. Die Holdinggesellschaften stellten in den ersten beiden Jahren den Betreibergesellschaften Darlehen zur Anschubfinanzierung zur Verfügung.

- Es war in der Anfangsphase schwierig, Geschäftsführer für die Betreibergesellschaften zu finden. Daher erfolgte zu Anfang eine relativ enge Bindung an die Holdinggesellschaft. Mittlerweile zeigt sich die Tendenz, den Geschäftsführungen der Betreibergesellschaften größere Unabhängigkeit als zu Beginn einzuräumen. Allerdings kommt es nur vereinzelt zu einem Management buy out (MBO). Favorisiert wird eine weitere Kapitalbeteiligung und faktische Beherrschung. Bei Beispiel B wurde von der Geschäftsführung der Holdinggesellschaft argumentiert, daß einem MBO bei den bisher rentablen Betreibergesellschaften nicht zugestimmt werden kann, um den Verlustausgleich innerhalb der Holding für die defizitären Tochtergesellschaften zu sichern.

Unterschiede zwischen den beiden vorgestellten Beispielen ergaben sich hinsichtlich der Formulierung von Zielvorgaben und in der konkreten Ausgestaltung der Beziehungen zwischen den Verbundunternehmen. Mit anderen Worten wurden die eingangs geschilderten, systemimmanenten Probleme von Holdingmodellen - Gewinnverteilung und Abgrenzung von Verantwortungsbereichen - unterschiedlich bewältigt.

Im Beispiel A bestanden wenig konkrete Zielvorstellungen, z.B. über Möglichkeiten der Ausgestaltung und Weiterentwicklung des Modells. Es kam den Beteiligten darauf an, eine 'offene' Organisationsform zu realisieren. Dabei wurde übersehen, daß z.B. vertragliche Regelungen über Gewinnabführung und Entscheidungsbereiche für die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen keinesfalls bereits eine Festlegung von Organisationsstrukturen bedeuten, da diese Regelungen jederzeit bei Bedarf abgeändert werden können. Aus dieser Situation heraus wurden die systemimmanenten Konflikfelder des Holdingmodells zu einer permanten Zerreißprobe für den Unternehmensverbund und verhindern derzeit auch eine konstruktive Weiterentwicklung. Zwar kam es auf Drängen des Gläubigers der Altschulden 1993 zum Abschluß verbindlicher Regelungen (im wesentlichen Geschäftsordnung und Gewinnabführungsvertrag). Allerdings ist die Durchsetzung dieser Regelungen immer noch mit erheblichen Problemen behaftet. Zu sehr hat sich die Strategie des 'Aussitzens' von Konflikten anstatt der Konsensfindung eingebürgert.

Im Beispiel B wurde die Holdingkonstruktion erst umgesetzt, als davon ausgegangen werden konnte, daß alle Beteiligten (insbesondere vorgesehene Geschäftsführer) die angestrebte Organisationsform im Hinblick auf Potentiale und Gefahren verstanden hatten. Man konnte sich

vorab auf konfliktregelnde Entscheidungsmechanismen und verbindliche Leistungsbeziehungen zwischen den Unternehmen einigen. Im weiteren Verlauf konnten daher Gegensätze zwischen Interessengruppen sowie Anpassungen der Organsationsstruktur relativ konfliktfrei bewältigt werden.

Der Vergleich beider Beispiele macht deutlich, daß die Managementfunktion 'Konfliktregelung', d.h. die Fähigkeit zum Erkennen von Konflikten und die Fähigkeit zur Konsensfindung, ein herausragendes Moment bei der Bewältigung solcher Organisationsstrukturen darstellt. Dies gilt um so mehr, als es bedingt durch die Vermögensauseinandersetzung und die Freisetzung von Arbeitskräften im Verlauf des Anpassungsprozesses ohnehin zu divergierenden Interessen kommt. Dabei drängt sich im Vergleich beider Holdings der Verdacht auf, daß Probleme in der Vergangenheit bzw. aus der Entwicklungsgeschichte der Ex-LPGen resultierende Konfliktfelder auf den (erfolgreichen) Verlauf der Umstrukturierung entscheidenden Einfluß haben. Anhand von Protokollen der Kooperationsrats- und Vorstandssitzungen sowie aus den Befragungen mit einzelnen Betroffenengruppen ergibt sich für das Fallbeispiel A das Bild eines durch interne und externe Verteilungskämpfe zerrissenen sozialistischen Betriebes. Dies betrifft die Zusammenarbeit zwischen den Betrieben innerhalb der Kooperation und auch das Verhältnis zwischen Mitgliedern und Leitungsebene. Die aus der Einführung 'industriemäßiger Produktionsmethoden' resultierenden Umverteilungen zu Beginn der siebziger Jahre haben auch im Fallbeispiel B zu erheblichen Konflikten geführt. Zum Zeitpunkt der Wende befand sich die Kooperation jedoch in einem vergleichsweise stabilen Zustand. Abschließend sei noch angemerkt, daß die Vermögensauseinandersetzung der Holding B als abgeschlossen angesehen werden kann, während sich die Holding A immer noch in einem Konflikt mit ausgeschiedenen Mitgliedern und Alteigentümern befindet.

Ein weiterer Unterschied zwischen beiden Beispielen ist die Ausgangslage der Ex-LPGen, hier insbesondere deren standortliche Gegebenheiten und die Ausstattung mit Kapital bzw. verwertbarem Anlagevermögen.

Bereinigt um die bilanzpolitischen Instrumente des D-Marktbilanzgesetzes (DMBilG) weist die Eröffnungsbilanz des Beispiels A eine Fremdkapitalquote von 80 Prozent aus. Die Belastung mit Altschulden lag beim Beispiel B nur bei ungefähr 50 Prozent. In beiden Fällen ist mittlerweile eine bilanzielle Entlastung sowie Teilentschuldung erfolgt.

Die Unterschiede in der wirtschaftlichen Entwicklung sind auch auf die Standortbedingungen für die landwirtschaftiche Produktion und gewerbliche Aktivitäten zurückzuführen. Hier nimmt das Beispiel A mit einer durchschnittlichen Bodenzahl von 35 und einer Lage in einer weniger prosperierenden Region eine vergleichsweise ungünstigere Position ein. Beispiel B liegt in einer Region mit durchschnittlich 50 Bodenpunkten. Alternative Verwendungsmöglichkeiten für freiwerdene Kapazitäten ergaben sich durch eine relativ gute verkehrstechnische Lage (Autobahnanbindung, Nähe zur Kreisstadt) und aufgrund des guten Zustandes des Anlagevermögens (überwiegend Gebäude).

4 Ausblick: Vor- und Nachteile von Holdingmodellen in der Landwirtschaft

Die folgenden Erörterungen zu Vor- und Nachteilen von Holdingmodellen in der Landwirtschaft basieren nicht nur auf den zwei vorgestellten Fallbeispielen, sondern berücksichtigen auch Erfahrungen mit anderen Praxisfällen. Die Sichtweise, die hierbei eingenommen wird, ist die des pragmatischen Betriebswirtes. Im Vordergrund stehen Aspekte des Unternehmensaufbaus in einer Phase des Systemumbruchs und die Anforderungen an optimale Organisationsstrukturen.

Vorab sei angemerkt, daß eine Erörterung der Vor- und Nachteile von Holdingmodellen in der Landwirtschaft überlagert wird von anderen Faktoren, die nicht ausschließlich auf diese spe-

zielle Organisationsform zu beziehen sind. Die Entwicklung der vorgestellten Holdingmodelle wird immer noch zu einem großen Teil von den speziellen institutionellen Rahmenbedingungen, die die Umwandlung und Reorganisation der LPGen begleiteten, beeinflußt. Dies erschwert derzeit auch den Vergleich mit anderen Organisationsformen.

Vorteile der Holdingmodelle im Hinblick auf die Umwandlung der LPGen sind im wesentlichen:

- Die Trennung der verwaltungstechnisch aufwendigen Vermögensauseinandersetzung und die Suche nach alternativen Verwendungsmöglichkeiten des nicht mehr nutzbaren Anlagevermögens von der produktionstechnischen Seite der Reorganisation wurde - aus der Sicht der Geschäftsführungen der Betreibergesellschaften - als positiv herausgestellt. Damit wurde den Betreibergesellschaften Freiraum zum Aufbau des Produktionsbereiches geschaffen.

- Beide Fallbeispiele hatten in der Anfangsphase Probleme bei der personellen Besetzung der Geschäftsführungen der Betreibergesellschaften. Durch die Holdingkonstruktion, die Hilfestellung im operativen, finanziellen und haftungsrechtlichen Bereich ermöglichte, konnten die Geschäftsführungen quasi in ihre Managementaufgabe hineinwachsen.

Als Nachteile im Sinne des Unternehmensaufbaus in den neuen Bundesländern sind zu nennen:

- Die Vorteile des offenen Modells sind in Frage zu stellen. Es entsteht tendenziell eine Persistenz der Holdinggesellschaft. Bei faktisch vorliegenden Beherrschungsverhältnissen ist es ohne Bereitschaft der (Geschäftsführung der) Holdinggesellschaft den Betreibergesellschaften nicht möglich, sich aus der Holding zu lösen. Im Extremfall alimentieren rentabel wirtschaftende Betreibergesellschaften einen unnützen Überbau, wie Beispiel A zeigt. Beispiel A weist auch noch auf ein angrenzendes Problem hin. Die Holdinggesellschaft soll Alteigentümern und Mitgliedern bzw. Kapitalhaltern sowie Betreibergesellschaften gleichermaßen dienen. Wenn die Kontrolle von Seiten der Kapitalhalter ausfällt (z.B. aus Gründen der Gruppengröße heraus) und die Betreibergesellschaften in ein Beherrschungsverhältnis eingebunden sind, ist eine Kontrolle der Aktivitäten der Holdinggesellschaft nicht mehr gegeben bzw. kann nur extern erfolgen (Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung usw.).

- Damit wird auch noch einmal das Augenmerk auf die Sorgfalt bei der rechtlich-institutionellen Ausgestaltung solcher Modelle gerichtet. Insbesondere die Konstruktion über Kapitalgesellschaften war ein Gebiet, das die Beratung und erst recht die Praxis in vielen Fällen schlicht überforderte. Nicht selten endete dies für die Beteiligten im 'gesellschaftsrechtlichen Dickicht', aus dem nur mit Unterstützung einer meistens teuren Beratung wieder herauszufinden war. Natürlich spielte hierbei die Qualität der Beratung generell eine Rolle. Es stellt sich jedoch insgesamt die Frage, warum nicht auch weniger komplexe Formen der gesellschaftsrechtlichen Ausgestaltung breiter diskutiert worden sind.

Mehr als abschließende Feststellung, denn als wirklicher Nachteil ist anzuführen, daß die ausgefeiltesten gesellschaftsrechtlichen Konstruktionen Nachteile, die aus dem Standort und der Kapitalausstattung resultieren, nicht beheben können. In diesem Zusammenhang sei auch noch einmal die Beteiligungsfinanzierung als für den Agrarsektor neue Finanzierungsform herausgegriffen: Allgemein läßt sich feststellen, daß für eine Beteiligungsfinanzierung keine spezielle Rechts- bzw. Organisationsform notwendig ist. Die Kapitalgesellschaft bietet von ihrem Wesen her kodifizierte rechtliche Grundlagen für den Schutz von Gläubigern und Gesellschaftern. Dieser Vorzug kann jedoch auch bei der Vertragsgestaltung von Personengesellschaften Berücksichtigung finden. Insgesamt ist festzustellen, daß die Beteiligungsfinanzierung, unab-

hängig von der Organsation der landwirtschaftlichen Unternehmen, zur Zeit noch keine breite Anwendung findet.

Für kommerzielle Kapitalbeteiligungsgesellschaften bieten landwirtschaftliche Unternehmen in den neuen Bundesländern wenig Anreiz, da sie trotz der für den Agrarsektor stattlichen Betriebsgrößen für eine Beteiligungsfinanzierung zu klein sind. Um den Kostenaufwand einer Beteiligung zu rechtfertigen, sind bestimmte Mindestgrößen der Beteiligung bzw. daraus resultierende Unternehmensgrößen notwendig. So setzt eine Beteiligung durch die Deutsche Mittelstandsbeteiligungsgesellschaft (z.Z. speziell für kleine mittelständische Unternehmen im Aufbau) eine Untergrenze von acht Mio. DM Jahresumsatz voraus. Ein Marktfruchtbaubetrieb in der Größenordnung von 3 000 bis 4 000 ha dürfte diese untere Grenze selbst unter Einbezug der staatlichen Förderungen nur schwer erreichen. Bei einer Holdingkonstruktion sind höhere Umsätze bezogen auf den Gesamtverbund zu erwarten. Die größten der mir bekannten Holdingmodelle beziehen sich i.d.R. auf den Produktionsumfang einer ehemaligen sozialistischen Kooperation. Als solche erzielt Beispiel B auch nur knapp zehn Mio. DM Jahresumsatz (unter Einbezug von Getreideprämien u.ä.) und liegt damit an der unteren Grenze für eine von kommerziellen Investmentgesellschaften ausgehende Kapitalbeteiligung.

Auch die derzeit noch unbefriedigenden Gesamtkapitalrentabilitäten vieler Unternehmen in den neuen Bundesländern stellen einen Hinderungsgrund für Kapitalbeteiligungen, z.B. auch durch Privatpersonen, dar. Wenn bisher die vorhandenen Möglichkeiten - trotz erheblicher Gewinnpotentiale aufgrund der Betriebsgröße - nur suboptimal genutzt wurden, ist es wenig wahrscheinlich, daß zusätzliches Kapital dieses Managementdefizit beheben kann. In diesem Sinne laufen Kapitalbeteiligungen von privaten Investoren häufig auf eine Übernahme des Unternehmens durch den Investor (Management Buy In) hinaus.

Die für Investmentgesellschaften anfallenden Kosten (im wesentlichen resultierend aus der Beurteilung und Kontrolle der Unternehmen), und damit auch die Mindestunternehmensgrößen für eine Beteiligung, könnten durch branchenspezifische Ausrichtungen solcher Beteiligungsgesellschaften, wie Beispiele aus Großbritannien zeigen, gesenkt werden. Allerdings bedingen komplexe gesellschaftsrechtliche Konstruktionen höhere Kontrollkosten im Vergleich zu einfachen Organisationsformen, was damit wiederum einen Nachteil für Holdingmodelle darstellt. Die Anforderungen an die Transparenz des Gesamtunternehmens sind aus der Sicht von Beteiligungsgesellschaften im wesentlichen die gleichen wie sie Fremdkapitalgeber auch stellen.

Die hier aufgeführten Nachteile insgesamt sind jedoch vor dem Hintergrund der derzeit zu beobachtenden Entwicklungen in den Holdingmodellen zu relativieren. Es zeichnet sich, wie die beiden Fallbeispiele verdeutlichen, eine Straffung der Verfügungsrechts- und Eigentumsstrukturen ab, sei es durch Abwanderung von Gesellschaftern und Betriebsvereinfachungen oder auch durch Rechtsformwechsel. Auch wenn damit eine teilweise Annäherung an das landwirtschaftliche Einzelunternehmen stattfindet, werden sich landwirtschaftliche Holdingkonzerne oder Organisationsformen, die aus diesen hervorgehen, in vielen Bereichen vom Einzelunternehmen abheben. Gerade diese Unterschiede machen diese spezifischen Organisationsformen zu einem interessanten Bereich der betriebswirtschaftlichen Forschung. Dabei sind insbesondere die Forschungsfelder „Organisation von landwirtschaftlichen Großbetrieben" und „Ausgestaltung von zwischenbetrieblichen Kooperationen" hervorzuheben.

Interessante Aspekte ergeben sich beispielsweise bei der spezifischen Ausgestaltung der Managementfunktion in den Holdingkonzernen. Es stellt sich hierbei z.B. die Frage, wie hierarchische Verteilung von Entscheidungskompetenzen bei formaler Selbständigkeit der Unternehmen und bei Auslagerungen von strategischen Managementfunktionen in die übergeordnete Holdinggesellschaft die Flexibilität des Systems beeinflussen.

Apekte der Ausgestaltung von zwischenbetrieblichen Kooperationen, hier insbesondere vermutete Vorteile beim Eingehen von horizontalen und vertikalen Kooperationen, sowie Fragen des Zusammenwirkens von gewerblichen und landwirtschaftlichen Produktionsfeldern bieten ebenfalls interessante Ansatzpunkte.

5 Zusammenfassung

Gegenstand der Erörterungen sind landwirtschaftliche Holdingkonzerne, die in einer Vielzahl von Fällen aus der Umwandlung von ehemaligen LPGen hervorgegangen sind. Anhand zweier Fallbeispiele werden Entwicklungen in der Faktorausstattung und Wirtschaftlichkeit sowie Probleme in der Ausgestaltung interner Organisationsstrukturen vorgestellt. Beide Fallbeispiele zeigen eine Entwicklung hin zur Straffung interner Organisationsstrukturen und Verfügungsrechte. Die unterschiedliche wirtschaftliche Entwicklung resultiert aus der ungleichen Ausgangslage der ehemaligen LPGen. Vor- und Nachteile von Holdingmodellen als neue Formen der Agrarproduktion lassen sich zur Zeit nur schwer analysieren, weil die Entwicklung noch stark von den spezifischen Anpassungsproblemen und Rahmenbedingungen der LPG-Rechtsnachfolger beeinflußt wird. Vermutete Vorteile von Holdingmodellen bei neuen Formen der Kapitalbeschaffung wie z.B. der Beteiligungsfinanzierung zeichnen sich zur Zeit noch nicht ab. Landwirtschaftliche Holdingkonzerne und aus ihnen hervorgehende Unternehmensorganisationen werden sich jedoch auch weiterhin von dem typischen landwirtschaftlichen Einzelunternehmen abheben und bilden für Forschung und Praxis interessante Ansatzpunkte, insbesondere im Hinblick auf die Organisation von Großbetrieben und Gestaltungsalternativen von Unternehmenverbindungen (Kooperationen).

Summary

This analysis looks at agricultural holding organisations, which, in many cases, have evolved from former LPGs. Using two case studies, this paper illustrates developments in farm size, capital assets, labour, and organisational patterns. Both case studies show a tendency towards tightening farm organisation and property rights. The differences in the development of the farms result from the different initial situations of the LPGs, specially with regard to capital assets and managerial abilities. It is currently difficult to analyse advantages and drawbacks of holding organisations as a new institutional form of agricultural production, because the developement of such models in the former GDR is being influenced by the transformation process. Evidence of advantages, such as new forms of financing (capital investment companies) is still lacking. Nevertheless, holding organisations, as opposed to single farms, provide interesting aspects, both for further research and practical applications. This applies particularly to organisation of large farms as well as organisational alternatives for farm cooperation.

Literaturverzeichnis

ISERMEYER, V. (1995): *Umstrukturierung im Osten : Lehren für den Westen.* In: Neue Landwirtschaft, Nr. 7, S. 11-16

KOCH, H.; MOLL, A.; POGGENSSE, K. (1991): *Die Reorganisation von LPGen.* Münster-Hiltrup

KÖHNE, M. (1991): *Auswirkungen der deutschen Vereinigung auf die Entwicklung der Agrarstruktur.* Göttingen (Vortrag auf der Hochschultagung 1991 des Landwirtschaftlichen Fachbereichs der Georg-August-Universität Göttingen und der Landwirtschaftskammer Hannover)

KÖHNE, M. (1993): Ökonomische Aspekte der Kapitalaufbringung und Kapitalverfügung bei Gesellschaften in der Landwirtschaft. In: *Strukturanpassung der Land- und Ernährungswirtschaft in Mittel- und Osteuropa.* Münster-Hiltrup (Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus 29) S. 71-80

NIES, V. (1990): *Neuorganisation der LPG : rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten für die Integration der Landwirtschaft der DDR in die Agrarverfassung der Bundesrepublik Deutschland*. St. Augustin

SEUSTER, H. (1992): *Genossenschaftsmodelle für die ostdeutsche Landwirtschaft*. Göttingen (Berliner Schriften zum Genossenschaftswesen 2)

WIELAND, R. (1995): *Landwirtschaftliche Unternehmensgenese im Transformationsprozeß : Fallbeispiel der Restruktierung einer landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaft in Brandenburg*. Berlin, Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Landwirtschaftliche und Gärtnerische Betriebslehre, Dissertation

WÖHE, G. (1990): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 17. Aufl., München