



# Unternehmerische Potenziale besser nutzen

Handbuch für erfolgreiche Diversifizierung



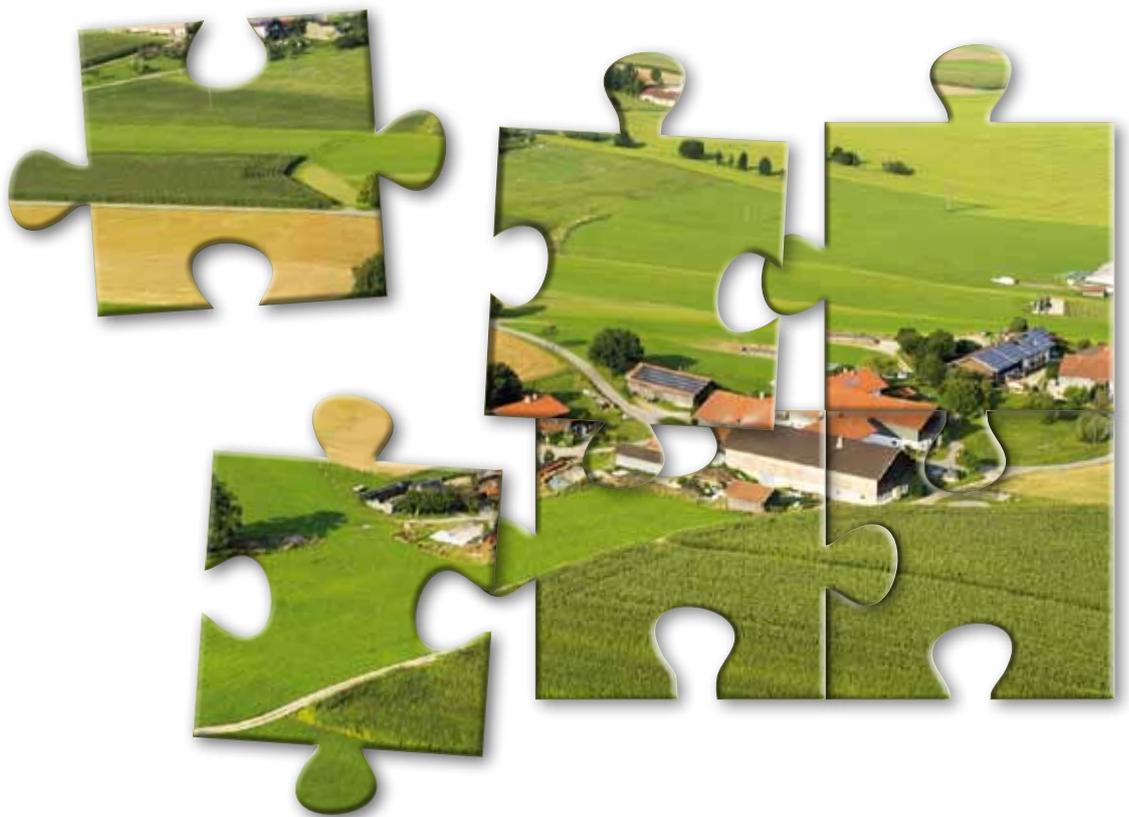
# Inhalt

	Vorwort .....	4
1	Unternehmensentwicklung strategisch planen.....	6
2	Chancen erkennen – Land mit Zukunft. Welche Strategie ist die richtige? .....	9
3	Ansteckende Beispiele.....	14
4	Chancen nutzen – worauf es ankommt!.....	46
5	Chancen bewerten – was ist machbar?.....	52
6	Förderhilfen .....	60
	Förderhilfen für die Landwirtschaft .....	61
	Förderhilfen für die gewerbliche Wirtschaft .....	62
7	Auch der Rahmen muss stimmen .....	64
	Anforderungen des Fachrechts.....	64
	Steuerrechtlicher Rahmen.....	67
	Wahl der Rechtsform .....	69
	Meldepflichten.....	70
	Versicherungen.....	70
8	Wer hilft weiter?.....	72
9	Anhang .....	75
	Checkliste – Unternehmensanalyse.....	76
	Umfeldanalyse.....	80
	SWOT-Übersicht.....	83
	Zielformulierung.....	87
	Strategiewahl und Marketing-Konzept.....	89
	Aktionsplan .....	91
	Investitions- und Finanzplan .....	92
	Umsatz- und Erfolgsplanung.....	96

# Vorwort

Die Zukunftskommission Landwirtschaft hat mit dem Bayernplan 2020 klar herausgestellt, dass dynamische und moderne landwirtschaftliche Unternehmen vielfältige Zukunftsperspektiven haben. In der Diversifizierung – also in der Kombination verschiedener Einkommensquellen – steckt ein erhebliches Potenzial für die betriebliche Entwicklung. Das Handbuch „Unternehmerische Potenziale besser nutzen“ unterstützt landwirtschaftliche Familienbetriebe dabei, sich in verändernden Märkten und Rahmenbedingungen zu orientieren.

Die Bayerische Agrarpolitik will damit die nachhaltige und ressourcenschonende bäuerliche Landwirtschaft und deren Verantwortung für einen vitalen ländlichen Wirtschaftsraum stärken. Gerade unsere im internationalen Vergleich relativ kleinstrukturierte Landwirtschaft kann so auch künftig neue Chancen nutzen. Über zusätzliche Wertschöpfung und Beschäftigung können gleichzeitig Entwicklungs- und damit Bleibeperspektiven im ländlichen Raum eröffnet werden. Dies dient zugleich dem Leitbild bayerischer Agrarpolitik des „Erhalts vielfältiger bäuerlicher Strukturen“ mit unterschiedlichen Unternehmenskonzepten und Betriebsformen.



Die Chancen, in Bayern mit Hilfe einer zukunftsorientierten Politik notwendige Veränderungen und verlässliche Rahmenbedingungen im ländlichen Raum zu initiieren sind gut:

- Die ländlichen Räume verfügen über eine leistungsfähige Infrastruktur, der Ausbau von schnellen Internetzugängen wird weiter forciert.
- Die Wirtschaftsstruktur ist vielfältig und bietet Unternehmen aller Größen regionale wie globale Entwicklungsmöglichkeiten. Mit der Digitalisierung verschmelzen die Sektoren immer weiter.
- Eine hohe Kaufkraft vor Ort bietet vielfältige Möglichkeiten zum Absatz von Premiumprodukten und kundenorientierten Dienstleistungen.
- Kreative Bäuerinnen und Bauern schaffen mit ihrem unternehmerischen Elan neuen Antrieb im ländlichen Raum.
- Intakte Kulturlandschaften prägen Bayern und zeigen die Vielfalt der Regionen. Nicht zuletzt deshalb ist der Freistaat einer der attraktivsten Wohn-, Wirtschafts- und Urlaubsstandorte mit vielfältigen und innovativen touristischen Angeboten und einer engen Verzahnung von Landwirtschaft, Gastronomie und Hotellerie.
- Vitale ländliche Räume in Bayern sind Heimat mit Zukunft. Regionale Wirtschaftskreisläufe schaffen die Grundlage für stabile regionale Märkte und wirken dem Globalisierungstrend entgegen.
- Die Ämter für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten unterstützen die Bäuerinnen und Bauern mit einer flächendeckenden Beratung zur Unternehmensentwicklung und professionellen Qualifizierungsangeboten.

Der erfolgreiche Einstieg in Erwerbsalternativen erfordert eine kritische Bestandsaufnahme, einen geschärften Blick, um Marktchancen zu erkennen sowie Mut und Entschlossenheit, neue Wege zu gehen. Jetzt kommt es darauf an, dass viele landwirtschaftliche Familien diese Chancen aktiv aufgreifen und im besten Sinne des Wortes für sich nutzen. Dieses Handbuch kann helfen, die richtige Entscheidung für eine Einkommenskombination zu treffen.

*Bayerisches Staatsministerium  
für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten*

## *Unternehmens- entwicklung strategisch planen*



Wie geht es weiter mit der Landwirtschaft? Wird der Betrieb auch in den nächsten Jahren noch ein angemessenes Einkommen abwerfen? Passt der persönliche Aufwand noch mit dem wirtschaftlichen Ergebnis zusammen? Wie stehen die Chancen, dass die nachfolgende Generation den Betrieb in seiner jetzigen Organisation übernimmt? In kaum einem landwirtschaftlichen Haushalt werden solche Fragen nicht diskutiert. Die Antworten darauf hängen nicht allein von den betrieblichen Voraussetzungen ab, etwa der bereits erreichten Größe oder dem Leistungsniveau. Viele denken auch an die Unsicherheiten auf den Agrarmärkten, an steigende Pachtpreise, wachsende Anforderungen der Gesellschaft; und natürlich an die Investitionen, die möglicherweise anstehen.

Immer stärker werden bei betrieblichen Entwicklungsentscheidungen auch persönliche Ziele und Lebensvorstellungen ins Feld geführt: der Wunsch nach zeitlicher Flexibilität und mehr Freizeit, nach aktiver Teilhabe an der gesellschaftlichen Entwicklung im Dorf, die Notwendigkeit zur Arbeitsentlastung oder der Berufswunsch des Partners. Auch die regionalwirtschaftlichen Voraussetzungen spielen eine wichtige Rolle: Welche Chancen bietet das räumliche Umfeld, um mit der Landwirtschaft zusammen auf neue Kundenwünsche zu reagieren – in der Vermarktung eigener Produkte, im Angebot von Dienstleistungen, in der Erzeugung neuer Produkte?

Während die einen auf weiteres betriebliches Wachstum setzen, ziehen sich andere zurück und geben ihre Landwirtschaft auf. Dieser Entschluss ist meist mit erheblichen Vermögensverlusten verbunden. Noch gravierender können die persönlichen Belastungen sein: das

Eingestehen, einen eingeschlagenen Weg nicht fortsetzen zu können; aber auch die Auseinandersetzungen in der Familie und zwischen den Generationen über den künftigen Weg.

Erfreulicherweise entzieht sich eine wachsende Zahl von Betriebsinhabern diesem groben Denkmuster des „Wachsen oder Weichen“. Sie erkennen die Herausforderungen der betrieblichen Entwicklung als Chance für eine strategische Neuorientierung, begreifen sich in einer umfassenderen Weise als „Unternehmer im ländlichen Raum“, dessen Portfolio weit über die Herstellung von agrarischen Rohstoffen hinausreicht. Meist ist es die jüngere Generation – und sehr oft ein Familienmitglied mit einem nicht landwirtschaftlichen Hintergrund oder einer außerlandwirtschaftlichen Ausbildung – die das „Weiter so“ kritisch hinterfragen.

Im Bewusstsein ihrer persönlichen Fähigkeiten und betrieblichen Potenziale suchen sie aktiv nach einem „neuen Weg“. Statt zu resignieren oder sich ausschließlich auf Agrarproduktion festzulegen, greifen sie neue Marktchancen auf, konzentrieren die eigenen Stärken auf zukunftsträchtige Geschäftsfelder. Sie wollen Unternehmer bleiben, zugleich aber die Abhängigkeit vom landwirtschaftlichen Betrieb und die damit verbundenen Belastungen verringern. Beim Aufbau einer solchen Einkommenskombination bringen sie immer öfter auch Kompetenzen ein, die außerhalb der Landwirtschaft erworben wurden.

Bei der **Suche einer ergänzenden Einkommensquelle in Kombination mit der Landwirtschaft** bieten unternehmerische Tätigkeiten große Vorteile gegenüber einer abhängigen Nebenerwerbs-Beschäftigung. Eine Tätigkeit mit festen Arbeitszeiten führt fast automatisch

*Welcher Wert in Altgebäuden steckt,  
hängt von der künftigen Nutzung ab*

*Fest angestellt oder selbständig  
– auch das entscheidet über  
die Fortführung des Betriebes*



zu Konflikten: Die zeitliche Flexibilität leidet, oft sind längere Fahrzeiten in Kauf zu nehmen, Doppelbelastungen hinterlassen ihre Spuren – physisch wie psychisch. Nicht selten wird die landwirtschaftliche Tätigkeit schon nach kurzer Zeit reduziert.

Die Aufnahme einer zusätzlichen unternehmerischen Tätigkeit lässt sich dagegen oft einfacher organisieren: keine Fahrzeiten zur Arbeitsstelle, dafür die Möglichkeit, zwischen mehreren Tätigkeiten flexibel zu wechseln; die Erhaltung des landwirtschaftlichen Vermögens, sofern bisher landwirtschaftlich genutzte Flächen, Gebäude oder Maschinen eine neue Verwendung finden; aber auch die Möglichkeit, außerhalb der Landwirtschaft erworbene Qualifikationen unternehmerisch in Wert zu setzen, sind Vorteile.

### *Das Handbuch „Unternehmerische Potenziale besser nutzen“ richtet sich an mehrere Zielgruppen:*

- Es soll Interesse an neuen Erwerbchancen wecken und Bedenken beim teilweisen Ausstieg aus der Landwirtschaft überwinden helfen. Es richtet sich deshalb zunächst an solche Haushalte, die sich bisher noch unverbindlich mit der Erschließung neuer Einkommensquellen beschäftigt haben und noch unschlüssig sind. Dieser Gruppe werden grundlegende Informationen durch ausgewählte Praxisbeispiele aus verschiedenen Geschäftsfeldern geboten, zudem praktische Ratschläge zur wirtschaftlichen Umorientierung.

- Gleichzeitig zielt das Handbuch aber auch auf jene Haushalte, die bereits mehr oder weniger konkrete Vorstellungen von einem „zusätzlichen Erwerbs-Standbein“ haben, für die entscheidenden Schritte jedoch weitere Unterstützung benötigen. Das kann z. B. die Entwicklung eines individuellen Geschäftsmodells oder die Formulierung eines Businessplans betreffen. Ihnen bietet das Handbuch neben der Beschreibung ausgewählter Praxisbeispiele insbesondere methodische Hilfen an.
- Zudem ist das Handbuch so aufgebaut, dass es als didaktisches Hilfsmittel in der Aus- und Weiterbildung eingesetzt werden kann: im Unterricht von landwirtschaftlichen Fachschulen, in Berufs- und Technikerschulen, aber auch in spezifischen Vorbereitungs- und Profilierungskursen für Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich ein neues Geschäftsfeld aufbauen wollen.
- Und schließlich soll das Handbuch eine ergänzende Hilfe für Beratungskräfte sein, die von interessierten Personen als erste Anlaufstelle zur Information und Orientierung aufgesucht werden. Es erleichtert eine systematische Strukturierung von Beratungsgesprächen und kann durch die Präsentation praktischer Beispiele möglicherweise neue Ideen bei den Interessenten wecken.

**Das Handbuch ist in keiner Weise ein Ersatz für individuelle Beratung.** Die bayerische Landwirtschaftsverwaltung bietet in ihren Ämtern für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (AELF) ein breites Beratungsangebot an. Auch sollte die Hilfe von Rechts- und Steuerberatern gesucht werden, wenn größere wirtschaftliche und organisatorische Schritte geplant sind.



## *Aufbau des Handbuchs*

Mit einer Beschreibung des weiten Spektrums unternehmerischer Tätigkeiten auf dem Land öffnet der erste Abschnitt den Blick des Lesers für die vielfältigen Chancen auf neuen Märkten außerhalb der traditionellen Landwirtschaft. Grundsätzliche Überlegungen für Familie und Betrieb werden dabei aufgezeigt, um lohnende „**Chancen erkennen**“ zu können.

**14 „ansteckende Beispiele“** im zweiten Abschnitt sollen neugierig machen und demonstrieren, wie viele pfiffige Ideen schon in die Praxis umgesetzt wurden, wie gut sie sich mit der Landwirtschaft verbinden lassen, wie aber auch neue Unternehmertätigkeiten so wettbewerbsfähig werden können, dass sie die Landwirtschaft letztlich verdrängen. In dem Zusammenhang werden auch Hinweise auf wesentliche Erfolgsvoraussetzungen für neue, zusätzliche Unternehmertätigkeiten gegeben.

Im dritten Teil „**Chancen nutzen**“ werden interessierte Unternehmer angeregt, ihr persönliches und betriebliches Umfeld sowie die regionalen Marktbedingungen genauer zu analysieren. Mit Hilfe von Checklisten lässt sich grob abschätzen, ob die grundlegenden Voraussetzungen für den Aufbau einer zusätzlichen Unternehmertätigkeit gegeben sind, welches Geschäftsfeld eventuell in Frage kommt, ob das regionale Umfeld dafür passt – und welche Anforderungen auf die Familie zukommen könnten.

Der vierte Abschnitt „**Chancen bewerten**“ zielt auf Unternehmer, die bereits eine konkrete Idee verfolgen und dafür Planungshilfen benötigen. Ein systematisch aufgebauter Fragenkatalog erleichtert die notwendigen Konzeptions- und Kalkulationsschritte. Am Beispiel des Be-

triebes Mustermann werden praktische Planungen veranschaulicht und Anregungen für die individuelle Unternehmensplanung gegeben. Das Ergebnis liefert Entscheidungsgrundlagen für die Bewertung konkreter Erfolgspotenziale einer ergänzenden unternehmerischen Tätigkeit.

Aber „**auch der Rahmen muss stimmen**“! Sonst kann selbst die beste Idee nicht gelingen. Deshalb dürfen Informationen zu **Förderhilfen** und Finanzierungsinstrumenten, aber auch zu rechtlichen Voraussetzungen und möglichen Folgen, nicht fehlen. Diese Ausführungen werden im Abschnitt „**Wer hilft weiter?**“ für interessierte Leser noch um Hinweise auf Beratungsunterlagen und weiterführende Literatur ergänzt. Auch eine Liste mit regionalen Institutionen ist angehängt, die bei der Vorbereitung und Umsetzung eines Diversifizierungsvorhabens gerne helfen.

*Wo sind wir besser als andere?*

*Welche Hindernisse stehen der Entwicklung im Weg?*

*Welche Markttrends müssen wir beachten?*

*Wie reagiert die Konkurrenz?*

## *Chancen erkennen – Land mit Zukunft*

Welche Strategie ist die richtige?

Ein Unternehmen in schwankenden Märkten immer wieder so auszurichten, dass es erfolgreich fortgeführt werden kann, verlangt über die richtigen Tagesentscheidungen hinaus vor allem eine klare strategische Ausrichtung. Eine Strategie beschreibt die Route zum Ziel, die notwendigen Schritte, um in einem bestimmten Zeitrahmen konkrete Ziele zu erreichen. Das können wirtschaftliche Ziele sein, die z. B. den Gewinn, das Eigenkapitalwachstum oder die Vergrößerung des Marktanteils betreffen. Sie können aber auch persönliche und soziale Anforderungen einschließen, z. B. die Verringerung von Arbeitsbelastungen, die Erweiterung persönlicher Freiräume oder die Integration von Arbeitskräften mit nicht landwirtschaftlichen Qualifikationen. Zunehmend spielen auch ökologische und regionale Aspekte eine Rolle, etwa die bewusste Umstellung auf ökologische Wirtschaftsweisen oder die Einbindung des landwirtschaftlichen Betriebes in regionale Wertschöpfungsketten.

Gerade für landwirtschaftliche Unternehmer sind langfristige strategische Entscheidungen „überlebenswichtig“. Über die Unsicherheit der Märkte hinaus, die alle Unternehmer betrifft, haben Landwirte auch die Unwägbarkeiten der Agrarpolitik im Auge zu behalten, sollten Auswirkungen des Klimawandels abschätzen können und nicht zuletzt darauf vorbereitet sein, dass Änderungen gesellschaftlicher Wertvorstellungen – etwa im Bereich des Tierschutzes – Reaktionen von ihnen erfordern könnten. Strategien müssen deshalb anpassungsfähig sein und gegebenenfalls Änderungen zulassen.

Die Entwicklung einer Strategie beginnt mit einer kritischen Reflektion der unternehmerischen Stärken und Schwächen und einer vorurteilsfreien Bewertung von Chancen und Risiken. Dabei sollte die ganze Breite in Frage kommender Geschäftsfelder im Blickfeld stehen. Nur so kann sichergestellt werden, dass einmal getroffene Entscheidungen auch nach Jahren noch als „richtig“ eingeschätzt werden. Gerade im Zuge der Betriebsübernahme oder vor großen Investitionsschritten sollte deshalb sehr gründlich überlegt werden, welche langfristigen Bindungen und Belastungen den erhofften Entwicklungschancen gegenüber stehen – und auf welche Marktchancen möglicherweise verzichtet wird, sollten sich einmal getroffene Investitionsentscheidungen im Nachhinein als falsch erweisen.

Landwirtschaftliche Unternehmer können grundsätzlich zwischen drei Entwicklungsstrategien wählen:

### Wachstum in der Landwirtschaft

Diesen Weg wählen viele, die bereits über größere Produktionskapazitäten verfügen, eine gute Marktposition besitzen, günstige Voraussetzungen für die weitere Aufstockung erwarten und davon ausgehen, längerfristig Agrarrohstoffe zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten zu können. Dieser Weg ist – bei zunehmender Flächenkonkurrenz – in der Regel mit hohen Investitionen verbunden.

### Aufgabe der Landwirtschaft

Der Rückzug aus der Landwirtschaft verläuft meist in Etappen: Verzicht auf Ersatzinvestitionen, Rückgabe von Pachtflächen, Einschränkung der Arbeitsleistung. Oft sind zu knappe Produktionskapazitäten und hoher Investitionsbedarf die Ursache für eine Aufgabe; häufig aber auch einfach die fehlende Betriebsnachfolge oder günstige Arbeitsmarktbedingungen. In Bayern geben jährlich rund 2 % der Bewirtschafter ihren Betrieb auf, meist mit Erreichen des Rentenalters.

### Auf- oder Ausbau zusätzlicher unternehmerischer Erwerbsfelder

Landwirte oder deren Angehörige erweitern ihr bisheriges landwirtschaftliches Produktionsprogramm um eine oder mehrere zusätzliche Unternehmertätigkeiten. Diese Strategie der Diversifizierung kann auf dreierlei Weise erfolgen:

- als Erweiterung des landwirtschaftlichen Produktionsprogramms um ein Produkt der gleichen Wertschöpfungsstufe; Beispiel: Einstieg eines Ferkelproduzenten in die Schweinemast; hierbei handelt es sich lediglich um eine Änderung der Betriebsorganisation, nicht jedoch um eine zusätzliche Unternehmertätigkeit (**horizontale Diversifizierung**)
- als Erweiterung des Produktionsprogramms um Aktivitäten auf einer vor- oder nachgelagerten Stufe; die neue Tätigkeit orientiert sich an der Wertschöpfungskette des Produkts; Beispiel: Rohmilch wird zu Käse verarbeitet und selbst vermarktet (**vertikale Diversifizierung**)
- als Erweiterung des Produktionsprogramms durch Aufbau einer vom landwirtschaftlichen Betrieb unabhängigen Unternehmertätigkeit; Beispiel: die Eröffnung eines Reisebüros in der Stadt (**laterale Diversifizierung**)

### Entwicklungsstrategien

- Wachstum, Rationalisierung, Spezialisierung
- Betriebsaufgabe
- Diversifizierung, Einkommenskombination
  - horizontal
  - vertikal
  - lateral

### Diversifizierung und Einkommenskombination – ein statistisches Messproblem

Obwohl die Kombination von mehreren Erwerbstätigkeiten gerade in der Landwirtschaft eine lange Tradition und hohe Einkommensrelevanz besitzt, lässt sich kaum verlässlich nachweisen, wie viele landwirtschaftliche Haushalte diese Strategie wählen, welche Erwerbstätigkeiten sie konkret in welchem Umfang ausüben und welche Einkommensbeiträge daraus generiert werden. Für die weit verbreitete Unkenntnis über die Relevanz der Diversifizierung sind viele Ursachen verantwortlich:

- die Größe, ab der landwirtschaftliche Betriebe überhaupt noch statistisch erfasst werden, hat sich nach oben verschoben; inzwischen bleiben Betriebe mit weniger als 5 ha Fläche ganz unberücksichtigt, sofern für sie keine anderen Erfassungsgrenzen gelten (z. B. bei Sonderkulturen);
- die amtliche Agrarstatistik (Landwirtschaftszählung) erfasst nur jene unternehmerischen Tätigkeiten als „Diversifizierung“, die (noch) im Rahmen des landwirtschaftlichen Betriebes ausgeübt und mit denen Umsätze erzielt werden. Alle gewerblichen Unternehmertätigkeiten werden als selbständiges Gewerbe registriert. Damit bleibt eine hohe und wachsende Zahl von Unternehmertätigkeiten am Rande der Landwirtschaft – insbesondere der besonders professionell betriebenen – völlig unberücksichtigt. Diese Abgrenzung ist angesichts der zum Teil sehr niedrigen Grenzen zum Gewerbe unsachgemäß. Einer Studie der Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL 2013) zufolge führt sie z. B. zu einer Unterschätzung der Zahl der Urlaub-auf-dem-Bauernhof-Betriebe um mehr als die Hälfte.



### Einkommenskombination

Unabhängig vom Einkommensbeitrag des landwirtschaftlichen Betriebes verfügen in Bayern inzwischen über 80 % der landwirtschaftlichen Haushalte über mindestens eine weitere Einkommensquelle. Stammte das zusätzliche Einkommen früher überwiegend aus einer abhängigen Berufstätigkeit (Nebenerwerb), wächst seit Jahren der Anteil zusätzlicher (selbständiger) unternehmerischer Erwerbstätigkeiten. Nach grober Schätzung dürfte in rund der Hälfte aller bayerischen Betriebe mindestens eine zusätzliche Unternehmertätigkeit ausgeübt werden.

- Obwohl die Generationenfolge in der Landwirtschaft eine große Rolle spielt und viele Haushalte als Einkommens- und Verbrauchsgemeinschaft mehrere Generationen umfassen, werden nur solche Diversifizierungsaktivitäten erfasst, die dem Betriebsleiter(-paar) zugeordnet werden können. So bleiben z. B. unternehmerische Tätigkeiten der jungen Generation, die in enger Verbindung zum Hof der Eltern betrieben werden, unberücksichtigt.
- Speziell bei der Erzeugung erneuerbarer Energien ist die Abgrenzung zwischen „noch landwirtschaftlicher“ und „gewerblicher“ Tätigkeit willkürlich, auch hier wird ein Großteil der Fälle mit einer „zusätzlichen Unternehmertätigkeit“ statistisch nicht erfasst.

### Relevanz von Diversifizierung und Einkommenskombination

Unabhängig von den statistischen Nachweisproblemen ist eine starke Zunahme der landwirtschaftlichen Haushalte mit mindestens einer weiteren Einkommensquelle offensichtlich. In Bayern ist davon auszugehen, dass in mehr als 80 % aller Fälle das landwirtschaftliche Einkommen durch eine zweite Erwerbstätigkeit ergänzt wird. Das ist in vielen Fällen eine Nebenerwerbstätigkeit in abhängiger Beschäftigung. In zunehmendem Maße jedoch auch eine (zusätzliche) unternehmerische Erwerbstätigkeit am Rande oder außerhalb der Landwirtschaft.

Die Relevanz dieser Anpassungsstrategie lässt sich grob quantifizieren:

- In rund einem Drittel aller landwirtschaftlichen Betriebe wurde 2010 neben der Landwirtschaft noch mindestens eine weitere Erwerbsalternative registriert, die steuerrechtlich der Landwirtschaft zugeordnet war; ohne Gewerbe.
- Unter Einrechnung der Energieerzeugung und der Fälle mit zusätzlicher gewerblicher Unternehmertätigkeit ist davon auszugehen, dass mehr als die Hälfte aller landwirtschaftlichen Haushalte neben der Landwirtschaft mindestens eine weitere Unternehmertätigkeit ausübt.

Angesichts der statistischen Defizite und steuerlichen Zuordnungsprobleme wird in diesem Handbuch eine **pragmatische Herangehensweise** gewählt: „Diversifizierung“ beschreibt die Erweiterung der landwirtschaftlichen Erwerbstätigkeit um eine oder mehrere zusätzliche Unternehmertätigkeiten

- auf einer der Landwirtschaft vor- oder nachgelagerten Stufe (vertikale Diversifizierung
- oder
- außerhalb der Landwirtschaft und unabhängig vom landwirtschaftlichen Betrieb (laterale Diversifizierung).

Dabei spielt die steuerrechtliche Einordnung dieser Tätigkeiten keine Rolle.

## Hohe Akzeptanz dank vielfältiger Wirkungen

Die starke Zunahme von diversifizierenden Betrieben lässt sich vor allem damit erklären, dass diese Strategie die gleichzeitige Realisierung mehrerer Zielsetzungen erleichtert:

- In erster Linie soll der Aufbau stabiler Erwerbskombinationen dazu beitragen, den landwirtschaftlichen Haushalten (Akteuren) eine Fortsetzung ihrer Landwirtschaft bei nachhaltig verbesserter Einkommenssituation zu erleichtern (**wirtschaftliches Ziel**).
- Zugleich bietet die Diversifizierung die Möglichkeit, spezifische Fachkenntnisse und Kompetenzen in die neue Unternehmertätigkeit einzubringen und in der Selbständigkeit mehr soziale Sicherheit aufzubauen; nicht zu vergessen die Chance, durch Verlagerung von Aktivitäten aus der Landwirtschaft in die neue Unternehmertätigkeit Arbeitsentlastungen zu realisieren und mehr persönlichen Freiraum zu schaffen (**soziales Ziel**).
- Das Angebot neuer Produkte und Dienstleistungen ermöglicht es, auf regionale Bedarfe und Marktchancen zu reagieren und dazu beizutragen, die Wirtschafts- und Lebensbedingungen in den ländlichen Räumen zu verbessern. Dienstleistungen zum Schutz von Natur und Umwelt gehören ebenso dazu wie Versorgungsaufgaben oder die Schaffung von mehr Beschäftigung und Einkommen in Wachstumsbranchen (**regionales Ziel**).

*Einzelwirtschaftlich betrachtet geht es bei der Diversifizierung darum, landwirtschaftliche Vermögensgegenstände mit persönlichen Fähigkeiten der Haushaltsmitglieder und regionalen Potenzialen so zu kombinieren, dass neue Marktangebote entstehen, die den Akteuren – in Verbindung mit der Landwirtschaft – einen höheren Erfolg als bei rein landwirtschaftlicher Tätigkeit versprechen.*

*Aus sozialer (persönlicher) Sicht bietet die Diversifizierung die Chance, persönliche Begabungen und Neigungen auch außerhalb der Landwirtschaft in Wert zu setzen. Die Selbständigkeit erleichtert es, die neue Tätigkeit flexibel mit Verpflichtungen in Familie und Beruf zu verbinden. Dieser Vorteil wird vor allem von Frauen in Regionen mit schwachem Arbeitsmarkt geschätzt.*

*Aus regionalpolitischer Sicht ist die Diversifizierung ein Weg, neue Beschäftigung zu schaffen. Dies erfolgt oft in wachsenden Branchen und erleichtert die notwendige „Verjüngung“ der regionalen Wirtschaftsstruktur. Neue Leistungen werden nicht importiert, sondern unter Einsatz eigener (endogener) Potenziale selbst geschaffen. Mehr Beschäftigung und eine bessere Versorgung stärken den ländlichen Raum und geben mehr Menschen eine „Bleibeperspektive“*

Insoweit folgt die Diversifizierungspolitik einem integralen Ansatz, indem sie die Landwirtschaft und die landwirtschaftlichen Haushalte mit ihren vielfältigen Ressourcen und Potenzialen enger in regionale Wirtschaftskreisläufe einzubinden versucht – zum beiderseitigen Vorteil. Dieser Ansatz findet sich auch in der bayerischen Förderpolitik wieder, die im Rahmen des „Diversifizierungsprogramms“ Investitionen fördert, die landwirtschaftsnahe Dienstleistungen ermöglichen und zusätzliche Einkommensquellen aus selbstständiger Tätigkeit schaffen (vgl. Abschnitt 6). Auch die bayerischen Beratungs- und Qualifizierungsangebote der ÄELF folgen diesem Ansatz bei der praktischen Umsetzung von Diversifizierungsmaßnahmen.

### „Neue Märkte“

aus der Sicht diversifizierender Landwirte:

- Erstellung marktfähiger Produkte oder Dienstleistungen unter Nutzung betrieblicher/persönlicher/regionaler Ressourcen;
- Etablierung neuer Produkte oder Dienstleistungen auf bisher nicht bedienten Märkten.

## *Erfolgreiche Diversifizierung verlangt Veränderungsbereitschaft*

---

Der Übergang zu einer ergänzenden unternehmerischen Aktivität ist für viele Betroffene nicht einfach. Die langjährige Forderung nach betrieblichem Wachstum, Rationalisierung und Effizienzsteigerung hat vielen den Blick allein auf die Agrarproduktion verengt. Als Folge der fortschreitenden Spezialisierung sind viele Landwirte heute überwiegend nur als Rohstoffproduzenten an der Wertschöpfungskette Lebensmittel beteiligt. Die eigentliche Wertschöpfung findet jedoch auf den oberen Stufen dieser Kette statt. In der Wieder-Eingliederung in solche Produktketten stecken deshalb beträchtliche Wertschöpfungspotenziale. Gleiches gilt für das Angebot neuer Leistungen, die von der Gesellschaft verlangt werden: im Tourismus, in der Betreuung von Jung oder Alt, oder als „Ökosystemleistungen“ beim schonenden Umgang mit der Natur. Wichtig ist es, den Blick über den landwirtschaftlichen Betrieb hinweg auf das breite Spektrum an Handlungsalternativen zu lenken, die in Kombination mit der Landwirtschaft erfolgversprechend und zu Marktbedingungen aufgegriffen werden können. Dazu sollten allerdings einige Grundvoraussetzungen erfüllt sein:

- die Bereitschaft, sich von traditionellen landwirtschaftlichen Denk- und Handlungsmustern zu lösen und Bewusstseinsänderungen zuzulassen,
- eine selbstkritische Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen,
- die Courage zum Eintritt in neue Märkte, zum Wettstreit mit Konkurrenten,
- die Fähigkeit zur Kommunikation und Zusammenarbeit in Netzwerken.

Aus vielen Untersuchungen und praktischen Erfahrungen wissen wir heute: Der Einstieg in eine neue Unternehmertätigkeit gelingt dann besonders leicht, wenn

- in der Landwirtschaft entbehrliche Faktoren (z. B. Altgebäude) neu in Wert gesetzt werden können,
- bereits vorhandene Faktoren durch Erschließung einer zusätzlichen Einsatzalternative besser ausgelastet werden können,
- das Vorhaben in der Familie Unterstützung findet und ein gewisses Finanzpolster vorhanden ist,
- in der Landwirtschaft bisher nicht genutzte Potenziale – etwa eine gewerbliche Ausbildung, ausgeprägte soziale Kompetenzen oder die Attraktivität des Standorts – in der neuen Unternehmertätigkeit wertschöpfend eingesetzt werden können.

Dabei hängt der Erfolg einer Diversifizierung kaum von der Größe des landwirtschaftlichen Betriebes oder dessen Gewinnsituation ab. Unternehmergeist, Spürsinn für neue Marktchancen und Kooperationsbereitschaft sind wichtiger als Betriebsgröße! Das gilt übrigens auch für die Landwirtschaft. Deshalb verwundert es nicht, dass besonders überzeugende Beispiele neuer Unternehmertätigkeiten häufig in größeren und erfolgreich geführten landwirtschaftlichen Betrieben entwickelt werden.

## Ansteckende Beispiele



Das Spektrum erfolgversprechender Unternehmertätigkeiten am Rande der Landwirtschaft wächst von Tag zu Tag. Die Erzeugung erneuerbarer Energien ist fast schon „Standard“. Auch die traditionelle Selbstvermarktung oder der Bauernhoftourismus werden inzwischen durch neuartige, auf Zielgruppen ausgerichtete Leistungen ergänzt. Diese reichen von Handwerkerangeboten über kommunale Dienstleistungen bis zur Kinder- und Seniorbetreuung.

Die breite Öffnung neuer Erwerbschancen macht zweierlei deutlich:

- der Markt für individuelle lokale oder regionale Leistungen wächst; die Globalisierung der Märkte und der Verlust lokaler Versorgungsstrukturen hat Spielraum für neue Angebote geschaffen;
- viele Haushalte verfügen über günstige Voraussetzungen und die notwendige Cleverness, um diese Lücken mit konkurrenzfähigen Angeboten zu füllen. Die Vielzahl kreativer Projekte zur Erschließung neuer Erwerbsfelder ist ein eindrucksvoller Beleg für eine unternehmerische Landwirtschaft.

In welchen Tätigkeitsbereichen landwirtschaftliche Haushalte am häufigsten eine selbständige Erwerbsquelle suchen, zeigt die Übersicht rechts.

Die Schritte zum Aufbau einer neuen unternehmerischen Tätigkeit sind nicht immer einfach. Oft sind sie von individuellen Voraussetzungen abhängig und deshalb nicht generell übertragbar. Das machen die 14 praktischen Beispiele erfolgreicher Diversifizierung deutlich, die auf den Seiten 18 bis 45 vorgestellt werden. Eher „kleine“ Projekte zur Einkommensergänzung sind ebenso dabei wie große Vorhaben, die dazu führen können, dass die Landwirtschaft nur noch eine „dienende Funktion“ für das neue Gewerbe übernimmt. Doch alle Projekte erhöhen letztlich Beschäftigung und Einkommen in den Dörfern, unterstützen den notwendigen Umbau der regionalen Wirtschaftsstruktur und damit die Zukunftsfähigkeit des ländlichen Raums.

Die Auswahl der Beispiele greift fünf Bereiche auf, in denen wachsende Entwicklungsspielräume für unternehmerische Angebote erkennbar sind (siehe S. 16/17).



*Produktion*

*Verarbeitung*

*Dienstleistungen*

*Handwerk*

*Vermarktung*

*Freie Berufe*

**Produktion von nicht landwirtschaftlichen Rohstoffen**

- Holz, Hackschnitzel, Pellets, Sägewerksprodukte
- Heil und Gewürzkräuter
- Grundstoffe für die chemische und pharmazeutische Industrie
- Fische, Aquakultur

**Handwerkliche Tätigkeiten**

- Be- und Verarbeitung von Holz, Herstellung von Rundholzprodukten
- Bau und Renovierung von Gebäuden
- Metallbau, Konstruktion
- Fahrzeugreparaturen
- Kunstgewerbe

**Produktion erneuerbarer Energien aus**

- Biomasse
- Sonnenenergie
- Wind und Wasserkraft
- Erdwärme

**Herstellung von Lebensmitteln aus pflanzlichen oder tierischen Rohstoffen**

- Brot, Backwaren
- Frischgemüse, Konserven
- Frischobst
- Fleisch, Wurst
- Milchprodukte, Käse
- Flüssigeiprodukte

**Herstellung von Wein, Spirituosen, Fruchtsaft, Speiseöl**

**Produktion von Verpackungsmaterial, Dämmstoffen oder anderen Erzeugnissen aus pflanzlichen Rohstoffen**

**Verarbeitung von Tierhaut zu Lederwaren**

**Herstellung von Tierfutter und Naturdünger**

**Verarbeitung / Recycling von Altmaterial**

**Dienstleistungen im Bereich**

- Erlebnis: Wandern mit Tieren, Maislabyrinth, Naturführer, Kutschfahrten, Streichelzoo, Golfplätze
- Lernen: Kräuterpädagogik, Kochkurse, Hofführungen
- Gastronomie: Bauernhofcafé, Partyservice, Catering
- Tourismus: Urlaub auf dem Bauernhof, Campingplatz

**Hauswirtschaftliche Dienstleistungen**

**Land- und forstwirtschaftliche Dienstleistungen**

- Kommunalarbeiten: Wegeunterhaltung, Pflege von Freizeitflächen, Landschafts- und Biotoppflege
- Waldarbeiten, Winterdienst, Golfplatzpflege
- Überbetriebl. Maschineneinsatz, Lohnunternehmen
- Kompostierung von Grün- und Siedlungsabfällen,
- Vermietung von Gärten,
- Pensionspferdehaltung, Betrieb einer Reithalle
- Gebäudevermietung

**Betriebliche Direktvermarktung über Hofladen, Bauernmärkte, Gastronomie, LEH etc.**

**Soziale Dienstleistungen**

- Pflege und Therapie: Tiergestützte Therapie
- Betreutes Wohnen, Lehrbetrieb für Menschen mit Behinderung
- Familien- und Kinderbetreuung, Seniorenprogramme
- Pädagogik: Kindergartenbauernhof, Angebote für Schullandheime

**Freiberufliche Tätigkeiten**

- Hausverwalter
- Berater, Buchhalter
- Vertreter, Makler
- Sachverständiger
- Kontrolleur
- Auditor

**Telearbeit**

**Betrieb eines nicht-landwirtschaftlichen Unternehmens**

- Ländliche Agentur, z. B. Post, Bestellhandel
- Dorfladen
- Transportdienste
- Schreibbüro

**Sonstige freiberufliche Tätigkeiten**

### *Erlebnisort Bauernhof*

Die Vielfalt an laufenden Tätigkeiten und Einrichtungen macht Bauernhöfe zu Orten des Entdeckens und Erlebens mit Angeboten, die sich vom Alltag unterscheiden.

Das können aufregende, abenteuerliche oder spaßige Vorhaben ebenso sein wie besonders erholsame oder angenehme Erfahrungen. Im Vordergrund stehen Erlebnis und Vergnügen, weniger ein bestimmter Lerninhalt oder die Wissensvermittlung. Auf einem Bauernhof können Menschen jeden Alters etwas Besonderes entdecken, immer mit Bezug zur Landwirtschaft: Das Maislabyrinth, Wandern mit Tieren, das Angebot von „Bauerngolf“, die Übernachtung im Heuhotel oder die Bewirtschaftung eines Selbsterntefeldes mit Maischwimmbad. Das Spektrum ist nahezu unbegrenzt.

**Beispiele 1, 2 / S. 18 – 21**

### *Lernort Bauernhof*

Ein großer Teil der Bevölkerung hat den direkten Kontakt zu Land und Landwirtschaft verloren. Die Verknüpfungen zwischen Mensch, Umwelt und Technik in der Produktion sind ebenso wenig bekannt wie die vielfältigen Gemeinwohlleistungen der Landwirtschaft.

Genau diese Informationen bietet der Bauernhof als Lernort. Auch wenn der Spaßfaktor nicht zu kurz kommt, steht doch die Vermittlung von Wissen im Vordergrund. Altersgerecht werden Lern- und Erfahrungsinhalte vermittelt. Das können Koch- und Backkurse ebenso sein wie Veranstaltungen zur gesunden Ernährung, Themen-Wanderungen oder Kräuterpädagogik. Im Trend liegt die Betreuung von Kindern, z. B. in Form eines Bauernhofkindergartens oder von Tageskursen für Schulklassen.

Das Mit-Erleben der Arbeit auf einem Hof und der Umgang mit Tieren und der Natur schaffen Verständnis für die Verantwortung der Landwirte; zugleich stärken sie aber auch die Verantwortung der Verbraucher für eine gesunde Ernährung und den verantwortungsvollen Umgang mit der Natur.

**Beispiele 3, 4, 5 / S. 22 – 27**

### *Versorgungsort Bauernhof*

Die Versorgung regionaler Haushalte mit Lebensmitteln vom Bauernhof ist uralte Praxis – leider mit dem Wachstum der Discounter an den Rand gedrängt. Die steigende Nachfrage nach regionalen Produkten bietet beträchtliche Entwicklungsspielräume. Regionale Kreisläufe verbinden die Vorteile von Frische und kurzen Transportwegen mit hoher Markttransparenz; zugleich erhöhen sie regionale Beschäftigung und Wertschöpfung.

Die Versorgungsleistung von landwirtschaftlichen Unternehmen geht inzwischen über die traditionelle Produktvermarktung weit hinaus. Intelligente Bestell- und Liefersysteme erreichen auch Haushalte mit eingeschränkter Mobilität. Das Angebot von Catering-Leistungen umfasst die gesamte Wertschöpfungskette vom Rohprodukt über die Verarbeitung bis zum Endkunden.

Im Landtourismus sind die Entwicklungschancen noch lange nicht ausgeschöpft. Werden die Angebote eng auf die Wünsche von Zielgruppen ausgerichtet, treffen sie auf einen wachsenden Markt. Voraussetzung sind allerdings hohe Qualität und „passende“ Zusatzleistungen. Großes Potenzial besteht in der Betreuung und Versorgung älterer Menschen – angefangen beim Angebot von seniorenge-rechten Wohnungen über betreutes Wohnen bis zur Übernahme einfacher Pflegeleistungen. Die Eingliederung von Beschäftigten mit Behinderungen in landwirtschaftliche Arbeiten folgt aktuellen gesellschaftlichen Forderungen. Schon fast „normal“ ist die Übernahme von Landschaftspflegeleistungen, Winterdienst oder hauswirtschaftlichen Serviceleistungen.

**Beispiele 6, 7, 8, 9, 10 / S. 28 – 37**



## *Innovationsort Bauernhof*

Landwirte sind „Tüftler“ – und gewohnt, ständig auf neue Herausforderungen zu reagieren. Dabei treten oft Begabungen zutage, die weit über den landwirtschaftlichen Bereich hinausgehen. Werden diese mit der Nachfrage von Kunden zusammengeführt, können neue Märkte entstehen.

Worum geht es? Besondere (berufliche) Begabungen und außergewöhnliche Ideen führen zu einem neuartigen Angebot, eventuell auch zur Gewinnung einer neuen Kundengruppe. Käseseminare auf dem Bauernhof verbinden die Verwertung von Milch mit Fachkenntnissen und besonderen Kommunikationskompetenzen. Das Angebot des Weinstock-Leasings schafft eine besonders intensive Kundenbindung mit der Möglichkeit, weitere Versorgungsleistungen anbieten zu können. Die Verbindung von landwirtschaftlichem Ambiente mit künstlerischem Talent und dem Angebot von Hotel-Dienstleistungen führt ganz neue Kundengruppen in den ländlichen Raum und schafft mehr Wertschöpfung durch neue Wertschätzung.

Oft finden sich neuartige unternehmerische Tätigkeiten im Handwerksbereich. Das reicht von der Spezialisierung aufwändiger Restaurationsarbeiten im Holzbereich über neue (land-)technische Lösungen bis zur Herstellung von Musikinstrumenten. Denn „nichts ist mächtiger als die Idee, deren Zeit gekommen ist“.

**Beispiele 11, 12 / S. 38 – 41**

## *Kooperationsort Bauernhof*

Kooperation im Rahmen einer neuen Unternehmertätigkeit geht über den Bereich der Maschinenringe und Lohnunternehmer weit hinaus. Heute kooperieren immer mehr Landwirte oder Gruppen von Landwirten auch mit Kunden außerhalb der Landwirtschaft. Sie bündeln dabei ihre spezifischen Potenziale und Kompetenzen, entwickeln eine neue Leistung und vermarkten diese. Ein Kerngedanke ist dabei, die Vorteile der Gemeinschaft möglichst allen Mitgliedern zugutekommen zu lassen.

Teilweise sind kooperative Angebote die Antwort auf Defizite im Vermarktungsbereich. Das betrifft z. B. den Betrieb einer eigenen Käserei oder eines kleinen gemeinsamen Schlachthofs mit Verarbeitung und Vermarktung der Schlachtprodukte. Auch die einzelbetriebliche Herstellung von Käse mit Hilfe einer mobilen Käserei eines Kooperationspartners zählt dazu.

Neue Beispiele finden sich vor allem im Bereich der Energieproduktion und Wärmeversorgung: Gemeinschaftlich betriebene Biogasanlagen speisen ihren Strom im Direktvertrieb nach Vorgaben des Energieversorgers ein; oder sie betreiben mit der Abwärme der Anlagen ein kommunales Nahwärmenetz.

**Beispiele 13, 14 / S. 42 – 45**



## Außergewöhnliches genießen beim Beckerwirt

Erlebnisbauernhof  
Kräuterführungen und Kochkurse  
Öko-Restaurant und Catering



25 Kühe und 23 ha Ackerbau – ein Betrieb in dieser Größe ist nur bedingt zukunftsfähig. Aber eine Aufgabe kam für die drei Geschwister der Familie Beck – Maria, Josef und Andrea – auch nicht in Frage. Über Jahre suchten sie deshalb nach einer Möglichkeit, sowohl die Landwirtschaft und damit die Gebäudesubstanz zu erhalten als auch ihren spezifischen beruflichen Interessen stärker nachgehen und neue Einkommensquellen erschließen zu können.

Auslöser war schließlich die Suche des Böhmfelder Schützenvereins nach Platz für einen neuen Schießstand; dafür war der ehemalige Heuboden gerade recht. Danach ging es Schlag auf Schlag: Nach dem Verkauf der Milchkühe zunächst der Umbau des Stalls in ein Bio-Restaurant, danach die Erweiterung um ein Hotel mit fünf komfortablen Gästezimmern. Die Leitung übernahmen die Beck-Töchter.

Gleichzeitig siedelte Josef Beck die Landwirtschaft an den Ortsrand aus, erweiterte den Ackerbau auf 140 ha, konzentrierte sich stärker auf die Bewirtschaftung seiner 45 ha Wald und stieg in das Angebot von Lohnarbeiten und die Getreidelagerung ein. Die Umstellung auf Ökolandbau erfolgte 2008. Mit dem Anbau alter Getreidearten wie Dinkel, Emmer, Einkorn oder Schwarzhafers sowie bestimmter Wildkräuter werden „außergewöhnliche“ Grundprodukte erzeugt, die im Restaurant begehrt sind. Für die Gastgeber spielt dabei eine wichtige Rolle, dass alle Gerichte drei Anforderungen erfüllen: Sie stammen aus der Region, entsprechend der Saison und alle Produkte werden nach Bio-Land-Richtlinien erzeugt.

Eine inzwischen umsatzstarke Ergänzung des Restaurantangebots sind Themenabende und Kurse der Beck-Tochter Andrea, die als Kräuterpädagogin von Mai bis Oktober Kräuterwanderungen, Kräuterkochkurse oder kulinarische Spaziergänge anbietet. Zutaten für Kräutergerichte sowie ausgewählte Spezialitäten werden auch direkt über das Restaurant verkauft. Fünf Säle unterschiedlicher Größe sind für Feiern bestens geeignet. Mit dem Einstieg ins Catering hat sich die Grundauslastung des Restaurants deutlich erhöht. Die Essen-Auslieferung erfolgt in Privathaushalte ebenso wie an lokale Firmen.

---

### „Natürlich speisen in Böhmfeld“

---

Andrea Ponschab

Die Lage des Restaurants zwischen Ingolstadt und Eichstätt ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Beckerwirt. Einmal die abwechslungsreiche Landschaft mit Trockenrasenhängen, die von Schafen beweidet werden; zum anderen die Nähe zu den Städten Ingolstadt und Eichstätt sowie die günstige Lage zur Autobahn A9 und der B 13. Überregional bekannte Wander- und Radwege ziehen zahlreiche Touristen in die Region: der Jakobsweg, die Römerstraße, der Kräuterweg sowie der Altmühl-Radweg.

Der nächste Entwicklungsschritt – der Bau zusätzlicher Gästezimmer und die Anlage von Parkmöglichkeiten – ist angedacht. Der verstärkte Einsatz von eigenem Getreide, Kartoffeln und Geflügelfleisch soll die Wertschöpfungskette verbreitern. Trotz des bereits hohen Qualitätsstandards setzen die Betreiber auch künftig mehr auf qualitatives Wachstum als auf reines Größenwachstum. „Qualität mit regionalen Produkten macht den Erfolg.“



### Entwicklungsverlauf

- 1981 – 88** Abschaffung Milchkühe, Stallumbau
- 1992 – 93** Aussiedlung der Landwirtschaft in eine Halle am Ortsrand, Bau Getreidelager, Flächenaufstockung
- 1994 – 96** Erweiterung Restaurant, Biergarten, Parkflächen
- 2002** Umbau altes Getreidelager zum Hotel
- ab 2005** Betriebsumstellung auf Ökolandbau, Lohnlagerung von Getreide, Erweiterung des Anbauprogramms; Umstellung des Restaurants auf „Bio“

### Beratung

- Fachberatungsangebote nutzen – insbesondere der ÄELF und Landratsämter, des Hotel- und Gaststättenverbandes, von Verbänden (z. B. Bioland), der Brauerei usw.
- ein persönlicher Berater (Coach) zahlt sich in der Regel aus, auch wenn er Geld kostet.

### Herausforderungen

- Gastronomische Angebote auf einem Bauernhof erfordern intensive Abstimmung mit vielen Behörden: Gesundheits- und Gewerbeamt, Landwirtschaftsamt, ÄELF, Bauamt, ...
- Marktchancen schwer abschätzbar, das Risiko von großen Investitionen ist deshalb nicht unerheblich.

### Hilfen

- Programm „Erhalt der Dorfwirtschaft“ als Startförderung zum Umbau des alten Stalls zum Gastzimmer
- frühere Ziel 5b-Förderung zum Ausbau der Hotelzimmer

### Unternehmensporträt

Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) mit drei gleichberechtigten Geschwistern.

#### Beschäftigte:

- 4 Familienmitglieder (2,5 AK)
- 3 Fremd-Arbeitskräfte (2,0 AK) für Küche, Büro, Hotel
- 10 Aushilfskräfte mit variabler Arbeitszeit

#### Gesamtinvestitionen in Restaurant und Hotel

ca. 370.000 Euro

#### Einkommensbeitrag

ca. 35 – 50 % der Haushaltseinkommen der drei Betreiber

[www.beckerwirt.de](http://www.beckerwirt.de)

### Tipps für Neueinsteiger

- Langsam und gesund wachsen zahlt sich aus
- Ausreichend Arbeitskapazität vorhalten
- Familiäre Unterstützung ist wichtig
- Erfolg am Markt verlangt hohe berufliche Professionalität und Flexibilität
- Ohne „Begeisterung“ führt keine neue Tätigkeit zur Erfüllung.

## Huckepack – Erntespaß für Jedermann

Erlebnisbauernhof  
Obst und Gemüse  
zum selbst Ernten  
Kochkurse



An 150 Tagen im Jahr besuchen rund 100.000 Kunden das „Huckepack“ in Erlangen. „Huckepack“ beschreibt ein 16 ha großes Gelände, auf dem sämtliche Obst- und Gemüsesorten von den Verbrauchern selbst geerntet werden können. Ein Hühnerstall mit 240 Legehennen, der sich ebenfalls auf dem Gelände befindet, versorgt die Verbraucher zusätzlich mit frischen Eiern – natürlich auch zum selbst „Ernten“. Das Huckepack ist zugleich ein großer Erlebnisbauernhof mit Maisschwimmbad, Strohpypamide und kleinem Tiergehege.

Dank überdachter Sitzbänke und zahlreicher Grillmöglichkeiten eignet es sich hervorragend für Familienausflüge. Folienhäuser mit einer Fläche von 7.500 m<sup>2</sup> machen es möglich, die Saison für Obst und Gemüse deutlich zu verlängern. Das Wetterrisiko wird stark reduziert und die Behandlung von Pilzkrankheiten kann häufig entfallen. Außerdem können die Früchte auch bei Regenwetter von den Kunden trocken geerntet werden.

Die Unwissenheit der Stadtmenschen über landwirtschaftliche Produktionsabläufe beunruhigten Claudia und Jürgen Niedermann seit Jahren. Sie ist Hauswirtschaftsmeisterin, er Landwirtschaftsmeister. Ausgestattet mit einer gewissen Leidenschaft für den Gemüseanbau und der Absicht, den landwirtschaftlichen Betrieb so zu entwickeln, dass er über Jahre weitergeführt werden kann, schufen die beiden vor zehn Jahren das „Huckepack“. Die Fläche liegt etwa 700 m von der Hofstelle entfernt, mit guter Anbindung nach Nürnberg und Fürth sowie an die Autobahn A3.

Schon früh übernahm Jürgen Niedermann den elterlichen Betrieb, weitete zunächst die Legehennenhaltung aus und begann damit Gemüse anzubauen. 1999 wagten die Niedermanns schließlich den ersten Versuch, ein Selbsterntefeld anzulegen. Dieser scheiterte jedoch kläglich, da rund 65 % der Ernte „geklaut“ wurde. Bis 2003 lebten die Niedermanns zunächst von den Einnahmen aus der Legehennenhaltung, dem Maisanbau sowie den Blumenfeldern. Dann starteten sie einen zweiten Versuch und legten ein 2,7 ha großes Selbsterntefeld an, diesmal mit festem Verkaufsstand und kontrolliertem Durchgang. Der Rest des Geländes wurde komplett umzäunt. Mit diesen Vorleistungen führte die Idee zum Erfolg. Das Erntefeld wurde über die Jahre hinweg kontinuierlich erweitert. Eine weitere Vergrößerung ist von der Flächenverfügbarkeit am Standort abhängig.

---

*„Uns liegt sehr viel daran, die Unwissenheit der Bevölkerung gegenüber der landwirtschaftlichen Rohstoffproduktion zu verringern“*

---

*Jürgen Niedermann*

Aufgrund der großen Nachfrage ist geplant, die Kunden künftig nicht nur über den Anbau von Obst und Gemüse, sondern auch über deren Verwertung zu informieren – im Rahmen von Kochkursen und Präsentationen in einer Schauküche.



### Entwicklungsverlauf

- 1996** Betriebsübergabe an die heutigen Bewirtschafter
- 1997** Kontinuierliche Ausweitung der Obst- und Gemüsebauflächen – bis heute; Anlage von Blumenfeldern zum Selbstschneiden; Gemüsefeld zum Selbsternten wird wegen zahlreicher Diebstähle wieder aufgegeben
- 2003** Anlage eines 2,7 ha großen abgetrennten Selbsterntefeldes mit Verkaufsstand und Lager
- 2004** Bau eines Hühnerstalls mit 240 Tieren am Erntefeld; Anlegen einer Spielwiese mit Maisschwimmbad, Strohpuppe, Ziegengehege und Grillplätzen
- 2006 ff** Erweiterung von Hühnerstall, Spielwiese und Anbauflächen
- 2010 ff** Erweiterung Verkaufsraum und Parkplätze; des Hagel- und Regenschutzes

### Beratung

- Besichtigung von Beispielsbetrieben, Besuch von Messen in ganz Europa; Fachberatung der Ämter für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten und des Bauernverbandes

### Herausforderungen

- Probleme bei der Genehmigung von baulichen Maßnahmen
- Flächenkonkurrenz erschwert Expansion am Standort.

### Hilfen

- Um den nötigen Spielraum für die Entwicklung der Selbsternte-Idee zu behalten, wurden Fördermittel – obwohl möglich – nicht beansprucht.

### Unternehmensporträt

Der landwirtschaftliche Betrieb wird als GbR und das Huckepack als Einzelunternehmen geführt. Die Gesellschafter sind Herr und Frau Niedermann.

#### Beschäftigte

- Insgesamt rund 50 (Teilzeit-)Beschäftigte, davon
- 3 Familienmitglieder (2,0 AK)
  - 1 Gärtnermeister und 1,5 AK für das Ladenmanagement
  - 26 Teilzeit-Verkäuferinnen mit maximal 50 Arbeitstagen im Jahr
  - 17 Saisonarbeitskräfte für maximal 6 Monate
  - 1 Erlebnisbäuerin nach Bedarf

#### Gesamtinvestitionen seit Ausbau des Obst- und Gemüseanbaus

ca. 950.000 Euro

#### Einkommensbeitrag

Der Betrieb liefert das Gesamteinkommen der Familie. Etwa 60 % steuert das Selbsterntefeld Huckepack bei, 20 % der Huckepackladen und ca. 10 % der Hofladen. Die übrigen 10 % stammen aus den Überschüssen der Spielwiese.

[www.huckepack-ernte.de](http://www.huckepack-ernte.de)

### Tipps für Neueinsteiger

- Hoher Investitionsbedarf erfordert ausreichendes Eigenkapital; Durchhaltevermögen
- Fachwissen im Obst- und Gemüsebau unerlässlich
- Kunden suchen vielfältiges Angebot
- (Ernte-)Verhalten der Kunden erfordert zum Teil hohe Akzeptanz und viel Geduld
- Nur Standort in Stadtnähe garantiert die nötige Kundenfrequenz
- Viel Werbung zu Beginn notwendig
- Keine Angst vor großen Kundenströmen
- Boden (und Klima) müssen sich für Gemüseanbau eignen, Bewässerungsmöglichkeit

## Bauernhof- kindergarten d'Heijucker

Kindergarten am Bauernhof  
Erlebnis- und Lernort  
spezielles pädagogisches Konzept



Kinder auf einem Bauernhof ist ganz alltäglich;  
doch ein Kindergarten? Ist das überhaupt erlaubt?

Seit September 2010 besuchen täglich rund 20 Kinder im Alter zwischen drei und sechs Jahren den ersten Bauernhof-Kindergarten im Allgäu. Neben dem normalen Kindergartenalltag kümmern sich die Kleinen auch um Hühner, Schafe, Hasen, Enten, Kühe, den Hund und die Katze auf dem Bauernhof Hartmann in Immenthal, Landkreis Ostallgäu. Im Garten pflanzen und ernten sie Obst und Gemüse. Dabei erleben und begreifen sie Natur und Tiere mit allen Sinnen. Die Kinder leben nicht nur ihren natürlichen Bewegungsdrang aus, sondern lernen durch selbstständiges Tun lebenswichtige Sachverhalte kennen. Das freie Spiel kommt dabei nicht zu kurz.

---

*„Kinder sollten mehr spielen als viele Kinder es heutzutage tun. Denn, wenn man genügend spielt, solange man klein ist, dann trägt man Schätze mit sich herum, aus denen man später sein ganzes Leben lang schöpfen kann.“*

---

Astrid Lindgren

Hinter der Idee, auf dem Bio-Betrieb einen Kindergarten zu gründen, stehen gleich drei Akteure: Lisa Hartmann, die Hauswirtschaft und Kinderpflege gelernt hat; Bernhard Hartmann, Nebenerwerbsbauer und im Hauptberuf Zimmermann, außerdem Tochter Regina, Heilpädagogin und Erzieherin. Regina und Lisa Hartmann arbeiteten zuvor in öffentlichen Kindergärten und mussten dort erleben, wie die formale Umsetzung des bayerischen Bildungs- und Erziehungsplans durch immer schulähnlichere Förderprogramme, den aus ihrer Sicht

notwendigen Raum für Naturerleben und selbstständige Aktivitäten der Kinder einengte.

Nach einer zweieinhalbjährigen Planungs-, Genehmigungs- und Umbauzeit eröffnete die Familie Hartmann 2010 ihren Kindergarten mit 26 Plätzen. Ziel ist es, den Kindern über die „reguläre“ Betreuung hinaus auch die Landwirtschaft wieder näher zu bringen. Nirgendwo lässt sich der Bezug zu Natur und Tieren besser erkennen und einüben wie auf einem Hof. Und auch Wertschätzung gegenüber Lebensmitteln, die in vielen Familien verloren gegangen ist, lässt sich hier von Kind an entwickeln.

Kaum war das Projekt bekannt, lagen die ersten Festanmeldungen auf dem Tisch. Die Monatsbeiträge pro Kind liegen nur leicht über dem Niveau der umliegenden Gemeinde-Kindergärten; dafür ist die Betreuung der Kinder jedoch intensiver – nur 8 Kinder je Betreuerin. In Eigenarbeit und ohne staatliche Zuschüsse baute Bernhard Hartmann ehemalige Betriebsräume kindergartengerecht um, richtete Garderoben und Sanitäreinrichtungen sowie Büro und Personalräume ein.

Das Projekt fand eine starke Resonanz in Öffentlichkeit und Politik: Bereits neun Monate nach der Eröffnung wurde der Kindergarten mit dem Innovationspreis der bayerischen Land- und Forstwirtschaft ausgezeichnet. Mit der Einrichtung des Kindergartens haben sich Regina, Patricia und Lisa Hartmann „ihren“ Arbeitsplatz vor Ort geschaffen, der exakt ihren beruflichen Qualifikationen entspricht – ohne Chef und tägliches Pendeln. Das erleichtert zugleich die Weiterführung der Landwirtschaft und schafft Unabhängigkeit.



### Entwicklungsverlauf

- 2006** Erste Idee zur Eröffnung eines Bauernhofkindergartens
- 2008** Besuch von Fachtagungen, Kontakte zum Jugendamt
- 2009** Umbau des ehemaligen Kuhstalls, Anlage eines Gartens
- 2010** Gründung des „Bauernhofkindergarten d’Heijucker gGmbH“, Eröffnung

### Beratung

- Aufgrund des Pilotcharakters waren nur wenige Beratungsmöglichkeiten nutzbar; intensive fachliche Betreuung durch das Zentrum für Neurowissenschaften und Lernen in Ulm; Unterstützung durch den Bayerischen Bauernverband bei Fragen zur Rechtsform, zu Steuern, Arbeitsverträgen usw.

### Herausforderungen

- Trotz staatlicher Zuschüsse, der Beiträge der Eltern und deren Wohnsitzgemeinden musste anfänglich etwa ein Viertel der Gesamtkosten durch Spenden gedeckt werden
- Alle für Kindergärten verbindlichen Auflagen des Jugend-, Bau-, Gesundheits- und Veterinärämtes gelten auch für einen Bauernhof
- Befürchtungen der Gemeinden, ihre Kindergärten nicht mehr voll belegen zu können.

### Tipps für Neueinsteiger

- Landwirte müssen berücksichtigen, dass ein Kindergarten auf dem Hof betriebliche Tätigkeiten beträchtlich einschränken kann.
- Professionelle berufliche Qualifizierung im Bereich Erzieherin ist zwingend.
- Gemeindeübergreifendes Einzugsgebiet vorsehen, um die Auslastung lokaler Einrichtungen nicht zu gefährden.



### Unternehmensporträt

Landwirtschaftlicher Betrieb als Einzelunternehmen; Bauernhofkindergarten als gemeinnützige GmbH; Gesellschafter sind Regina, Patricia und Bernhard Hartmann.

#### Beschäftigte

Insgesamt 2,6 Familien-Arbeitskräfte, davon Regina Hartmann als Leiterin in Vollzeit, Mutter Lisa und Tochter Patricia mit zusammen 1,5 Stellen sowie Herr Hartmann mit 0,1 AK für die laufenden Hausmeistertätigkeiten.

#### Gesamtinvestitionen seit 2009

ca. 150.000 Euro

#### Einkommensbeitrag

Die Entlohnung der Leiterin und Betreuerinnen ist an die Tarife für vergleichbare Tätigkeiten in öffentlichen Kindergärten angelehnt; die Hausmeistertätigkeiten werden nach Stundensätzen abgerechnet. Die Töchter Regina und Patricia beziehen ihr Einkommen ausschließlich, Mutter Lisa zu etwa zwei Drittel aus dem Kindergarten. Die nebenberuflich geführte Mutterkuhhaltung ist zwar rentabel, ihr Einkommensbeitrag jedoch begrenzt.

## Brothof Weiß

Direktvermarktung  
Erlebnis-Backen  
Seminare rund ums Brot



Jeden Freitag zwischen 11 und 18 Uhr besuchen über 150 Menschen den Brothof Weiß in Höfstetten bei Ansbach. Grund ist der Verkauf von ofenfrischem Brot verschiedener Größe aus eigenem Getreide. Frau Weiß managt das wöchentliche Brotbacken und den Verkauf zusammen mit drei Mitarbeiterinnen. Pro Verkaufstag gehen mehr als 300 Brote über die Theke.

Die Landwirtschaft der Familie Weiß wird seit Jahren nebenberuflich geführt. Im Anbau dominiert Getreide, darunter auch Urgetreidesorten wie Dinkel und Champagnerroggen. Die Verwertung dieser besonderen Getreidearten sowie die lange Reifezeit des Natursauerteiges von über 20 Stunden machen das Brot zu etwas Einzigartigem. Es hat nicht nur einen unvergleichlichen Geschmack, sondern ist auch sehr bekömmlich und lange haltbar. Einige Brotsorten wie z. B. der Urfranke, die Dinkelsonne, das Fitnessbrot und der Steinofenfladen werden ganzjährig angeboten. Saisonale Spezialitäten ergänzen das Sortiment.

Nach der Betriebsübernahme im Jahr 1985 suchte die junge Familie Weiß einen Weg, um den kleinen Milchviehbetrieb nicht nur weiterzuführen, sondern auch rentabel gestalten zu können. Während Herr Weiß die Geschäfte eines Verbandes führt, suchte Frau Weiß einen Weg, die Betreuung der drei Töchter mit ihren beruflichen Erfahrungen zu verbinden. Dafür kam eigentlich nur eine selbständige Tätigkeit in Frage. Frau Weiß hat zunächst Köchin gelernt und dann den Meistertitel in Hauswirtschaft erworben. Insoweit war eine Tätigkeit im Lebensmittelbereich vorbestimmt. Dass sie sich auf Brotbacken festlegte, ist auch eine Folge zahlreicher Seminare.

Der Einstieg ins neue Geschäft setzte zunächst die grundlegende Vereinfachung des landwirtschaftlichen Betriebes voraus: Verkauf der Kühe, Ackerbau mit überbetrieblichen Hilfen. Heute arbeiten allein der Ehemann und zwei Altenteiler in der Landwirtschaft – und Frau Weiß kann sich auf Backen, Brotverkauf und die Durchführung von Backseminaren konzentrieren.

Zu einem „Renner“ hat sich das „Erlebnisbacken“ entwickelt. Ein Kurs dauert ca. 4 Stunden, in denen die jeweils 10 bis 20 Personen den Entstehungsprozess von handgefertigtem Brot erleben. Jeder knetet, formt und backt sein eigenes Brot. Die Sauerteigführung mit Rezeptur wird ausführlich erläutert. Anschließend wird der frisch zubereitete Hitzbloomt gemeinsam gegessen. Noch relativ neu ist das Angebot einer „BrotZeitReise“ gemäß dem Motto „französisch verwurzelt, urfränkisch aufgetischt“. Erläuterungen zu der über 6.000 Jahre alten Geschichte unseres heutigen Brotes werden mit einer Verkostung unterschiedlicher Brotsorten und kulinarischen Köstlichkeiten aus der Region verbunden. Zum Abschluss der Zeitreise wird das Urfrankenmärchen erzählt.

---

*„Brot ist ein Kulturgut,  
das Aufmerksamkeit verdient“*

---

*Erika Weiß*

Dabei legt Frau Weiß großen Wert auf eine enge Verbindung von Genuss und Ambiente – was in ihrem schön hergerichteten Dreiseithof leicht gelingt. Aufgrund der Nähe zur Stadt Ansbach könnten wöchentlich wesentlich mehr Brote verkauft werden. Künftig soll der Schwerpunkt jedoch stärker auf den Kursangeboten liegen.



### Entwicklungsverlauf

- 1992** Nutzung eines Wirtschaftsraumes zum Brotbacken, Brotverkauf auf dem Bauernmarkt
- 1996** Umbau des ehemaligen Schweinestalls zu einem Lager- und Backraum; Verkauf der Milchkühe, Umstellung auf Bullenmast
- 1998** Einrichtung eines kleinen Verkaufsraums; Brotverkauf nur noch freitags ab Hof; Entwicklung eines Logo „Brothof Weiß“
- 2000** Einstellung einer Mitarbeiterin; Kontinuierliche Ausweitung des Umsatzes
- 2010** Aufgabe der Bullenmast, Umbau des Stalls zu Back-, Lager-, Verkaufs- und Bewirtschaftungsräumen
- 2011** Erweiterung des Brotsortiments; Personalaufstockung auf drei Mitarbeiterinnen; Kursangebote: Erlebnisbacken, BrotZeitReise, Lernort Bauernhof

### Beratung

- Besuch von Fachkursen zur Direktvermarktung
- Beratung durch AELF

### Herausforderungen

- Marktchancen zunächst unklar
- Befürchtung von Arbeitszeit-Konflikten zwischen Landwirtschaft und Brothof
- Geeignete Arbeitskräfte zu finden war nicht einfach

### Hilfen

- Starthilfe in Höhe von 16.000 Euro aus dem Diversifizierungsprogramm

### Unternehmensporträt

Der Brothof wird als gewerbliches Einzelunternehmen geführt.

#### Beschäftigte:

- 1 Betriebsleiterin (0,5 AK)
- 3 Teilzeit-Mitarbeiterinnen (400 Euro-Kräfte)

Die Töchter und der Ehemann von Frau Weiß übernehmen im Umfang von 0,10 AK verschiedenste Werbe- und Büroarbeiten.

#### Gesamtinvestitionen seit Beginn

ca. 120.000 Euro

#### Jahresumsatz (ohne Landwirtschaft)

ca. 60.000 bis 70.000 Euro

#### Beitrag zum Gesamteinkommen

ca. 20 %

[www.brothof-weiss.de](http://www.brothof-weiss.de)

### Tipps für Neueinsteiger

- Vor dem Einstieg intensiv informieren und qualifizieren
- Eine Tätigkeit wählen, die zum Betrieb passt und auch längerfristig Spaß macht
- Bei unsicheren Märkten klein beginnen und langsam wachsen, Durchhaltevermögen

## Lernort Bio-Bauernhof May

Programm „Erlebnis Bauernhof“  
Direktvermarktung  
kreative Pädagogik



Der Demonstrationsbetrieb für ökologischen Landbau der Familie May in Junkershausen im Kreis Rhön-Grabfeld bietet neben Marktfruchtbau, vielen Schweinen und einem Hofladen auch Lernangebote für Schülergruppen und Erwachsene.

Der Betriebsleiter, Betriebswirt und Landwirtschaftsmeister, bewirtschaftet mit seiner Frau und zwei Teilzeitkräften 70 ha Acker, 4 ha Grünland und 2 ha Wald – einschließlich Direktvermarktung. Täglich sind 50 Zuchtschweine, 120 Mastschweine und einige „Hoftiere“ zu versorgen. Der Schweinestall ist aus Holz gebaut, mit natürlicher Isolation und einem Grasdach – ein Pilotprojekt, das schon viel Neugier geweckt hat, auch aufgrund seines außerordentlich niedrigen Energieverbrauchs.

### *„Mit den Augen der Gäste den eigenen Hof anschauen“*

*Dietmar May*

Seit der Grenzöffnung im Jahr 1989 liegt der Betrieb im „Herzen Deutschlands“, gut über die A71 Erfurt-Schweinfurt erreichbar. Im Umkreis existiert ausreichend Nachfrage für die eigenen Ökoprodukte. Weil das Wachstum in der Landwirtschaft aufgrund knapper Flächen begrenzt war, entschied sich Familie May schon vor 20 Jahren für eine ganz andere Strategie: Umstellung des Hofes auf ökologische Wirtschaftsweise und Gestaltung des Betriebes zu einem „Lernort Bauernhof“ mit Informations- und Bildungsangebot für eine breite Zielgruppe. Anlass war der Eindruck einer zunehmenden Unwissenheit vieler Verbraucher über Abläufe in der praktischen Landwirtschaft, Herstellung und Qualität ihrer Nahrung und letztlich den Wert von „Lebens“-Mitteln.

Dabei entwickelte der Betriebsleiter und „Hobby-Lehrer“ eine individuelle Vermittlungsmethode, um seinen Teilnehmern wie Schülern, Grund- und Mittelschullehrern, Lebensmittelverkäufern, Senioren und landwirtschaftlichen Berufskollegen etwas fürs Leben zu vermitteln.

Derzeit besucht im Schnitt eine Schulklasse pro Woche den Biohof. Aufgrund der Kooperation mit dem Schullandheim Rappershausen kommen manchmal auch mehrere Klassen gleichzeitig mit bis zu 60 Schülerinnen und Schülern. Das Programm dauert jeweils knapp einen halben Tag, an dem die Kinder auch gepflegt werden. So lernen sie regionale Biokost authentisch kennen – und dem Betrieb entsteht zusätzliche Wertschöpfung. Die Versorgung übernimmt Frau May zusammen mit einer Haushaltshilfe. Das fachliche Programm gestaltet der Betriebsleiter. Die Lernangebote finden teilweise auf dem umgebauten früheren Heuboden statt, teilweise in einem Schulgarten. Die Modul Inhalte werden dem Alter der Teilnehmer angepasst: Erläuterung grundlegender Zusammenhänge in der ökologischen Schweinehaltung, mit Anfassen der Tiere; Herkunft und Qualität der Futtermittel, Stallbau und Technik. Bei einer Flurfahrt mit Schlepper und Anhänger erläutert der Bauer wichtige Aspekte des Ackerbaus.

Die jahrelangen Erfahrungen mit Lerngruppen haben gezeigt, dass die Teilnehmer gerne eine aktive Rolle spielen möchten. Deshalb finden heute auch häufiger praktische Arbeitseinsätze statt – anstelle langer Vorträge. Kleine Theaterspiele und Schülervorlesungen werden inszeniert, um zuvor erhaltene Informationen ins tägliche Leben zu übertragen. Die sozial pädagogische Begabung und Überzeugungskraft des Betriebsleiters sind dabei wichtige Voraussetzungen für den Lernerfolg.



### Entwicklungsverlauf

- 1988** Beginn der Direktvermarktung, erste Umbauten
- 1989** Betriebsübernahme der heutigen Bewirtschafter, Umstellung auf Öko-Landbau
- 1993** Kooperation mit Schullandheim, erste Schulklassen auf dem Hof
- 2003 ff** Installation von Photovoltaik-Anlagen; Stallneubau (die jährliche Energieerzeugung entspricht dem Energieverbrauch pro Jahr)

### Beratung

- Eigene Information und Beratung erfolgte durch Austausch mit Verbrauchern, Lehrern, Lebensberatern und Trainern.

### Herausforderungen

- Programm „Erlebnis Bauernhof“ in Bayern nur in der 3. und 4. Klasse umsetzbar
- Honorar für eine Halbtagesveranstaltung (170 Euro/Schulklasse) wird nur für bayerische Schulklassen gezahlt; Lage des Hofes an der Landesgrenze zu Thüringen deshalb von Nachteil
- Projekt ist kaum wirtschaftlich; zeitlicher Einsatz und notwendige Fremdkräfte werden zu gering entlohnt.

### Hilfen

- Finanzielle Starthilfen standen 1993 nicht zur Verfügung.

Das Konzept „Lernort Bauernhof“ ist inzwischen so bekannt, dass Familie May deutlich mehr Schulklassen aufnehmen könnte. Ein Engpass ist jedoch die personelle Besetzung, die aufgrund fehlender finanzieller Mittel nicht erhöht werden kann. Mit ausreichender öffentlicher Finanzhilfe wären die Mays sogar bereit, einen Seminarbauernhof mit Unterkünften auf dem Hof einzurichten.

### Unternehmensporträt

**Gesamtinvestitionen für das Projekt seit 1989**  
ca. 50.000 Euro

**Jahresumsatz (ohne Landwirtschaft)**  
ca. 6.000 bis 8.000 Euro,  
hinzu kommen ca. 12.000 Euro aus den Verkäufen im Hofladen.

**Beitrag zum Gesamteinkommen**  
Beide Bereiche tragen etwa 6 % zum Haushaltseinkommen bei.

[www.biohof-may.de](http://www.biohof-may.de)

### Tipps für Neueinsteiger

- Nur etwas Neues beginnen, wenn man voll vom Erfolg überzeugt ist
- Hohes Durchhaltevermögen erforderlich
- Netzwerke aufbauen

## Service-Wohnen Brauneis

Versorgungsleistungen  
im sozialen Bereich  
Betreuung von Senioren  
auf dem Bauernhof



Senioren helfen bei der Versorgung des Rotwilds mit und genießen ihren Lebensabend auf dem Land. Eigentlich ist die Versorgung der Tiere „Chefsache“ auf dem Nebenerwerbsbetrieb der Familie Brauneis in Simbach am Inn. Alfred Brauneis, gelernter Metzger, verdient sein Geld inzwischen als Lkw-Fahrer. Dabei bleibt ihm ausreichend Zeit für die kleine Landwirtschaft. Oft unterstützen ihn dabei bis zu 12 Senioren, die noch rüstig sind und den Kontakt zur Natur genießen.

Die Einzellage des Betriebes inmitten von Wiesen und Wäldern, und doch nur 3,5 km von Simbach am Inn entfernt, ist für das Vorhaben des Service-Wohnens wie geschaffen. Deshalb stieg Familie Brauneis auch 1998 bereits in diesen Markt ein, noch bevor die Diskussion um Betreuung und Pflege der älteren Generation so richtig einsetzte.

---

*„Wozu sind wir auf der Welt? Die Antwort ist ganz einfach: Unsere Aufgabe ist es, diese Welt mit unserer Person ein wenig heller, wärmer und menschlicher zu machen.“*

---

*Johanna Brauneis*

Frau Brauneis wuchs in einem Viergenerationen-Haushalt auf und lernte so von klein auf grundlegende Handgriffe in der Pflege älterer Menschen kennen. 1996 übernahm sie den elterlichen Betrieb mit 18 Milchkühen und stand vor einer schweren Entscheidung: Einerseits sollte der Hof erhalten werden und einen Einkommensbeitrag liefern; andererseits beanspruchte die Betreuung ihrer Tochter, die an einer schweren Behinderung leidet, viel Zeit. Die Lösung fand die Familie im Verkauf der Kühe und dem Umbau der Stallgebäude zu 13 Apartments für das noch junge Angebot

„Service-Wohnen auf dem Bauernhof“. Dahinter verbirgt sich ein Wohn- und Lebenskonzept für Menschen jeden Alters, auch für Personen mit Behinderungen. Sie können so lange es ihnen möglich ist ihr Leben selbst gestalten, wissen jedoch stets die Hilfe der Familie im Hintergrund. Aktuell leben 12 Personen im Alter von 55 bis 92 Jahren in Apartments unterschiedlicher Größe von 25 bis 58 m<sup>2</sup>. Ein „Reserve-Apartment“ wird als Urlaubszimmer (z. B. für Besucher) genutzt.

Die Bewohner können im Bedarfsfall vielfältige Serviceleistungen in Anspruch nehmen: Komplette Versorgung, persönliche Betreuung, etwa bei Arzt- oder Behördenbesuchen, Wäschepflege, Wohnungsreinigung usw. Diesen Aufgaben widmet sich Johanna Brauneis, eine gelernte Hauswirtschaftsmeisterin, zusammen mit Aushilfskräften. Da die Bewohner so lange als möglich alltägliche Arbeiten selbst übernehmen möchten, ist der Arbeitsanfall für Frau Brauneis im Durchschnitt überschaubar.

Die Bewohner empfinden die kleine Gruppengröße als sehr angenehm. Sie erlaubt ein familiäres Zusammenleben, wenngleich sich jeder jederzeit in seine eigene Wohnung zurückziehen kann. Da individuelle Hilfsangebote vorgehalten werden, ist es den meisten Senioren auch in hohem Alter noch möglich, zumindest Teile der Lebenshaltung selbst zu organisieren.

Obwohl die Nachfrage nach dieser besonderen Wohnform sehr groß ist, plant die Familie keine bauliche Erweiterung. Dann müssten Fremdarbeitskräfte fest angestellt werden und vielleicht ginge der Vorteil einer überschaubaren Wohngemeinschaft mit engen persönlichen Kontakten verloren. Die Pläne sehen stattdessen vor, künftig mehr Tiere selbst zu schlachten, zu verarbeiten und das Fleisch und



### Entwicklungsverlauf

- 1996** Hofübernahme mit 18 Milchkühen
- 1997** Verkauf der Kühe, Umstellung auf extensive Tierhaltung; Umbau des Kuhstalls, Einrichtung erster Service-Wohnungen
- 2001** Ausbau von vier weiteren Wohnungen im Dachgeschoss des Haupthauses
- 2007** Einrichtung einer EU-Schlachtstätte für Farmwild, Schafe und Milchkälber
- 2013** Ausweitung des Tierbestands und der Direktverwertung

### Beratung

- Neuartiges Pilotprojekt: wenig Erfahrungen und fachliche Hilfen der Ämter

### Herausforderungen

- Bauliche Probleme im Außenbereich (Abwasser, Kanalisation, Wasserversorgung)
- Umbau des Stalles schwieriger als erwartet
- Heimmindestbauverordnung muss eingehalten werden

### Hilfen

- 150.000 Euro Investitionszuschuss aus dem Ziel 5b-Programm als Starthilfe

die Wurst, ebenso wie eigene Eier, Obst oder Salat in der Wohngemeinschaft zu verwerten. Schlacht- und Lagerräume sind dafür vorhanden. So könnten die Bewohner noch umfassender mit frischen Produkten versorgt werden und der landwirtschaftliche Betrieb zugleich etwas mehr Wertschöpfung abwerfen.

### Unternehmensporträt

Einzelunternehmen der Betriebsinhaberin

#### Beschäftigte

- 3 Beschäftigte  
davon Frau Brauneis in Vollzeit und zwei Aushilfen (zusammen 0,5 AK) für Hauspflege und laufenden Service
- Für Spezialaufgaben in Haus und Pflege werden unter Vermittlung des Hauswirtschaftlichen Fachservices selbständige Kräfte bedarfsorientiert eingesetzt; medizinische Pflegeleistungen übernehmen ambulante Dienstleister.

#### Gesamtinvestitionen seit 1997

ca. 500.000 Euro  
(einschließlich Förderung)

#### Beitrag zum Gesamteinkommen

Die Überschüsse aus dem Service-Wohnen bilden die Haupteinkommensquelle der Familie.

[www.service-wohnen-brauneis.de](http://www.service-wohnen-brauneis.de)

### Tipps für Neueinsteiger

- Bereitschaft zu großem Engagement, etwas Neues wagen wollen
- Umgang mit Menschen muss Freude bereiten, Freundlichkeit, persönliche Offenheit, Servicebereitschaft
- Wirtschaftlichkeit nicht aus den Augen verlieren/langsam wachsen
- Ausreichende finanzielle Rücklagen bilden.

## Menschen mit Behinderung am Fendsbacher Hof

Soziale Landwirtschaft:  
Beschäftigungsmöglichkeiten für  
betreuungsbedürftige Menschen



Zusammen mit einem Techniker, einem Landwirtschaftsmeister und einem weiteren Betreuer bewirtschaften aktuell 9 Menschen mit Behinderung rund 170 ha LF, versorgen 150 Ochsener, 300 Legehennen und 600 Weidegänse. Aus dem eigenen Wald produzieren sie jährlich 300 Ster ofenfertiges Brennholz. Nicht zu vergessen sind die saisonalen Aufgaben wie die Beikrautregulierung im ökologischen Ackerbau, das Sortieren und Absacken von Kartoffeln sowie die allgemeinen Hofarbeiten – eben alle Aufgaben, die auf einem größeren Bio-Betrieb anfallen.

Der Fendsbacher Hof in Pastetten im Landkreis Erding wird bereits seit Jahrzehnten zur Betreuung von Menschen mit Behinderungen genutzt. Ursprünglich eigens für diesen Zweck eingerichtet ist er heute ein gelungenes Beispiel für die Integration von betreuten Menschen in verantwortungsvolle Arbeitsabläufe.

Die arrondierte Lage im Außenbereich erleichtert nicht nur die Bewirtschaftung, sondern auch die Betreuung, weil die Felder z. B. weitgehend zu Fuß erreichbar sind. Der Hof bietet neben individuell gestaltbaren Beschäftigungsmöglichkeiten in der Landwirtschaft auch vielfältige pädagogische, psychologische und medizinische Hilfen an. Bei den Betreuten besonders beliebt ist die Reittherapie.

Der Fendsbacher Hof gehört zum Betreuungszentrum Steinhöring. Träger ist die Katholische Jugendfürsorge der Erzdiözese München und Freising e.V. Neben der Landwirtschaft befinden sich auf dem Hof noch eine Gärtnerei, ein Holzverarbeitender Betrieb sowie eine Montage- und Packstation für Industriegüter. Insgesamt sind etwa 90 Menschen mit Behinderung angestellt – überwiegend ganztags. Der Hof bietet den Betreuten nicht

nur einen Arbeitsplatz sondern auch Wohnmöglichkeiten, die nach Erreichen des Rentenalters weiter genutzt werden können, deshalb leben aktuell auch etwa 30 Senioren hier.

Der Hofladen lockt täglich zahlreiche Kunden aus der näheren Umgebung an. Über den Verkauf der eigenen Produkte hinaus fördern regelmäßige Hoffeste, Messfeiern oder die Außenwohngruppen in den umliegenden Ortschaften den Kontakt zur Öffentlichkeit.

---

*„Wir setzen uns für einen verantwortlichen und nachhaltigen Umgang mit den Ressourcen der Schöpfung ein.“*

---

*Motto des Betreuungszentrums Steinhöring*

Geplant ist, den „grünen Bereich“ – Landwirtschaft und Gärtnerei – zu erweitern, da eine wachsende Zahl betreuter Personen dort eine Beschäftigung sucht. So könnte zugleich die Direktvermarktung ausgeweitet und der Hof mit seinen Bewohnern weitgehend autark versorgt werden. Langfristig wird angestrebt, mehr Menschen aufzunehmen und eine wachsende Zahl von Betreuten in den ersten Arbeitsmarkt vermitteln zu können. Dazu wird es notwendig sein, die Vielfalt der Arbeitsplatzzangebote zu erweitern.



### Entwicklungsverlauf

- 1986** Umstellung von Milchkühhaltung auf Ochsenmast
- 1992** Gründung des Fördervereins Fendsbacher Hof e.V.
- 1995** Umstellung auf ökologische Wirtschaftsweise;  
Pacht eines Nachbarbetriebes
- 2002–06** Einrichtung einer Reittherapie, Bau eines Reitstalls
- 2008 ff** Bau eines Gewächshauses; kontinuierlicher Ausbau von Werkstätten  
und Wohnmöglichkeiten auf dem Hof
- 2012** Neubau Mastochsenstall für 150 Plätze als offener Tieflaufstall

### Herausforderungen

- Sozialer Auftrag steht im Vordergrund, gleichzeitig ist wirtschaftliche Betriebsführung erforderlich
- Hoher bürokratischer Aufwand (ISO-Zertifizierung in Werkstätten, Bio-Richtlinien, Brandschutz, Heimaufsicht im Wohnbereich usw. – erhöhtes Schutzbedürfnis von Menschen mit Behinderung)
- Langwierige Entscheidungsprozesse bei Projekten mit Verwendung öffentlicher Mittel

### Unternehmensporträt

Eingetragener Verein (Einrichtung der Katholischen Jugendfürsorge der Erzdiözese München und Freising e.V.)

#### Beschäftigte:

- 90 Menschen mit Behinderung, davon 9 in der Landwirtschaft
- 20 Mitarbeiter für Gruppenleitung und Betreuung, Sozialdienst, Verkauf und Verwaltung
- 2 Helfer aus dem Freiwilligendienst (FÖJ)

[www.kjf-muenchen.de](http://www.kjf-muenchen.de)

### Tipps für Neueinsteiger

- Hofstelle muss baulich und organisatorisch so gestaltet werden können, dass Menschen mit Behinderungen dort arbeiten können; zuvor möglichst viele Erfahrungen sammeln
- Soziale Grundeinstellung und Akzeptanz von Behinderungen ist notwendig; wirtschaftliche Aspekte sollten nicht an erster Stelle stehen
- Langfristige Orientierung erforderlich, kurzfristige Veränderungen schaffen Verunsicherung.

## Schmidt Kommunal- dienstleistungen

Kommunalarbeiten und  
Grünpflege, Landschaftspflege  
und Forstarbeiten



Die Leidenschaft zur Gartenarbeit hat Frau Schmidt nie verlassen. Gerne hätte sie nach der Schule Gärtnerin gelernt, doch die Metzgerei ihrer Eltern lenkte sie zunächst in eine andere Richtung. Erst nachdem die Kinder selbstständig geworden waren, qualifizierte sie sich im zweiten Anlauf als Gartenbäuerin. Zusammen mit ihrem Mann, der als Agrarbetriebswirt in Treuchtlingen einen landwirtschaftlichen Haupterwerbsbetrieb führt, gründete sie ein Unternehmen zur Übernahme kommunaler Dienstleistungen. Auslöser dafür war eine Anfrage des regionalen Landschaftspflegeverbandes zur Übernahme verschiedener Pflegearbeiten.

Der landwirtschaftliche Betrieb liegt abseits der Stadt – ein großer Vorteil für den Ausbau des Dienstleistungsgewerbes. Einmal wird dadurch die Grüngutentsorgung erleichtert; zum anderen sind betriebliche Erweiterungen problemlos möglich. Auch der Treuchtlinger Bauhof, mit dem die Schmidts eng zusammenarbeiten, ist nur 3,5 km entfernt.

### „Arbeiten im grünen Bereich“

Alexandra Schmidt

Die Landwirtschaft wurde so angepasst, dass es im Sommer zu keinen Konflikten mit den Kommunalarbeiten kommt. 67 ha Land, 750 Mastschweine in einem Außenklimastall sowie 40 Mastbullen lassen sich relativ einfach organisieren. In der Kombination mit den Landschaftspflegearbeiten, die einen wachsenden Anteil zum Haushaltseinkommen beisteuern, bietet der Betrieb gute Perspektiven. Die Übergabe des gesamten Unternehmens an Tochter Alexandra, die einen Bachelorabschluss in Landwirtschaft erworben hat, ist deshalb längst vereinbart.

Aktuell übernehmen die Schmidts die Pflegearbeiten im Freibad und an der Kriegsgräberstätte Treuchtlingen, in zwei Ortsteilen, außerdem Aushilfsarbeiten in der Stadtgärtnerei. Hinzu kommen Arbeiten wie das Mähen von Feuchtwiesen mit Grüngutentsorgung, Hecken schneiden usw. für den Landschaftspflegeverband. Wenn Zeit ist, werden zudem Rücke- und Pflegearbeiten im staatlichen und städtischen Forst übernommen.

Die wachsende Zahl von Aufträgen hat dazu geführt, dass die Arbeitskapazität der Familie knapp geworden ist. Ohne die Einstellung von Lohnarbeitskräften stößt eine weitere Ausdehnung des Dienstleistungsangebots an Grenzen. Dieser Schritt ist allerdings schwieriger als erwartet. Denn die Arbeit fällt in der Landschaftspflege typischerweise saisonal an, Dauerarbeitskräfte sind deshalb kaum auszulasten. Zudem werden Pflegearbeiten mit der Hand erfahrungsgemäß eher ungern übernommen. In die weitere Entwicklung des Unternehmens ist deshalb auch die Organisation des landwirtschaftlichen Betriebes einzubeziehen. Darüber soll zu gegebener Zeit Tochter Alexandra mitentscheiden.



### Entwicklungsverlauf

- 1991** Einstieg: erste Mäharbeiten, Grüngutentsorgung, Hecken schneiden, Entbuschungen usw. – zunächst als landwirtschaftliche Nebentätigkeit
- 1996** Erste Maschineninvestitionen für Kommunalarbeiten – zunächst noch in Kooperation mit einem anderen Landwirt (Maschinen-GbR); Ausweitung und Professionalisierung der Pflegeaufträge
- 2004** Auflösung der Maschinen-GbR, Einstellung einer Teilzeitkraft, Spezialisierung auf Flächenpflege und Waldarbeiten in der Rechtsform eines gewerblichen Einzelunternehmens
- 2005** Weitere Investitionen: Rasenmähertraktor, Rückekran und -wagen usw.
- 2012** Übernahme von Pflegearbeiten für die Treuchtlinger Stadtgärtnerei

### Beratung

- Einstiegsberatung durch die damalige Ziel 5b-Stelle beim AELF

### Herausforderungen

- Arbeitsspitzen im Kommunalbereich und in der Landwirtschaft fallen teilweise zusammen
- Anstrengende körperliche Arbeiten
- Eingeschränkte Planungssicherheit aufgrund üblicherweise einjähriger Vertragslaufzeiten.

### Hilfen

- Startförderung in Höhe von 6.000 Euro im Rahmen des 5b-Programms (1996)

### Unternehmensporträt

Von 1996 bis 2004: Maschinen-GbR mit einem weiteren Landwirt, seitdem gewerbliches Einzelunternehmen

#### Beschäftigte:

- 2 Familienmitglieder mit insgesamt 0,6 AK
- 1 Aushilfskraft (400 Euro-Basis)

#### Gesamtinvestitionen seit 1996

ca. 96.000 Euro

#### Jahresumsatz (ohne Landwirtschaft)

rund 60 – 65.000 Euro

#### Beitrag zum Haushaltseinkommen

ca. 40 %

[www.schmidt-heunischhof.de](http://www.schmidt-heunischhof.de)

### Tipps für Neueinsteiger

- Zur besseren Planung langfristige Pflegeaufträge sichern
- Arbeitszeitbedarf gründlich planen, Abstimmung mit der Landwirtschaft gut organisieren (Arbeitsspitzen!)
- Pflegearbeiten sollten Spaß machen.

## Solawi Heckerei – Solidarische Landwirtschaft

Enge Verbraucher-Kunden-  
Kooperation, „Teilhabe“ an der  
Erzeugung und Vermarktung



„Solidarische Landwirtschaft“ wie passt ein solches Konzept in die harte Realität von Marktkonkurrenz, Preisdruck und Strukturwandel?

25 Kundenanteile an der Gemüseernte des Jahres 2013 hatte Josef Hecker schon im Februar – lange vor der Aussaat – an Endverbraucher verkauft. Natürlich kann er Wetterrisiken nicht ausschließen; doch die vertragliche Abnahme schafft eine gewisse Planungssicherheit und mehr Unabhängigkeit von aktuellen Preisentwicklungen. Außerdem ist es über die direkten Kundenkontakte möglich, auch Gemüse zu vermarkten, das z. B. in Größe oder Form den EU-Normen nicht entspricht.

*„Eine gemeinschaftlich getragene  
Landwirtschaft – eine Landwirtschaft, die eine  
Gemeinschaft von Menschen ernährt“*

*Grundkonzept der solidarischen Landwirtschaft*

Das Konzept der Solidarischen Landwirtschaft (Solawi) ist ganz einfach: Der Gemüsebauer Hecker aus Olching (Landkreis Fürstentum) schließt mit interessierten Kunden einen Jahresvertrag ab, in dem sich dieser zur Zahlung eines monatlichen Geldbetrages verpflichtet und der Landwirt dafür ein regelmäßiges wöchentliches Angebot überwiegend von Gemüse und auch Obst garantiert. Im Betrieb Hecker zahlen die Kunden monatlich 60 Euro und erhalten kontinuierlich einen Ernteanteil, der auf einer gemeinsamen Jahreshauptversammlung vorab vereinbart wird. Die darüber hinausgehende Ernte wird frei verkauft.

Solidarische Landwirtschaft ist aber mehr als „regelmäßige Belieferung gegen Vorkasse“. Aktive Beteiligung an diesem Konzept be-

deutet kontinuierliche Information über den Gemüseanbau im Jahresverlauf (auch vor Ort) und Teilnahme an der Planung und Durchführung von Aktionstagen und Hoffesten. Dabei tragen die Kunden auch das unkalkulierbare Witterungsrisiko mit: Wächst mehr Gemüse als erwartet, profitieren die Verbraucher von den Überschüssen; fällt die Ernte dagegen knapper aus, wirkt sich das auch auf die wöchentlichen Lieferungen aus.

Das Konzept der solidarischen Landwirtschaft unterstützt regionale Kreisläufe und schafft ein hohes Maß an Transparenz – in der Produktion wie im Verhältnis zwischen Erzeuger und Kunde. Gemeinsame Vereinbarungen über Anbau, Ernte und Sortiment stärken die Erzeuger-Verbraucher-Beziehungen und das Bewusstsein, sich gegenseitig durch solidarisches Handeln unterstützen zu können. Die Wertschätzung der Verbraucher für ihre Lebensmittel steigt ebenso wie die Wertschöpfung des Landwirts durch Ausschaltung von Handelsspannen und Preisdruck. Jeden Donnerstag zwischen 16 und 20 Uhr holen die Mitglieder ihren Ernteanteil selbst ab; das Sortiment wird in Kisten vorbereitet, nach Bedarf zuvor gewaschen und gebündelt. An einem Flipchart wird die Gemüsemenge, die jedem Teilhaber zusteht, notiert.

Josef und Brigitte Hecker führen ihre Bio-Gärtnerei mit 4 ha Freiland- und 0,45 ha Gewächshausfläche im Vollerwerb. Angesichts der knappen Fläche werden Anbauvielfalt und hohe Qualität besonders betont. Die Lage des Betriebes im Umland von München ist aufgrund der hohen Kundendichte und Kaufkraft ein wichtiger Vorteil. Aber auch die enge Zusammenarbeit mit Nachbarbetrieben, die das Sortiment zum Teil ergänzen, kommt dem Vorhaben zu Gute.



### Entwicklungsverlauf

- 1985 Übernahme des Gartenbaubetriebes; Umstellung auf biologischen Landbau
- 2006 Einstieg von Tochter Elisabeth in die Gärtnerei
- 2012 Beginn der Solidarischen Landwirtschaft

### Beratung

- Netzwerk Solidarische Landwirtschaft e.V., Teilnahme an Vereinsveranstaltungen und Austausch mit erfahrenen Praktikern
- Weitere Informationen: [www.solidarische-landwirtschaft.org](http://www.solidarische-landwirtschaft.org)

### Herausforderungen

- Kurze Vegetationszeit; lange Kundenbelieferung mit Wintergemüse schränkt Akzeptanz ein
- Werbung von Mitgliedern mühsam, ideale Werbestrategie entwickeln
- Anfängliche Zweifel am Erfolg des Projekts

Das Projekt begann 2012 und befindet sich noch im Aufbau. Erwartet werden in zwei bis drei Jahren bis zu 200 solidarisch gebundene „Teilhaber“. Die Hauptzielgruppe sind Familien mit Kindern, denen künftig zusätzliche Angebote auf dem Hof geboten werden: Pflanzen bestimmen, mithelfen beim Jäten, Erntedankfeste usw. So soll langfristig eine „landwirtschaftliche Gemeinschaft“ entstehen, in der gegenseitige Mitverantwortung zum Wohle von Landwirt und Verbraucher praktiziert wird.

### Unternehmensporträt

aktuell noch Teil des Einzelunternehmens

#### Gesamtinvestitionen

Keine Investitionen zum Einstieg in das Solawi-Projekt erforderlich; die Einrichtungen der Gärtnerei werden mitbenutzt.

#### Einkommensbeitrag des Projekts

im Startjahr ca. 2 %, steigend

[www.hecker-olching.de](http://www.hecker-olching.de)

### Tipps für Neueinsteiger

- Sehr gut über regionales Umfeld informieren (Markt, Zielgruppen, Konkurrenzen)
- Klein anfangen und langsam mit der Nachfrage wachsen
- Erfahrungen im Umgang mit Kunden, Gelassenheit, zeitliche Flexibilität
- Viel Werbung erforderlich
- Das Prinzip der Solidarischen Landwirtschaft richtig umsetzen

## Hauswirtschaftl. Fachservice Ingolstadt- Eichstätt n. e. V.

Hauswirtschaftliche  
Dienstleistungen,  
Versorgungs-Netzwerk



Haushaltshilfe, insbesondere bei Krankheit oder zur Senioren- und Kinderbetreuung, zur Gestaltung von Festen, Wäsche- und Wohnungspflege, aber auch zum Blumengießen – dies alles bietet der Hauswirtschaftliche Fachservice (HWF) Ingolstadt-Eichstätt. Zum Team zählen neben der Organisatorin und Vermittlerin Marianne Mayer acht selbstständige Hauswirtschaftlerinnen.

Der nicht eingetragene Verein existiert seit 1998 und füllt eine Marktlücke. Die Hauswirtschaftlerinnen arbeiten selbstständig und betreuen je nach Aufwand und ihrer eigenen Arbeitskapazität eine unterschiedliche Zahl von Kunden. Der HWF übernimmt dabei lediglich die Vermittlungsfunktion zwischen den Nachfragern nach Dienstleistungen und den Leistungsanbietern. Warum wählen Hauswirtschaftlerinnen eine solche Tätigkeit? Dazu das Beispiel von Birgit Vetter aus Pollenfeld im Landkreis Eichstätt.

---

*„Gebraucht die Zeit, sie geht so schnell von hinnen,  
doch Ordnung lehrt euch Zeit gewinnen“*

---

*Johann Wolfgang von Goethe*

Der kleine Landwirtschaftsbetrieb der Familie Vetter bietet schon lange kein ausreichendes Einkommen mehr. Birgit Vetter, Mutter von drei Kindern, suchte deshalb schon vor Jahren nach einer Möglichkeit, Kindererziehung, die Betreuung der Schwiegereltern und die Aufgaben im Betrieb mit einer zusätzlichen Erwerbstätigkeit zu verbinden. Der Wunsch, dabei ihre früheren Erfahrungen als Arzthelferin einzubringen, ließ sich nur in einer selbstständigen Tätigkeit mit entsprechend freier Zeiteinteilung realisieren.

Die Verbindung zum Hauswirtschaftlichen Fachservice kam unfreiwillig zustande: nach einem schweren Verkehrsunfall 2004 war Frau Vetter zwei Jahre lang auf die Hilfe des HWF angewiesen. So lernte sie die Tätigkeit der Hauswirtschaftlerinnen kennen und schätzen. Sie ergänzte deshalb später ihre Berufsausbildung um die Qualifizierung zur Hauswirtschaftlerin und ist seit 2008 selbstständig als Anbieterin von Haushaltsleistungen tätig.

Weitgehend außerhalb der öffentlichen Diskussion kommt offensichtlich eine wachsende Zahl von Haushalten selbst mit einfachen Aufgaben nicht zurecht – nicht nur sozial schwache Familien, sondern auch Personen aus dem mittleren Einkommensbereich ohne praktische Haushaltserfahrungen. Die einen fühlen sich mit der Einkaufs- und Essensplanung, andere mit der Wäschepflege oder der Versorgung von Kleinkindern überfordert. Auf die Beratung dieser Zielgruppe der „Problemfamilien“ hat sich Frau Vetter seit 2010 spezialisiert. Ihre Hilfe geht weit über die „üblichen“ Haushaltsleistungen hinaus und muss auf den individuellen Bedarf zugeschnitten werden: Erstellung von Arbeits- und Speiseplänen, Tipps für kostengünstiges Wirtschaften, Entwicklung von Ordnungsprinzipien im Haushalt usw.

Im Durchschnitt begleitet sie zwei bis drei Familien mehrmals wöchentlich bei der Durchführung alltäglicher Arbeiten im Haushalt. Ihre Trainingseinsätze erfolgen teilweise in Kooperation mit sozialen Netzwerkpartnern. Inzwischen hat Frau Vetter in etwa 20 Familien versucht, eine „normale“ Haushaltsführung einzurichten. Trotz der schwierigen Situation, die sie zuweilen vorfindet, möchte sie diesen Aufgabenbereich weiter ausbauen. Der Bedarf wächst offensichtlich stärker, als allgemein wahrgenommen wird.



### Entwicklungsverlauf

- 2008** Qualifizierung in Hauswirtschaft, Erwerb der Ausbildereignung, erste Einsätze im Rahmen des HWF
- 2010** Einstieg in die Beratung von Problemhaushalten
- 2013** Entwicklung eines modularen Beratungskonzepts für Problemhaushalte, Ausbildung zur Meisterin der ländlichen Hauswirtschaft

### Beratung

- Beratung durch Kontakte zu bereits bestehenden Hauswirtschaftlichen Fachservices

### Herausforderungen

- Angebote des HWF sind oft zu wenig bekannt, viel Werbung erforderlich
- Teilweise fehlende Zahlungsbereitschaft der Kunden für Haushaltsleistungen
- Ungünstiges Image der Hauswirtschaft hemmt den Einstieg neuer Anbieterinnen
- Gefahr der Schein-Selbstständigkeit bei alleiniger Auftragsvermittlung durch den HWF; ggf. kurzzeitige Festanstellung durch Kunden erforderlich
- Volle Versicherungspflicht bei Überschreitung relativ niedriger Einkommensgrenzen

### Unternehmensporträt

Frau Vetter wendet für ihre hauswirtschaftlichen Angebote 0,2 AK auf; Ihr Ehemann ist ganztags außerbetrieblich beschäftigt.

#### Investitionen:

Investitionen waren keine erforderlich; Aufwendungen für die Ausbildung zur Hauswirtschafterin und die Herstellung von Informationsmaterial (Flyer, Homepage)

#### Jahresumsatz:

schwankt zwischen 6.000 und 9.000 Euro

[www.haushaltsberatung.info](http://www.haushaltsberatung.info)

### HWF

In Bayern bieten rd. 100 Servicestellen nahezu flächendeckend hauswirtschaftliche Leistungen an. Die 1993 entwickelte Idee des HWF verbindet den wachsenden Bedarf an Haushaltsunterstützung auf dem Land wie in der Stadt mit den vielfältigen hauswirtschaftlichen Kompetenzen, die insbesondere Bäuerinnen vorweisen können. Über den HWF haben sich in Bayern rund 900 hauswirtschaftlich ausgebildete Fachkräfte ein dauerhaftes Zusatzeinkommen erschlossen.

### Tipps für Neueinsteiger

- „Man muss Hauswirtschaft mögen“, Ausdauer
- Starke Persönlichkeit; zuhören, aber auch „nein“ sagen können
- Zeitliche Flexibilität erforderlich, Organisationstalent
- Abstand zum Kunden wahren
- Regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen suchen

## Instrumente vom Hof – die Veeh-Harfe

Kreatives Handwerk  
Herstellung von Musikinstrumenten



Es ist echte kreative Handarbeit, die Hermann Veeh aus Gülchsheim im Landkreis Neustadt/A. seit den 1980er Jahren in die Entwicklung seiner Instrumente steckt. Unverdrossen suchte, baute, probierte und verbesserte er die ersten Prototypen einer Harfe, die möglichst leicht zu spielen sein sollte. Mehr als ungewöhnlich für einen fränkischen Bauern.

Anfangs in der Garage, dann auf dem Dachboden und seit 1997 im umgebauten ehemaligen Stall werden bis heute weltweit einzigartige Instrumente hergestellt. 1987 entstand die erste „Veeh-Harfe“ mit der Absicht, dem jüngsten Sohn der Familie das Musizieren zu ermöglichen. Keine leichte Aufgabe, da Andreas das Down-Syndrom hat und deshalb keine Noten lesen konnte. Die Erinnerungen an alte Saitenzupfinstrumente mit Notenschablonen gaben den entscheidenden Impuls. Dass Noten damit an das Instrument angepasst werden konnten, war eine der grundlegenden Ideen. Nach zahlreichen Entwicklungsschritten entstand in jahrelanger Kleinarbeit ein einfach spielbares Instrument. Viel handwerkliches Wissen musste dabei autodidaktisch erfragt und erlernt werden. Dafür war in den ersten zehn Jahren immer nur dann Zeit, wenn die Landwirtschaft mit Ackerbau und Schweinehaltung dies zuließ.

*„Es kommt auf das Zusammen-  
treffen vieler glücklicher Umstände  
und vor allem auf die Menschen an,  
denen man begegnet“*

Hermann Veeh

Dank der harten „Lehrjahre“ stellte sich der Erfolg rascher ein als erwartet. Nach vielen – auch bürokratischen – Hindernissen kam es be-

reits 1991 zur offiziellen Firmengründung. Viele Medienberichte ließen die Nachfrage nach oben schnellen. Bald bildeten sich erste Harfen-Gruppen, Betreuer wurden ausgebildet, Workshops zur Fertigung von Notenblättern organisiert. 1997 baute Hermann Veeh bereits 350 Instrumente als Ein-Mann-Unternehmer. In der Landwirtschaft half die Familie zwar mit, wo es ging; doch die Abstockung und Verpachtung der Flächen im Jahr 2000 war nicht zu umgehen. Das Wachstum der Firma, zwischenzeitlich geleitet von Tochter Johanna und Sohn Martin, verlangte volle Konzentration auf das Handwerk, das längst zum Kerngeschäft geworden war. Weitere Altgebäude wurden umgebaut, die Werkstatt erweitert und 2011 sogar in eine Schreinerei verlagert. Zu dem Zeitpunkt waren bereits über zehn Arbeitskräfte mit der Herstellung von Harfen beschäftigt.

Inzwischen bestehen autorisierte Partnerschaften mit Musikschulen, Vertriebsunternehmen und Lizenznehmern. Die Veeh-Harfe und das Logo sind international als Marke eingetragen, auch weil erste Exporte nach Japan gehen. Bei allem Erfolg sind die „Erfinder“ bescheiden geblieben. Gefragt nach ihrem Erfolgsrezept, wird auf aufgeschlossene Unterstützer und geduldiges Ausprobieren verwiesen. Nicht schnelles Wachstum, sondern die Verbindung zu den Menschen und ihrem musikalischen Spürsinn war dem Gründer wichtig.

Für Andreas und viele andere junge wie alte Menschen öffnete die Harfe neue Erfahrungswelten: Sie konnten alleine oder gemeinsam musizieren, mit Menschen unterschiedlicher Begabung. Damit setzte die Veeh-Harfe neue Impulse in der Musikpädagogik. Sie wird heute in Kindergärten und Schulen ebenso eingesetzt wie in Senioreneinrichtungen oder zur Ergänzung von Therapieverfahren.



### Entwicklungsverlauf

- 1987** Beginn des Instrumentenbaus, erste Gebrauchsmusteranmeldung
- 1990** Eintragung in Handwerksrolle, Firmengründung
- 1992** Entwicklung verschiedener bis heute formgebender Modell-Varianten, erste öffentliche Auftritte
- 1993** Ausbau der Zusammenarbeit (Bamberger Lebenshilfe-Werkstätten)
- 2000** Betriebsübergabe an die Tochter
- 2001** Personalaufstockung, Umbau- und Erweiterung
- 2007** Gründung der GmbH & Co. KG
- 2012** 25-jähriges Jubiläum der Firma mit 11 Beschäftigten

### Beratung

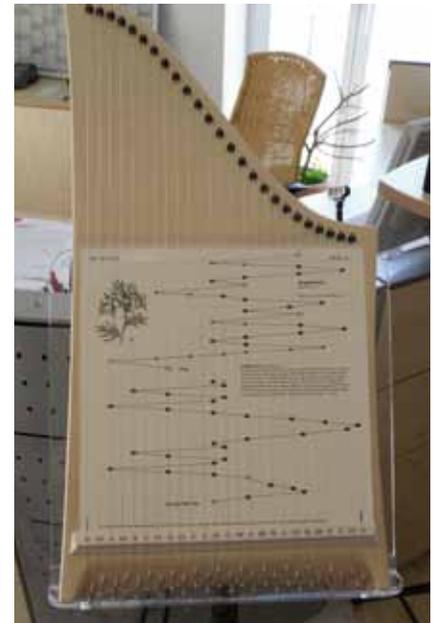
- Bei der Betriebsübergabe durch die Wirtschaftsförderung des Landkreises („Aktiv-Senioren“) und Steuerberater

### Herausforderungen

- Zunächst kein fachliches Knowhow vorhanden; alles notwendige Wissen musste selbst erworben werden
- Umnutzung landwirtschaftlicher Gebäude in enger Ortslage war nicht einfach

### Hilfen

- Darlehen aus LfA- und KfW-Programmen



### Unternehmensporträt

Seit 2007 GmbH & Co.KG

#### Beschäftigte:

- Insgesamt 11 Voll- und Teilzeitbeschäftigte

#### Gesamtinvestitionen seit 1997

2012 wurden über 1.000 Instrumente zu ca. 700 Euro verkauft (Exportanteil 25 %); die heutigen Unternehmer erzielen ihr überwiegendes Einkommen aus der Harfenherstellung; die Landwirtschaft wurde 2001 aufgegeben, die Flächen verpachtet.

[www.hermann-veeh.de](http://www.hermann-veeh.de)

### Tipps für Neueinsteiger

- Unternehmensentscheidungen setzen gründliches Beratschlagen in der Familie voraus
- Investitionsschritte finanziell sorgfältig planen
- Kleine Schritte erleichtern es, Produktions- oder Investitionsfehler wieder auszugleichen
- Kooperation ist oft günstiger als Eigeninvestition

## AmVieh- Theater

Kreativ-Theater,  
gastronomisches und  
touristisches Angebot  
auf dem Öko-Hof



Für Hans Reichl sind Kreativität und Landwirtschaft keine Gegensätze. Neben den täglichen Aufgaben im Betrieb geht der Hausherr der Leidenschaft des Theaterspiels nach und tritt an manchen Abenden mit selbstgeschriebenen Kabarettstücken auf. Lamas, Ponys, eine Handvoll Hasen und vier Schafe arbeiten dabei als „Show-Tiere“ mit.

Bereits mit 18 Jahren übernahm Hans Reichl den Hof seiner Eltern in der Nähe von Schwindegg im oberbayerischen Landkreis Mühldorf am Inn. Mit 36 ha Fläche und 35 Jungrindern bot der Hof keine ausreichende Perspektive. Deshalb stellte sich schon früh die Frage nach einem zusätzlichen Standbein. Mit dem AmVieh-Theater wählte Reichl eine besondere Variante. Zusammen mit seiner Partnerin Astrid Wöhl entwickelte er den Schafdorner Hof zu einem kombinierten Kultur- und Gastro-Betrieb mit „landwirtschaftlicher Kulisse“ weiter.

Seit 2004 bildet eine Theaterbühne das Herzstück des Hofes. Theater wird wahlweise auf einer Freilicht-Weiherbühne oder im Theaterstadel gespielt. Der Theaterstadel ist in einer umgebauten Maschinenhalle untergebracht und fasst bis zu 200 Personen. Die positive Resonanz des Publikums bestärkte die beiden Land-Künstler zum Ausbau des AmVieh-Theaters. So führte die Nachfrage zahlreicher Gäste nach Schlafgelegenheiten 2007 zunächst zum Bau eines kleinen Hotels in Holzständerbauweise. Es umfasst fünf Zimmer, eine Ferienwohnung, eine Gastronomieküche und einen Frühstücksraum, der auch als Tagungsraum genutzt wird.

Schon im Jahr 2000 stellte das Betriebsleiterpaar die Landwirtschaft auf ökologische Wirtschaftsweise um und wurde kurz darauf TAGWERK-Mitglied. 2008 folgte auch die Umstellung des Hotels. Seitdem hat das AmVieh-Theater in kulinarischer Hinsicht den Anspruch, 100 % der Zutaten regional und biologisch zu beziehen. Das Küchenangebot orientiert sich am saisonalen Angebot, wobei so viele Lebensmittel wie möglich vom eigenen Betrieb stammen: Rindfleisch, Getreideprodukte und Brot, Apfel- und Birnensaft, Most usw.

Das Restaurant ist jeden Donnerstag geöffnet, Garten und Café stehen Gästen von März bis Oktober an Sonn- und Feiertagen zusätzlich offen, sofern das Wetter passt. Das AmVieh-Theater hat sich als Veranstaltungsort für Feste, Seminare, Tagungen und kulturelle Events wie Konzerte und Theateraufführungen in der Region gut etabliert. Mit 70 bis 80 Veranstaltungen pro Jahr trägt es erheblich zum Einkommen der beiden Betreiber bei. Haupteinnahmequelle bilden regelmäßig stattfindende Gesellschaftsfeiern.

---

### „Kultur erleben im „AmVieh-Theater“

---

Hans Reichl

Auf dem Schafdorner Hof ist es gelungen, traditionelle Hofstruktur mit regionaler Kultur und eigenen Qualitätsprodukten zu einem modernen und gefragten Angebot zu verbinden. Das Theater zeigt beispielhaft, dass Landwirte durch innovatives und mutiges Handeln vermeintliche Nachteile (strukturschwache Region, wenig Wachstumspotenzial) kompensieren können, sofern es gelingt, durch attraktive Angebote neue Nachfrage zu wecken. Der Erhalt des Betriebes ist aus heutiger Sicht sicher.



### Entwicklungsverlauf

- 1996** Betriebsübergabe an Hans Reichl
- 2000** Umstellung auf ökologische Landwirtschaft (Tagwerk)
- 2004** Bau Theaterbühne und Gartenhaus mit Toiletten und Theke
- 2005** Umbau Maschinenhalle zum Fest- und Theaterstadel
- 2007** Errichtung eines Hotels im Obstgarten
- 2008** Zertifizierung als BioHotel

### Beratung

- Herr Reichl und Frau Wöhrl erwarben sich viel Wissen während ihres Wirtschaftsstudiums, besuchten zudem zahlreiche Gastronomiebetriebe. Auch die Beratung erfahrener Architekten und Küchenplaner wurde beansprucht.

### Herausforderungen

- Sehr hoher Investitionsbedarf (nur in Verbindung mit der Landwirtschaft leistbar), hohes Risiko.
- Strenge Rechtsvorschriften bei der Umnutzung von Altgebäuden.

### Hilfen

- Das Projekt des AmVieh-Theaters wurde von der regionalen Politik stark unterstützt.
- Starthilfen: 45.000 Euro im Rahmen des Diversifizierungsprogramms; vom Bayerischen Wirtschaftsministerium wurde der Hotelbau mit 10 % bezuschusst.



### Unternehmensporträt

Rechtsform: Einzelunternehmen

#### Beschäftigte:

- Betriebsleiterpaar (1,5 AK)
- 13 Mitarbeiter/innen (5 AK),  
davon 3 fest angestellte Arbeitskräfte  
und 12 Saison- bzw. 400 Euro-Kräfte

#### Gesamtinvestitionen seit Beginn

ca. 1,5 Mio. Euro

#### Jahresumsatz (ohne Landwirtschaft)

ca. 400.000 Euro

#### Beitrag zum Gesamteinkommen

ca. 50 %

[www.amvieh-theater.de](http://www.amvieh-theater.de)

### Tipps für Neueinsteiger

- Unternehmens-Schwerpunkte nach den persönlichen Stärken und Schwächen ausrichten; sich nicht abbringen lassen
- Lange Anlaufphase: langer Atem nötig
- Bewusstsein für das Alleinstellungsmerkmal „Wo bin ich besser als die Anderen?“
- Viel Selbstdisziplin notwendig
- Erfahrungen im Umgang mit Kunden, Kommunikationsfreude

## Bioenergie Ostheim – Kooperations- betrieb Dörr

Produktion und Bereitstellung  
erneuerbarer Energien in  
dörflicher Gemeinschaft



23 Landwirte betreiben in Ostheim vor der Rhön eine 635 kW-Biogasanlage, um den Ort mit Strom und Wärme zu versorgen. Im Schnitt bewirtschaftet jeder Partner etwa 130 ha LF und bringt davon 5 bis 20 % zur „Fütterung“ der Anlage ein. Das Motto der Zusammenarbeit lautet: „Gemeinschaft statt Konkurrenz“.

Die erzeugte Wärme wird an die Biomasse-Wärmeversorgung Ostheim GmbH & Co.KG verkauft, die in der Gemeinde ein auf eigene Kosten errichtetes Wärmenetz betreibt. So bleibt das Geld für die verbrauchte Energie im lokalen Kreislauf. Während sich die versorgten Haushalte über niedrigere Heizkosten freuen, bietet die Energieproduktion den Partnern ein regelmäßiges Einkommen und die Möglichkeit, absolutes Grünland zu verwerten, ohne Vieh halten zu müssen. Die Anlage wurde deshalb speziell für einen bis zu 40 %igen Grünlandanteil ausgelegt. Da auch ein erheblicher Teil Gülle und Festmist vergoren wird, entspricht der Flächenbedarf der Biogasanlage mit knapp 300 ha lediglich 10 % der regionalen Landwirtschaftsfläche.

---

*„In der Gemeinschaft den  
Herausforderungen der Zukunft  
entgegenzutreten“*

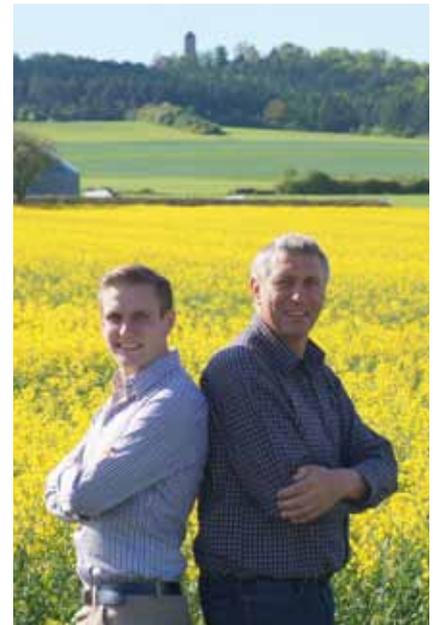
---

Andreas Dörr

Die Anlage läuft seit 2011. Abhängig von der weiteren Energiepolitik (EEG) und der Entwicklung der Wärmenachfrage ist eine Erweiterung möglich. Sie würde auf keine grundlegenden Bedenken stoßen, weil im Landkreis Rhön-Grabfeld bisher nur fünf Gemeinschaftsanlagen (mit 145 Landwirten) betrieben werden, die „Biogasdichte“ folglich noch gering und auch der Anteil der Maisflächen mit unter

10 % in der Region noch begrenzt ist. Nach der zweijährigen Anlaufphase versorgt die Biogasanlage bereits zehn öffentliche Gebäude, darunter den gesamten Schulkomplex sowie das Schwimmbad, die Feuerwehr, das Rathaus und die Markthalle von Ostheim. Zusätzlich sind 43 Privathaushalte an das Netz angeschlossen.

Die Geschäfte der Biogasanlage Ostheim führt Hubert Dörr, zugleich Hauptlieferant der Anlage. Sein Vollerwerbsbetrieb bringt neben dem Mist von 750 Mutterschafen auch die Ernte von 50 ha Fläche in die Biogas-Produktion ein. Das sind gerade einmal ca. 5 % der gesamten Betriebsfläche. Insgesamt bewirtschaften die Dörrs zusammen mit sechs Angestellten rund 760 ha Acker- und 310 ha Grünland sowie 4 ha Wald. Neben der Schafhaltung, dem Marktfruchtbau und der Biogasanlage besteht ein Lohnunternehmen sowie ein Hofcafé auf dem Stammbetrieb. Die fließende Übergabe des Betriebes an den Sohn Andreas, einen Diplom-Agraringenieur, ist bereits im Gange.



### Entwicklungsverlauf

- 1983** Jetziger Betriebsleiter übernimmt elterlichen Betrieb mit 30 ha LF und 20 Kühen
- 1986** Gründung des Lohnunternehmens
- 1989** Grenzöffnung: Pacht von Flächen und Gebäuden in Thüringen
- 1996** Erweiterung durch Kauf des Kreisbetriebes für Landtechnik in Öpfershausen
- 1998 ff** Kontinuierliche Erweiterungen von Flächen und Betriebsgebäuden
- 2006** Einstieg des Sohnes in die Unternehmensleitung
- 2007** Suche nach Verwertungsmöglichkeiten für Grünland (Heuverkauf, Biogas)
- 2011** Gemeinschaftlicher Bau der Biogasanlage

### Beratung

- Neben der Planungsunterstützung durch die Agrokraft Bad Neustadt ([www.agrokraft.de](http://www.agrokraft.de)) wurden Beratungsleistungen von Ingenieurbüros, Baufirmen und Architekten umfassend in Anspruch genommen.

### Herausforderungen

- Komplexe Genehmigung erforderlich
- Einhaltung hoher Umweltschutzauflagen
- Anfängliche (aber unbegründete) Befürchtungen der Bürger hinsichtlich Geruchs- und Verkehrsbelastungen.

### Unternehmensporträt

Bioenergie Ostheim GmbH & Co. KG

#### Beschäftigte:

Neben dem Geschäftsführer (Hubert Dörr) noch zwei Voll-AK aus dem Kreis der beteiligten Landwirte für den laufenden Betrieb; in Spitzenzeiten, z. B. während der Silageernte, werden weitere Arbeitsleistungen aus den Kooperationsbetrieben eingesetzt.

#### Gesamtinvestitionen seit 2011:

ca. 4,1 Mio. Euro Biogasanlage (zzgl. 2,7 Mio. Euro Wärmenetz)

#### Jahresumsatz:

ca. 1,1 Mio. Euro

#### Beitrag zum Gesamteinkommen

Der Einkommensbeitrag in den Kooperationsbetrieben hängt von den eingebrachten Stoffmengen ab; er liegt in der Regel bei weniger als 15 % der jeweiligen Haushaltseinkommen.

[www.doerr-agrar.de](http://www.doerr-agrar.de)

### Tipps für Neueinsteiger

- In Gemeinschaft arbeiten statt auf knapper Fläche konkurrieren
- „Spielregeln“ für den Anlagenbau:
  - Einer entscheidet
  - Nicht auf den letzten Cent schauen
  - Kompetentes Planungsunternehmen engagieren
  - Projektvergabe an einen Generalunternehmer

## Schlachtverein – Regionale Vermarktungs eG Sonthofen

Gemeinsame Verarbeitung  
und Vermarktung  
von regionalem Fleisch



350 Landwirte aus neun Gemeinden schlossen sich 1991 im Raum Sonthofen zu einem Schlachtverein zusammen, um eine Schlachtstätte für Eigenschlachtungen zu schaffen. Den Bau der Schlacht-, Zerlege- und Kühlräume finanzierten die Gemeinden. Im Gegenzug verpflichtete sich der Schlachtverein, an Stelle der verantwortlichen Kommunen eine Sammelstelle für tote Tiere (Wild, Nutz- und Kleintiere) bis zu deren Entsorgung einzurichten.

Die Schlachtungen wurden zunächst durch wechselnde Metzger im Auftrag der jeweiligen Landwirte durchgeführt. Dieses Konzept bewährte sich nicht, weshalb der Schlachtverein schon bald aus organisatorischen und rechtlichen Gründen einen Metzgermeister fest anstellte. Aufgrund steigender Nachfrage der Landwirte wie auch der Verbraucher ist der Personalbestand inzwischen auf 6 Metzger, 12 Verkäuferinnen, 2 Bürokräfte und 2 Aushilfen – insgesamt 22 Beschäftigte gewachsen, die heute in deutlich größeren Betriebsgebäuden tätig sind. Rund die Hälfte der Beschäftigten stammt aus den Familien der Mitgliedsbetriebe. Die Erweiterung des Schlachthauses mit Produktionsräumen, weiteren Kühlräumen und Verkaufsräumen, sowie die Einrichtung mit Produktionsmaschinen finanzierten die Landwirte selbst.

---

*„Gemeinsam macht man  
Kleines erfolgreich“*

---

*Hans Dauser*

Während der größte Teil der Vereinsmitglieder das Schlachthaus nur zur Schlachtung von Einzeltieren für die eigene Verwertung (Eigenverbrauch, Direktvermarktung) beansprucht, lassen andere ihr Vieh nicht nur schlachten, sondern auch gemeinsam ver-

markten. Dazu haben etwa 100 Landwirte die Regionale Vermarktungs eG gegründet, um über die gemeinsame Verwertung der Schlachtprodukte und deren Verkauf höhere Schlachterlöse erzielen zu können. Da im südlichen Oberallgäu vorwiegend Rindvieh gehalten wird, wurde ein Schweinemastbetrieb in die Partnerschaft aufgenommen, um den Bedürfnissen der Verbraucher besser gerecht zu werden.

Trotz minimaler Werbung ist das Schlachthaus Sonthofen voll ausgelastet. Der Standort begrenzt leider eine weitere Expansion. Der Standort bedienen jeweils 7 Verkäuferinnen an zwei Wochentagen zwischen 9 und 16 Uhr durchschnittlich 900 Kunden. Der Schlachtverein arbeitet nach dem Grundsatz: zuerst die Gemeinschaft, dann der Verdienst. Ziel ist eine maximale Wertschöpfung des Landwirts beim Schlachtviehverkauf. Auf der jährlichen Mitgliederversammlung werden die Verkaufszahlen präsentiert sowie Probleme und Entwicklungsschritte erörtert. Regelmäßige Informationsveranstaltungen für Vertreter der beteiligten Kommunen schaffen Transparenz und erleichtern die Entwicklung des Unternehmens.

**Was sind die Vorteile aus der Sicht der beteiligten Landwirte?** Landwirt Hans Dauser, Aufsichtsratsmitglied der Regionalen Vermarktungsgenossenschaft, verkauft den überwiegenden Teil des Schlachtviehs seines 30 Kuh-Betriebes über die Vermarktungsgenossenschaft. Er schätzt den Mehrerlös auf ca. 15 % gegenüber dem Verkauf an einen Viehhändler.



### Entwicklungsverlauf

- 1991** Gründung des Schlachtvereins
- 1997** Festanstellung eines Metzgermeisters, Gründung Regionale Vermarktungs eG
- 1999** Erweiterung Schlachthaus (Verarbeitungsräume, Lager, Büros); Einstieg in die Wurstherstellung
- 2002** Einrichtung einer ersten Verkaufsstelle für Fleisch und Wurstwaren
- 2006 ff** Mehrmalige Erweiterung von Schlacht- und Verkaufsräumen

### Beratung

- Intensive Beratung in Rechtsfragen vor allem durch Landratsamt und Gesundheitsamt
- fachliche Unterstützung durch das örtliche AELF

### Herausforderungen

- Gewerbeanmeldung erforderlich
- das Handwerksrecht fordert die Anstellung eines Metzgermeisters

### Hilfen

- Zuschuss der neun beteiligten Gemeinden in Höhe von 300.000 Euro
- Förderung im Rahmen des 5b-Programms mit 60.000 Euro zur Förderung der Direktvermarktung

### Tipps für Neueinsteiger

- Umfassende Information, Beispiele besuchen, offen sein für Neues
- Starke Partner suchen – Landwirte, Handwerk und Kommunen
- Rückschläge vertragen können, Durchhaltevermögen
- Strikte Einhaltung aller gesetzlichen Auflagen
- Gute Arbeitskräfte, erfolgsorientierte Entlohnung
- Passendes Preis-Leistungsverhältnis finden:  
Qualität und Regionalität sollten wichtiger sein als der Preis.



### Vereins- und Unternehmensporträt

Schlachtverein als wirtschaftlicher Verein; regionale Vermarktung erfolgt über eine eingetragene Genossenschaft

#### Beschäftigte:

Insgesamt 22 Personen voll- oder teilzeitbeschäftigt, davon 2 Meister

#### Gesamtinvestitionen seit Beginn:

ca. 810.000 Euro (incl. Zuschüsse)

#### Jahresumsatz Schlachtverein:

(Dienstleistungsbetrieb für die Genossenschaft) ca. 530.000 Euro

#### Jahresumsatz Vermarktungs-

#### Genossenschaft:

ca. 1,2 Mio Euro (2012)

#### Vermarktungsvorteile der Landwirte:

ca. 15 % höhere Schlachtvieherlöse

## *Chancen nutzen – worauf es ankommt!*

Prüfen Sie nun selbst, ob sich Ihr betriebliches Umfeld und die Marktbedingungen für eine neue Unternehmertätigkeit eignen; und vor allem, ob diese Ihren persönlichen Neigungen und Fähigkeiten entspricht.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Diversifizierung ist ein schlüssiges Konzept. Es muss die grundlegenden Umstellungs- und Planungsfragen beantworten und gangbare Perspektiven aufzeigen.

Bei der Entwicklung eines solchen Konzepts ist eine systematische Vorgehensweise von Nutzen, die Schritt für Schritt konkrete Hilfen liefert – von der ersten Idee bis zur späteren Umsetzung eines konkreten Vorhabens.

Einen Leitfaden für die systematische Analyse und Planung finden Sie in den folgenden Abschnitten „Chancen nutzen“ (Kapitel 4) und „Chancen bewerten“ (Kapitel 5). Der Leitfaden gliedert den Planungsablauf in fünf Phasen:

### *1: Information und Analyse*

---

Finden Sie in der Unternehmensanalyse zunächst mit einer Checkliste heraus, welche unternehmerischen Fähigkeiten Sie besitzen. Sind Sie fit für die Bewältigung neuer Herausforderungen? Eignen sich die familiären und betrieblichen Verhältnisse grundsätzlich für den Einstieg in die Erwerbskombination? Ausgewählte Fragen mit einer Bewertungstabelle helfen Ihnen, Ihre Voraussetzungen grob einzuschätzen. Zusätzlich werden in der Umfeldanalyse Informationen über die Bedingungen am Markt sowie über das regionale Umfeld des Unternehmens gesammelt. Dazu sind z. B. Grunddaten zum Bevölkerungspotenzial, zur Kaufkraft und zu den Haushaltsstrukturen aus dem regionalen Umfeld zu analysieren. Mit Hilfe einfacher Fragen können Sie das Marktpotenzial einer neuen Tätigkeit innerhalb und außerhalb der Region einschätzen.

Sollten Sie schon ein konkreteres Bild von Ihrer neuen Unternehmertätigkeit haben, könnten an diesem Punkt bereits erste Überlegun-

gen zu den geplanten Leistungen angestellt werden, die Sie anbieten wollen; verbunden mit der Auswahl von Zielgruppen (Kunden) und dem Markt, auf dem Sie künftig aktiv sein wollen.

### *2: Verdichtung und Synthese*

---

Im nächsten Schritt werden die erfassten Informationen tabellarisch strukturiert. Aus der Analyse der persönlichen Potenziale und betrieblichen Ressourcen können Stärken (S) und Schwächen (W) abgeleitet werden, die für die neue Tätigkeit relevant sind. Durch Erweiterung der Analyse um Aspekte des regionalen Umfelds erhalten Sie Hinweise auf Chancen (O), möglicherweise aber auch auf Risiken (T) Ihres Vorhabens. Dies ergibt die sogenannte SWOT-Analyse.

### *3: Entscheidung*

---

Die SWOT-Übersicht liefert die zentralen Grundlagen, um für oder gegen einen Diversifizierungsweg sachgerecht entscheiden zu können. In dieser Phase sollten Sie nicht zögern, die eigene Einschätzung durch Inanspruchnahme externer Beratung abzusichern. Sammeln Sie so viele Informationen wie möglich und schließen Sie Unwägbarkeiten wie Marktverschiebungen mit ein, die Sie selbst nicht bestimmen können, von denen der Erfolg Ihres Vorhabens jedoch entscheidend abhängen kann.

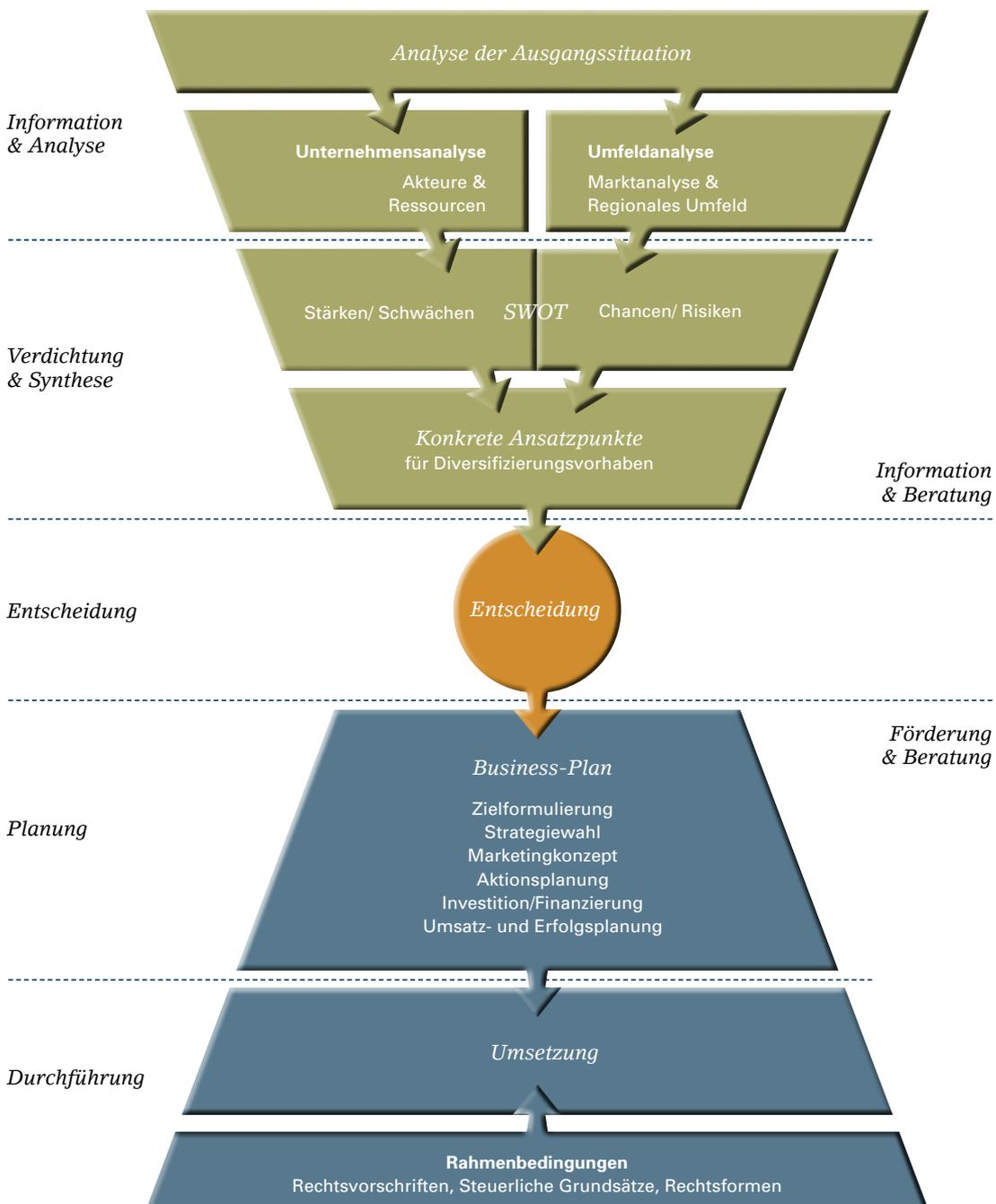
### *4/5: Planung & Durchführung*

---

Die Schritte auf dem Weg zur Realisierung Ihrer Idee umfassen die Erstellung eines Businessplans und dessen Umsetzung unter Beachtung aller wesentlichen externen Rahmenbedingungen.

*Planung einer Unternehmertätigkeit –  
Schematische Darstellung von Ablauf  
und Wirkungszusammenhängen*

Die folgende Darstellung zeigt den Ablauf einer Diversifizierungsplanung im Überblick. Sinn und Zweck der einzelnen Teilschritte werden nachstehend erläutert.



## Analyse der Ausgangssituation

In Familienbetrieben entscheiden die Haushaltsmitglieder über die Nutzung ihrer Potenziale. Dazu zählen persönliche Fähigkeiten ebenso wie finanzielle und materielle Ressourcen, die in der Landwirtschaft, für eine neue Unternehmertätigkeit oder auch für ganz andere Zwecke – etwa für mehr Freizeit – genutzt werden können.

Wie Betriebsvermögen oder Arbeitskapazitäten verwendet werden, hängt immer auch von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ab, die sich oft nur schwer abschätzen lassen. Das Vertrauen in Märkte, die Verlässlichkeit (agrar)politischer Vorgaben oder Änderungen im Rechtsrahmen – etwa eine Verschärfung von Umwelt- und Hygienenormen – spielen dabei eine wichtige Rolle.

*zwei Arten von Entwicklungsvoraussetzungen*

Grundsätzlich ist zwischen zwei Arten von Entwicklungsvoraussetzungen zu unterscheiden:

- vom Unternehmer veränderbare bzw. beeinflussbare Gegebenheiten
- Externe und nicht individuell beeinflussbare Kontext- und Umfeldbedingungen

Können die Haushalte Entwicklungsfaktoren mit beeinflussen ist eine gute Abstimmung des Einsatzes von Ressourcen wichtig, um Konflikte in der Entwicklung des gesamten Unternehmens zu vermeiden. Das betrifft z. B. den Einsatz von Arbeitskräften: Welche Arbeitskräfte sind mit welchen Kompetenzen einsetzbar? Stehen Familienarbeitskräfte bereit, um landwirtschaftliche Arbeitsspitzen flexibel bewältigen zu können? Welche Arbeiten können an Lohnunternehmer vergeben werden?

Die nicht beeinflussbaren Rahmenbedingungen sind besonders gründlich und kritisch zu analysieren, um sie später als Daten bei den eigenen Entscheidungen berücksichtigen zu können. Hierzu zählen etwa erwartete Änderungen am Pachtmarkt, der demografische oder wirtschaftliche Trend in der Region, aber z. B. auch gesellschaftliche Änderungen im Konsum- oder Freizeitverhalten.

Bei der systematischen Sammlung von Informationen zur Ausgangssituation ist es zweckmäßig, zwischen dem Unternehmen auf der einen Seite sowie den Marktbedingungen

und dem regionalen Umfeld auf der anderen Seite zu unterscheiden. Die identifizierten Stärken und Schwächen des Unternehmens werden anschließend den nutzbaren Marktchancen in einer SWOT-Übersicht gegenübergestellt. Sie legen den Grundstein für weitere Entscheidungen.

### SWOT-Analyse

- S** Stärken (Strengths)
- W** Schwächen (Weaknesses)
- O** Chancen (Opportunities)
- T** Risiken (Threats)



**Beginnen Sie nun mit dem ersten Vertiefungsschritt: der Analyse Ihres Unternehmens!**

## Unternehmensanalyse

Die Unternehmensanalyse unterscheidet vereinfacht zwischen „Akteuren“ und „Ressourcen“.

Der unternehmerische Akteur ist der Dreh- und Angelpunkt für die erfolgreiche Erschließung neuer Geschäftsfelder. Zusammen mit den übrigen Haushaltsmitgliedern bildet er die treibende Kraft des Vorhabens: Motivation und Ideenreichtum der Akteure, deren Teamfähigkeit, Verhandlungsgeschick und Kooperationsbereitschaft sind weiche Faktoren, die häufig den Ausschlag für neue Entwicklungsschritte geben. Zu einer Unternehmerpersönlichkeit gehört aber auch die Bereitschaft, Herausforderungen bewältigen zu können. Entschlusskraft einerseits und sorgfältiges Analysieren und Abwägen andererseits sollten in der Unternehmensführung zwei Seiten derselben Medaille sein. Ergänzen sich verschiedene Familienmitglieder dabei, kommen jedem Partner wichtige Teilaufgaben zu. So übernehmen häufig die Ehefrauen der Landwirte die Verantwortung für eine neue Unternehmertätigkeit.

Die Ressourcen umfassen alle Produktionsfaktoren des Unternehmens, aber auch die bei Bedarf zusätzlich verfügbaren Kapazitäten des Haushalts:

- Materielles Vermögen, z. B. Gebäude, Technik, Land;



einflussen die Wahl neuer Unternehmertätigkeiten oft stärker als die regionale Ausstattung mit Infrastruktur.

Gerade die Auswahl möglicher Zielgruppen für das neue Angebot sollte mit großem Scharfblick erfolgen. Dabei spielen nicht nur das Kaufkraftniveau und die soziale Schichtung der Bevölkerung eine Rolle; auch „wertebezogene“ Auswertungen wären zu berücksichtigen.

Vor allem vor größeren Investitionen wären folgende Aspekte zu untersuchen:

- Markt- und Warentrends (Catering, Außer-Haus-Verzehr usw.), wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Einkommensentwicklung, Preisniveau

- Denkbare Zielgruppen und deren gesellschaftliche Rahmenbedingungen (Pendelverhalten, Trend zu Single-Haushalten, steigendes Umweltbewusstsein usw.)
- Kooperationsmöglichkeiten und bestehende Produktketten
- Konkurrenzsituation auf regionalen Märkten
- Standorteigenschaften, Imagepotenzial
- Arbeitsmarktsituation



**Erkunden Sie Ihr Umfeld!**

## Stärken- und Schwächen-Analyse (SWOT)

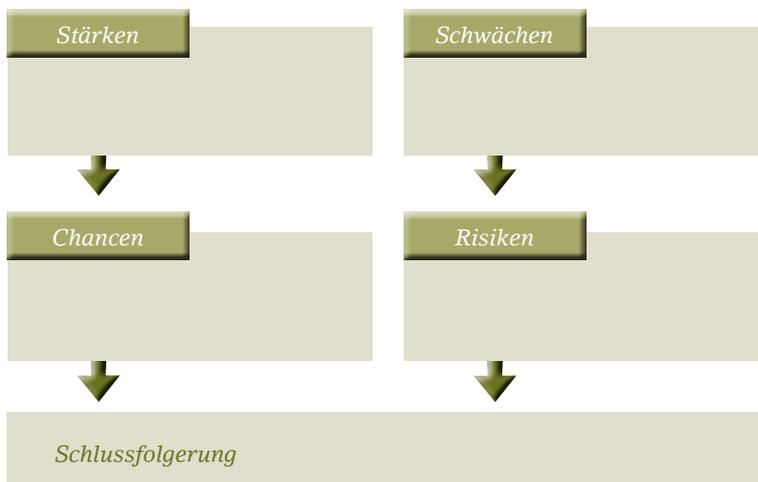
In diesem Schritt steht die tabellarische Strukturierung der erfassten Informationen an. Dazu werden die untersuchten Potenziale der Akteure und die betrieblichen Ressourcen als Stärken (S) oder Schwächen (W) identifiziert. Folgende Fragen helfen dabei:

- Welche Leistungen und Qualifikationen von Haushalt und Betrieb sind besonders ausgeprägt oder auffallend?
- Welche persönlichen oder betrieblichen Vorteile können andere nicht bieten? Wo schätze ich mich stärker ein als Konkurrenten?

Ebenso ehrlich sollten Sie natürlich auch mit den Schwächen verfahren. Beschreiben Sie Nachteile oder Hemmnisse, welche die persönliche oder betriebliche Entwicklung bisher beschränkten. Konkret benannte Stärken und Schwächen sind Ausgangspunkt für die Identifizierung von Chancen und Risiken. Überlegen Sie dazu, welche Stärke mit einer positiven Markt- oder Umfeldentwicklung zusammenfällt. Kann dieser positive Trend unter Umständen genutzt werden, dann ist dies eine künftig nutzbare „Chance“ (O). Fallen betriebliche Schwächen mit schwierigen Umfeld- und Marktbedingungen zusammen (Abwanderung, Preisverfall usw.), sind Risiken vorprogrammiert (T).

Wichtig ist es, über den engeren Rahmen des Betriebes hinaus auch jene Potenziale zu erfassen, die sich z. B. durch Veränderungen im persönlichen Verhalten (z. B. Fortbildung, Kooperation) oder im Management (z. B. stärkere Arbeitsteilung) ergeben können. Die SWOT-Übersicht liefert ihnen die Entscheidungsgrundlage für oder gegen einen Diversifizierungsweg. Der Erfolg einer gewählten Entwicklungsstrategie

### SWOT SWOT-Übersicht Anhang S. 83



### Tipps

- Ziehen Sie zur Selbsteinschätzung eine Fremdeinschätzung hinzu, diskutieren Sie beide!
- Tauschen Sie Erfahrungen mit anderen erfahrenen Unternehmern aus!

### Wer hilft weiter?

- Zweitätiges Einstiegsseminar zu Einkommenskombinationen des AELF

gie fußt oft auf einer ehrlichen Analyse persönlicher und betrieblicher Möglichkeiten. Dennoch sollten Sie bei Bedarf nicht zögern, Beratung für einzelne Schritte in Anspruch zu nehmen.



### Erstellen Sie eine eigene SWOT-Übersicht!

Fassen Sie nun die Ergebnisse aus den vorherigen Checklisten und Fragebögen zusammen und ermitteln Sie Ihr persönliches Stärken- und Schwächen-Profil. Konkretisieren Sie, welche Chancen und Risiken Ihr Umfeld voraussichtlich für Ihr Unternehmen bietet. Leiten Sie aus der SWOT-Analyse erste Ansatzpunkte ab, wie sich Ihr Betrieb verändern könnte (Schlussfolgerungen für eine Leitidee).

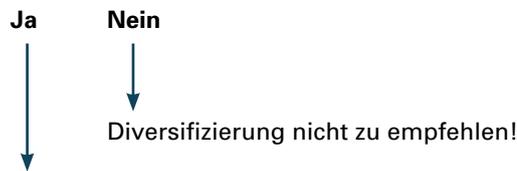
## Entscheidung

Eine Diversifizierungsmaßnahme sollte so individuell wie möglich ausgerichtet sein. Nur so können Stärken optimal genutzt und Schwächen kompensiert werden. Lassen die persönlichen, familiären und betrieblichen Gegebenheiten den Einstieg in die Erwerbskombination grundsätzlich zu, wären das regionale Umfeld und die Marktverhältnisse kritisch zu analysieren. Sofern Sie dabei passende Produkt- oder Dienstleistungsbereiche entdecken, für die Sie sich begeistern könnten, sollten Sie diese in die nähere Auswahl ziehen. Darüber hinaus hilft Ihnen die SWOT-Analyse aber auch dabei, sich die Chancen und Risiken bewusst zu machen: Ist die Nachfrage ausreichend groß? Reicht meine Qualifizierung für die geplante Leistung aus, z. B. im sozialen Bereich? Kommt die Familie mit der verfügbaren Arbeitskapazität zurecht? Welchen Risiken wird der landwirtschaftliche Betrieb ausgesetzt, wenn größere finanzielle Verpflichtungen für einen neuen Betriebszweig eingegangen werden?

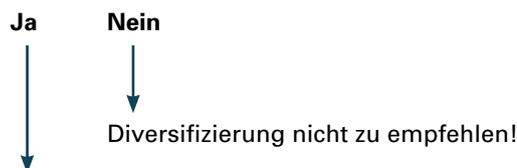
Oft weist die Beantwortung solcher Fragen schon auf die aus Ihrer Sicht aussichtsreichsten Alternativen hin. Lassen Sie sich jedoch nicht unter Druck setzen. Nach sorgfältiger Recherche sollten Sie eine Entscheidung mit „klarem Kopf“ treffen. Manchen Personen hilft es dabei, sich einen Zeitraum für die Entscheidung zu setzen. Stellen Sie „Pros“ und „Contras“ gegenüber. Bildet sich in der gesetzten Frist keine klare innere Überzeugung für den geplanten Weg, sollten Sie ihn nicht gehen.

### Diversifizierung ja / nein?

Eignet sich Ihr Unternehmen laut Checkliste (S. 76) für eine Diversifizierung?



Konnten Sie die Mehrzahl der Fragen (Fragebogen S. 80) positiv beantworten?



Halten Sie hier die Ideen fest, die Ihnen nach der Analyse am meisten zusagen:

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_

### Tipp

- Werfen Sie nochmals einen Blick auf die „Ansteckenden Beispiele“ in Abschnitt 3 und überlegen Sie, welche Art von Tätigkeiten Ihren Neigungen am ehesten entspricht:
  - Produktion, Versorgung und Handwerk
  - Dienstleistungen, Umgang mit Menschen
  - Informieren und Anleiten ...

### Wer hilft weiter?

- Landwirtschaftliche Beratungsstellen;
- Betriebsanalyse und sozioökonomische Beratung mit allen Haushaltsmitgliedern durchführen!



### Entscheiden Sie, ob Sie diversifizieren wollen!

Im anderen Fall, wenn Sie einen klaren Entschluss zum Einstieg in eine neue Unternehmertätigkeit gefällt haben, sollten Sie aus den gefundenen Ansatzpunkten eine richtungsweisende Leitidee entwickeln. Wie Sie diese konkreter ausarbeiten, ist Teil des Businessplans im nächsten Abschnitt.

## Chancen bewerten – was ist machbar?

Um die Chancen des geplanten Vorhabens abschätzen zu können, ist eine ausführliche Beschreibung und Analyse des Konzepts unerlässlich. Letztlich geht dies nicht ohne einen Businessplan, wie er häufig auch von Banken oder Förderinstitutionen verlangt wird. Dazu gehören selbstverständlich auch Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit und zur Finanzierung. Der Businessplan hilft Ihnen, Ihre grundsätzlich getroffene Entscheidung zum Aufbau einer neuen Unternehmertätigkeit belastbar zu machen.

Auf den folgenden Seiten begleitet Sie ein Fragenkatalog bei allen Planungs- und Kalkulationsschritten, die mit der Vorbereitung und Umsetzung Ihres Vorhabens verbunden sind. Dieser Teil des Handbuches ist vor allem für Unternehmer nützlich, die eine bereits konkrete Idee ausführlich planen und kalkulieren wollen. Grundlage dafür ist ein möglichst zutreffendes Bild der Verhältnisse im landwirtschaftlichen Betrieb und im Haushalt.

*eine realistische  
Zielformulierung  
hilft konkret  
planen zu können*

„Ohne Ziel kein Weg“. Deshalb startet der Businessplan konsequenter Weise mit der Zielformulierung des Projekts. Diesem Schritt sollte ausreichend Zeit gewidmet werden, um das Vorhaben möglichst konkret und realistisch planen zu können.

### *Beispiel Mustermann*

Welche Chancen sich bieten und wie diese in konkrete Projekte umgesetzt werden können, wird in den folgenden Abschnitten beispielhaft für die Familie Mustermann erläutert.

Lassen Sie sich davon inspirieren und planen Sie dann möglichst präzise Ihre eigenen Schritte.

Planungsbeispiele und andere Hilfestellungen im Handbuch begleiten Sie bei der Formulierung Ihres Ziels und Ihrer individuellen Strategie.

Die Erstellung eines Strategieplanes erfolgt mit Hilfe ausgewählter Fragen. Aufbauend auf der Umfeldanalyse (s. Kap. 4 „Chancen nutzen“) müssen dazu spezifische Informationen über die Marktnachfrage, die Konkurrenz, das Image- und Kooperationspotenzial sowie die Möglichkeiten und Wege einer erfolgreichen Markterschließung verdichtet werden. Aus den Antworten lässt sich ableiten, mit welcher Strategie welche Zielgruppe (bzw. Marktsegment) bestmöglich erschlossen werden kann.

Die weitere Konkretisierung des Vorhabens erfolgt in Einzelschritten, die aufeinander aufbauen:

- Das Marketingkonzept beschreibt, wie die angebotenen Leistungen gegenüber Kunden und Partnern kommuniziert werden sollen;
- ein Aktionsplan dient der Planung der einzelnen Umsetzungsschritte in der richtigen zeitlichen Abfolge;
- die Investitions- und Finanzierungsplanung beziffert Art und Umfang notwendiger Investitionen und deren Finanzierungsmöglichkeiten aus Eigen- und Fremdmitteln;
- der Umsatz- und Erfolgsplan beschreibt die voraussichtliche Entwicklung des wirtschaftlichen Ergebnisses. Die Aussagekraft der Erfolgs-Vorausschau lässt sich dadurch erhöhen, dass wirtschaftliche Risiken realistisch eingeschätzt und z. B. durch Preis- und Kostenvariation berücksichtigt werden.



## *Businessplan*

Der Businessplan ist das zentrale Element einer Unternehmensplanung. Er enthält von den Zielen der Betriebsführung bis zu den konkreten Maßnahmen und ihrer Finanzierung alle für die Unternehmensentwicklung relevanten Informationen. Mit seiner Hilfe wird die anfängliche Idee zu einem schlüssigen Konzept weiterentwickelt, die Umsetzungsschritte in die Praxis werden so präzise wie möglich dargestellt.

Grundlage des Businessplans ist die Darstellung und Bewertung von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse). Der Businessplan greift diese auf und richtet das geplante Vorhaben danach aus. Eine anfangs nur grobe Leitidee wird so weit als möglich konkretisiert und deren Erfolgchancen werden abgeschätzt.

Bereits vor der Umsetzung des Vorhabens – insbesondere vor den ersten Investitionen – erarbeiten Sie sich Schritt für Schritt ein realitätsnäheres Bild der künftigen Betriebsentwicklung. Bei der Planung und Vorab-Kalkulation sowie in der Diskussion mit Beratern lassen sich Fehleinschätzungen früh erkennen. Anpassungen des Konzepts sind dann noch ohne große Probleme möglich.

Ein fachgerechter Businessplan dient häufig auch als Überzeugungsgrundlage für die Kreditgewährung von Banken, für Geschäftspartner und Investoren.

Auf den folgenden Seiten werden die fünf Bausteine des Businessplans genauer erläutert.



### **Setzen Sie Ihre Idee in eine erfolgreiche Tat um!**

Gehen Sie die Einzelschritte des Businessplans sorgfältig durch. Nutzen Sie die Hilfestellungen der genannten Institutionen und beachten Sie Tipps und Hinweise. Wenn nötig, ziehen Sie einen erfahrenen Berater hinzu.

### *Tipps*

- Erst gründlich planen, dann investieren!
- Mit konkreten Zahlen und realistischen Annahmen planen; Fakten statt Vermutungen!
- Ihr Businessplan muss inhaltlich plausibel sein!
- Besprechen Sie Ihren Businessplan mit einem qualifizierten Fachmann!

### *Wer hilft weiter?*

- Landwirtschaftliche Beratungsstellen
- Wirtschaftsförderung Landkreis
- Existenzgründungsberater der IHK, Handwerkskammer, Gründerzentren oder regionaler Initiativen („Aktiv-Senioren, Alt hilft Jung“)
- Businessplan-Wettbewerbe

*Tip*

Bestimmen Sie Ihre Ziele realistisch und **SMART**:

**S – Spezifisch:** Es wird präzise, eindeutig und konkret formuliert, was sich bei wem in welchem Zeitraum verändert haben soll.

**M – Messbar:** Das Ziel wird so präzise beschrieben, dass später bewertet werden kann, ob es erreicht wurde.

**A – Attraktiv:** Ein Ziel soll attraktiv sein. Es motiviert zu „Bestleistungen“.

**R – Realistisch:** Die Erreichung eines Ziels muss realistisch und mit vertretbarem Aufwand erreichbar sein.

**T – Terminiert:** Ziele brauchen einen klaren Zeithorizont; die Terminierung hilft, das Erreichen von Zielen und Ergebnissen realistisch zu planen.

*Zielformulierung*

Beim ersten Schritt zu einem Businessplan geht es um die Formulierung der Ziele, die erreicht werden sollen. Diese können sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur sein. Quantitative Ziele sind z. B. eine nachhaltige Verbesserung des Haushaltseinkommens oder die Reduzierung der Arbeitsbelastung. Beispiele für qualitative Ziele sind der Erhalt des Hofes oder die Selbstverwirklichung durch neue Tätigkeitsbereiche.

Mit ihrer Erwerbstätigkeit verfolgen Haushaltsmitglieder selten nur ein einziges Ziel. Meist ist es ein ganzes Bündel verschiedener Ziele, die durchaus miteinander konkurrieren können. Während der eine vielleicht ein höheres Einkommen anstrebt, geht es dem anderen eher um Arbeitsentlastung. Ziele können sich aber auch gegenseitig unterstützen, z. B: die Verbesserung des Haushaltseinkommens und die Schaffung einer günstigen Perspektive für die nächste Generation. Mit ihrer persönlichen Gewichtung entscheiden die Haushaltsmitglieder darüber, welche Priorität einem Ziel bei der Unternehmensplanung eingeräumt wird.

Zwei wichtige Grundsätze helfen Ihnen dabei, die „richtigen“ Ziele zu bestimmen:

- Nur SMARTE Ziele führen zum Erfolg (siehe links);
- Projekte immer langfristig und mit allen Betroffenen planen.



**Definieren Sie Ihre Ziele sorgfältig und praxisnah!**

Ausgewählte Fragen helfen Ihnen, konkrete Ziele zu formulieren. Als Hilfestellung finden Sie „Antworten“ eines Beispielbetriebes:

<i>Frage</i>	<i>Beispiel Mustermann</i>
Was genau haben Sie vor? (Projektbezeichnung)	Urlaub auf dem Bauernhof Ferienwohnungen einrichten durch Umbau der Scheune und Umgestaltung des Hofes
Welche Ziele stehen dabei im Vordergrund?	Aufstockung des Familieneinkommens um 30 % Schaffung eines Arbeitsplatzes für Frau Mustermann Vermögenserhalt durch Sanierung der alten Scheune Erhaltung des Betriebes
Wie sieht Ihre geplante Leistung konkret aus?	Vermietung von drei kleinkindgerechten Ferienwohnungen an mindestens 160 Tagen pro Jahr Erlebnisangebote rund um den Bauernhof, Exklusives Bauernfrühstück

*Einen umfassenden Fragenkatalog zur Zielformulierung finden Sie im Anhang auf Seite 87*

## Strategiewahl

Die Strategie ist wie eine „Route“ zu einem Ziel. Sie zeigt, auf welchem Weg Ihr Ziel durch Nutzung Ihrer individuellen Ressourcen erreicht werden kann. Wenn Sie Ihre Ziele präzise festlegen, lässt sich auch die Zielgruppe einfacher benennen.

Eine grundsätzliche Strategie ist z. B. die „Premium-Strategie“, die hochwertige Produkte und Dienstleistungen im oberen Qualitätssegment positioniert. Dagegen betont die „Kostenführer-Strategie“ ein günstiges Preis-Leistungsverhältnis Ihres Angebots.

Eine der wichtigsten Fragen bei der Strategiewahl ist: Wie unterscheidet sich meine Leistung von anderen Angeboten? Und welche Wettbewerbsvorteile kann ich gegenüber Konkurrenten ausspielen? Das verlangt von Ihnen eine Schwerpunktsetzung:

Soll das Angebot für einen größeren Massenmarkt mit günstigen Preisen konzipiert werden? Oder geht es um den Eintritt in einen begrenzten Nischenmarkt mit besonderen und hochwertigen Leistungen? Dafür sind dann auch höhere Preise zu kalkulieren (Präferenz-Strategie). Dabei wäre es von Vorteil, sich ein „Markenimage“ aufzubauen und auf die Zustimmung der Kunden zu bestimmten Markenaussagen zu setzen.

Das Angebot von Ökoprodukten oder die Versorgung der Gastronomie mit regionalen Spezialitäten sind Beispiele für Nischen- bzw. Premium-Strategien (z. B. nach dem Genusssmotto: „So schmeckt die Region“). Das kann auch in einer Anbietergruppe mit abgestimmtem Angebot geschehen, z. B. bei der gemeinsamen Belieferung eines Regionalbuffets. Unerlässlich ist es dabei, sich gegenüber Konkurrenten durch definierte Qualität und besondere Alleinstellungsmerkmale Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Aufbauend auf der Umfeldanalyse (s. Kap. 4 „Chancen nutzen“) sind vor der Festlegung einer Strategie zunächst detaillierte Informationen über die Marktverhältnisse und die Wege einer erfolgreichen Markterschließung zu beschaffen. Stellen Sie sich dabei folgende Fragen:

- Welche Merkmale helfen, Ihre Leistung von anderen Angeboten zu unterscheiden?
- Wie lässt sich Ihre Zielgruppe möglichst genau beschreiben?
- Welche Dienstleistungen erwartet die Zielgruppe?
- Wie erreichen Sie diese Gruppe?
- Welche ähnlichen Produkte/Leistungen werden von anderen Anbietern vermarktet?
- Wie könnte der Nutzen für Ihre Zielgruppe durch Zusammenarbeit mit Partnern erhöht werden?
- Welche Partner kommen für eine engere Kooperation in Frage?

Die Antworten helfen Ihnen zu entscheiden, auf welcher Route Ihre Zielgruppe (Marktsegment) erschlossen werden kann.

*Einen ausführlichen Fragenkatalog zur Strategiewahl finden Sie im Anhang auf Seite 89*

### Tipps

- Informationen über Einstellungen und Verhaltensweisen (Lebensstil, Präferenzen) der Zielgruppe sammeln;
- Mit Unternehmern aus dem gleichen Geschäftsfeld kooperieren, deren Erfahrungen nutzen.

### Beispiel Mustermann

- Zielgruppe: Familien mit nicht schulpflichtigen Kleinkindern
- Kooperation mit bestehendem Netzwerk z. B. IG Lernort Bauernhof
- Authentisches Land-Erleben
- Zertifizierter Hof mit \*\*\*\*Qualität

## Marketingkonzept

Das Marketingkonzept umfasst absatzpolitische Maßnahmen, die den Markterfolg der angebotenen Leistung sichern sollen. Dazu wird ein Mix an Marketinginstrumenten ausgewählt, mit denen Ihre Strategie in der Praxis umgesetzt werden soll. Beschreibt die Strategie die „Route“ zu einem Ziel, entspricht der Marketing-Mix den „Verkehrsmitteln“, die dabei eingesetzt werden. Abhängig von den individuellen Verhältnissen sind deshalb ganz unterschiedliche Mittel passend.

Auch wenn meist mit knappen Mitteln geplant werden muss, steht grundsätzlich eine breite Palette an Marketing-Möglichkeiten zur Auswahl, um folgende Themenbereiche zu bearbeiten:

Zur **Produktpolitik** zählen die Entwicklung neuer und die Weiterentwicklung sowie Verbesserung bereits vorhandener Produkte und Dienstleistungen. Das kann z. B. die Einrichtung eines Cafés als Ergänzung zum vorhandenen Übernachtungsangebot sein. Aber auch die Festlegung von Qualitätsmerkmalen (z. B. Öko-Qualität, traditionelle Herstellungsweisen) oder die Verbesserung der Produktfunktionalität zählen dazu (z. B. vereinfachte Buchung durch Online-Portal). Gerade Qualitäts- und Alleinstellungsmerkmale helfen, Ihr Angebot vom Angebot Ihrer Wettbewerber abzusetzen („Differenzierung“).

*Einen ausführlichen Fragenkatalog zum Marketingkonzept finden Sie im Anhang auf Seite 89*

### Tipps

- Nehmen Sie den Rat von Marketingexperten und Beratern in Anspruch.
- Entwickeln Sie Ihr Marketingkonzept in Zusammenarbeit mit Hochschulen oder Fachschulen.

Zur **Preispolitik** gehören die Preisgestaltung neuer sowie Preisänderungen bereits bestehender Angebote. Einerseits sind aus betrieblicher Sicht alle Kosten zu kalkulieren, andererseits dürfen Sie die Zahlungsbereitschaft Ihrer Zielgruppe nicht aus dem Auge verlieren. Dabei sind Preisdifferenzierungen durchaus ein Mittel, um Kunden aktiv anzusprechen (Angebotspreise, saisonale Preisabstufung, Gruppenrabatte usw.). Natürlich spielen dabei die Preise vergleichbarer Angebote auf dem Markt eine wichtige Rolle.

Ohne **Kommunikationspolitik** wird auch das beste Produkt in der Angebotsvielfalt übersehen. Zur Kommunikationspolitik rechnen Maßnahmen der Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit. Ein hoher Wiedererkennungswert, z. B. durch eine Dachmarke, ist zum Image-Aufbau wichtig (einheitliches Erscheinungsbild, Logo, Corporate Design). Nicht immer ist jedoch eine hohe Streubreite der Werbung zweckmäßig. Die Kommunikation wirkt umso besser, je genauer Sie Ihre Zielgruppen kennen. Wählen Sie also die Medien (Zeitung, Internet, Messen usw.), die von Ihrer Zielgruppe genutzt werden.

Die **Distributionspolitik** umfasst unter anderem Entscheidungen über die Wahl des Absatzweges und dessen Ausgestaltung: Erreichen Sie selbst genügend Endkunden, sollten Sie den Vertrieb allein organisieren. Bei größeren Mengen stoßen Sie schnell an Grenzen, die weitere Vertriebspartner und professionelle Marketingorganisationen erfordern.



**Beschreiben Sie, wie Sie Ihr Angebot gestalten und präsentieren wollen!**

### Beispiel Mustermann

- Wohnungen sind besonders kleinkindgerecht ausgestattet
- Preis ist an gebotene Qualität und regionale Konkurrenz angepasst
- Werbung über Netzwerk „Kinder-Erlebnishöfe“; eigene Internetseite, Hausprospekt

## Aktionsplan

Der Aktionsplan beschreibt die notwendigen Schritte zur Realisierung der neuen Unternehmertätigkeit. Bisherige Planungsschritte – z. B. das Marketingkonzept – werden so für die Umsetzung konkretisiert. Dabei sind meist zahlreiche Aktionen aufeinander abzustimmen:

- Bau- und Einrichtungsplanung: Neubau oder Umbau, Anschaffung von Geräten;
- Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen;
- Planung von Organisationsänderungen und Umstellungsschritten in der Landwirtschaft (z. B. Viehabstockung, Arbeitsorganisation).

Für den Anfangserfolg ist es wichtig, die „richtigen“ Schritte nach dem Einstieg in das neue Geschäft zu planen: Eröffnungsveranstaltung, Aktionswochen, zusätzliche PR- und Kommunikationsmaßnahmen usw.

Mit solchen Aktionen sind immer Aufwendungen verbunden, deren Finanzierung sichergestellt werden muss. Auch für die zeitliche Planung von Umstellungsschritten ist ein Detailplan hilfreich.

Fachkundige Unterstützung sollte vor allem dann eingeholt werden, wenn komplexere bauliche Entscheidungen oder umfassendere wirtschaftliche Fragen zu klären sind. Prüfen Sie deshalb Ihr Konzept gemeinsam mit einem Experten.



**Beschreiben Sie Ihren Aktionsplan umfassend und gründlich!**

### Tipps

- Erkundigen Sie sich nach erfahrenen Umbau-Spezialisten
- Planen Sie Ihr Vorhaben ggf. in Teilschritten:
  - 1. Ausbau-Schritt: Umnutzung
  - 2. Ausbau-Schritt: zusätzlicher An- und Neubau, falls erfolgreich

### Wer hilft weiter? *Rechtzeitig Beratung einbeziehen, z. B.:*

- Landwirtschaftliche Beratungsstellen
- Bauingenieur
- Steuerberater
- Gesundheitsamt
- Berufsverband

### Frage

### Beispiel Mustermann

Welche baulichen Änderungen sind erforderlich?

- *Plan für Umbau der Scheune erstellen und genehmigen lassen*
- *Bauleistungen vergeben*
- *Kindergerechte Umgestaltung des Hofes mit Spielwiese*
- *„Indoor“-Spielraum in Tenne einrichten*

Welche organisatorischen Änderungen sind erforderlich?

- *Management u. Organisation: Gästebetreuung personell aufteilen: Buchung, Ankunft, Wechsel/Reinigung, sonstiger Service, Nachbetreuung*
- *Abdeckung saisonaler Arbeitsspitzen planen, ggf. überbetriebliche Hilfen*
- *Rollen-Aufteilung der Familienmitglieder klären: Landwirtschaft – Gästebetreuung*
- *Klärung von Versicherungsfragen*
- *Werbeplan/Organisation von Marketingmaßnahmen*

Welche Qualifikationen sind nötig, um Ihr Angebot zielgruppenspezifisch gestalten zu können?

- *Schulung für Online-Buchungsmanagement sowie Gästeservice*
- *Austausch mit anderen UadB-Betrieben, um Erlebnisprogramm für Kinder unterschiedlichen Alters erstellen zu können.*

*Einen umfassenden Fragenkatalog zum Aktionsplan finden Sie im Anhang auf Seite 91*

### Investitions- und Finanzplan

Der Investitions- und Finanzierungsplan berücksichtigt alle wirtschaftlichen und kalkulatorischen Aspekte, die für die Umsetzung Ihres Vorhabens wichtig sind. Dazu zählen:

- Kapitalbedarfsplan
- Finanzierungsplan
- Liquiditätsplan.

Weil viele Existenzgründungen an Fehlern bei der Finanzierung scheitern, sollte vorsichtig kalkuliert werden, unter Berücksichtigung möglicher Risiken.

Der **Kapitalbedarfsplan** dient dazu, alle für die betriebliche Entwicklung benötigten Finanzmittel zu erfassen:

- Anschaffung von Anlagevermögen (Grundstücke, Gebäude, Einrichtungen, Lizenzen usw.)
- Personalkosten
- Kosten für Umlaufvermögen einschließlich der Anlaufkosten (Material, Miete, Zinsen, Werbung, Verwaltung usw.)
- Sonstiger Kapitalbedarf, um z. B. die Spanne zwischen Investition und dem ersten Mittelrückfluss überbrücken zu können (Liquiditäts- und Lebenshaltungsreserve).

### Investitions- und Finanzierungsplan

Anhang S. 92

Kapitalbedarf	Finanzierung
Wieviel Kapital wird benötigt für ...	Wieviel Geld steht zur Verfügung?
Gebäudeumbau	Eigenmittel Bank
Einrichtung	Eigenmittel bar
Fahrzeuge	Investitionszuschuss
Anfangsausstattung	Darlehen
- Personal	- langfristig
- Material, Büroausstattung	- mittelfristig
- Startwerbung	- Überziehungsrahmen
- Vorräte, Lagerbestand	
Sonstige Aufwendungen, einschl. Reserve	- Lieferantenkredite
	- Private Einlagen (z. B. Verwandte)
<b>Summe Kapitalbedarf</b>	<b>Summe Finanzmittel</b>
<b>100 % Deckung des Kapitalbedarfs</b>	

Der **Finanzierungsplan** zeigt, woher die Mittel für das geplante Vorhaben kommen. Er stellt dem Kapitalbedarf die verfügbaren Eigen- und Fremdmittel einschließlich der Fördermittel gegenüber. Ziel muss es sein, den Kapitalbedarf vollständig zu decken. Nur so kann die Zahlungsfähigkeit auch während der Investitions- und Anlaufphase gesichert werden. Häufig ist ein schlüssiger Finanzierungsplan deshalb auch eine Grundlage für die Gewährung von Krediten und Fördermitteln.

Aus Risikogründen sollte mindestens ein Drittel der Gesamtkosten eines Vorhabens durch Eigenmittel gedeckt sein.

Die Zahlungsfähigkeit ist durch einen Liquiditätsplan zu sichern. Einzahlungen und Auszahlungen müssen zeitgerecht vorausgeschätzt werden. Liquiden Mitteln und Forderungen auf der einen Seite stehen Ausgaben für Anschaffungen, der Kapitaldienst und die laufenden Kosten des Geschäftsbetriebs gegenüber. Leicht kann eine ungeplante Lücke zu teuren Kontokorrentkrediten und letztlich zur Illiquidität führen.

### Tipps

- Infos zu Förderprogrammen erhalten Sie bei den landwirtschaftlichen Beratungsstellen oder bei der Regionalen Wirtschaftsförderung
- Rechtzeitig Fördermittel einplanen: Förderkriterien und Bewilligungszeitpunkt beachten

### Wer hilft weiter?

- Landwirtschaftliche Beratungsstellen
- Wirtschaftsförderung Landkreis
- Existenzgründerberatung
- Hausbanken

### Beispiel Mustermann

- Kapitalbedarf für Umbau und Einrichtung: 240.000 Euro
- Finanzierung:
  - Eigenmittel 80.000 Euro
  - Zuschüsse 50.000 Euro
  - Kredit 110.000 Euro

## Umsatz- und Erfolgsplanung

Die Umsatz- und Erfolgsplanung mit der voraussichtlichen Entwicklung des wirtschaftlichen Ergebnisses schließt den Businessplan ab. Es geht um die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Vorhabens (Rentabilität).

Die Praxis zeigt, dass nur bei realistischer (vorsichtiger) Kalkulation von Erlösen und Aufwendungen ein belastbares Ergebnis zu erwarten ist. Gerade in der Anlaufphase führen Fehleinschätzungen der Umsätze oft zu Rückschlägen, weil z. B. witterungs- oder saisonabhängige Schwankungen in der Kundennachfrage nicht hinreichend berücksichtigt wurden.

Gehen Sie gerade anfangs nicht von Spitzenwerten aus. Beschaffen Sie sich Durchschnittswerte, z. B. durch Kontakte mit Beratern und Praktikern.

Stellen Sie nun die Umsatzplanung auf. Berücksichtigen Sie dabei die ersten drei Jahre. Kalkulieren Sie geplante Absatzmengen oder Auslastungen (Gästeszahlen) und berechnen Sie unter Annahme realistischer Preise den erzielbaren Erlös (Umsatz). Prüfen Sie auch, ob Nebenleistungen den Umsatz erhöhen können, z. B. zusätzlich verkaufte Bauernhof-Produkte oder optionale Dienstleistungen.

Stellen Sie anschließend die Aufwendungen vollständig zusammen. Berücksichtigen Sie alle laufenden Kosten (s. Tabelle). Dazu zählen nicht nur jene, die sich unmittelbar mit der Ausdehnung des Angebotsumfangs verändern (Waren- oder Materialkosten je Kunde), sondern auch die festen Kosten. Diese fallen auch dann an, wenn nur wenige oder keine Leistungen verkauft werden. Hierzu zählen die Abschreibungen auf Investitionsgüter, Versicherungen, aber z. B. auch ein fest angestellter Mitarbeiter.

Die Aussagekraft der Erfolgsplanung können Sie erhöhen, wenn Sie Preis- und Kostenabweichungen (z. B. +/- 20 %) berücksichtigen. Offensichtliche wirtschaftliche Risiken lassen sich damit transparenter bewerten. Auch sogenannte „kritische Punkte“ (Gewinnschwelle, Mindestauslastung) lassen sich schneller abschätzen.

## Kriterien

## Beispiel Mustermann

(+) Erträge	Übernachtungserlös 40.800 Euro/Jahr (160 Ü x 3 FeWo x 85 Euro/Ü)
	Frühstückserlös 3.240 Euro/Jahr (4,50 Euro/Frühstück x 120 Ü x 6 Personen)
	Erlebnis- Zusatzleistungen (480 Euro/Jahr)
(-) Aufwendungen	Raumkosten: Miete, Material, Gas, Wasser, Heizöl, Instandhaltung (5.100 Euro insg./Jahr)
	Personalkosten (7.000 Euro insg./Jahr)
	Bürobedarf, Telefon (500 Euro insg./Jahr)
	Werbung (1.200 Euro insg./Jahr)
	Kfz-Kosten (1.550 Euro insg./Jahr)
	Beiträge, Versicherung (1.100 Euro insg./Jahr)
	Abschreibungen (12.000 Euro insg./Jahr)
	Kreditbeschaffungskosten (3.450 Euro insg./Jahr)
	Beratungskosten (750 Euro insg./Jahr) ...
<b>Überschuss</b>	<b>Betriebsgewinn ca. 11.800 Euro insg./Jahr (abzgl. Steuern, Tilgung)</b>

Anhang S. 96

## Tipps

- Bei der Vorausschau von Erfolgskennzahlen hilft Ihnen die Beratung weiter.
- Kalkulieren Sie neben dem Überschuss auch die Entlohnung der eingesetzten Arbeitszeit oder die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals. Das erleichtert die Entscheidung über den weiteren Faktoreinsatz.

## Wer hilft weiter?

- Landwirtschaftliche Beratungsstellen
- Wirtschaftsförderung (Landkreis)

## Beispiel Mustermann

- Mindestpreis bei 160 Übernachtungen: rund 60 Euro/Ü
- Mindestauslastung bei 85 Euro/Ü: rund 110 Übernachtungen

# Förderhilfen

Die Abschätzung des Kapitalbedarfs für geplante Investitionen und das Aufstellen eines Finanzierungsplans sollten Hand in Hand gehen. Sofern im Finanzierungsplan auch Fördermittel einkalkuliert werden, sind rechtzeitig Informationen über die Förderbedingungen einzuholen. Ob Förderprogramme beim Start neuer Betriebszweige beansprucht werden können, richtet sich nach Art und Umfang der unternehmerischen Tätigkeit.

Gerade diese Fragen sind mit den dafür zuständigen Stellen zu klären. Informationen über Förderprogramme erhalten Sie bei Ihren Hausbanken (z. B. KfW-Programme), der Wirtschaftsförderung (Landkreis sowie Regierung für gewerbliche und regionale Förderprogramme) sowie bei den Beraterinnen und Beratern der Landwirtschaftsverwaltung und der Fachzentren für Diversifizierung. Ob ein „landwirtschaftliches“ oder ein „gewerbliches“ Programm für Sie in Frage kommt, hängt von den Förderkriterien ab.

Ausgewählte Förderhilfen für neue unternehmerische Vorhaben von Landwirten werden im Folgenden kurz dargestellt: Förderberechtigte, Förderhöhe, Fördervoraussetzungen und entsprechende Einschränkungen werden aufgezeigt. Änderungen von Programmkriterien erfordern jedoch häufig eine Überprüfung der Gültigkeit, weshalb eine erste Recherche mit Hilfe des Internets zu empfehlen ist. Diese sollte jedoch keinesfalls die individuelle Beratung bei der verantwortlichen Fachstelle und das Gespräch mit Förder-Experten ersetzen.

Gewerbliche Existenzgründungen können im Rahmen zahlreicher Programme z. B. durch zinsverbilligte Kredite gefördert werden. Bundesweit gültige Förderinstrumente werden durch Länderprogramme, die stärker auf regionale Probleme eingehen, ergänzt. Vom vielfältigen Angebot an Fördermöglichkeiten in Deutschland kann in diesem Handbuch nur ein kleiner Ausschnitt dargestellt werden. Nähere Informationen halten die Wirtschaftsministerien der Länder bereit, ebenso wie die Mehrzahl der Banken.

## Förderhilfen für die Landwirtschaft

- Agrarinvestitionsförderprogramm (AFP)
- Diversifizierungsförderung (DIV)

### Agrarinvestitionsförderprogramm (AFP)

Wer kann gefördert werden?	Landwirtschaftliche Unternehmer, die bestimmte Voraussetzungen erfüllen
Was wird gefördert?	Errichtung oder Modernisierung von Bauten oder baulichen Anlagen (z. B. Gewächshaus, Hofladen zur Direktvermarktung) Allgemeine Aufwendungen (z. B. Architektur- und Ingenieurleistungen, Erwerb von Patenten und Lizenzen)
Förderart	Die Zuwendungen werden als Zuschüsse gewährt.
Höhe der Förderung	Förderfähige Investitionen werden mit bis zu 25 % bezuschusst; der Zuschuss zur Förderung der fachkundigen Betreuung beträgt bei je nach zuwendungsfähigem baulichem Investitionsvolumen von 3.000 bis 6.000 Euro.
Zuschussobergrenze	260.000 Euro, Betriebszusammenschlüsse 400.000 Euro
Wer hilft weiter?	AELF
Informationen im Internet	<a href="http://www.stmelf.bayern.de/foerderwegweiser">www.stmelf.bayern.de/foerderwegweiser</a>

### Diversifizierungsförderung (DIV)

Wer kann gefördert werden?	Landwirtschaftliche Unternehmer/innen, Familienangehörige, die im Zusammenhang mit dem landwirtschaftlichen Betrieb eine Existenzgründung planen
Was wird gefördert?	Landwirtschaftsnahe Dienstleistungen, z. B. Erzeugung und Vermarktung von Wärme; ländlichhauswirtschaftliche Dienstleistungen, z. B. Urlaub auf dem Bauernhof, Aufbau eines Bäuerinnenservice; sonstige Dienstleistungen, soweit diese dem Erhalt und der Modernisierung bestehender Gebäudesubstanz in der Landwirtschaft dienen und eine persönliche Arbeitsleistung des Zuwendungsempfängers erbracht wird.
Förderart	Die Zuwendungen werden als Zuschüsse gewährt.
Höhe der Förderung	Zuschüsse von bis zu 25 % des zuwendungsfähigen Investitionsvolumens, max. 100.000 Euro für bauliche Maßnahmen
Wer hilft weiter?	AELF
Informationen im Internet	<a href="http://www.stmelf.bayern.de/foerderwegweiser">www.stmelf.bayern.de/foerderwegweiser</a>

### *Förderhilfen für die gewerbliche Wirtschaft*

- ERP-Existenzgründungsprogramme der KfW Bankengruppe
- Förderung der Beratungen von Handwerksunternehmen durch Kammern und Fachverbände
- Gründercoaching Deutschland
- Existenzgründerprogramm der Deutschen Ausgleichsbank (DtA)

#### *ERP-Existenzgründungsprogramme der KfW Bankengruppe*

Wer kann gefördert werden?	Existenzgründer im Bereich der gewerblichen Wirtschaft
Was wird gefördert?	Investitionen zur Errichtung oder zum Erwerb eines Unternehmens oder einer freiberuflichen Existenz; die Übernahme einer Beteiligung mit leitender Tätigkeit im Unternehmen; die Beschaffung eines ersten Lagers an Material, Handelsware und Ersatzteilen Festigungsinvestitionen und Lageraufstockungen können innerhalb von 3 Jahren nach Gründung finanziert werden.
Förderart	Darlehen
Höhe der Förderung	Der Anteil der Förderung kann in Bayern bis zu 50 % betragen; Die Obergrenzen für die Kredite liegen pro Jahr und pro Antragsteller bei 500.000 Euro; Zinssatz 10 Jahre lang.
Wer hilft weiter?	Hausbank bzw. alle Banken, Industrie- und Handelskammern
Informationen im Internet	<a href="http://www.kfw.de">www.kfw.de</a>

#### *Förderung der Beratungen von Handwerksunternehmen durch Kammern und Fachverbände*

Wer kann gefördert werden?	Existenzgründer/in; Unternehmen
Was wird gefördert?	Gefördert werden Beratungen von kleinen und mittelständischen Unternehmen des Handwerks gemäß KMU-Definition der Europäischen Kommission sowie natürlichen Personen vor der Existenzgründung oder vor der Übernahme eines bestehenden Unternehmens
Förderart	Zuschuss
Höhe der Förderung	Förderung darf insgesamt 50 % der Beratungskosten nicht überschreiten. Die Höhe des Zuschusses beträgt für jedes Beratungstagewerk 200 Euro. Innerhalb von drei Jahren können pro Unternehmen höchstens 15 Beratungstagewerke gefördert werden.
Wer hilft weiter?	Zuständige Handwerkskammer (HWK); Fachverbände des Handwerks
Informationen im Internet	<a href="http://www.foerderdatenbank.de">http://www.foerderdatenbank.de</a>

### *Gründercoaching Deutschland*

Wer kann gefördert werden?	Existenzgründer mit Sitz und Geschäftsbetrieb in der Bundesrepublik Deutschland im Bereich der gewerblichen Wirtschaft und der Freien Berufe. Der Beginn der selbstständigen Tätigkeit muss erfolgt sein und liegt zum Zeitpunkt der Antragstellung nicht länger als 5 Jahre zurück.
Was wird gefördert?	Gefördert werden Coaching-Maßnahmen zu allen wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Fragen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.
Förderart	Zuschuss
Höhe der Förderung	Existenzgründer in Bayern erhalten einen Zuschuss in Höhe von 50 % des Honorars. Das maximal förderfähige Tageshonorar beträgt 800 Euro. Ein Tagewerk darf nicht mehr als 8 Stunden pro Tag umfassen. Das insgesamt vertraglich zu vereinbarende Netto-Beraterhonorar darf die Bemessungsgrundlage von maximal 6.000 Euro nicht überschreiten.
Wer hilft weiter?	Hausbank bzw. alle Banken, Industrie- und Handelskammern
Informationen im Internet	<a href="http://www.kfw.de">www.kfw.de</a>

### *Existenzgründerprogramm der Deutschen Ausgleichsbank (DtA)*

Wer kann gefördert werden?	Natürliche Personen sowie kleinere und mittlere Unternehmen im Bereich der gewerblichen Wirtschaft und der Freien Berufe
Was wird gefördert?	Investitionen zur Gründung oder Festigung einer selbstständigen Existenz innerhalb von acht Jahren nach Geschäftseröffnung; Betriebsmittelfinanzierung
Förderart	Darlehen
Höhe der Förderung	Das Darlehen wird bis zu 75 % der Investition gewährt. Der Höchstbetrag beläuft sich in der Regel auf 2 Mio. Euro, der Mindestbetrag auf 2.500 Euro. Ausgezahlt werden 96 % des Darlehensbetrags.
Wer hilft weiter?	Hausbank bzw. alle Banken, Industrie- und Handelskammern
Informationen im Internet	<a href="http://www.kfw.de">www.kfw.de</a>

## *Auch der Rahmen muss stimmen*

Welche rechtlichen und steuerlichen Anforderungen betreffen das Diversifizierungsvorhaben?



Bei der Aufnahme einer nicht landwirtschaftlichen Unternehmertätigkeit ist eine Vielzahl rechtlicher Bestimmungen zu beachten. Für Landwirte sind die Vorgaben des Gewerbe- und Baurechts, des Handwerks- und Lebensmittel- sowie des Steuerrechts am häufigsten relevant. Je weiter sich eine neue Tätigkeit von der landwirtschaftlichen Urproduktion entfernt, desto umfangreicher wird die Palette der Rechtsvorschriften, die zu beachten sind. Trotzdem: Lassen Sie sich nicht entmutigen!

Die folgenden Hinweise können nur einen groben Überblick über wichtige Rechtsvorgaben bieten. Nehmen Sie auf jeden Fall das Beratungsangebot der Ämter für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Fachzentren und Verbände in Anspruch. Im persönlichen Gespräch lassen sich zumeist individuelle Lösungen entwickeln.

### *Tipp*

- Nutzen Sie die Vorteile eines persönlichen Gesprächs bei erfahrenen Beratern in Ihrer Region (siehe Kapitel 8 Seite 72)!
- Nehmen Sie Kontakt mit der zuständigen Landwirtschaftsberatung auf (siehe dazu Kapitel 8 Seite 72)!

## *Anforderungen des Fachrechts*

Im Folgenden werden ausgewählte Bestimmungen des Gewerbe-, Handwerks-, Bau- und Lebensmittelrechts kurz skizziert.

### *Gewerberecht*

Die in Deutschland geltende Gewerbefreiheit erlaubt es grundsätzlich jedem, ein Gewerbe zu betreiben. Für die Ausübung einiger unternehmerischer Tätigkeiten verlangt der Gesetzgeber allerdings eine staatliche Erlaubnis oder den Nachweis von Sach- und Fachkunde. Die Details werden in der Gewerbeordnung geregelt.

**Beachten Sie:** Der Begriff „Gewerbe“ wird sowohl in der Gewerbeordnung als auch im Steuer- und Handwerksrecht verwendet und entsprechend unterschiedlich definiert. Klären Sie deshalb, ob der rechtliche Rahmen der Gewerbeordnung oder des Steuerrechts gilt.

**Gewerbe im Sinne der Gewerbeordnung.** Nach der Gewerbeordnung ist die landwirtschaftliche Urproduktion, inklusive der Vermarktung selbsterzeugter, unverarbeiteter landwirtschaftlicher Produkte (z. B. Eier, Kartoffeln) sowie von Produkten der ersten Verarbeitungsstufe (z. B. Käse) ab Hof keine gewerbliche Tätigkeit. Dagegen ist ein Gewerbe anzumelden, wenn aus eigenen Rohstoffen durch Weiterverarbeitung Produkte der zweiten Verarbeitungsstufe (z. B. Wurst, Gemüsekonserven) hergestellt und vermarktet werden oder eine Dienstleistung im Zusammenhang mit dem Absatz eigener land- und forstwirtschaftlicher Erzeugnisse verbunden ist.

**Praxisbeispiel: Schlachtverein Sonthofen**  
Anfangs erfolgten die Schlachtungen durch wechselnde Metzger im Auftrag der jeweiligen Landwirte; aus Gründen der HwO wurde später ein Metzgermeister fest angestellt.  
(s. S. 44)

**Praxisbeispiel: Veeh-Harfe**  
Zupfinstrumentenbauer ist ein zulassungsfreier Handwerksberuf.  
(s. S. 38)



Ein Gewerbebetrieb im steuerlichen Sinne ist nicht zwangsläufig auch im Rahmen des Gewerberechts als „gewerblich“ einzustufen. Grundsätzlich hat die Einstufung als Gewerbe nach dem Gewerberecht nur relativ geringe Auswirkungen – im Gegensatz zur Gewerblichkeit nach dem Steuerrecht (s. Seite 67 ff).

zulassungsfreien Handwerke und handwerksähnlichen Gewerbe erfasst. Die Eintragung ist kostenpflichtig. Häufig lässt sich parallel dazu auch die Gewerbebeanmeldung bei der Gemeinde erledigen. Die Anmeldung kann aber auch direkt bei der Handwerkskammer bzw. der Industrie- und Handelskammer erfolgen. Das kommunale Gewerbeamt informiert darüber hinaus das Finanzamt und die zuständige Berufsgenossenschaft.

### *Handwerksrecht*

Landwirtschaftliche Tätigkeit ist kein Handwerk. Ein Landwirt darf deshalb in zulassungspflichtigen Handwerksberufen grundsätzlich nicht selbstständig tätig werden.

Nach der Handwerksordnung (HwO) dürfen zulassungspflichtige Handwerksberufe (Anlage A der HwO, z. B. Metzger, Bäcker, Zimmerer) nur von Personen ausgeübt werden, die in die Handwerksrolle eingetragen sind. In der Regel wird dazu die Meisterprüfung im entsprechenden Handwerk benötigt. Besitzt ein Landwirt keinen Meistertitel im Handwerk, möchte aber trotzdem eine handwerkliche Tätigkeit ausüben, stehen ihm verschiedene Möglichkeiten offen (s. Tabelle rechts)

In zulassungsfreien Handwerksberufen und handwerksähnlichen Gewerben (Anlage B 1/ B 2, z. B. Fliesenleger, Zupfinstrumentenbauer) kann ein Betrieb laut HwO ohne Meisterbrief geführt werden.

Wer eine Meisterprüfung abgelegt hat oder eine Ausnahmegewilligung besitzt, um ein zulassungspflichtiges Handwerk auszuüben, wird mit diesem Handwerk in die Handwerksrolle seines Bezirks eingetragen. Betriebe der zulassungsfreien Handwerke und handwerksähnlichen Gewerbe werden im Verzeichnis der

### *Ausübung eines Handwerks ohne Meistertitel*

1. Ausübung der Handwerkstätigkeit in unerheblichem Umfang in Form eines handwerklichen Nebenbetriebes (keine Eintragung in die Handwerksrolle erforderlich).  
„Unerheblich“ im Sinne der HwO ist die Tätigkeit dann, wenn sie im Jahr die durchschnittliche Arbeitszeit eines ohne Hilfskräfte in Vollzeit arbeitenden Handwerkers im betreffenden Berufszweig nicht übersteigt. Beispiel: Arbeitet ein Landwirt in einem Nebenbetrieb ohne Hilfskräfte 25 Stunden/Woche in der Fleischverarbeitung, muss er nicht in der Handwerksrolle eingetragen sein, sofern er z. B. Schweine mäset und seine Landwirtschaft damit dem Nebenbetrieb zuzuordnen ist.
2. Bei Überschreiten der Unerheblichkeitsgrenze kann der Landwirt in die Handwerksrolle eingetragen werden, wenn er für diesen Nebenbetrieb einen Betriebsleiter mit entsprechendem Meistertitel einstellt.
3. Weist der Landwirt die geforderten Fachkenntnisse und Fertigkeiten nach, ohne einen Meisterbrief zu besitzen, kann die Handwerkskammer nach Prüfung eine Ausnahmegewilligung erteilen.
4. Besitzt der Landwirt einen Meisterbrief in einem zulassungspflichtigen Handwerksberuf (z. B. als Schreiner), so kann er durch den Nachweis geforderter Fachkenntnisse die Ausübungsberechtigung auch für ein anderes zulassungspflichtiges Handwerk (z. B. Zimmerer) erlangen.

## Baurecht

Neue Betriebszweige verlangen oft bauliche Änderungen, die eine Bau- oder Umnutzungsgenehmigung erfordern. Sowohl in Ortslagen als auch im Außenbereich gelten häufig spezifische Regeln. Werden zum Aufbau eines neuen Erwerbszweigs landwirtschaftliche Gebäude umgebaut (z. B. Einrichtung eines Hofladens), kann durch die betriebliche Zuordnung dieser Tätigkeit zur Landwirtschaft eine leichtere Genehmigung erfolgen („mitgezogene Privilegierung“). Dies ist der Fall, wenn:

- das Vorhaben in engem Zusammenhang mit der Bodenertragsnutzung steht;
- das Vorhaben einen untergeordneten Betriebsteil einnimmt;
- die äußere Gestaltung des landwirtschaftlichen Betriebes gewahrt bleibt.

Ist ein Vorhaben weder als privilegiert noch als „mitgezogen privilegiert“ einzustufen, so kann es als „sonstiges Vorhaben“ genehmigt werden. In diesem Fall scheidet die Zulässigkeit bereits dann, wenn öffentliche Belange nur beeinträchtigt werden. Grundsätzlich ist die Zulässigkeit eines Vorhabens von vielen Faktoren abhängig:

- Ist die Erschließung des Vorhabens gesichert (z. B. straßenrechtliche Erreichbarkeit, Parkplätze, Wasserver- und Abwasserentsorgung);
- Werden öffentliche Belange hinreichend berücksichtigt (z. B. Gestaltung des Orts- und Landschaftsbildes).

### Tipp

- Frühzeitig mit Gemeinde oder Kreisverwaltung klären, unter welchen Voraussetzungen ein Vorhaben baurechtlich genehmigungsfähig ist.
- Nehmen Sie rechtzeitig (vor Baubeginn) mit dem Veterinär- und Gesundheitsamt Kontakt auf, um spätere Umbaumaßnahmen aufgrund nicht erfüllter Auflagen zu vermeiden.

### Weitere Informationen unter

- [www.startup-in-bayern.de](http://www.startup-in-bayern.de)
- [www.lgl.bayern.de](http://www.lgl.bayern.de)
- [www.lfl.bayern.de](http://www.lfl.bayern.de)

*Praxisbeispiel: Beckerwirt*

S. 18

## Lebensmittelrecht

Neue Unternehmertätigkeiten in der Lebensmittelverarbeitung und -vermarktung betreffen immer die Anforderungen des Lebensmittel- und Lebensmittelhygienerechts. Grundsätzlich benötigt jeder Lebensmittel verarbeitende Betrieb ein betriebsindividuelles Hygienekonzept mit entsprechender Dokumentation (HACCP). Für das Inverkehrbringen und Vermarkten von Lebensmitteln sind von den Akteuren entsprechende Fachkenntnisse nachzuweisen. Die Teilnahme an „Belehrungen“ der Lebensmittelaufsichtsbehörde ist Pflicht.

Wesentliche Verordnungen und Vorschriften sind:

- Lebensmittelrecht
- Allgemeine Kennzeichnungsvorschrift
- Lebensmittelhygiene-Verordnung
- Lebensmittel-, Bedarfsgegenstände- und Futtermittelgesetzbuch.



## Steuerrechtlicher Rahmen

---

Die Entscheidung, zusätzliches Einkommen außerhalb der landwirtschaftlichen Urproduktion zu generieren, wirft auch steuerliche Fragen auf. Dies gilt vor allem dann, wenn die neue Unternehmertätigkeit in enger Verbindung zur Landwirtschaft steht oder bisher landwirtschaftlich genutzte Faktoren für die neue Tätigkeit eingesetzt werden. Da es sich häufig um Einzelfallentscheidungen handelt, kann der steuerliche Themenkomplex hier nicht umfassend behandelt werden. Zur Vermeidung von Nachteilen sollte bereits in der Planungsphase ein Steuerberater hinzugezogen werden. Die folgenden Hinweise dienen lediglich dazu, die landwirtschaftliche Tätigkeit von einer gewerblichen Tätigkeit unterscheidbar zu machen und steuerrechtliche Konsequenzen zu skizzieren, die bei der Gründung eines Gewerbebetriebes zu beachten sind.

### *Abgrenzungsfragen:*

#### *Landwirtschaft, landwirtschaftlicher Nebenbetrieb oder Gewerbebetrieb?*

---

Ein landwirtschaftlicher Betrieb dient zur erwerbsmäßigen Herstellung von Gütern und Leistungen durch Bodennutzung und Tierhaltung einschließlich des Verkaufs der „Urproduktion“. Ein landwirtschaftlicher Nebenbetrieb ist dagegen nicht mehr Teil der Urproduktion, gleichwohl arbeitswirtschaftlich, finanziell und organisatorisch (gemeinsame Leitung) so eng mit dem landwirtschaftlichen Betrieb verbunden, dass er nicht ohne diesen selbstständig existieren könnte. Beispiele sind etwa die Bewirtschaftung von Fischteichen, die Übernahme des kommunalen Winterdienstes oder Urlaub auf dem Bauernhof. Liegt ein Luf-Hauptbetrieb und daneben ein Luf-Nebenbetrieb vor, handelt es sich – abweichend vom Handelsrecht – grundsätzlich um zwei selbstständige landwirtschaftliche Betriebe, die hinsichtlich der Gewinnermittlungsart jeweils für sich zu betrachten sind. Die Ergebnisse werden im Unternehmensabschluss jedoch zusammengeführt.

Werden im Nebenbetrieb nicht überwiegend die eigenen (landwirtschaftlichen) Rohstoffe verwendet oder Tätigkeiten ausgeführt, die in keiner Verbindung mehr zum Landwirtschaftsbetrieb stehen, handelt es sich um einen Gewerbebetrieb. Ein Gewerbebetrieb ist eine wirtschaftlich selbstständige Einheit und steuerlich vom Luf-Betrieb getrennt zu beurtei-

len. Ein Gewerbebetrieb kann von einer natürlichen Person, einer Personengesellschaft oder in der Rechtsform einer juristischen Person geführt werden.

Im Vergleich zu Gewerbebetrieben besteht für Luf-Betriebe eine Reihe von Steuervorteilen. Diese betreffen unter anderem die Einkommenssteuer, die Befreiung von der Gewerbesteuer oder Vorteile beim Einsatz von Energie. Um diese Vorteile zumindest für den landwirtschaftlichen Betrieb erhalten zu können kann es zweckmäßig sein, die neue Unternehmertätigkeit rechtlich von der Landwirtschaft zu trennen. Werden z. B. Wirtschaftsgüter des landwirtschaftlichen Betriebs künftig außerhalb der Landwirtschaft eingesetzt, kann deren steuerliche Überführung vom Betriebs- ins Privatvermögen oder die Gründung eines eigenen Gewerbebetriebes notwendig werden. Dabei ist zu beachten, dass ausschließlich eine natürliche Person Unternehmer mehrerer Betriebe sein kann; Personengesellschaften haben dagegen zivil- und handelsrechtlich nur einen Betrieb, in diesem Fall führt eine geringfügige gewerbliche Tätigkeit sofort zum Einschluss der Landwirtschaft in einen einheitlichen Gewerbebetrieb (sog. „gewerbliches Abfärben“).

Grundsätzlich sollte das Überschreiten der Grenzen zur Gewerblichkeit allerdings eine neue Unternehmertätigkeit nicht behindern. Letztlich entscheidet die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens. Dabei ist zu bedenken, dass die meisten Unternehmertätigkeiten am Rande der Landwirtschaft erst dann die Schwelle der Wirtschaftlichkeit überschreiten, wenn sie eine gewisse Mindestgröße erreichen oder wenn ergänzende Dienstleistungen mit vermarktet werden – womit die Grenze zur gewerblichen Tätigkeit schnell überschritten wird. Deshalb spielt in der Praxis der Diversifizierung die Abgrenzung zwischen Landwirtschaft und Gewerbe auch keine so zentrale Rolle mehr.

Im Steuerrecht orientiert sich die Abgrenzung zwischen Landwirtschaft und Gewerbebetrieb primär an Umsatzwerten, an der Verarbeitungstiefe der angebotenen Produkte, dem Anteil von Dienstleistungen und am Verhältnis des Verkaufs eigener und zugekaufter Produkte. Die folgende Übersicht zeigt typische Schwellen, bei deren Überschreiten eine Tätigkeit als „Gewerbe“ einzustufen wäre. Unterhalb der Schwellen könnte die Tätigkeit als landwirtschaftlicher Nebenbetrieb oder integraler Teil des landwirtschaftlichen Betriebes ausgeübt werden.

*Je nach Art und Umfang kann eine neue Unternehmertätigkeit (noch) integraler Bestandteil der Landwirtschaft, landwirtschaftlicher Nebenbetrieb oder eigenständiger Gewerbebetrieb sein.*

*Ein Gewerbebetrieb wäre anzumelden, wenn z. B. folgende Sachverhalte zutreffen (Auswahl):*

- Abgabe von Produkten der zweiten Verarbeitungsstufe (z. B. Direktvermarktung) mit einem Umsatz von mehr als 10.300 Euro im WJ (2013)
- Absatz eigener Erzeugnisse des Luf-Betriebs zu nicht mehr als 40 % über ein Handelsgeschäft und gleichzeitig übersteigt der Wert des Zukaufs fremder Erzeugnisse 30 % des Umsatzes des Handelsgeschäftes;  
*Oder:* Mehr als 40 % der eigenen Luf-Erzeugnisse werden über das Handelsgeschäft abgesetzt, diese spielen jedoch in Relation zum Gesamtabsatz des Handelsgeschäftes nur eine untergeordnete Rolle;  
*Oder:* Der Umsatzanteil aus den Zukaufsprodukten übersteigt nachhaltig ein Drittel des Gesamtumsatzes des Handelsgeschäftes oder 51.500 Euro (2013).
- Beherbergung von Gästen, sofern mehr als vier Zimmer und mehr als sechs Betten bereitgehalten werden und/oder eine Hauptmahlzeit angeboten wird.
- Einsatz von Wirtschaftsgütern (z. B. Maschinen) neben der eigenbetrieblichen Nutzung für andere Luf-Betriebe oder für nicht landwirtschaftliche Kunden, sofern die Umsätze daraus mehr als ein Drittel des Gesamtumsatzes oder mehr als 51.500 Euro im WJ (2013) betragen.
- Erzeugung von Energie bei Anschluss an ein Versorgungsnetz, sofern die Erzeugung für den eigenen Betrieb nicht überwiegt.
- Ausübung eines Handwerks in „erheblichem Umfang“.

Steuerliche Zuordnung nach Verarbeitungsgrad der eigenen Erzeugnisse

<i>Eigene Erzeugnisse</i>	<i>Be- bzw. Verarbeitung zu ...</i>	<i>Be- bzw. Verarbeitungsgrad</i>	<i>Steuerliche Zuordnung</i>
Getreide	Mehl	1. Stufe	Nebenbetrieb
Milch	Käse, Joghurt	1. Stufe	Nebenbetrieb
Obst	Obstsaft	1. Stufe	Nebenbetrieb
Schweine, Kälber, Schafe	Portioniert, verarbeitet, Wurst	2. Stufe	Gewerbe
Forellen	Räucherfilets, vakuumverpackt	2. Stufe	Gewerbe
Gemüse	Gemüsekonserven	2. Stufe	Gewerbe
Weißkohl	Sauerkraut	2. Stufe	Gewerbe

*Quelle: Einkommenssteuerrichtlinie der Bundesrepublik Deutschland, Konz-Steuerlexikon, Mitterpleiniger in Littmann/Bitz/Pust.*

## Abgrenzungsbeispiele aus der Praxis

Werden in einem Verkaufsladen ausschließlich eigene landwirtschaftliche Produkte verkauft, zählt der Laden noch zur Landwirtschaft. Werden die eigenen Erzeugnisse bis zur ersten Stufe be-/verarbeitet und verkauft, erfolgt dies im Rahmen eines Luf-Nebenbetriebes. Nach der Verkehrsanschauung darf das Endprodukt noch kein verbrauchergerechtes, küchenfertiges Produkt darstellen. Häufig ist nach der Be- und Verarbeitung von Erzeugnissen die Trennung zwischen erster und zweiter Verarbeitungsstufe unklar. In der Tabelle links unten wird diese Trennung beispielhaft dargestellt.

## Gewerbebetrieb – steuerliche Auswirkungen

Bei Einkünften aus Land- und Forstwirtschaft kann das Ergebnis eines Wirtschaftsjahres auf zwei Kalenderjahre verteilt werden. Dabei wird Land- und Forstwirten ein Freibetrag bei Unterschreiten einer gewissen Einkunfthöhe gewährt. Darüber hinaus können sie unter bestimmten Voraussetzungen auch eine Gewinnermittlung nach Durchschnittssätzen wählen. Diese Möglichkeiten sind für Gewerbetreibende nicht vorgesehen. Vorteile ergeben sich für Landwirtschaftsbetriebe auch im Bewertungsrecht, in der Bemessung der Grundsteuer und bei der Erbschafts- und Schenkungssteuer.

An die Erzielung gewerblicher Einkünfte knüpft der Fiskus unter anderem die Gewerbesteuerpflicht. Die umsatzsteuerrechtliche Behandlung der einzelnen Diversifizierungsmöglichkeiten, insbesondere die Möglichkeit der Anwendung der Durchschnittssatzbesteuerung (§ 24 UstG), ist im Einzelfall zu prüfen. Ein Gewerbebetrieb unterliegt grundsätzlich der Regelbesteuerung.

Bei der Verwendung von Kraftfahrzeugen für gewerbliche Tätigkeiten (z. B. Lohnarbeiten) kann es zum Wegfall der Kfz-Steuerbefreiung (siehe § 3 KraftStG) kommen. Dies gilt analog für den Wegfall der Steuervergünstigung von Agrardiesel. Auswirkungen können sich weiter im Baurecht, zum Beispiel beim Bauen im Außenbereich, beim Wasserhaushaltsgesetz, beim Abfallgesetz, der Energieversorgung, bei Beschäftigung von Mitarbeitern, bei Kammerzugehörigkeiten oder bei Förder Voraussetzungen ergeben.

## Wahl der Rechtsform

Ein Unternehmensgründer kann zwischen verschiedenen Rechtsformen mit jeweils unterschiedlichen steuer- und handelsrechtlichen Rahmenbedingungen wählen. Die Wahl spielt bei der Gründung eines Gewerbebetriebes eine wesentliche Rolle und hängt meist von der Beantwortung folgender Fragen ab:

- Wer haftet?
- Wer bringt das Kapital auf?
- Wer soll das Unternehmen führen?
- Soll das Unternehmen einen Firmennamen besitzen?
- Wie schnell soll das Unternehmen gegründet werden?

### Welche Rechtsformen gibt es überhaupt?

### Wann wird welche Unternehmensform genutzt?

#### Einzelunternehmen

Einstieg in neue Unternehmertätigkeit

#### Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

Kooperation, Einbindung / Beteiligung von Geschäftspartnern

#### Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Handelsgeschäft mit Partner

#### Kommanditgesellschaft (KG)

Unternehmer, die zusätzliches Startkapital suchen, aber eigenverantwortlich bleiben wollen:

- Komplementär (ein oder mehrere Unternehmer, voll haftend)
- Kommanditisten (Teilhaber, haften nur mit Einlage)

#### Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Unternehmer, die Haftung beschränken wollen oder für die eine GmbH steuerliche Vorteile bietet

#### GmbH & Co. KG

Unternehmer, die Haftung beschränken und flexible (Beteiligungs-)Möglichkeiten einer Personengesellschaft nutzen wollen

#### Eingetragene Genossenschaft (eG)

Mitglieder (Unternehmer) wollen gemeinschaftlich und solidarisch den Geschäftsbetrieb fördern

## Meldepflichten

Bei der Gründung einer neuen Unternehmertätigkeit lassen sich Behördengänge nicht vermeiden. Welche Bestimmungen grundsätzlich zu beachten sind, steht auf der linken Seite der folgenden Tabelle. Rechts werden zusätzliche Pflichten genannt, die bei der Beschäftigung von Mitarbeitern anfallen.

So kommen Sie sicher durch das Labyrinth der notwendigen Meldepflichten hindurch!

*Welche Bestimmungen sind zu beachten, welche Behördengänge dringend notwendig?*

### Grundsätzliche Bestimmungen/Meldepflichten

- Gewerbeanmeldung bei der Gemeinde oder Stadtverwaltung des Betriebssitzes bzw. der HWK bzw. IHK (gilt auch als Anmeldung beim Finanzamt)
- Klärung und Erfüllung steuerlicher Pflichten (Gewerblichkeit, Umsatzsteuer)
- Anmeldung bei der Agentur für Arbeit, bei der zuständigen Berufsgenossenschaft und den Sozialversicherungsträgern
- Klärung baurechtlicher Fragen bei Gemeinde, Landratsamt und Bauamt
- Bei Bearbeitung / Verkauf von Lebensmitteln: Klärung lebensmittelrechtlicher Auflagen beim Gesundheits- und Veterinäramt
- Bei Handwerkstätigkeit: Nachweis der Voraussetzungen zur Ausübung eines Handwerks, ggf. Beantragung einer Ausübungsberechtigung
- Bei Handelsgewerbe: Eintragung ins Handelsregister (z. B. bei KG oder GmbH)
- Firmierung: Angabe des Namens von Unternehmen oder Betriebsinhaber auf verwendeten Dokumenten, an offenen Verkaufsstellen und Betriebsstätten
- Beachtung der Preisauszeichnungsvorschriften

## Versicherungen

Wann führt der Umfang einer selbständigen nicht landwirtschaftlichen Tätigkeit zum Ausscheiden aus dem landwirtschaftlichen Versicherungsschutz? Welche Alternativen stehen dann zur Verfügung?

Die Aufnahme einer nicht landwirtschaftlichen Unternehmertätigkeit wirkt sich häufig auf den bestehenden Versicherungsschutz der landwirtschaftlichen Familie aus. Um möglicherweise „unangenehme Überraschungen“ im Falle von Krankheit, Unfall oder Schaden zu vermeiden, sollte eine neue Unternehmertätigkeit offen mit den Versicherungsträgern kommuniziert werden. Häufig finden sich Wege, die neue Tätigkeit im Rahmen bestehender Versicherungen – gegebenenfalls mit einem Prämienaufschlag – mit abzudecken.

### Tipps

- Prüfen Sie, dass weder Versicherungslücken noch Überschneidungen bestehen
- Holen Sie vor Abschluss einer Versicherung Vergleichsangebote ein (Vergleich der Versicherungsbedingungen, -summen, -beiträge)

### Bestimmungen bei der Beschäftigung von Mitarbeitern

- Beantragung einer Betriebsnummer bei der Agentur für Arbeit
- Entgegennahme des Sozialversicherungsausweises, ggf. Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis
- Anlage eines Lohnkontos für jeden Arbeitnehmer
- Anmeldung der Beschäftigten bei der Krankenkasse
- Regelmäßige Abführung von Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträgen
- Jahresmeldungen (Lohnsumme) an die Berufsgenossenschaft
- Abschluss von Arbeits- und Ausbildungsverträgen, Beachtung der Tarifverträge des jeweiligen Fachverbandes
- Aushänge zu mitarbeiterrelevanten Themen im Betrieb (z. B. Arbeitszeitgesetz), Information über die Möglichkeiten der Altersvorsorge usw.

*In Anlehnung an den Leitfaden zur erfolgreichen Existenzgründung im Handwerk der HWK München; 2013*

*Welche Versicherungen sind besonders relevant? Welche Zusammenhänge sind zu beachten?*

---

<b>Unfallversicherung</b> Landwirtschaftliche Berufsgenossenschaft	So lange die landwirtschaftliche Tätigkeit im Gesamtunternehmen dominiert, wird die neue Unternehmertätigkeit mitversichert; ansonsten sind für die neue Unternehmertätigkeit eigenständige BG-Beiträge zu entrichten. Insbesondere jüngere Unternehmer sollten eine zusätzliche private Unfallversicherung in Erwägung ziehen, weil sie im Falle einer Berufsunfähigkeit kaum mit einer ausreichenden gesetzlichen Absicherung rechnen können.
<b>Krankenversicherung</b> Landwirtschaftliche Krankenkasse – LKK	Grundsätzlich sollte ein diversifizierender Landwirt so lange wie möglich LKK-Mitglied bleiben und sich ggf. privat zusätzlich absichern. Sobald die Obergrenze für Einkünfte aus Gewerbe (2013: 365 Euro/Monat) überschritten wird, entfällt der Versicherungsschutz der LKK für Ehegatten und Kinder; dann besteht u.a. die Möglichkeit einer freiwilligen Versicherung bei der LKK.
<b>Rentenversicherung</b> Landwirtschaftliche Alterskasse	Die Versicherungspflicht in der Alterskasse besteht solange, wie der landwirtschaftliche Betrieb eine regional festgesetzte Mindestgröße überschreitet. Dabei ist es unerheblich, ob die Landwirtschaft den beruflichen Schwerpunkt bildet oder nicht. Landwirte und mitarbeitende Familienangehörige werden auf Antrag von der Versicherungspflicht befreit, sofern ihr jährliches Einkommen aus der neuen Erwerbstätigkeit 4.800 Euro/Jahr (2013) übersteigt.
<b>Haftpflichtversicherung</b>	Die Haftpflichtversicherung deckt Haftungsansprüche Dritter an den Unternehmer ab. Darin eingeschlossen ist z. B. der Verkauf eigener Erzeugnisse der ersten Verarbeitungsstufe. Grundsätzlich ist jedes „Nebengewerbe“ der Haftpflichtversicherung zu melden und ggf. eigenständig zu versichern. Wird eine zusätzliche Unternehmertätigkeit lediglich in geringem Umfang ausgeübt, kann diese eventuell beitragsfrei mitversichert werden. In vielen Fällen reicht auch die Aufstockung der bestehenden Haftpflicht.
<b>Produkthaftpflichtversicherung</b>	Wer seine Erzeugnisse nicht direkt an den Endverbraucher liefert, sondern sich an arbeitsteiligen Produktionsprozessen (Wertschöpfungsketten) beteiligt, ist dem Risiko ausgesetzt, dass seine Produkte über direkte Sachschäden hinaus auch Vermögensschäden verursachen, die – z. B. im Falle einer Rückrufaktion bei Lebensmitteln – existenzbedrohend sein können. In diesem Fall bietet eine Produkthaftpflichtversicherung eine Absicherung.
<b>Rechtsschutzversicherung</b>	Der Landwirtschafts- und Verkehrsrechtsschutz schließt neue Unternehmertätigkeiten nicht automatisch ein. Deshalb ist eine Absprache mit der Versicherung, gegebenenfalls auch eine Erweiterung des Rechtsschutzes notwendig. Angesichts der Vielzahl an Rechtsakten, an denen ein Unternehmer beteiligt ist, wird eine ausreichende Rechtsschutzversicherung immer wichtiger.
<b>Erwerbs- und Berufsunfähigkeitsversicherung</b>	Die gesetzliche Rentenversicherung (Alterskasse) zahlt keine Leistungen bei Berufsunfähigkeit in einem nicht landwirtschaftlichen Gewerbe. Deshalb sind ggf. zusätzliche Verträge oder Zusatzvereinbarung zur bestehenden Risikolebensversicherung, Kapitallebens- oder Rentenversicherung empfehlenswert.
<b>Inventarversicherung</b>	Die Feuer-Inventarversicherung schützt das Inventar im Falle eines Schadens durch Feuer (Brand, Blitzschlag). Ändert sich durch die neue Unternehmertätigkeit der Inventarbestand, ist dies der Versicherung anzuzeigen. Je nach Art der zusätzlich vorhandenen Einrichtungen fallen Prämienanpassungen an.
<b>Gebäudeversicherung</b>	Eine Nutzungsänderung landwirtschaftlicher Gebäude für neue Unternehmertätigkeiten ist der Versicherung mitzuteilen. Diese prüft, ob ggf. Vertragsänderungen vorgenommen werden müssen. Als Folge der Nutzungsänderung können die Versicherungsprämien steigen oder fallen.

# Wer hilft weiter?

Die folgende Übersicht mit Ansprechpartnern sowie die weiteren Quellenhinweise sollen Ihnen eine erste Hilfestellung zur erfolgreichen Planung und Umsetzung des Diversifizierungsvorhabens bieten.

Der Aufbau einer außerlandwirtschaftlichen Existenz stellt die landwirtschaftliche Familie vor viele Fragen, die oft nicht ohne die Einschaltung professioneller Berater beantwortet werden können.

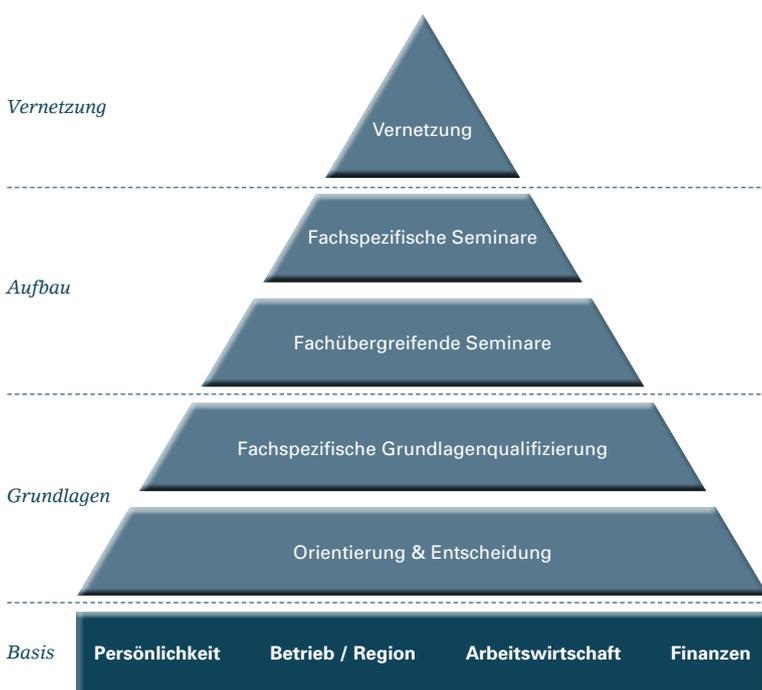
Beratungsbedarf ergibt sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten:

- Grundlegende Orientierungsberatung bis zur Entscheidungsfindung
- Grundlagenberatung nach der Entscheidung für eine bestimmte Tätigkeit
- Fachliche Vertiefungsberatung, z. B. zu Baufragen, zur Lebensmittelhygiene oder zum Betriebsmanagement (Personal, Steuern, Versicherung, Recht, Handwerks- oder Gewerberecht).

Kostenlose Erstberatung übernehmen landwirtschaftliche Beratungseinrichtungen, aber auch die IHK oder Handwerkskammer, Fachverbände der Wirtschaft oder die Hausbanken. Hilfreich ist es, zum Beratungsgespräch mindestens eine grobe „Gründungs-idee“ mitzubringen. Einstiegs- und Grundlagen-seminare sowie weiterführende Aufbau- und Vertiefungsseminare für den Aufbau hauswirtschaftlicher Diversifizierungen bieten die Ämter für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten sowie die Fachzentren für Diversifizierung und Strukturentwicklung (siehe Abbildung).

Grundsätzlich hängt der Beratungsbedarf davon ab, welche Unternehmertätigkeit geplant ist. Maßgebend sind vor allem die Branche, geplante Größe und die berufliche und persönliche Ausgangslage. Vielfältige Hinweise für Handwerk, freie Berufe, Einzelhandel, Hotel- und Gaststättengewerbe, Produktionsbetriebe und Vieles mehr finden sich auf den Seiten des Existenzgründerpakts Bayern auf [www.startup-in-bayern.de](http://www.startup-in-bayern.de). Dort werden Informationen zu Themen wie Rechtsform, Pflichten als Unternehmer und Arbeitgeber oder auch Tipps zu Versicherungen und für die Gewerbe- und Handwerksanmeldung mit vielen Links zu einschlägigen Beratungsstellen aufgezeigt.

Darüber hinaus besteht in Bayern für angehende Jungunternehmer ein breites Spektrum an Beratungsangeboten – angefangen bei der Erstberatung über die intensive Begleitung von Gründungs- und Nachfolgeprozessen (Coaching), die Begleitung durch „Business-Angels“ bis hin zum Besuch von Gründerakademien. Beratungsstellen – auch in Ihrer Region – finden Sie unter der Rubrik „Regionale Beratungsstellen“ auf der o. g. Startup-Seite.



Übersicht aller AELF Bayern <http://www.stmelf.bayern.de/ministerium/004545/index.php>

**AELF Rosenheim**

Prinzregentenstraße 39  
83022 Rosenheim  
Tel. 080313004-0  
poststelle@aelf-ro-bayern.de  
[www.aelf-ro.bayern.de](http://www.aelf-ro.bayern.de)

Dr.-Grundler-Straße 3  
92318 Neumarkt i.d.OPf.  
Tel. 09181/4508-0  
poststelle@alf-ne.bayern.de  
[www.aelf-ne.bayern.de/](http://www.aelf-ne.bayern.de/)

97616 Bad Neustadt a.d.S.  
Tel. 09771 6102-0  
poststelle@aelf-ns.bayern.de  
<http://www.aelf-ns.bayern.de/>

**AELF Ingolstadt**

Auf der Schanz 43a,  
85049 Ingolstadt  
Tel. 0841/3109-0  
poststelle@aelf-in.bayern.de  
[www.aelf-in.bayern.de](http://www.aelf-in.bayern.de)

**AELF Münchenberg**

Hofer Straße 45  
95213 Münchenberg  
Tel. 09251/878-0  
poststelle@aelf-mn.bayern.de  
<http://www.aelf-mn.bayern.de/>

**AELF Nördlingen**

Oskar-Mayer-Straße 51  
86720 Nördlingen  
Tel. 09081 / 2106-0  
poststelle@aelf-nd.bayern.de  
<http://www.aelf-nd.bayern.de/>

**AELF Regen**

Bodenmaiser Str. 25  
94209 Regen  
Tel. 09921/608-0  
poststelle@alf-rg.bayern.de  
[www.aelf-rg.bayern.de/](http://www.aelf-rg.bayern.de/)

**AELF Uffenheim**

Rothenburger Straße 34  
97215 Uffenheim  
Tel. 09842/208-0  
poststelle@aelf-uf.bayern.de  
<http://www.aelf-uf.bayern.de/>

**AELF Kempten**

Adenauerring 97  
87439 Kempten (Allgäu)  
Tel. 0831-52147-0  
poststelle@aelf-ke.bayern.de  
<http://www.aelf-ke.bayern.de/>

**AELF Neumarkt/Opf.**

**AELF Bad Neustadt/S.**

Otto-Hahn-Str. 17

*Weitere Ansprechpartner zu Gründungsfragen:*

---

**IHK in Bayern** mit Infos zu den bayerischen Kammern  
Tel. 089 / 5116 – 1150  
[www.bihk.de/](http://www.bihk.de/)

**Handwerkskammern, Gründerzentren, Gründeragenturen, Aktivsenioren, Alt hilft Jung** und sonstige vielfältige Kontakt- und Beratungsstellen sowie zu Businessplan-Wettbewerben finden sich auf dem bayerischen Gründerportal [www.startup-in-bayern.de](http://www.startup-in-bayern.de), Rubrik „Partner vor Ort“.

*Weitere Fachberatungen und Infos*

---

**LandSchafttEnergie – Technologie- und Förderzentrum (TFZ)**

Schulgasse 18  
94315 Straubing  
Tel. 09421 300 270  
poststelle@tfz.bayern.de

**Energieberatungsagentur EBA-GmbH Triesdorf**

Sandrinaweg 4  
91746 Weidenbach Triesdorf  
Tel. 09826/65888-0  
Fax 09826/65888-10

**Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft, Institut für Betriebswirtschaft und Agrarstruktur**

Menzinger Str. 54, 80638 München  
Tel. 089/17800-0  
Haushalt und Diversifizierung  
<http://www.lfl.bayern.de/ilb/haushalt/>  
Ökonomik regenerativer Energien  
<http://www.lfl.bayern.de/ilb/technik>

*Allgemeine Informationen*

<b>Existenzgründungsportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie</b>	Gründer-Infos, newsletter Gründerzeiten, PC-Programm (Download) und Online-Hilfen (Checklisten etc.) <a href="http://www.existenzgruender.de">www.existenzgruender.de</a>
<b>Portal des bayerischen Existenzgründerpakts</b>	Alles rund um Gründungen mit vielen Links und Checklisten: <a href="http://www.startup-in-bayern.de">www.startup-in-bayern.de</a>
<b>Auswertungs- und Informationsdienst für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (aid) e.V.</b>	Vielfältige Informationen zur Einkommenskombination landwirtschaftlicher Betriebe: <a href="http://www.aid.de">http://www.aid.de</a>
<b>Sozialversicherungsrechtliche Themen</b>	Bundesversicherungsanstalt: <a href="http://www.deutsche-rentenversicherung.de">www.deutsche-rentenversicherung.de</a> Landwirtschaftliche Sozialversicherungen: <a href="http://www.lsv.de">www.lsv.de</a> Unfallversicherung: <a href="http://www.dguv.de">http://www.dguv.de</a>
<b>Handwerksrecht, Eintragungsvoraussetzungen und Abgrenzungen zulassungspflichtige und zulassungsfreie Handwerke</b>	Handwerkskammer für Oberbayern: <a href="http://www.hwk-muenchen.de">www.hwk-muenchen.de</a> , Rubrik Beratung, Recht
<b>Freie Berufe</b>	Institut für freie Berufe: <a href="http://www.ifb-gruendung.de">www.ifb-gruendung.de</a>
<b>Regionale Netzwerke und LEADER-Projekte</b>	Zeitschrift Blickpunkt LEADER (Hrsg. StMELF) <a href="http://www.stmelf.bayern.de/laendl_raum/leader/004670/index.php">http://www.stmelf.bayern.de/laendl_raum/leader/004670/index.php</a>
<b>Regionalentwicklung, Lokale Aktionsgruppen und Regionalmanagement</b>	Ansprechpartner für regional vernetzte Projekte sind Lokale Aktionsgruppen und Regionalmanagements in Bayern: <a href="http://www.stmelf.bayern.de/laendl_raum/leader/index.php">http://www.stmelf.bayern.de/laendl_raum/leader/index.php</a> <a href="http://www.stmwivt.bayern.de/landesentwicklung/instrumente/regionalmanagement/">http://www.stmwivt.bayern.de/landesentwicklung/instrumente/regionalmanagement/</a>

# Anhang

Im Anhang finden Sie Arbeitsmaterial zu den einzelnen Kapiteln.

Checkliste zur Unternehmensanalyse .....	76
Fragebogen zur Umfeldanalyse .....	80
SWOT.....	83
Zielformulierung .....	87
Strategiewahl & Marketingkonzept.....	89
Aktionsplan .....	91
Investition/Finanzierung.....	92
Umsatz- und Erfolgsplanung .....	96

## Checkliste – Unternehmensanalyse

Prüfen und bewerten Sie die Eignung aller Akteure, die am Vorhaben beteiligt werden sollen. Beginnen Sie mit der Unternehmerpersönlichkeit; dann folgt die Familie. Prüfen Sie anschließend die verfügbaren Ressourcen.

### Der Unternehmer / die Unternehmerin

#### 1. Wissen Sie, über welche persönlichen Stärken Sie verfügen?

- Ja, weiß ich genau ..... 2  
(bitte direkt in SWOT-Übersicht S. 83 eintragen)
- Dazu habe ich mir noch keine konkreten Gedanken gemacht, aber spontan fallen mir folgende ein ..... 1  
(bitte direkt in SWOT-Übersicht S. 83 eintragen)
- Nein, spontan fallen mir keine Stärken ein ..... 0

#### 2. Wissen Sie, welches Ihre persönlichen Schwächen sind?

- Ja, weiß ich genau (bitte direkt in SWOT-Übersicht S. 83 eintragen) ..... 2
- Nein, spontan fallen mir keine Schwächen ein ..... 0
- Dazu habe ich mir noch keine konkreten Gedanken gemacht, aber spontan fallen mir folgende ein ..... 1  
(bitte direkt in SWOT-Übersicht S. 83 eintragen)

#### 3. Sofern Sie Schwächen erkennen – sind Sie bereit, daran zu arbeiten?

- Kommt immer auf die Schwäche an ..... 1
- Nein, jeder Mensch hat seine Schwächen ..... 0
- Ja, in jedem Fall ..... 2

#### 4. Waren Sie in den letzten Jahren durchweg körperlich fit und leistungsfähig?

- Ja, uneingeschränkt ..... 2
- Meistens, ich fühle mich im Großen und Ganzen fit ..... 1
- Ich war häufiger/für längere Zeit krank ..... 0

#### 5. Haben Sie Talent zur Planung und Organisation von Arbeitsabläufen?

- Ja, mit Einschränkungen ..... 1
- Nein, eher nicht ..... 0
- Ja, in jedem Fall ..... 2

#### 6. Wie einfallsreich und kreativ schätzen Sie sich ein?

- Meine Kreativität kennt keine Grenzen ..... 2
- Total unkreativ ..... 0
- Wenn Kreativität gefragt ist, kann ich durchaus gute Einfälle haben ..... 1

#### 7. Sind Sie kontaktfreudig und erfahren im Umgang mit Menschen?

- Ja, der Umgang mit anderen Menschen bereitet mir durchweg Freude ..... 2
- Teilweise, ich bin durchaus offen für den Kontakt zu anderen Menschen ..... 1
- Nein, eher unsicher und ungeübt ..... 0

#### 8. Sind Sie teamfähig und kooperationsbereit?

- Ja, ich arbeite gern im Team; Kooperationen finde ich grundsätzlich gut ..... 2
- Ich arbeite zwar gern allein, kann aber auch mit Partnern zusammen arbeiten ..... 1
- Nein, im Team zu arbeiten war noch nie meine Stärke/ eine Kooperation kommt nicht in Frage ..... 0

#### 9. Sind Sie ein Mensch mit starkem Selbstbewusstsein? Wie selbstbewusst treten Sie auf?

- Wenn's drauf ankommt, kann ich schon selbstbewusst sein ..... 1
- Nein, ich bin eher zurückhaltend, schüchtern ..... 0
- Ja, auf jeden Fall ..... 2

#### 10. Halten Sie auch über längere Zeit Stresssituationen stand? Weichen Sie Stress nicht aus, sondern suchen gezielt nach Problemlösungen?

- Ja, durchaus, Stress macht mir wenig aus ..... 2
- Überwiegend ja ..... 1
- Nur sehr bedingt, Stress macht mir zu schaffen ..... 0

**11. Überzeugen Ihre Ideen Ihre Familienmitglieder oder Partner?**

- Mal so, mal so; kommt auf das Thema an ..... 1
- Ja, ich kann fast immer Ideen mit überzeugenden Argumenten anregen ..... 2
- Nein, eher nicht ..... 0

**12. Mit welcher Motivation stehen Sie der geplanten Unternehmertätigkeit gegenüber?**

- „Wir machen es halt, weil es sich anbietet“ ..... 0
- Hoch motiviert, zielstrebig; ich will ein konkretes Ziel erreichen ..... 2
- Durchaus motiviert, aber es gibt auch noch andere Aufgaben ..... 1

**13. Was motiviert Sie dazu, den Schritt zu einer neuen Unternehmertätigkeit zu wagen?**

- Als begeisterter Unternehmer versuche ich meinen Betrieb kontinuierlich weiter zu entwickeln und das Einkommen zu verbessern; Vorlieben und Neigungen kann ich ausleben ..... 2
- Die Diversifizierung ist eine ganz gute Einkommensergänzung. Wenn sie gut zum Betrieb passt, um so besser ..... 1
- Aus finanziellen Gründen bleibt mir nichts anderes übrig ... 0

**14. Sind Sie geübt und qualifiziert in der Führung von Personal?**

- Ja, durchaus; habe schon Erfahrung ..... 2
- Bedingt, aber traue ich mir zu ..... 1
- Nein, eher nicht ..... 0

**15. Können Sie mit Kritik umgehen?**

- Bedingt ..... 1
- Nein, eher nicht ..... 0
- Ja, durchaus; Kritik spornt mich an ..... 2

**16. Sind Sie bereit, in den Anfangsjahren der neuen Tätigkeit Einschränkungen in Ihrer Freizeit und im Familienleben zu akzeptieren?**

- Ja, zeitlich begrenzt ist das ohne Probleme möglich ..... 2
- Nein, ein Verzicht auf Freizeit und Familienleben kommt nicht in Frage ..... 0
- Eingeschränkt schon; Familie und Freizeit sind mir allerdings schon wichtig ..... 1

**17. Besitzen Sie eine ausreichende fachliche Kompetenz für die geplante Unternehmertätigkeit (Qualifikation, Kenntnisse, Fertigkeiten)?**

- Ja, in jedem Fall; die Fachkompetenzen gehen über die Landwirtschaft hinaus ..... 2
- Eingeschränkt; in Teilbereichen wäre eine Qualifizierung schon vorteilhaft ..... 1
- Nein, aktuell beschränken sich meine Kenntnisse allein auf die Landwirtschaft ..... 0

*Die Familie / weitere Haushaltsmitglieder*

---

**18. Akzeptiert die Familie eine zusätzliche Unternehmertätigkeit?**

- Ja, im gewissen Maße schon; wenn's nicht zu viel wird ..... 1
- Ja, die Familie steht voll dahinter und sieht das als Chance ..... 2
- Nein, eigentlich ist die Familie mehrheitlich dagegen ..... 0

**19. Verfolgen Sie innerhalb der Familie ein gemeinsames Ziel?**

- Ja, auf jeden Fall; wir stimmen alles ab ..... 2
- Nein, jeder hat seine eigenen Ziele und Vorstellungen ..... 0
- In den Kernfragen sind wir uns meist einig ..... 1

**20. Haben Haushaltsmitglieder besondere Kompetenzen, die Sie in das neue Vorhaben einbringen könnten?**

- Ja, das ist ein zentraler Anlass für das Vorhaben ..... 2
- Solche Fähigkeiten bestehen zwar, aber keine speziellen Kenntnisse ..... 1
- Nein, eher nicht ..... 0

**21. Ist die Arbeitszeitbelastung durch die Familie ohne größere Konflikte tragbar?**

- Ja, in jedem Fall ..... 2
- Überwiegend schon, aber nicht immer ..... 1
- Nein, eigentlich ist die Belastung schon sehr hoch ..... 0

**22. Führen Sie regelmäßige Familiengespräche? Diskutieren Sie in der Familie wichtige Entscheidungen?**

- Ja, die regelmäßige Kommunikation in meiner Familie ist mir wichtig ..... 2
- Ja, meine Familie weiß im Groben schon Bescheid ..... 1
- Nein, eher nicht ..... 0

**23. Gehen Sie innerhalb Ihrer Familie immer offen und ehrlich miteinander um?**

- Ja, darauf legen wir großen Wert; in unserer Familie herrscht ein gutes Klima ..... 2
- Meistens ..... 1
- Das Verhältnis innerhalb der Familie ist recht schwierig und belastet ..... 0

**24. Sind die Zuständigkeiten bei Entscheidungen in der Familie geklärt?**

- Ja, klar festgelegt ..... 2
- Teilweise, nicht in allen Bereichen klar definiert ..... 1
- Nein, eigentlich nicht ..... 0

**25. Hält die Familie in schwierigen Situationen zusammen? Werden Konflikte gemeinsam gelöst?**

- Alle Familienmitglieder stehen immer füreinander ein ..... 2
- Grundsätzlich schon, kommt immer darauf an ..... 1
- Nein, eher nicht ..... 0

*Die verfügbaren Ressourcen***26. Sind freie Arbeitskapazitäten vorhanden/besteht die Möglichkeit, welche zu schaffen?**

- Ja, der Faktor Arbeit ist noch nicht voll ausgelastet ..... 2
- Ja, die Kapazitäten sind allerdings eng begrenzt ..... 1
- Nein, eigentlich ist keine Arbeitszeit mehr frei ..... 0

**27. Ist die Arbeitsbelastung im landwirtschaftlichen Betrieb planbar und leistbar?**

- Ja, durchaus ..... 2
- Schwierig, da hin und wieder auch ungeplante Belastungen anfallen ..... 1
- Eher nicht; ständig kommt etwas dazwischen und Arbeit ist sehr knapp ..... 0

**28. Sind Anpassungen/Änderungen von landwirtschaftlichen Betriebsabläufen möglich? Besteht eine gewisse Flexibilität in der Betriebsorganisation?**

- Ja, durchaus ..... 2
- Schwierig, da die Betriebsabläufe recht unflexibel gestaltet sind ..... 1
- Nein, an den Betriebsabläufen sind Änderungen kaum möglich ..... 0

**29. Fördert die Verkehrslage Ihres Betriebes das geplante Vorhaben?**

- Ja, durchaus; der Hof liegt günstig ..... 2
- Mehr oder weniger; Lage könnte besser sein ..... 1
- Nein, die Lage ist eher ungünstig ..... 0

**30. Eignet sich das äußere Bild Ihres Hofes für die neue Unternehmertätigkeit (Hofgelände, Hofumfeld)?**

- Ja, durchaus; der Hof bietet günstige Voraussetzungen ..... 2
- Passt schon, könnte aber besser sein ..... 1
- Nein, eigentlich nicht ..... 0

**31. Können auf dem Hof leer stehende Gebäude für das neue Vorhaben genutzt werden?**

- Gebäude sind vorhanden und für vielfältige Zwecke nutzbar ..... 2
- Gebäude verfügbar, Nutzung jedoch eingeschränkt ..... 1
- Nein, eigentlich nicht ..... 0

**32. Können landwirtschaftliche Maschinen und Geräte für das neue Vorhaben genutzt werden?**

- Teile der Technik sind uneingeschränkt nutzbar ..... 2
- Wäre grundsätzlich möglich, Nutzung jedoch eingeschränkt ..... 1
- Nein, Technik eignet sich nicht für das Vorhaben bzw. ist nicht erforderlich ..... 0

**33. Bestehen finanzielle Möglichkeiten und Spielräume für das neue Vorhaben?**

- Ja, es stehen viele Türen offen ..... 2
- Ja, allerdings deutlich begrenzt ..... 1
- Nein, eigentlich kaum ..... 0

Addieren Sie nun Ihre Punktzahlen und überprüfen Sie selbstkritisch, ob Ihr persönlicher Eindruck mit der Einstufung in eine der folgenden Gruppen übereinstimmt.

Summe der erreichten Punkte: .....

## *Auswertung und Selbsteinschätzung*

---

**0 – 32 Punkte:** Stellen Sie sich bitte noch einmal ernsthaft die Frage, ob die geplante Unternehmertätigkeit wirklich die richtige für Sie und Ihre Familie ist. Prüfen Sie, welche Alternativen gegebenenfalls in Frage kommen, die andere Anforderungen an Familie und Betrieb stellen.

**33 – 45 Punkte:** Das Ergebnis ist nicht eindeutig. Um noch sorgfältiger beurteilen zu können, ob Sie das geplante Vorhaben weiter anstreben sollten, gehen Sie bitte zur SWOT-Übersicht. Dort werden Ihnen Ihre Chancen und Risiken noch deutlicher aufgezeigt.

**46 – 66 Punkte:** Offensichtlich bringen alle Akteure die notwendigen Voraussetzungen für das Vorhaben mit. Auch die Ressourcen stimmen.

Checklisten zur Überprüfung Ihrer Unternehmereigenschaften werden – mit teilweise ähnlichen Fragen – von zahlreichen Beratungsstellen angeboten – gedruckt wie im Internet. Beispiele:

- Handwerkskammer für München und Oberbayern: Persönlichkeits-Test. [www.hwk-muenchen.de](http://www.hwk-muenchen.de)
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Dreh- und Angelpunkt: Die Gründerperson. [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)
- Einstiegsseminare zur Einkommenskombination der Fachzentren für Diversifizierung und Strukturentwicklung der Bayerischen Landwirtschaftsverwaltung und die dort eingesetzten Lehrmaterialien der Landesanstalt für Landwirtschaft.

## Umfeldanalyse

Analysieren Sie Ihr Umfeld: Wie schätzen Sie die Markt- und Konkurrenzverhältnisse ein? Welche Besonderheiten des regionalen Umfelds könnten Ihr Vorhaben fördern oder behindern?

### Das regionale Umfeld

#### 1. Regionale Entwicklungstrends: Wie sehen Sie die Gesamtentwicklung Ihrer Region? Wie entwickeln sich Bevölkerung und Wirtschaft?

- Grundsätzlich positiv, dynamisch, optimistisch
- Stagnierend, unklarer Trend
- Eher schrumpfend, wachsende Defizite, pessimistisch

#### 2. Sozialstruktur der Region: Beschreiben Sie die Bevölkerungsstruktur in Ihrer Region:

- *Alter*: eher junge oder eher ältere Bevölkerung? Welcher Anteil wächst?
- *Haushaltsgröße*: besonders viele Singlehaushalte? Haushalte mit Kindern? Rentnerhaushalte?
- *Einkommen und Kaufkraft*: eher höher oder eher niedriger als der Durchschnitt?
- *Verhaltensweisen, Einstellungen*: eher konservativ-traditionell? oder modern „alternativ“? Spielen ökologisch oder sozial eingestellte Gruppen eine besondere Rolle?

#### 3. Erreichbares Kundenpotenzial: Wie viele Menschen erreichen Sie in 15, 30 oder 60 Minuten Fahrzeit?

- In 15 Minuten: \_\_\_\_\_ Einwohner
- In 30 Minuten: \_\_\_\_\_ Einwohner
- In 60 Minuten: \_\_\_\_\_ Einwohner

#### 4. Äußere Verkehrslage: Wie ist die Verkehrslage Ihres Betriebsstandorts?

- Entfernung zur nächsten städtischen Siedlung
- Anbindung des Betriebes an das Straßennetz, Erreichbarkeit
- Öffentliche Verkehrsangebote: regelmäßig, enger Takt oder eher sporadisch
- Nähe zu Schulen oder größeren Versorgungseinrichtungen (Kantinen, Krankenhäuser usw.)

#### 5. Angebots-Vorteile: Für welche Art von (neuen) Angeboten könnte Ihr Betrieb besondere Vorteile bieten? In den Bereichen ...

- Lebensmittel und Versorgung
- Gesundheit, Pflege und Betreuung
- Produktion von Energie und nachwachsenden Rohstoffen
- Freizeit- und Erholung
- Erfahren, Lernen, Kultur
- Dienstleistungen für Kommunen und Verbände

#### 6. Standort-Vorteile: Bezogen auf Ihre Antwort in Frage 5: Welche Vorteile und Besonderheiten bietet Ihr Betriebsstandort für diesen Angebotsbereich? Beispielfragen:

- Nähe zur nächsten größeren Siedlung
- Landschaftlich attraktive Lage
- Nähe zu Rad- oder Wanderwegen
- Freie Gebäudekapazitäten
- Technische Einrichtungen (z. B. für Verarbeitung)
- Besondere berufliche Qualifikationen/Kompetenzen
- Bereits bestehende Vernetzungen mit anderen Betrieben

#### 7. Regionales Image: Könnten das Image der Region bzw. regionale Besonderheiten für Ihr potenzielles Vorhaben genutzt werden? Stellen Sie eine Beziehung her zwischen positiven Merkmalen der Region und Ihrem Betrieb bzw. dem Angebotsbereich, der für Sie in Frage kommen könnte. Beispiele:

- Gesundheitsregion, Existenz von Kur- und Betreuungseinrichtungen
- Freizeit-, Erlebnis- oder Tourismusregion
- Genussregion, Bekanntheit regionaler Spezialitäten
- Naturparke, landschaftliche Attraktivität, besondere Umweltqualität
- Bildungsregion, bekannte Bildungseinrichtungen
- Bio-Energieregion

## Marktanalyse

---

**8. Regionale Versorgung:** Wie steht es um die Versorgungslage in der Region? Welche Trends lassen sich erkennen? Schätzen Sie dies für folgende Versorgungsbereiche ein:

- Lebensmittel: Zahl der Geschäfte, Erreichbarkeit, Sortimente
- Soziale Dienstleistungen: Gesundheit, Pflege, Betreuung
- Handwerksangebote
- Freizeit & Erlebnis: Sport-, Spiel- und Wellnesseinrichtungen
- Kultur, z. B. überregional bekannte Veranstaltungen, regionaler Kulturkalender
- Andere Angebote (Seminare, Führungen)

**9. Regionale Wirtschaftsschwerpunkte:** Welche Schwerpunkte der regionalen Wirtschaft lassen sich eventuell für die Entwicklung Ihres Angebots nutzen? In welchen Bereichen erwarten Sie ein Branchenwachstum? Welche Branchen gehen eher zurück? Beispiele

- Tourismus, Freizeit, Erholung
- Gesundheits-Dienstleistungen, Pflege und Betreuung
- Versorgung mit Lebensmitteln und Spezialitäten
- Energie, Biomasse
- Handwerk
- Sonstige Branchenschwerpunkte (z. B. Logistik, Verarbeitungsindustrie)

**10. Versorgung nach Branchen:** In welchen regionalen Branchen sind Produkte oder Dienstleistungen gefragt, deren Angebot Sie sich grundsätzlich vorstellen könnten? Berücksichtigen Sie dabei auch die Qualifikationen Ihrer Haushaltsmitglieder:

- Herstellung von \_\_\_\_\_
- Bereitstellung/Angebot von \_\_\_\_\_

**11. Zielgruppen:** Finden Sie heraus, für welche Zielgruppe Sie ein ganz besonders zugeschnittenes Angebot bieten können (Marktnische)! Können Sie bessere Qualität, mehr Service, bessere Leistung für bestimmte Zielgruppen anbieten? Verwenden Sie gegebenenfalls die Vertiefungsfragen 15 und 16 zur näheren Einschätzung

---

---

---

**12. Konkurrenz:** Gibt es in diesen Branchen schon Mitbewerber? Besteht eine Marktsättigung – oder bietet der Markt noch Spielraum? Bei welchen Produkten/Dienstleistungen wäre die Konkurrenz am höchsten bzw. niedrigsten?

---

---

---

**13. Kooperation:** Welche regionalen Partner kämen in Frage, um Kooperationsmöglichkeiten zu nutzen und Ihr Angebot noch konkurrenzfähiger zu machen?

- (Aktuell) keine Partner vorstellbar
- Partner im vorgelagerten Bereich
- Partner im nachgelagerten Bereich (Verarbeitung, Handel)
- Gastronomie, Tourismus
- Betreuung, Pflege, Haushaltsleistungen
- Handwerksbetriebe
- Umweltpartner, Verbände
- Kommunen, Sonstige

**14. Kommunikation:** Welche Kommunikationsmöglichkeiten können in der Region zur Unterstützung Ihres Vorhabens genutzt werden? Beispiele:

- Regionales Werbefenster, Marketingverbund
- Regionale Presse, Funk und regionales Fernsehen
- Regionale Ausstellungen, Messen
- Imagebroschüren
- Verbandsbezogene Informationsmedien
- Hoffeste, Veranstaltungen in Ihrem Betrieb

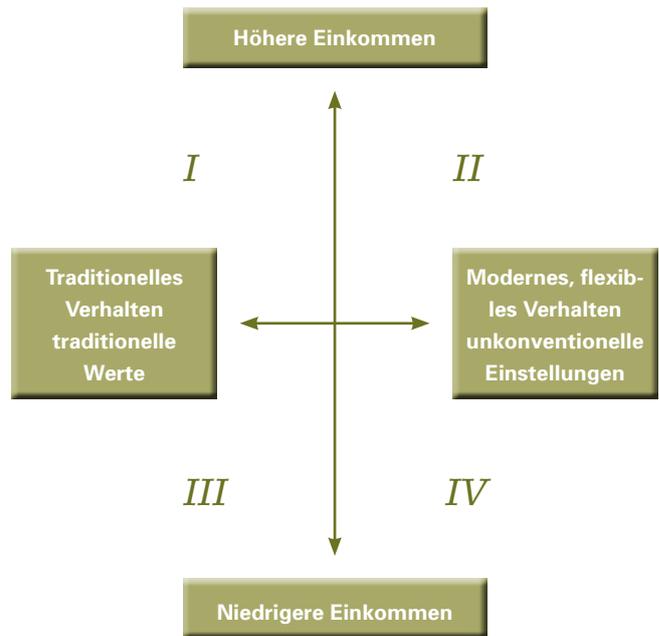
Wenn Sie sich bei Ihrer Einschätzung nicht sicher sind, nehmen Sie Kontakt zum AELF oder zur regionalen Wirtschaftsförderung (Landratsamt) auf; fragen Sie auch Regionalmanager oder Branchenvertreter nach deren Einschätzung.

**Vertiefungsfragen zur Identifizierung von Zielgruppen (Frage 11):**

**15. Stufen Sie die Bevölkerung z. B. im Umkreis von 30 Minuten Fahrzeit anteilig (%) nach den Kriterien Einkommen und Verhalten in die vier Quadranten (I bis IV) ein.**

*Beispiel: Im Umkreis von 30 Minuten Fahrzeit leben rund 100.000 Einwohner; diese verteilen sich grob geschätzt auf ca. 25 % in Segment I, 40 % in III, 10 % in II und 25 % in IV). Die Gruppe mit traditionellem Verhalten und niedrigem bis mittlerem Einkommen wäre damit die größte Gruppe.*

**16. Lebensstile:** Gibt es Informationen über den Lebensstil der vier Gruppen, z. B. über deren Einkaufs- oder Freizeitverhalten? Zu typischen Versorgungs- und Essgewohnheiten? Zur Inanspruchnahme kultureller Angebote? Welche dieser Informationen könnte zur Abstimmung Ihres Angebots nützlich sein?



**SWOT ->**

Zur Abschätzung von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken wird seit Jahren in vielen Entwicklungsbereichen die Methode der **SWOT-Analyse** angewendet. Sie eignet sich für eine Selbstbewertung (etwa durch einen Existenzgründer) ebenso wie für die Fremdbewertung, z. B. der Entwicklungsperspektiven einer Region und deren Produkte.

Alle deutschen Bundesländer setzen die SWOT-Analyse mit mehr oder weniger gleichen Fragestellungen bei der Existenzgründerberatung ein. Bayern verwendet sie außerdem in den Einstiegsseminaren für Einkommenskombinationen der Landwirtschaftsverwaltung. Aus diesem Grund orientiert sich die folgende Darstellung bewusst an Beratungsmaterialien der Verwaltung.

*Vgl. insbesondere die Unterlagen zu: „Interdisziplinäres Grundlagenseminar Innovative(r) Unternehmer/in werden und sein – Orientierungs- und Entscheidungshilfen“, erstellt von der Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft, Institut für Betriebswirtschaft und Agrarstruktur, 2010 (unveröffentlicht).*

## SWOT-Übersicht

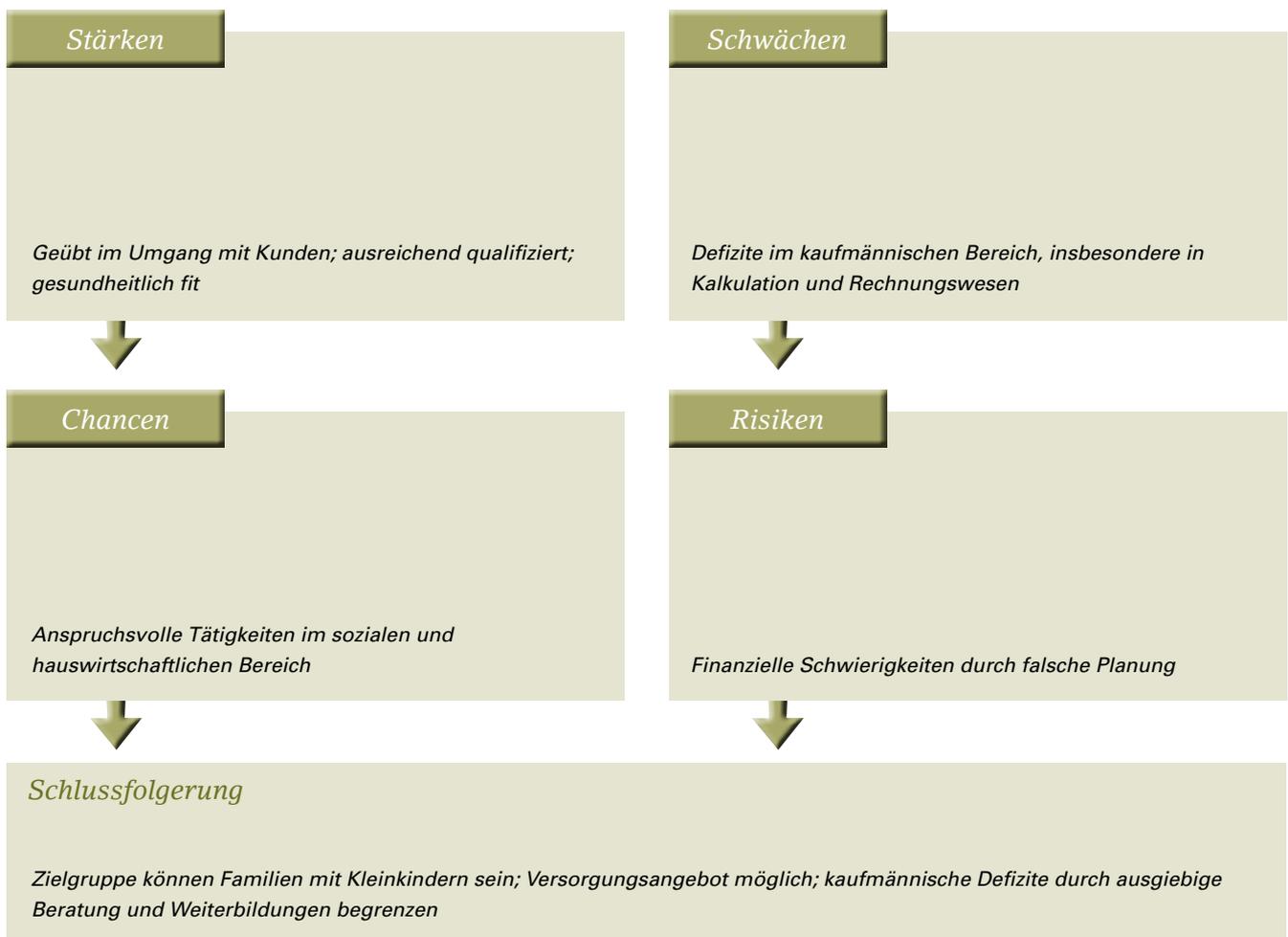
Fassen Sie nun die Ergebnisse aus den vorherigen Checklisten und Fragebögen zusammen und ermitteln Sie Ihr persönliches Stärken- und Schwächen-Profil. Konkretisieren Sie, welche Chancen und Risiken Ihr Umfeld voraussichtlich für Ihr Unternehmen bietet.

### 1. Unternehmerpersönlichkeit

In der Checkliste auf S. 76 wurden viele Ihrer Eigenschaften bereits angesprochen und bewertet. Bitte tragen Sie alle Stärken (Antworten, bei denen Sie zwei Punkte erhalten haben) in den Kasten „Stärken“ und alle Schwächen entsprechend unter „Schwächen“ ein. Notieren Sie anschließend die daraus resultierenden Chancen und Risiken, die später noch durch externe Faktoren (Umfeld) ergänzt werden. Fassen Sie die wesentlichen Einschätzungen in einer kurzen Schlussfolgerung zusammen. Die „Antworten“ des *Beispielbetriebs Mustermann* dienen Ihnen dabei als Hilfestellung

Die folgenden Fragen helfen Ihnen, Ihre Stärken und Schwächen ggf. noch zu ergänzen:

- Wo sehen Sie Ihre besonderen Stärken/Schwächen als Unternehmer/in?
- Worin unterscheiden Sie sich von anderen (konkurrierenden) Unternehmer/innen?
- Von welchen persönlichen Stärken haben Sie bisher besonders profitiert?
- Welche Ziele verfolgen Sie als Unternehmer/in? Arbeiten Sie zielorientiert?
- Welche Erfolge haben Sie bisher erreicht? Welche Misserfolge mussten Sie verkraften?
- Welche Faktoren waren für Erfolg oder Misserfolg besonders maßgebend?
- Welche Einstellungen und Werte prägen Ihr unternehmerisches Handeln?
- Welche Eigenschaften oder Schwächen möchten Sie vordringlich verbessern?

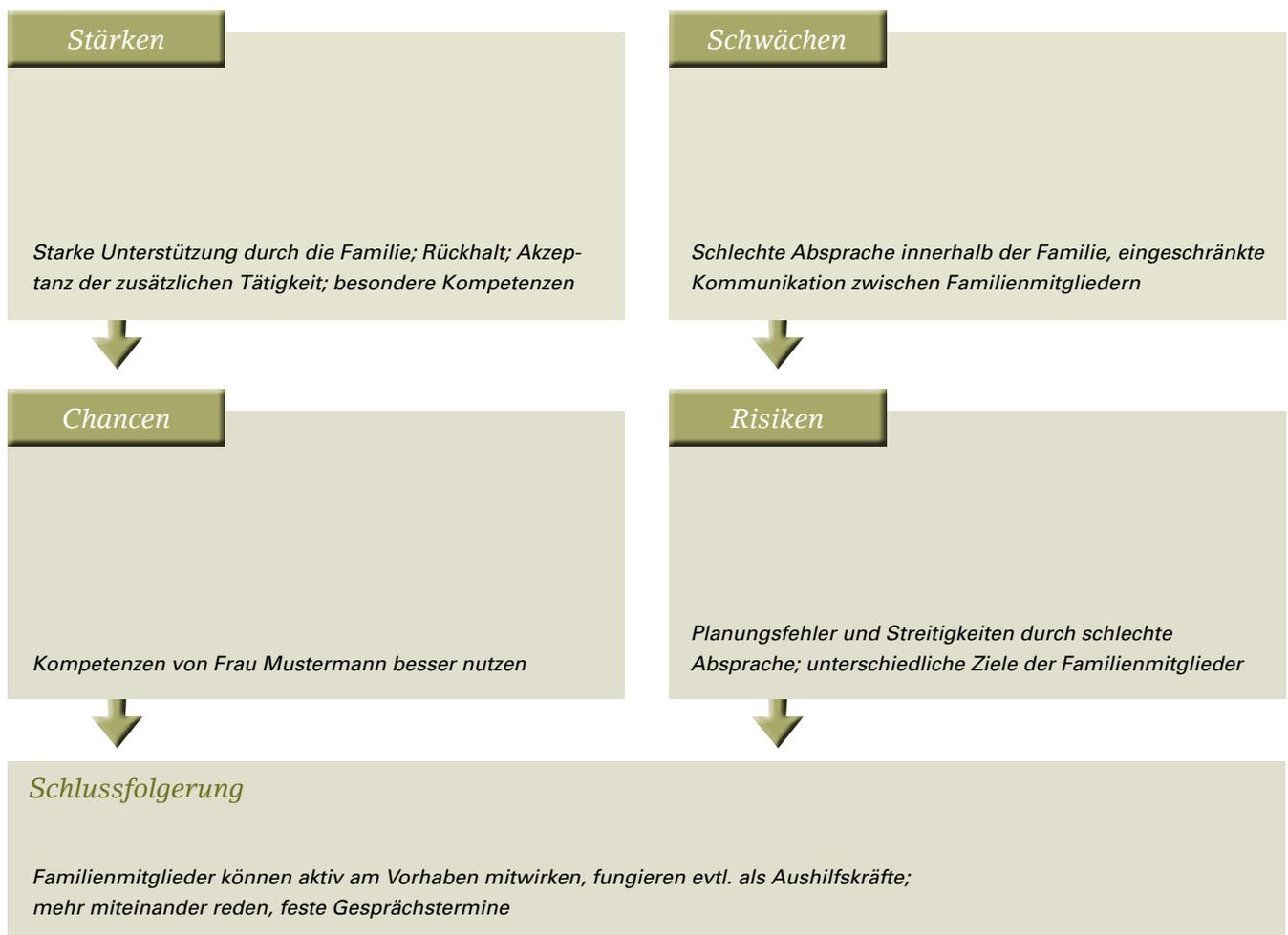


## 2. Familie

Analog zur Einschätzung der Unternehmerpersönlichkeit tragen Sie im nächsten Schritt die in der Checkliste angesprochenen Merkmale zur Familie unter Stärken und Schwächen ein; versuchen Sie, künftige Chancen und Risiken zu identifizieren. Fassen Sie aus der Sicht des geplanten Vorhabens die wichtigsten Informationen zusammen.

Ergänzende Fragen helfen Ihnen, Ihr „Familienprofil“ zu verfeinern:

- Wo sehen Sie besondere Stärken bzw. Schwächen in Ihrer Familie?
- Worin unterscheidet sich Ihre Familie von anderen (Unternehmer-) Familien?
- Benötigen Sie für Ihr unternehmerisches Vorhaben die Unterstützung der Familie?
- Wie intensiv und auf welche Weise wird das Vorhaben von Ihrer Familie unterstützt?
- Verfolgt Ihre Familie konkrete Ziele? Handelt es sich um gemeinsame Ziele?
- Auf welche „Erfolge“ kann Ihre Familie besonders stolz sein?
- Welche Werte sind Ihrer Familie wichtig (z. B. Wert von Freizeit, ...)?
- Können Familienmitglieder möglicherweise helfen, Schwächen in Ihrer Person zu kompensieren?

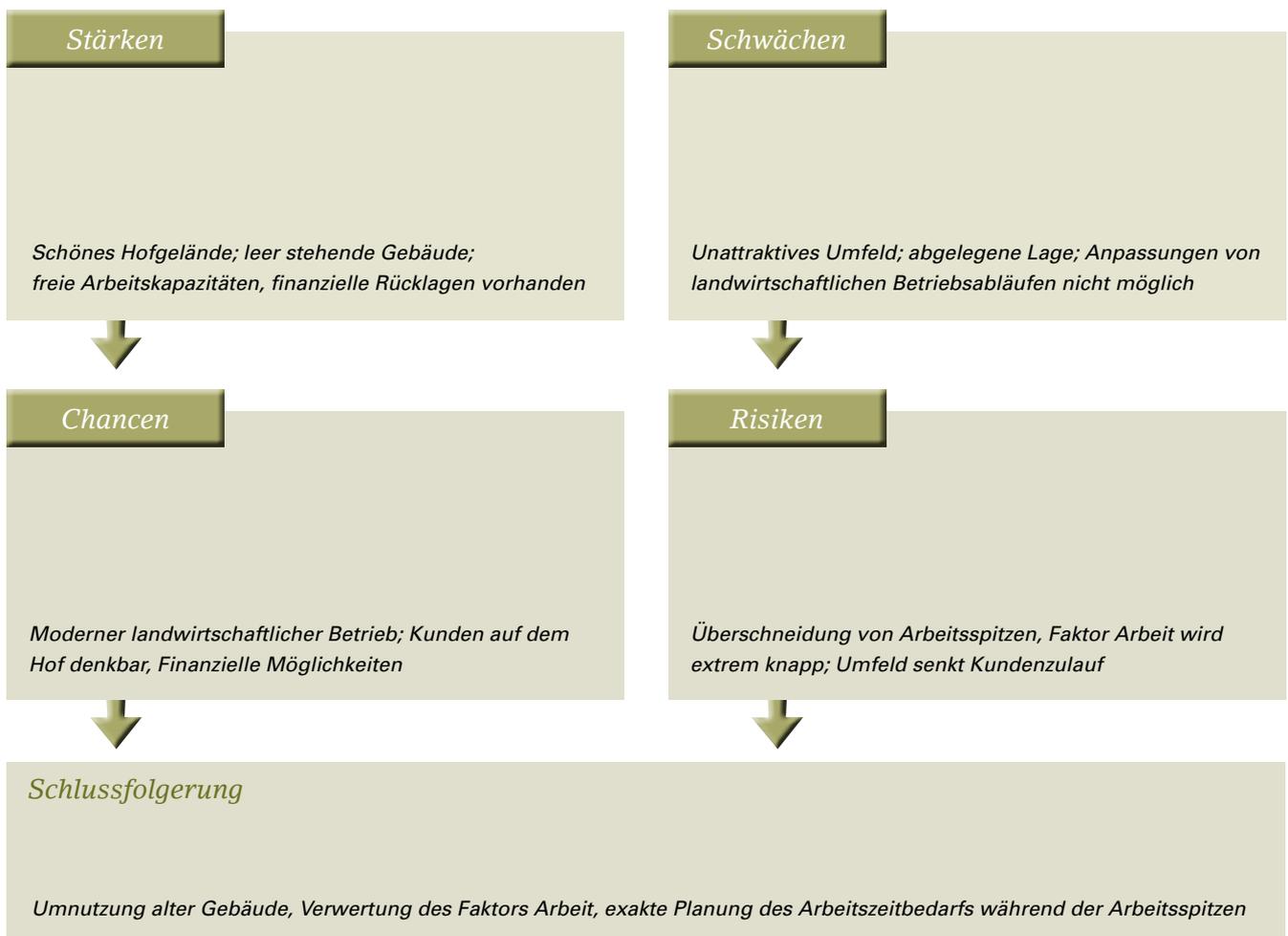


### 3. Ressourcen

Die Ressourcen des landwirtschaftlichen Betriebes können den Aufbau einer weiteren Unternehmertätigkeit erleichtern, möglicherweise aber auch beschränken. Aus diesem Grund müssen die Stärken und Schwächen bzw. die Chancen und Risiken, die sich aus den vorhandenen Ressourcen ergeben, in die Diversifizierungsentscheidung einbezogen werden.

Die folgenden Fragen können die Einschätzung von Stärken und Schwächen erleichtern:

- Wo erkennen Sie besondere Stärken oder Schwächen Ihres Betriebes?
- Was macht Ihren Betrieb unverwechselbar im Vergleich zu anderen Betrieben?
- Inwieweit eignet sich Ihr Betrieb für eine neue Unternehmertätigkeit?
- Wie wird sich der Betrieb weiter entwickeln – unabhängig von Ihrem Vorhaben?
- In welchem Umfang können Eigenmittel aus dem landwirtschaftlichen Betrieb oder aus dem Privatvermögen für das Vorhaben eingesetzt werden?
- Welche bisher landwirtschaftlich genutzten Faktoren/Ressourcen sind entbehrlich?  
Sind freie Arbeitskapazitäten vorhanden?  
Wie könnten diese eingesetzt werden?



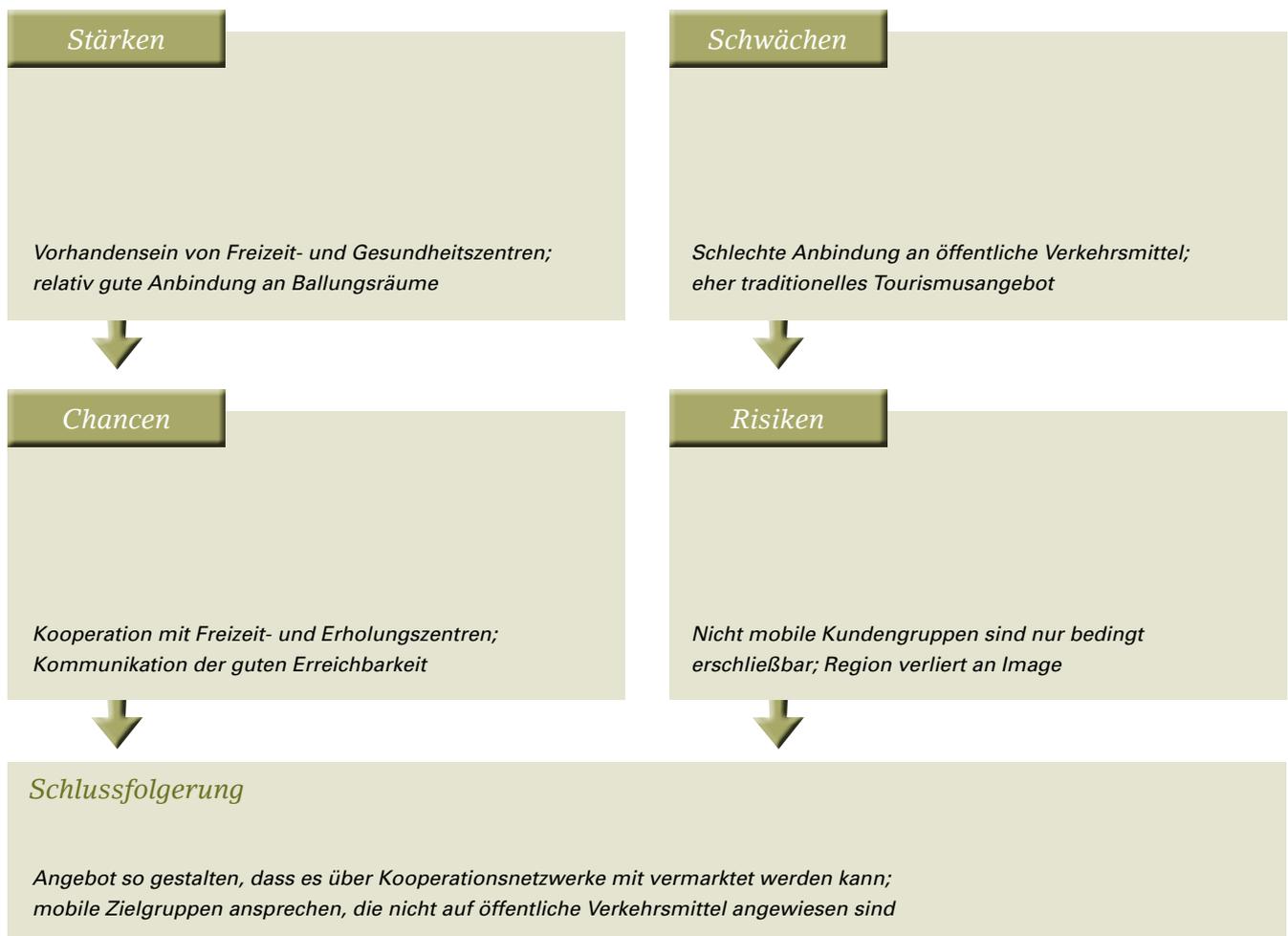
#### 4. Umfeld

Die Chancen und Risiken einer neuen Unternehmertätigkeit ergeben sich auch aus den Verhältnissen des regionalen Umfelds. Zur Vereinfachung der SWOT-Analyse werden zunächst die Stärken und Schwächen des Umfelds erfasst. Dazu leistet der Beispielbetrieb Mustermann erneut Hilfestellung. Die Hinweise auf Chancen und Risiken ergänzen die betrieblichen Möglichkeiten um regionale Zusammenhänge. Damit ist die Zusammenstellung aller wesentlichen Informationen komplett und es kann die Grundsatzentscheidung gefällt werden: Welche betrieblichen Stärken sollen genutzt werden, um welche Chancen (Möglichkeiten) zu realisieren?

**Zur Umsetzung:** Im Fragebogen auf Seite 80 haben Sie alle wichtigen Merkmale des betrieblichen Umfelds bereits analysiert. Bitte formulieren Sie aus den Merkmalen zunächst Stärken und Schwächen und leiten Sie anschließend die entscheidenden Chancen und Risiken ab.

Die folgenden Fragen können Ihnen beim Erkennen von Stärken und Schwächen helfen:

- Welche Besonderheiten weist das regionale Umfeld auf, die als Stärken oder Schwächen wirken könnten?
- Ist Ihr Betriebsstandort für die neue Tätigkeit eher von Vorteil (Stärke) oder von Nachteil (Schwäche)?
- Bietet die regionale Bevölkerungsstruktur (z. B. Altersverteilung) eher Vor- oder Nachteile?
- Besitzt die Region ein Image bzw. hat sie Besonderheiten, die Sie für Ihr Vorhaben nutzen können?
- Welche Ausstattung mit Infrastruktur könnte die geplante Unternehmertätigkeit unterstützen?
- Welchen Spielraum bietet der regionale Markt für Ihr Vorhaben?
- Welche Vermarktungsnetzwerke finden sich in der Umgebung?



## Zielformulierung

Definieren Sie Ihre Ziele sorgfältig, praxisnah und möglichst präzise! Berücksichtigen Sie dabei auch mögliche Konsequenzen für Ihre Familie und den landwirtschaftlichen Betrieb?

Ausgewählte Fragen helfen Ihnen, konkrete Ziele für Ihr Vorhaben zu formulieren.

Als Hilfestellung finden Sie „Antworten“ des Beispielbetriebes *Mustermann*. Beachten Sie bei der Formulierung Ihrer Ziele die zwei wichtigen Grundsätze:

- Nur SMARTE Ziele führen zum Erfolg
- Planen Sie Projekte immer langfristig.

### 1. Was genau planen Sie? (Projektbezeichnung)

---

---

---

*Urlaub auf dem Bauernhof; Umgestaltung des Hofes und Umbau einer Scheune zu Ferienwohnungen*

### 2. Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Projekt?

---

---

---

*Aufstockung des Familieneinkommens; Arbeitsplatz für Frau Mustermann; Sanierung der alten Scheune; Schaffung von Zukunftschancen für den Betrieb*

### 3. Welche Zielgruppe wollen Sie ansprechen?

---

---

---

*Familien mit Kleinkindern (zwei Erwachsene und zwei Kinder)*

### 4. Wie sieht Ihr Angebot konkret aus? Können Sie es detaillierter beschreiben?

---

---

---

*Vermietung von drei kleinkindgerechten Ferienwohnungen; Geboten werden: Erlebnisse mit vielen Informationen rund um den Hof; ein exklusives Bauernfrühstück; Erlebnisprogramm an jeweils zwei Tagen/Woche*

### 5. Welchen Umfang hat Ihr Angebot? Von welcher Auslastung gehen Sie aus?

---

---

---

*3 Ferienwohnungen, im ersten Jahr 160, danach 200 Belegtage*

### 6. Welche Bezeichnung haben Sie für das Vorhaben geplant? (Wird die Zielsetzung im Namen deutlich?)

---

---

*Ferienhof Mustermann*

### 7. Wann werden Sie mit Ihrem Vorhaben starten?

---

---

*Geplant: 1. Juni nächsten Jahres*

### 8. Wer übernimmt die Leitung des Vorhabens?

---

---

*Betriebsleiterin Monika Mustermann*

### 9. Welche Erfahrungen/Kenntnisse qualifizieren zur Betriebsleitung?

---

---

---

*Erfahrene und erfolgreiche Mit-Leiterin eines landwirtschaftlichen Betriebes; Ausbildung zur Hauswirtschaftsmeisterin; bereits mehrere Kurse zur Betriebsführung absolviert*

### 10. Besitzen Sie besondere Stärken für die Entwicklung des Vorhabens? Welche?

---

---

---

*Ich habe gerne Kontakt zu Menschen und es begeistert mich, die Besonderheiten der Landwirtschaft anderen Menschen zu erklären; ich halte mich für eine erfolgreiche „Führungskraft“*

**11. Welche kaufmännischen Kenntnisse sind vorhanden?  
Gibt es momentan noch Defizite?  
Wie werden diese ausgeglichen?**

---

---

---

*Im Kaufmännischen bestehen noch Defizite, insbesondere in Kalkulation und Rechnungswesen; ich werde dazu im Winter spezielle Seminare besuchen.*

**12. Was ist das Besondere an Ihren Produkten/  
Dienstleistungen?**

---

---

---

*Viele Tiere auf unserem Hof, guter Einblick in den Ackerbau. Die Ferienwohnungen sind neu und speziell für Familien mit Kindern eingerichtet; sie bieten viel Komfort. Die Lage unseres Hofes ist optimal: kein Verkehr, kein Lärm.*

**13. Passt Ihr Vorhaben zum landwirtschaftlichen Betrieb?**

---

---

---

*Die Landwirtschaft wird durch das Vorhaben kaum beeinträchtigt; darum kümmert sich mein Mann. Er organisiert auch die Erlebnistouren für die Gäste.*

**14. Sind Gebäude und Einrichtungen des Betriebes für das  
Vorhaben gut nutzbar?**

---

---

---

*Der Betrieb ist noch gut in Schuss; die alte Scheune kann relativ gut umgebaut werden; Parkplätze lassen sich leicht einrichten.*

**15. Welche Zukunftsplanungen haben Sie für Ihren  
landwirtschaftlichen Betrieb?**

---

---

---

*Der Betrieb ist relativ modern eingerichtet; eine Vergrößerung ist derzeit nicht geplant – vielleicht in der nächsten Generation.*

**16. Welche Teile des landwirtschaftlichen Betriebes werden für  
das neue Vorhaben „entzogen“?**

---

---

---

*Die Scheune, die nur noch als Lager genutzt wurde; außerdem eine angrenzende Teilfläche zur Anlage eines Spielplatzes.*

**17. Wie passt das Projekt zu den familiären und persönlichen  
Voraussetzungen?**

---

---

---

*Sehr gut; unsere Kinder sind mit der Schule fast fertig und ich möchte deshalb wieder stärker beruflich aktiv werden. Die alte Scheune hätten wir ohnehin unterhalten müssen, sie gehört zum Hof.*

**18. Haben Sie mit Ihrer Familie darüber gesprochen, welche  
Anpassungen das Vorhaben von Ihnen und der ganzen  
Familie möglicherweise verlangen könnte?  
Wie sehen diese Anpassungen aus?**

---

---

---

*Ja, die Kinder müssen noch etwas selbstständiger werden; 200 Belegungstage bedeuten leider zunächst einen gewissen Freizeitverzicht. Wenn das Vorhaben gut einschlägt, werde ich eine Aushilfe einstellen.*

## Strategiewahl und Marketing-Konzept

Aufbauend auf der Umfeldanalyse (Fragebogen S. 80) und der Zielformulierung (S. 87) sind zunächst spezifische Informationen über die Wege einer erfolgreichen Markterschließung zusammenzustellen.

Es geht darum, Merkmale und Vorgehensweisen zu finden, die Ihr Angebot zu einer „einzigartigen“ Leistung für Ihre Zielgruppe machen. Daraus lässt sich anschließend ein Marketing-Konzept für die praktische Markt-Positionierung ableiten. Nutzen Sie dazu auch die Informationen aus der Umfeldanalyse! (v. a. Fragen 3, 6, 11–14) S. 80.

### 1. Welche Merkmale helfen, Ihre Leistung von anderen Angeboten zu unterscheiden

---

---

---

*Beispiele: Besonderheiten des Betriebsstandorts; Authentizität, Erlebnis; Abenteuer; Ruhe und Erholungscharakter; besondere Nähe/Frische; Service (Liefer-/Abhol-Service); soziale Kompetenz; hohe Standards (Zertifizierung); Klimafreundlichkeit/Regionalität*

### 2. Beschreiben Sie Ihre Zielgruppe möglichst genau!

---

---

---

*Beispiele: Familien mit Klein-Kindern oder Erwachsene über 55 mit hohem Einkommen (Best Ager)  
Wichtige Aspekte: Alter, Haushaltsgröße, Einkommen, Einkaufsorte, Einstellungen, Verhaltensweisen, Bildungsniveau, Lebenserfahrungen, „Sehnsüchte“*

### 3. Welche Dienstleistungen erwartet die Zielgruppe?

---

---

---

*Beispiele: Spaß und Erlebnis; Qualität nach DIN ...; Erreichbarkeit z. B. über verschiedene Kommunikationswege; Service; Anleitung, Unterweisung, Kontinuität; Verfügbarkeit (Lieferbarkeit); Termintreue; Ordnung, Sauberkeit, Reinheit*

### 4. Wie erreiche ich diese Gruppe(n)?

---

---

---

*Beispiele: Zeitungen, Radio-/Fernsehsendungen, Veranstaltungen, Freizeitaktivitäten*

## Konkurrenz- und Kooperationsanalysen

Ihr Angebot sollte besser sein als das Ihrer Konkurrenz. Um das zu schaffen, müssen Sie nicht nur die Wünsche Ihrer Kunden kennen, sondern auch das Angebot Ihrer Konkurrenten.

Alternativ ist auch zu prüfen, welche regionalen Partner für eine engere Kooperation in Frage kämen, um Ihr Angebot noch konkurrenzfähiger zu machen (vgl. Umfeldanalyse S. 80).

### 5. Welche ähnlichen Produkte/Leistungen werden von anderen Anbietern vermarktet?

---

---

---

*Beispiele: 5 Anbieter im Umkreis von 20 km, davon 3 mit Hof-Laden; Schwerpunkt Brot, Fleisch, Nudeln, keiner mit Spargel, Gemüse und Ökoprodukten*

### 6. Wie viele der möglichen Kunden werden bereits von Ihren Mitbewerbern bedient?

---

---

---

*Beispiel: 15.000 Haushalte im 20 km Radius, davon ca. 80 Stammkunden/Bewerber; noch nicht genutztes Kundenpotenzial durch Differenzierung nutzbar*

### 7. Wie lässt sich ein Unterschied kommunizieren?

---

---

---

*Beispiele: Preise, Image, Qualität, Angebote, Zusatznutzen, Garantie, ...*

**8. Wie könnte der Nutzen für Ihre Zielgruppe durch Zusammenarbeit mit Partnern erhöht werden?**

---



---

*Beispiele: Gemeinsame Werbung (Dachmarke) und Beschaffung (Einrichtung, laufendes Verbrauchsmaterial); überbetriebliche Organisation von Arbeiten; Spezialisierung innerhalb der Kooperation (Arbeitsgruppen für ...); Aufbau einer Wertschöpfungskette mit weiteren regionalen Partnern (Metzgern etc.)*

**9. Welche Partner kommen für eine engere Kooperation in Frage?**

---



---

*Beispiele: Direktvermarkter in der Region, Landwirte, regionale Vermarktungsnetzwerke etc.*

Beschreiben Sie, wie Sie Ihr Angebot gestalten und präsentieren wollen!

Unter Marketing sind alle Maßnahmen eines Vermarktungskonzepts zu verstehen. Überlegen Sie, wie Sie eine möglichst dauerhafte Kundenbindung durch Ihre absatzpolitischen Maßnahmen erreichen.

**Tipps**

- Stimmen Sie Ihre Werbeideen auf die Bedürfnisse und Wünsche Ihrer Zielgruppe ab
- Wählen Sie Werbemaßnahmen aus, die sinnvoll im Hinblick auf Kosten & Nutzen sind
- Führen Sie vor dem Druck von Flyern oder ähnlichem – Befragungen von Menschen Ihrer Zielgruppe durch („Spricht sie der Flyer an? Weckt der Flyer bei Ihnen Interesse an diesem Produkt?“)
- Nutzen Sie moderne Marketinginstrumente (bspw. Internet)
- Schließen Sie sich bereits bestehenden Vermarktungsplattformen an.

**Wichtig:** Die Werbemaßnahmen können noch so professionell, originell und einfallsreich sein, wenn das Dahinter nicht stimmt, bringt sie nichts. Das Erscheinungsbild des Hofes, der Mitarbeiter, die Qualität der Produkte – keine leeren Versprechungen in Werbemaßnahmen!

*Marketing-Mix*

Für die Vermarktung Ihrer Produkte oder Dienstleistungen stehen Ihnen vier Marketing-Elemente zur Verfügung. Kombinieren Sie die vier Elemente, um Ihre Ziele zu erreichen.

**10. Produkt-Angebot: Wie gestalten Sie Ihr Angebot, damit Ihre Kunden einen besonderen Nutzen davon haben?**

---



---

*Beispiele: Produkt wird naturbelassen angeboten (frische Ernte und schonende Lagerung, optimale Lager- und Verarbeitungs-verhältnisse); Produkt-Banderole/Anhänger mit Betriebs-Logo und Produkt-Info, um Unterscheidung und Originalität zu gewährleisten, Verpackung ohne Kunststoff*

**11. Preise: Welche Preise akzeptieren Ihre Kunden für Ihre Leistung?**

---



---

*Beispiele: Besondere Einführungspreise; konkurrenzorientierte Preise; Premium-Preise für außergewöhnliche Angebote; Sonder-Konditionen (z. B. Inklusivpreise, Skonto, Lieferung, Zahlungsziele etc.)*

**12. Vertrieb: Auf welchem Weg erreicht Ihr Angebot die richtige Kundengruppe, in ausreichender Menge und pünktlich zur vereinbarten Zeit?**

---



---

*Beispiele: Direktvertrieb bzw. Handels- und Vertriebspartner (ggf. auch mehrstufig)*

**13. Kommunikation: Was wollen Sie Ihren Kunden über sich und Ihr Angebot über welche Informationskanäle sagen?**

---



---

*Beispiele: Passendes Firmenlogo und Gesamtauftritt; Print-Werbemedien, Inserate in Katalogen; Funktionaler Internet-Auftritt; Anzeigen, Plakate; Radio, Messeauftritte usw.*

## Aktionsplan

Beschreiben Sie Ihren Aktionsplan umfassend und gründlich! Der Aktionsplan beschreibt die notwendigen Schritte zur Realisierung des neuen Unternehmenszweigs. Die bisherigen Planungsschritte werden dadurch für die Umsetzung konkretisiert.

Dabei sind in der Regel verschiedenste Aktionen aufeinander abzustimmen:

- Bau- und Einrichtungsplanung: Neubau oder Umbau, Anschaffung von Geräten
- Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen
- Planung von Organisationsänderungen und Umstellungsschritten (z. B. Viehabstockung, Arbeitsorganisation).

Als Hilfestellung finden Sie wieder „Antworten“ des Beispielbetriebes Mustermann.

### 19. Welche baulichen Änderungen sind erforderlich?

Schaffung eines Angebots für Urlaub auf dem Bauernhof; Plan für Umbau der Scheune genehmigen lassen; Kinder- und familienfreundliche Umgestaltung des Hofes mit Spielwiese; „Indoor“-Spielraum in Tenne einrichten

### 20. Welche organisatorischen Änderungen sind erforderlich?

Management u. Organisation: Gästebetreuung (Buchung, Ankunft, Wechsel/Reinigung; Service: Ausflüge/Grillen etc, Nachbetreuung); Abdeckung saisonaler Arbeitsspitzen planen, ggf. überbetriebliche Hilfen; Rollen-Aufteilung der Familienmitglieder klären: Landwirtschaft – Gästebetreuung; rechtliche Fragen, Versicherungen; Werbeplan/Marketingmaßnahmen

### 21. Welche Qualifikationen sind noch nötig, um Ihr Angebot zielgruppenspezifisch gestalten zu können?

Schulung für Online-Buchungsmanagement sowie Gästeservice; Aufbau eines Erlebnisprogramms Bauernhof; Zielgruppe 1: Kinder 3–8 J., Zielgruppe 2: Kinder 9–13 J.

## Exkurs: Zeit- und Personalplanung

### Für welche Aufgaben wird Arbeitszeit benötigt?

Wie viel Arbeitszeit wird jeweils benötigt? (Pauschaldaten bspw. von KTBL verwenden)

Wie viel Arbeitszeit wird insgesamt benötigt?

Annahme von Reservierungen, Aktualisierung Internetseite, Büroarbeiten; Bereitstellung Frühstück, Reinigung der Wohnung, Versorgung der Tiere (die zum Ferienprogramm gehören); Durchführung des Ferienprogramms

### Wie viele Arbeitskräfte müssen eingesetzt werden um die anfallenden Arbeitskraftstunden decken zu können?

Annahme von Reservierungen, Aktualisierung Internetseite, Büroarbeiten: 120 AKh/FeWo u J.;  
Bereitstellung Frühstück: 100 AKh/FeWo u J.;  
Reinigung der Wohnung: 100 AKh/ FeWo u J.;  
Versorgung der Tiere (die zu Ferienprogramm gehören): 20 AKh/FeWo u J.;  
Durchführung des Ferienprogramms: 120 AKh/FeWo u J.

Summe: 460 AKh/FeWo u J. oder 1.380 AKh/3 FeWo u J. oder 0,7 AK/Jahr

### Wie viele dieser Arbeitskräfte sind Familien- bzw. Lohnarbeitskräfte?

100 % Familien-AK

### Wie viele Familienmitglieder sind in welchem Umfang in das Projekt eingeplant?

Herr Mustermann 0,1 AK; Frau Mustermann 0,6 AK

**Wie alt sind die am Projekt beteiligten Familienmitglieder?**

---

---

*Frau Mustermann 45 J.; Herr Mustermann 50 J.*

**Muss künftig mit Ausfällen der Familienmitglieder gerechnet werden? (Schwangerschaft/Rente..)?**

---

---

---

*Nein, Herr Mustermann ist gesundheitlich fit und noch weit von der Rente entfernt; bei Frau Mustermann ist eine Schwangerschaft ausgeschlossen und sie ist ebenfalls gesundheitlich fit*

**Wer steht in 5 Jahren/wer in 10 Jahren für das Projekt zur Verfügung? Welche familiären/persönlichen Veränderungen sind in dieser Zeitspanne zu erwarten (Gesundheit, Eheschließung der Kinder ...)?**

---

---

---

*Herr und Frau Mustermann stehen auch in 10 Jahren noch zur Verfügung. Evtl. kommt noch Unterstützung seitens der Kinder hinzu.*

**Nehmen die Familienmitglieder Anweisungen an? Können sie sich unterordnen?**

---

---

---

*Frau Mustermann ist in der Zusammenarbeit mit ihrem Mann geübt.*

**Können alle Positionen des Projektes durch Familienmitglieder besetzt werden? Wie ist die Verteilung der Familienmitglieder auf die einzelnen Positionen und warum?**

---

---

---

*Herr Mustermann übernimmt Teile der Büroarbeit und bestimmte Einheiten des Wochenprogramms; Frau Mustermann übernimmt den Kundenkontakt, die Sauberhaltung der Ferienwohnungen, das Wochenprogramm, die Bereitstellung des Frühstücks, kümmert sich um Werbeaspekte usw.*

## *Investitions- und Finanzplan*

Die häufigste Ursache für das Scheitern von Existenzgründungen sind Fehler bei der Finanzierung der Projekte. Mit Hilfe des Investitions- und Finanzplans können Sie nun alle wirtschaftlichen und kalkulatorischen Aspekte, die für die Umsetzung Ihres Vorhabens wichtig sind, erfassen, um langfristig erfolgreich zu sein. Der Plan untergliedert sich dabei in die drei Teilpläne Kapitalbedarfsplan, Finanzierungsplan und Liquiditätsplan. Sie sind für einen vollständigen Liquiditäts-Überblick erforderlich.

### *Kapitalbedarfsplan*

**Wie viel muss ich investieren?** Eine Frage, die sich viele Unternehmer bei der Planung eines neuen Vorhabens stellen. Dabei ist die Höhe des Kapitalbedarfs z. B. davon abhängig, ob Gebäude umgenutzt oder neu gebaut werden. Nach der Kalkulation des Kapitalbedarfsplans haben Sie alle für die betriebliche Entwicklung notwendigen Finanzmittel erfasst. Da der Bedarf an Kapital,

der in dem Zeitraum gedeckt werden muss, in dem noch keine ausreichenden Umsätze erzielt werden, häufig unterschätzt wird, müssen bei der Kapitalbedarfsplanung ausreichend Liquiditätsreserven zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit und des Lebensunterhaltes einkalkuliert werden. Diese können je nach Diversifizierungsfall stark variieren. In die Spalten Plan 1 und Plan 2 besteht die Möglichkeit, den Kapitalbedarf zweier verschiedener Einkommensalternativen zu vergleichen.

<i>Kosten</i>	<i>Plan 1</i>	<i>Plan 2</i>
Grundstücke/Gebäude		
+ Bau- bzw. Umbaumaßnahmen		
+ Maschinen, Geräte		
+ Einrichtungen/Büroausstattungen		
+ Firmenfahrzeug		
+ einmalige Patent-, Lizenz- oder Franchisegebühr		
<b>= Summe langfristige Investitionen (1)</b>		
Material- und Warenlager		
+ Rohstoffe, Hilfs- und Betriebsstoffe		
+ Kosten für übernommenes Warenlager		
<b>= Summe mittel- und kurzfristige Investitionen (2)</b>		
Personalkosten		
+ Miete, Pacht, Leasingraten		
+ Büro- und Verwaltungskosten		
+ Vertriebskosten		
+ Werbekosten		
+ sonstige betriebliche Aufwendungen		
<b>= Summe sonstige Betriebskosten (3)</b>		
Anmeldung/Genehmigung		
+ Eintrag ins Handelsregister		
+ Notar		
+ Beratung		
+ Gewerbeanmeldung		
+ Aus- und Fortbildungskosten		
+ Kautionen		
+ Markteinführungskosten		
<b>= Summe Gründungskosten (4)</b>		
Allgemeine Liquiditätsreserve		
• für Unvorhergesehenes		
• für besondere Belastungen in der Anlaufphase (z. B. um verzögerten Mittel-Rückfluss überbrücken zu können)		
• für private Entnahmen		
<b>= Gesamte Liquiditätsreserve (5)</b>		
<b>= Kapitalbedarf für die Einkommenskombination (Summe 1–5)</b>		

Quelle: Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern: [www.muenchen.ihk.de](http://www.muenchen.ihk.de)

*Finanzierungsplan (unten)*

**Wo kommen die Mittel zur Finanzierung des Kapitalbedarfs her?** Eine Antwort auf diese Frage liefert der Finanzierungsplan. Er zeigt die Eigen- und Fremdmittel einschließlich der Fördermittel auf, die zur Deckung des Kapitalbedarfs zur Verfügung stehen. Nur durch eine vollständige Deckung können Liquiditätsengpässe von vorne herein vermieden werden. Zudem ist ein schlüssiger Finanzierungsplan eine grundlegende Voraussetzung für die Gewährung von Krediten und Fördermitteln durch Kreditinstitute. Mindestens ein Drittel der Kosten sollte durch Eigenmittel gedeckt sein. Anzustreben ist eine Deckung des Anlagevermögens durch Eigenkapital und des Umlaufvermögens durch Fremdkapital.

*Liquiditätsplan (rechts)*

**Reichen meine verfügbaren Mittel aus, um alle Forderungen konstant bedienen zu können?** Eine sorgfältige und fortlaufende Liquiditätsplanung ist für jeden Unternehmer ein absolutes „Muss“, da auch nur eine kurzzeitige Zahlungsunfähigkeit zum Konkurs und damit zum Scheitern des Projektes führen kann. Darum müssen zu jedem Zeitpunkt den anfallenden Forderungen ausreichend Einnahmen, Reserven oder ein entsprechender Kreditrahmen gegenüberstehen. Der folgende Liquiditätsplan umfasst die Zahlungsfähigkeit in den ersten Quartalen der Planungsphase. Anders als bei der Buchführung, in der nur die tatsächlichen Einnahmen und Ausgaben festgehalten werden, zielt die Liquiditätsplanung darauf ab, die geplanten Einnahmen und Ausgaben (Soll-Ansätze) abzuschätzen, gegenüberzustellen und später mit den tatsächlichen Werten zu vergleichen. Dieser Vergleich der Ist-Werte mit den Soll-Ansätzen zeigt, ob sich die Annahmen aus der Planungsphase erfüllt haben oder ob es bei manchen Punkten zu Fehleinschätzungen gekommen ist.

*Plan 1*

*Plan 2*

**Eigene Mittel**

+ Investitionszuschüsse

+ Eigenkapitalhilfe

**= Eigenkapital (1) (Summe)**

Darlehen aus regionalen Programmen

+ ERP- Programme

+ KfW-Darlehen

+ Sonstige Darlehen

**= Langfristige Fremdmittel (2) (Summe)**

Eigenkapital (1)

+ Langfristige Fremdmittel (2)

**= Langfristiges Kapital insgesamt (3) (Summe)**

Lieferantenkredite

+ Sonstige Kredite

**= Kurzfristiges Kapital insgesamt (4) (Summe)**

Langfristiges Kapital insgesamt (3)

+ Kurzfristiges Kapital insgesamt (4)

**= Eigen- und Fremdkapital insgesamt**

	1. Quartal		2. Quartal		3. Quartal		4. Quartal	
	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Kassenbestand								
+ Bankguthaben								
+ Freier Kreditrahmen								
+ Privateinlagen								
+ Einlagen aus anderen Betriebszweigen								
+ Überschuss vorheriges Quartal								
<b>= Liquide Mittel (1)</b>								
Laufende Geschäftseinnahmen								
+ Forderungen								
+ Barverkäufe								
+ Kundenanzahlungen								
+ Sonstige Einzahlungen								
<b>= Zugänge an liquiden Mitteln (2)</b>								
Betriebsausgaben für								
+ Investitionen								
+ Material/Waren								
+ Bareinkäufe								
+ Lohn, Gehalt, soz. Aufwendungen								
+ Miete, Nebenkosten								
+ Betriebliche Versicherungen								
+ Übrige Betriebsausgaben								
+ Zinsen								
+ Tilgung Kredite								
+ Sonstige Ausgaben								
+ Privatentnahmen								
+ Fehlbetrag vorheriges Quartal								
<b>= Abgänge an liquiden Mitteln (3)</b>								
Liquide Mittel (1)								
+ Zugänge an liquiden Mitteln (2)								
- Abgänge an liquiden Mitteln (3)								
+ nicht beanspruchter Kreditrahmen								
<b>= Liquidität</b>								

Quelle: Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern: [www.muenchen.ihk.de](http://www.muenchen.ihk.de)

## Umsatz- und Erfolgsplanung

**Wie viel wird mein Unternehmen erwirtschaften?** Bei der Umsatz- und Erfolgsplanung geht es um die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Vorhabens (Rentabilität). Dabei werden die Aufwendungen und der erzielbare Erlös (Umsatz) der Einkommenskombination über mindestens drei Jahre hinweg gegeneinander aufgerechnet.

**Hinweis:**

- Gehen Sie nicht von Spitzenwerten aus: Beschaffen Sie sich Durchschnitts-Werte, z. B. durch Kontakte zu erfahrenen Beratern oder Praktikern
- Berücksichtigen Sie bei den Aufwendungen **alle** laufenden Kosten (variable und feste Kosten).
- Prüfen Sie, ob Nebenprodukte den Umsatz erhöhen können

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
<b>Erwarteter Umsatz (Menge x Preis)</b>			
- MwSt.			
- Wareneinsatz			
= Rohgewinn			
<b>Aufwendungen</b>			
- Personalkosten (z. B. Gehälter, soziale Aufwendungen)			
- Raumkosten (z. B. Miete, Heizung, Strom, Wasser, Reparaturen)			
- Pachtkosten			
- Beratungskosten (z. B. Rechts- und Steuerberatung)			
- Beiträge (z. B. Versicherungen, Kammern, Berufsverbände, Berufsgenossenschaft)			
- Kfz-Kosten (z. B. Steuer, Versicherung, Garage, Reparatur, Treibstoffe, Instandhaltung)			
- Werbung (z. B. Eröffnungswerbung, dauernde Werbung)			
- Reisekosten (z. B. Fahrt- und Übernachtungskosten, Spesen)			
- Leasingraten			
- Sonstige Kosten (z. B. Telefon, Bürobedarf, Internet, Porto, Maschinenkosten, Unterhalt)			
- Kreditbeschaffungskosten (z. B. Bearbeitungsgebühr, Zinsen)			
- Betriebliche Steuern			
- Abschreibungen für Abnutzung			
<b>= Betriebsgewinn</b>			
- Gewerbesteuer			
- Steuern auf Einkommen und Ertrag			
<b>= Jahresüberschuss/-defizit</b>			
- Tilgung			
- Private Versicherungen (z. B. Kranken-, Pflegeversicherung, private Altersvorsorge, Unfallversicherung)			
<b>= Verfügbares Einkommen</b>			



# Impressum

## Herausgeber

Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten  
Ludwigstraße 2, 80539 München  
www.stmelf.bayern.de · www.landwirtschaft.bayern.de  
E-Mail: info@stmelf.bayern.de  
Nr. 2013/26, Stand August 2013

**Das Handbuch wurde im Auftrag des Staatsministeriums erstellt von der**  
Forschungsgruppe Agrar und Regionalentwicklung Triesdorf (ART)  
Alexandra Breitenbach, Manfred Geißendörfer, Otmar Seibert, Tanja Unbehaun  
Steingruberstr. 4, 91746 Weidenbach, www.fgart.de



## Bildnachweis

Titel und S. 16/17: Markus Gann/fotolia.com, Ponschab, Hartmann, Weiß, Forschungsgruppe ART, May, Schmidt, Dörr · S. 4: Markus Gann/fotolia.com · S. 6: StMELF · S. 7: Forschungsgruppe ART · S. 8: Edler von Rabenstein/fotolia.com · S. 11: Weiß · S. 14/15: Albright, Reichl, Ponschab · S. 18/19: Ponschab · S. 20/21: Niedermann, Forschungsgruppe ART · S. 22/23: Hartmann, Forschungsgruppe ART · S. 24/25: Weiß · S. 26/27: May · S. 28/29: Forschungsgruppe ART, Chariclo/fotolia.com · S. 30/31: Kammerer (Geobasisdaten © Bayerische Vermessungsverwaltung 2012) · S. 32/33: Forschungsgruppe ART, Schmidt · S. 34/35: Forschungsgruppe ART · S. 36/37: Vetter · S. 38/39: Forschungsgruppe ART, Veeh · S. 40/41: Reichl · S. 42/43: Dörr · S. 44/45: Forschungsgruppe ART, Dauser, StMELF · S. 64/65: Forschungsgruppe ART, Veeh · S. 66: Ponschab

## Gestaltung

Visualista – Monika Grötzinger, München

## Druck

Druckerei Diet, Buchenberg  
Papier aus nachhaltiger, zertifizierter Waldbewirtschaftung

## Download

www.stmelf.bayern.de/landwirtschaft



BAYERN DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung.  
Unter Telefon 089 12 22 20 oder per E-Mail unter direkt@bayern.de erhalten  
Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen  
und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und  
Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von den Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von 5 Monaten vor einer Wahl zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Schutzgebühr: 5 Euro



