



LfL

Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft

Einkommenssicherung und –entwicklung durch Diversifizierung in der Landwirtschaft

Teilbericht III:
Entwicklungslinien bei
Einkommenskombinationen



LfL-Information

Impressum

Herausgeber: Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL)
Vöttinger Straße 38, 85354 Freising-Weihenstephan
Internet: www.LfL.bayern.de

Redaktion: Institut für Betriebswirtschaft und Agrarstruktur
Menzinger Straße 54, 80638 München
E-Mail: Agraroeconomie@LfL.bayern.de
Telefon: 089 17800-111

1. Auflage: Dezember 2013

Druck: ES-Druck, 85356 Freising-Tüntenhausen

Schutzgebühr: 15,00 Euro

© LfL



**Einkommenssicherung und –entwicklung
durch Diversifizierung in der
Landwirtschaft**

Teilbericht III:
Entwicklungslinien
bei Einkommenskombinationen

**Dr. Paula Weinberger-Miller, Ramona Friedlhuber,
Jonas Moritz Ley, Elisabeth Loock**

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einleitung	11
2 Forschungsprojekte.....	12
3 Entwicklungsverläufe bei der Diversifizierung in der Landwirtschaft.....	13
3.1 Entwicklung der Diversifizierung	13
3.1.1 Staatliche Unterstützung von Diversifizierungsvorhaben	14
3.1.2 Bildung und Beratung	14
3.1.3 Förderhilfen zur Entwicklung der Diversifizierung	15
3.1.4 Modelle der Weiterentwicklung bei Einkommenskombinationen	16
3.2 Ökonomische Bewertung von Entwicklungsverläufen bei der Diversifizierung	20
3.2.1 Methodik der Untersuchung	21
3.2.2 Vorstellung der Ferienbauernhöfe und ökonomische Bewertung des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof	22
3.3 Entwicklungsverläufe bei der Diversifizierung in Betrieben mit 5b-Förderung	51
4 Diskussion	90
4.1 Allgemeine Entwicklung von Einkommenskombinationen	90
4.2 Entwicklungsverläufe bei Einkommenskombinationen	90
4.3 Wachsen in der Einkommenskombination	91
4.3.1 Umsetzung von Entwicklungsprojekten.....	92
4.3.2 Entwicklungslinien bei Einkommenskombinationen	94
4.4 Handlungsempfehlungen.....	95
4.4.1 Maßnahmen im Bereich Fort- und Weiterbildung	95
4.4.2 Maßnahmen im Bereich Beratung zu Einkommenskombinationen.....	96
4.4.3 Maßnahmen im Bereich Zusammenarbeit mit Maschinenringen.....	96
4.4.4 Maßnahmen im Bereich Berglandwirtschaft.....	96
4.4.5 Maßnahmen im Bereich der finanziellen Förderung.....	96
4.5 Die Rolle der Beratung.....	97
4.6 Fazit.....	99
5 Literatur	101
6 Anhang	103
6.1 Forschungsplan.....	103
6.2 Leitfaden zur Befragung über die Entwicklung von Einkommenskombinationen.....	104

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Entwicklungsschritte nach Modellen	17
Tabelle 2: Entwicklungsschritte nach Modellen bei der Direktvermarktung.....	18
Tabelle 3: Entwicklungsschritte nach Modellen beim Urlaub auf dem Bauernhof	20
Tabelle 4: Modelle der Weiterentwicklung von Urlaub auf dem Bauernhof.....	21
Tabelle 5: Entwicklung und aktueller Diversifizierungsgrad von Hof 1	23
Tabelle 6: Angebot von Ferienwohnungen (FeWo) und Zimmern am Hof 1	24
Tabelle 7: Betriebswochen am Hof 1	25
Tabelle 8: Deckungsbeitrag für Luxus-Ferienwohnung 1 auf Hof 1	25
Tabelle 9: Deckungsbeitrag für das Romantikzimmer 1 auf Hof 1.....	26
Tabelle 10: Variable Kosten für im Mietpreis enthaltene Sonderleistungen auf Hof 1	26
Tabelle 11: Gesamtdeckungsbeitrag I für die Unterkünfte auf Hof 1	27
Tabelle 12: Preisliste für das Frühstück für Ferienwohnungsgäste am Hof 1.....	27
Tabelle 13: Deckungsbeitrag des Frühstücks für Ferienwohnungsgäste am Hof 1	27
Tabelle 14: Deckungsbeitrag des Kaffeeautomaten am Hof 1	28
Tabelle 15: Deckungsbeitrag des Brötchenservices am Hof 1	28
Tabelle 16: Deckungsbeitrag des Eis- und Getränkeservices am Hof 1	28
Tabelle 17: Arbeitszeitbedarf am Hof 1	29
Tabelle 18: Verfügbare Arbeitskraftstunden (AKh) der Familien-AK am Hof 1	29
Tabelle 19: Verfügbare Arbeitskraftstunden (AKh) der Fremd-AK am Hof 1 und Gesamtbetrag.....	29
Tabelle 20: Einkommensbeitrag pro Arbeitskraftstunde (AKh) für die Varianten 1 und 2	30
Tabelle 21: Gesamtdeckungsbeitrag II des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof	31
Tabelle 22: Entwicklung und aktueller Diversifizierungsgrad am Hof 2.....	32
Tabelle 23: Betriebswochen am Hof 2.....	33
Tabelle 24: Angebot von Ferienwohnungen (FeWo) am Hof 2.....	34
Tabelle 25: Deckungsbeitrag der Ferienwohnung 1 am Hof 2.....	34
Tabelle 26: Variable Kosten für im Mietpreis enthaltene Sonderleistungen auf Hof 1	34
Tabelle 27: Gesamtdeckungsbeitrag I für die Ferienwohnungen am Hof 2.....	35
Tabelle 28: Arbeitszeitbedarf am Hof 2.....	35
Tabelle 29: Verfügbare Arbeitskraftstunden (AKh) am Hof 2	36
Tabelle 30: Einkommensbeitrag pro Arbeitskraftstunde (AKh) für die Varianten 1 und 2	36
Tabelle 31: Gesamtdeckungsbeitrag II des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof	37
Tabelle 32: Entwicklung und aktueller Diversifizierungsgrad am Hof 3.....	38
Tabelle 33: Betriebswochen am Hof 3	39
Tabelle 34: Preiszusammensetzung bei den Ferienwohnungen (FeWo) am Hof 3.....	39
Tabelle 35: Mischpreise für Ferienwohnung 1 am Hof 3.....	40

Tabelle 36: Mischpreis für Ferienwohnung 2 am Hof 3	40
Tabelle 37: Mischpreis für Ferienwohnung 3 am Hof 3	41
Tabelle 38: Mischpreise für die Ferienzimmer am Hof 3	41
Tabelle 39: Mischpreise und Belegung für alle Unterkünfte am Hof 3	41
Tabelle 40: Deckungsbeitragsrechnung für Ferienwohnung 1 (FeWo 1) am Hof 3	42
Tabelle 41: Deckungsbeitrag für das Doppelzimmer 1 am Hof 3	43
Tabelle 42: Deckungsbeitrag der Sauna am Hof 3	43
Tabelle 43: Deckungsbeitrag der Grillabende am Hof 3	44
Tabelle 44: Arbeitszeitbedarf am Hof 3	44
Tabelle 45: Verfügbare Arbeitskraftstunden (AKh) am Hof 3	44
Tabelle 46: Gesamtdeckungsbeitrag I für die Unterkünfte am Hof 3	45
Tabelle 47: Gesamtdeckungsbeitrag II des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof am Hof 3	46
Tabelle 48: Einkommensbeitrag pro Arbeitskraftstunde (AKh)	46
Tabelle 49: Preise für die Unterkünfte in den Beispielbetrieben	47
Tabelle 50: Variable Kosten der Beispielbetriebe	48
Tabelle 51: Deckungsbeiträge für Unterkünfte und Zusatzleistungen je Einheit	48
Tabelle 52: Deckungsbeiträge (DB) für Unterkünfte, Zusatzleistungen und Gewinn (je Einheit und Jahr)	49
Tabelle 53: Arbeitszeitbedarf je Einheit und Jahr für Unterkünfte und Zusatzleistungen	49
Tabelle 54: Kennzahlen der drei Ferienbetriebe im Vergleich	49
Tabelle 55: Arbeitszeit zur Erledigung der Aufgaben und verfügbare Arbeitskapazität	50
Tabelle 56: Empirische Fälle mit Laufzeiten von über 15 Jahren seit der 5b-Förderung	54
Tabelle 57: Fallbeispiel 1 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen	55
Tabelle 58: Fallbeispiel 1 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Tätigkeit	55
Tabelle 59: Fallbeispiel 1 – Situation bei der Umstellung	55
Tabelle 60: Fallbeispiel 1 – Idee und Planung	56
Tabelle 61: Fallbeispiel 1 – Umsetzung des Projekts	56
Tabelle 62: Fallbeispiel 1 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele	56
Tabelle 63: Fallbeispiel 1 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)	56
Tabelle 64: Fallbeispiel 1 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung	57
Tabelle 65: Fallbeispiel 2 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen	58
Tabelle 66: Fallbeispiel 2 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Tätigkeit	58
Tabelle 67: Fallbeispiel 2 – Situation bei der Umstellung	58
Tabelle 68: Fallbeispiel 2 – Idee und Planung	59
Tabelle 69: Fallbeispiel 2 – Umsetzung des Projekts	59
Tabelle 70: Fallbeispiel 2 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele	59
Tabelle 71: Fallbeispiel 2 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)	59
Tabelle 72: Fallbeispiel 2 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung	60

Tabelle 73: Fallbeispiel 3 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen	61
Tabelle 74: Fallbeispiel 3 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Tätigkeit	61
Tabelle 75: Fallbeispiel 3 – Situation bei der Umstellung	61
Tabelle 76: Fallbeispiel 3 – Idee und Planung	62
Tabelle 77: Fallbeispiel 3 – Umsetzung des Projekts.....	62
Tabelle 78: Fallbeispiel 3 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele	62
Tabelle 79: Fallbeispiel 3 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)	62
Tabelle 80: Fallbeispiel 3 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung.....	63
Tabelle 81: Fallbeispiel 4 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen	64
Tabelle 82: Fallbeispiel 4 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Haushalt	64
Tabelle 83: Fallbeispiel 4 – Situation bei der Umstellung	64
Tabelle 84: Fallbeispiel 4 – Idee und Planung	65
Tabelle 85: Fallbeispiel 4 – Umsetzung des Projekts.....	65
Tabelle 86: Fallbeispiel 4 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele	65
Tabelle 87: Fallbeispiel 4 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)	65
Tabelle 88: Fallbeispiel 4 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung.....	66
Tabelle 89: Fallbeispiel 5 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen	67
Tabelle 90: Fallbeispiel 5 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Tätigkeit.....	67
Tabelle 91: Fallbeispiel 5 – Situation bei der Umstellung	67
Tabelle 92: Fallbeispiel 5 – Idee und Planung	68
Tabelle 93: Fallbeispiel 5 – Umsetzung des Projekts.....	68
Tabelle 94: Fallbeispiel 5 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele	68
Tabelle 95: Fallbeispiel 5 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)	68
Tabelle 96: Fallbeispiel 5 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung.....	69
Tabelle 97: Fallbeispiel 6 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen	70
Tabelle 98: Fallbeispiel 6 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Haushalt	70
Tabelle 99: Fallbeispiel 6 – Situation bei der Umstellung	70
Tabelle 100: Fallbeispiel 6 – Idee und Planung	71
Tabelle 101: Fallbeispiel 6 – Umsetzung des Projekts.....	71
Tabelle 102: Fallbeispiel 6 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele	71
Tabelle 103: Fallbeispiel 6 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)	71
Tabelle 104: Fallbeispiel 6 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung.....	72
Tabelle 105: Fallbeispiel 7 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen	73
Tabelle 106: Fallbeispiel 7 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Haushalt	73
Tabelle 107: Fallbeispiel 7 – Situation bei der Umstellung	73
Tabelle 108: Fallbeispiel 7 – Idee und Planung	74
Tabelle 109: Fallbeispiel 7 – Umsetzung des Projekts.....	74
Tabelle 110: Fallbeispiel 7 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele	74

Tabelle 111: Fallbeispiel 7 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)	74
Tabelle 112: Fallbeispiel 7 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung.....	75
Tabelle 113: Fallbeispiel 8 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen	76
Tabelle 114: Fallbeispiel 8 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Haushalt	76
Tabelle 115: Fallbeispiel 8 – Situation bei der Umstellung	76
Tabelle 116: Fallbeispiel 8 – Idee und Planung	77
Tabelle 117: Fallbeispiel 8 – Umsetzung des Projekts.....	77
Tabelle 118: Fallbeispiel 8 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele	77
Tabelle 119: Fallbeispiel 8 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)	77
Tabelle 120: Fallbeispiel 8 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung.....	78
Tabelle 121: Fallbeispiel 9 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen	79
Tabelle 122: Fallbeispiel 9 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Haushalt	79
Tabelle 123: Fallbeispiel 9 – Situation bei der Umstellung	79
Tabelle 124: Fallbeispiel 9 – Idee und Planung	80
Tabelle 125: Fallbeispiel 9 – Umsetzung des Projekts.....	80
Tabelle 126: Fallbeispiel 9 – Konsequenzen der Einkommenskombination und erreichte Ziele	80
Tabelle 127: Fallbeispiel 9 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)	80
Tabelle 128: Fallbeispiel 9 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung.....	81
Tabelle 129: Fallbeispiel 10 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen	82
Tabelle 130: Fallbeispiel 10 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Haushalt	82
Tabelle 131: Fallbeispiel 10 – Situation bei der Umstellung	82
Tabelle 132: Fallbeispiel 10 – Idee und Planung	83
Tabelle 133: Fallbeispiel 10 – Umsetzung des Projekts.....	83
Tabelle 134: Fallbeispiel 10 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele	83
Tabelle 135: Fallbeispiel 10 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)	83
Tabelle 136: Fallbeispiel 10 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung.....	84
Tabelle 137: Bewertung der Erfolgsfaktoren für alle Beispielbetriebe.....	87

1 Einleitung

Die Bewirtschaftung eines landwirtschaftlichen Betriebs in Verbindung mit einer anderweitigen selbstständigen oder unselbstständigen Erwerbstätigkeit bildete schon immer ein bedeutsames Element der Agrarstruktur in Deutschland und war für viele Handwerks- und Dienstleistungsberufe selbstverständliche und notwendige Existenzgrundlage.

Für die langfristige Aufrechterhaltung landwirtschaftlicher Betriebe als Lebens- und Arbeitszentrum der landwirtschaftlichen Familie waren Einkommenskombinationen schon seit Generationen ein zu prüfender Weg, wenn knappe Produktionsfaktoren einer Ausdehnung der Urproduktion mit dem Ziel einer Einkommenssteigerung enge Grenzen setzten. Die Auffächerung einkommenswirksamer Tätigkeiten auf mehrere Bereiche (Diversifizierung) kann somit auf eine lange Tradition zurückblicken. Beispiele dafür sind der Urlaub auf dem Bauernhof, Landgast-„Höfe“, Handwerksbetriebe mit einer kleinen Landwirtschaft oder der Verkauf eigenerzeugter Produkte von Landwirten auf städtischen Wochenmärkten.

Ausgehend von der landwirtschaftlichen Urproduktion (landwirtschaftliche Bodennutzung und Tierhaltung mit dem Ziel, Einkommen zu erwirtschaften) besteht die Diversifizierung in der Erweiterung des Produktionsprogramms in bestehenden Unternehmen, um die Wertschöpfung zu steigern. Den Rahmen der traditionellen Erzeugung, Produktbehandlung und Vermarktung überschreitende ökonomische Aktivitäten bieten die Chance, zusätzliches Einkommen zu erwirtschaften. Im Verständnis der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre beinhaltet die Diversifizierung die Entscheidung eines Unternehmens zu Aktivitäten in Richtung neuer Produkte für neue Märkte (Steiner und Hoffmann, 2012).

Dabei wird zwischen folgenden drei Formen der Diversifizierung unterschieden:

- **horizontal:** Neue Produkte, die in einer engen Verbindung zur bisherigen Produktion stehen, werden in das Produktionsprogramm aufgenommen.
- **vertikal:** Ein Unternehmen dehnt seine wirtschaftlichen Aktivitäten in vor- und/oder nachgelagerte Bereiche aus. Mehrere aufeinanderfolgende Be- und Verarbeitungsabschnitte werden in ein und demselben Unternehmen durchgeführt.
- **lateral:** Die neuen Tätigkeiten bzw. Bereiche sind gänzlich fremd für das Unternehmen. Zu den bisherigen Unternehmensbereichen besteht weder hinsichtlich der Produktion noch des Bezugs- und Absatzmarkts eine Verbindung.

Nebenbetriebe der Landwirtschaft

So genannte landwirtschaftliche Nebenbetriebe, z. B. Urlaub auf dem Bauernhof, Direktvermarktung, Dienstleistungsangebote vom Bauernhof sowie Vermietung und Verpachtung, bei denen keine Urproduktion mehr betrieben wird, zählen zur Landwirtschaft, da ein arbeitswirtschaftlicher und finanzieller Zusammenhang mit der Urproduktion gegeben ist. Haupt- und Nebenbetrieb werden von derselben Person geführt und die Tätigkeit im Nebenbetrieb überschreitet den üblichen Rahmen in arbeitswirtschaftlicher und finanzieller Hinsicht nicht.

Einkommenskombinationen als gewerblich geführte Betriebszweige

Vielfach ergibt sich bei Nebenbetrieben der Landwirtschaft ein Wechsel zur Gewerblichkeit. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Tätigkeit sehr professionell gehandhabt wird. Dabei sind Abgrenzungen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe bzw. dem Handwerk im Steuerrecht, im Baurecht sowie im Sozial- und Versicherungsrecht zu beachten.

2 Forschungsprojekte

Unter dem Titel des Forschungsvorhabens „Einkommenssicherung und -entwicklung durch Diversifizierung in der Landwirtschaft – Bedeutung und Entwicklungsmöglichkeiten für landwirtschaftliche Betriebe, die regionale Wertschöpfung und die Lebensqualität im ländlichen Raum“ waren Grundlagen für agrarpolitische Maßnahmen und eine angepasste Bildungs- und Beratungsarbeit zu erarbeiten. Zur Entwicklung maßgeschneiderter Konzepte war in einem ersten Schritt der aktuelle Sachstand bei der Diversifizierung in der Praxis zu ermitteln, um einschätzen zu können, inwieweit

- Betriebe über die Diversifizierung wettbewerbsfähig erhalten werden können,
- eine Weiterentwicklung gefördert werden kann und
- die landwirtschaftlichen Unternehmer sowie deren Mitarbeiter und Partner in geeigneter Weise qualifiziert und beraten werden können.

Das Forschungsvorhaben wurde in modularen Teilprojekten abgehandelt. Die Ergebnisse sind in folgenden Teilberichten behandelt:

1. Bestandsaufnahme zu Einkommenskombinationen in bayerischen Betrieben
2. Betriebsbeispiele mit Diversifizierungsabsichten – ökonomische Betrachtung
- 3. Entwicklungsverläufe bei der Diversifizierung in der Landwirtschaft**
4. Bedeutung der Diversifizierung für die Region
5. Kooperationen und Netzwerke
6. Diversifizierung im Bereich haushaltsnahe Dienstleistungen
7. Wertschöpfungseffekte regionaler Netzwerke

Im vorliegenden Teilbericht werden „Entwicklungsverläufe bei der Diversifizierung in der Landwirtschaft“ beschrieben. In diesem Teilprojekt wird die Entwicklung der Diversifizierung in der Landwirtschaft in drei Teilabschnitten analysiert:

1. Im ersten Teil (Abschnitt 3.1) werden grundlegende Informationen zur „Entwicklung der Diversifizierung“ erörtert und Entwicklungsmodelle vorgestellt.
2. Im zweiten Teil (Abschnitt 3.2) werden Entwicklungsverläufe anhand von drei Praxisbeispielen im Bereich Urlaub auf dem Bauernhof abgebildet und deren ökonomische Relevanz mithilfe von Wirtschaftlichkeitsrechnungen dargestellt.
3. Im dritten Teil (Abschnitt 3.3) werden die Entwicklungsverläufe von zehn Betrieben abgebildet, die mit Unterstützung der 5b-Förderung ein Diversifizierungsprojekt größeren Ausmaßes umgesetzt haben.

Sowohl im zweiten als auch im dritten Teilabschnitt wird zusätzlich zur fallbezogenen auch eine fallvergleichende Bewertung durchgeführt, um allgemeingültige Aussagen für den Einstieg und die Bewirtschaftung von neuen Tätigkeitsfeldern abzuleiten.

3 Entwicklungsverläufe bei der Diversifizierung in der Landwirtschaft

3.1 Entwicklung der Diversifizierung

Mit der Erweiterung der traditionellen landwirtschaftlichen Produktion durch die Aufnahme landwirtschaftsverwandter bis hin zu landwirtschaftsfremden Tätigkeiten (Diversifizierung) erhalten landwirtschaftliche Betriebe einen multifunktionalen Charakter. Im „Bayernplan 2020“ sind Ziele und Maßnahmen der bayerischen Land- und Ernährungswirtschaft skizziert, die den Stellenwert der Diversifizierung in der Landwirtschaft unterstreichen (Zukunftskommission Landwirtschaft, 2010). Beispiele sind die Berücksichtigung der regionalen Vielfalt und der betrieblichen Unterschiede in der Landwirtschaft sowie die Nutzung des wettbewerbsstarken Verarbeitungssektors in Produktionsketten von der landwirtschaftlichen Urproduktion bis zum Handel. So sollen Synergieeffekte geschaffen und die regionale Wertschöpfung erhöht werden (siehe Teilbericht I, Bestandsaufnahme).

Die Erweiterung der landwirtschaftlichen Unternehmertätigkeit soll die Weiterbewirtschaftung der Betriebe sichern und gleichzeitig Impulse zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur geben. Dazu sind betriebliche und regionale Ressourcen sowie die individuellen Kompetenzen der Familienmitglieder besonders zu nutzen (Zukunftskommission Landwirtschaft, 2010). Das bedeutet, dass die für das Erschließen neuer Geschäftsfelder erforderlichen Investitionen, die frei verfügbaren Arbeitskapazitäten und die einschlägigen Fachkompetenzen aus dem Haushalt oder dem landwirtschaftlichen Betrieb zu transferieren sind. Das ist nur logisch, weil ein Neueinstieg insbesondere dann ein hohes Unternehmensrisiko bedeutet, wenn geringe Erfahrungen vorliegen.

Je landwirtschaftsverwandter neue Einkommenskombinationen sind, umso mehr können betriebliche und individuelle Ressourcen (Eigenkapital, Arbeitszeit, Gebäude, Geräte, Maschinen, Betriebsmittel, Qualifikationen) das Vorhaben unterstützen. In diesem Sinne kann die Betriebsstruktur die Entwicklung von neuen Geschäftsfeldern behindern oder sogar blockieren. Die Konkurrenz eines neuen Standbeins mit den Ressourcen des landwirtschaftlichen Haushalts und Betriebs, mit den Märkten und unter Umständen mit einer weiteren Erwerbstätigkeit kann den Blick auf ein schlüssiges Gesamtkonzept verzerren.

Unter Berücksichtigung des Startvorteils landwirtschaftlicher Betriebe, die im Gegensatz zu Unternehmensgründern einen bereits existenten Betrieb mit laufenden Einnahmen als Basis haben, ließen sich in der Vergangenheit Investitionen größeren Ausmaßes in neue Geschäftsfelder gerade bei liquiden Betrieben in der Regel als „tragbar“ einschätzen. In der überwiegenden Zahl der Diversifizierungen wurde vermutlich das vorrangige Ziel einer Einkommenssteigerung des Unternehmens auch erreicht und mit der neuen Einkommenskombination das Einkommen stabilisiert, indem Synergieeffekte mit der landwirtschaftlichen Produktion erschlossen und letztendlich mit der Bewirtschaftung neuer Einkommenskombinationen umfangreiche, verzweigte Qualifikationen oder Kompetenzen der Familienmitglieder genutzt wurden. Erfahrungen aus der Konsolidierungsberatung belegen, dass sich der Einstieg in eine neue Einkommenskombination im großen Stil immer dann riskant gestaltet, wenn keine ausreichenden Qualifikationen vorhanden oder die Produktionsabläufe in der neuen Einkommenskombination nicht bekannt sind und wenn bei den Familienangehörigen die Bereitschaft fehlt, bei der neuen Einkommenskombination engagiert mit ihrem Wissen und ihrer Arbeitskraft einzuspringen.

3.1.1 Staatliche Unterstützung von Diversifizierungsvorhaben

Bei der Planung und Realisierung von Diversifizierungsvorhaben in der Landwirtschaft wurden die Betriebe staatlicherseits schon in den Anfängen maßgeblich unterstützt. Handelte es sich ursprünglich vorrangig um die Beratung und Förderung beispielsweise beim Einbau von Heizungsanlagen oder die Ausstattung mit Mobiliar beim Angebot Urlaub auf dem Bauernhof, ergab sich mit der Möglichkeit einer 5b-Förderung ein einschneidender Wandel. Diese Maßnahmen zum Zwecke der Strukturverbesserung mussten aufgrund der hohen Investitionen zwangsläufig zu einer Professionalisierung von Einkommenskombinationen wie Landtourismus, Bauernhofgastronomie oder Direktvermarktung führen. Die Berater der ländlichen Entwicklungsgruppen mit ihrer Fach- und Führungskompetenz haben dabei den strategischen Aufbau und die professionelle Bewirtschaftung von Einkommenskombinationen als Standbeine der Landwirtschaft intensiv unterstützt, sowohl in Einzel- und Gruppenberatungen als auch über Qualifizierungsseminare.

3.1.2 Bildung und Beratung

Die Landwirtschaftsberatung hat der Fach- und Führungskompetenz beim Aufgreifen neuer Tätigkeitsfelder seit jeher große Bedeutung beigemessen. Seit dem Jahr 2011 bietet die staatliche Beratung im Bereich der Landwirtschaftsverwaltung Interessenten ein Qualifizierungsprogramm im Modulsystem an, wobei die Betriebe beratend begleitet werden. Das Angebot richtet sich an alle, die einen Neueinstieg in eine Einkommenskombination der Landwirtschaft planen oder eine solche bereits betreiben und ihr Angebot verbessern und weiterentwickeln wollen. Über das Qualifizierungsprogramm werden alle Interessenten – angefangen vom „orientierungssuchenden“ Landwirt ohne oder mit Vorkenntnissen in neuen Disziplinen bis zum Profi, der bereits über ein differenziertes Fachwissen verfügt – mit folgenden Modulen berücksichtigt:

- interdisziplinäre Grundqualifizierung,
- Grundqualifizierung in der spezifischen Einkommenskombination,
- interdisziplinäre Aufbauqualifizierung,
- Aufbauqualifizierung im spezifischen Fach.

Auch wenn die Idee für den Aufbau einer neuen Einkommenskombination häufig einen ganz persönlichen Hintergrund hat und es sich nicht in erster Linie um ein „wirtschaftliches Grunddenken“ handelt, sind stets unternehmerische Kompetenzen gefordert. Die in Seminaren angeeigneten Kompetenzen sollen Diversifizierungsvorhaben zum Erfolg führen. Darüber hinaus müssen in den Seminaren die übergeordneten Ziele des Gesamtunternehmens „bäuerlicher Familienbetrieb mit Einkommenskombinationen“ im Auge behalten werden, damit nachhaltige Lösungen mit einem zuverlässigen, dauerhaften Einkommensbeitrag entstehen und die Visionen von individuellen Lebenskonzepten handlungsorientiert umgesetzt werden können. Denn bei einer Verankerung neuer Geschäftsfelder als Einkommenskombinationen in landwirtschaftlichen Unternehmen ändert sich deren Gesamtstruktur und damit ändern sich auch die Lebens- und Arbeitsverhältnisse der Personen. Aufbau, Wachstum, Vertiefung, Erweiterung und Neuausrichtung müssen daher mit der aktuellen Lebenssituation der Unternehmerfamilie in Einklang gebracht werden.

Aus ihrem Kenntnisstand heraus sollen Interessenten eine an die aktuelle Situation angepasste und sinnvolle Strategie für eine gesicherte Zukunft entwickeln, resultiert doch der Einstieg in ein neues Betätigungsfeld in der Regel aus einer Unzufriedenheit kleineren bis größeren Ausmaßes mit der aktuellen Situation oder den fehlenden Zukunftsperspektiven. Nicht nur bei der Planung von Vorhaben, sondern auch im Zuge ihrer Realisierung ist der

Erfahrungsaustausch sehr wichtig, um von anderen zu lernen, eigene Stärken zu erkennen und daraus folgernd Chancen zu nutzen, aber auch Risiken zu beurteilen und Entwicklungen zu überwachen. Die Begleitung bei der Entwicklung neuer Einkommenskombinationen in Seminaren erscheint insofern wichtig, als bei Schwierigkeiten im Zuge der Umsetzung noch Pläne geändert werden können. Es kann korrigierend eingegriffen und dazu beigetragen werden, dass mit realistischen Planungsansätzen anhand ökonomisch relevanter Zielwerte an eine Neuplanung herangegangen wird.

Aus der Konsolidierungsberatung von Spezialberatern ist auch bekannt, dass mit dem Aufbau von Einkommenskombinationen wie Urlaub auf dem Bauernhof, Direktvermarktung oder haushaltsnahen Dienstleistungsangeboten die „Landwirtschaft als Unternehmen nicht untergeht“, auch wenn die landwirtschaftliche Produktion zeitweise „zurückgefahren“ wird. Diversifizierungsprojekte scheitern jedoch häufig an Umsatz- oder Markteinbußen aufgrund einer falschen Einschätzung der Kosten, des Arbeitszeitbedarfs und der Entlohnung. Aus diesen Gründen war in der Vergangenheit für diese – noch relativ unerfahrene – Klientel ein Einstieg in überschaubarem Umfang insbesondere bei einer schwierigen Markteinschätzung mangels Know-how und ausreichender Informationen über Märkte oder aufgrund fehlender fachlicher Qualifikation und nur vagen Vorstellungen über Kosten und Arbeitsabläufe im neuen Geschäftsfeld empfehlenswert.

Eine „desolate“ Situation der landwirtschaftlichen Produktion mit der Hoffnung auf Konsolidierung verbietet grundsätzlich den Einstieg in ein weiteres neues Geschäftsfeld, denn dieser Weg erweist sich nach Aussagen von erfahrenen Konsolidierungsberatern als häufigster Grund für das Scheitern eines derartigen Projekts. Neben Kapital- und Zeitmangel führen fehlende Qualifikation und vielfach daraus resultierend fehlerhaftes Management zu Schwierigkeiten, vor allem dann, wenn die landwirtschaftliche Produktion keine oder unzureichende Kapazitäten für den Aufbau und die Bewirtschaftung der neuen Einkommenskombination freigibt. Hohe Doppelbelastungen beeinträchtigen ein klares und konsequentes Unternehmensmanagement in Richtung Nachhaltigkeit und Berechenbarkeit.

Durch intensive Schulung von Einsteigern, ihre praktischen Erfahrungen und die langjährige Begleitung durch die Beratung hat sich inzwischen ein gutes Qualitätsniveau der Einkommenskombinierer entwickelt, sodass heute bereits ein großer Teil von ihnen sehr professionell in den jeweiligen neuen Geschäftsfeldern agiert.

3.1.3 Förderhilfen zur Entwicklung der Diversifizierung

Zur Erleichterung des Einstiegs in die Diversifizierung soll eine finanzielle Förderung gerade bei schwierigen Bewirtschaftungsbedingungen nicht nur zum betrieblichen Wachstum bei einer Diversifizierung beitragen, sondern auch landwirtschaftsbezogene Entwicklungspotenziale im ländlichen Raum ausloten und unterstützen. Umfangreiche Förderhilfen in diesem Bereich haben in den letzten Jahrzehnten unternehmerisches Engagement herausgefordert, wobei die Ziel-5b-Programme eine besondere Rolle spielen. Mit deren Hilfe haben sich landwirtschaftliche Familien intensiv informiert, weitergebildet und meist in enger Zusammenarbeit mit der staatlichen Beratung erst auf dieser Grundlage erhebliche einzelbetriebliche und auch betriebsübergreifende Investitionen getätigt.

Im Verlauf des Ziel-5b-I-Programms (1989 bis 1993) wurden in Bayern insgesamt 1.021 Vorhaben zur Unterstützung der Diversifizierung landwirtschaftlicher Erwerbstätigkeit gefördert (STMELF, 1995). Gemäß Aussagen von Thomas und Geißendorfer (2001) von der Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (ART) wurden in Bezug auf die Verteilung der Förderfälle aus dem 5b-I-Programm in mehr als drei Viertel der Fälle die Maßnahmen zu „Urlaub auf dem Bauernhof“ und „Qualitätsprodukte“ gefördert. Einen

dritten Schwerpunkt bildeten mit 14 Prozent der Förderfälle Investitionen in die Verarbeitung und Nutzung von nachwachsenden Rohstoffen, vor allem in die Errichtung von Biomasseheizwerken und Anlagen zur Grüngutkompostierung.

Fördermittel für „Landschaftsbezogenes Bauen“ (Umnutzung von leer stehender Bausubstanz) und „Umweltschonende Landbewirtschaftung“ nahmen nur wenige diversifizierungswillige Landwirte in Anspruch. Die Umnutzung leer stehender Bausubstanz erfolgte in der Regel im Zusammenhang mit dem Ausbau von touristischen Unterkünften, gastronomischen Betriebsstätten oder auch von Verarbeitungs- und Verkaufsräumen für die Direktvermarktung, was in diesem Rahmen auch gefördert wurde (Thomas und Geißendorfer, 2001, S. 12–15). Im anschließenden 5b-II-Programm (1994 bis 1999) erhöhte sich die Nachfrage nach entsprechender Unterstützung in einem erweiterten Fördergebiet auf rund 2.650 Maßnahmen (STMELF, 2000).

Die Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (ART) durchleuchtete für den Zeitraum zwischen 1989 bis 2000 die Hintergründe der Diversifizierung, um Entscheidungsgrundlagen für landwirtschaftliche Haushalte, die Fachberatung und die verantwortlichen Verwaltungsstellen zu schaffen (Thomas und Geißendorfer, 2001). Als Datenbasis wurden die Entwicklungsverläufe von mehr als 80 landwirtschaftlichen Haushalten untersucht, die während der 5b-I-Phase (1989 bis 1993) ihre Erwerbsgrundlage diversifizierten. Ergebnisse der gewerblich geführten Unternehmensteile wurden nicht ermittelt.

Es zeigte sich, dass die als Nebenbetriebe der Landwirtschaft laufenden neuen Unternehmenstätigkeiten teilweise nur eine (bescheidene) Ergänzung des Agrareinkommens lieferten, teilweise aber den landwirtschaftlichen Einkommensbeitrag bereits nach wenigen Jahren übertrafen. In einer Reihe von Fällen bildete die Diversifizierung eine organische Ergänzung der landwirtschaftlichen Tätigkeit, in anderen Fällen löste sie sich aber relativ rasch davon ab und entwickelte sich zu einem tragfähigen, selbstständigen neuen Geschäftszweig. Die Forschungsgruppe ART bestätigt, dass die Vielzahl denkbarer Entwicklungsmöglichkeiten und die Vielfalt individueller Voraussetzungen der Haushalte und Betriebe, aber auch die Dynamik der Märkte im ländlichen Raum eine Generalisierung der Erfolgsursachen und -chancen nur schwer zulassen (Thomas und Geißendorfer, 2001).

Aus der Auswertung von Thomas und Geißendorfer (2001) werden jedoch gewisse Entwicklungslinien sichtbar, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Diese Linie aufzuzeigen, war vorrangiges Ziel der Studie von ART. Sie ergänzte die laufende Evaluierung des 5b-Programms, bei der zwar die Bewertung der Diversifizierung als Strategie im ländlichen Entwicklungsprozess eine wichtige Aufgabe darstellte, jedoch nur eingeschränkt eine Detailanalyse der individuellen Erfolgsgrößen und Erfolgsursachen erlaubte.

Insgesamt zeigen die Evaluierungen der ausgelaufenen 5b- und LEADER-Programme, dass mithilfe der Europäischen Strukturförderung „eine andere Qualität in die ländliche Entwicklungspolitik eingekehrt ist. Die positiven Wirkungen auf die Beschäftigungssituation und den Strukturwandel im ländlichen Raum ließen sich dabei ebenso erkennen wie die Inhalte und der Aufbau des Beratungsangebots für die Landwirtschaft“ (Thomas und Geißendorfer, 2001; S. 12–15).

3.1.4 Modelle der Weiterentwicklung bei Einkommenskombinationen

In Kenntnis der einschränkenden Erfahrung, dass aufgrund der Vielzahl von Entwicklungsmöglichkeiten und der Vielfalt an Betriebssituationen Verallgemeinerungen aus den Erfolgskontrollen von Diversifizierungsmaßnahmen nur in höchst unzureichendem Maße

erfolgen können, wurden Modelle der Entwicklung von Einkommenskombinationen schematisch dargestellt. Wie bereits betont, empfahl sich in der Vergangenheit der Einstieg in relativ unbekannt neue Einkommenskombinationen in einem schrittweisen Vorgehen, bei dem mit Potenzialen aus dem Betrieb (nicht genutzten Kapazitäten) versuchsweise in diesem Feld agiert werden sollte, um Qualitätsprodukte zu erzeugen, Angebote zu gestalten und Erfahrungen mit Kunden und Gästen zu sammeln. Nach Sicherung eines zufriedenen Kundenstamms sollte sich das Risiko einer Investition als überschaubar und tragbar gestalten, sodass sich in guter Kenntnis des ausgewählten Markts sowohl eine Steigerung der Intensität (vertikal, für eine ausgewählte Kundenschicht) wie auch eine Erweiterung (horizontal, größere Menge, Sortimentserweiterung) anbahnen konnte. Eine sukzessive Verfeinerung kann letztlich zu „Angeboten mit Dienstleistungscharakter“ führen, wobei das Einkommen einen wesentlichen Beitrag zur Existenzsicherung (Modell E) liefert (Tabelle 1).

Tabelle 1: Entwicklungsschritte nach Modellen

Modell		Leistung	Erläuterung	Beitrag zum Einkommen
A	Einstieg Potenziale aus dem Betrieb nutzen	gelegentlich vorhandene Kapazitäten nutzen	keine Investitionen zur Nutzung vorhandener Potenziale	unerheblich
B	Nebenbetrieb horizontale Diversifizierung	wie A, jedoch dauerhaft oder periodisch, in größerem Umfang	umfangreichere Nutzung, Erweiterung des Programms	periodische Einnahmen
C	Standard vertikale Diversifizierung	traditionelle Bewirtschaftung von Einkommenskombinationen (Urlaub auf dem Bauernhof, Direktvermarktung)	Investitionen in Gebäude und Geräte, Qualifizierung, Nutzung ordnungsgemäßer Marketingschienen	Nebeneinkommen
D	Spezialangebot horizontale und vertikale Diversifizierung	Angebot mit entgeltlichen Sonderleistungen, Spezialangebote, professionelles Marketing	Erweiterung von Modell C durch Vertiefung des Angebots, professionelles Agieren am Markt	Neben- bis Haupteinkommen
E	Profession fachspezifische Angebote mit professionellen Dienstleistungen	qualifiziertes Angebot mit Dienstleistungen vom Unternehmen Bauernhof zur Existenzsicherung	vorwiegend gewerblich eingestufte Angebote mit Dienstleistungscharakter vom Bauernhof	wesentlicher Beitrag zur Einkommenssicherung, meist eigenständiges Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung nach MSE Stuttgart, 1999

Mithilfe der in Tabelle 1 dargestellten Entwicklungsschritte von Modell A bis Modell E lassen sich verschiedenste Diversifizierungsmaßnahmen schematisch darstellen. Heute ist aufgrund eines relativ hohen Erfahrungshintergrunds gerade bei traditionellen Einkommenskombinationen – je nach Umständen und Voraussetzungen – ein Einstieg auf jeder Stufe möglich. Zu berücksichtigen ist, dass die Anforderungen und Risiken umso höher sind, je mehr vertieft oder erweitert wird. Dies trifft vor allem auf Marktnischen zu, in denen nur noch ein ausgewähltes Kundensegment bedient wird.

Nicht für jeden Betrieb ist die Weiterentwicklung bis zum Modell E zu empfehlen. Andererseits kann es sinnvoll sein, Betriebe des Modells E noch weiterzuentwickeln, indem sie ihr Leistungsspektrum weiter ausbauen oder verstärkt überbetrieblich zusammenarbeiten. Sie können eine Richtungsänderung vornehmen, wenn sie die Trends auf Märkten frühzeitig erkennen und damit ggf. wieder eine Alleinstellung auf dem Markt erreichen.

Die Beschreibung der Entwicklung der Einkommenskombinationen Direktvermarktung und Urlaub auf dem Bauernhof soll zum besseren Verständnis der „Modelle der Weiterentwicklung“ (Tabelle 1) verhelfen und Hintergrundinformationen zu den im Abschnitt 3.3 aufgeführten Fallbeispielen und deren Bewertung liefern.

3.1.4.1 Entwicklungen bei der Einkommenskombination Direktvermarktung

Die modellhafte Entwicklung der Einkommenskombination Direktvermarktung, ausgehend vom sporadischen Ab-Hof-Verkauf hin zur gewerblich geführten Direktvermarktung von verarbeiteten Produkten und Speisen ist in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Entwicklungsschritte nach Modellen bei der Direktvermarktung

Modell		Leistungen (Input)	Ergebnis (Output)
A	Produkte aus der Überproduktion	Rohprodukte aus der Urproduktion für befreundete Kunden beim Ab-Hof-Verkauf	„Eiergeld“ (gelegentliche Einnahmen)
B	Vermarktung vorwiegend unverarbeiteter Produkte	wie A, jedoch dauerhaft oder periodisch, größere Mengen für zusätzliche zufällige Kunden beim Ab-Hof-Verkauf oder durch Belieferung	„stetiges Eiergeld“ (periodische Einnahmen)
C	Verarbeitung und Direktvermarktung	Direktvermarktung mit spezifischen Investitionen in Räume, Geräte und Qualifizierung, ordnungsgemäße Vermarktung	Nebeneinkommen
D	Direkt- oder Regionalvermarktung eines Sortiments verarbeiteter Produkte	gewerblich eingestufte Direktvermarktung eines Produktsortiments über professionelle Marketingschienen (Hofläden, Bauernläden, Bauernmärkte)	Neben- bis Haupteinkommen
E	Produkte, Speisen und Dienstleistungen vom Bauernhof	gewerblich eingestufte Direktvermarktung verarbeiteter Produkte bis hin zu Convenience-Produkten und Speisen über kooperative Marketingschienen für Lebensmitteleinzel- und -großhandel, Gemeinschaftsverpflegung, Gastronomie	Einkommen als Beitrag zur Existenzsicherung, eigenständiges, meist gewerblich eingestuftes Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung nach MSE Stuttgart, 1999

Die Anregungen zur Direktvermarktung ihrer Produkte in den 80er-Jahren gingen teilweise von den ökologisch wirtschaftenden Betrieben aus, bei denen die hofeigene Vermarktung schon immer ein wesentliches Element der betrieblichen Organisation war und auch noch ist. Wichtigster Grund für den Einstieg in die Direktvermarktung war zunächst die Erzielung besserer Preise für die erzeugten Rohprodukte (Tabelle 2, Modell A bis Modell C).

Mit der fortschreitenden gesamtwirtschaftlichen Arbeitsteilung haben die landwirtschaftlichen Betriebe die handwerkliche Verarbeitung von Lebensmitteln als ursprünglichen Bestandteil der landwirtschaftlichen Produktion fast vollständig aus dem Betrieb an Handwerk und Handel ausgegliedert. In den zurückliegenden 20 Jahren wurden die durch professionelles Management und Technisierung frei werdenden Arbeitskapazitäten wieder in die Weiterverarbeitung der landwirtschaftlichen Produkte investiert (Tabelle 2, ab Modell C). Dieser Schritt ist als Diversifikation des betrieblichen Leistungsprogramms einzuordnen. Damit wurde für die Landwirtschaft die Möglichkeit eröffnet, in Tätigkeitsfeldern verschiedenster Art für ihre Produkte eine höhere Wertschöpfung zu erzielen.

Folgende grundlegende Eigenschaften kennzeichnen die Direktvermarktung:

- traditionell, inhabergeführt, eigenerzeugt,
- qualitativ hochwertig, unverwechselbar, naturbelassen, gentechnikfrei,
- innovativ, nicht den Vorgaben der Technik ausgeliefert.

Heute leistet die Direktvermarktung einen wichtigen Beitrag zur Existenzsicherung vieler Betriebe und zur Erhaltung eines lebendigen ländlichen Raums. Ein Großteil der Betriebe bietet heute ein qualitativ hochwertiges Produktsortiment an. Bei den Stammkunden der Direktvermarkter steigen die Ansprüche an die Qualität der Produkte, die Angebotsbreite, die Warenpräsentation und einen kompetenten Service. Um den Ansprüchen der Kunden nachzukommen und gleichzeitig gewinnversprechende Umsätze zu erzielen, wird die Direktvermarktung heute verstärkt in gewerblicher Form geführt (Tabelle 2, Modell E).

Teilweise wurden kooperative Ansätze aufgegriffen (Bauernmärkte, zentrale Bauernläden und Bauernmarkthallen, gemeinsame Auftritte in Internetplattformen). Anspruchsvolle kooperative Modelle erfordern hohe Managementqualifikationen der Beteiligten. Ein gemeinsames Marketing wird auch in Form gemeinsamer Hoffeste durchgeführt. Die Möglichkeiten, Vermarktungs- und auch Produktionsaktivitäten gemeinsam zu gestalten, um damit eine Effizienzsteigerung in der Direktvermarktung zu erzielen, sind vermutlich noch nicht ausgereizt.

Die Professionalisierung der relativ arbeitsintensiven Direktvermarktung erfordert, dass zusätzlich zu den oft voll ausgelasteten Familienarbeitskräften Lohn- und Saisonarbeitskräfte zum Einsatz kommen, die möglichst flexibel sowohl bei der Direktvermarktung als auch in der Landwirtschaft oder im Haushalt eingesetzt werden können. Zur Sicherung von Qualität und Hygiene ihrer Produkte und Prozesse setzen Direktvermarkter einfache bis umfassende Maßnahmen ein – von HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) bis zu Qualitätssicherungs- oder Qualitätsmanagementsystemen. Die dafür erforderliche Sachkunde haben sie sich in der Regel über einschlägige Schulungen angeeignet. Ein hoher Anteil der Betriebe, die das Internet nutzen, bestätigt die Notwendigkeit der Präsentation über dieses Medium in der Öffentlichkeit, entweder nur zu Werbezwecken oder als Verkaufsschiene (siehe Abschnitt Werbung von Kunden).

Die überwiegend positive Bewertung der Direktvermarktung ist als Indiz für einen akzeptablen Einkommensanteil zu werten.

Ley (2012) hat in seiner Bachelorarbeit den Werdegang und die Perspektiven für die Zukunft an einem Beispielsbetrieb anschaulich beschrieben.

3.1.4.2 Entwicklungen bei der Einkommenskombination Urlaub auf dem Bauernhof

Auch beim Urlaub auf dem Bauernhof können die Entwicklungsschritte anhand der Modelle der Weiterentwicklung nachvollzogen werden (siehe Tabelle 1). Langsam und oft versuchsweise entwickelte sich das Angebot von der Zimmervermietung über die Pension auf dem Bauernhof und weiter zum traditionellen Urlaub auf dem Bauernhof, bei dem für ein Stammgästepotenzial, vielfach Familien mit Kindern, zwei bis drei Ferienwohnungen ausgebaut wurden (Tabelle 3). Der Begriff Gäste auf dem Bauernhof bezeichnet die Entwicklung zum Übernachtungsangebot mit zusätzlichen entgeltlichen Sonderleistungen. In der Weiterentwicklung gelangen Betriebe schließlich zum Modell E, dessen Hauptmerkmal Dienstleistungen vom Bauernhof sind. Mithilfe des daraus generierten Einkommens kann ein wesentlicher Beitrag zur Existenzsicherung geleistet werden.

Tabelle 3: Entwicklungsschritte nach Modellen beim Urlaub auf dem Bauernhof

Modell	Leistungen (Input)	Ergebnis (Output)	
A	Zimmervermietung	Unterkunft mit Frühstück (in bisher privat genutzten Räumen)	gelegentliche Einnahmen
B	Pension auf dem Bauernhof	Ferienzimmer (mit Frühstück) mit speziellen Einrichtungen für Gäste	periodische Einnahmen
C	Urlaub auf dem Bauernhof	traditionell betriebene Gästebeherbergung mit Freizeitangeboten	Nebeneinkommen
D	Gäste auf dem Bauernhof	Angebot mit entgeltlichen Sonderleistungen zur Verbesserung des Einkommens aus Unterkunft und Verpflegung	Neben- bis Haupteinkommen
E	Dienstleistungen vom Bauernhof	qualifiziertes Angebot fachkompetenter Dienstleistungen vom Unternehmen Bauernhof, höhere Umsätze durch Zusatzangebote als durch Übernachtungen	Einkommen als Beitrag zur Existenzsicherung, meist eigenständiges, gewerblich eingestuftes Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung nach MSE Stuttgart, 1999

Friedlhuber (2012) beschreibt den Werdegang von drei Betrieben und ergänzt die Entwicklungen bis heute mit einer detaillierten Wirtschaftlichkeitsrechnung (s. Abschnitt 3.2).

3.2 Ökonomische Bewertung von Entwicklungsverläufen bei der Diversifizierung

In den folgenden Ausführungen werden drei Fallbeispiele zum Urlaub auf dem Bauernhof in ihrer Entwicklung aufgezeigt. Grundlage für diesen Beitrag ist die Diplomarbeit von Ramona Friedlhuber. Ausgehend von den Entwicklungsmodellen der Landesanstalt für Landwirtschaft werden in der Arbeit die bisherigen Entwicklungsverläufe des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof (UadB) in Abhängigkeit vom Diversifizierungsgrad in ausgewählten Praxisbetrieben beschrieben. Die aktuelle ökonomische Situation ist anhand von Wirtschaftlichkeitsrechnungen dargestellt. Mithilfe der Modelle soll abschließend ein objektiver Vergleich der Ferienhöfe über den jeweiligen Entwicklungsstand unabhängig von der individuellen Hofgeschichte durchgeführt werden. Tabelle 4 zeigt die verschiedenen Modellstufen für die Einkommenskombination Urlaub auf dem Bauernhof mit der jeweiligen Erläuterung.

Tabelle 4: Modelle der Weiterentwicklung von Urlaub auf dem Bauernhof

Modell	Leistung	Erläuterung	Beitrag zum Einkommen
A Einstieg Zimmervermietung	Unterkunft mit Frühstück	keine großen Investitionen, bereits vorhandene Potenziale werden genutzt	unerheblich
B Nebenbetrieb Pension auf dem Bauernhof	Ferienzimmer mit speziellen Einrichtungen für Gäste	umfangreichere Nutzung als in Modell A	periodische Einnahmen
C Standard Urlaub auf dem Bauernhof	traditionell betriebene Gästebeherbergung mit Freizeitmöglichkeiten	Vertiefung und Erweiterung des Angebots, Investitionen in Gebäude und Geräte, Qualifizierung	Nebeneinkommen
D Spezialangebot Gäste auf dem Bauernhof	zusätzliches Angebot von entgeltlichen Sonderleistungen	Erweiterung von Modell C durch Spezialisierung und Vertiefung des Angebots	Neben- bis Haupteinkommen
E Profession Dienstleistungen vom Bauernhof	qualifiziertes Angebot an Dienstleistungen vom Unternehmen Bauernhof zur Existenzsicherung	gewerbliche Angebote mit Dienstleistungscharakter vom Bauernhof (z. B. Tagungsräume), Umsätze von „Kunden“ höher als die der Übernachtungsgäste	wesentlicher Beitrag zur Einkommenssicherung, häufig eigenständiges Unternehmen

Quelle: in Anlehnung an Tabellen von Weinberger-Miller (2007, 2009)

Den langsamen Einstieg in die Gästebeherbergung zu Beginn der 50er-Jahre, beginnend beim Modell A (Tabelle 4), und die Weiterentwicklung der Betriebe bis in die Gegenwart ist auch bei den ausgewählten Beispielbetrieben zu beobachten. Es werden die Entwicklungsverläufe von drei Ferienbauernhöfen in Bayern dargestellt und die Wirtschaftlichkeit der Angebote errechnet. Die Ergebnisse der Berechnungen werden zunächst separat für jeden der drei Ferienbauernhöfe vorgestellt, um sie anschließend einer fallvergleichenden Analyse zu unterziehen.

3.2.1 Methodik der Untersuchung

Bei der Datenerhebung mittels eines Fragebogens wurden abgefragt:

- landwirtschaftlicher Betrieb, geografische Lage,
- Entwicklung des Betriebszweigs in Anlehnung an das Entwicklungsmodell der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft (Weinberger-Miller, 2007, 2009),
- Ausbildungen im Bereich der Gästebeherbergung,
- Auszeichnungen und Gütesiegel,
- Marketing, Gästeprofil und Buchungsart,
- Angebot an Unterkünften und Freizeitaktivitäten sowie Reinigung und Verpflegung (Einnahmen, Arbeitszeitbedarf und Kosten dienen zur Berechnung der Wirtschaftlichkeit),
- Zusammenarbeit mit regionalen Anbietern,
- Gestaltung der Zukunft: Weiterentwicklung des Angebots, möglicher Konkurrenzdruck und Notwendigkeit einer aktiv bewirtschafteten Landwirtschaft für den Erfolg des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof.

Die Betriebe sind im folgenden Abschnitt einzeln – jeweils stark gekürzt – vorgestellt und die jeweiligen Ergebnisse der Interviews sowie die zusammenfassenden Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsberechnungen und des Arbeitszeitbedarfs ausgeführt. Anschließend wird ein horizontaler Vergleich mit den Ergebnissen der Interviews und den Berechnungen der drei Urlaubsangebote durchgeführt.

3.2.2 Vorstellung der Ferienbauernhöfe und ökonomische Bewertung des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof

Hof 1

Geografische Lage und Verkehrsanbindung des Betriebs

Der Betrieb der Familie 1 liegt in Oberbayern. In direkter Umgebung befinden sich unter anderem ein Schreinereibetrieb, ein Pferdegestüt und der Nachbau einer Keltensiedlung. Der Ferienhof mit Spielplatz und Tiergehege liegt abseits an einer Nebenstraße.

Landwirtschaft

Der konventionell bewirtschaftete Milchviehbetrieb mit 50 Milchkühen, eigener Nachzucht und Mast der eigenen Bullen bewirtschaftet derzeit 69 ha, davon 59 ha Eigentumsfläche. Zusätzlich zu den Nutztieren finden sich am Hof noch ein Streichelzoo mit Pferden, einem Esel, Schafen, Minischweinen, Hasen, Katzen, Hunden, einer Ziege und Hühnern.

Am Hof leben derzeit das Betriebsleiterehepaar, ihre beiden Töchter, die Großeltern und der Auszubildende. Der Arbeitskräftebesatz für die Landwirtschaft setzt sich zusammen aus dem Betriebsleiter, einem Auszubildenden und einem anteilig mitarbeitenden Praktikanten. In Arbeitsspitzen helfen der Bruder des Betriebsleiters und fakultativ der Großvater mit. In der Außenwirtschaft wird vor allem in der Hauptsaison der Gästebeherbergung im Sommer zum Ausgleich von Arbeitsspitzen auch die Hilfe des Maschinenrings in Anspruch genommen.

Entwicklung des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof

Die Familie hat sich bereits im Jahr 1950 für den Einstieg in die Gästebeherbergung am Hof entschieden. Ausschlaggebend waren das Interesse und die Freude der Familie an der Gästebeherbergung sowie die Lage des Betriebs mit einer unverbauten Aussicht. Ein großes Wohnhaus mit freien Zimmern und die Möglichkeit zum Ausbau von weiteren Unterkünften waren gegeben. Die Entwicklung des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof bis hin zum heutigen Zustand wird in Anlehnung an die Entwicklungsmodelle der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft vorgenommen (Weinberger-Miller, 2007, 2009), wobei jedem Entwicklungsschritt das jeweilige Angebot, die dazu nötigen Investitionen und der Einkommensbeitrag zugeordnet sind (Tabelle 5).

Zu Beginn der Vermietung in den Jahren von 1950 bis 1990 wurden keine größeren Investitionen getätigt. Lediglich die Zahl der Belegungen während der Wochen, in denen vermietet wurde, steigerte sich proportional zur Nachfrage der Gäste. Wie aus Tabelle 5 hervorgeht, wurde das Modell B erreicht. Als der Bauernhofurlaub nach der Wiedervereinigung 1989 einen Boom erlebte, investierte die Familie in fünf neue Ferienwohnungen. Nach der Hofübergabe spezialisierten sich der Hofnachfolger und seine Ehefrau auf Familien mit Kindern. Ein Zertifizierungslehrgang war ein wichtiger Grundstein zu mehr Professionalität in der Gästebeherbergung und im Umgang mit den Gästen. Erweiterungen des Freizeitangebots und weitere Ausbaumaßnahmen folgten in den Jahren 1999 bis 2004.

Mit dem Neubau eines Beihauses mit vier Luxus-Ferienwohnungen und dem Angebot entgeltlicher Sonderleistungen gelang dem Betrieb die Entwicklung zum Modell D.

Tabelle 5: Entwicklung und aktueller Diversifizierungsgrad von Hof 1

Modell	Angebot am Hof 1	Investitionen	Beitrag zum Einkommen
A Einstieg Zimmervermietung	seit 1950 Vermietung von 3 Ferienzimmern mit Etagedusche und WC, Frühstück 6 Wochen im Sommer	keine großen Investitionen, freie Zimmer im Bauernhaus wurden vermietet	unerheblich
B Nebenbetrieb Pension auf dem Bauernhof	bis 1990 Angebot blieb gleich, Wochen der Vermietung nahmen zu (Ferienzeit)	keine größeren Investitionen, Ausbesserungsarbeiten in den Zimmern und an den Sanitäranlagen	periodische Einnahmen
C Standard Urlaub auf dem Bauernhof	1990 bis 1998 Ausbau von 5 Ferienwohnungen im Bauernhaus mit hohem Qualitätsstandard 2001 Zertifizierungslehrgang der EuRegio Salzburg > Spezialisierung auf Familien mit Kindern 1999 bis 2004 Erweiterung des Angebots: Spielscheune, Frühstücks- und Fernsehraum, neue Geräte für Spielplatz	Investition in Ausbau und Renovierung des Bauernhauses: Erneuerung der Fenster und Renovierung der Fassade, Sanierung des Treppenhauses, Einbau einer Hack-schnitzelanlage	Nebeneinkommen
D Spezialangebot Gäste auf dem Bauernhof	2006 bis 2007 Neubau eines Beihauses mit 4 Luxus-Ferienwohnungen Angebot von entgeltlichen Sonderleistungen: Frühstücksangebot für Gäste in den Ferienwohnungen, Brötchenservice, Eis- und Getränkeangebot, Kaffeeautomat Zielgruppe: Familien mit Kindern aus der gehobenen Einkommenschicht	Neubau des Beihauses und Ausbau der Ferienwohnungen, neue Gartenanlage	Neben- bis Haupteinkommen

Quelle: in Anlehnung an Tabellen von Weinberger-Miller (2007, 2009)

Auszeichnungen und Gütesiegel

Folgende Auszeichnungen und Gütesiegel führt der Betrieb:

- DLG-Gütezeichen,
- DTV-zertifizierter Bauernhof (5 Sterne),
- Kinderland-Bayern: 4 Bären für Kinderfreundlichkeit und Kindersicherheit am Hof,
- Land-Selection-Zertifikat,
- DLG-Ferienhof des Jahres (fünfmal).

Ökonomische Auswertung des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof

Die Kalkulation zur aktuellen Situation von Hof 1 liefert Aussagen über Deckungsbeiträge, Einkommensbeiträge und den Arbeitszeitbedarf.

Deckungsbeiträge der Unterkünfte

Am Hof 1 werden vier Luxus-Ferienwohnungen, fünf Ferienwohnungen im Bauernhaus, ein Appartement, zwei Romantikzimmer und ein Doppelzimmer zur Vermietung angeboten (Tabelle 6). Von den 48 Betriebswochen pro Jahr fallen 30 Wochen in die Hauptsaison und 18 Wochen in die Nebensaison (Tabelle 7). Wegen der teilweise preislichen Unterschiede von Ferienwohnung zu Ferienwohnung sowie zwischen den Belegungen in der Haupt- und der Nebensaison wird mit einem jährlichen Mischpreis gerechnet, der für die maximale Belegung pro Ferienwohnung bzw. Zimmer (zwei Personen je Zimmer, fünf Personen je Ferienwohnung) gültig ist (Tabelle 6).

Tabelle 6: Angebot von Ferienwohnungen (FeWo) und Zimmern am Hof 1

Art der Unterkunft	Max. Belegung		Auslastung pro Belegung (%)	Durchschnittl. Belegung	Preis pro Tag und FeWo (€)			Beleg-tage pro Jahr
	Erwachsene	Kinder			Hauptsaison	Nebensaison	Mischpreis	
Neubau								
Luxus-FeWo 1	2	3	75	3,75	130	130	130	260
Luxus-FeWo 2	2	4	70	4,20	130	130	130	250
Luxus-FeWo 3	2	3	75	3,75	135	135	135	250
Luxus-FeWo 4	2	3	75	3,75	145	135	141	250
Bauernhaus								
FeWo 1	2	2	90	3,60	95	90	93	250
FeWo 2	2	2	90	3,60	95	90	93	230
FeWo 3	2	2	90	3,60	95	90	93	230
FeWo 4	2	3	75	3,75	95	90	93	230
FeWo 5	2	3	70	3,50	95	90	93	220
Zimmer					Preis pro Person u. Tag inkl. Frühstück (€)			
Romantikzimmer 1	2	2	88	3,52	30	30	30	210
Romantikzimmer 2	2	2	88	3,52	30	30	30	210
Doppelzimmer	2	1	85	2,55	28	28	28	200

Da die variablen Kosten von der Raumgröße bzw. von der durchschnittlichen Anzahl an Personen je Ferienwohnung bzw. Ferienzimmer abhängig sind, wird für jede Ferienwohnung und jedes Zimmer ein eigener Deckungsbeitrag berechnet und anschließend werden diese im Gesamtdeckungsbeitrag I Unterkünfte zusammengefasst. Die Arbeitszeit wird ebenfalls für jede Unterkunft einzeln ausgewiesen und steht als Faktoranspruch unter den Deckungsbeiträgen. Als Datengrundlage für die variablen Kosten dienen Angaben des Betriebsleiters und KTBL-Plandaten (Weinberger-Miller et al., 2006). Tabelle 8 zeigt beispielhaft die Deckungsbeitragsrechnung der Luxus-Ferienwohnung 1 mit 70 m².

Tabelle 7: Betriebswochen am Hof 1

Datengrundlage	Wochen	Tage
Arbeitszeit im Jahr	48	336
Hauptsaison	30	210
Nebensaison	18	126
Geschlossen	4	28
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste		7

Tabelle 8: Deckungsbeitrag für Luxus-Ferienwohnung 1 auf Hof 1

	Mischpreis bzw. Kosten (€/Tag)	Belegtage (Anzahl/Jahr)	Belegung (Ø Anzahl Personen)	Summe (€/Jahr)
Einnahmen	130,00	260		33.800
Energie	0,38	260	3,75	371
Beleuchtung	0,58	260		150
Heizung	3,50	160		560
Wasser	0,61	260	3,75	593
Wäschepflege	1,20	260	3,75	1.170
Wäscheersatz	0,40	260	3,75	390
Geschirr- und Haushaltsgeräteersatz	0,35	260	3,75	341
Reinigung	0,30	260	3,75	293
Schönheitsreparaturen				230
Summe variable Kosten				4.097
Deckungsbeitrag				29.703
Arbeitszeitbedarf (AKh/Jahr)				104

Durchschnittsbelegung: 3,75 Personen

Die Einnahmen berechnen sich aus dem Mischpreis pro Tag multipliziert mit den Belegtagen pro Jahr. Nach Abzug aller variablen Kosten von den Einnahmen ergibt sich der Deckungsbeitrag der Ferienwohnungen pro Jahr. In Fall der Luxus-Ferienwohnung 1 liegt dieser bei 29.703 Euro im Jahr. In diesem Bereich liegen auch die Deckungsbeiträge der übrigen Luxus-Ferienwohnungen. Bei den Ferienwohnungen im Bauernhaus liegen die Deckungsbeiträge im Schnitt bei 17.800 Euro je Ferienwohnung und Jahr. Beim Appartement wird ein Deckungsbeitrag von 10.901 Euro im Jahr erzielt.

Beispielhaft für die Deckungsbeitragsrechnungen zu den Ferienzimmern ist in Tabelle 9 die Kalkulation für das Romantikzimmer 1 mit 30 m² dargestellt. Die Einnahmen berechnen sich, wie aus Tabelle 9 hervorgeht, aus dem Mischpreis pro Gast und Tag multipliziert mit der durchschnittlichen Anzahl Personen pro Belegtag und den Belegtagen pro Jahr. Nach Abzug der variablen Kosten von den Einnahmen ergibt sich für die Romantikzimmer 1 und 2 ein Deckungsbeitrag von je 16.758 Euro. Mit dem Doppelzimmer wird ein Deckungsbeitrag von 10.608 Euro erwirtschaftet.

Bestimmte variable Kosten, die durch Sonderleistungen verursacht werden und bereits im Mietpreis enthalten sind, werden dabei nicht einer speziellen Unterkunft zugeordnet (Tabelle 10). Das Gleiche gilt für die Löhne der 400-Euro-Kräfte in Höhe von 4.800 Euro pro Jahr. Diese werden zur Reinigung der Unterkünfte herangezogen und sind von den Belegtagen der Ferienwohnungen bzw. Ferienzimmer abhängig.

Tabelle 9: Deckungsbeitrag für das Romantikzimmer 1 auf Hof 1

Romantikzimmer 1, 30 m ²	Mischpreis bzw. Kosten (€/Tag)	Belegtage (Anzahl/Jahr)	Belegung (Ø Anzahl Person)	Summe (€/Jahr)
Einnahmen	30,00	210	3,52	22.176
Energie	0,38	210	3,52	281
Beleuchtung	0,26	210		56
Heizung	2,60	160		416
Frühstück	3,50	210	3,52	2.587
Wasser	0,61	210	3,52	449
Wäschepflege	1,20	210	3,52	887
Wäscheersatz	0,40	210	3,52	296
Reinigung	0,40	210	3,52	296
Schönheitsreparaturen				150
Summe variable Kosten				5.417
Deckungsbeitrag				16.759
Arbeitszeitbedarf (AKh/Jahr)				176

Tabelle 10: Variable Kosten für im Mietpreis enthaltene Sonderleistungen auf Hof 1

Sonderleistung	Kosten je Einheit (€)	Einheiten je Jahr	Gesamtkosten (€/Jahr)
Grillangebot (zweimal/Woche)	0,10	758	75,80
Kuchen (einmal/Woche)	0,22	1.213	266,83
Stockbrot	0,15	758	113,70
Nachtwanderung	2,00	606	1.212,85
Brotbacken	0,60	606	363,85
Abendessen (zweimal/Woche)	4,00	985	3.941,75
Löhne 400-€Kräfte			4.800,00
Summe variable Kosten			10.774,78

Tabelle 11 zeigt den Gesamtdeckungsbeitrag I (GDB I) der Unterkunftsvermietung am Hof 1. Die Deckungsbeiträge der Ferienwohnungen summieren sich auf 220.165 Euro und die der Ferienzimmer auf 44.125 Euro. Zur Berechnung des Gesamtdeckungsbeitrags I (GDB I) sind von den Deckungsbeiträgen die allgemeinen variablen Kosten der Unterkunftsvermietung abzuziehen. Diese belaufen sich auf insgesamt 10.775 Euro und sind (abgesehen von den Löhnen der 400-Euro-Kräfte) den im Mietpreis bereits enthaltenen Leistungen Nachtwanderung, Brotbacken, Grillabend, Stockbrotgrillen, wöchentliches Kuchenangebot und Abendessen zuzuordnen (Tabelle 10). Von den Gästen werden sie in unterschiedlichem Umfang in Anspruch genommen (zu 40 bis 80 Prozent). Nach Abzug aller allgemeinen variablen Kosten ergibt sich ein Gesamtdeckungsbeitrag I von 253.515 Euro (Tabelle 11).

Deckungsbeiträge der Zusatzangebote

Zusätzlich zu Leistungen, die bereits im Mietpreis enthalten sind, gibt es am Hof 1 weitere Zusatzangebote. Diese können die Gäste während ihres Urlaubs in Anspruch nehmen und am Ende des Aufenthalts bezahlen. Für jedes Zusatzangebot wurde ein eigener Deckungsbeitrag ermittelt.

Tabelle 11: Gesamtdeckungsbeitrag I für die Unterkünfte auf Hof 1

	Betrag (€/Jahr)
Luxus-Ferienwohnung 1	29.703,25
Luxus-Ferienwohnung 2	18.166,16
Luxus-Ferienwohnung 3	29.683,65
Luxus-Ferienwohnung 4	31.113,36
Ferienwohnung 1	19.595,26
Ferienwohnung 2	17.975,80
Ferienwohnung 3	17.975,80
Ferienwohnung 4	17.864,09
Ferienwohnung 5	17.186,49
Appartement	10.900,68
Deckungsbeitrag FeWo gesamt	220.164,55
Romantikzimmer 1	16.758,45
Romantikzimmer 2	16.758,45
Doppelzimmer	10.608,15
Deckungsbeitrag Ferienzimmer gesamt	44.125,05
Summe allgemeine variable Kosten	10.774,78
Gesamtdeckungsbeitrag I Unterkünfte	253.514,82

Gäste, die in Ferienwohnungen übernachten, können das Frühstücksbuffet zusätzlich buchen. 40 Prozent der Ferienwohnungsgäste nutzen dieses Angebot. Die Preise des Frühstücksbuffets für die Gäste in den Ferienwohnungen gehen aus Tabelle 12 hervor. Für die Berechnung des Mischpreises wurde angenommen, dass das Angebot zu 60 Prozent von Erwachsenen und zu 40 Prozent von Kindern (aus Ferienwohnungen) genutzt wird. Bei einem Mischpreis von 6,80 Euro pro Einheit, 8.624 Übernachtungen und einem Prozentsatz von 40 Prozent der FeWo-Gäste, die dieses Angebot nutzen, ergeben sich Einnahmen in Höhe von 23.457 Euro, von denen nach Abzug der variablen Kosten (3,50 Euro je Einheit) ein Deckungsbeitrag von 11.384 Euro verbleibt (Tabelle 13).

Tabelle 12: Preisliste für das Frühstück für Ferienwohnungsgäste am Hof 1

Zusatzangebot Frühstück	Preis pro Person (€)
Erwachsene	8,00
Kinder 3 bis 7 Jahre	4,00
Kinder 8 bis 14 Jahre	6,00
Mischpreis für Zusatzfrühstück	6,80

Tabelle 13: Deckungsbeitrag des Frühstücks für Ferienwohnungsgäste am Hof 1

Zusatzangebot Frühstück	Mischpreis bzw. Kosten (€/Einheit)	Einheiten pro Jahr	Summe (€/Jahr)
Einnahmen	6,80	3.450	23.457,28
Variable Kosten	3,50	3.450	12.073,60
Deckungsbeitrag			11.383,68
Arbeitszeitbedarf (AKh/Jahr)			322

Ein weiterer Deckungsbeitrag wurde für den Kaffeevollautomaten errechnet. Nach Abzug der variablen Kosten in Höhe von 5.136 Euro, die sich aus Kaffeebohnen, Milch, Energie und Reinigung zusammensetzen, ergibt sich ein Deckungsbeitrag für das Angebot des nutzbaren Kaffeeautomaten von 2.928 Euro (Tabelle 14).

Tabelle 14: Deckungsbeitrag des Kaffeeautomaten am Hof 1

Zusatzangebot Kaffeeautomat	Mischpreis bzw. Kosten (€/Einheit)	Einheiten/Jahr	Summe (€/Jahr)
Einnahmen	1,20	6.720	8.064
Variable Kosten		3.450	5.136
Deckungsbeitrag			2.928
Arbeitszeitbedarf (AKh/Jahr)			84

Für die Zusatzangebote Brötchenservice (Tabelle 15) sowie Getränke- und Eisangebot (Tabelle 16) ergeben sich Deckungsbeiträge von 500 Euro für den Brötchenservice bzw. 1.500 Euro für Eis und Getränke. Bei diesem Service fällt keine nennenswerte Arbeitszeit an, da die Getränke geliefert und das Leergut wieder abgeholt werden. Auch das Eis wird geliefert.

Tabelle 15: Deckungsbeitrag des Brötchenservices am Hof 1

Zusatzangebot Brötchenservice	Summe (€/Jahr)
Einnahmen	3.500
Variable Kosten	3.000
Deckungsbeitrag	500
Arbeitszeitbedarf (AKh/Jahr)	56

Tabelle 16: Deckungsbeitrag des Eis- und Getränkeservices am Hof 1

Zusatzangebot Eis- und Getränkeservice	Summe (€/Jahr)
Eisverkauf aus Truhe	4.500
Getränkesservice	8.000
Einnahmen	12.500
Variable Kosten (Eis, Getränke)	11.000
Deckungsbeitrag	1.500
Arbeitszeitbedarf (AKh/Jahr)	0

Arbeitszeitbedarf

In Tabelle 17 sind die Arbeitskraftstunden (AKh) pro Jahr für alle Ferienwohnungen und alle Ferienzimmer gemeinsam aufgeführt. Angebote wie Brotbacken, Grillabende, Nachtwanderungen und Stockbrotgrillen werden nur während der 30 Wochen Hauptsaison angeboten. Insgesamt ergibt sich ein Arbeitszeitbedarf von 6.286 AKh pro Jahr. Um diesen zu decken, stehen die in Tabelle 18 und Tabelle 19 aufgeführten Arbeitskapazitäten zur Verfügung. Beim Vergleich des Arbeitszeitbedarfs mit den verfügbaren Arbeitskapazitäten beträgt der Überschuss 266 AKh pro Jahr.

Tabelle 17: Arbeitszeitbedarf am Hof 1

Art der Tätigkeit	AKmin pro Tag bzw. pro Einheit	AKmin pro Woche	Einheiten pro Jahr	AKh pro Jahr
Reinigung, Wäschepflege und Schönheitsreparaturen aller FeWo				898
Reinigung, Wäschepflege, Frühstück, Schönheitsreparaturen aller Ferienzimmer				473
Management	150		336	840
Reparaturarbeiten Spielgeräte		45	48	36
Reinigung Gästebereich (Putzfrau)	240	1.200	48	960
Bauerngarten und Gartenanlage	70		210	245
Versorgung Streichelzoo, Pferde	120		336	672
Gästebetreuung	120		336	672
Versorgung Angestellte (Verpflegung)	120		336	672
Zusatzangebote				
Frühstück für FeWo-Gäste	5,6		3.449,6	322
Brötchenservice				56
Kaffeeautomat	15		336	84
Hofführung (einmal/Woche)		80	48	64
Stalldiplom für Kinder	20		336	112
Brotbacken (einmal/Woche)		120	30	60
Grillabende		60	30	30
Nachtwanderung (einmal/Woche)		120	30	60
Stockbrot (einmal/Woche)		60	30	30
Summe				6.286

Abkürzungen: AKmin = Arbeitskraftminuten; AKh =Arbeitskraftstunden; FeWo = Ferienwohnung

Tabelle 18: Verfügbare Arbeitskraftstunden (AKh) der Familien-AK am Hof 1

Art der Tätigkeit	Lohnkosten (€AKh)	AKh pro Woche	AKh pro Jahr	Lohnkosten (€Jahr)
Ehefrau		40	1.920	
Betriebsleiter		20	960	
Großmutter		15	720	
Großvater		10	480	
Summe		85	4.080	

Tabelle 19: Verfügbare Arbeitskraftstunden (AKh) der Fremd-AK am Hof 1 und Gesamtbetrag

Art der Tätigkeit	Lohnkosten (€AKh)	AKh pro Woche	AKh pro Jahr	Lohnkosten (€Jahr)
Auszubildende Hauswirtschaft	10	20	960	9.600
Reinigungskraft	10	21	1.008	10.080
400-€Kraft 1	10	2	96	960
400-€Kraft 2	10	2	96	960
400-€Kraft 3	10	2	96	960
400-€Kraft 4	10	2	96	960
400-€Kraft 5	10	2	96	960
Auszubildender Landwirtschaft*		0,5	24	–
Summe		51,5	2.472	24.480
Gesamt aller Arbeitskräfte		136,5	6.552	24.480

* Entlohnung erfolgt über die Landwirtschaft

Gesamtdeckungsbeitrag für den Betriebszweig Urlaub auf dem Bauernhof

Nach Zusammenfassung aller Einzeldeckungsbeiträge der Unterkünfte ergibt sich der Gesamtdeckungsbeitrag II. Die für den Betriebszweig Urlaub auf dem Bauernhof entstandenen Festkosten (Abschreibungen, Zinsen, Instandhaltung) werden davon abgezogen. In der Variante 1 für den Gesamtdeckungsbeitrag II wird die Arbeitszeit der mitarbeitenden Großeltern nicht entlohnt (Tabelle 21). In der Variante 2 fließt ihre Mithilfe als entlohnte Arbeit gemäß Fremdarbeitskraft (Fremd-AK) in die Festkosten der Berechnung ein.

Durch Zusammenfassung aller Deckungsbeiträge ergibt sich ein Gesamtdeckungsbeitrag II von 269.827 Euro. Nach Abzug aller Festkosten verbleibt in Variante 1 ein Gewinn von 125.825 Euro, in Variante 2 von 113.825 Euro (Tabelle 21).

Der Einkommensbeitrag pro Arbeitskraftstunde (AKh) des Betriebsleiters und seiner Ehefrau errechnet sich aus dem Gewinn, dividiert durch die Arbeitszeit der nicht entlohnten Arbeitskraft, und beträgt bei Variante 1 gerundet 48 Euro/AKh und bei Variante 2 – die Arbeitszeit der Großeltern wird wie die von Fremd-AK entlohnt – 43,50 Euro/AKh (Tabelle 20). Der Arbeitszeitbedarf insgesamt geht aus Tabelle 17 hervor.

Tabelle 20: Einkommensbeitrag pro Arbeitskraftstunde (AKh) für die Varianten 1 und 2

Position	Arbeitsstunden bzw. Einkommensbeitrag/AKh		Einheit
	Variante 1	Variante 2	
Arbeitszeitbedarf insgesamt	6.286	6.286	h/Jahr
Arbeitsstunden der entlohnten Fremd-AK	2.472	3.672	h/Jahr
Ansatz der Arbeitszeit der nicht entlohnten Familien-AK (Großeltern)	1.200	–	h/Jahr
Arbeitsstunden der nicht entlohnten AK	2.614	2.614	h/Jahr
Einkommensbeitrag/Arbeitsstunde	48,13	43,54	€/h

Tabelle 21: Gesamtdeckungsbeitrag II des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof
 Variante 1 ohne Entlohnung der Arbeit der Großeltern, Variante 2 mit Entlohnung der Arbeit der Großeltern

	Variante 1 (€)	Variante 2 (€)
Deckungsbeiträge		
GDB I Unterkünfte	253.514,82	253.514,82
DB Frühstück FeWo-Gäste	11.383,68	11.383,68
DB Eis- und Getränkeservice	1.500,00	1.500,00
DB Kaffeeautomat	2.928,24	2.928,24
DB Brötchenservice	500,00	500,00
GDB II	269.826,74	269.826,74
Festkosten		
Aufwendungen für Abschreibungen	52.293,21	52.293,21
Zinsen	36.645,18	36.645,18
Instandhaltungskosten	14.263,75	14.263,75
Mitgliedsbeiträge	500,00	500,00
Versicherungen	2.000,00	2.000,00
Sozialabgaben	3.900,00	3.900,00
Löhne Fremdarbeitskräfte/Großeltern	19.680,00	31.680,00
Unterhalt Pferde, Streichelzoo	3.450,00	3.450,00
Werbung	6.000,00	6.000,00
Müllentsorgung	1.440,00	1.440,00
Porto	1.130,00	1.130,00
Internet, Telefon, Fax	1.500,00	1.500,00
Büromaterial	1.200,00	1.200,00
Gesamte Festkosten	144.002,14	156.002,14
Gewinn	125.824,60	113.824,60

Abkürzungen: GDB = Gesamtdeckungsbeitrag; DB = Deckungsbeitrag; FeWo = Ferienwohnung

Hof 2

Geografische Lage des Betriebs und Verkehrsanbindung

Der Ferienbauernhof 2 befindet sich in Oberbayern und hat eine direkte Anbindung an die Autobahn München/Salzburg. Der Einzelhof auf einer Höhe von 670 m über NN in ruhiger Umgebung bietet den Gästen eine freie Aussicht auf die Alpen und die Alpenseen. Beliebte Ausflugsziele befinden sich in einem Umkreis von 15 km.

Landwirtschaft

Am Hof wird Jungvieh zur Aufzucht gehalten (Anbindestall, im Sommer Weidehaltung). Die bewirtschaftete Fläche setzt sich aus 18,1 ha Grünland und 7,8 ha Forst zusammen. Für die Gäste befinden sich am Hof noch Hasen, Ziegen, Pferde, Ponys, Katzen und Hühner. Am Hof leben derzeit das Betriebsleiterehepaar, ihre drei jugendlichen bzw. schon erwachsenen Kinder und die Großeltern.

Entwicklung des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof

Die Entwicklung des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof wird wie bei Hof 1 anhand der Entwicklungsmodelle der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL) dargestellt (Tab. 22).

Tabelle 22: Entwicklung und aktueller Diversifizierungsgrad am Hof 2

Modell	Angebot am Hof 2	Investitionen	Beitrag zum Einkommen
A Einstieg Zimmervermietung	Vermietung von Zimmern an „Sommerfrischler“ Etagendusche und WC	keine großen Investitionen, freie Zimmer im Bauernhaus wurden vermietet	unerheblich
B Nebenbetrieb Pension auf dem Bauernhof	ab 1989 Vermietung von Zimmern mit Frühstück Wochen der Vermietung nahmen zu (Ferienzeit)	keine größeren Investitionen, Ausbesserungsarbeiten in den Zimmern und Sanitäreinrichtungen	periodische Einnahmen
C Standard Urlaub auf dem Bauernhof	1998 bis 1999 Zertifizierungslehrgang der EuRegio Salzburg > Entscheidung für den Ausbau von Ferienwohnungen > Spezialisierung auf Familien mit Kleinkindern 1999 Ausbau von 2 Ferienwohnungen im Zuhause	Ausbau von 2 Ferienwohnungen	Nebeneinkommen
D Spezialangebot Gäste auf dem Bauernhof	2001 bis 2011 Ausbau von 4 weiteren Ferienwohnungen im Zuhause 2002 Gesundheitsbauernhof 2004 bis 2005 Ausbildung zur Kräuterpädagogin, um den Gästen die Natur näherzubringen seit 2011 Aufgabe der Vermietung von Ferienzimmern im Bauernhaus Aufgabe des Frühstücksangebots	Ausbau von 4 Ferienwohnungen Kurse und Lehrgänge, um das Angebot für Gäste zu verbessern	Haupteinkommen

Quelle: in Anlehnung an Tabellen von Weinberger-Miller, 2007, 2009

Unter Führung der Großeltern wurde am Hof, ausgehend von den 1950er-Jahren bis 1999 die Gästebeherbergung nur nebenbei im Sommer betrieben. Im Laufe der Jahre kam ein Frühstücksangebot dazu und die Vermietungsdauer wurde ausgedehnt. Der Betrieb hatte sich bis zur Übergabe an das jetzige Betriebsleiterehepaar 1999 zum Modell B entwickelt. Das jetzige Betriebsleiterehepaar entschied sich nach einem Zertifizierungslehrgang für den Ausbau von Ferienwohnungen und richtete das Angebot auf die Zielgruppe Familien mit Kleinkindern aus.

Die Entwicklung von Modell C zu D erfolgte in den folgenden zehn Jahren: Es wurden weitere vier qualitativ hochwertige Ferienwohnungen im Zuhause ausgebaut. Zudem nahm die Ehefrau, die hauptsächlich für den Betriebszweig Urlaub auf dem Bauernhof zuständig

ist, an Kursen und Lehrgängen teil, um das Angebot am Hof zu erweitern. Seit 2002 trägt der Betrieb die Auszeichnung Gesundheitsbauernhof. Mit der Ausbildung zur Kräuterpädagogin 2004/05 konnte das Angebot für die Gäste erweitert und abgerundet werden. Seit 2011 werden die Ferienzimmer im Bauernhaus nicht mehr vermietet und das Frühstückangebot wurde eingestellt.

Auszeichnungen und Gütesiegel

Folgende Auszeichnungen und Gütesiegel führt der Betrieb:

- DLG-Gütezeichen,
- DTV-zertifizierter Bauernhof (5 Sterne),
- Kinderland-Bayern: 4 Bären für Kinderfreundlichkeit und Kindersicherheit am Hof,
- Gesundheitshof, Kräuterpädagoge,
- DLG-Ferienhof des Jahres (viermal).

Ökonomische Bewertung des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof

Die ökonomische Bewertung erfolgt wie bei Hof 1. Tabelle 23 führt den Umfang der Betriebswochen auf.

Tabelle 23: Betriebswochen am Hof 2

Datengrundlage	Wochen	Tage
Arbeitszeit im Jahr	45	315
Hauptsaison	26	182
Nebensaison	19	133
Geschlossen	7	50
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste		7

In Tabelle 24 sind die vermieteten Ferienwohnungen und deren Auslastung sowie die Preise pro Ferienwohnung und Tag aufgeführt. Am Hof 2 werden sechs Ferienwohnungen für jeweils maximal vier bzw. fünf Personen an 45 Wochen im Jahr vermietet. Davon fallen 26 Wochen in die Haupt- und 19 Wochen in die Nebensaison. Vier Ferienwohnungen sind mit fünf Sternen und eine ist mit vier Sternen klassifiziert. Die durchschnittliche Anzahl an Personen pro Ferienwohnung liegt zwischen 3,4 und 4,0 Personen. Alle Wohnungen haben im Schnitt eine Auslastung über 85 Prozent. Nur bei den größeren Einheiten für maximal fünf Personen ist diese etwas niedriger. Der Mischpreis wird aufgrund der unterschiedlichen Preise pro Tag und Ferienwohnung in der Haupt- und Nebensaison gebildet.

Tabelle 25 zeigt die Deckungsbeitragsrechnung für die Ferienwohnung 1 mit 80 m². Die Einnahmen in Höhe von 25.970 Euro berechnen sich aus dem Mischpreis pro Tag und den Belegtagen pro Jahr. Für die Berechnung der variablen Kosten werden Angaben der Vermieterin und KTBL-Werte (Weinberger-Miller et al., 2006) verwendet. Nach Abzug der variablen Kosten in Höhe von 3.882 Euro ergibt sich ein Deckungsbeitrag von 22.088 Euro pro Jahr für die Ferienwohnung 1 (Tabelle 25). Die Deckungsbeiträge der übrigen Ferienwohnungen liegen zwischen 12.400 bis 19.900 Euro pro Jahr.

Tabelle 24: Angebot von Ferienwohnungen (FeWo) am Hof 2

Art der Unterkunft	Max. Belegung		Auslastung pro Belegung (%)	Durchschnittl. Belegung	Preis pro Tag und FeWo (€)			Beleg-tage pro Jahr
	Erwach-sene	Kinder			Haupt-saison	Neben-saison	Misch-preis	
FeWo 1	2	2	85	3,40	130	115	124	210
FeWo 2	2	2	90	3,60	120	105	114	210
FeWo 3	2	3	75	3,75	115	102	110	210
FeWo 4	2	3	80	4,00	110	95	104	210
FeWo 5	2	2	90	3,60	105	90	99	210
FeWo 6	2	2	85	3,40	92	80	87	180

Tabelle 25: Deckungsbeitrag der Ferienwohnung 1 am Hof 2

Ferienwohnung, 80 m ²	Mischpreis bzw. Kosten (€/Tag)	Belegtage (Anzahl/Jahr)	Belegung (Ø Anzahl Personen)	Summe (€/Jahr)
Einnahmen	124	210		25.970
Energie	0,40	210	3,4	286
Beleuchtung	0,73	210		153
Heizung	3,80	160		608
Wasser	0,61	210	3,4	434
Wäschepflege	1,80	210	3,4	1.285
Wäscheersatz	0,25	210	3,4	179
Geschirr- und Haushalts-geräteersatz	0,35	210	3,4	250
Reinigung	0,60	210	3,4	428
Schönheitsreparaturen				260
Summe variable Kosten				3.882
Deckungsbeitrag				22.088
Arbeitszeitbedarf (AKh/Jahr)				157

Am Hof 2 werden während der Hauptsaison 400-Euro-Kräfte zur Unterstützung bei der Reinigung der Ferienwohnungen beschäftigt. Zudem werden den Gästen Leistungen angeboten, die bereits im Mietpreis enthalten sind, sich den einzelnen Ferienwohnungen jedoch nicht zuordnen lassen (Tabelle 26).

Tabelle 26: Variable Kosten für im Mietpreis enthaltene Sonderleistungen auf Hof 1

Sonderleistung	Kosten je Einheit (€)	Einheiten/Jahr	Gesamtkosten (€/Jahr)
Grillangebot (zweimal/Woche)	0,10	319	31,90
Traktorrundfahrt	0,25	319	79,74
Löhne Fremdarbeitskräfte			4.680,00
Summe variable Kosten			4.791,64

Werden die einzelnen Deckungsbeiträge der Ferienwohnungen zusammengefasst, wie Tabelle 27 zeigt, ergeben sich Einnahmen aus der gesamten Unterkunftsvermietung in Höhe von 106.519 Euro. Nach Abzug der allgemeinen variablen Kosten der Unterkunftsvermietung (Kosten für Grillabende und Traktorrundfahrten sowie Löhne der Fremdarbeitskräfte) ergibt sich ein Gesamtdeckungsbeitrag I von 101.727 Euro für die Unterkünfte. Am Hof 2 werden keine kostenpflichtigen Zusatzangebote angeboten.

Tabelle 27: Gesamtdeckungsbeitrag I für die Ferienwohnungen am Hof 2

	Betrag (€/Jahr)
Ferienwohnung 1	22.087,56
Ferienwohnung 2	19.909,95
Ferienwohnung 3	18.743,58
Ferienwohnung 4	16.465,28
Ferienwohnung 5	16.869,41
Ferienwohnung 6	12.443,29
Deckungsbeitrag Ferienwohnungen gesamt	106.519,06
Summe variable Kosten	4.791,64
Gesamtdeckungsbeitrag I Unterkünfte	101.727,43

Arbeitszeitbedarf

Die Arbeitszeit für Reinigung, Wäschepflege und Schönheitsreparaturen beträgt im Mittel aller Unterkünfte zwischen 112 und 167 Arbeitskraftstunden (AKh) pro Ferienwohnung im Jahr, abhängig von der Raumgröße. Grillabende, Kräuterführungen und Almwanderungen fallen je nach Häufigkeit mehr oder weniger ins Gewicht. Insgesamt summiert sich der Arbeitszeitbedarf auf 3.041 AKh.

Tabelle 28: Arbeitszeitbedarf am Hof 2

Art der Tätigkeit	AKmin pro Tag bzw. Einheit	AKmin je Woche	Einheiten je Jahr	AKh je Jahr
Reinigung, Wäschepflege und Schönheitsreparaturen (alle Ferienwohnungen)				872
Management	100		315	525
Gästebetreuung	120		315	630
Kräutergarten	60		315	315
Versorgung Streichelzoo	30		315	158
Zusatzangebote				
Hofführung		60	45	45
Stalldiplom für Kinder	20		315	105
Grillabende		120	26	52
Ponyreiten		180	45	135
Traktorrundfahrt		45	45	34
Bergwanderungen	420		5	35
Almwanderungen		300	22	110
Kräuterführung		60	26	26
Summe				3.041

Die Aufgaben beim Urlaub auf dem Bauernhof sind auf das Betriebsleiterehepaar und die Großmutter verteilt:

- **Ehefrau des Betriebsleiters:** zuständig für Gästebetreuung, Büro, Marketing, Wäschepflege und Reinigung der Unterkünfte – mit Unterstützung von 400-Euro-Kräften,
- **Großmutter:** Wäschepflege und Mithilfe im Kräutergarten,
- **Betriebsleiter:** wöchentliche Hofführung bei Bettenwechsel, Durchführung des „Stalldiploms“ mit den Gästekindern.

Tabelle 29 zeigt einen Überblick der verfügbaren Arbeitskraftstunden (AKh) und die Arbeitszeit jeder Person pro Woche bzw. pro Jahr. Mit 3.085 verfügbaren Arbeitsstunden kann der Bedarf von 3.041 AKh gedeckt werden.

Tabelle 29: Verfügbare Arbeitskraftstunden (AKh) am Hof 2

Art der Tätigkeit	Lohnkosten (€AKh)	AKh pro Woche	AKh pro Jahr	Lohnkosten (€Jahr)
Familienarbeitskraft				
Ehefrau		45	2.025	
Betriebsleiter		6	270	
Großmutter		6	270	
Summe		57	2.565	
Fremdarbeitskraft				
400-€Kraft 1	9	10	260	2.340
400-€Kraft 2	9	6	156	1.404
400-€Kraft 3	9	4	104	936
Summe		20	520	4.680
Gesamt		136,5	3.085	4.680

Gesamtdeckungsbeitrag II des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof

Bei der Berechnung des Gesamtdeckungsbeitrags II vom gesamten Betriebszweig Urlaub auf dem Bauernhof wird, wie schon bei Hof 1, die Variante 1 ohne Entlohnung der Arbeitszeit der Großmutter von der Variante 2 abgesetzt, bei der die Arbeitszeit der Großmutter als Festkostenparameter angesetzt ist (Tabelle 31).

Der Gesamtdeckungsbeitrag I der Unterkünfte entspricht dem Gesamtdeckungsbeitrag II, da keine weiteren Deckungsbeiträge aus Zusatzangeboten hinzukommen. Nach Abzug der gesamten Festkosten gemäß Angaben der Vermieterin in Höhe von 57.614 Euro (Variante 1) bzw. 60.044 Euro (Variante 2) ergibt sich in Variante 1 ein Gewinn von 44.114 Euro pro Jahr und in Variante 2 von 41.684 Euro (Tabelle 31).

Tabelle 30: Einkommensbeitrag pro Arbeitskraftstunde (AKh) für die Varianten 1 und 2

Position	Arbeitsstunden bzw. Einkommensbeitrag/AKh		Einheit
	Variante 1	Variante 2	
Arbeitszeitbedarf insgesamt	3.041	3.041	h/Jahr
Arbeitsstunden der entlohnten Fremdarbeitskraft	520	790	h/Jahr
Ansatz der Arbeitszeit der nicht entlohnten Familienarbeitskraft (Großmutter)	270	–	h/Jahr
Arbeitsstunden der nicht entlohnten Arbeitskräfte	2.251	2.251	h/Jahr
Einkommensbeitrag/Arbeitsstunde	19,60	18,52	Euro/h

Der Einkommensbeitrag pro Arbeitskraftstunde (AKh) des Betriebsleiters und seiner Ehefrau ergibt sich aus dem Gewinn, dividiert durch die Arbeitszeit der nicht entlohnten Arbeitskraft und liegt bei 19,60 Euro. In Variante 2 – mit Entlohnung der Großmutter – sinkt er auf 18,52 Euro, wie Tabelle 30 zeigt.

Tabelle 31: Gesamtdeckungsbeitrag II des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof
 Variante 1 ohne Entlohnung - Variante 2 mit Entlohnung der Arbeit der Großmutter

	Variante 1 (€)	Variante 2 (€)
Gesamtdeckungsbeitrag I Unterkünfte	107.727,43	107.727,43
Gesamtdeckungsbeitrag II	107.727,43	107.727,43
Festkosten		
Aufwendungen für Abschreibungen	23.979,17	23.979,17
Zinsen	14.023,75	14.023,75
Instandhaltungskosten	4.897,00	4.897,00
Unterhalt Streichelzoo	2.400,00	2.400,00
Mitgliedsbeiträge	350,00	350,00
Versicherungen	1.020,00	1.020,00
Sozialabgaben	1.404,00	1.404,00
Lohn Großmutter	–	2.430,00
Werbung	8.000,00	8.000,00
Müllentsorgung	420,00	420,00
Porto, Büromaterial	520,00	520,00
Internet, Telefon, Fax	600,00	600,00
Gesamte Festkosten	57.613,92	60.043,92
Gewinn	44.113,51	41.683,51

Hof 3

Geografische Lage des Betriebs und Verkehrsanbindung

Der Ferienbauernhof befindet sich in Bayern am Ortsrand eines Markts und ist von zwei Seiten über eine kleine Nebenstraße zu erreichen. Trotz der Nähe zum Ort liegt der Hof ruhig und verfügt über einen schönen und freien Ausblick auf die umliegenden Berggipfel. Die nächste Autobahnanbindung befindet sich in 9 km Entfernung.

Landwirtschaft

Am Hof werden Mutterkühe gehalten. Von den 20 ha Eigentumsfläche werden 10 ha als Kurzrasenweide bewirtschaftet und der Rest ist verpachtet. Der „Streichelzoo“ fällt mit Katzen, Hasen, Enten und Hühnern hier kleiner aus als bei den anderen Beispielbetrieben, da dieser Ferienhof nicht speziell auf Familien mit Kindern ausgerichtet ist.

Auf dem Hof lebt derzeit das Betriebsleiterehepaar. Die Landwirtschaft wird vom Betriebsleiter betrieben und die Ehefrau ist für die Gästebeherbergung zuständig. Die Übernahme des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof durch die Tochter ist in den nächsten Jahren geplant.

Entwicklung des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof

Die Entwicklung der Gästebeherbergung am Hof 3 ist wie bei den anderen Beispielbetrieben anhand der Entwicklungsmodelle der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL) dargestellt (Tabelle 32). Aus persönlichem Interesse und wegen der Nachfrage von Seiten der Urlauber wurde 1961 am Ferienhof 3 mit der Vermietung von zwei bis drei Ferienzimmern im Juli und August begonnen. Waschbecken waren in den Zimmern vorhanden; das Bad musste zusammen mit den Vermietern genutzt werden. Ab 1970 wurden fünf Ferienzimmer vermietet und ein Gästebad ausgebaut. Durch den größeren Umfang

wurde das Entwicklungsmodell B erreicht, wie aus Tabelle 32 hervorgeht. Ausschlaggebend für den Sprung in den nächsthöheren Diversifizierungsgrad war auch hier die Teilnahme an einem überregional stattfindenden Zertifizierungslehrgang.

Tabelle 32: Entwicklung und aktueller Diversifizierungsgrad am Hof 3

Modell	Angebot am Hof 3	Investitionen	Beitrag zum Einkommen
A Einstieg Zimmervermietung	1961 Vermietung von 2 bis 3 Zimmern mit Waschbecken Badnutzung gemeinsam mit Vermietern	keine großen Investitionen, freie Zimmer im Bauernhaus wurden vermietet	unerheblich
B Nebenbetrieb Pension auf dem Bauernhof	ab 1970 Vermietung von 5 Zimmern mit Frühstück Wochen der Vermietung nahmen zu (Ferienzeit) Bau von Gästebad	Bau eines Gästebads, sonst keine größeren Investitionen	periodische Einnahmen
C Standard Urlaub auf dem Bauernhof	1998/99 Zertifizierungslehrgang der EuRegio Salzburg > Entscheidung für den Ausbau von Ferienwohnungen > Spezialisierung auf Gesundheit und Wellness 1999-2001 Reduzierung auf 4 Zimmer 3 neue Ferienwohnungen	Renovierung der Ferienzimmer Ausbau von 3 Ferienwohnungen Frühstücksraum	Nebeneinkommen
D Spezialangebot Gäste auf dem Bauernhof	1999 vom Kneipp-Bund anerkannter Gesundheitshof 2001 Ausbildung zur Wanderführerin 2007 Ausbildung zur Kräuterpädagogin Angebot von Massagen	Kneippanlage Kurse und Lehrgänge, um das Angebot für Gäste zu verbessern	Neben- bis Haupteinkommen

Quelle: in Anlehnung an Tabellen von Weinberger-Miller, 2007, 2009

Neben dem Ausbau von drei Ferienwohnungen entschied sich die Familie daraufhin für eine Spezialisierung auf Wellness und Gesundheit. Dies entspricht mehr der persönlichen Neigung der Ehefrau. Diese Ausrichtung bedeutete eine gewisse Abgrenzung vom allgemeinen Trend der Spezialisierung auf Familien mit Kindern, obwohl diese nach wie vor zu den wichtigsten Gästegruppen zählen. Im Laufe der Aus- und Umbaumaßnahmen in den Jahren 1999 bis 2001 wurden die Ferienzimmer von fünf auf vier Zimmer reduziert und grundlegend renoviert.

In den folgenden Jahren nahm die Ehefrau an zahlreichen Aus- und Fortbildungslehrgängen teil. Als ausgebildete Wanderführerin und Kräuterpädagogin bietet sie am Betrieb spezielle Leistungen wie Kräuterführungen, Bergwanderungen sowie Sauna- und Kneippanwendungen an. Zudem können die Gäste Massagen bei einer professionellen Masseurin

buchen, die auf den Hof kommt. Durch diese Spezialangebote gelang dem Ferienhof die Entwicklung zum Modell D (Tabelle 32).

In den nächsten Jahren soll die Tochter den Betriebszweig Urlaub auf dem Bauernhof übernehmen. Bis dahin plant das Betriebsleiterehepaar keine größeren Investitionen oder Aus- und Umbaumaßnahmen im Bereich der Gästebeherbergung. Die Entscheidung für die Gestaltung des Angebots in der Zukunft soll der Tochter überlassen werden.

Auszeichnungen und Gütesiegel

Auszeichnungen oder Gütesiegel sind an diesem Betrieb nicht vorhanden, da er bei keiner Organisation Mitglied ist.

Ökonomische Auswertung des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof

Die ökonomische Auswertung des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof am Ferienhof 3 liefert Aussagen über den Arbeitszeitbedarf, die Rentabilität und den Einkommensbeitrag. Am Ferienbauernhof findet die Gästebeherbergung in 39 Wochen im Jahr statt. Davon liegen 21 Wochen in der Hauptsaison und 18 Wochen in der Nebensaison (Tabelle 33).

Tabelle 33: Betriebswochen am Hof 3

Datengrundlage	Wochen	Tage
Arbeitszeit im Jahr	39	273
Hauptsaison	21	147
Nebensaison	18	126
Geschlossen	13	92
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste		7

Es werden drei Ferienwohnungen, drei Doppelzimmer und ein Einzelzimmer vermietet. Das Preissystem ist hier etwas aufwendiger gestaltet als auf den Ferienhöfen 1 und 2 (Tabelle 34). Im Gegensatz zu den Ferienhöfen 1 und 2 ist auf diesem Hof das Frühstück im Mietpreis für die Ferienwohnungen enthalten. Nutzen die Ferienwohnungsgäste das Frühstücksangebot nicht, erhalten sie Preisermäßigungen in Höhe von 9 Euro pro Tag für Erwachsene und von 4 Euro für Kinder. Etwa 65 Prozent aller Gäste in Ferienwohnungen verzichten auf das Frühstücksangebot. Zur Berechnung der Mischpreise wurde für jede der drei Ferienwohnungen eine Nebenrechnung zur Ermittlung der Mischpreise angefertigt.

Tabelle 34: Preiszusammensetzung bei den Ferienwohnungen (FeWo) am Hof 3

Unterkunft	Person bzw. Belegung	Hauptsaison	Nebensaison
		Preis pro Person und Tag (€)	
FeWo 1	Erwachsener	41,50	38,50
	bei Einzelbelegung	64,00	58,00
	Kind (3 bis 12 Jahre)	8,00	8,00
FeWo 2	1. und 2. Person	41,50	38,50
	3. und 4. Person	15,50	15,50
	Kind (3 bis 12 Jahre)	10,50	10,50
		Preis pro FeWo und Tag (€)	
FeWo 3	2 Personen	94,00	87,00
	3 Personen	113,00	106,00
	4 Personen	132,00	125,00
	5 Personen	151,00	144,00

Die Ferienwohnung 1 ist für zwei Erwachsene und ein Kind ausgelegt. In der Hauptsaison bezahlen Erwachsene 41,50 Euro je Person und Tag und in der Nebensaison 38,50 Euro. Kinder bis zwölf Jahre bezahlen ganzjährig 8 Euro pro Tag. Diese Ferienwohnung kann auch einzeln belegt werden zum Preis von 64 bzw. 58 Euro pro Tag (sechsmalige Buchung im Jahr).

Tabelle 35: Mischpreise für Ferienwohnung 1 am Hof 3

Gast bzw. Belegung	Verpflegung	Anteil %	Preis (€(Gast u. Tag))		Mischpreis (€(Gast u. Tag))		Ø-Preis (€(Gast u. Tag))	Gemeinsamer Mischpreis (€)
			HS*	NS**	HS*	NS**		
Erwachsene	m. Frühstück	35	41,50	38,50	35,65	32,65	34,27	26,78
	o. Frühstück	65	32,50	29,50				
Kinder (3–12 Jahre)	m. Frühstück	35	8,00	8,00	5,40	5,40	5,40	
	o. Frühstück	35	4,00	4,00				
Einzelbelegung	m. Frühstück	35	64,00	58,00	58,15	52,15	–	
	o. Frühstück	65	55,00	49,00				

* HS = Hauptsaison; ** NS = Nebensaison

Tabelle 35 zeigt die Mischpreise für die reguläre und die Einzelbelegung. Die jeweiligen Mischpreise für die Haupt- und die Nebensaison errechnen sich nach Differenzierung von Buchungen mit und ohne Frühstück und nach den anteiligen Tagespreisen für Haupt- und Nebensaison. Der Durchschnittspreis für die Ferienwohnung 1 im Jahr setzt sich aus den Mischpreisen der Haupt- bzw. Nebensaison multipliziert mit der jeweiligen Wochenzahl mit Belegung zusammen. Bei der regulären Belegung wird von einer Auslastung von 90 Prozent ausgegangen. Dies ergibt durchschnittlich 2,7 Personen pro Ferienwohnung und Übernachtung. Bei der Berechnung des gemeinsamen Mischpreises von 26,78 Euro wird eine Belegung mit zwei Erwachsenen und 0,7 Kindern angenommen, denn die Vermieterin gibt an, dass die Wohnung im Durchschnitt immer mit zwei Erwachsenen und nicht mit einem Erwachsenen und zwei Kindern belegt ist.

Auf dieselbe Art und Weise werden die Mischpreise für die Ferienwohnungen 2 und 3 berechnet. Für Ferienwohnung 2 ergibt sich ein Mischpreis von 24,51 Euro pro Person und Tag, wie Tabelle 36 zeigt. Der Durchschnittspreis der Ferienwohnung 3 beträgt für die Hauptsaison 107,32 Euro und für die Nebensaison 100,32 Euro pro Tag (Tabelle 37).

Tabelle 36: Mischpreis für Ferienwohnung 2 am Hof 3

Gast	Verpflegung	Anteil (%)	Preis (€(Gast u. Tag))		Mischpreis (€(Gast u. Tag))	Ø-Preis (€(Gast u. Tag))	Gemeinsamer Mischpreis (€)
			HS*	NS**			
1. u. 2. Person	m. Frühstück	35	41,50	38,50	40,12	34,27	24,51
	o. Frühstück	65	32,50	29,50	31,12		
3. u. 4. Person Erwachsene	m. Frühstück	35	15,50	15,50	15,50	9,65	
	o. Frühstück	65	6,50	6,50	6,50		
Kinder (3 bis 12 Jahre)	m. Frühstück	35	10,50	10,50	10,50	7,90	
	o. Frühstück	35	6,50	6,50	6,50		

* HS = Hauptsaison; ** NS = Nebensaison

Tabelle 38 zeigt die Mischpreise für die Ferienzimmer und Tabelle 39 eine Übersicht über alle Unterkünfte. Die Preisbildung bei den Ferienzimmern entspricht der der beiden anderen Beispielbetriebe, wobei jeweils das Frühstücksbuffet enthalten ist (Tabelle 38).

Tabelle 37: Mischpreis für Ferienwohnung 3 am Hof 3

Anzahl Personen pro Belegung	Anteil (%)	Preis Hauptsaison (€/Tag)			Preis Nebensaison (€/Tag)		
		mit FS*	ohne FS*	Durchschnitt	mit FS*	ohne FS*	Durchschnitt
2	5	94,00	79,40	107,32	87,00	72,40	100,32
3	40	113,00	91,10		106,00	84,10	
4	45	132,00	102,80		125,00	95,80	
5	10	151,00	114,50		144,00	107,50	

* FS = Frühstück

Tabelle 38: Mischpreise für die Ferienzimmer am Hof 3

Art der Unterkunft	Max. Belegung		Auslastung (%)	Ø Anzahl Personen	Preis pro Person und Tag (€)		
	Erwachsene	Kinder			HS*	NS**	Mischpreis
Doppelzimmer 1	2	–	90	1,8	35	29	32
Zusätzliche Schlafcouch Doppelzimmer 1	–	1	100	1	10	10	10
Doppelzimmer 2	2	–	90	1,8	35	29	32
Doppelzimmer 3	2	–	90	1,8	31	27	29
Einzelzimmer 4	1	–	100	1	38	32	35

* HS = Hauptsaison; ** NS = Nebensaison

Tabelle 39: Mischpreise und Belegung für alle Unterkünfte am Hof 3

Art der Unterkunft	Max. Belegung pro FeWo		Auslastung (%)	Ø Anzahl Personen je FeWo bzw. Zimmer	Mischpreis pro Person und Tag (€)	Belegtage pro Jahr
	Erwachsene	Kinder				
Ferienzimmer						
Doppelzimmer 1	2	–	90	1,8	32,00	220
Zusätzliche Schlafcouch Doppelzimmer 1	–	1	100	1	10,00	16
Doppelzimmer 2	2	–	90	1,8	32,00	210
Doppelzimmer 3	2	–	90	1,8	29,00	212
Einzelzimmer 4	1	–	100	1	35,00	190
Ferienwohnungen (FeWo)						
FeWo 1	2	1	90	2,70	27,00	159
FeWo 1 Einzelbelegung	1		100	1,00	55,00	6
FeWo 2	2	2	80	3,20	24,50	162
					Mischpreis pro FeWo und Tag (€)	
FeWo 3	2	3	70	3,5	104,00	162

Deckungsbeiträge für die Unterkünfte

Tabelle 40 führt den ermittelten Deckungsbeitrag für Ferienwohnung 1 auf. Die Berechnung erfolgte nach dem gleichen Muster wie bei den anderen Praxisbetrieben (siehe Tabelle 28). Eine Besonderheit ist hier die Berücksichtigung der Einzelbelegung der Ferienwohnung an sechs Tagen im Jahr. Die Einnahmen aus den „regulären“ Belegungen und den Einzelbelegungen ergeben zusammen 11.830 Euro pro Jahr. Die variablen Kosten betragen 2.139 Euro. Bei der Berechnung der Kosten für das Frühstück wurde berücksichtigt, dass nur 35 Prozent der Gäste dieses Angebot annehmen, sodass die durchschnittliche Anzahl an Personen in dieser Ferienwohnung mit dem Faktor 0,35 multipliziert wurde.

Tabelle 40: Deckungsbeitragsrechnung für Ferienwohnung 1 (FeWo 1) am Hof 3

Ferienwohnung, 51 m ²	Mischpreis bzw. Kosten (€/Gast u. Tag)	Ø Anzahl Personen pro Belegtag	Belegtage pro Jahr	Summe (€/Jahr bzw. AKh/Jahr)
Einnahmen gesamt				11.830,00
FeWo 1	27	2,70	159	11.497,00
Einzelbelegung FeWo 1	55	1,00	6	332,00
Variable Kosten gesamt				2.138,95
Energie	0,4	2,70	159	171,72
Energie Einzelbelegung	0,4	1,00	6	2,40
Beleuchtung	0,48		159	77,09
Beleuchtung Einzelbelegung	0,48		6	2,91
Heizung	2,8		120	336,00
Heizung Einzelbelegung	2,8		6	16,80
Frühstück	3,5	0,95	159	525,89
Frühstück Einzelbelegung	3,5	0,35	6	7,35
Wasser	0,61	2,70	159	261,01
Wasser Einzelbelegung	0,61	1,00	6	3,65
Wäschepflege	0,5	2,70	159	214,65
Wäschepflege Einzelbelegung	0,5	1,00	6	3,00
Wäscheersatz	0,3	2,70	159	128,79
Wäscheersatz Einzelbelegung	0,3	1,00	6	1,80
Geschirr- u. Haushaltsgeräteersatz	0,15	2,70	159	64,40
Geschirr- u. Haushaltsgeräteersatz Einzelbelegung	0,15	1,00	6	0,90
Reinigung	0,3	2,70	159	128,79
Reinigung Einzelbelegung	0,3	1,00	6	1,80
Schönheitsreparaturen				190,00
= Deckungsbeitrag				9.690,75
Arbeitszeitbedarf				81

Für die Ferienwohnung 1 ergibt sich ein Deckungsbeitrag von 9.691 Euro (Tabelle 40). Der Deckungsbeitrag der Ferienwohnung 2 liegt mit 10.256 Euro pro Jahr ebenfalls in diesem Bereich. Für die dritte und größte Ferienwohnung errechnet sich ein Deckungsbeitrag von 14.119 Euro. Auf die tabellarische Darstellung der einzelnen Positionen von Ferienwohnung 2 und 3 wurde verzichtet.

Tabelle 41 zeigt nach Abzug der variablen Kosten in Höhe von 2.784 Euro einen Deckungsbeitrag von 10.139 Euro pro Jahr für das Doppelzimmer 1. Mit den beiden anderen Doppelzimmern werden Deckungsbeiträge zwischen 9.600 Euro und 8.100 Euro pro Jahr erreicht; mit dem Einzelzimmer wird ein Deckungsbeitrag von 5.226 Euro im Jahr erzielt.

Tabelle 41: Deckungsbeitrag für das Doppelzimmer 1 am Hof 3

Doppelzimmer, 29 m ²	Mischpreis bzw. Kosten (€/Gast u. Tag)	Ø Anzahl Personen pro Belegtag	Belegtage pro Jahr	Summe (€/Jahr bzw. AKh/Jahr)
Einnahmen gesamt				12.923,38
Doppelzimmer 1	32	1,80	220	12.763,38
Zusätzliche Schlafcouch	10	1,00	16	160,00
Variable Kosten gesamt				2.784,23
Energie	0,4	1,80	220	158,40
Energie Gast auf Schlafcouch	0,4	1,00	16	6,40
Beleuchtung	0,28	–	220	61,33
Heizung	1,5	–	120	180,00
Frühstück	3,5	1,80	220	1.386,00
Frühstück Gast auf Schlafcouch	3,5	1,00	16	56,00
Wasser	0,61	1,80	220	240,77
Wasser Gast auf Schlafcouch	0,61	1,00	16	9,73
Wäschepflege	0,5	1,80	220	198,00
Wäscheersatz	0,3	1,80	220	118,80
Wäschepflege Gast auf Schlafcouch	0,5	1,00	16	8,00
Wäscheersatz Gast auf Schlafcouch	0,3	1,00	16	4,80
Reinigung	0,5	1,80	220	198,00
Reinigung Gast auf Schlafcouch	0,5	1,00	16	8,00
Schönheitsreparaturen				150,00
= Deckungsbeitrag				10.139,16
Arbeitszeitbedarf				126

Deckungsbeiträge Zusatzangebote

Bei der Saunabnutzung wird unterschieden zwischen öffentlichen Saunagängen, die im Mietpreis enthalten sind, und privaten, die reserviert und extra bezahlt werden müssen. Durchschnittlich nutzen 120 Gäste die Sauna privat und bezahlen pro Person und Saunagang einen Preis von 2,50 Euro. Nach Abzug der variablen Kosten von 1,90 Euro pro Gast beläuft sich der Deckungsbeitrag auf 72,00 Euro im Jahr (Tabelle 42). Nehmen Gäste am entgeltlichen Zusatzangebot Grillabend in den Sommermonaten teil, bezahlt jeder Gast für die Bereitstellung von Grillware und Salaten 9,50 Euro. Bei einer Teilnahme von 40 Prozent aller Gäste, das sind 165 Personen, ergibt sich ein Deckungsbeitrag von 843 Euro (Tabelle 43).

Tabelle 42: Deckungsbeitrag der Sauna am Hof 3

Zusatzangebot Sauna	Preis (€/Gast)	Gäste/Jahr	Summe (€/Jahr bzw. AKh/Jahr)
Einnahmen	2,50	120	300,00
Variable Kosten	1,90	120	228,00
Deckungsbeitrag			72,00
Arbeitszeitbedarf (AKh/Jahr)			10

Tabelle 43: Deckungsbeitrag der Grillabende am Hof 3

Zusatzangebot Grillabende	Preis (€/Gast)	Gäste/Jahr	Summe (€/Jahr bzw. AKh/Jahr)
Einnahmen	9,50	165	1.567,50
Variable Kosten	4,50	165	742,50
Deckungsbeitrag			825,00
Arbeitszeitbedarf (AKh/Jahr)			41

Arbeitszeitbedarf

Der Arbeitszeitbedarf für Wäschepflege, Frühstückszubereitung, Schönheitsreparaturen, Management, Gästebetreuung und Versorgung der Tiere des Streichelzoos ist in Tabelle 44 zusammengestellt. Die Arbeitszeit für jede Ferienwohnung beträgt im Schnitt zwischen 81 und 115 Stunden pro Jahr. Das Zusatzangebot Bergwanderungen findet im Sommer einmal im Monat unentgeltlich für die Gäste statt. Bei insgesamt fünf Bergwanderungen pro Jahr mit einer Dauer von jeweils etwa 4,5 Stunden ergeben sich dafür 23 Stunden im Jahr.

Tabelle 44: Arbeitszeitbedarf am Hof 3

Art der Tätigkeit		AKmin/Tag bzw. Einheit	Einheiten/Jahr	AKh/Jahr
Reinigung, Wäschepflege, Frühstück und Reparaturen	Ferienwohnungen gesamt			290
	Ferienzimmer gesamt			429
Management		100	273	455
Gästebetreuung		90	273	410
Versorgung Streichelzootiere		20	273	91
Zusatzangebote				
Sauna freie Nutzung		5	144	12
Sauna private Nutzung				10
Solarium		10	82	14
Kneippbecken				12
Grillabende		120	16	32
Bergwanderungen		270	5	23
Summe				1.778

Der Hauptanteil der Arbeit für die Gästebeherbergung wird von der Ehefrau des Betriebsleiters erledigt. Bei Außenarbeiten, die in diesem Betriebszweig anfallen, wird sie von ihrem Ehemann unterstützt (Tabelle 45). Letztlich kann der Arbeitszeitbedarf von 1.778 Stunden im Jahr mit den vorhandenen Kapazitäten abgedeckt werden.

Tabelle 45: Verfügbare Arbeitskraftstunden (AKh) am Hof 3

Arbeitskraft	AKh/Woche	AKh/Jahr
Ehefrau	38	1.482
Betriebsleiter	8	312
Summe	46	1.794

Gesamtdeckungsbeitrag für den Betriebszweig Urlaub auf dem Bauernhof

Tabelle 46 stellt den Gesamtdeckungsbeitrag I der addierten Deckungsbeiträge der Ferienwohnungen und Ferienzimmer dar. Die allgemeinen variablen Kosten der im Mietpreis enthaltenen Wellness-Angebote wie Sauna und Solarium sind abgezogen.

Tabelle 46: Gesamtdeckungsbeitrag I für die Unterkünfte am Hof 3

	Kosten (€/Einheit)	Einheiten/Jahr	Gesamtkosten (€/Jahr)
Deckungsbeitrag Ferienwohnungen gesamt			34.065,74
Ferienwohnung 1			9.690,75
Ferienwohnung 2			10.255,72
Ferienwohnung 3			14.119,27
Deckungsbeitrag Ferienzimmer gesamt			33.243,27
Doppelzimmer 1			10.139,16
Doppelzimmer 2			9.693,83
Doppelzimmer 3			8.143,98
Einzelzimmer			5.266,31
Summe allgemeine variable Kosten			314,71
Sauna	1,90	144	273,57
Solarium	0,50	82	41,14
Gesamtdeckungsbeitrag I Unterkünfte			66.994,30

Die privaten Saunagänge werden in einem separaten Deckungsbeitrag bei den Zusatzangeboten berücksichtigt (siehe Tabelle 42). Bei den öffentlichen Saunagängen werden pro Person allgemeine variable Kosten in Höhe von 1,90 Euro angesetzt. Auf das gesamte Jahr gesehen, nehmen geschätzte 35 Prozent aller Gäste dieses Angebot an. Das Solarium wird von ca. 20 Prozent aller Gäste genutzt. Pro Nutzung des Solariums werden 0,50 Euro für Strom und anschließende Reinigung angesetzt (Tabelle 46).

Der Gesamtdeckungsbeitrag I für die Unterkünfte liegt nach Abzug der allgemeinen variablen Kosten bei 66.994 Euro, wie Tabelle 46 zeigt. Durch Addition des Gesamtdeckungsbeitrags I der Unterkünfte mit den Deckungsbeiträgen der Zusatzangebote ergibt sich der Gesamtdeckungsbeitrag II des gesamten Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof in Höhe von 67.910 Euro. Nach Abzug der Festkosten von 41.267 Euro verbleibt ein Gewinn von 26.642 Euro (Tabelle 47).

Wird der Gewinn durch die anfallenden 1.778 Arbeitsstunden pro Jahr dividiert, ergibt sich ein Einkommensbeitrag von knapp 15 Euro pro Stunde für die Ehefrau und den Betriebsleiter (Tabelle 48).

Tabelle 47: Gesamtdeckungsbeitrag II des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof am Hof 3

	Betrag (€)
Gesamtdeckungsbeitrag II	67.909,56
Gesamtdeckungsbeitrag Unterkünfte	66.994,30
Deckungsbeitrag Grillabende	843,27
Deckungsbeitrag private Sauna	72,00
– Festkosten gesamt	41.267,41
Aufwendungen für Abschreibungen (AfA)	16.371,75
Zins	13.967,88
Instandhaltungskosten	5.470,78
Versicherung	1.690,00
Werbung	1.600,00
Kneippbecken	110,00
Unterhalt Streichelzoo	580,00
Müllentsorgung	250,00
Büro	530,00
Telefon, Internet, Fax	530,00
Porto	167,00
= Gewinn	26.642,15

Tabelle 48: Einkommensbeitrag pro Arbeitskraftstunde (AKh)

Position	Arbeitsstunden bzw. Einkommensbeitrag/AKh	Einheit
Arbeitszeitbedarf insgesamt	1.778	h/Jahr
Arbeitsstunden der entlohten Fremdarbeitskräfte	0	h/Jahr
Arbeitszeit nicht entlohnter Familienarbeitskräfte	1.778	h/Jahr
Einkommensbeitrag/Arbeitsstunde	~15,00	€/AKh

3.2.3 Fallvergleichende Bewertung der Ergebnisse

Die fallbezogenen Wirtschaftlichkeitsberechnungen der drei Beispielbetriebe werden verglichen, um aus der Retrospektive ggf. Verallgemeinerungen für die Entwicklung des Betriebszweigs Urlaub auf dem Bauernhof abzuleiten.

Konzeption des Angebots

Bei der Konzeption des Angebots unterscheidet sich der Hof 3 durch die Verlagerung der Ausrichtung von Familien mit Kindern bzw. Kleinkindern auf Wellness und somit auf die Zielgruppe Paare und ältere Erwachsene. Der Hof 1 mit seinen Luxuswohnungen zeigt, dass auch diese Konzeption auf dem Bauernhof erfolgversprechend sein kann. Bei einer anfangs geringeren Auslastung – jedoch erhöhten Preisen – kann im Vergleich zu schon lange eingeführten Ferienwohnungen und Appartements ein akzeptabler Deckungsbeitrag erzielt werden. Doch auch diese Wohnungen nutzen Familien mit Kindern. Die Gründe für die Wahl von Ferienwohnungen unterschiedlichen Standards durch eine bestimmte Gästegruppe sind noch im Detail zu ermitteln.

Belegung der Unterkünfte

Die Parameter, die die Höhe der jeweiligen Deckungsbeiträge der Unterkünfte und letztendlich auch den Gewinn maßgeblich beeinflussen, sind die Belegtage pro Jahr, die Zahl der Personen je Belegung und die Preise für die Unterkünfte.

Der Hof 1 liegt mit durchschnittlich 231 Belegtagen für alle Unterkünfte bei diesem Vergleich an der Spitze. Hof 2 folgt mit durchschnittlich 205 Belegtagen und Hof 3 kann im Schnitt 188 Belegtage pro Jahr verbuchen. Bei der Belegung von Ferienzimmern und Ferienwohnungen fällt der Hof 3 entgegen dem allgemeinen Trend im Bauernhofurlaub mit einer höheren Belegung der Ferienzimmer im Vergleich zu den Ferienwohnungen aus dem Rahmen. Dies dürfte unter anderem auf die Gestaltung des Angebots, das vermehrt Paare ohne Kinder anspricht, zurückzuführen sein. Aber auch der Standort am Rand eines bedeutenden Tourismusorts kann eine Rolle spielen.

Die Belegung der Ferienwohnungen bzw. Ferienzimmer mit der maximal möglichen Personenzahl liegt bei allen Beispielbetrieben zwischen 70 und 90 Prozent (bei Einzelzimmern 100 Prozent). Größere Ferienwohnungen für maximal fünf bis sechs Personen sind meist mit weniger als der maximalen Personenzahl belegt. Mit einer intelligenten Anpassung des Preissystems lassen sich wirtschaftliche Vorteile erzielen.

Preise

Deutliche Unterschiede sind bei den Preisen der Unterkünfte und bei den Sonderleistungen festzustellen. Während sich die errechneten Mischpreise der Unterkünfte auf den Höfen 1 und 2 auf gleichem Niveau (106 Euro je Ferienwohnung und Tag) bewegen, liegen die Preise des Hof 3 mit 104 Euro je Ferienwohnung und Tag leicht darunter. Die Mischpreise für die Doppelzimmer von Hof 3 (zwischen 29 und 32 Euro) liegen nur leicht über denen des Hof 1 mit 28 bzw. 30 Euro pro Gast und Tag (Tabelle 49). Unterschiede gibt es auch in der Preisgestaltung von Haupt- und Nebensaisonangeboten. Während sich bei Hof 2 die Preisunterschiede bei durchschnittlich 15 Euro bewegen, fällt die Differenz bei den anderen Betrieben mit 6 Euro je Gast und Tag in einer Ferienwohnung deutlich geringer aus. Auch hier lassen sich sicherlich bei einer intelligenten Preisgestaltung wirtschaftliche Vorteile schaffen.

Tabelle 49: Preise für die Unterkünfte in den Beispielbetrieben

Preise	Hof 1	Hof 2	Hof 3
Mischpreis je Ferienwohnung und Tag (€)	106	106	104
Mischpreis für Doppelzimmer je Gast und Tag (€)	28 bis 30	–	29 bis 32
Differenz Haupt-/Nebensaison je Gast und Tag (€)	6	15	6

Zusatzangebote

Die im Mietpreis enthaltenen Leistungen und die kostenpflichtigen Zusatzangebote sind stets auf die jeweiligen Konzepte der Ferienhöfe abgestimmt und orientieren sich an den persönlichen Vorlieben der Gastgeber (z. B. Bergwandern, Grillabende im Sommer). Bezüglich des Umfangs, aber auch angepasst an die verfügbaren Arbeitskapazitäten lassen sich diese Angebote von Anbieterseite relativ flexibel gestalten. So werden den Gästen auf den Beispielbetrieben 2 und 3 Bergwanderungen angeboten. Grillabende im Sommer bieten alle Ferienhöfe an. Am Hof 2 finden sich keine entgeltlichen Zusatzangebote und da nur noch Ferienwohnungen vermietet werden, entfallen seit 2011 auch das Frühstücksangebot und damit eine wesentliche zeitliche Bindung an den Gästebetrieb.

Zusatzangebote sollen das Einkommen aus der Vermietung der Unterkünfte ergänzen, aber auch die Auslastung verbessern. Die Ergebnisse der Kalkulationen zeigen eine lediglich geringfügige Steigerung der Deckungsbeiträge aus der Vermietung durch entgeltliche Zusatzangebote. Das vom Hof 1 zusätzlich angebotene entgeltliche Frühstück für Ferienwohnungsgäste ergibt einen Deckungsbeitrag in Höhe von 11.384 Euro, der den Deckungsbeitrag aus den Unterkünften von 220.165 Euro – zusammen mit den unentgeltlichen Sonderleistungen 231.549 Euro – lediglich um einen Anteil von 4,5 Prozent erhöht. Alle entgeltlichen Zusatzangebote einschließlich des Frühstücks für Ferienwohnungsgäste bestreiten lediglich 6 Prozent vom Gesamtdeckungsbeitrag. Aber es müssen 13 Prozent des Arbeitszeitbedarfs für entgeltliche Zusatzleistungen (818 von 6.286 Stunden) aufgebracht werden.

Variable Kosten

Die variablen Kosten sind pro Gast und Tag oder bei Kosten, die nicht dem einzelnen Gast zugeordnet werden können, je Unterkunft und Tag ausgewiesen. Tabelle 50 zeigt, in welcher Höhe variable Kosten bei den Ferienhöfen anfallen. Die große Spannbreite ergibt sich jeweils durch die unterschiedliche Zuordnung zu Einheiten (pro Person und Tag bzw. pro Unterkunft und Tag). Trotz der unterschiedlich hohen variablen Kosten pro Gast und Tag bzw. pro Unterkunft und Tag bei den drei Betrieben weichen die Basispreise je Einheit nur unwesentlich voneinander ab.

Tabelle 50: Variable Kosten der Beispielbetriebe

Variable Kosten	Hof 1	Hof 2	Hof 3
Pro Gast und Tag in einer Ferienwohnung (€)	2,86	2,51	2,26*
Pro Ferienwohnung und Tag (€)	2,97 bis 4,70	3,91 bis 5,07	3,89 bis 4,74
Pro Gast und Tag im Ferienzimmer (€)	6,11**	–	5,81**
Pro Ferienzimmer und Tag (€)	1,77 bis 2,97	–	1,71 bis 1,91

* bei 35 Prozent aller Gäste kommen noch 3,50 Euro/Tag für das Frühstück hinzu.

** inkl. Frühstück für 3,50 € pro Gast und Tag

Ökonomische Kennzahlen

Deckungsbeitrag

Mit einem durchschnittlichen Deckungsbeitrag von 22.337 Euro bei den Ferienwohnungen und von 14.961 Euro je Jahr bei den Ferienzimmern steht Hof 1 beim Vergleich der drei Beispielbetriebe an der Spitze. Hof 2 erzielt einen durchschnittlichen Deckungsbeitrag von 19.029 Euro aus den Ferienwohnungen und Hof 3 einen durchschnittlichen Deckungsbeitrag von 11.335 Euro bei den Ferienwohnungen und von 8.311 Euro pro Jahr bei den Ferienzimmern.

Tabelle 51: Deckungsbeiträge für Unterkünfte und Zusatzleistungen je Einheit

Deckungsbeitrag (€)	Hof 1	Hof 2	Hof 3
Ferienwohnungen	22.337	19.029	11.335
Ferienzimmer	14.961	–	8.311

Unterkunft, Zusatzleistung

Tabelle 52: Deckungsbeiträge (DB) für Unterkünfte, Zusatzleistungen und Gewinn (je Einheit und Jahr)

Leistungen	Hof 1	Hof 2	Hof 3
DB Ferienwohnungen, 3,75 Personen	29.703	–	11.081
DB Ferienzimmer, 3,52 Personen	16.758	–	4.867*
DB alle Ferienwohnungen	220.164	106.519	34.066
DB alle Ferienzimmer	44.125	–	33.243
Variable Kosten der Sonderleistungen	-10.775	-4.792	-315
Gesamtdeckungsbeitrag I**	253.515	101.727	66.994
Gesamtdeckungsbeitrag II	269.827	101.727	67.910
Gewinn	125.825	44.114	26.642
Anteil Gewinn am Gesamtdeckungsbeitrag I (%)	49,63	43,37	39,77

* pro Person, da es sich um drei Doppel- und ein Einzelzimmer handelt

** ohne Abzug der allgemeinen variablen Kosten für Zusatzangebote

Der Gesamtdeckungsbeitrag I ergibt sich durch Addition der einzelnen Deckungsbeiträge aus der Unterkunftsvermietung abzüglich der allgemeinen variablen Kosten, die nicht den einzelnen Unterkünften zugeordnet werden. Die entgeltlichen – nicht im Mietpreis enthaltenen – Zusatzangebote generieren zusätzliche Einnahmen, verursachen aber auch variable Kosten. Im jeweiligen erstellten Gesamtdeckungsbeitrag II sind diese Leistungen einberechnet (Tabelle 52). Die Deckungsbeiträge je Einheit sind – verständlicherweise – bei Ferienzimmern geringer als bei Ferienwohnungen, da Letztere von einer größeren Personenzahl genutzt werden. Tabelle 53 stellt den Arbeitszeitbedarf auf den drei Ferienhöfen in Beziehung zueinander.

Tabelle 53: Arbeitszeitbedarf je Einheit und Jahr für Unterkünfte und Zusatzleistungen

Leistungen	Hof 1	Hof 2	Hof 3
Ferienwohnungen, 3,75 Personen	104	–	143
Ferienzimmer, 3,52 Personen	176	–	41*
Alle Unterkünfte	6.286	3.041	1.776

* pro Person, da es sich um drei Doppel- und ein Einzelzimmer handelt.

Für einen Vergleich der Daten der drei Höfe werden in Tabelle 54 ausgewählte Kennzahlen aufgeführt. Nicht in jedem Fall ist mit zunehmendem Umfang der Einheiten auch mit einem zunehmenden Gewinn zu rechnen. Beim vorliegenden Beispielbetrieb 1 ist dies jedoch der Fall. Der Umfang der Zusatzleistungen hat sowohl direkten wie auch indirekten Einfluss auf das Ergebnis.

Tabelle 54: Kennzahlen der drei Ferienbetriebe im Vergleich

Kennzahl	Hof 1 (13 Einheiten)	Hof 2 (6 Einheiten)	Hof 3 (7 Einheiten)
Personen pro Ferienwohnung und Jahr	765	744	647
Personen pro Ferienzimmer und Jahr	663	–	373
Gäste gesamt pro Jahr	9.638	4.466	3.431
DB* Ferienwohnung pro Person (€)	28,78	23,78	17,55
DB* Ferienzimmer pro Person (€)	22,18	–	22,31

* DB = Deckungsbeitrag

Der Vergleich der Deckungsbeiträge von Ferienwohnungen und Ferienzimmern je Person zeigt geringere Deckungsbeiträge bei den Ferienzimmern. Größere Unterschiede können sich bei einem Vergleich von Luxus-Ferienwohnungen und Doppelzimmern im gleichen Haus ergeben, wenn die unterschiedlich hohen Festkosten für die Unterkünfte in die Kalkulation einbezogen werden. Ungewöhnlich ist, dass beim Hof 3 die Deckungsbeiträge von Ferienzimmern im Vergleich zu denen von Ferienwohnungen erhöht sind (Tabelle 54). Die von den Höfen 1 und 2 abweichende Gästegruppe (kleinere Gruppen), die in Ferienwohnungen übernachtet, kann dafür verantwortlich sein (647 anstelle von 765 Personen je Ferienwohnung).

Arbeitszeit

In Tabelle 55 ist die Arbeitszeit für die Erledigung der Leistungen und die dafür verfügbare Arbeitskapazität in den drei Höfen gegenübergestellt. Je geringer der Arbeitsanfall insgesamt, umso stärker werden zur Erledigung Familienarbeitskräfte eingesetzt. Mit ansteigendem Arbeitszeitbedarf werden vermehrt Fremdarbeitskräfte beschäftigt.

Tabelle 55: Arbeitszeit zur Erledigung der Aufgaben und verfügbare Arbeitskapazität

	Einheit	Hof 1	Hof 2	Hof 3
Arbeitszeitbedarf				
Übernachtungen einschließlich unentgeltlicher Zusatzleistungen	AKh/Jahr	5.824	3.041	1.736
davon unentgeltlich	AKh/Jahr	356	541	61
Entgeltliche Leistungen	AKh/Jahr	462	–	42
Arbeitszeitbedarf gesamt	AKh/Jahr	6.286	3.041	1.778
Verfügbare Arbeitszeitstunden (AKh)				
Familienarbeitskräfte	AKh	4.080	2.565	1.794
Fremdarbeitskräfte	AKh	2.472	520	–
Lohnkosten	€	24.480	4.680	–
Verdienst	€/AKh	9,90	9,00	–

3.2.4 Diskussion der Betriebsbeispiele

Die Konzeption des Urlaubsangebots aller drei untersuchten Betriebe orientiert sich im Wesentlichen am traditionellen Urlaub auf dem Bauernhof für Familien mit Kindern. Für erfahrene Gastgeber werden heute neben dieser immer noch wichtigsten Gästegruppe zunehmend auch Paare ohne Kinder, Singles und Senioren interessant. Sie hatten „schon so viele Jahre Gästekinder am Hof“ und interessieren sich für neue Gästegruppen, was sich angesichts der sinkenden Anteile an Familien mit Kindern auch als sehr sinnvoll erweisen dürfte. Eine völlige Abkopplung von Familien mit Kindern als typischer Gästegruppe für den Urlaub auf dem Bauernhof ist aus Gründen der Weiterführung des Gästebetriebs durch eine nachfolgende junge Generation mit Kindern nach einer Hofübergabe nicht sinnvoll.

Obwohl beim Urlaub auf dem Bauernhof „Luxus“ in Form von Komfort eher den Erwachsenen vorbehalten ist, werden am Hof 1 auch die Luxuswohnungen von Familien mit Kindern gebucht. Bei dieser Konzeption kann sich zukünftig eine intelligente Belegung der Unterkünfte in Ferienzeiten und Nichtferienzeiten durch unterschiedliche Zielgruppen als gewinnbringend erweisen. Dennoch stellt bei einem allgemeinen, qualitativ hochwertigen Angebot die Gästegruppe Familien mit Kindern heute keine unüberwindbare Hürde mehr für den Angebotspreis dar.

Wünschen unterschiedlichen Gästegruppen auch unterschiedlich zusammengesetzte Leistungen, besteht die Gefahr einer Kettenreaktion. Wird nämlich der Nachfrage zufolge das Angebot mit weiteren Zusatzleistungen ergänzt, bewegt es sich notgedrungen weg von der spezialisierten Diversifizierung, die verlangt, jede Sparte optimal zu führen. Geöffnete Kreisläufe in Form verschiedenster Dienstleistungsangebote müssen auch wieder geschlossen werden können (siehe Abschaffung des Frühstücksangebots in Hof 2), um auf eine hohe Wertschöpfung je Einheit abzielen.

Auf der anderen Seite haben Betriebe mit umfangreicherem Unterkunftsangebot grundsätzlich eine hohe Schlagkraft und können allein mit einem größeren Bettenangebot die Wettbewerbsfähigkeit sichern. Je breiter die Einkommenskombination aufgestellt ist, umso eher lassen sich aber auch Zusatzleistungen wirtschaftlich betreiben. Denn Zusatzleistungen erfordern meist keine hohen Investitionen, aber verhältnismäßig viel Arbeitszeit. Vor allem dann, wenn ein „Serieneffekt“ durch die Leistungserstellung für mehrere Personen gleichzeitig entsteht, lässt sich daraus ein deutlicher Einkommenszuwachs generieren.

Lassen sich Zusatzangebote schwer monetär bewerten, ist es empfehlenswert, sie in den Mietpreis zu integrieren. Die meisten Zusatzleistungen dienen eigentlich einer besseren Kommunikation mit den Gästen. Sie werten das „Basisangebot“ Übernachtung auf und sind als ausgesprochenes Charakteristikum des Bauernhofurlaubs zu betrachten, mit dem dieser sich vom Urlaub im Hotel deutlich abgrenzt. Das gemeinsame Grillen oder das gemeinsame Bergwandern der Gastgeber mit ihren Gästen sind Alleinstellungsmerkmale des Urlaubs auf dem Bauernhof. Diese beinhalten eine hohe Bindungskraft durch den hohen immateriellen Wert der direkten Kommunikation der Gäste mit dem Gastgeber. In Zahlen sind diese Leistungen kaum messbar. Die Gastgeber selbst entscheiden darüber, inwieweit sie dieses äußerst wichtige Potenzial einsetzen.

Entgeltliche Zusatzleistungen lassen sich dagegen abrechnen, weil die Leistungen konkrete Kosten und Arbeitszeit verursachen. Bekanntlich wird das entgeltlich angebotene Zusatzfrühstück von Ferienwohnungsgästen gerne angenommen. Die Qualität bewerten die Gäste in Form des Preis-Leistungs-Verhältnisses und bestellen dementsprechend häufig das Frühstück. Diese Kombination von Unterkunft und Verpflegung hilft, Gäste an den Hof zu binden. Dies gilt auch für die Kommunikation mit dem Gast z. B. am Lagerfeuer mit aufmerksam ausgewählten Spezialitäten. Gast und Gastgeber erfahren dabei voneinander ihre persönliche Gesinnung und erhalten einen Einblick in den Berufsalltag. Mit dem Hotelbesitzer ist diese Art der Kommunikation in der Regel nicht möglich.

Die Klassifizierung der Qualität der Unterkünfte als Bewertungskriterium ist vor allem für neue Gäste mit hohem Qualitätsbewusstsein von großer Bedeutung. Für den Anbieter wirkt sich dies auf die Belegung aus. Stammgäste honorieren zusätzliche materielle und immaterielle Leistungen. Auf diesem Feld muss der Anbieter sensibel agieren und darf touristische Trends nicht übersehen.

3.3 Entwicklungsverläufe in Betrieben mit 5b-Förderung

Die Darstellung der Entwicklungsverläufe und die durchgeführten Erfolgsrechnungen in den drei Betrieben mit dem Angebot Urlaub auf dem Bauernhof (siehe Abschnitt 3.2) steht stellvertretend für Unternehmen, die sich zielgerichtet und angepasst an die Situation des landwirtschaftlichen Betriebs und die Möglichkeiten des Markts im Landtourismus etabliert haben. Ähnlich wie im Bereich des Landtourismus konnten sich landwirtschaftliche Betriebe über Diversifizierungsmaßnahmen auch in anderen Branchen erfolgreich positionieren. Im vorliegenden Beitrag werden Fallbeispiele über eine Zeitspanne von

über 15 bis 20 Jahren hinweg verfolgt, was praktisch einem Unternehmenszyklus entspricht. Überwiegend handelt es sich um in der landwirtschaftlichen Produktion erfahrene Betriebsleiter, die im Rahmen der 5b-Förderung diversifizierten. Die meisten von ihnen stehen heute knapp vor einer Übergabe ihres Unternehmens bzw. des Unternehmenszweigs an die jüngere Generation oder die Übergabe an die Nachfolgegeneration hat bereits stattgefunden. Im Gegensatz zur Forschungsgruppe ART, die 80 Nebenbetriebe der Landwirtschaft auf ihre Erfolgsfaktoren bei der Diversifizierung untersuchte (Thomas und Geißendorfer, 2001, S. 12–15), wurden bei der vorliegenden Evaluierung einige wenige, aber sinnvollerweise nicht nur Nebenbetriebe der Landwirtschaft, sondern auch gewerblich bewirtschaftete Einkommenskombinationen in die Analyse mit einbezogen.

3.3.1 Untersuchungsansatz

Zielsetzung

Unabhängig von einer gewerblichen Einstufung der Betriebe mit Diversifizierung untersuchte das Projekt solche Fälle, bei denen mit Unterstützung einer 5b-Förderung umfangreiche Investitionen in neue Betriebszweige getätigt wurden (zu 5b-Förderung siehe Abschnitt Förderhilfen ab S. 5). Primär sollten die Beweggründe für die Entscheidungen sowie deren Folgen für die Planung und Umsetzung rekonstruiert und darüber hinaus die aktuelle Situation bewertet werden.

Methodik der Untersuchung

Nachdem die Vorhaben bereits eine Laufzeit von mindestens 15 Jahren hinter sich haben, war ein retrospektiv vorgehendes Verfahren der Datenerhebung notwendig. Zur Bestimmung relevanter Fälle für die Untersuchung wurden anhand einer gesammelten Statistik von 5b-Förderfällen aus ganz Bayern (Materialsammlung) aus den Bereichen Urlaub auf dem Bauernhof, Direktvermarktung und Bauernhofgastronomie Beispielfälle „zufällig“ ausgewählt. Eingestellte Vorhaben wurden nicht einbezogen. Jedoch wurden auch Fälle analysiert, die aufgrund einschneidender unvorhergesehener Ereignisse mit einer geringeren Intensität als geplant über eine Phase des Unternehmenszyklus hinweg wirtschafteten. Es wurde anhand von Internetauftritten und Nachfragen bei Bearbeitern der Förderung geprüft, ob die Betriebe noch aktiv tätig sind. Falls dies zutraf, wurde der Betrieb in eine Liste zu bearbeitender Fälle eingereiht.

Im Rahmen einer ersten telefonischen Kontaktaufnahme zur Ermittlung wichtiger organisatorischer Eckdaten und einer Terminvereinbarung für ein Interview mit der Unternehmensleitung wurde der Status des Unternehmens und damit die Eignung als relevanter Fall wiederholt überprüft. Insgesamt wurden in zehn Fällen Interviewtermine vereinbart und auch realisiert.

Empirische Erhebung

Für das eigentliche Interview wurde ein Leitfaden angefertigt, der je nach Schwerpunkt der Diversifizierung leicht modifiziert wurde. Die Daten zu den insgesamt zehn Fällen wurden in den untersuchten Betrieben mittels leitfadengestützter Interviews von Fachkräften mit hoher Fachkompetenz in den jeweiligen Sparten erhoben und nach einer einheitlichen Vorgabe transkribiert. Generell wurden die Interviews zu einem Gespräch ausgebaut, um so eine Sensibilisierung der interviewten Personen zu erreichen. Ausgehend von der Idee einer Einkommenskombination über den Einstieg und die Bewirtschaftung wurden die Entwicklungen mit den für die Entscheidungen Verantwortlichen zurückverfolgt. Die Inhalte der Interviews setzten sich folgendermaßen zusammen:

- **Situationsanalyse aus der Vergangenheit:** Ausgehend von der Quelle der Unzufriedenheit mit der ursprünglichen Situation, die zum Vorhaben geführt hat, wurden die Auslöser konkretisiert und Hintergründe (z. B. Ereignisse, die zu Entscheidungen geführt haben) analysiert, wobei die tangierten Handlungsfelder Arbeitswirtschaft, Finanzwirtschaft und Betriebsentwicklung auch für die nachfolgende Generation besprochen wurden.
- **Ziele (Visionen, Werte):** Nach der Konkretisierung der Ziele aller betroffenen Personen wurden die zum damaligen Zeitpunkt möglichen Alternativen zum Erreichen der Ziele erörtert. Die Machbarkeit möglicher Varianten wurde bewertet, wobei Investitionen, erwartete Betriebsergebnisse und Arbeitsbelastung unter Einbeziehung weicher Faktoren (immaterielle Ebene) berücksichtigt wurden.
- **Entscheidung (der Betriebsleiter für die Zukunftsvariante):** Die Entscheidung für die Zukunftsvariante wurde insbesondere im Zusammenhang mit der zukünftigen Lebensgestaltung der Familie und der Zukunftskonzeption des Gesamtunternehmens bewertet.
- **Realisierung:** Die Umsetzung der gewählten Variante wurde in Einzelschritten erörtert.
- **Schlussfolgerungen:** Die Schlussfolgerungen aus der Sicht der Unternehmer wurden aufgenommen.

Nach der Erklärung der Ziele der Untersuchung in einem Einstiegsabschnitt wurden die Eckdaten des Betriebs und der Personen erfragt. Anschließend beschrieben die interviewten Personen den Verlauf von der Einführung zur Bewirtschaftung der Einkommenskombination entlang eines vorbereiteten Zeitstrahls mithilfe bestimmter Eckdaten, sodass eine chronologische Darstellung der Geschichte des Projekts zustande kam. Im dritten Abschnitt erfolgte eine Bewertung der Maßnahme durch die Unternehmer und im vierten Abschnitt wurden verschiedene Daten für die ökonomische Bewertung des Projekts ermittelt, wobei auch die Zukunftsperspektiven einzuschätzen waren.

Auswertung der Ergebnisse

Die Auswertung der Daten erfolgte fallbezogen, zeitnah zum Interview und wurde durch Kontextinformationen ergänzt. Für die fallbezogene Auswertung wurden die Transkripte der Interviews nach einem einheitlichen Muster ausgewertet.

Der Auswertung folgt im Bericht der Vergleich in einer Gesamtschau aller bedeutsamen Faktoren (unabhängig vom Diversifizierungsbereich). Die Einflussfaktoren wurden für die Beurteilung der Entwicklungsverläufe von Diversifizierungsmaßnahmen herausgefiltert, soweit sie für einen Vergleich sinnvoll erschienen. Ihre Verallgemeinerung kann sich aus der Beobachtung der Strukturbedingungen (z. B. Betriebsgröße und Betriebstyp) ergeben sowie aus Problemen der Betriebe, die zu Veränderungen herausforderten (z. B. notwendige Einkommensergänzung zur Existenzsicherung). Die dazu eingeschlagenen Wege mit ihren Differenzen und Gemeinsamkeiten wurden verglichen, um daraus sowohl einzelbetriebliche als auch allgemeingültige Strategien zur Stabilisierung und Weiterentwicklung von neuen Einkommenskombinationen in den Betrieben abzuleiten.

3.3.2 Portraits der empirischen Fälle

Die untersuchten Fälle setzten sich folgendermaßen zusammen:

- zwei Betriebe mit Direktvermarktung,
- drei Betriebe mit Gastronomie,
- drei Betriebe mit Urlaub auf dem Bauernhof,

- ein Betrieb mit Mehrfachkombination und
- ein Betrieb mit Bauernhoferlebnissen für Kinder.

Tabelle 56 ordnet die einzelnen Projekte den Fallbeispielen zu.

Tabelle 56: Empirische Fälle mit Laufzeiten von über 15 Jahren seit der 5b-Förderung

Nr.	Einkommenskombination*	Spezifizierung des Projekts
1	Direktvermarktung	Aufbau eines Partyservice-Betriebs
2	Bauernhoferlebnisse	Ausbau einer Weberei mit Hofladen und Erlebnisbauernhof
3	Gastronomie	Ausbau eines großen Vierseithofs zu einem Hotel mit Gastronomie
4	Direktvermarktung	Ausbau einer Nudelproduktion und eines Dorfladens
5	Gastronomie	Ausbau einer denkmalgeschützten Dorfgaststätte
6	Urlaub auf dem Bauernhof	Ausbau von Ferienwohnungen mit Mondphasenholz und außerlandwirtschaftliche Tätigkeit des Betriebsleiters
7	Mehrfachkombination	Aufbau einer Direktvermarktung von Rindfleisch und Ausbau von Ferienunterkünften mit Gastronomie
8	Gastronomie	Ausbau einer Gaststätte im ehemaligen Rinderstall mit Gewölbe
9	Urlaub auf dem Bauernhof	Ausbau von Ferienwohnungen in einer historischen Mühle
10	Urlaub auf dem Bauernhof	Ausbau von Ferienwohnungen in einem ehemaligen Rinderstall

* Es ist die jeweils vorwiegend bewirtschaftete Einkommenskombination aufgeführt. Die Fallbeispiele 9 und 10 wurden von Elisabeth Loock beigetragen.

Die ausgewählten Fälle wurden jeweils nach demselben Muster abgehandelt, gegliedert in drei Bereiche. Es wird die Betriebssituation (beim Einstieg und Heute) beschrieben, das Projekt in Einzelschritten nachvollzogen und abschließend eine fallbezogene Bewertung vorgenommen:

- **Situation beim Einstieg und Heute**
 - Grunddaten und ökonomische Kennwerte
 - Einsatz von Familien- und Fremdarbeitskräften
 - Situation bei der Umstellung
- **Projekt in Einzelschritten**
 - Idee und Planung
 - Umsetzung des Projekts
 - Konsequenzen der neuen Einkommenskombination und erreichte Ziele
 - Pläne für die Zukunft
- **Fallbezogene Bewertung**
 - Erfolgsfaktoren und deren Bewertung
 - Strategie und erreichte Ziele
 - Planung und Umsetzung
 - Förderung von Investitionen
 - Heutige Situation und Perspektiven

Fallbeispiel 1: Aufbau eines Partyservice-Betriebs (Region Allgäu/Schwaben)

Im ausgewählten Betrieb wurde als Einkommenskombination ein Partyservice-Betrieb aufgebaut.

Situation beim Einstieg und Heute

Tabelle 57: Fallbeispiel 1 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen

	Beim Einstieg	Heute
Landwirtschaftlicher Betrieb		
Bewirtschaftung	Haupterwerbsbetrieb	Haupterwerbsbetrieb mit Gewerbe
Landwirtschaftliche Nutzfläche (ha)	16	16
Milchvieh, Mastbullen (Stück)	20	10
Schweinemast (Stück)	100	100
Ackerbau, vorwiegend Getreide, Mais, Ölfrüchte	x	x
Ökonomische Kennzahlen Landwirtschaft		
Ordentliches Ergebnis (zeitraumechter Gewinn)	-	+/-
Lebenshaltungs-, Haushaltsaufwand	+/-	++
Laufende Einlagen	-	+++
Eigenkapital	-	+++
Zustand technischer Anlagen	+/-	++
Zustand Gebäude, Anlagen	+/-	++

+++ = sehr gut; ++ = gut, + = ausreichend, - = schlecht

Tabelle 58: Fallbeispiel 1 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Tätigkeit

Familien-AK	Geschlecht (m/w)	Beim Einstieg			Heute		
		Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit	Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit
Betriebsleiter (alt)	m	75	60	Landwirt	60	10	
	w	73	40	Bäuerin	58	10	
Hofnachfolger	m	30	10	Landwirt, Metzgermeister	45	60	Metzgermeister
Hofnachfolger – Ehefrau	w				42	60	Verkäuferin
Geschwister	w	25–35	5			–	

Beim Einstieg in die Einkommenskombination waren keine Fremdarbeitskräfte angestellt. Heute sind zwei ungelernete Fremdarbeitskräfte (> 60 Jahre) je 40 Wochenarbeitsstunden beschäftigt.

Tabelle 59: Fallbeispiel 1 – Situation bei der Umstellung

Kriterium	Beschreibung
Familienphase	mit Erwachsenen
Besonderheiten	keine
Potenziale in der Landwirtschaft	kein Wachstum möglich, begrenzte Fläche
Veränderungen in der Landwirtschaft	kein ausreichendes Einkommen aus der Landwirtschaft
Auslöser für das Vorhaben	Betriebsleiter mit Berufsausbildung zum Metzgermeister

Projekt in Einzelschritten

Tabelle 60: Fallbeispiel 1 – Idee und Planung

Kriterium	Priorität	Beschreibung
Ziele		die Idee des Partyservice für eine Generation umsetzen
Persönlich	1	Fleischerhandwerk im Betrieb ausüben, verbinden mit Landwirtschaft
Betrieblich	2	Nutzung betrieblicher Kapazitäten: Schweine, Jungrinder, Getreide
Gesellschaftlich	1	im Dorf bleiben, Arbeitsplätze schaffen, ausbilden
Untergeordnete Ziele		Freizeit als bisheriger Angestellter (nicht mehr möglich)
Entscheidendes Argument		Existenzsicherung über zweites Standbein

Tabelle 61: Fallbeispiel 1 – Umsetzung des Projekts

Vorgehen	Konkrete Umsetzung und Bewertung
Förderung	Schlacht- und Verarbeitungseinrichtungen (1996)
Realisierung	umgesetzt wie geplant
Schritt 1	lange Einstiegsphase in das Schlachten und Verarbeiten sowie in den Partyservice
Schritt 2	Lehrlingsausbildung
Schritt 3	schlachten und verarbeiten von Rindern und Schweinen, ganzjährig, Herstellung von Speisen, 100 Sorten Wurst, schlachten für andere Direktvermarkter, Partyservice
Beratung	Beitrag der Beratung war unersetzlich, gab hervorragende Unterstützung
Realisierung der Planung	Lage war richtig eingeschätzt, durchdachte Planung, akzeptabler Planungszeitraum, aber verzögerter Durchbruch
Abweichungen	bei der Markteinschätzung: zu langsamer Anstieg war existenzgefährdend
Konflikte	Widerstand der Eltern gegen Einkommenskombination, eingeschränkte Flexibilität
Probleme	Zwiespalt zwischen Landwirtschaft und Einkommenskombination

Tabelle 62: Fallbeispiel 1 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele

Betreff	Konsequenzen
Personen	Umfang intensiviert aufgrund Lehrlingsausbildung (hohe Anforderungen)
Landwirtschaft	extensiviert, ohne Milchkühe
Extern	Beschäftigung von Geselle und Auszubildenden, Partyservice ist im Dorf akzeptiert
Ziele	Persönliche, betriebliche Ziele und begleitende Effekte (Ausbildung Lehrlinge) erreicht; ergibt bessere Alternative zur Landwirtschaft (heute: oft fünf Veranstaltungen je Tag)
5b-Förderung	war dringend nötig

Tabelle 63: Fallbeispiel 1 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)

Bezug	Pläne
Persönlich	bis zur Rente weitermachen
Landwirtschaft	gute Gewinne erzielen, nachhaltig wirtschaften, Handarbeit durch Altenteiler
Gesellschaft	evtl. zweiten Lehrling ausbilden
Weitere Einkommenskombinationen	Fotovoltaik, Übernahme von Dienstleistungen (Bestuhlung, Geschirrvormietung und -reinigung)

Fallbezogene Bewertung

Tabelle 64: Fallbeispiel 1 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung

Bewertung der Kriterien	Sehr positiv	Positiv	Weniger positiv	Ungünstig
Produktionskosten		x		
Marktanteil am Zielsegment	x			
Kontinuierliche Auslastung	x			
Nutzungskonflikte gelöst	x			
Leistungs-, Qualitätsverbesserung	x			
Arbeitsspitzen gebrochen			x	
Umgang mit Konkurrenz	x			
Flexibilität		x		
Kooperatives Arbeiten intern/extern		x		
Förderung anderer	x			
Anschub im Ort			x	

Im Fallbeispiel 1 zielte die *Strategie* in Richtung nachhaltigen Wachstums durch Kombination der landwirtschaftlichen Produktion mit dem Partyservice ab (mehr Wertschöpfung).

Nach einem stark verzögerten Einstieg, der das Projekt beinahe zum Scheitern gebracht hätte, ergab sich nach dem Durchbruch eine dauerhaft zunehmende Nachfrage. Rund um den Partyservice werden heute zusätzliche entgeltliche Dienstleistungen angeboten.

Der Einstieg in den Partyservice erfolgte gleichzeitig mit der Hofübernahme und der Familiengründung. Die Konzeption Partyservice und Landwirtschaft sollte die derzeitige Betriebsleiterfamilie über ihren gesamten Unternehmenszyklus begleiten.

Der *Erfolg* der Diversifizierung gelang aufgrund folgender Kriterien:

- Einstieg mit einer einschlägigen Berufsaus- und -weiterbildung (Sachkunde),
- Erfahrungen im Fachbereich in einer abhängigen Beschäftigung bis zur Betriebsübernahme,
- Kernkompetenzen in der Landwirtschaft aufgrund der Mitarbeit im elterlichen Betrieb.

Bei der *Planung und Umsetzung* hat die Beratung einen wichtigen Beitrag geleistet. Die Einschätzung des Zeitrahmens und des Markts war richtig; Nachfrage war und ist vorhanden. Der Einstieg erfolgte planmäßig, aber die Zeit bis zum Anlaufen gestaltete sich (zu) lang. Während der langen Anlaufzeit wurden Maßnahmen der Kundengewinnung mit unterschiedlichem Erfolg getestet.

Die *Förderung von Investitionen* war richtig, denn der „Großeinstieg“ war angesichts der Qualifikation des Betriebsleiters sinnvoll. Der Partyservice existiert noch in der ursprünglich geplanten Form. Aufgrund der großen Nachfrage waren Erweiterungen nötig.

Die *Bewertung* der hohen Akzeptanz und der guten Position im Wettbewerb fällt positiv aus. Als negativ sind der Zeitdruck und der Mangel an geeigneten Arbeitskräften, insbesondere solchen mit hoher Flexibilität, die auch am Wochenende arbeiten, zu sehen.

Als *Perspektiven* zählen:

- im Familien- und Unternehmenszyklus weiterzumachen,
- Dienstleistungen einzubringen und
- weitere Lehrlinge auszubilden (soziale Landwirtschaft).

Fallbeispiel 2: Ausbau einer Weberei mit Hofladen und Erlebnisbauernhof (Oberbayern)

Eine Weberei mit Hofladen und Erlebnisbauernhof wurde als Einkommenskombination aufgebaut.

Situation beim Einstieg und Heute

Tabelle 65: Fallbeispiel 2 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen

	Beim Einstieg	Heute
Landwirtschaftlicher Betrieb		
Bewirtschaftung	Haupterwerbsbetrieb	Haupterwerbsbetrieb mit Nebenbetrieb der Landwirtschaft
Landwirtschaftliche Nutzfläche (ha)	20	20
Milchvieh (Stück, durchschnittlicher Bestand)	23	23
Ackerbau	–	–
Ökonomische Kennzahlen Landwirtschaft		
Ordentliches Ergebnis (zeitraumechter Gewinn)	+/-	+
Lebenshaltungs-, Haushaltsaufwand	+/-	+
Laufende Einlagen	-	+
Eigenkapital	-	+
Zustand technischer Anlagen	-	+
Zustand Gebäude, Anlagen	-	+

+ = ausreichend, - = schlecht *NB = Nebenbetrieb der Landwirtschaft

Tabelle 66: Fallbeispiel 2 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Tätigkeit

Familien-AK	Geschlecht (m/w)	Beim Einstieg			Heute		
		Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit	Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit
Betriebsleiter	m	45	60	Landwirt	60	60	Erlebnisbauer
Betriebsleiterin	w	42	60	Hauswirtschaftsmeisterin	57	60	Erlebnisbäuerin

Im Betrieb werden keine Fremd-AK beschäftigt.

Tabelle 67: Fallbeispiel 2 – Situation bei der Umstellung

Kriterium	Beschreibung
Familienphase	mit Jugendlichen, Erwachsenen, Altenteilern
Besonderheiten	keine
Potenziale in der Landwirtschaft	wachsen oder weichen
Veränderungen in der Landwirtschaft	den Menschen naturnahe Landwirtschaft nahebringen
Auslöser für das Vorhaben	Vorstellung der Einkommenskombination Erlebnisbauer

Projekt in Einzelschritten

Tabelle 68: Fallbeispiel 2 – Idee und Planung

Kriterium	Priorität	Beschreibung
Ziele		Kindern die Schöpfung und die Natur näherbringen
Persönlich	1	Qualifikation zum Erlebnisbauer, zur Erlebnisbäuerin
Betrieblich	1	Weberei verbinden mit Lernen auf dem Bauernhof für Schulklassen
Gesellschaftlich	1	Schöpfung näherbringen
Untergeordnetes Ziel		Urlaub auf dem Bauernhof aufgeben aufgrund knapper Zeitkapazitäten
Entscheidendes Argument		Einkommenskombination zur Existenzsicherung notwendig

Tabelle 69: Fallbeispiel 2 – Umsetzung des Projekts

Vorgehen	Konkrete Umsetzung und Bewertung
Förderung	Ausbau der Weberei (2003)
Realisierung	Umsetzung wie geplant, Schwerpunkt bei Kindern auf dem Bauernhof
Schritt 1	Investition in die Weberei (Hofladenausbau), Räume für Erlebnisbauernhof
Schritt 2	Einführung von Schulklassen auf dem Bauernhof, einschließlich Weben (bäuerliches Handwerk)
Schritt 3	Hofladen mit Webereiprodukten, Aufbau der Erlebnispädagogik
Beratung	Beitrag der Beratung war hilfreich bis unersetzlich
Realisierung der Planung	Umsetzung wie geplant, Schwerpunkt bei Kindererlebnissen auf dem Bauernhof
Abweichungen	bei der Arbeitskapazität und beim Bewirtschaften
Konflikte	keine
Probleme	Kapitalmangel, Umorientierung, Veränderungen gestalten, fehlende Qualifikation

Tabelle 70: Fallbeispiel 2 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele

Betreff	Konsequenzen
Personen	Umschulung, Qualifizierung zur Erlebnisbäuerin, zum Erlebnisbauern
Landwirtschaft	Bewirtschaftung wie bisher, Beibehaltung des Milchviehs
Extern	Anschaffung von Medien, Filme drehen
Ziele	Persönliche und betriebliche Ziele wurden erreicht; Diversifizierung als bessere Alternative zur Landwirtschaft allein hat sich ergeben
5b-Förderung	war dringend nötig

Tabelle 71: Fallbeispiel 2 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)

Bezug	Pläne
Persönlich	weitermachen bis zur Hofübergabe
Landwirtschaft	naturnahe und nachhaltige Form der Urproduktion weiterführen
Gesellschaft	„Schöpfung“ weiter vermitteln
Weitere Einkommenskombinationen	Holz, Hackschnitzel, Direktvermarktung, Ferienunterkünfte

Fallbezogene Bewertung

Tabelle 72: Fallbeispiel 2 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung

Bewertung der Kriterien	Sehr positiv	Positiv	Weniger positiv	Ungünstig
Produktionskosten		x		
Marktanteil am Zielsegment			x	
Kontinuierliche Auslastung		x		
Nutzungskonflikte gelöst	x			
Leistungs-, Qualitätsverbesserung	x			
Arbeitsspitzen gebrochen		x		
Umgang mit Konkurrenz	x			
Flexibilität	x			
Kooperatives Arbeiten intern/extern		x		
Förderung anderer	x			
Anschub im Ort		x		

Beweggründe für die Umsetzung des Vorhabens waren, dass die Betriebsleiter altes bäuerliches Handwerk und alte Techniken weitergeben und die Schöpfung sowie einen artgerechten Umgang mit Tieren erlebbar machen wollten.

Die *Strategie* erfolgte in Richtung langsamen und nachhaltigen Wachstums, denn dies entspricht dem Ethos sowie der Lebens- und Arbeitsweise der bäuerlichen Familie. Die Einkommenskombination kann nur in Kombination mit der Landwirtschaft laufen, die erlebbar gestaltet wird. Damit ist eine Optimierung im Gesamtunternehmen nötig und möglich. Der Erfolg der Diversifizierung gelang aufgrund folgender Kriterien:

- Erfahrungen im Umgang mit Kunden (Urlaub auf dem Bauernhof),
- Kernkompetenzen in der Landwirtschaft, der Tierhaltung und beim Weben,
- integriertes Konzept, wobei alle Bereiche miteinander zu tun haben,
- Aufgaben der Gästeunterkünfte, passen nicht mehr in das Konzept, zu viel Konkurrenz.

Bei der *Umsetzung* zeigte sich, dass die Entscheidung richtig war, weil das Konzept zu diesem Betrieb passt. Der Einstieg erfolgte planmäßig mit der Qualifizierung zum Erlebnisbauer bzw. zur Erlebnisbäuerin. Die Beratung war hilfreich, u. a. bei der Qualifizierung. Abweichungen gibt es finanziell und arbeitswirtschaftlich. Ein finanzieller Ausgleich sollte durch Gästeübernachtungen erfolgen. Fehlende Arbeitskapazitäten gleichen Verwandte aus, da keine Entlohnung von Fremdarbeitskräften möglich ist.

Die *Förderung von Investitionen* begünstigte einen sinnvollen „Großeinstieg“, da umfangreiche Kompetenzen und ein großes Engagement bei der Vermittlung der „Schöpfung“ vorliegen. Eine Erweiterung der bestehenden Einkommenskombination in Richtung höherer Intensität ist möglich, jedoch werden Übernachtungen nicht genehmigt.

Die *Bewertung* des Alleinstellungsmerkmals als Erlebnisbauer und der handwerklichen Herstellung der Webereiprodukte in der Direktvermarktung fällt positiv auf. Als negativ kann angesehen werden, dass keine Übernachtungen für Kindergruppen angeboten werden können, was jedoch im Sinne der Nachhaltigkeit nötig wäre. Das Erlebnisangebot bringt zwar keine großen Einkommensbeiträge, aber die nachhaltige Wirtschaftsweise in der Landwirtschaft wird damit bestätigt. Die Einstellungen zum Umgang mit natürlichen Ressourcen stoßen auf positive Resonanz. Auch die Weberei, die als ursprünglich bäuerliche Handwerkstechnik wieder aufgegriffen wurde, findet großen Anklang.

Fallbeispiel 3: Ausbau einer Gastronomie mit Hotelbetrieb (Niederbayern)

Ein Hotelbetrieb mit Gastronomie wurde als Einkommenskombination aufgebaut.

Situation beim Einstieg und Heute

Tabelle 73: Fallbeispiel 3 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen

	Beim Einstieg	Heute
Landwirtschaftlicher Betrieb		
Bewirtschaftung des Betriebs	Haupterwerb	Nebenerwerb mit Gewerbe
Landwirtschaftliche Nutzfläche (ha)	80	80
Viehhaltung, von Milchvieh zu Mutterkühen (Stück)	40	10
Ackerbau, vorwiegend Getreide, Mais, Ölfrüchte	x	x
Ökonomische Kennzahlen Landwirtschaft		
Ordentliches Ergebnis (zeitraumechter Gewinn)	+/-	+++
Lebenshaltungs-, Haushaltsaufwand	++	+++
Laufende Einlagen	++	+++
Eigenkapital	++	+++
Zustand technischer Anlagen	++	+++
Zustand Gebäude, Anlagen	++	+++

+++ = sehr gut; ++ = gut, + = ausreichend, - = schlecht

Tabelle 74: Fallbeispiel 3 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Tätigkeit

Familien-AK	Geschlecht (m/w)	Beim Einstieg			Heute		
		Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit	Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit
Betriebsleiter(alt)	m	50	teilweise	Landwirtschaft, Bank, Haushalt	65	voll	Landwirtschaft + EKK*
	w	52	teilweise		67	voll	
Hofnachfolger	m	17	teilweise	Landwirtschaft	30	voll	EKK*
Hofnachfolger – Frau	w				28	voll	EKK*
Geschwister	w	15/16	–	Haushalt	28/29	10	EKK*

*EKK = Einkommenskombination

Im Gegensatz zur Einstiegsphase ohne Fremdarbeitskräfte beschäftigt der Betrieb heute fünf un- oder angelernte Fremdarbeitskräfte für jeweils sechs Wochenarbeitsstunden.

Tabelle 75: Fallbeispiel 3 – Situation bei der Umstellung

Kriterium	Beschreibung
Familienphase	mit Jugendlichen, Erwachsenen, Altenteilern
Besonderheiten	keine
Potenziale in der Landwirtschaft	Existenzsicherung durch Landwirtschaft allein fraglich
Veränderungen in der Landwirtschaft	Extensivierung, Mutterkuhhaltung, Finanzierung des Lebensunterhalts aus außerlandwirtschaftlicher Tätigkeit (als Bankdirektor im Ort), gut erhaltene Bausubstanz, Hofnachfolger lernt Koch
Auslöser für das Vorhaben	Potenziale im Ort erkannt, Landwirtschaft ist ackerbaulich interessant

Projekt in Einzelschritten

Tabelle 76: Fallbeispiel 3 – Idee und Planung

Kriterium	Priorität	Beschreibung
Ziele		Einkommen auch für die nächste Generation schaffen
Persönlich	1	im neuen Geschäftsfeld Einkommen generieren
Betrieblich	1	neues Geschäftsfeld aus der Landwirtschaft aufbauen
Gesellschaftlich	1	Hohes Ansehen im Ort aufrechterhalten, übergreifendes Vorhaben gestalten
Untergeordnetes Ziel		Landwirtschaft mit Tierhaltung
Entscheidende Argumente		hohen Lebensstandard nachhaltig sichern mit Projekt aus der Landwirtschaft

Tabelle 77: Fallbeispiel 3 – Umsetzung des Projekts

Vorgehen	Konkrete Umsetzung und Bewertung
Förderung	Naturhotel, Gastronomie, Ferienunterkünfte (1990)
Realisierung	Umsetzung wie geplant, Erweiterung in Richtung Dienstleistungen, Tagungsräume
Schritt 1	Einstieg in die Gastronomie, großer Umfang mit 100 Plätzen
Schritt 2	Ausbau der Ferienunterkünfte (50 Betten) und Tagungsräume
Schritt 3	Festgestaltung
Beratung	hilfreich, richtungsweisend und unersetzlich, keine Machbarkeit ohne Förderung
Realisierung der Planung	richtige Einschätzung der Lage (Haupteinkommen aus der Einkommenskombination), durchdachte Planung, akzeptabler Planungszeitraum (Natur in alten Räumen)
Abweichungen	Investitionen höher als geplant, gute Markteinschätzung, aber arbeitsintensiv
Konflikte	arbeitsintensive Milchviehhaltung, regelmäßiges Einkommen daraus war zu ersetzen, Hofnachfolge, Trends bei der Nachfrage, Eingliederung in und Bedeutung für den Ort
Probleme	Kapitalmangel, Zwiespalt Landwirtschaft/Einkommenskombination, Übergang gestalten

Tabelle 78: Fallbeispiel 3 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele

Betreff	Konsequenzen
Personen	Einkommenskombination benötigt hohe Fach- und Führungskompetenz (Qualifikation)
Landwirtschaft	Landwirtschaft extensiv bewirtschaften, kein Druck durch Milchviehbetrieb, Frühstücksbereitung ohne Stallarbeit, Landwirtschaft gehört zum Leitbild
Extern	Verschiebungen bei der Beschäftigung, Nutzung alter Bausubstanz, Ortsbild wird erheblich verbessert, professioneller Internetauftritt
Ziele	persönliche, betriebliche Ziele und begleitende Effekte sind erreicht; ergibt bessere Alternative zur Landwirtschaft
5b-Förderung	war dringend nötig

Tabelle 79: Fallbeispiel 3 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)

Bezug	Pläne
Persönlich (BL – alt)	sich langsam vom Alltagsgeschäft zurückziehen, helfen, so weit wie nötig
Landwirtschaft	Wertschöpfung mit Qualitätsprodukten aus der Landwirtschaft erreichen
Gesellschaft	Beitrag für den Ort und die Region, bedeutet erhebliche Aufwertung
Weitere Einkommenskombinationen	Ferienunterkünfte, Tagungsräume, Festgestaltung

Fallbezogene Bewertung

Tabelle 80: Fallbeispiel 3 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung

Bewertung der Kriterien	Sehr positiv	Positiv	Weniger positiv	Ungünstig
Produktionskosten		x		
Marktanteil am Zielsegment	x			
Kontinuierliche Auslastung	x			
Nutzungskonflikte gelöst	x			
Leistungs-, Qualitätsverbesserung	x			
Arbeitsspitzen gebrochen		x		
Umgang mit Konkurrenz	x			
Flexibilität	x			
Kooperatives Arbeiten intern/extern	x			
Förderung anderer	x			
Anschub im Ort	x			

Es wurde eine *Strategie* in Richtung nachhaltigen Wachstums verfolgt. Das Ziel, ein Projekt aus der Landwirtschaft zu bewerkstelligen mit Alleinstellung, hohem Qualitätsniveau sowie regionprägender und regionübergreifender Bekanntheit, wurde erreicht. Der Betriebsleiter konzentriert sich auf den Hauptbereich (kein Verzetteln) und optimiert diesen in Richtung hoher Auslastung. Die Diversifizierung ist aufgrund folgender Punkte erfolgreich:

- Die Kernkompetenzen und die Potenziale der Landwirtschaft (z. B. Bausubstanz) wurden genutzt.
- Erfahrungen mit Urlaub auf dem Bauernhof waren vorhanden.
- Der Hofnachfolger und dessen Ehefrau waren für das neue Fach qualifiziert.
- Marktkenntnis und Erfahrungen im Umgang mit Finanzen waren hilfreich.
- Die Diversifizierung beruhte auf einem integrierten Konzept: Aufbau der Einkommenskombination aus der Landwirtschaft (Philosophie, Leitbild), Nutzung der landwirtschaftlichen Bausubstanz und bäuerlicher Produkte aus der Region (z. B. Heimtextilien aus bäuerlichem Handwerk).

Bei der *Planung und Umsetzung* war die Beratung ein wichtiger Partner. Die Umsetzung erfolgte planmäßig zum richtigen Zeitpunkt und bei vorhandenem Markt. Beim Einsatz umfangreicher Finanzmittel waren die Erfahrungen im Umgang mit Finanzen (Bankdirektor) hilfreich. Dennoch ergaben sich finanzielle Abweichungen. Arbeitswirtschaftlich war ein hohes Durchhaltevermögen gefordert. Das Projekt wurde erweitert und hat ein hohes Ansehen.

Die *Förderung von Investitionen* für die grundlegende Umnutzung eines großen Vierseithofs war sinnvoll. Das Interesse der aktuellen Betriebsleiter liegt eindeutig bei der Einkommenskombination.

Eine positive *Bewertung* verdient, dass die Maßnahme auch nach der Übergabe gut läuft und die ehemaligen Betriebsleiter weiterhin unterstützend tätig sind. Das Projekt ist beispielhaft mit Alleinstellungscharakter. Negativ sind die hohen finanziellen und arbeitswirtschaftlichen Aufwendungen. Eine stetige hohe Auslastung, auch beim Bewirtschaften durch die Nachfolgeneration, ist nötig.

Das Projekt mit seinem hohen Bekanntheitsgrad bietet Beschäftigungsmöglichkeiten für Familienarbeitskräfte und Arbeitskräfte aus der Region. Eine noch bessere Auslastung ist möglich.

Fallbeispiel 4: Ausbau von Nudelproduktion und Dorfladen (Schwäbisches Allgäu)

Eine Direktvermarktung von Nudeln wurde als Einkommenskombination aufgebaut.

Situation beim Einstieg und Heute

Tabelle 81: Fallbeispiel 4 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen

	Beim Einstieg	Heute
Landwirtschaftlicher Betrieb		
Bewirtschaftung	Haupterwerbsbetrieb	Haupterwerbsbetrieb mit Gewerbe
Landwirtschaftliche Nutzfläche im Eigentum (ha)	40	40
Tierhaltung, von Mastschweinen zu Legehennen (Stück)	700	12.200
Ackerbau, vorwiegend Getreide, Mais, Ölfrüchte	x	x
Ökonomische Kennzahlen Landwirtschaft		
Ordentliches Ergebnis (zeitraumechter Gewinn)	+/-	+++
Lebenshaltungs-, Haushaltsaufwand	++	+++
Laufende Einlagen	++	+++
Eigenkapital	++	+++
Zustand technischer Anlagen	++	+++
Zustand Gebäude, Anlagen	++	+++

+++ = sehr gut; ++ = gut, + = ausreichend, - = schlecht

Tabelle 82: Fallbeispiel 4 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Haushalt

Familien-AK	Geschlecht (m/w)	Bei Einstieg			Heute		
		Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit	Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit
Betriebsleiter	m	40	voll	Landwirtschaftsmeister	60	voll	Landwirtschaft + Einkommenskombination
Ehefrau	w	38	voll	Meisterin ländliche Hauswirtschaft	58	voll	Einkommenskombination
Betriebsleiterfamilie	2 x m 3 x w	7–17	teilweise		27–37	5 x voll 1 x teils	verschiedene

In diesem Betrieb werden keine Fremdarbeitskräfte eingesetzt.

Tabelle 83: Fallbeispiel 4 – Situation bei der Umstellung

Kriterium	Beschreibung
Familienphase	mit Klein- und Schulkindern, Jugendlichen, Erwachsenen, Anteilern
Besonderheiten	keine
Potenziale in der Landwirtschaft	mit Landwirtschaft allein keine Existenzsicherung möglich
Veränderungen in der Landwirtschaft	nach Marktgegebenheiten
Auslöser für das Vorhaben	Markt für Schweinemast ausgereizt, Umstellung auf Legehennen

Projekt in Einzelschritten

Tabelle 84: Fallbeispiel 4 – Idee und Planung

Kriterium	Priorität	Beschreibung
Ziele		Eierproduktion – Eier haltbar machen
Persönlich	1	mit Qualitätsnudeln in die Vermarktung einsteigen
Betrieblich	1	Erweitern der landwirtschaftlichen Produktion (mehr Wertschöpfung)
Gesellschaftlich	2	Beschäftigung für Jung und Alt sichern (fünf Kinder)
Untergeordnete Ziele		keine – Mithilfe ist freiwillig
Entscheidendes Argument		landwirtschaftliche Produktion ergänzen

Tabelle 85: Fallbeispiel 4 – Umsetzung des Projekts

Vorgehen	Konkrete Umsetzung und Bewertung
Förderung	Nudelproduktion, inkl. Keller, Laden, Lager mit 200 m ² (1996)
Realisierung	Umsetzung wie geplant (gilt nicht für Laden)
Schritt 1	Landwirt erlernt Nudelproduktion
Schritt 2	Aufgabe der Schweinehaltung, Umstieg von 2.000 Hühnern in Freilandhaltung auf 12.000 Legehennen in Volierenhaltung
Schritt 3	Aussiedlung, Produktion von Nudeln am Aussiedlerhof, Vermarktung, Verpackung auf alter Hofstelle, seit zwei Jahren Laden an Tochter verpachtet, guter Internetauftritt
Beratung	unersetzlicher Beitrag, ungeheuer hilfreich bei Neukonzeption
Realisierung der Planung	richtige Einschätzung der Lage, durchdachte Planung, akzeptabler Planungszeitraum
Abweichungen	ergaben sich kaum
Konflikte	in der Familie lediglich Meinungsverschiedenheiten, aber „jeder hat seinen Platz“, „jeder ist sein eigener Chef“, keine Sammlung von Herrschaftswissen
Probleme	Veränderungen gestalten, Wissensaneignung, Sammeln von Erfahrungen, bis es läuft

Tabelle 86: Fallbeispiel 4 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele

Betreff	Konsequenzen
Personen	alle Personen sind unternehmerisch tätig (im Gesamtunternehmen)
Landwirtschaft	Umstellung von Schweine- auf Legehennenhaltung, Aussiedlung, Nudelproduktion
Extern	Umbau der Produktion
Ziele	Persönliche und betriebliche Ziele sowie begleitende Effekte sind erreicht; eine bessere Alternative zur Landwirtschaft hat sich ergeben
5b-Förderung	war sehr hilfreich

Tabelle 87: Fallbeispiel 4 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)

Bezug	Pläne
Persönlich	Schwiegertochter (Betriebsleiterin Landwirtschaft) möchte backen
Landwirtschaft	höhere Wertschöpfung mit Qualitätsprodukten aus der Urproduktion
Gesellschaft	Nutzung der alten Dorfwirtschaft für weitere Einkommenskombinationen
Weitere Einkommenskombinationen	Fotovoltaik, Holz, Hackschnitzel, Direktvermarktung, Dauervermietung Räume

Fallbezogene Bewertung

Tabelle 88: Fallbeispiel 4 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung

Bewertung der Kriterien	Sehr positiv	Positiv	Weniger positiv	Ungünstig
Produktionskosten	x			
Marktanteil am Zielsegment	x			
Kontinuierliche Auslastung	x			
Nutzungskonflikte gelöst	x			
Leistungs-, Qualitätsverbesserung	stetig			
Arbeitsspitzen gebrochen	x			
Umgang mit Konkurrenz	x			
Flexibilität	x			
Kooperatives Arbeiten intern/extern	x			
Förderung anderer	Dorfladen, Beschäftigung, Besichtigungen			
Anschub im Ort	Dorfladen ist Kommunikationszentrum, bietet Nahversorgung			

Die Umstellung von Schweinemast auf Legehennenhaltung war bestimmend für die Umsetzung des Vorhabens. Die *Ziele* wurden nicht nur erreicht, sondern sogar übertroffen.

Die *Strategie* ist in Richtung nachhaltigen Wachstums ausgelegt. Ziel ist, die Arbeitsbereiche in der Einkommenskombination selbst sowie die Kombination mit der Landwirtschaft zu optimieren (Qualitätsmanagement) und gleichzeitig eindeutige Abgrenzungen der „Chefabteilungen“ vorzunehmen. Für die Betriebsleiter- und die Hofnachfolgerfamilie sowie jedes der fünf Kinder wurde ein Standbein geschaffen: „Jeder hat sein eigenes Unternehmen und jeder ist sein eigener Chef“ (Aussage des Betriebsleiters).

Die Diversifizierung ist aufgrund folgender Punkte erfolgreich:

- Erfahrungen bei praktischer Erprobung bis zum Qualitätsprodukt,
- Risikostreuung aufgrund von Erfahrungen mit der Schweinehaltung,
- Kernkompetenzen aus der Landwirtschaft (gute Marktkenntnis aus der Mastschweinehaltung und Erkennen von Marktchancen) auch in der Einkommenskombination nutzbar,
- Marktlücke für das Qualitätsprodukt „Nudel“ war vorhanden, Vermarktung lief ohne Werbemaßnahmen sofort an,
- Kreislaufdenken zum integrierten Konzept existierte und wurde umgesetzt.

Bei der *Planung und Umsetzung* war die Beratung sehr hilfreich. Der Ausbau erfolgte planmäßig. Der Eintritt in den Markt war zeitlich gelungen. Abweichungen gab es bei der Finanzierung und in der Arbeitswirtschaft. Gutes Durchhaltevermögen, gute Marktkenntnis, gute Führungs- und hohe Fachkompetenz aller Mitarbeiter schafften einen Ausgleich.

Die *Förderung von Investitionen* war wichtig für den „Großeinstieg“, weil dadurch grundlegende Veränderungen durchgeführt und eine eindeutige Schwerpunktsetzung erreicht wurde. Die Einkommenskombination wird ständig erweitert und in Richtung Qualitätsproduktion angepasst.

Die *Bewertung* ist positiv, weil eine hohe Beschäftigung von Familienarbeitskräften gewährleistet ist und die gute Führungsqualität eine gute Zusammenarbeit ermöglicht. Als negativ ist zu sehen, dass die „ländliche Entwicklung nur sehr verzögert mitzieht“.

Das Projekt ist in verschiedene Richtungen ausbaufähig. Die Landwirtschaft behält dabei ihren Stellenwert in der Urproduktion qualitativ hochwertiger Rohprodukte.

Fallbeispiel 5: Ausbau einer denkmalgeschützten Dorfgaststätte (Niederbayern)

Der Betrieb in einem Dorf in Niederbayern baute als Einkommenskombination eine denkmalgeschützte Dorfgaststätte aus.

Situation beim Einstieg und Heute

Tabelle 89: Fallbeispiel 5 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen

	Beim Einstieg	Heute
Landwirtschaftlicher Betrieb		
Bewirtschaftung	Nebenerwerbsbetrieb	Nebenerwerbsbetrieb
Landwirtschaftliche Nutzfläche (ha)	70	70
Mastbullen (Stück)	70	70
Ackerbau, vorwiegend Getreide, Mais, Ölfrüchte	x	x
Ökonomische Kennzahlen Landwirtschaft		
Ordentliches Ergebnis (zeitraumechter Gewinn)	+	++
Lebenshaltungs-, Haushaltsaufwand	+	++
Laufende Einlagen	-	+
Eigenkapital	+/-	+
Zustand technischer Anlagen	-	++
Zustand Gebäude, Anlagen	-	++

++ = gut, + = ausreichend, - = schlecht

Tabelle 90: Fallbeispiel 5 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Tätigkeit

Familien-AK	Geschlecht (m/w)	Bei Einstieg			Heute		
		Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit	Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit
Betriebsleiter – alt	m	58	voll	Landwirt	–	–	
Betriebsleiterin – alt	w	55	voll	Gastwirtschaft	–	–	
Betriebsleiter	m	35	voll	Landwirt	50	voll	Landwirtschaft
Betriebsleiterin	w	30	voll	Metzgerei- verkäuferin	45	voll	Gastronomie

Beim Einstieg waren zwei un- bzw. angelernte Fremdarbeitskräfte (40, 48 Jahre) jeweils sechs Wochenarbeitsstunden beschäftigt, heute arbeiten keine Fremdarbeitskräfte mehr im Betrieb.

Tabelle 91: Fallbeispiel 5 – Situation bei der Umstellung

Kriterium	Beschreibung
Familienphase	Erwachsene
Besonderheiten	Bausubstanz von Gastwirtschaft und Wohnhaus unter Denkmalschutz
Potenziale in der Landwirtschaft	Landwirtschaft allein sichert keine Existenz
Veränderungen in der Landwirtschaft	Landwirtschaft ist dem Betriebsleiter sehr wichtig
Auslöser für das Vorhaben	ursprüngliche Dorfgaststätte soll als Kommunikationszentrum (Markttag) und Einkommensstandbein erhalten werden

Projekt in Einzelschritten

Tabelle 92: Fallbeispiel 5 – Idee und Planung

Kriterium	Priorität	Beschreibung
Ziele		Gastronomiebetrieb über eine weitere Generation bewirtschaften
Persönlich	1	Gastwirtschaft erhalten, denkmalgeschützte Gebäude ausbauen
Betrieblich	1	Grundlage für die Existenzsicherung einer weiteren Generation schaffen
Gesellschaftlich	2	Dorfwirtschaft wertet den Ort auf, bleibt Kommunikationszentrum
Unterzuordnende Ziele		es gibt nur das übergeordnete Ziel (Betriebsleiterin – alt)
Entscheidendes Argument		Dorfwirtschaft zusammen mit Landwirtschaft bewirtschaften

Tabelle 93: Fallbeispiel 5 – Umsetzung des Projekts

Vorgehen	Konkrete Umsetzung und Bewertung
Förderung	Ausbau der Gastwirtschaft, Ausbau von Ferienunterkünften (1995)
Realisierung	Umsetzung wie geplant
Schritt 1	Umschulung der jungen Betriebsleiterin für die Gastronomie
Schritt 2	Landwirtschaft intensiviert (Grundlage für Existenzsicherung)
Schritt 3	Gastwirtschaft unter Führung der jungen Betriebsleiter, Mithilfe der Altenteilerin
Beratung	Beitrag hilfreich, weil richtungsweisend, Unterstützung der Ideen
Realisierung der Planung	richtige Einschätzung der Lage, durchdachte Planung, akzeptabler Planungszeitraum
Abweichungen	Ferienwohnungen haben sich nicht bewährt
Konflikte	in der Familie wegen Landwirtschaft mit Gastronomie sowie wegen Arbeitsteilung unter den Generationen, zwischen Schwiegermutter und Schwiegertochter
Probleme	Veränderungen gestalten, fehlende Fachkompetenz der jungen Betriebsleiterin (Metzgereiverkäuferin wird Köchin)

Tabelle 94: Fallbeispiel 5 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele

Betreff	Konsequenzen
Personen	Umschulung war nötig, Generationskonflikte sind ausgetragen, Arbeitsteilung ist erfolgt
Landwirtschaft	bleibt Grundlage für die Existenzsicherung (keine Extensivierung)
Extern	Kommunikationszentrum bleibt erhalten, Brauchtum wird weiter gepflegt
Ziele	persönliche, betriebliche Ziele und begleitende Effekte sind weitgehend erreicht; grundlegende Neukonzeption scheitert am Beharren an der bisherigen Arbeitsweise
5b-Förderung	war dringend nötig (Denkmalschutz)

Tabelle 95: Fallbeispiel 5 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)

Bezug	Pläne
Persönlich	Durchhaltevermögen aufweisen
Landwirtschaft	immer wieder anpassen
Gesellschaft	alte Dorfwirtschaft erhalten (Kommunikationszentrum, Denkmalschutz)
Weitere Einkommenskombinationen	Gastronomie, Ferienunterkünfte, Festgestaltung

Fallbezogene Bewertung

Tabelle 96: Fallbeispiel 5 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung

Bewertung der Kriterien	Sehr positiv	Positiv	Weniger positiv	Ungünstig
Produktionskosten		x		
Marktanteil am Zielsegment			x	
Kontinuierliche Auslastung		x		
Nutzungskonflikte gelöst			x	
Leistungs-, Qualitätsverbesserung		x		
Arbeitsspitzen gebrochen			x	
Umgang mit Konkurrenz			x	
Flexibilität			x	
Kooperatives Arbeiten intern/extern		x		
Förderung anderer		x		
Anschub im Ort		x		

Der Beweggrund, die denkmalgeschützte Dorfgaststätte als zweites Standbein zu erhalten, war bestimmend für die Umsetzung des Vorhabens.

Die *Strategie* der Entwicklung erfolgte in Richtung nachhaltigen Wachstums, weil die Einkommenskombination der Optimierung des Gesamtunternehmens dient. Sie gestaltete sich aufgrund folgender Punkte erfolgreich:

- Erfahrungen aus der Vergangenheit wurden genutzt und zusätzlich erfolgte eine Qualifizierung im neuen Bereich.
- Das Überlieferte wurde gewahrt (in Grenzen).
- Landwirtschaft ist weiterhin Grundlage für die Existenzsicherung.
- Ein integriertes Konzept und stetiger Gestaltungswille waren hilfreich.

Das Vorhaben erfuhr Einschränkungen durch die Dominanz der ehemaligen Betriebsleiterin im Beharren am Althergebrachten. Die Veränderungen zu gestalten ist nun – bei begrenztem Handlungsspielraum – Angelegenheit der Schwiegertochter.

Die *Umsetzung* des Projekts erfolgte planmäßig, wobei die Beratung sehr hilfreich war. Ferienwohnungen haben sich jedoch nicht bewährt. Der Ausbau von Ferienzimmern übersteigt aufgrund der Einordnung in den Denkmalschutz zurzeit noch die finanziellen Möglichkeiten des Betriebs. Abweichungen gab es in finanzieller und arbeitswirtschaftlicher Hinsicht (Überforderung der jungen Betriebsleiterin). Hohes Durchhaltevermögen war gefordert.

Die *Förderung von Investitionen* war notwendig. Das Vorhaben besteht noch, jedoch ohne Erweiterung. Veränderungen gehen in Richtung Aufrechterhaltung von Bewährtem.

Eine positive *Bewertung* verdient, dass die Dorfgaststätte am Markttag weiterhin wie bisher als Kommunikationszentrum für Bewohner und Besucher dient und den Ort aufwertet. Negativ stellt sich die dauerhafte arbeitswirtschaftliche Überlastung der Betriebsleiterin dar, die den Blick auf Veränderungen versperrt. Der Denkmalschutz grenzt das Konzept für Gästeunterkünfte ein.

Perspektiven sind vorhanden im lebendigen Brauchtum und im Beitrag für das Gemeinwohl, während der Beitrag für eine bessere „Lebensqualität“ als unwesentlich eingestuft wird. Ein neuer Ansatz in Richtung eines durchgängigen Qualitätsmanagements als kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist nötig, um die Betriebsleiterin zu entlasten und mehr Lebensqualität zu schaffen.

Fallbeispiel 6: Ausbau von Urlaub auf dem Bauernhof (Niederbayern)

Die Einkommenskombination Urlaub auf dem Bauernhof wurde in das Gesamtkonzept mit einer außerlandwirtschaftlichen Tätigkeit des Betriebsleiters in der Landschaftspflege eingebunden.

Situation beim Einstieg und Heute

Tabelle 97: Fallbeispiel 6 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen

	Beim Einstieg	Heute
Landwirtschaftlicher Betrieb		
Bewirtschaftung	Haupterwerbsbetrieb	Nebenerwerbsbetrieb
Landwirtschaftliche Nutzfläche + Forstfläche (ha)	54 + 27	54 + 27
von Milchvieh zu Kalbinnen (Stück)	25	30
Zuchtsauen	20	–
Ackerbau	–	–
Ökonomische Kennzahlen Landwirtschaft		
Ordentliches Ergebnis (zeitraumechter Gewinn)	+/-	++
Lebenshaltungs-, Haushaltsaufwand	+/-	++
Laufende Einlagen	+/-	++
Eigenkapital	+/-	++
Zustand technischer Anlagen	+/-	++
Zustand Gebäude, Anlagen	+/-	++

++ = gut, + = ausreichend, - = schlecht

Tabelle 98: Fallbeispiel 6 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Haushalt

Familien-AK	Geschlecht (m/w)	Beim Einstieg			Heute		
		Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit	Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit
Betriebsleiter (alt)	m	67	voll	Landwirtschaft	–	–	–
	w	63	voll	Haushalt, UadB*	–	–	–
Betriebsleiter (jung)	m	38	voll	Landwirtschaft	56	voll	Landwirt., AH*
	w	35	voll	Haushalt, UadB* Landwirtschaft	53	voll	Haushalt, UadB* Landwirtschaft
Kinder	m/w	2–7	–	–	17–22	–	

* Abkürzungen: UadB = Urlaub auf dem Bauernhof; AH = Erwerbstätigkeit außer Haus

In Landwirtschaft und in den Einkommenskombinationen werden keine Fremdarbeitskräfte beschäftigt.

Tabelle 99: Fallbeispiel 6 – Situation bei der Umstellung

Kriterium	Beschreibung
Familienphase	mit Klein- und Schulkindern sowie Altenteilern
Besonderheiten	persönliche Schicksalsschläge führen zu Depression der Betriebsleiterin
Potenziale in der Landwirtschaft	Schweinezucht, Bausubstanz, intensive Waldwirtschaft
Veränderungen in der Landwirtschaft	Aufgabe von Schweinezucht und Milchvieh zugunsten Kalbinnenaufzucht
Auslöser für das Vorhaben	Landwirtschaft und Ferienzimmer mit aufwändiger Vollpension sichern keine Existenz, zwei Generationen wohnen sehr beengt.

Projekt in Einzelschritten

Tabelle 100: Fallbeispiel 6 – Idee und Planung

Kriterium	Priorität	Beschreibung
Ziele		besondere Eigenschaften des Holzes im Tourismus nutzen
Persönlich	1	außerbetriebliche Tätigkeit fördert Zeitkapazitäten für Waldarbeit; Einkommen aus Tourismus, persönlichen Freiraum schaffen
Betrieblich	1	Zuchtsauen aufgeben, andere Schwerpunkte setzen
Gesellschaftlich	2	einen Beitrag zum Tourismus leisten
Untergeordnete Ziele		es gibt nur übergeordnete Ziele
Entscheidendes Argument		Existenzsicherung mit neuem Konzept

Tabelle 101: Fallbeispiel 6 – Umsetzung des Projekts

Vorgehen	Konkrete Umsetzung und Bewertung
Förderung	Ausbau von zwei Ferienwohnungen (zehn Betten) mit Mondphasenholz (1995)
Realisierung	Umsetzung wie geplant, mit anderen Schwerpunkten durchgeführt
Schritt 1	Umbau des Schweinestalls zu Ferienwohnungen, Gewinnung neuer Gäste, reduzierte Arbeitszeit (im Vergleich zur Vollpension), entspricht einer Aufwertung
Schritt 2	Aufgabe der Zuchtsauenhaltung, Anschaffung von Hühnern (Arbeitskapazitäten)
Schritt 3	Abschaffung des Milchviehs, freie Zeitkapazitäten für Landschaftspflege, Betreuung von Blockheizkraftwerk am Ort, keine Kollision mit Betriebsaufgaben
Beratung	Beitrag war hilfreich, weil richtungsweisend, Unterstützung der Ideen
Realisierung der Planung	richtige Einschätzung der Ausgangslage, zweites Standbein nur partiell vorhanden, durchdachte Planung, akzeptabler Planungszeitraum
Abweichungen	finanziell und persönlich
Konflikte	in Familie, zwischen Generationen, zwischen Schwiegermutter und Schwiegertochter
Probleme	höchste psychische Belastung der jungen Betriebsleiterin, erholt sich langsam

Tabelle 102: Fallbeispiel 6 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele

Betreff	Konsequenzen
Personen	Verschiebung von Tätigkeitsbereichen (Landschaftspflege, Landwirtschaft, Tourismus)
Landwirtschaft	Extensivierung durch Kalbbinnenaufzucht, Einkommen aus dem Tourismus
Extern	Ferienhaus ist prägend für den Betrieb und den Ort
Ziele	Persönliche, betriebliche Ziele nur für gewisse Zeitspanne erreicht (Schicksalsschläge)
5b-Förderung	war dringend nötig

Tabelle 103: Fallbeispiel 6 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)

Bezug	Pläne
Persönlich	Lebensqualität hat hohe Bedeutung gewonnen
Landwirtschaft	Landwirtschaft und Waldarbeit liefern Nebeneinkommen.
Gesellschaft	Landschaftspflege aufrechterhalten, Tourismus ausbauen (Gesundheitsurlaub)
Weitere Einkommenskombinationen	Ferienunterkünfte, Landschaftspflege

Fallbezogene Bewertung

Tabelle 104: Fallbeispiel 6 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung

Bewertung der Kriterien	Sehr positiv	Positiv	Weniger positiv	Ungünstig
Produktionskosten		x		
Marktanteil am Zielsegment			x	
Kontinuierliche Auslastung			x	
Nutzungskonflikte gelöst	x			
Leistungs-, Qualitätsverbesserung	x			
Arbeitsspitzen gebrochen		x		
Umgang mit Konkurrenz		x		
Flexibilität		x		
Kooperatives Arbeiten intern/extern			x	
Förderung anderer			x	
Anschub im Ort			x	

Die Beweggründe, die besonderen Eigenschaften des Holzes zu nutzen und damit einen Beitrag zum Tourismus zu leisten sowie das eigene Einkommen zu ergänzen, waren für die Umsetzung des Projekts bestimmend.

Das *Ziel* eines zusätzlichen Einkommensbeitrags wurde bis zum Zeitpunkt des Eintritts persönlicher schwerer Schicksalsschläge erreicht. Es wurden Veränderungen gestaltet und die Schwierigkeiten des „Durchhaltens“ gemeistert.

Der Erfolg der Diversifizierung liegt darin begründet, dass:

- Erfahrungen aus der Gästebeherbergung vorlagen
- Kernkompetenzen in der Waldwirtschaft genutzt werden konnten.

Aus den vorhandenen Kenntnissen wurde ein integriertes Konzept mit Urlaub auf dem Bauernhof, Waldwirtschaft und Landschaftspflege abgeleitet.

Die *Strategie* in Richtung nachhaltigen Wachstums führte durch Vernetzung der Einkommenskombinationen mit der Land- und Waldwirtschaft zur Optimierung im Gesamtunternehmen. Das außerbetriebliche Einkommen sichert die laufende Lebenshaltung.

Bei *Planung und Umsetzung* war die Beratung hilfreich. Das Vorhaben wurde aufgrund präziser Einschätzungen planmäßig umgesetzt. Abweichungen gab es bezüglich der Finanzierung. Ein Ausgleich ist durch die Landschaftspflege im abhängigen Beschäftigungsverhältnis möglich.

Die *Förderung von Investitionen* war für den „Großeinstieg“ sinnvoll, weil dadurch die Veränderungen vollständig und in einem Schritt umgesetzt werden konnten. Die Schwerpunktsetzung erfolgte wie geplant. Die mit der Förderung aufgebaute Maßnahme besteht noch, wurde aber nicht erweitert, weil sich die Betriebsleiterin noch in der Erholungsphase von schweren Schicksalsschlägen befindet.

Bei der *Bewertung* fallen folgende Punkte positiv auf:

- Die Landschaftspflege sorgt für ein regelmäßiges Einkommen.
- Das Angebot Urlaub auf dem Bauernhof ist als Beitrag für den regionalen Tourismus zu werten, weil das Ferienhaus eine Alleinstellung im Mosaik des Tourismus hat.

Die Schicksalsschläge wirkten umwerfend, sehr nachhaltig und bremsen die weitere Entwicklung. Erst nach der Erholung der Betriebsleiterin kann Ausschau nach weiteren Potenzialen und einer Neukonzeption gehalten werden, insbesondere im Bereich Urlaub auf dem Bauernhof.

Fallbeispiel 7: Ausbau von Ferienunterkünften mit Gastronomie (Oberpfalz)

Zusätzlich zur Direktvermarktung wurden ein Gastronomiebetrieb und Ferienunterkünfte ausgebaut.

Situation beim Einstieg und Heute

Tabelle 105: Fallbeispiel 7 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen

	Beim Einstieg	Heute
Landwirtschaftlicher Betrieb		
Bewirtschaftung	Haupterwerbsbetrieb	Haupterwerbsbetrieb
Landwirtschaftliche Nutzfläche + Forstfläche (ha)	140 + 30	140 + 30
Milchvieh	+++	+++
Schweinemast	+++	+++
Ackerbau, vorwiegend Getreide, Ölfrüchte, Mais	+++	+++
Ökonomische Kennzahlen Landwirtschaft		
Ordentliches Ergebnis (zeitraumechter Gewinn)	+	+++
Lebenshaltungs-, Haushaltsaufwand	+	+++
Laufende Einlagen	+	+++
Eigenkapital	+	+++
Zustand technischer Anlagen	+	+++
Zustand Gebäude, Anlagen	+	+++

+++ = sehr gut, + = ausreichend

Tabelle 106: Fallbeispiel 7 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Haushalt

Familien-AK	Geschlecht (m/w)	Beim Einstieg			Heute		
		Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit	Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit
Altenteilerin	w	68	voll	Haushalt, Landwirtschaft	86	–	
Betriebsleiter	m	42	voll	Landwirtschaft	59	voll	Landwirtschaft, Gastronomie
	w	38	voll	Haushalt, Gastronomie	56	voll	Gastronomie
Kinder	w/m	8–10	–	–	–	–	–
Hofnachfolgerpaar	m		–	–	28	voll	Landwirtschaft, Gastronomie, Tourismus
	w				30	voll	

Beim Einstieg wurden keine Fremdarbeitskräfte beschäftigt, heute sind es drei ständige Arbeitskräfte mit je 20 Wochenarbeitsstunden und fünf nicht ständige Arbeitskräfte mit je sechs Wochenstunden.

Tabelle 107: Fallbeispiel 7 – Situation bei der Umstellung

Kriterium	Beschreibung
Familienphase	mit Klein- und Schulkindern sowie Altenteilern
Besonderheiten	sehr gut bewirtschafteter Betrieb
Potenziale in der Landwirtschaft	Landbewirtschaftung auf hohem Qualitätsniveau
Veränderungen in der Landwirtschaft	keine Massenschlachtung für Galloway-Herde, Aufbau einer Direktvermarktung, anstehender Bau eines Schweinestalls
Auslöser für das Vorhaben	Betriebsleiterin ist Köchin und möchte gerne kochen

Projekt in Einzelschritten

Tabelle 108: Fallbeispiel 7 – Idee und Planung

Kriterium	Priorität	Beschreibung
Ziele		Ausbau von zwei Ferienwohnungen und eines Cafés bis zum Generationswechsel
Persönlich	1	Feiern am Hof, Unterkünfte schaffen, mit Angestellten arbeiten
Betrieblich	1	Landwirtschaft auf hohem Niveau weiterbewirtschaften
Gesellschaftlich	2	Urlauber, Einheimische, Familien- und Fremdarbeitskräfte beschäftigen
Untergeordnete Ziele		keinesfalls die Landwirtschaft
Entscheidendes Argument		Marktlücke ist vorhanden (sofort nach dem Ausbau kamen Gäste)

Tabelle 109: Fallbeispiel 7 – Umsetzung des Projekts

Vorgehen	Konkrete Umsetzung und Bewertung
Förderung	Direktvermarktung, zwei bzw. acht Ferienwohnungen, Gastronomie (1993/1995/2000)
Realisierung	Umsetzung wie geplant und Erweiterung
Schritt 1	Schlacht- und Verarbeitungsräume ausgebaut für die Direktvermarktung von Rindfleisch
Schritt 2	Räume ausbauen, einrichten für die Bewirtung und für Unterkünfte (zwei Ferienwohnungen)
Schritt 3	Erweiterung der Gastronomie und der Unterkünfte (acht Ferienwohnungen)
Beratung	Beitrag war unersetzlich, weil sie den Anstoß gab
Realisierung der Planung	richtige Einschätzung der Ausgangslage, durchdachte Planung, akzeptabler Planungszeitraum, langfristige Sicht
Abweichungen	Kapitaleinsatz zu hoch, Arbeitskapazität zu gering, stetiges Durchhaltevermögen ist nötig
Konflikte	keine
Probleme	keine, da Landwirtschaft mit neuem Betriebszweig optimal abgestimmt ist

Tabelle 110: Fallbeispiel 7 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele

Betreff	Konsequenzen
Personen	Betriebsleiterin kann ihren Beruf als Köchin ausüben
Landwirtschaft	bei hoher Fachkompetenz, guter Maschinenausstattung und Begeisterung für die Landwirtschaft wurde diese intensiviert
Extern	Beschäftigungsstatus sehr hoch, Beitrag zur Verbesserung der Infrastruktur
Ziele	Persönliche und betriebliche Ziele sowie begleitende Effekte erreicht
5b-Förderung	war sehr hilfreich

Tabelle 111: Fallbeispiel 7 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)

Bezug	Pläne
Persönlich	Weitermachen für eine gute Übergabe
Landwirtschaft	sieht gut aus
Gesellschaft	Beschäftigung sichern
Weitere Einkommenskombinationen	Fotovoltaik, Holz, Hackschnitzel, Direktvermarktung

Fallbezogene Bewertung

Tabelle 112: Fallbeispiel 7 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung

Bewertung der Kriterien	Sehr positiv	Positiv	Weniger positiv	Ungünstig
Produktionskosten	x			
Marktanteil am Zielsegment	x			
Kontinuierliche Auslastung	x			
Nutzungskonflikte gelöst	x			
Leistungs-, Qualitätsverbesserung	x			
Arbeitsspitzen gebrochen	x			
Umgang mit Konkurrenz	x			
Flexibilität	x			
Kooperatives Arbeiten intern/extern	x			
Förderung anderer	x			
Anschub im Ort	x			

Der Beweggrund der Betriebsleiterin, ihren Beruf als Köchin auszuüben, war bestimmend für die Umsetzung des Vorhabens. Die Veränderungen wurden grundlegend vollzogen und die *Ziele* erreicht. Die Betriebsleiter konnten die Schwierigkeiten bezüglich Finanzierung und Arbeitszeitaufwand dank guter interner Zusammenarbeit meistern.

Der Erfolg der Diversifizierung (je nach Voraussetzung) wurde aufgrund folgender Punkte erreicht:

- Nutzung der Kernkompetenzen und der vorhandenen Erfahrungen,
- Risikostreuung in der Landwirtschaft durch horizontale Diversifizierung,
- integriertes Konzept durch Landwirtschaft und Einkommenskombinationen mit wechselseitiger Aushilfe (jeder wird überall eingesetzt).

In der Einkommenskombination und in der Landwirtschaft wurde eine *Strategie* in Richtung nachhaltigen Wachstums verfolgt; beide Betriebszweige werden intensiv und auf hohem Qualitätsniveau betrieben. Durch intelligentes Management und das Einbringen eines hohen Leistungsvermögens erfolgt eine Optimierung im Gesamtunternehmen.

Die *Umsetzung des Vorhabens* erfolgte planmäßig. Die Betriebsleiter sind aus Sicht des Marktpotenzials und zeitlich richtig gelegen, denn sofort nach der Fertigstellung des Umbaus kamen die Gäste. Es gab stets Abweichungen beim Einstieg und bei der Bewirtschaftung, da die Einkommenskombinationen sehr arbeitsintensiv sind.

Die *Förderung von Investitionen* für den Großeinstieg war sinnvoll. Das Projekt wurde mehrfach erweitert und zum Leuchtturmprojekt ausgebaut. Die nächste Generation muss es weiterführen, nachdem es die letzte Generation mit großem Aufwand aufgebaut hat.

Heute fällt die *Bewertung* des Gesamtkonzepts als Leuchtturmprojekt positiv aus. Als negativ ist zu bewerten, dass die Bewirtschaftung sehr arbeitsintensiv ist und nur mit einem hohen Maß an Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit sowie intelligentem Management geführt werden kann. Alle Betriebszweige müssen bei hohem Qualitätsniveau unter einen Hut gebracht werden.

Bei Fortführung mit hoher Leistungsbereitschaft hat der Betrieb gute *Perspektiven*. Es ist damit zu rechnen, dass in der nächsten Generation nicht mehr das „Feuer lichterloh brennt“ wie bei der letzten Generation. Deswegen sind nach einer gewissen Zeitspanne Anpassungen vorzunehmen bzw. ist ein neues Gesamtkonzept, zugeschnitten auf die Interessen der jungen Betriebsleiter, zu erstellen.

Fallbeispiel 8: Ausbau einer Gastronomie (Oberpfalz)

Ein Gastronomiebetrieb wurde als Einkommenskombination aufgebaut.

Situation beim Einstieg und Heute

Tabelle 113: Fallbeispiel 8 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen

	Beim Einstieg	Heute
Landwirtschaftlicher Betrieb		
Bewirtschaftung	Nebenerwerbsbetrieb	Nebenerwerbsbetrieb
Landwirtschaftliche Nutzfläche + Forstfläche (ha)	12 + 15	12 + 15
Milchvieh	+	+
Schweinemast	+	+
Ackerbau, vorwiegend Getreide, Ölfrüchte, Mais	+	+
Ökonomische Kennzahlen Landwirtschaft		
Ordentliches Ergebnis (zeitraumechter Gewinn)	-	+
Lebenshaltungs-, Haushaltsaufwand	+	+
Laufende Einlagen	-	+
Eigenkapital	-	+
Zustand technischer Anlagen	-	+
Zustand Gebäude, Anlagen	-	+

+ = ausreichend, - schlecht

Tabelle 114: Fallbeispiel 8 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Haushalt

Familien-AK	Geschlecht (m/w)	Beim Einstieg			Heute		
		Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit	Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit
Betriebsleiter	m	54	60	Landwirtschaft	69	60	Landwirtschaft
Betriebsleiterin	w	38	60	Service, Haushalt	-	-	-
Sohn	m	7	-	-	22	20	Maschinenbauer
Tochter	w	5	-	-	-	-	
Tochter	w	4	-	-	19	20	Ausbildung

Seit dem Einstieg in die Gastronomie ist eine (heute 55-jährige) Fremdarbeitskraft mit Qualifikation im Hotelfach angestellt. Sie arbeitete beim Einstieg 60 Stunden pro Woche, heute sind es 40 Wochenarbeitsstunden.

Tabelle 115: Fallbeispiel 8 – Situation bei der Umstellung

Kriterium	Beschreibung
Familienphase	mit Klein- und Schulkindern
Besonderheiten	keine
Potenziale in der Landwirtschaft	Bausubstanz (Rinderstall mit Gewölbe)
Veränderungen in der Landwirtschaft	bei geringer landwirtschaftlicher Nutzfläche mit Rinderstall keine Zukunft, Umnutzung zu Zoiglstube
Auslöser für das Vorhaben	keine Zukunft in der Rinderhaltung, Leidenschaft für die „Zoiglstube“

Projekt in Einzelschritten

Tabelle 116: Fallbeispiel 8 – Idee und Planung

Kriterium	Priorität	Beschreibung
Ziele		Ausbau einer Zoiglstube, Schlachten eigener Schweine und Rinder
Persönlich	1	etwas tun, was man gerne macht
Betrieblich	1	von der Zoiglstube leben können
Gesellschaftlich	2	Leute in den Ort bringen, Menschen sinnvoll beschäftigen
Unterzuordnende Ziele		Landwirtschaft mit Tierhaltung intensiv betreiben
Entscheidendes Argument		eine Idee umsetzen

Tabelle 117: Fallbeispiel 8 – Umsetzung des Projekts

Vorgehen	Konkrete Umsetzung und Bewertung
Förderung	Zoiglstube, Schlacht- und Verarbeitungsräume (1993)
Realisierung	Umsetzung wie geplant, weitere Gaststube für Busse ausgebaut
Schritt 1	Zoiglstube, Ausschank (nach Qualifizierung)
Schritt 2	Ausbau der Schlacht- und Verarbeitungsräume
Schritt 3	Ausbau der Nebenzimmer, Umbau und Einrichtung für 50 Plätze (Busgröße)
Beratung	Beitrag war unersetzlich, weil hervorragend beraten
Realisierung der Planung	richtige Einschätzung der Ausgangslage, durchdachte Planung, akzeptabler Planungszeitraum
Abweichungen	private Schicksalsschläge, früher Tod der Ehefrau, Tochter tödlich verunglückt
Konflikte	Zwiespalt zwischen Landwirtschaft und Einkommenskombination, Umorientierung, Veränderung, fehlende Qualifikation
Probleme	privates Schicksal bremste Weiterentwicklung

Tabelle 118: Fallbeispiel 8 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele

Betreff	Konsequenzen
Personen	Betriebsleiter wird Gastwirt, Ehefrau Gastwirtin
Landwirtschaft	Landwirtschaft interessiert in Bezug auf die Produktion von Tieren für die Schlachtung, Produkte für die Zoiglstube; Sohn betreibt Ackerbau
Extern	Belebung des Orts, Kommunikation im Ort
Ziele	persönliche und betriebliche Ziele sowie begleitende Effekte erreicht, bessere Alternative zur Landwirtschaft
5b-Förderung	war dringend nötig

Tabelle 119: Fallbeispiel 8 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)

Bezug	Pläne
Persönlich	weitermachen, solange es geht; gegen Konkurrenz durchsetzen
Landwirtschaft	wenig Interesse, Ackerbau weiterbetreiben
Gesellschaft	Gastronomie bringt Aufwertung für den Ort
Weitere Einkommenskombinationen	keine weitere Einkommenskombination

Fallbezogene Bewertung

Tabelle 120: Fallbeispiel 8 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung

Bewertung der Kriterien	Sehr positiv	Positiv	Weniger positiv	Ungünstig
Produktionskosten	x			
Marktanteil am Zielsegment			x	
Kontinuierliche Auslastung		x		
Nutzungskonflikte gelöst	x			
Leistungs-, Qualitätsverbesserung		x		
Arbeitsspitzen gebrochen			x	
Umgang mit Konkurrenz			x	
Flexibilität		x		
Kooperatives Arbeiten intern/extern	x			
Förderung anderer		x		
Anschub im Ort		x		

Die Beweggründe des Betriebsleiters waren für die Umsetzung des Vorhabens bestimmend. *Strategisch* wurde die Einkommenskombination als wichtigeres Standbein definiert, aber in Kombination mit der Landwirtschaft, um Produkte aus eigener Produktion anbieten zu können. Die Veränderungen wurden gestaltet, obwohl es Schwierigkeiten mit der Finanzierung gab. Der Betrieb wurde bis zum Tod der Ehefrau und der Tochter arbeitswirtschaftlich gut gemeistert.

Der Erfolg der Diversifizierung beruht auf folgenden Punkten:

- den Erfahrungen der Ehefrau als Servicekraft,
- der Risikostreuung in einer kleinen Landwirtschaft,
- der Einbringung der Kernkompetenzen aus der Landwirtschaft, um mit Ideen Lebensqualität zu schaffen (in der Familie des Betriebsleiters überlieferte Tradition),
- ein integriertes Konzept aus der Verbindung Einkommenskombination und Landwirtschaft.

Über die arbeitsexensive Bewirtschaftung der Landwirtschaft lässt sich das Gesamtunternehmen optimieren, da die Gastronomie sehr arbeitsintensiv zu bewirtschaften ist.

Die *Umsetzung* des Vorhabens erfolgte *planmäßig* und wurde aus Sicht des Markts zum richtigen Zeitpunkt realisiert, wobei die Beratung sehr hilfreich war. Abweichungen gab es vor allem durch den Tod der Ehefrau. Ein Ausgleich wurde durch die Hilfe von Verwandten geschaffen. Trotz großer Erschwernisse wurde das Vorhaben durchgezogen und erweitert (Ausbau für Busgruppen).

Die *Förderung von Investitionen* war für den Einstieg in das neue Geschäftsfeld sinnvoll. Das Vorhaben wurde auf Potenzialen der Landwirtschaft aufgebaut und bietet eine echte Alternative. Es besteht noch und wurde erweitert.

Die *Bewertung* aus heutiger Sicht fällt positiv aus, weil sich die Einkommenskombination bewährt hat. Die Weiterführung war durch Schicksalsschläge infrage gestellt, da die Personen, die für die Weiterführung des Projekts geeignet gewesen wären, verstorben sind. Der potenziellen Nachfolgegeneration fehlt allerdings die Leidenschaft. Der Betriebsleiter macht so lange weiter, wie es geht. Dann „kann jemand mit neuem Konzept einsteigen“, so dessen Aussage. Marktpotenzial sei vorhanden.

Fallbeispiel 9: Schaffung von Ferienwohnungen (Elisabeth Look)

In der historischen Mühle eines oberfränkischen Betriebs in Stadtnähe wurden Ferienwohnungen ausgebaut.

Situation beim Einstieg und Heute

Tabelle 121: Fallbeispiel 9 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen

	Beim Einstieg	Heute
Landwirtschaftlicher Betrieb		
Bewirtschaftung	Nebenerwerbsbetrieb	Nebenerwerbsbetrieb
Landwirtschaftliche Nutzfläche + Forstfläche (ha)	5	2,7
Grünland (ha)	5	2
Mutterschafe (Stück)	35	15
Ökonomische Kennzahlen Landwirtschaft		
Ordentliches Ergebnis (zeitraumechter Gewinn)	-	--
Lebenshaltungs-, Haushaltsaufwand	-	-
Laufende Einlagen	+	+
Eigenkapital	-	+
Zustand technischer Anlagen	-	-
Zustand Gebäude, Anlagen	-	-

++ = gut, + = ausreichend, - = schlecht, -- = sehr schlecht

Tabelle 122: Fallbeispiel 9 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Haushalt

Familien-AK	Geschlecht (m/w)	Beim Einstieg			Heute		
		Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit	Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit
Betriebsleiter	m	61	60	Landwirt, Müller, außerlandw. Tätigkeit	71	20	Schafhaltung, Einkommenskombination
Betriebsleiterin	w	60	60	Haushalt, außerlandw. Tätigkeit	70	40	Haushalt, Einkommenskombination

Beim Einstieg in die Einkommenskombination wurden keine Fremdarbeitskräfte beschäftigt. Heute handelt es sich um eine angelehrte Person, die im Marketing tätig ist.

Tabelle 123: Fallbeispiel 9 – Situation bei der Umstellung

Kriterium	Beschreibung
Familienphase	erwachsene Kinder, leben nicht mehr im Haushalt
Besonderheiten	keine
Potenziale in der Landwirtschaft	ungenutzte Räume in der Mühle
Veränderungen in der Landwirtschaft	Aufgabe vom Milchvieh, da Milchviehstall-Neubau zu riskant ist
Auslöser für das Vorhaben	ungenutzte Räume in der historischen Mühle, idyllische Lage für „Urlaub am Wasser“, eine Ferienwohnung existiert bereits.

Projekt in Einzelschritten

Tabelle 124: Fallbeispiel 9 – Idee und Planung

Kriterium	Priorität	Beschreibung
Ziele		Ausbau von drei Ferienwohnungen, Verbindung mit Wassertourismus
Persönlich	2	Freude am Umgang mit Menschen
Betrieblich	1	Aufgabe der Landwirtschaft, Zusatzeinkommen zur Rente
Gesellschaftlich	2	Erhaltung der historischen Mühle
Untergeordnete Ziele		keine
Entscheidendes Argument		positive Erfahrungen mit Urlaub auf dem Bauernhof aus früheren Zeiten

Tabelle 125: Fallbeispiel 9 – Umsetzung des Projekts

Vorgehen	Konkrete Umsetzung und Bewertung
Förderung	Planung und Ausbau der Ferienwohnung (1993–1995)
Realisierung	Umsetzung wie geplant
Schritt 1	Ausbau von drei Ferienwohnungen im ehemaligen Nebengebäude der Mühle
Schritt 2	Planung und Ausbau einer weiteren Ferienwohnung (ohne Fördermittel)
seitdem	keine Renovierungen bzw. Erneuerung der Ausstattung und Einrichtung
Beratung	Beitrag war hilfreich, Idee des Umbaus entstand durch die Beratung
Realisierung der Planung	richtige Einschätzung der Ausgangslage, Planung wurde nachgebessert mit einer weiteren Wohnung; relativ langer Planungszeitraum
Abweichungen	einige Ziele haben sich als nicht durchführbar erwiesen: Aufnahme von Radfahrern, Angel- und Boottourismus, dafür mehr Wanderurlauber
Konflikte	Nachfolge ist offen, mit dem Älterwerden ist das Engagement für den Urlaub auf dem Bauernhof zurückgegangen; heute vermehrt längerfristige Vermietung
Probleme	Arbeitsbelastung wird größer

Tabelle 126: Fallbeispiel 9 – Konsequenzen der Einkommenskombination und erreichte Ziele

Betreff	Konsequenzen
Personen	Einkommenskombination muss neben der außerbetrieblichen Berufstätigkeit der Tochter erfolgen; hohe Anforderung an Fachkompetenz und Management
Landwirtschaft	durch zusätzliches Einkommen kann die Landwirtschaft weiter zurückgefahren werden (Hobbylandwirtschaft); Rückzahlung von Krediten ist möglich
Extern	Schaffung zusätzlicher Gästebetten am Ort, Nutzung alter Bausubstanz, Engagement im Tourismusbereich (Bäuerin)
Ziele	Ziele (zusätzliches Einkommen) wurden erreicht
5b-Förderung	war dringend nötig

Tabelle 127: Fallbeispiel 9 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)

Bezug	Pläne
Persönlich	weitermachen, solange es geht; Tochter als Nachfolgerin gewinnen
Landwirtschaft	nur noch Hobby
Gesellschaft	Engagement im Tourismusverband so lange wie möglich beibehalten
Weitere Einkommenskombinationen	Mühlenführungen beibehalten

Fallbezogene Bewertung

Tabelle 128: Fallbeispiel 9 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung

Bewertung der Kriterien	Sehr positiv	Positiv	Weniger positiv	Ungünstig
Produktionskosten		x		
Marktanteil am Zielsegment		x		
Kontinuierliche Auslastung	x			
Nutzungskonflikte gelöst		x		
Leistungs-, Qualitätsverbesserung				x
Arbeitsspitzen gebrochen	x			
Umgang mit Konkurrenz		x		
Flexibilität		x		
Kooperatives Arbeiten intern/extern	x			
Förderung anderer	x			
Anschub im Ort	x			

In der vorhandenen und bisher ungenutzten, jedoch geeigneten Bausubstanz wurden vier Ferienwohnungen geschaffen. Die Auslastung der Betten ist durch das besondere Konzept und die persönliche Betreuung der Gäste sehr gut. Das Einkommen aus der Einkommenskombination wird zum Haupteinkommen der Familie.

Die Diversifizierung ist aufgrund folgender Punkte erfolgreich:

- Erfahrungen mit dem Urlaub auf dem Bauernhof waren vorhanden.
- Die Betriebsleiterin ist im neuen Fach qualifiziert.
- Es handelt sich um ein besonderes Konzept und die Nutzung der Gegebenheiten vor Ort (Mühle, naturnaher Fluss, Wandermöglichkeiten).
- Leer stehende Bausubstanz und ein historischer Handwerksbetrieb konnten genutzt werden.
- Hohes persönliches Engagement ist in das Projekt eingeflossen.
- Es gibt wenig Konkurrenz vor Ort; daher ist die Nachfragesituation positiv.

Die weitere *Strategie* ist in Richtung einer optimalen Vernetzung der Einkommenskombination mit der Landwirtschaft und der Mühle ausgelegt. Die laufende Lebenshaltung soll durch außerbetriebliches Einkommen gesichert werden.

Die Beratung war ein wichtiger Partner für Qualifikation und die *Umsetzung der Planung*. Die ursprüngliche Planung wurde noch in der Planungsphase mit dem Ausbau einer weiteren Ferienwohnung ergänzt. Weniger gut umzusetzende Ziele wie der Wassertourismus wurden durch andere Konzepte ersetzt (Wandertourismus, später: längerfristige Vermietung). Durch den Wechsel der kreditgebenden Bank wurden Finanzierungsschwierigkeiten umgangen.

Die *Investitionen* konnten nur durch die *Förderung* getragen werden. Das Vorhaben existiert noch, wird jedoch aufgrund des Alters der Betriebsleiter zurückgefahren.

Eine positive *Bewertung* verdient, dass die Einkommenskombination nach wie vor mit gutem Erfolg betrieben wird. Allerdings hat sich die Zielsetzung vom Urlaub auf dem Bauernhof zur Festvermietung verschoben. Negativ ist, dass aufgrund fehlender Finanzmittel Renovierungsarbeiten vernachlässigt wurden.

Die Ferienwohnungen ermöglichen den Betriebsleitern ein Zusatzeinkommen zur Rente. Das Alter der Betriebsleiter und der Arbeitsaufwand werden in Zukunft zu einer Festvermietung der Wohnungen führen (weg vom Urlaub auf dem Bauernhof). Die Hofnachfolge ist unklar und kann zur Aufgabe der Einkommenskombination führen.

Fallbeispiel 10: Schaffung von Ferienwohnungen (Elisabeth Look)

Ein ehemaliger Rinderstall (Oberfranken, Ortsmitte) wurde zu Ferienwohnungen umgebaut.

Situation beim Einstieg und Heute

Tabelle 129: Fallbeispiel 10 – Grunddaten und ökonomische Kennzahlen

	Beim Einstieg	Heute
Landwirtschaftlicher Betrieb		
Bewirtschaftung des Betriebs	Nebenerwerb	keine Landwirtschaft
Landwirtschaftliche Nutzfläche + Forstfläche (ha)	10	Flächen verpachtet
Grünland, Wald, Getreide (ha)	10	–
Kleinvieh	x	x
Ökonomische Kennzahlen Landwirtschaft		
Ordentliches Ergebnis (zeitraumechter Gewinn)	+	--
Lebenshaltungs-, Haushaltsaufwand	+	+
Laufende Einlagen	+	+
Eigenkapital	+	++
Zustand technischer Anlagen	+	+
Zustand Gebäude, Anlagen	+	++

++ = gut, + = ausreichend, - = schlecht, -- = sehr schlecht

Tabelle 130: Fallbeispiel 10 – Familienarbeitskräfte (Familien-AK) und Haushalt

Familien-AK	Geschlecht (m/w)	Beim Einstieg			Heute		
		Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit	Alter (Jahre)	Mitarbeit (h/Wo.)	Tätigkeit
Betriebsleiter	m	58	60	Landwirt, AH*	–	–	–
	w	50	60	HW*-Meisterin Landwirtschaft	66	40	EKK*, Haushalt, Betreuung Sohn
Sohn	m	26	–	Behindertenwerkstatt	42	–	Behindertenwerkstatt
Sohn	m	18	–	Ausbildung	–	–	–

* Abkürzungen: AH = außerlandwirtschaftliche Tätigkeit, HW = Hauswirtschaft, EKK = Einkommenskombination

Beim Einstieg in die Einkommenskombination wurden keine Fremdarbeitskräfte beschäftigt. Heute arbeiten erwachsene Tochter und Sohn je zwei bis drei Wochenarbeitsstunden beim Marketing oder in der Außenanlage mit.

Tabelle 131: Fallbeispiel 10 – Situation bei der Umstellung

Kriterium	Beschreibung
Familienphase	drei Kinder, Sohn in der Ausbildung, Tochter hat eigenen Haushalt
Besonderheiten	erster Sohn behindert, Ehemann bereits verrentet
Potenziale in der Landwirtschaft	ungenutzte Gebäude und Arbeitskapazität
Veränderungen in der Landwirtschaft	Extensivierung des landwirtschaftlichen Betriebs, Aufgabe der Milchviehhaltung, beengte Lage im Dorf
Auslöser für das Vorhaben	ungenutzte Gebäude

Projekt in Einzelschritten

Tabelle 132: Fallbeispiel 10 – Idee und Planung

Kriterium	Priorität	Beschreibung
Ziele		Ausbau von vier Ferienwohnungen im ehemaligen Rinderstall, Zielgruppe Wanderer und Paare
Persönlich	1	hauswirtschaftliche Ausbildung im eigenen Betrieb nutzen, Freude am Umgang mit Menschen, Geselligkeit
Betrieblich	1	die durch Abschaffung des Milchviehs frei gewordenen Gebäude nutzen
Gesellschaftlich	2	Erhaltung der Gebäude im Ortskern
Untergeordnete Ziele		keine
Entscheidendes Argument		bereits positive Erfahrungen mit Urlaub auf dem Bauernhof von früher

Tabelle 133: Fallbeispiel 10 – Umsetzung des Projekts

Vorgehen	Konkrete Umsetzung und Bewertung
Förderung	Ausbau der Ferienwohnungen (1994–1995)
Realisierung	Umsetzung wie geplant
Schritt 1	Einbau von vier Ferienwohnungen im ehemaligen Rindviehstall mit viel Eigenleistung
Schritt 2	Ausbau des Gewölbbestalls zum Aufenthaltsraum sowie für kleinere Feste und Hoffeste
Schritt 3	Solaranlage für die Warmwasserversorgung, Fotovoltaikanlage
Beratung	Beitrag war hilfreich, Idee des Umbaus zu Ferienwohnungen durch Beratung entstanden
Realisierung der Planung	richtige Einschätzung der Ausgangslage, durchdachte Planung, besser geworden als geplant, Zielgruppe (ältere Paare) richtig ausgewählt
Abweichungen	Ergänzung der Planung mit Aufenthaltsraum, der auch für Feste geeignet ist
Konflikte	Ehemann anfangs skeptisch, hat sich jedoch an die Gäste gewöhnt
Probleme	Ehemann bereits 2005 verstorben, gesundheitliche Probleme der Betriebsleiterin

Tabelle 134: Fallbeispiel 10 – Konsequenzen der Einkommenskombination, erreichte Ziele

Betreff	Konsequenzen
Personen	Betriebsleiterin kann ihre fachlichen und persönlichen Qualifikationen einbringen, gutes Management erforderlich (Tourismus, Behinderung des Sohns)
Landwirtschaft	Einkommen aus dem Tourismus muss Einkommen aus der Landwirtschaft ersetzen (Flächen wurden verpachtet, Landwirtschaft aufgegeben), hohes Engagement nötig
Extern	Nutzung alter Bausubstanz, Engagement im Tourismusbereich (Bäuerin)
Ziele	Ziele (zusätzliches Einkommen) wurden mehr als erreicht
5b-Förderung	war dringend nötig

Tabelle 135: Fallbeispiel 10 – Pläne für die Zukunft (Ziele, Zeitfenster, Zielgrößen)

Bezug	Pläne
Persönlich	weitmachen, solange es geht; Sohn und Schwiegertochter sollen Einkommenskombination übernehmen
Landwirtschaft	Hoffläche und Gebäude erhalten
Gesellschaft	Engagement im Tourismusverband, für Urlaub auf dem Bauernhof einsetzen
Weitere Einkommenskombinationen	Fotovoltaik, Hoffeste

Fallbezogene Bewertung

Tabelle 136: Fallbeispiel 10 – Erfolgsfaktoren und deren Bewertung

Bewertung der Kriterien	Sehr positiv	Positiv	Weniger positiv	Ungünstig
Produktionskosten			x	
Marktanteil am Zielsegment	x			
Kontinuierliche Auslastung	x			
Nutzungskonflikte gelöst	x			
Leistungs-, Qualitätsverbesserung	x			
Arbeitsspitzen gebrochen		x		
Umgang mit Konkurrenz	x			
Flexibilität	x			
Kooperatives Arbeiten intern/extern	x			
Förderung anderer	x			
Anschub im Ort	x			

Die Maßnahme, in der ungenutzten, für den Ausbau von Ferienwohnungen geeigneten Bausubstanz vier gut ausgestattete Ferienwohnungen zu schaffen, war erfolgreich durch das besondere Konzept und die persönliche Betreuung der Gäste. Die Gäste werden durch Feste und Geselligkeit gebunden. Die Nachfragesituation nach der Grenzöffnung ist positiv und es befindet sich wenig Konkurrenz vor Ort. So wurde das Einkommen aus der Einkommenskombination zum Haupteinkommen der Familie. Sohn und Schwiegertochter wollen die Einkommenskombination weiterführen.

Der Erfolg der Diversifizierung beruht auf folgenden Punkten:

- Erfahrungen mit Urlaub auf dem Bauernhof,
- Qualifikation der Betriebsleiterin als Hauswirtschaftsmeisterin und im Tourismus,
- dem besonderen Konzept.

Die Gegebenheiten vor Ort (Wandermöglichkeiten, Grenznähe) und persönliche Hobbys (Nordic Walking) werden dabei optimal integriert. Die für das Projekt genutzte Bausubstanz befindet sich in idyllischer Lage. In das Projekt fließt hohes persönliches Engagement ein.

Die ursprüngliche *Planung* wurde ergänzt mit einem Raum für Geselligkeiten und Feste. Es wird ein zielgruppenorientiertes Marketing durchgeführt, weitere Zielgruppen wie Motorradfahrer, Kunstliebhaber u. a. werden erschlossen. Die Beratung war ein wichtiger Partner für die Qualifizierung und Umsetzung der Planung.

Die hohen *Investitionen* konnten nur durch eine *Förderung* getragen werden. Das Vorhaben hat sich bewährt und wird mit finanziellem Erfolg betrieben.

Die *Bewertung* fällt positiv aus, weil die Einkommenskombination nach wie vor mit gutem Erfolg betrieben und bis zur (erhofften) Übergabe an den Sohn aufrechterhalten wird. Die Schulden sind getilgt durch Einnahmen aus der Einkommenskombination und aus dem Verkauf landwirtschaftlicher Flächen nach dem Tod des Ehemanns.

Die Übernahme durch Sohn und Schwiegertochter ist geplant. Doch das hohe Qualitätsniveau erfordert auch eine hohe fachliche Qualifikation der Nachfolger. Noch nicht entschieden ist die Nachfolge durch die Schwiegertochter, die die geforderten Qualifikationen noch erwerben müsste. Verständlicherweise muss das Konzept auf die neuen Betriebsleiter abgestimmt werden. Angedacht ist der Ausbau des Dachgeschosses des Ferienhauses zu einer weiteren Ferienwohnung.

3.3.3 Fallvergleichende Bewertung

Ausgangssituation

Bei den untersuchten zehn Betrieben handelte es sich um sehr unterschiedliche Betriebssituationen. Von den sechs Haupterwerbsbetrieben sind vier trotz Diversifizierung beim Haupterwerb aus der Landwirtschaft geblieben; zwei dieser Betriebe haben ein zusätzliches Gewerbe aufgebaut und zwei bewirtschaften den Betrieb jetzt im Nebenerwerb. Sie haben entweder von Milchvieh auf Mutterkühe oder von Milchvieh auf Kalbinnenaufzucht umgestellt. Nicht nur die Haupterwerbsbetriebe mussten zu ihrer Existenzsicherung Veränderungen vornehmen, sondern auch die vier Nebenerwerbsbetriebe. Während drei von ihnen bei ihrem bisherigen Status blieben, musste einer von ihnen die Landwirtschaft aufgeben.

Einige Betriebe bewirtschafteten zum Zeitpunkt der Planung des Vorhabens bereits Einkommenskombinationen (Urlaub auf dem Bauernhof), hatten entsprechende Erfahrungen und wollten in einem weiteren Schritt das Geschäftsfeld ausbauen. Vielfach brachten sie dafür eine „Leidenschaft“ auf oder eine besondere Qualifikation (z. B. Köchin) mit. Die Betriebsleiter waren meist zwischen 40 und 50 Jahre alt und hatten fundierte Erfahrungen mit der landwirtschaftlichen Produktion. Unter ihnen befanden sich auch solche, die bereits knapp vor der Hofübergabe standen.

Die Familien setzten sich zusammen aus drei Erwachsenenhaushalten, sechs Haushalten mit Kindern und Jugendlichen; einmal waren nur Jugendliche zugegen. In vier Haushalten lebten auch noch Altenteiler.

Arbeitswirtschaftliche Situation

In vier Fällen bewirtschafteten nur die Betriebsleiter selbst das neue Geschäftsfeld, ansonsten waren jeweils drei bis sechs Familienarbeitskräfte beim Einstieg involviert. Heute sind viermal zwei Personen, einmal eine Person und ansonsten drei bis sieben Personen beschäftigt.

Acht der zehn Betriebe sind ohne Fremdarbeitskräfte eingestiegen. Heute arbeiten sechs Betriebe mit Fremdarbeitskräften. Die Spanne reicht von einer bis zu acht Personen. Werden mehrere Personen beschäftigt, handelt es sich meist um flexibel einsetzbare Personen auf 400-Euro-Basis (Gastronomiebetrieb). Während alle Fremdarbeitskräfte zusammengefasst maximal 185 Stunden je Woche beschäftigt sind, arbeiten die Familienarbeitskräfte zusammengefasst maximal 260 Stunden je Woche.

Ziele

Bei der Zielsetzung für die Vorhaben ging es stets um eine Verbesserung des Einkommens, weil das Einkommen aus der Landwirtschaft für die zukünftige Existenzsicherung der Familie nicht mehr ausreichte (siehe Tabellen zu den ökonomischen Kennzahlen und deren Veränderung im Zielzeitraum). Der anvisierte Einkommensbeitrag aus der Einkommenskombination sollte das Einkommen bei der hier verwendeten Einstufung (in -/+) jeweils um eine Stufe anheben (z. B. von - nach + oder von ++ nach +++) und hing maßgeblich vom Hintergrund der landwirtschaftlichen Produktion ab.

Ökonomische Faktoren standen zwar im Vordergrund der Maßnahmen, aber die persönlichen und sozialen Ziele waren weitgehend gleichwertig. In neun von zehn Betrieben hatten die persönlichen Ziele oberste Priorität. In acht Betrieben waren die betrieblichen Ziele genauso wichtig. Die gesellschaftlichen Ziele waren nur dreimal so hochrangig. Den genannten Zielen mussten sich unterordnen:

- einmal die Freizeit bei einer bisherigen Tätigkeit im Angestelltenverhältnis,
- einmal der Urlaub auf dem Bauernhof,
- fünfmal die Landwirtschaft, insbesondere eine Landwirtschaft mit Tieren; der Ackerbau sollte dabei als Grundlage der Landbewirtschaftung erhalten bleiben.

Planung und Umsetzung

Im Zeitraum zwischen 1993 und 2003 wurden Investitionen in Gebäude, Einrichtungen, Verarbeitungsräume für die Direktvermarktung (fünfmal) und Ferienwohnungen (sechsmal) finanziell gefördert. In vier Fällen wurde eine Gastronomie mit spezifischen ergänzenden Diversifizierungen gefördert:

- Gastronomie mit Hotelbetrieb,
- Gastronomie mit Ferienzimmern,
- Gastronomie mit Ferienwohnungen und Direktvermarktung.

Die Realisierung der Pläne erfolgte bei allen Betrieben wie geplant. In einem Fall wurde der Gastronomiebetrieb um einen Raum für eine Festgestaltung erweitert. In einem Fall musste lange auf einen Marktdurchbruch gewartet werden, was sich als beinahe existenzgefährdend gestaltete.

Bei der Planung und Umsetzung der Konzepte war die Beratung sehr hilfreich. Sechsmal wurde sie als richtungsweisend, viermal als unersetzlich bewertet. Der Beratung ist es nach Aussagen der Landwirte in hohem Maße zu verdanken, dass die Pläne aufgrund einer guten Einschätzung sowohl der Betriebssituation als auch des Markts, des Planungszeithorizonts, der Finanzierung und des Arbeitszeitbedarfs umgesetzt werden konnten. Kleinere Abweichungen ergaben sich in Form:

- einer unrealistischen Markteinschätzung – der Markt war noch nicht reif (einmal),
- zu geringer Arbeitskapazitäten (dreimal),
- zu geringem Kapital (Investitionen gestalteten sich umfangreicher als geplant),
- der unpassenden Zielgruppe für den Urlaub auf dem Bauernhof,
- einer teilweisen Undurchführbarkeit des Projekts,
- von nicht optimal ausgerichteten Ferienwohnungen für das Gastronomiekonzept.

Eine „reibungslöse“ Umsetzung konnte schließlich trotz Meinungsverschiedenheiten der Familienmitglieder erfolgen. Reibungsverluste gab es in drei Fällen durch Generationskonflikte. In einem Fall bereitete die neue Situation, ein regelmäßiges Einkommen aus der Milchviehhaltung durch das Einkommen aus der Einkommenskombination ersetzen zu müssen, Schwierigkeiten. Größere Probleme waren zu bewältigen beim Wechsel vom Landwirt zum Gastwirt (neue Rolle), beim Eingewöhnen an eine neue Situation und aufgrund der oft schwierigen Finanzierung des Objekts, vor allem wenn die Investitionen den Finanzplan überschritten. Noch schwerwiegender wirkten sich persönliche Schicksalsschläge aus (Tod des Ehepartners, schwere Krankheiten, Unfälle mit tödlichem Ausgang von Kindern), bei denen ein hohes Maß an Durchhaltevermögen gefordert war, um überhaupt an der Realisierung des Vorhabens festzuhalten.

Heutige Situation und Perspektiven

Letztendlich hatten die Maßnahmen vielfältige Effekte auf den drei Ebenen – persönlich, betrieblich und gesellschaftlich – zur Folge.

- persönlich:
 - Übernahme der Ausbildung von Lehrlingen (Metzger),
 - Aneignung oder Einbringen von fachfremden Fach-, Führungs- oder Sozialkompetenzen (bei allen Projekten),
 - Leidenschaft (das möchte ich machen) mit der Konsequenz, trotz großer Erschwernisse am Vorhaben festzuhalten.
- betrieblich:
 - Extensivierung in der Landwirtschaft (fünfmal, einmal Betriebsaufgabe),
 - Intensivierung in der Landwirtschaft (zweimal), davon einmal in Form einer Aus-siedlung.
- gesellschaftlich:
 - Akzeptanz der Maßnahme im Dorf (Partyservice wird auch von Landwirtkollegen abgerufen),
 - Aufwertung des Orts durch Inwertsetzung von nicht mehr genutzter Bausubstanz,
 - Schaffung oder Aufrechterhaltung eines Kommunikationszentrums (ursprüngliche, neue Gastwirtschaft) bis zum „Leuchtturmprojekt“ (Naturhotel), das den Ort erheblich aufwertet,
 - qualitativ hochwertiges Beherbergungsangebot im Tourismus.

In jedem Fall wurden die Ziele erreicht. Die Vorhaben wurden auch über Barrieren hinweg konsequent zu einem Ende gebracht, wobei sich die 5b-Förderung in acht Fällen als dringend nötig erwies, weil ansonsten keine Möglichkeiten gesehen wurden, das Vorhaben umzusetzen. In den beiden anderen Fällen war sie sehr hilfreich.

Bei der Bewertung der Erfolgsfaktoren ergab sich das in Tabelle 137 vorgestellte Bild.

Tabelle 137: Bewertung der Erfolgsfaktoren für alle Beispielbetriebe

Kriterium	Häufigkeit der Nennungen			
	sehr positiv	positiv	weniger positiv	ungünstig
Produktionskosten	3	6	1	
Ausreichenden Marktanteil besetzt	5	1	4	
Kontinuierliche Auslastung	6	3	1	
Nutzungskonflikte gelöst	8	1	1	
Leistungs-, Qualitätsverbesserung	7	2		1
Arbeitsspitzen gebrochen	3	4	3	
Umgang mit der Konkurrenz	6	2	2	
Flexibilität	5	4	1	
Kooperatives Arbeiten intern/extern	6	3	1	
Förderung anderer	7	2	1	
Anschub im Ort gegeben	5	3	2	

Es zeigt sich eine starke Schwerpunktsetzung in Richtung einer „sehr positiven“ Bewertung:

- beim Lösen von Nutzungskonflikten,
- bei der Leistungs- und Qualitätsverbesserung,
- bei der Förderung anderer,
- bei einer kontinuierlichen Auslastung,
- beim Umgang mit der Konkurrenz,
- beim kooperativen Arbeiten.

Mit „positiv“ wurde sechsmal die Entwicklung der Produktionskosten bewertet, dreimal wurde sie als „sehr positiv“ eingeschätzt. Nur einmal wurde die Leistungs- bzw. Qualitätsverbesserung mit „ungünstig“ bewertet.

Perspektiven für die Zukunft

Aufgrund eines bevorstehenden „Ruhestandsalters“ tendieren persönliche Pläne der Betriebsleiter vornehmlich in Richtung „Durchhalten bis zur Hofübernahme durch den Sohn“ oder „langsam zurückziehen“ (einmal), aber einmal wird neues Engagement in Richtung „Backen“ angestrebt. Die Landwirtschaft hat durch die Maßnahmen gewonnen, weil der Gewinn verbessert wurde und gleichzeitig nachhaltig gewirtschaftet werden kann.

In der Öffentlichkeit konnte die Wertschöpfung in der Landwirtschaft demonstriert werden. Die Betriebe haben ihre Produktion an die neuen Verhältnisse angepasst und zeigen, dass sie einer multifunktionalen Bewirtschaftung hervorragend gewachsen sind. Nur in einem Fall wurde die Landwirtschaft zum gewinnbringenden Hobby.

Die gesellschaftlichen Pläne gehen in verschiedene Richtungen:

- Verstärkung der Lehrlingsausbildung,
- noch intensivere Vermittlung der „Schöpfung“ über die Landwirtschaft,
- Aufwertung des Orts (zweimal),
- Beschäftigungssicherung und
- Verbesserung des Engagements im Tourismus.

Die untersuchten Einkommenskombinationen, die die Betriebe neu angegliedert haben, wurden teilweise um weitere ergänzt. Es handelt sich dabei um Dienstleistungen wie die Aufbereitung von Holz oder Hackschnitzeln, Fotovoltaikanlagen, eine Dauervermietung, die Festgestaltung oder der Betrieb einer Mühle.

3.3.4 Diskussion der Fallbeispiele

Betriebsleiter mit unterschiedlichen Betriebsstrukturen haben mit großem Engagement das Ziel verfolgt, die Lebensgrundlage ihrer Familie über die Bewirtschaftung zusätzlicher Einkommenskombinationen sicherzustellen. Sie haben dazu teilweise sehr umfangreich investiert. Vielfach handelte es sich um völlig neue Geschäftsbereiche, in denen sie – kombiniert mit der landwirtschaftlichen Produktion – agieren wollten. Aus der Verfolgung der Entwicklung dieser höchst unterschiedlichen Familien- und Betriebssituationen und den differenzierten Vorhaben sind nur grobe Verallgemeinerungen abzuleiten:

- Mit großer Leistungsbereitschaft, beachtlicher Leistungsfähigkeit und ausgeprägtem Beharrungsvermögen wurden die gesteckten Ziele in der Regel erreicht.
- Förderung und Beratung haben sich gut bewährt. Die Begleitung von solchen Maßnahmen durch die Beratung erscheint auch heute noch notwendig, einerseits um die Be-

triebe bei Abweichungen von der Planung (aufgrund eines schmalen Erfahrungshintergrunds) zu unterstützen, zum anderen in Richtung Eigenevaluation, weil damals noch keine umfangreichen Erfahrungen vorlagen.

- Angesichts des breiten Erfahrungshintergrunds ist heute ein Großeinstieg durchwegs gut möglich.
- Die entstandenen Musterprojekte konnten zur Existenzsicherung der Gründergeneration wesentlich beitragen. Durch die Generation der Hofnachfolger sind sie an den Wandel anzupassen. Die Gründergeneration muss sich allerdings für eine neue Schwerpunktsetzung oder Anpassungen der neuen Generation öffnen. Denn je mehr solche Erfolgsprojekte als „Herzensangelegenheit“ aufgebaut wurden, umso weniger dürften nach Ansicht der Gründer zukünftige Abweichungen bei der Hofnachfolge gerechtfertigt sein mit dem Argument „ich lasse mir mein Projekt nicht kaputt machen“!

In diesem Sinne ergibt sich ein breites Feld für Beratung und Politik. Insgesamt wird bei der Beschreibung der Projekte die enge Beziehung zwischen einer solide aufgebauten Diversifikation der Betriebsleiter und deren Engagement für „ihr“ Objekt transparent. Qualifikationen erweisen sich ebenfalls als wichtige Erfolgsfaktoren.

4 Diskussion

4.1 Allgemeine Entwicklung von Einkommenskombinationen

Der Forschungsbericht „Der bäuerliche Familienbetrieb in Bayern – Situation und Perspektiven“, der auf einer repräsentativen Stichprobe von 106.000 landwirtschaftlichen Betrieben Bayerns (in den Jahren 2007/2008) basiert, weist 82 Prozent der Betriebe mit sonstigen Erwerbstätigkeiten auf (Weinberger-Miller, 2011b). Nur in 18 Prozent der Betriebe war demnach die Land- und Forstwirtschaft die einzige Einkommensquelle. Die Diversifizierung in Einkommenskombinationen ist demnach weit verbreitet. In der genannten Untersuchung wurde nicht näher auf die Ursachen eingegangen, die zu einer Diversifizierung führten. Bei Lehner-Hilmer (1999) finden sich dafür Beweggründe wie ein unzureichendes Einkommen aus der Landwirtschaft, ein hoher Investitionsbedarf sowie das Risiko der Betriebsübergabe und der langfristigen Weiterbewirtschaftung, wenn sich Betriebe in einer schwierigen finanziellen Lage befinden.

Grundsätzlich ist auf den Märkten eine Nachfrage nach Produkten und Leistungen erkennbar, der Landwirte mit ihren Arbeitskapazitäten, Marktkontakten, Qualifikationen und rechtlichen Privilegien mehr oder weniger gut nachkommen können. Mit mehreren Standbeinen (Multifunktionalität) können sie ein gewisses Gefährdungspotenzial einer einseitigen Produktionsausrichtung kompensieren, unabhängig davon, ob sie in Zukunft die landwirtschaftliche Produktion einschränken oder erweitern wollen. Letztlich sind die Bestimmungsgründe für eine Diversifizierung vielfältig, noch mehr aber die Gestaltungsmöglichkeiten einer multifunktionalen Bewirtschaftung der landwirtschaftlichen Betriebe.

Erscheint der Wirtschaftsbereich Landwirtschaft in der Agrarstatistik bereits als sehr heterogen, verstärkt eine Diversifizierung in neue Geschäftsfelder diese Heterogenität noch. Allerdings sind bezüglich der Diversifizierung in der Agrarstatistik lediglich die sogenannten „Nebenbetriebe der Landwirtschaft“ erfasst. Die Bestandsaufnahme der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft (siehe Teilbericht I, Bestandsaufnahme) führt dagegen die „sonstigen Erwerbstätigkeiten“ vollständig auf, d. h. sie beinhaltet sowohl die Nebenbetriebe der Landwirtschaft als auch die gewerblich eingestuften Diversifizierungsbereiche der Landwirtschaft.

Der Agrarstatistik nach hat die Zahl der Betriebe mit Nebenbetrieben der Landwirtschaft von 1997/98 bis 2002/03 zugenommen und blieb dann in einzelnen Sparten stabil, verringerte sich aber in anderen Bereichen bis 2009. Anzunehmen ist, dass Betriebszweige teilweise in den gewerblichen Bereich abgewandert sind. Weiter ist damit zu rechnen, dass neue Betriebe dazukommen, die sofort in den gewerblichen Bereich einsteigen. Beispielsweise fand seit 2002/03 ein umfangreicher Ausbau von Hofläden in der Direktvermarktung statt, sodass schon dadurch eine Reihe der Direktvermarktungsbetriebe gewerblich eingestuft wurden. Im Bereich der Diversifizierung ergibt sich demnach eine hohe Fluktuation. Investitionsabsichten in den weiteren Ausbau von Einkommenskombinationen (abzulesen an den Förderanträgen des einzelbetrieblichen Investitionsprogramms) haben in erster Linie das Ausschöpfen von Kosteneffekten zum Ziel.

4.2 Entwicklungsverläufe bei Einkommenskombinationen

Die retrospektive Betrachtung von Entwicklungsverläufen beim Urlaub auf dem Bauernhof in drei Betrieben, die mit kleinen Beherbergungseinheiten begonnen und sich bis hin zum Premiumbetrieb entwickelt haben, zeigt eine sehr stringente Anlehnung an die von

der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft konzipierten Modelle der Entwicklung von Einkommenskombinationen (siehe Abschnitt 3.1). Eher zufällig kamen anfangs meist Ehepaare auf die Höfe, um dort die „Sommerfrische“ zu genießen. Das Zimmerangebot mit Frühstück in meist privat genutzten Räumen hat sich zum traditionellen Urlaub auf dem Bauernhof für Familien mit Kindern entwickelt. Der zunehmenden Nachfrage entsprechend wurde die Zahl der Unterkünfte erhöht und im weiteren Verlauf das Angebot auf den absehbaren Bedarf der wichtigsten Zielgruppen abgestimmt. Im Zuge einer intelligenten Belegung der Unterkünfte in Urlaubs- und Ferienzeiten sowie in der Vor- und Nachsaison durch unterschiedliche Zielgruppen ergaben sich vielfach Wünsche der Gäste nach entgeltlichen Zusatzleistungen, denen die Gastgeber so weit wie möglich entgegenkamen (Wäscheservice, Frühstück für Ferienwohnungsgäste).

Die Deckungsbeitragsrechnungen im Abschnitt 3.2 zeigen, wie sich mit steigender Gästezahl die Wirtschaftlichkeit von Zusatzleistungen je Einheit verbessert. Erträge aus diesen Leistungen ergänzen so den Einkommensbeitrag aus der Beherbergung wirksam.

In ähnlicher Weise wie beim Urlaub auf dem Bauernhof konnten Entwicklungsverläufe bei der Direktvermarktung nachvollzogen werden (Ley, 2012).

4.3 Wachsen in der Einkommenskombination

Für Einkommenskombinationen sind nicht „schnelle Gewinne“ das Ziel, sondern eher die Kontinuität in der Unternehmensbilanz. Eine erfolgreich eingeführte Einkommenskombination ermutigt die Betriebe zu Erweiterungen bzw. einer Intensivierung des Angebots. In der Einkommenskombination Urlaub auf dem Bauernhof werden in diesem Fall meist nicht nur weitere Unterkünfte ausgebaut, sondern auch eine Reihe von Zusatzleistungen erwogen. Umfangreiche Zusatzangebote für unterschiedliche Gästegruppen führen notgedrungen weg von der spezialisierten Diversifizierung.

Flexibilität ist eine der wichtigsten Eigenschaften, wenn Landwirte in Einkommenskombinationen mit ausgeprägtem Dienstleistungscharakter nachhaltig erfolgreich sein wollen. Denn bei ausreichender Flexibilität lassen sich Dienstleistungen – vor allem solche außerhalb des Standards – relativ gut als stabiles Geschäft im volatilen Marktumfeld aufbauen. Allerdings müssen sie ständig der schwankenden Nachfrage angepasst werden. Alternativplanungen sollen helfen, Entwicklungen wie beispielsweise Einbrüche bei der Nachfrage oder bei den Preisen abzufangen und angepasst zu reagieren. Konsequenterweise müssen fallweise geöffnete Kreisläufe in Form von Dienstleistungsangeboten wieder geschlossen werden, wenn die Detailprüfung ein negatives Ergebnis ausweist.

Bei klein strukturierten Einkommenskombinationen können Landwirte aufgrund der eher kleinen Chargen und demzufolge meist geringen investiven Vorleistungen schnell reagieren und neue Schwerpunkte setzen. Für Großanbieter ist ein Wechsel schwieriger zu bewerkstelligen. Führt der Betrieb mehrere unterschiedlich ausgerichtete Einkommenskombinationen, genügt in der Regel eine Schwerpunktverlagerung, um die Stabilität des Unternehmens zu wahren. Bedient er aber Märkte, die gleichzeitig volatil sind, verstärkt sich das Risiko mit entsprechenden Konsequenzen für die Stabilität des Gesamtbetriebs.

Mit zunehmender Vielfalt der gleichzeitig laufenden Prozesse steigen die Anforderungen an die Schnittstellensteuerung exponentiell an. Grundsätzlich erweist sich dabei eine unzureichende Organisation als ernst zu nehmende Wachstumsbremse und beeinflusst die Effektivität und die Effizienz des Unternehmens negativ. Eine flexible, reaktionsfähige und dynamische Unternehmenssteuerung mit unterschiedlichsten Anforderungen verlangt vielmehr ein optimal vernetztes Steuerungssystem und konsistente, schnell verfügbare Infor-

mationen. Aufmerksame Marktanalyse, rechnende Begleitung der betrieblichen Abläufe und flexibles Reagieren sind markante unternehmerische Kriterien, die den Weg zum nachhaltigen Erfolg bereiten.

4.3.1 Umsetzung von Entwicklungsprojekten

In den zehn aufgeführten Betrieben, die mit Unterstützung einer 5b-Förderung zur Existenzsicherung des Hofes durch mehrere Standbeine relativ umfangreiche Vorhaben realisiert haben, zeigt sich, dass neben der ökonomischen Zielsetzung (siehe Tabellen „Grunddaten und ökonomische Kennzahlen“ in Abschnitt 3.3) der individuelle Gestaltungswille der Betriebsleiter und seiner Familie hohe Priorität hatte.

Die Beratung hat in Verbindung mit den Fördermaßnahmen im Ziel-5b-Programm den Einkommenskombinationen einen bedeutsamen An Schub gegeben. Beratung und Förderung haben die Betriebe so weit unterstützt, dass auf dieser Grundlage eine zügige Realisierung der Vorhaben möglich war (siehe Abschnitt 3.3). Die Vorhaben konnten mittels hoher Qualifikation der Landwirte und ihrer Erfahrungen im Umgang mit volatilen Märkten in der Landwirtschaft weitgehend plangetreu umgesetzt werden. Nach Aussagen der Landwirte wurde durch die qualifizierte Beratung die Realisierung überhaupt erst möglich. Die Beratung sorgte schon im Vorfeld der geplanten Maßnahmen für eine sorgfältige Qualifizierung. Sie ermittelte den Investitionsbedarf, klärte die Finanzierung und kalkulierte den Arbeitskraftbedarf. Unter anderem zeigen zwei Beispiele, dass erfolgreiches Diversifizieren nicht an das Alter der Betriebsleiter gebunden ist. Flexibilität und der Mut, bisher fremde Wege zu beschreiten, sind ausschlaggebend für den Erfolg. Neben dem erwirtschafteten Einkommen konnten letztlich die Landwirte auch die persönlich und gesellschaftlich angestrebten Ziele erreichen.

Mit ausschlaggebend dafür ist, dass sich in der Regel landwirtschaftliche Betriebsleiter erst dann zusätzliche Einkommenskombinationen erschließen, wenn sie sich praktische Erfahrungen in der landwirtschaftlichen Unternehmensführung angeeignet haben. Insbesondere bei der retrospektiven Betrachtung von 5b-geförderten Einkommenskombinationen zeigt sich, dass die meisten Landwirte nicht direkt nach der Hofübernahme in eine neue Einkommenskombination eingestiegen sind, sondern Erfahrungen in der landwirtschaftlichen Betriebsführung gesammelt haben (siehe Abschnitt 3.3). Viele der zukünftigen Betriebsleiter wählen zudem eine außerbetriebliche Beschäftigung als Übergangslösung, bis sie den Betrieb übernehmen und diesen ggf. mit einer Einkommenskombination erweitern, die ihren Neigungen entspricht. Dafür haben sie sich meistens schon Kompetenzen angeeignet. Die Rückverfolgung von Entwicklungen bei den 5b-geförderten Projekten ließ erkennen, dass alle Betriebsleiter aufgrund ihrer vorausgegangenen, längerfristigen Betriebsführung eine die Diversifizierung fördernde Praxiserfahrung einbringen konnten.

Abschwungphasen und Krisen sind bei Unternehmen nicht auszuschließen. Gut geführte Unternehmen können Schwankungen in der Regel gut beherrschen, unter anderem bedingt durch ihr konservatives Risikomanagement. Je stabiler und vorhersagbarer die wirtschaftliche Entwicklung ist, desto reibungsloser verlaufen die Planungen und deren Umsetzung, wobei bei Dienstleistungen grundsätzlich mit kurzfristigen Unternehmenszyklen zu kalkulieren ist. Allerdings schließt auch ein durchdachtes Vorhaben nicht aus, dass Restriktionen materieller und immaterieller Art zu Verzögerungen oder Abweichungen führen.

Die gesamte Unternehmensorganisation in den landwirtschaftlichen Betrieben baut einerseits auf unterschiedlichsten, zumeist gewachsenen und von einzelnen Personen geprägten Strukturen auf. Vorrangig individuell ausgerichtete Projekte lassen aber auch ein hohes persönliches Engagement mit verbesserten Erfolgchancen erwarten.

Der Eintritt unerwarteter Ereignisse (z. B. persönliche Schicksalsschläge) verlangt fallweise eine Richtungsänderung oder ein Zurückfahren der Leistungen (siehe Abschnitt 3.3). Dabei sind die einzelnen Bereiche so flexibel an unterschiedliche Entwicklungen anzupassen, dass eine optimale Ressourcenallokation über alle Teilbereiche hinweg gesteuert wird. Eine Gewichtung der Geschäftsbereiche nach ihrer Bedeutung muss wieder von Neuem gefunden werden. Viele Schnittstellen, mangelnde Flexibilität von Personen und hohe Komplexität erschweren eine konsistente und durchgängige Steuerung, die sowohl auf Chancen als auch auf Risiken und eingetretene Krisen rasch reagiert und daraus Wettbewerbsvorteile generiert.

Beim Implementieren einer neuen Einkommenskombination ist auf den aktuellen Verlauf des Zyklus in dieser Sparte zu achten, damit beim Auftreffen auf Abschwungphasen, aber auch bei kurzen Wachstumszyklen dynamisch reagiert werden kann. Eine sehr detaillierte Steuerung, wie sie solche komplexen Unternehmen eigentlich erfordern, kann allerdings bei einer hohen Volatilität und starken Schwankungen bei der Nachfrage eine schnelle Anpassung des Unternehmenskurses erschweren.

In Familienunternehmen tangiert stets der Unternehmenszyklus auch den Familienzyklus der Betriebsleiterfamilie. Mit einem anstehenden Generationswechsel in der Betriebsleiterfamilie kann so fallweise ein „Auslaufen von Einkommenskombinationen“ verbunden sein, sodass die Hofnachfolgerfamilie mit neuen Konzepten und Strategien einsetzen kann.

Die engen, häufig sehr emotionalen Beziehungen von Betriebsleitern zu einer solide aufgebauten Einkommenskombination waren maßgebliche Erfolgsfaktoren. Sie halfen auch dann, wenn es galt, vielfältige Erschwernisse zu bewältigen. Diese enge Beziehung ist zu berücksichtigen, wenn eine Hofnachfolgenergeneration das Werk der Gründer einvernehmlich weiterführen soll. Es ist gut verständlich, dass Übergeber in Fällen, in denen der Aufbau und die Entwicklung von Einkommenskombinationen höchst erfolgreich gelaufen sind, geneigt sind, bei der Übergabe aufgrund des offensichtlichen Erfolgs und ihrer extrem großen Leistungen jegliche Veränderungen zu unterbinden. Wollen einheiratende Bäuerinnen oder Bauern organisatorische Veränderungen vollziehen, „entwerten“ sie praktisch das projektspezifische Erfahrungswissen der älteren Generation und treffen mehr oder weniger auf Skepsis bis hin zu offener Ablehnung.

In Richtung einer akzeptablen Lösung bei der Hofübergabe ist die Einsicht des Übergebers dahingehend zu suchen, dass die Übernehmer unter Berücksichtigung des Bewährten nach ihren eigenen Vorstellungen wirtschaften möchten. Die Hofnachfolgenergeneration muss auf der anderen Seite die Leistungen der Übergeber erkennen und anerkennen, um eine unbelastete konstruktive Zusammenarbeit nicht zu gefährden. Dabei ist die Weitergabe der aus der Erfahrung erarbeiteten Berechenbarkeit wichtig. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die einheiratende Person den „Hof“ distanziert als Ganzes betrachtet und ihn mit anderen, eventuell auch landwirtschaftsfernen Unternehmen vergleicht. Meist ist von ihrer Seite eine relativ objektive Beurteilung möglich, weil diese Person tradierte und eingefahrene Verhaltensweisen außer Acht lassen kann.

Aufgrund der ungleichen Perspektiven beider „Parteien“ ist eine neutrale Beratung besonders wichtig, um den negativen Folgen einer Betriebsblindheit und eines Beharrens in der

bisherigen Erfolgsgeschichte des Unternehmens vorzubeugen. Die Beratung hat die Aufgabe, zukunftsfähige Entscheidungshilfen zu geben. Gleichzeitig soll sie mit methodisch-psychologischem Geschick Generationskonflikte vermeiden helfen, um damit die Grundlage für eine konstruktive unternehmensfördernde Zusammenarbeit zu sichern.

Mangelhafte Erfahrungen in der Organisationsentwicklung und unterschiedliche Sichtweisen der Verantwortlichen im Unternehmen führen vielfach zu Spannungen, die sowohl den Weg zu einer einvernehmlichen Lösung der aktuellen Unternehmenssituation als auch die Entwicklung zukunftsfähiger Konzepte behindern. Bei der Übernahme durch die zukünftigen Betriebsleiter müssen die erforderlichen Überlegungen zur Organisation grundsätzlich neu getroffen und bei der weiteren Bewirtschaftung periodisch angepasst werden. Und sie müssen einer Überprüfung auf ein stimmiges Gesamtkonzept standhalten. Es ist erforderlich, eine organisatorische Kompetenz aufzubauen, die den sich jeweils ergebenden Anforderungen an die Organisation für weiteres Wachstum hinsichtlich Effektivität und Effizienz gewachsen ist.

4.3.2 Entwicklungslinien bei Einkommenskombinationen

Zukünftige Chancen einer Weiterentwicklung lassen sich unter anderem auch von Entwicklungen aus der Vergangenheit ableiten. Die in Abschnitt 3.2 aufgeführten Entwicklungen des Angebots Urlaub auf dem Bauernhof gelten als beispielhaft für eine Reihe von Betrieben, die in den Tourismusregionen Bayerns ein zweites Standbein geschaffen haben. Diese Betriebe lassen sich bei einer Kategorisierung nach dem erwirtschafteten Einkommen im oberen Viertel oder sogar Fünftel einordnen (siehe Entwicklungsmodell E in Tabelle 4). Perspektiven einer Weiterentwicklung gibt es für sie durch Orientierung an den Trends der Stammgäste, aber auch durch neue Gäste und darüber hinaus durch eine Feinabstimmung des Dienstleistungsangebots.

Bei einer gewissen „Sättigung“ stoßen auch entgeltliche Serviceangebote in Verbindung mit der Beherbergung an Grenzen und lassen keine weitere Verbesserung der Belegung erwarten. Neu eingeführte Zusatzangebote (z. B. ein Dampfbad zusätzlich zur Sauna) bedeuten vielfach eine Art „Pseudodifferenzierung“, für die Gäste oft nur eine geringe Zahlungsbereitschaft aufweisen. Somit steigern sie oftmals nur die versteckten Komplexitätskosten im Unternehmen.

Wertvolle, jedoch schwer monetär messbare Leistungen sind besser in den Mietpreis zu integrieren, wertvolle Produkte in den „Geschenkkorb“. Gerade Angebote mit hoher Bindungskraft lassen sich für die Bettenbelegung positiv nutzen. Gäste werden dadurch zu Stammgästen. Traditionelle Stammgäste fordern grundsätzlich die eher freundschaftlichen Beziehungsleistungen.

Bei einer soliden Basis an Grund- und Zusatzleistungen zeigt sich, dass weitere Bausteine nur einen begrenzten Beitrag zum Einkommen aus den Übernachtungen liefern. Spektakuläre Dienstleistungsinnovationen können andererseits die Grenzen der Arbeitskapazität sprengen. Besteht die Absicht, mit einem exklusiven Dienstleistungsangebot die Belegung der Ferienunterkünfte zu verbessern oder zu einem angehobenen Preis zu vermieten, empfiehlt sich eine großzügige Vergabe von Leistungen an professionelle Dienstleister. Beispielsweise kommt der Gourmet-Koch mit seiner gesamten Ausrüstung ins Haus, inszeniert und zelebriert einmal pro Woche für die Gäste ein Abendessen in eigener Verantwortung. Der Koch erhält das Entgelt der Leistung. Der Gastgeber bindet dadurch eine Gästeschicht mit eher hohem Einkommen nachhaltig an den Betrieb und profitiert in Form der besseren Belegung seiner Unterkünfte.

4.4 Handlungsempfehlungen

Zusammengefasst ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen:

4.4.1 Maßnahmen im Bereich Fort- und Weiterbildung

Der Lehrplan der Landwirtschaftsschulen bietet die Möglichkeit, an Lerninhalte anzuknüpfen, die in den verschiedenen Lernfeldern während der beruflichen Fortbildung vermittelt werden. Der Unterricht in den landwirtschaftlichen Fachschulen befasst sich bereits praxisnah mit den regional spezifischen Möglichkeiten der Diversifizierung. Denkbar ist, dass beispielhaft mit der einen oder anderen Kalkulation weit über die hof- bzw. landwirtschaftsnahen Möglichkeiten hinausgegriffen wird.

In der Landwirtschaftsschule, Abteilung Hauswirtschaft, kann ein hoher Anteil der Studierenden bereits einen landwirtschaftsfremden Berufsabschluss vorweisen. Für sie ist es interessant zu erfahren, wie sich ein landwirtschaftliches Konzept arbeits- und betriebswirtschaftlich im Vergleich zur kombinierten Lösung rechnet. Auch die Verknüpfung von Lerninhalten aus verschiedenen Lernfeldern könnte interessante Perspektiven für die Diversifizierung beinhalten. Vorstellbar ist beispielsweise eine verstärkte Behandlung therapeutischer Maßnahmen in der Tierhaltung (parallel, mit Abschlusszertifikat in der Therapie) oder die Kombination mit Lerninhalten aus Einzelhandel, Gastronomie oder Touristik in Form von Modulen, vor allem wenn betriebswirtschaftliche Belange vermittelt werden.

Bei den Weiterbildungsangeboten der staatlichen Beratung sind einschlägige Themen im systematisch aufgebautem Qualifizierungsprogramm aus dem Jahr 2011 enthalten (STMELF, 2012c). Das gleichzeitige Angebot einzelner Module aus dem Programm deckt die gesamte Breite potenzieller Klienten mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund ab – Neueinsteiger wie auch professionelle Unternehmer –, sodass sich einzelne Maßnahmen der Weiterbildung noch stärker mit den übergeordneten Gesamtzielen vereinbaren und Zielkonflikte in Form unterschiedlichster Qualifizierungsmaßnahmen für jeweils dieselben Zielgruppen vermeiden lassen.

Die bereits auf einen gemeinsamen Nenner gebrachte und sehr erfolgreiche methodische Weiterbildung der Berater über CECRA (Certificate for European Consultants in Rural Areas) ist mit fachlichen Tools aus dem genannten Qualifizierungsprogramm zu erweitern. Dies fordern neben den deutschen Bundesländern auch die angrenzenden Länder Österreich, Schweiz und Italien. Eine Initiative zur Förderung dieses Themas ging bereits von der Internationalen Akademie land- und hauswirtschaftlicher Beraterinnen und Berater (IALB) aus, die langjährige, länderübergreifende Erfahrungen auf diesem Gebiet hat:

- Experten aus dem Vorstand der IALB sind an der Integration fachlicher Module in das CECRA-Programm interessiert.
- Die Definition und Einstufung der zu erwerbenden Lernkompetenzen für die Module im Qualifizierungskonzept sind bereits erprobt und finden sich in der Definition und Einstufung der Kompetenzen nach den standardisierten und länderübergreifenden Rahmen (Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen – DQR – und Europäischer Qualifikationsrahmen – EQR) bei allen Modulen im Qualifizierungskonzept (LfL, 2011c).

Bei der Weiterbildung ist noch stärker als bisher das „Lernen aus den Erfahrungen anderer“ zu praktizieren. Dafür bietet sich ein intensiver regionen- und länderübergreifender Austausch gelungener Seminarkonzepte an, insbesondere solcher, die auf lebenslanges Lernen ausgerichtet sind.

4.4.2 Maßnahmen im Bereich Beratung zu Einkommenskombinationen

Bei der Einzelberatung ist – wie bei der Qualifizierung – das Unternehmenskonzept als langfristiges Lebens- und Arbeitskonzept im Auge zu behalten. Zu berücksichtigen ist, dass bei der Diversifizierung sowohl betriebswirtschaftliche als auch steuer- und gewerbe-rechtliche Aspekte weitreichende Konsequenzen haben. Meist kann mit „kleinen“ Einheiten ein zwar wichtiges, jedoch nur begrenztes Zusatzeinkommen erwirtschaftet werden. Vielfach führt aber auch ein Anfangserfolg zur Bewirtschaftung größerer Einheiten und sinnvollerweise in Richtung Gewerbebetrieb, für den verstärkt eine Wirtschaftsförderung mit Perspektiven zum weiteren Wachstum des Betriebszweigs in Anspruch genommen wird.

Die Diversifizierungsförderung soll kleinen wie großen Projekten den Start erleichtern und diese insbesondere über eine schwierige Einstiegsphase hinweg unterstützen. Dabei muss eine Diversifizierungsförderung den praktischen Gegebenheiten angepasst, schnell und flexibel zu handhaben sein.

4.4.3 Maßnahmen im Bereich Zusammenarbeit mit Maschinenringen

Der Maschinenring – heute eine nicht mehr wegzudenkende Einrichtung in der Region – unterstützt und fördert die Diversifizierung in mehrfacher Hinsicht: Als Vermittler von Dienstleistungen bietet er seinen landwirtschaftlichen Mitgliedern berufsnahe Tätigkeiten, die sich organisatorisch ideal in das betriebliche Geschehen integrieren und mit der technischen Ausstattung verbinden lassen. Zum anderen entlastet er im Bedarfsfall Mitgliedsbetriebe durch die zuverlässige Übernahme von Aufgaben in Haushalt und Betrieb und gibt ihnen damit die Möglichkeit, Arbeitskapazitäten flexibel und effizient in den verschiedensten Diversifizierungsbereichen einzusetzen. Mithilfe seiner technischen und arbeitswirtschaftlichen Sachkunde bietet der Maschinenring stichhaltige Daten als Entscheidungshilfe bei Diversifizierungsvorhaben. Deshalb ist es ratsam, das breite Spektrum seiner Aktivitäten in die Planung von Diversifizierungsvorhaben einzubeziehen.

4.4.4 Maßnahmen im Bereich Berglandwirtschaft

Im Zusammenhang mit der Berglandwirtschaft rückt die Diversifizierung verstärkt in die Öffentlichkeit, weil sie neben der reinen Produktionsfunktion für den Tourismus und generell für den gesamten Bergraum (Biodiversität, Gefahrenabwehr) als unverzichtbar eingestuft wird. Die spezifische arbeitswirtschaftliche und Lebenssituation der Familienbetriebe in Berggebieten ist insbesondere in Richtung Mehrfachbeschäftigung zu analysieren, um Potenziale zur Sicherung der künftigen Bewirtschaftung abzuleiten. Beim Angebot spezifischer Qualifizierungsmaßnahmen für Berglandwirte ist eine verstärkte, unter anderem länderübergreifende Zusammenarbeit zur Nutzung von Erfahrungswissen anzustreben.

4.4.5 Maßnahmen im Bereich der finanziellen Förderung

Der Bedarf einer finanziellen Förderung für die Diversifizierung richtet sich vornehmlich danach, inwieweit eine neue Einkommenskombination als Nebenbetrieb der Landwirtschaft oder selbstständiger Gewerbebetrieb geführt werden soll. Gesprächen mit Betriebsleitern zufolge hängt die Inanspruchnahme einer finanziellen Förderung auch sehr stark von der Art der bewirtschafteten Einkommenskombination ab, nämlich inwieweit und wie schnell sich diese an eine dynamische Nachfrage anpassen muss. Hohe Volatilität erfordert eine hohe Flexibilität beim Management.

Programme zur Förderung der Diversifizierung von landwirtschaftlichen Betrieben sollten so viel Flexibilität besitzen, dass sie bei den einzelbetrieblichen Maßnahmen auch die Erfordernisse unterschiedlicher Standortbedingungen berücksichtigen. Bei einer Diversifizierung an ungünstigen Standorten ist den Ergebnissen der Untersuchungen zufolge eine verstärkte Nachfrage nach einer finanziellen Förderung zu erwarten. Damit die Diversifizierung in Einkommenskombinationen gerade in peripheren Regionen Chancen hat, sollten Programme zur Förderung der Diversifizierung von landwirtschaftlichen Betrieben grundsätzlich so gestaltet sein, dass sie in regionale Entwicklungsstrategien eingebunden werden können. Vor Ort ist eine Beteiligung der für die Diversifizierung zuständigen Stellen bei der Gestaltung von Entwicklungsstrategien anzustreben, sofern diese auch den landwirtschaftlichen Bereich betreffen, beispielsweise bei Konzepten zur Förderung des Tourismus in ländlichen Regionen.

Zusätzlich müssen Förderung der Diversifizierung und Beratung nicht nur auf die spezifischen Bedingungen und Marktchancen in einer Region abgestimmt sein, sondern auch die Stärken und Schwächen der einzelnen Betriebe in hohem Maß berücksichtigen. Kleinere Maßnahmen zur Anpassung an neue Trends müssen in der Regel umgehend vollzogen werden, da die Betriebe ansonsten keine Chance eines Anschlusses bekommen. Eine besondere allein auf die Lage (Einzelgehöft, Weiler und kleine Ortschaft) bezogene (höhere) Förderung von Einkommenskombinationen ist jedoch nicht sinnvoll.

4.5 Die Rolle der Beratung

In der Vergangenheit hat eine fachkompetente Beratung mit spezifischem produktionstechnischem und betriebswirtschaftlichem Wissen zur Unternehmensgestaltung und -führung für eine Reihe von Betrieben einen Wertschöpfungssprung verursacht, wobei auch die zum Teil erhebliche Anschubfinanzierung beim Einstieg in neue Einkommenskombinationen in einem erweiterten Branchenspektrum zu berücksichtigen ist. Parallel zum intensiven und breit gefächerten Einsatz der staatlichen Beratung (ländliche Entwicklungsgruppen, Leader-Manager) hat sich die Unternehmens-, Management- und IT-Beratung deutlich verbreitert und beschleunigt. Mit jeweils sporadischem Rückgriff auf das Spezialwissen solcher Experten bildet die staatliche Beratung die Basis für die landwirtschaftliche Unternehmensberatung, die fallweise durch externe Beratungsangebote zu ergänzen ist.

Mit der Diversifizierung in landwirtschaftsferne Branchen ist von den Beratern nicht nur ein erweitertes Leistungsspektrum zu bearbeiten. Die Klienten erwarten von ihnen anstelle einer punktuellen Problemlösung vielfach Unterstützung bei einer ganzheitlichen Neustrukturierung der Unternehmensorganisation und eine Begleitung bei der Umsetzung des Konzepts als „Projektleiter“ und „Change Agent“. Daraus resultiert ein verändertes Verhältnis des Beraters zu seinen Kunden: Er ist in erster Linie „begleitender Partner und Beratungsdienstleister“ und erst dann „individueller Problemlöser und Partner“. Die Kunden haben sich sozusagen vom Leistungsempfänger zum Beratungspartner emanzipiert. Dem anspruchsvollen Status wird der Berater aus Sicht des Kunden gerecht, wenn sich aufgrund seiner Beratungsleistung eine nachhaltige Wert- und Effizienzsteigerung sowie eine optimale Prozessgestaltung in den Betrieben nachweisen lässt.

Die Bereitstellung von Know-how als Hauptaufgabe der Berater steht auch in Zukunft im Mittelpunkt. Als Lotsen im schwierigen Umfeld „ländlicher Raum“ und im Kontext mit den Strukturveränderungen, unter anderem aufgrund des demografischen Wandels, begleiten Berater die Landwirte dank ihrer inzwischen umfangreichen Erfahrungen und Erkenntnisse quer über die neuen Einkommenskombinationen in den verschiedensten Branchen und Märkten hinweg und geben so auch Unterstützung bei der Realisierung der

Projekte. Die durch das Internet vernetzte technische Entwicklung trägt dazu bei, dass heute Tools und Methoden der Beratung für den fachspezifisch versierten Klienten auch ohne personelle Hilfe nutzbar sind. Dies kann sich in einer tendenziell verringerten Nachfrage nach Grundlagenwissen auswirken.

War bei ausreichenden Personalkapazitäten eine Spezialisierung auf Beratungsschwerpunkte (siehe Beraternetzwerke) im Bereich der Diversifizierung sinnvoll und konnte so der große Bedarf an fachspezifischem Wissen durch die Berater mit Unterstützung von Experten befriedigt werden, wird das Vorhalten von entsprechendem temporär benötigtem Experten-Know-how bei rückgängigen Personalkapazitäten häufig zu aufwendig. Staatliche Spezialberater in Fachzentren sind somit gezwungen, unter anderem auch externe Berater im Verbund hinzuzuziehen, gerade wenn es um aktuelles Spezialwissen geht. Andererseits ist für eine verstärkte Übertragbarkeit von fachlich gesichertem Wissen zu sorgen, indem dies herausgefiltert und auf einem allseits akzeptierten Qualitätslevel standardisiert wird.

Im Zuge dieser Veränderungen sind auch Organisations- und Prozessstrukturen permanent zu überprüfen und zu optimieren. Die Verknappung von qualifiziertem Personal bringt in der Regel höhere Anforderungen an die Mobilität zwischen den Beratungen mit sich, wenn Berater oder komplette Teams aushelfen. Ein Ausgleich hat nicht mehr nur im Beratungsbezirk, sondern zwischen Ländern (siehe CECRA) sowie von einer Sparte in die andere zu erfolgen. Mithilfe von Instrumenten wie dem Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) auf der Basis des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) lässt sich die Übertragbarkeit bei einer entsprechenden Bewertung von Kompetenzen gewährleisten. Auch wenn fallweise Beraterkulturen nicht zusammenpassen, ist eine länderübergreifende Projektdiskussion als eine wichtige Option der Zukunft anzusehen.

Veränderungen in den Beratungsstrukturen bilden sich zunehmend bei der Beratung in der Diversifizierung ab, denn dabei handelt es sich vielfach schon um reife Servicemärkte. Die zunehmende Internationalisierung verlangt Know-how über andere Wirtschaften, deren Märkte und Mentalitäten. Beratungstools, d. h. Methoden und Werkzeuge, die für Bestandsaufnahmen, Analyse und Konzeption sowie für Plankalkulationen von Alternativen eingesetzt werden (siehe Internet-Deckungsbeitragsrechnungen), müssen um Serviceangebote erweitert werden. Der Fachexperte zeichnet nicht nur verstärkt für Berechnungen und Daten an sich verantwortlich, sondern muss auch bereit sein, im praktischen Betrieb damit zu operieren und die Verantwortung für die entstandenen Systeme mit zu übernehmen. Mit einer Internet-Deckungsbeitragsrechnung zur Diversifizierung ergibt sich somit nicht nur eine aktuelle Information über Produktionsalternativen, sondern auch eine Grundlage für eine fachkompetente Diskussion über Systemalternativen.

Die eindeutige Spezialisierung in Themen, Branchen, Methoden und eine klar abgegrenzte Zielgruppenorientierung der staatlichen Beratung muss sich in einer hochkarätigen Strategieberatung (bei rarem Spezialwissen) mit erkennbaren und nachweisbaren Qualitätsmerkmalen auszeichnen. Das bedeutet eine Beratung, die Qualität denkt und dann schafft und dazu klare Nachweise über die erzielten Ergebniseffekte in einer überzeugenden Wertschöpfungstiefe zur erzielten Zufriedenheit der Klienten bei Beratungsprojekten liefert.

Praxiserfahrungen zeigen, dass die zu liefernden Leistungsanteile der eingesetzten Beratungen als Beitrag für die Projektergebnisse für den Auftraggeber häufig nicht hinreichend sichtbar sind und dies zu einer mangelnden Gestaltungsmöglichkeit bei wichtigen Ergebnissen führen kann. Umgekehrt kommt für den Berater selbst der systematischen Verwertung von Erkenntnissen aus laufenden Beratungen besondere Bedeutung zu. Für sie ist der

Zugang zu Kontextwissen über Richtungsentscheidungen, Geschäftsfeldstrategien, relevante Leistungskennziffern und Informationen zu schaffen. Diese Informationen sind wiederum intern zu kommunizieren und zu dokumentieren (Ablage, Berichterstattung in internen Besprechungen, Workshops, Fortbildungsmaßnahmen). Mit der gegenseitigen Unterstützung durch analytische und konzeptionelle Expertisen in konkreten Beratungsprojekten kann die Schlagkraft des internen Verbunds bei der staatlichen Beratung weiter ausgebaut werden.

Der staatlichen Beratung wird im Vergleich zur privaten Beratung ein umfangreicheres Branchen-Know-how und ein tiefgreifendes Verständnis interner Entscheidungsstrukturen und -prozesse zugeschrieben. Dadurch erhöht sich in der Regel die Geschwindigkeit und die Treffsicherheit bei der Identifizierung wirksamer Maßnahmen und bei der Umsetzung von Strategien mit Konsequenzen, was wiederum zu einer höheren Zufriedenheit der Klienten führt. Das ist insbesondere der Fall, wenn ein besonderes Vertrauensverhältnis gefordert ist und ein externer Informationsabfluss vermieden werden soll.

Wie bereits betont, sind die Beratung und die Fortbildungsangebote der Ämter für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten grundsätzlich, aber besonders in Grenzregionen wichtig. Sie sind im bestehenden Umfang aufrechtzuerhalten und weiterhin auf die Verbesserung der Angebote im Bereich der Diversifizierung auszurichten. In der Beratung sollte ein klares Profil der Angebote herausgearbeitet werden, um synergistische Effekte nutzen zu können und Zielgruppenkonflikte zu vermeiden. Es ist wichtig, dass die Berater für die Beratungstätigkeit in den regional zuständigen Organisationen vertreten sind, um einen schnellen Informationsfluss in Richtung der Betriebe zu gewährleisten. Regionale Studien, die unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung das Marktpotenzial für neue Produkte oder Vertriebswege ermitteln, wären für die Beratung hilfreich.

Dementsprechend folgte die Beratung schon damals den Anforderungen der Betriebe, wie sie auch heute genannt werden. Die Rückmeldungen von 150 Landwirten in Verbindung mit der Abgabe des Fragebogens zur Bestandsaufnahme beinhalten deren Wünsche für Information und Beratung zu Einkommenskombinationen:

- Die Beratung ist umfassend und auf den individuellen Bedarf ausgerichtet. Sie geht über Kalkulationen hinaus, erfolgt unkompliziert und praxisnah.
- Eindeutige Ansprechpartner zur direkten Kommunikation werden benannt.
- Information und Beratung vermitteln Planungssicherheit und empfehlen keine „gigantischen Trendprojekte“.
- Widersprüchliche Aussagen der zuständigen Ämter werden vermieden.
- Trotz Internet werden persönliche Kontakte ermöglicht. Information ist eine Bringschuld des Amtes. Zu Veranstaltungen wird persönlich eingeladen.
- Für Aktionen von Landwirten in Interessengruppen wird Marketinghilfe geleistet.
- Eine sozioökonomische Beratung wird als sehr wichtig angesehen.

Die Wünsche der Landwirte an die Beratung sind bei Neukonzeptionen zu berücksichtigen.

4.6 Fazit

Die Ergebnisse der Untersuchungen im Forschungsvorhaben machen deutlich, dass bei der Diversifizierung in der Landwirtschaft große Schritte in Richtung Professionalisierung gegangen wurden. Vorausschauend Veränderungen des Marktes zu erkennen und angemessen flexibel reagieren zu können, erweist sich für Unternehmen als Messlatte des Erfolgs. Nicht in jedem Fall war der Markt für das Angebot der Landwirte bereit und auf-

nahmefähig, sodass längere Anlaufzeiten bis zum Durchbruch durchgestanden werden mussten. Vereinzelt mussten die Begleitumstände in den Mittelpunkt gerückt werden (Mondphasenholz für den Bau eines Ferienhauses, Betrieb einer alten Mühle, einer Weberei), um dem Angebot zu einer Alleinstellung zu verhelfen (siehe Abschnitt 3.3). In anderen Fällen wurde das Handwerk zur Profession ausgebaut (Herstellen von Qualitätsnudeln, Kochen für Gäste). Viel Eigenengagement war dann gefordert, wenn das regionale Umfeld für das betriebliche Angebot erst aufbereitet werden musste.

Unter Berücksichtigung volatiler Märkte und häufig kurzer Unternehmenszyklen bei den neuen Einkommenskombinationen wurden Investitionen vielfach so konzipiert, dass sie sich vielseitig für verschiedene Prozesse nutzen lassen, um mit geringem Aufwand zu erweitern, zu intensivieren oder auch lateral zu diversifizieren. Von arbeitsaufwendigen Prozessen trennten sich Diversifizierer, weil sie durch Auslagerung von Leistungen Zeit für anspruchsvolle Aufgaben wie Marktbeobachtung und Kundenkontakte gewinnen wollten. Logistik, Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung handhaben erfahrene Unternehmer in den verschiedenen Geschäftsfeldern sehr professionell, wenn auch vielfach mit einfachen, jedoch auf sie angepassten Systemen.

Bei Engpässen mussten oder müssen sich Diversifizierer nicht unbedingt von einer Einkommenskombination verabschieden. In diesem Bereich kann häufig ohne großen Aufwand auf eine neue Einkommenskombination umgestellt werden. Flexibilität, Klarheit und Konsequenz bleiben die zentralen Erfolgsfaktoren bei der Diversifizierung in der Landwirtschaft – und ein exzellentes Zusammenspiel zwischen Personen und Produktionsbereichen.

Für die Diversifizierung in der Landwirtschaft sind in Zukunft dann gute Chancen abzusehen, wenn volatile Märkte, die unerwartet und schnell ihre Richtung ändern können, mithilfe von flexiblem und sachkundig gehandhabtem Management bedient und geeignete Strategien zum Erzielen von Rendite gewählt werden. In den Einkommenskombinationen handeln Landwirte mit Produkten und Leistungen eher in Klein- und Kleinstserie. Aber gerade mit diesen können sie unstete Märkte mit den jeweils notwendigen Marktmengen gut bedienen.

Zum Umsetzen eines Gesamtpakets an diversen Produkten und Leistungen müssen Betriebsleiter die Grundlagen der Portfoliodiversifikation beherrschen, damit sie nur begrenzte und überschaubare Risiken eingehen. Gerade bei Dienstleistungen müssen sie sich streng an die Marktdynamik anpassen und grundsätzlich Kundenschwankungen in der Nachfrage berücksichtigen. In der Regel gewährleistet jedoch erst eine dauerhafte und nachhaltige Effizienz bei Produktion und Leistungserstellung die notwendige Tragfähigkeit, um Veränderungen zu verkraften.

Um landwirtschaftliche Unternehmen letztlich langfristig und aktiv in Richtung dauerhafte Existenzsicherung zu steuern, sind auch künftige Entwicklungen und Trends aufmerksam dahingehend zu prüfen, inwieweit sie sich auf tangierte Märkte sowie die internen Strukturen und Prozesse auswirken können. Für Betriebe mit Einkommenskombinationen lassen sich Marktchancen ableiten, indem die bestehenden Kundenbedürfnisse mit neuartigen Produkten und Leistungen befriedigt werden. Auch durch neu auftretende Marktlücken ergeben sich neue Marktchancen. Handelt es sich jedoch um Marktlücken, die sich durch den Abzug oder die Aufgabe von regionalen kleinen und mittelständischen Betrieben in den der Landwirtschaft vor- oder nachgelagerten Bereichen ergeben, ist auch die langfristige Bedarfsdeckung durch die Landwirtschaft nur bei ausreichendem Nachfragepotenzial gewährleistet.

5 Literatur

- Agra-Europe (2011b): Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010. Sonderbeilage, 6/11, 7.2.2011
- Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2010a): Landwirtschaftszählung 2010. Internet: www.statistik.bayern.de/wichtige_themen/statistik/00107.php [Zugriff: 17.10.2012]
- Forschungsgruppe ART (2000): Innovative Entwicklung des ländlichen Raums durch Ziel 5b und die Gemeinschaftsinitiative LEADER. Erweiterte Dokumentation zum Innovationskongress, 29.-30.3.2000 in Triesdorf, Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf
- Forschungsgruppe ART (2008): Ex-post-Bewertung von Programmen des Plans zur Entwicklung des ländlichen Raums in Bayern im Zeitraum 2000 bis 2006. Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf.
Internet: http://ec.europa.eu/agriculture/rur/countries/de/bayern/ex_post_de.pdf [Zugriff: 19.10.2012]
- Forschungsgruppe ART (2009): Beitrag der Landwirtschaft zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung. Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf
- Friedlhuber, R. (2012): Diversifizierung in der Landwirtschaft, Untersuchung an Praxisbetrieben über Voraussetzungen und Auswirkungen von Urlaub auf dem Bauernhof. Diplomarbeit an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf, Fakultät Land- und Ernährungswirtschaft, Freising
- Lehner-Hilmer, A. (1999): Einstellungen der Landwirte zu selbstständigen Erwerbskombinationen – Auswirkungen auf den Strukturwandel in der Landwirtschaft. Schriftenreihe agrarwissenschaftliche Forschungsergebnisse, Band 15, Verlag Dr. Kovač, Hamburg
- Ley, J.M. (2012): Diversifizierung in der Landwirtschaft am Beispiel der Direktvermarktung in Deutschland. Bachelorarbeit im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen Agrarmarketing und Management an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf
- LfL (2011c): Beitrag der LfL zum europäischen Partnerschaftsprojekt „Akkreditierung von Trainerprogrammen im Landtourismus“. Unveröffentlichtes Manuskript, Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL), Freising-Weihenstephan
- MSE Stuttgart (1999): Darstellung der Modelle der Weiterentwicklung von Gästen auf dem Bauernhof nach dem Grad/Niveau der Diversifikation. In: Weinberger-Miller, P.: Gäste auf dem Bauernhof, 10 Jahre Marketingkonzept, Erfolgskontrolle im Rahmen der Ex-post-Evaluierung des Ziel-5b-II-Programms Bayern. Bayerisches Staatsministerium für Landwirtschaft und Forsten, München
- Steiner, L., und Hoffmann, V. (2012): Multifunktionale Landwirtschaft durch kreative Diversifizierung, eine taxonomische Studie in Mittel- und Süddeutschland. Berichte aus der Landwirtschaft, Band 90(2), S. 173–330
- StMELF (2012b): Einzelbetriebliche Investitionsförderung (EIB), Teil B: Diversifizierungsförderung. Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (StMELF), München

- StMELF (2012c): Qualifizierungsmaßnahmen 2012/2013. Betriebsmanagement und Einkommenskombinationen für landwirtschaftliche Unternehmerinnen und Unternehmer. Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (StMELF), München. Internet: www.stmelf.bayern.de/mam/cms01/allgemein/publikationen/quali_erwerbsskombinationpdf [Zugriff: 19.2.2013]
- Thomas, M., und Geißendorfer, M. (2001): Diversifizierung, Dienstleistung und Innovation im bäuerlichen Bereich: Entwicklungsverläufe, Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen für eine gezielte Flankierung. Forschungsauftrag Nr. A/97/26 des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (StMELF). Bayerische Landesanstalt für Betriebswirtschaft und Agrarstruktur, München
- Weinberger-Miller, P. (2007): Zukunftsperspektiven von Einkommenskombinationen Teil 1. In: LfL (Hrsg.): Strategien zur Stärkung einer nachhaltigen und wettbewerbsfähigen Landbewirtschaftung in Bayern; Teil 4: Mit mehreren Standbeinen die Existenz sichern. Schriftenreihe der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft, Freising-Weihenstephan.
Internet: www.lfl.bayern.de/publikationen/daten/schriftenreihe/p_27838.pdf [Zugriff: 30.1.2013]
- Weinberger-Miller, P. (2009): Die Bayerische Landwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Regionalität und globalem Wettbewerb – Situation, Perspektiven, Handlungsoptionen. Schriftenreihe der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft, Freising-Weihenstephan
- Weinberger-Miller, P. (2011b): Der bäuerliche Familienbetrieb in Bayern – Situation und Perspektiven. Forschungsbericht. Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL), Freising-Weihenstephan
- Weinberger-Miller, P.; Loock, E.; Enderle, G. (2006): Urlaub auf dem Lande. 4. Aufl., Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft e.V. (KTBL), Darmstadt
- Zukunftskommission Landwirtschaft (Hrsg.) (2010): Der Bayernplan 2020 – Strategien und Handlungsempfehlungen für die Land- und Ernährungswirtschaft. Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (StMELF), München. Internet: www.stmelf.bayern.de/mam/cms01/agrarpolitik/dateien/bayernplan2020.pdf [Zugriff: 22.10.2012]

6 Anhang

6.1 Forschungsplan

Teilschritt 1	Beispiele für fachliche Inhalte
Bestandsaufnahme zur Diversifizierung (Betriebe)	Aktuelle Betriebssituation nach Betriebsfläche, Betriebstyp
Repräsentative Studie (Stichprobe von allen landwirtschaftlichen Betrieben Bayerns) Methode: schriftliche Befragung zu Art und Umfang der Diversifizierung in den landwirtschaftlichen Betrieben	Diversifizierung in Form <ul style="list-style-type: none"> einer Auffächerung bzw. Erweiterung der landwirtschaftlichen Produktion mit einem zusätzlichen „Standbein“ einer außerbetrieblichen Tätigkeit als Arbeitnehmer oder selbstständiger Dienstleister
Ermittlung der Mehrfach Tätigkeiten der Haushaltsmitglieder	Struktur der Haushalte (nach Zahl, Art und Funktionen der Haushaltspersonen)
Teilschritt 2	
Praxismodelle der Diversifizierung	Darstellung von Praxismodellen
Modelle zu Kombinationen in der Urproduktion, z.B. in Tierhaltung, Pflanzenbau, bei einer Spezialisierung	in der „Kette“ bzw. im Bereich der Urproduktion, z. B.: in Milchviehhaltung, Pflanzenbau (mit Tourismusangeboten, in der Direktvermarktung)
Kombination von Urproduktion mit außerhäuslicher Tätigkeit Modelle in Anlehnung an die Praxis	Kombination mit außerbetrieblichen Tätigkeiten: z. B. Angebote hauswirtschaftlicher Dienstleistungen
Teilschritt 3	
Entwicklungsmodelle	Entwicklungslinien von Einkommenskombinationen
Retrospektive Betrachtung der Entwicklung von Einkommenskombinationen Praxisbeispiele und ihre Entwicklung	ökonomische Relevanz ausgewählter Einkommenskombinationen in verschiedenen Entwicklungsstufen
Fallbeispiele mit 5b-Förderung Praxisfälle	Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung von Einkommenskombinationen durch fallbezogene, vergleichende Bewertung
Bedeutung der Einkommenskombinationen im Kontext des ländlichen Raums <ul style="list-style-type: none"> Weiternutzung leer stehender landwirtschaftlicher Bausubstanz Diversifizierung an ungünstigen Standorten 	Bewertung der Effekte der Diversifizierung im Rahmen der Weiternutzung ehemals landwirtschaftlicher Bausubstanz Bewertung der Effekte für die Betriebe und den ländlichen Raum (Versorgung, Dienstleistungen)
Teilschritt 4	
Effekte kooperativer Zusammenarbeit	Bewertung der kooperativen Zusammenarbeit
Kooperative Zusammenarbeit an Beispielen zur Direktvermarktung, hauswirtschaftlichen Dienstleistungen	In Handel, Nahversorgung, bei hauswirtschaftlichen Dienstleistungen zur Steigerung der Lebensqualität
Effekte von Netzwerken - Wertschöpfungseffekte von Anbieter-Netzwerken	Bewertung der Zusammenarbeit in Netzwerken - Zusammenschlüsse im Bereich Tourismus
Teilschritt 5	Gesamtbericht
Berichterstattung	Koordinierung der Teilberichte

6.2 Leitfaden zur Befragung über die Entwicklung von Einkommenskombinationen

I Standort des Betriebs, Lage zu den Versorgungszentren, Region

II Struktur des Betriebs – Situation beim Einstieg und heute

- Bewirtschaftung des landwirtschaftlichen Betriebs
- Landwirtschaftlich genutzte Fläche (Eigentum, Zupacht und Verpachtung)
- Tierhaltung (Umfang in der Hauptrichtung) und Ackerbau
- Gründe für Veränderungen aus der Sicht der Entwicklungspotenziale in der Landwirtschaft
- Konsequenzen der Veränderungen in ökonomischer Sicht (Gewinn, Lebenshaltung, Einlagen, Eigenkapital, Zustand technischer und baulicher Anlagen, Fremdkapital)

III Landwirtschaftlicher Haushalt

- Familienphase zum Zeitpunkt der Umstellung
- Personen im Einsatz für das Gesamtkonzept (familieneigene und Fremdarbeitskräfte)

IV Beschreibung der Idee

- Was soll wann und für welchen Zeitraum umgesetzt werden?
- Was soll mit der Idee erreicht werden (persönlich, betrieblich, gesellschaftlich)?
- Welches Argument ist für das Vorhaben entscheidend?
- Welche Auslöser gibt es aus der Vergangenheit?

V Umsetzung des Vorhabens

- Gefördertes Objekt zum Zeitpunkt des Einstiegs
- Realisierung des Projekts (nach Planvorgabe)
- Veränderungen (familiär, personell, in der Landwirtschaftö, extern)
- Bewertung des Beitrags der Beratung
- Erfüllung der Erwartungen an die Planung
- Abweichungen (Kapitaleinsatz, Arbeitskapazität, Markteinschätzung, Bewirtschaftung)
- Ziel- und Interessenskonflikte (familiär, zwischen Generationen, mit Marktpartnern)
- Probleme bei der Realisierung (Kapitalmangel, Zeitdruck, Zwiespalt, Veränderung)

VI Erfolgsmessung – Bewertung des „Erreichten“

- Unterstützung durch 5b-Förderung (von unnötig über hilfreich bis dringend nötig).
- Produktionskosten
- Marktanteil am Zielsegment
- Kontinuierliche Auslastung
- Nutzungskonflikte gelöst
- Leistungs- und Qualitätsverbesserung
- Arbeitsspitzen gebrochen
- Umgang mit Konkurrenz
- Flexibilität
- Kooperatives Arbeiten intern/extern
- Förderung anderer (Personen, Gruppen, Unternehmen)
- Anschub im Ort

VII Perspektiven für die Zukunft

- Persönlich
- Betrieblich
- Gesellschaftlich