



Anja Hensel-Lieberth, Michael Karrer und Andrea Seidl

# Betrieben eine Zukunft ermöglichen

*Diversifizierung hat in Bayern eine lange Tradition. Mit dem „bayerischen Weg“ verfolgt die Staatsregierung das Ziel, möglichst vielen und gerade auch kleinen Betrieben eine Zukunft zu ermöglichen. Bildung und Beratung sind beim Aufbau neuer Betriebszweige Garanten für den Erfolg.*

**D**ie Diversifizierung ist ein wichtiger Baustein, um die Existenz der Höfe zu sichern, das betriebswirtschaftliche Risiko zu streuen und ein zusätzliches Einkommen zu erwirtschaften. Mittlerweile haben sich rund zwei Drittel der landwirtschaftlichen Betriebe in Bayern eine Einkommenskombination aufgebaut – von der Erzeugung von Strom und Wärme, über den Tourismus, die Vermarktung bis hin zu sozialen Angeboten.

In Bayern bieten derzeit rund 4.000 Betriebe Urlaub auf den Bauernhof an. Jeder zehnte Betrieb vermarktet seine Produkte direkt, im eigenen Hofladen, in der Bauernhofgastronomie oder auf einem der rund 180 Bauernmärkte. Daneben haben sich zahlreiche Betriebe auf erlebnisorientierte Angebote spezialisiert. Allein am Programm „Erlebnis Bauernhof“, das derzeit jedem Grundschulkind der zweiten bis vierten Jahrgangsstufe, Förderschulkindern aller

Jahrgangsstufen sowie Kindern in Deutschklassen die Teilnahme an einem kostenfreien Lernprogramm auf einem Bauernhof ermöglicht, nehmen 630 Betriebe teil.

## Soziale Angebote

Vermehrt bieten landwirtschaftliche Betriebe soziale Angebote an. Der Bereich der sozialen Landwirtschaft umfasst verschiedene Angebotsformen, die sich an Menschen mit besonderen (sozialen) Bedürfnissen richten. Diese Menschen werden nach ihren individuellen Möglichkeiten in den Hofalltag und ins Arbeitsgeschehen der Land- und Forstwirtschaft, des Gartenbaus oder der Hauswirtschaft einbezogen oder betreut. Besonders stark nachgefragt ist das betreute Wohnen zum Beispiel für Senioren auf dem Bauernhof. Neben diesen Angeboten sind zahlreiche diversifizierende Betriebe im Bereich der erneuerbaren Energie, zum Beispiel mit Fotovoltaik-Anlagen oder dem Bereitstel-

len von Festbrennstoffen, als Lohnunternehmer oder in der Landschaftspflege tätig.

## Chance für Frauen

Die Gründe, einen neuen Betriebszweig aufzubauen, sind vielfältig. Häufig sind es die Bäuerinnen, die



Foto: Freudenstein/STMEIF

*Innerhalb der Sozialen Landwirtschaft nehmen die Senioren auf dem Bauernhof eine besondere Rolle als Erwerbskombination ein.*

den Anstoß für eine Neuausrichtung geben. Gerade junge Frauen, die in den Betrieb eingehelirat haben und zuvor einen Beruf außerhalb der Landwirtschaft ausübten, bringen neue Ideen mit. Frauen entscheiden sich häufig für den Aufbau eines eigenen Betriebszweigs aus dem landwirtschaftlichen Betrieb heraus, um so Familie und Beruf gut vereinbaren zu können. Arbeitswege fallen weg, die gerade im ländlichen Raum sehr lang sein können. Flexibilität bei der Arbeit ist möglich. Sind zudem freie Ressourcen, seien es Gebäude, Fläche, aber auch die Arbeitszeit und Qualifikationen im Betrieb, verfügbar, entwickeln die Familienbetriebe daraus Unternehmenskonzepte für einen neuen Betriebszweig.

Darüber hinaus sind vermehrt auch die starke Abhängigkeit von den volatilen Agrarmärkten und der fehlende Kontakt zu Kunden Gründe, um zu diversifizieren. Das zeigt zum Beispiel der plötzliche Anstieg an Neueinsteigern in die Direktvermarktung von Milch mittels Automaten im Jahr 2016. Viele Landwirte, die damals nur einen kleinen Teil ihrer Milch selbst ver-

markten wollten, haben inzwischen wegen der positiven Rückmeldungen der Kunden die Vermarktung ausgeweitet und den neuen Betriebszweig deutlich ausgebaut.

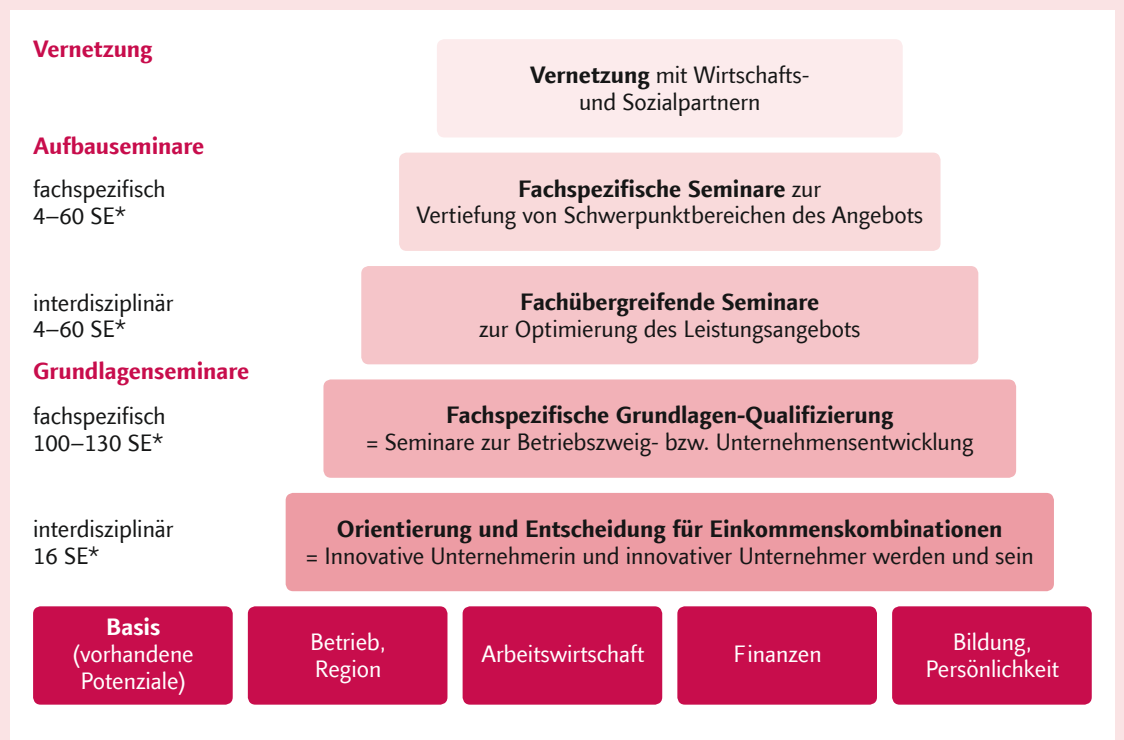
### Fachberatung

Landwirtschaftliche Betriebe, die sich für Diversifizierung interessieren oder ihren bestehenden Betriebszweig optimieren möchten, erhalten in Bayern durch die Ämter für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten Unterstützung. Das Konzept beinhaltet die umfassende sozio-ökonomische Planung und Bewertung, um darauf ein langfristig erfolgreiches Unternehmen aufzubauen. Dabei wird zum einen der betriebswirtschaftliche Erfolg abgeschätzt, indem in der Regel eine Markt- und Potenzialanalyse durchgeführt wird. Zum anderen werden die Familien- und Betriebsstruktur im Vorfeld genau betrachtet. So muss beispielsweise auch geprüft werden, welche Anforderungen und Bedürfnisse die Familienmitglieder jetzt und in Zukunft haben. Die frei verfügbare Zeit für das Unternehmen wird bestimmt von den Arbeitszeiten im

Betrieb, im Haushalt, aber auch dem Ehrenamt und der Freizeit. Und diese Zeiten ändern sich über die Jahre. Neben Rentabilität, Stabilität und Liquidität ist auch die Lebensqualität ein Erfolgsfaktor für die diversifizierenden Unternehmen.

An 47 Ämtern stehen qualifizierte Fachberaterinnen und -berater bereit, um mit sozio-ökonomischen Beratungen zu unterstützen. Darüber hinaus wurden neun Fachzentren für Diversifizierung und Strukturentwicklung aufgebaut, die in den Regierungsbezirken für diversifizierende Betriebe zuständig sind. Notwendige Fachinformationen stellt die Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL) bereit ([www.lfl.bayern.de/iba/haushalt/index.php](http://www.lfl.bayern.de/iba/haushalt/index.php)). Sie ist auch Ansprechpartnerin für die Beratungskräfte. Damit die immer komplexer werdenden Fragestellungen auch zukünftig gut bearbeitet werden können, wird derzeit der Bereich Diversifizierung an der LfL ausgebaut. Am neuen Standort in Ruhstorf/Niederbayern werden bis zu 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Themenfeld Diversifizierung umfassend betreuen.

Abbildung: Systematik der Bildungsangebote in Bayern



\* SE = Seminareinheit; 1 SE entspricht 45 min.

Quelle: StMELF



Die Milch selbst in Flaschen zapfen – immer mehr Direktvermarkter bieten mithilfe von Automaten ihren Kunden eine Möglichkeit, frische Produkte rund um die Uhr zu kaufen.

## Qualifizierung

Einen besonderen Schwerpunkt nimmt in Bayern die Qualifizierung der landwirtschaftlichen Unternehmerinnen und Unternehmer ein. Vor genau zehn Jahren wurden die Qualifizierungen standardisiert und in ein Modulsystem überführt (s. Abbildung). Alle Seminare sind in der „Akademie Diversifizierung“ zusammengefasst, die im Internet Informationen zu den Seminaren gibt und ein Online-Buchungsportal bietet ([www.diva.bayern.de](http://www.diva.bayern.de)). Jährlich nehmen über 3.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Qualifizierungen der „Akademie Diversifizierung“ teil.

Zum Einstieg in die Diversifizierung ist das fachübergreifende Grundlagenseminar „Unternehmerin/Unternehmer werden und sein“ allen weiteren Seminaren vorangestellt. Ziel dieses zweitägigen Seminars ist es, die Einsteiger in einen neuen Betriebszweig mit grundlegenden Fragen zur eigenen Unternehmerpersönlichkeit, zum Betrieb und zur Familie zu konfrontieren. Eine umfassende SWOT-Analyse steht daher im Mittelpunkt dieser regelmäßig angebotenen Seminare. Diese Analyse ist auch Voraussetzung, um an einem Seminar zur Betriebszweigentwicklung teilnehmen zu können.

Die Grundlagenseminare werden in den Bereichen Urlaub auf dem Bauernhof, erlebnisorientierte Angebote, Direktvermarktung, Bauernhofgastronomie, hauswirt-

schaftliche Dienstleistungen und seit diesem Jahr auch soziale Landwirtschaft angeboten. Zentrales Element dieser Seminare ist die selbstständige Erarbeitung eines Unternehmenskonzepts oder eines Drehbuchs für ein erlebnisorientiertes Angebot. Umfassende Informationen, abwechslungsreiche Methoden und praxiserfahrene Referentinnen und Referenten bieten dafür die Basis. Die Nachfrage nach diesen mindestens hundert Stunden umfassenden Seminaren ist ungebrochen. In diesem Jahr gab es wieder über 170 Absolventinnen und Absolventen.

Die fachspezifischen Aufbau-seminare wenden sich an spezialisierte Betriebe, um zu Themen des Tourismus oder der Vermarktung zu informieren. In den fachübergreifenden Aufbau-seminaren profitieren Unternehmerinnen und Unternehmer verschiedener Betriebszweige vom Blick über den Tellerrand. So wurde das Seminar „Profigastgeber – Mit Qualität zum Erfolg“, das sich zunächst nur an Urlaubsanbieter wandte, geöffnet, um auch aus anderen Bereichen Serviceleistungen prozessorientiert zu betrachten.

## Unterrichtsthema

Immer mehr landwirtschaftliche Betriebe setzen auf Erwerbskombinationen. Deshalb wird das Thema Diversifizierung auch in den Lehrplänen der Landwirtschaftsschulen verstärkt aufgegriffen, zum Beispiel im Fach Betriebslehre mit

dem Thema „Betriebsindividuelle Zukunftslösungen“ oder im Fach Landwirtschaftliche Tierhaltung mit dem Thema „Spezielle Betriebszweige“. Auch wird im fachpraktischen Semester ein eigener Schultag für Einkommensalternativen an jeder Landwirtschaftsschule, Abteilung Landwirtschaft, durchgeführt.

Ähnliches gilt für die Technikerschulen für Landbau: Im Teil Marketing erhalten die Studierenden den Auftrag, neue Einkommensmöglichkeiten für den Betrieb zu finden und ein Marketingkonzept abgestimmt auf den Betrieb zu erstellen (beispielsweise Christbaumplantagen, Blumenfelder, Fleischvermarktung ab Hof, Milchkfinkel, Vermarktung von Luzerneheu, Milchautomaten, Hühnerreier vom Mobilstall). Auch an den Höheren Landbauschulen spielen die Begriffe „Einkommenskombination beziehungsweise Diversifizierung“ eine bedeutende Rolle. Einkommenskombinationen werden dabei sehr stark in Seminaren abgedeckt, angefangen beim Ökolandbau bis hin zum Energiesektor.

Die landwirtschaftlich-hauswirtschaftlichen Fachschulen vermitteln fachliches Grundlagenwissen für Einkommenskombinationen auf der Basis von Hauswirtschaft. Darüber hinaus werden Möglichkeiten der Diversifizierung im Unterrichtsfach „Unternehmensführung“ behandelt. Ziel ist es, den Studierenden einen Überblick über Diversifizierungsmaßnahmen zu vermitteln und ihnen zu ermöglichen, die eigenen Potenziale hierfür einzuschätzen. Dafür erwerben die Studierenden Einblicke in die landwirtschaftliche Betriebslehre und Produktion. Sie lernen die rechtlichen Grundlagen einer Unternehmensgründung sowie der sozialen Absicherung im landwirtschaftlichen Unternehmen kennen. Die Studierenden werden befähigt, geeignete Möglichkeiten der Einkommenserzielung in Betracht zu ziehen sowie kreativ und innovativ Projekte zu planen und zu initiieren.

Über alle Schulen hinweg kann beobachtet werden, dass „Nischenseminare“ immer häufiger nachgefragt werden, denn die Betriebe der Studierenden konzentrieren sich zunehmend auf mehrere Standbeine. ■

## Die Autoren



**Dr. Anja Hensel-Liebert**  
Referat Landfrauen,  
Haushaltsleistungen,  
Einkommenskombinationen  
[anja.hensel-liebert@stmelf.bayern.de](mailto:anja.hensel-liebert@stmelf.bayern.de)



**Dr. Michael Karrer**  
Bildung und  
Schulwesen in der  
Agrarwirtschaft  
und im Gartenbau  
[Michael.Karrer@stmelf.bayern.de](mailto:Michael.Karrer@stmelf.bayern.de)



**Andrea Seidl**  
Bildung und  
Schulwesen in der  
Hauswirtschaft  
[Andrea.Seidl@stmelf.bayern.de](mailto:Andrea.Seidl@stmelf.bayern.de)

alle: Bayerisches  
Staatsministerium für  
Ernährung, Landwirt-  
schaft und Forsten  
[www.stmelf.bayern.de](http://www.stmelf.bayern.de)