



Foto: landpixel.de

Leopold Kirner

Diversifizierung als Chance

Die land- und forstwirtschaftlichen Betriebe in Österreich und den angrenzenden Regionen sind klein strukturiert, die Urproduktion reicht häufig nicht aus, um das Familieneinkommen zu sichern. Welche Chancen bietet hier die Diversifizierung für eine nachhaltige Betriebsführung?

Um die Diversifizierung in Österreich eindeutig gegenüber der land- und forstwirtschaftlichen Urproduktion abzugrenzen, wurde der Begriff in einer Studie spezifiziert. Demnach stellt Diversifizierung eine Strategie dar, die über das klassische Geschäftsmodell der Land- und Forstwirtschaft hinausgeht und betriebliche Ressourcen aktiv mit dem Ziel nutzt und kombiniert, eine höhere Wertschöpfung für den Unternehmerhaushalt zu generieren (Kirner, 2018).

Diese Definition erfasst überwiegend Aktivitäten der vertikalen Diversifizierung, also die Be- und Verarbeitung von Naturprodukten, die Direktvermarktung, die bäuerliche Gästebeherbergung, Transport- und Maschinenleistungen, die Bereitstellung von Energie oder verschiedene Formen der sozialen Landwirtschaft.

Bedeutung

Erste grobe Hinweise auf die Relevanz der Diversifizierung in Österreich gibt die Agrarstrukturerehe-

bung 2016, wobei hier von Nebentätigkeiten gesprochen wird, die auch die Forstwirtschaft ohne Fremdwerbung einschließt. Demnach erwirtschafteten knapp 57.000 oder 35 Prozent der land- und forstwirtschaftlichen Betriebe in Österreich Einkünfte aus Nebentätigkeiten (Statistik Austria). Rund 37.000 Betriebe hatten im Jahr 2016 Einkünfte aus der Forstwirtschaft (diese zählen laut obiger Definition nicht zur Diversifizierung). Innerhalb der Diversifizierung verzeichneten die Be- und Verarbeitung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen für den Verkauf (9.525 Betriebe) und der Fremdenverkehr (9.103 Betriebe) den größten Anteil. Nach der wirtschaftlichen Relevanz der Nebentätigkeiten zeigt sich folgendes Bild: 16 Prozent erzielten zwischen 50 und 100 Prozent ihres Gesamtumsatzes aus Nebentätigkeiten, 27 Prozent der Betriebe zwischen zehn und 49 Prozent, die restlichen 57 Prozent zwischen ein und neun Prozent.

Auch in Deutschland ist die Diversifizierung weit verbreitet, wobei hier häufig von Erwerbskombination gesprochen wird. Die Statistik wies hier für 2013 einen Anteil von einem Drittel der Betriebe mit Erwerbskombination aus (Rutz et al., 2016). Hier wird die Forstwirtschaft als Erwerbskombination angesehen. Zu den häufigsten Formen der Erwerbskombination zählen die Erzeugung von Erneuerbaren Energien (16 Prozent der Betriebe in Deutschland), die Forstwirtschaft (7 Prozent), Arbeiten für andere landwirtschaftliche Betriebe (6 Prozent) und die Verarbeitung und Direktvermarktung (5 Prozent).

Potenzial

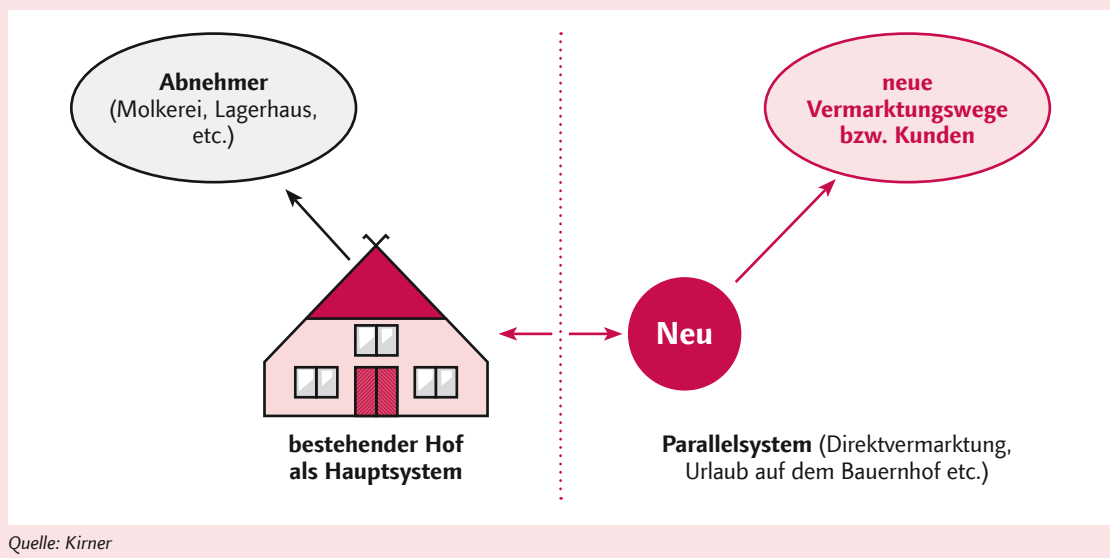
Ein zentraler Grund für den Einstieg in die Diversifizierung stellt das unzureichende Einkommen in der land- und forstwirtschaftlichen Urproduktion (u.a. Lehner-Hilmer, 1999 oder Rutz et al., 2016) dar. Auswertungen (Kirner et al., 2019) belegen das wirtschaftliche Potenzial der Diversifizierung auf Basis der freiwillig buchführenden Betriebe in Österreich. Laut den Daten aus 2017 erwirtschafteten die Betriebe mit Diversifizierung erfolgreicher als jene ohne Diversifizierung, wobei der Unterschied

Tabelle: Kennzahlen der Buchführungsbetriebe in Österreich mit und ohne Diversifizierung

Betriebe	Einheit	mit Diversifizierung	ohne Diversifizierung
Betriebe	Anzahl	693	1.204
reduzierte LF	ha	30,4	27,0
Viehbestand	GVE	25,4	22,6
Arbeitskräfte	bAK	1,75	1,26
Ertrag Diversifizierung	€/Betrieb	27.972	1.362
Einkünfte aus LuF	€/Betrieb	42.986	25.254
Einkünfte LuF je nAK	€/nAK	27.367	20.942
Einkünfte LuF je ha RLF	€/ha RLF	1.414	935

LF = landwirtschaftlich genutzte Fläche, RLF = reduzierte landwirtschaftlich genutzte Fläche, bAK = betriebliche Arbeitskraft, nAK = nicht entlohnte Arbeitskraft, LuF = Land- und Forstwirtschaft
Quelle: Kirner, Gahleitner und Fensl 2019 auf Basis der Buchführungsergebnisse 2017

Abbildung 1: Die Entwicklung von eigenständigen Parallelsystemen



nicht ausschließlich auf die Diversifizierung zurückgeführt werden kann. Nicht nur das Einkommen je Betrieb lag deutlich höher, sondern auch jenes je Arbeitskraft und je Hektar – ein Hinweis darauf, dass der höhere Arbeitseinsatz im Rahmen der Diversifizierung entsprechend entlohnt und die Wertschöpfung des Betriebs bei begrenzter Fläche gesteigert werden kann (s. Tabelle).

Neben wirtschaftlichen und finanziellen Chancen bietet die Diversifizierung große Entfaltung- und Innovationspotenziale für die daran beteiligten Personen. Denn durch einen eigenen Diversifizierungszweig können gerade Frauen, die neu auf einen Hof kommen, oder Hofnachfolgerinnen und Hofnachfolger ihre eigene Rolle auf einem Betrieb finden und ausleben. Studien verweisen darauf, dass Betriebe dann erfolgreicher sind, wenn Rollen auf einem Betrieb nicht fix vergeben, sondern frei gewählt werden können. Handlungsspielräume zu öffnen und diese Stück für Stück zu erweitern, ist eine zentrale Basis für Kreativität und Innovation.

Darüber hinaus fordert die Gesellschaft eine vielgestaltige, ökologische und regionale Landwirtschaft. Die Diversifizierung kommt somit den Wünschen der Gesellschaft entgegen und genießt dadurch eine hohe Wertschätzung innerhalb der nicht landwirtschaftlichen Bevölkerung. Dieser Umstand schlägt sich laut Studie auch

in einer hohen Zufriedenheit österreichischer Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter mit Diversifizierung nieder (Kirner, 2018).

Umsetzung

Am Anfang steht immer eine Idee. Um von der Idee zur konkreten Umsetzung zu gelangen, gibt es grundsätzlich zwei Zugänge. Der eine Zugang stellt den traditionellen Managementzugang dar, der häufig in der land- und forstwirtschaftlichen Urproduktion in Form von Betriebskonzepten oder Businessplänen angewendet wird. Ein konkreter Plan mit betriebswirtschaftlichen Berechnungen und Markteinschätzungen wird ausgearbeitet. Es wird also wie beim Hausbau vorab ein Plan erstellt, der dann in der Praxis mit wenigen Änderungen umgesetzt wird.

Ganz anders operiert der unternehmerische Zugang, der gerade beim Start einer Diversifizierung besonders geeignet erscheint. Am Beginn wird nur ein Grobziel („Feld“) definiert und dann schrittweise mit dem Tun begonnen. Ein Grobziel könnte darin liegen, mit der bestehenden Betriebsgröße im Haupterwerb zu bleiben und daher einen Teil der Milch zu Weichkäse zu verarbeiten. Begonnen wird mit kleinen Mengen. Die ersten Erzeugnisse können als eine Art Prototyp vielleicht im Bekannten- und Verwandtenkreis vermarktet werden. Erweisen sich die ersten Erfahrungen als positiv, können Produktpalette und Ziel-

gruppen schrittweise erweitert werden. Erst mit zunehmendem Know-how in der Verarbeitung und steigendem Kundenstock sollte über größere Investitionen nachgedacht werden. Diese Vorgehensweise erlaubt ein sanftes Hineinwachsen und beugt bestmöglich Fehlinvestitionen vor.

Darüber hinaus kann es hilfreich sein, den neuen Diversifizierungszweig als Parallelsystem umzusetzen (s. Abbildung 1). Denn die Regeln des bestehenden Hauptbetriebs könnten Innovationen behindern und die Freiheit kreativer Personen bremsen. Selbstwirksamkeit, Verantwortlichkeiten und Autonomie befördern hier die Kreativität und Innovationskraft. Gerade in der Diversifizierung verweisen viele erfolgreiche Beispiele auf die Kraft solcher Parallelsysteme.

Erfolgsfaktoren

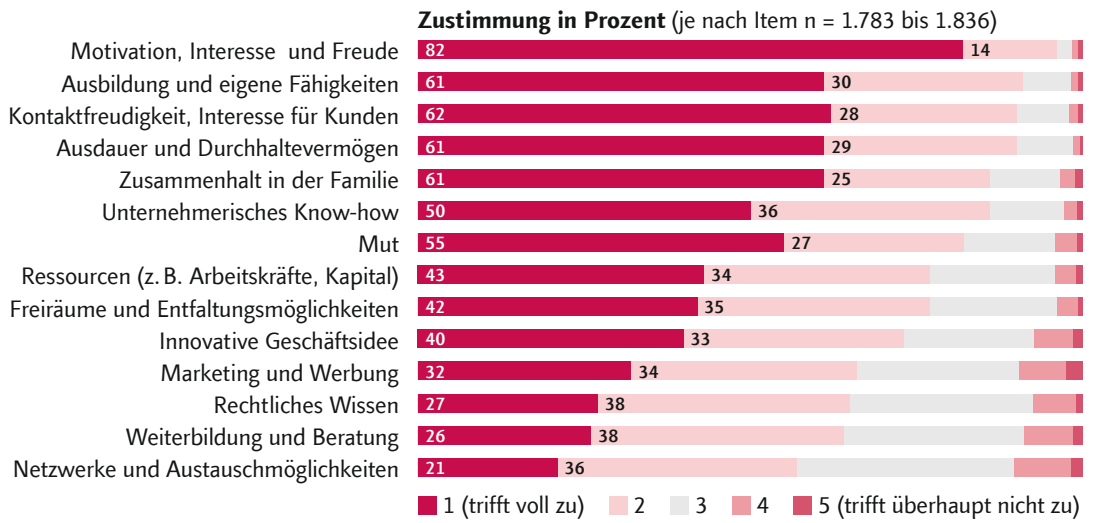
Zu den zentralen Erfolgsfaktoren in der Diversifizierung zählen persönliche und soziale Faktoren, wie die Befragung von 2.424 Betrieben mit Diversifizierung in Österreich aus dem Jahr 2018 zeigte (s. Abbildung 2)

Die Einstufungen der Befragten belegen die überwältigende Rolle der intrinsischen Motivation als zentralen Erfolgsfaktor für die Diversifizierung. So stimmten 82 Prozent dem Erfolgsfaktor Motivation, Interesse und Freude voll zu. Auch die Kontaktfreudigkeit oder die Ausdauer und das Durchhaltevermögen liegen ganz vorne.

- Literatur**
- Hammerschmid, M. G. (2018):** Förderliche und hemmende Faktoren für die landwirtschaftliche Diversifizierung am Beispiel Niederösterreichs. Bachelorarbeit an der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien.
- KeyQUEST (2016):** Landwirte-Befragung zum Thema Direktvermarktung. Im Auftrag der Landwirtschaftskammer Österreich.
- Kirner, L. (2018):** Land- und forstwirtschaftliche Diversifizierung in Österreich. Begriff, wirtschaftliche Relevanz, Erfolgsfaktoren und Ansätze für Weiterbildung und Beratung. Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien.
- Kirner, L.; Payrhuber, A.; Prodingner, M.; Hager, V. (2019):** Professionalisierung der Weiterbildung und Beratung in der Rinder- und Schweinehaltung. Projektbericht der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien.
- Kirner, L.; Fensl, F.; Gahleitner, G. (2019):** Diversifizierung als Wertschöpfungsstrategie: wirtschaftliche Relevanz und Erfolgsfaktoren am Beispiel Österreichs. Tagungsband zur 29. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie. Innsbruck, S. 15–16.

Literatur
Lehner-Hilmer, A. (1999): Einstellungen der Landwirte zu selbstständigen Erwerbskombinationen. Auswirkungen auf den Strukturwandel in der Landwirtschaft. Hamburg: Dr. Kovač
Rutz, C.; Steil, C.; von Kutzleben, N.; Schramek, J.; Gehrlein, U.; Schmidt, M. (2016): Bietet der demographische Wandel Chancen für die landwirtschaftliche Diversifizierung? Berichte über Landwirtschaft, Band 94(3). URL: <http://buel.bmel.de/index.php/buel/article/view/127/Rutz%20ldw.%20Diversifi> (Abruf: 23.11.2018).
Statistik Austria (2018): Agrarstrukturerhebung 2016. Betriebsstruktur. Schnellbericht 1.17. Wien.

Abbildung 2: Einschätzungen von Landwirtinnen und Landwirten zu den zentralen Erfolgsfaktoren für eine gelingende Diversifizierung



Quelle: Kirner 2018

Wichtig ist zudem das nötige Know-how in Form einer guten Ausbildung. Erst dahinter rangieren unternehmerische Faktoren oder vorhandene Ressourcen. Auch in den Interviews von Hammerschmid (2018) kristallisierten sich die individuellen Fähigkeiten der Landwirtinnen und Landwirte, die Beziehung zu den Kundinnen und Kunden sowie der Zusammenhalt in der Familie als besonders förderlich für die Diversifizierung heraus.

Professionalisierung

Aber es gibt auch zahlreiche Herausforderungen in der Diversifizierung, wie die Studie belegt. Ganz oben stehen Vorschriften und Bürokratie, gefolgt von der hohen Arbeitsbelastung. Etwas dahinter rangieren die Wirtschaftlichkeit, die Akquise von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die Kundenbindung. Auch in der Arbeit von Hammerschmid (2018) kristallisierten sich Bürokratie und Arbeitsbelastung als zentrale Hemmnisse heraus.

Laut der Erhebung von Key-QUEST (2016) hat in Österreich gegenüber 2010 für 39 Prozent der Befragten die Bedeutung der Direktvermarktung zugenommen, für 15 Prozent abgenommen. Die Studie folgert daraus eine Professionalisierung und Polarisierung in der österreichischen Direktvermarktung. Auch die Befragungs-

ergebnisse von Kirner (2018) verweisen auf eine zunehmende Professionalisierung der Diversifizierung in der Zukunft hin, denn 35 Prozent der Befragten wollten die Diversifizierung in den kommenden fünf Jahren ausdehnen. Sieben Prozent überlegten einen Ausstieg und 43 Prozent wollten die Diversifizierung in ihrem bisherigen Umfang in etwa gleich belassen. Aus- und Weiterbildung sowie Beratung sind hier gefordert, diese wachsende Professionalisierung bestmöglich zu begleiten.

Maßnahmen

Die Diversifizierung stellt für die kleinbäuerliche Struktur in Österreich und ähnlicher Regionen eine wirtschaftliche Alternative für den Erhalt von bäuerlichen Familienbetrieben und lebendigen Lebensräumen auf dem Land dar. Damit diese Option in Zukunft bestmöglich ausgeschöpft wird, bedarf es unter anderem folgender Maßnahmen:

Die Diversifizierung steht und fällt mit der Persönlichkeit der Unternehmerin/des Unternehmers. Erfolgreiche Diversifizierung braucht in erster Linie Unternehmerpersönlichkeiten, die eigenverantwortlich und mutig neue Wege beschreiten. Das beginnt schon in der Erziehung, setzt sich fort im gesamten Schulwesen und sollte auch in der agrarischen Weiterbildung und Beratung einen zentralen Stellenwert einnehmen. Durch

aktives und forschendes Fragen können hier schlummernde Potenziale gehoben werden.

Den Herausforderungen kann die agrarische Bildung und Beratung am besten durch speziell für die Diversifizierung entwickelte Leistungspakete begegnen, bei denen die großen Themen Bürokratie, Arbeitswirtschaft, Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterführung und Marketing gemeinsam und lösungsorientiert für den jeweiligen Betrieb bearbeitet werden.

Auch das Miteinander in der Familie spielt eine fundamentale Rolle für den Erfolg der Diversifizierung auf einem Betrieb. Wie wird miteinander kommuniziert? Kann die Rolle auf einem Betrieb selbst gewählt werden? Wie wird das Potenzial von Hofnachfolgerinnen und Hofnachfolgern genutzt? Das sind einige relevante Fragen dazu.

In Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit braucht es noch mehr Datensätze, um die Vollkosten von Produkten und Dienstleistungsangeboten seriös kalkulieren zu können. Betriebswirtschaftliche Beraterinnen und Berater sollen sich in Zukunft auch verstärkt der Kalkulation in der Diversifizierung widmen können. Die Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik in Wien hat dazu eigene Lehrfächer für die Ausbildung künftiger Lehr- und Beratungskräfte entwickelt.

Der Autor



Dr. Leopold Kirner
 Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien
leopold.kirner@agrar.umweltpaedagogik.ac.at