



Möglichkeiten der Diversifizierung

im landwirtschaftlichen Bereich
mit Umnutzung von Wirtschaftsgebäuden
und deren ökonomische Einordnung

Prof. Dr. Manfred Geißendörfer
ALB-Tagung Baden-Württemberg, 28.11.2024



Theresa Bub liebt ihre Arbeit auf dem familiengeführten Bauernhof Oberreichenbach bei Schwabach. Uns haben die Bubs erzählt, was sie antreibt. [S.]



Inklusion auf dem Bauernhof



Soziale Landwirtschaft als Standbein für Bauernhöfe – 21 Absolventen aus ganz Bayern erhalten Zertifikate

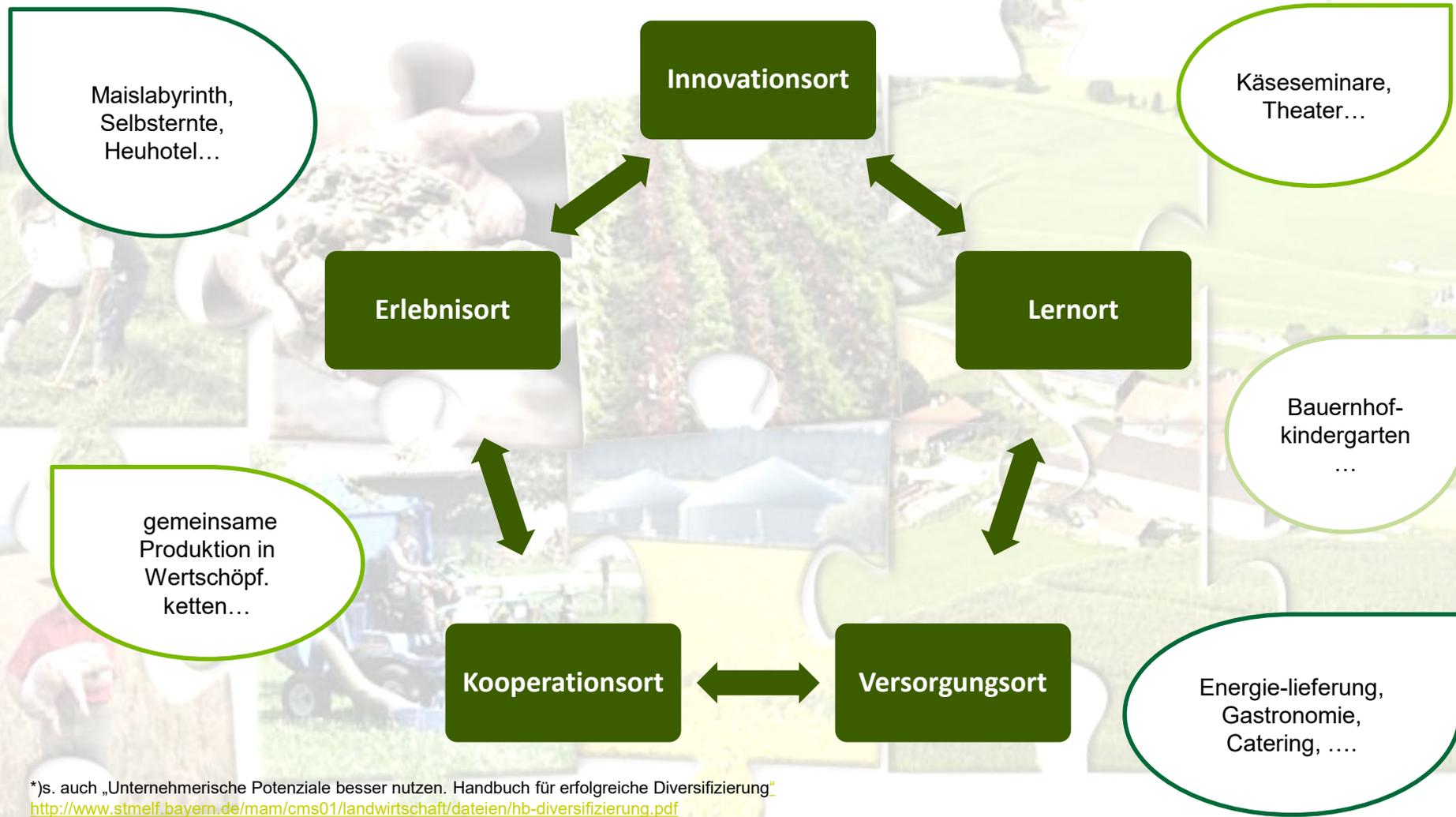
Raum. Das Münsterkorn leiste den...
 der Sozialen Landwirtschaft eine...
 neue Möglichkeit der Diversifizierung...
 Menschen würden an eine...
 Wirtschaftslage im Einklang mit...
 der Natur beitragen. Sie zeige...
 Maßnahme sei, um die Angebote...
 sozialen Landwirtschaft auf den...
 Höfen voranzutreiben. Hierzu...
 zähle sie ein Strategiekonzept...
 um die Lebensqualität von Men...
 schen mit besonderem bedürfnis...
 zu verbessern. Landwirt...
 schäfte Betriebe verfügten...
 über viele Schätze, zum Beispiel...
 dem sinnvollen, Pflanzen und...
 Tieren, die körperliche Aktivität...
 an der frischen Luft. Die Förderer...
 Wahrung des Lebens sei bewes...
 tigung des Grundgedankes, daß...
 erfordern die Grundausbildung ein...



Viel Platz und frische Luft

Für die Freilandhaltung von Schweinen in größeren Beständen gelten strenge Auflagen. Um die Übertragung von Schweinepest und Kontakt von Wildschweinen durch den Schlingen, müssen Schweineweiden auslaufen mit einem doppelten Zaun, der durch einen Elektrozaun...

Mureros Schweineweiden: Die robusten Duroc-Schweine können in der Freilandhaltung...
 kleinen Anfängen heraus begannen...
 sie, die Direktvermarktung zu entwi...
 kleinst und das Fleisch im Hofladen...
 den Kunden vor...



Übersicht

- Warum diversifizieren?
- Welche Chancen existieren?
- Welche Ansatzpunkte nutzen?
- Welche regionalen Potenziale sind nutzbar?



Grundsätzliche Unternehmensstrategien

Kooperation /
Beteiligung an neuen
Wertschöpfungsketten



Rationalisierung



Spezialisierung /
Wachstum



Öko-Produktion



Diversifizierung

Diversifizierung:

Erweiterung des Produktionsprogramms in einem bestehenden Unternehmen

- Horizontale Diversifizierung
- Vertikale Diversifizierung
- Laterale Diversifizierung



Unternehmer-
tätigkeiten

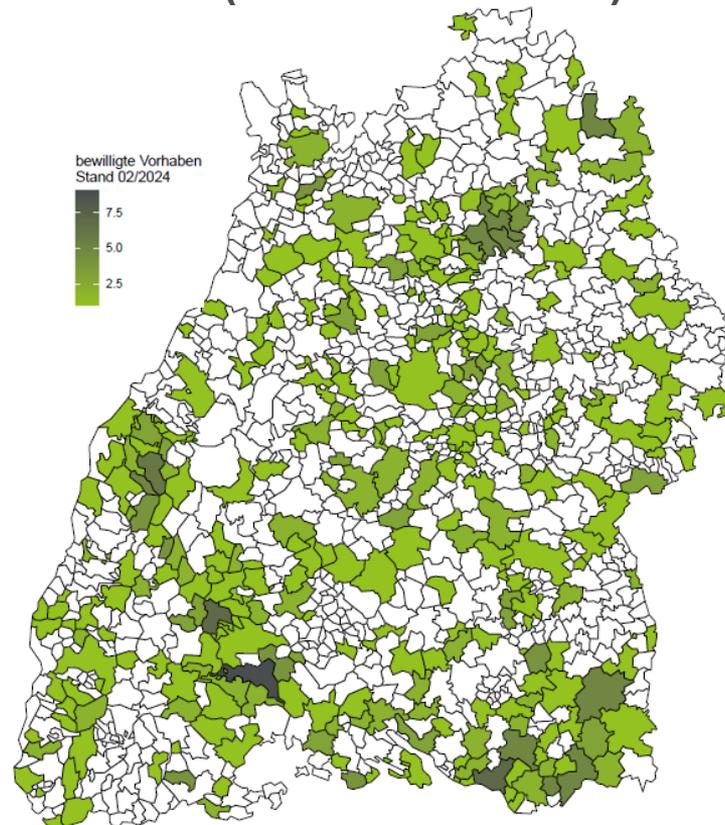
Hintergründe und Fakten



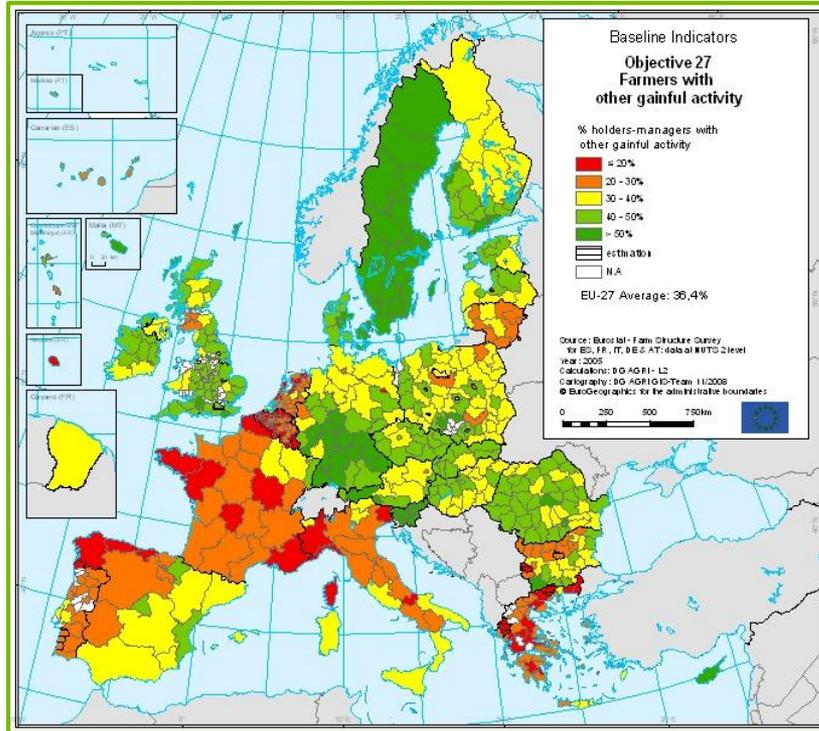
- Zunahme der Einkommenskombinationen
- Agrarstrukturerhebung 2020
<https://bmel-statistik.de/landwirtschaft/landwirtschaftliche-betriebe/diversifizierung> (Deutschland ges.)
- https://lr.landwirtschaft-bw.de/,Lde/3650826_3651462_5405915_5378885_5379259 (Baden-Württemberg)

Diversifizierungsförderung MEPL III (ELER 2014-2022)

- Ca. 500 Betriebe
- Invest.volumen >270 Mio. €
- 81% konv. 19 % Öko-Betriebe
- 60% < 60 ha; 40 % ≥ 60 ha
- 34 % benacht. Gebiet,
- Ca. 64 % Erweiterung, 36 % Neu-Investition
- Verschiedenste Div.richtungen:
 - Tourismus (vorw. Bau+Ausstattung)
 - Vermarktung (Bau+Technik)
 - Landw.+hausw. Dienstleistungen
 - Gastronomie
 - Pensionstierhaltung



Einkommenskombination in der EU



Pluri-Activity:

36%

of EU-27 family farm managers

(EU RD_Report_2008)

Richtung der Diversifizierung in der Landwirtschaft

Diversifizierung innerhalb der LW:

- Komplementäre landw. Produkte
- Nischenprodukte

Diversifizierung am Rande der LW:

- Verarbeitung eigener Rohstoffe
- Vermarktung eigener Produkte
- Betriebsgebundene Dienstleistungen, z.B. GaB, Erneuerbare Energien, Kommunale DL, Lernort Bauernhof, ...

Diversifizierung außerhalb der LW:

- (weitgehend) betriebsunabhängige Leistungen, z.B.
- Catering, Hotel, Betreuung und Pflege, Gesundheitstourismus
- Handwerksleistungen
- Freiberufliche Tätigkeit: Gutachter, Makler, Naturführer, ...

Auslöser von Diversifizierung

PUSH-FAKTOREN

- Einkommensbegrenzung in Land- und Forstwirtschaft
- Investitionsbedarf, langer Abschreibungs-/ Tilgungsverlauf
- Begrenzte Arbeitskapazität, Arbeitsüberlastung
- Risiko Betriebsübernahme / Betriebsfortführung

PULL-FAKTOREN

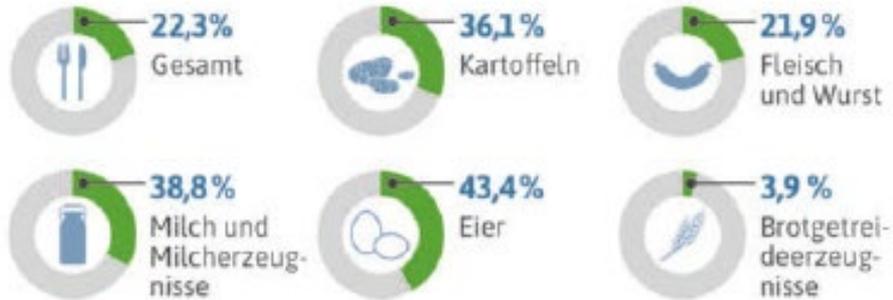
- Entstehung neuer (lokaler) Bedarfe / Märkte
- Breiter Faktorbestand, freie Kapazitäten, Marktkontakte
- Berufliche (und soziale) Grundqualifikationen
- Positives Image der Landwirtschaft
- Förderangebote, rechtliche Privilegien

Diversifizierung ermöglicht häufig eine Unternehmensentwicklung ohne (größeren) zusätzlichen Flächenanspruch

Erlösanteile der Landwirtschaft an den Verbraucherausgaben für ausgewählte Nahrungsmittel (%)

Erlösanteil der Landwirte bei Nahrungsmitteln sinkt

Von **einem Euro**, den Verbraucher für Nahrungsmittel ausgeben, erhält die Landwirtschaft heute nur noch **22,3 Cent**.*



*Verkaufserlöse der Landwirtschaft in Prozent der Verbraucherausgaben bei ausgewählten Produkten.

Quelle: Thünen-Institut für Marktanalyse

© Situationsbericht 2021-Gr13-3

Chancen erkennen? Trends, Entwicklungen, Möglichkeiten



Trends, Verbraucherverhalten und Marktentwicklungen

MEGATRENDS

- Globalisierung
- Demograf. Wandel
- Wissensgesellschaft
- Individualisierung
- Informations-technologie/
- Digitalisierung
- Neue Arbeitswelt („New Work“)

VERBRAUCHERVERHALTEN

- Convenience
- Gesundheit
- Erlebniskonsum
- Service- und Dienstleistungsorientierung
- Hybrider Konsum (Premium und Discount)
- Nostalgie-Konsum
- Wunsch nach Transparenz und Nähe (Regionalität), Natürliche Herstellung (öko)
- Online-Einkauf

MARKTENTWICKLUNG

- Steigender Kostendruck
- Polarisierung / Segmentierung
- Hohe Marktdynamik: Produktinnovationen, LEH-Strategien und -Konzentration
- Zunehm. Arbeitsteilung
- Wachsende Qualitäts- / Sicherheitsansprüche
- Steigende Anforderung Marktkommunikation
- Digitaler Vertrieb

Chancen erkennen!

Trends, Entwicklungen, Möglichkeiten

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 (gewerbliche Ausbildung, ausgeprägte soziale Kompetenzen oder die Attraktivität des Standorts) in der neuen Unternehmertätigkeit wertschöpfend eingesetzt werden können.

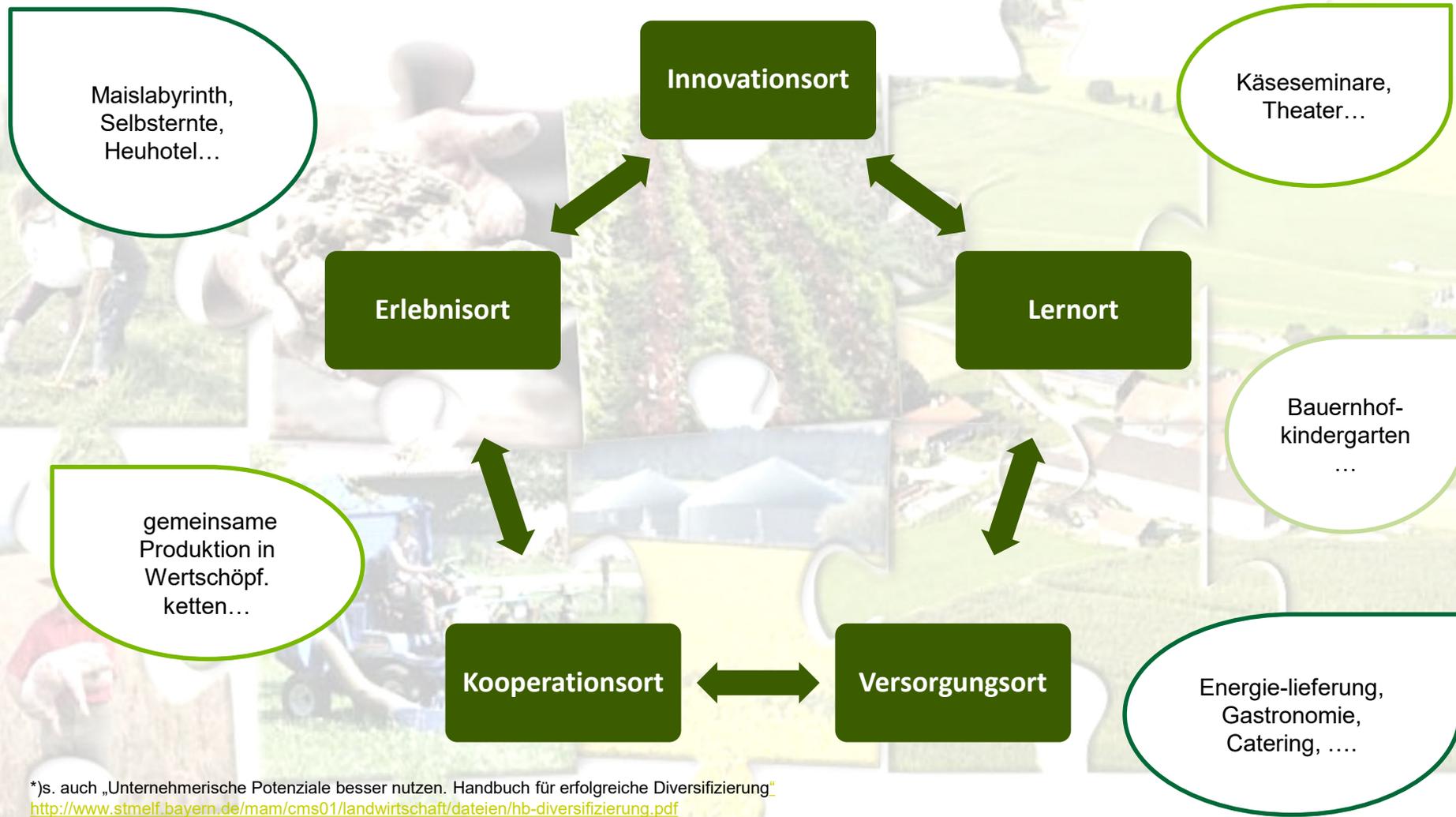
Welche Chancen existieren?

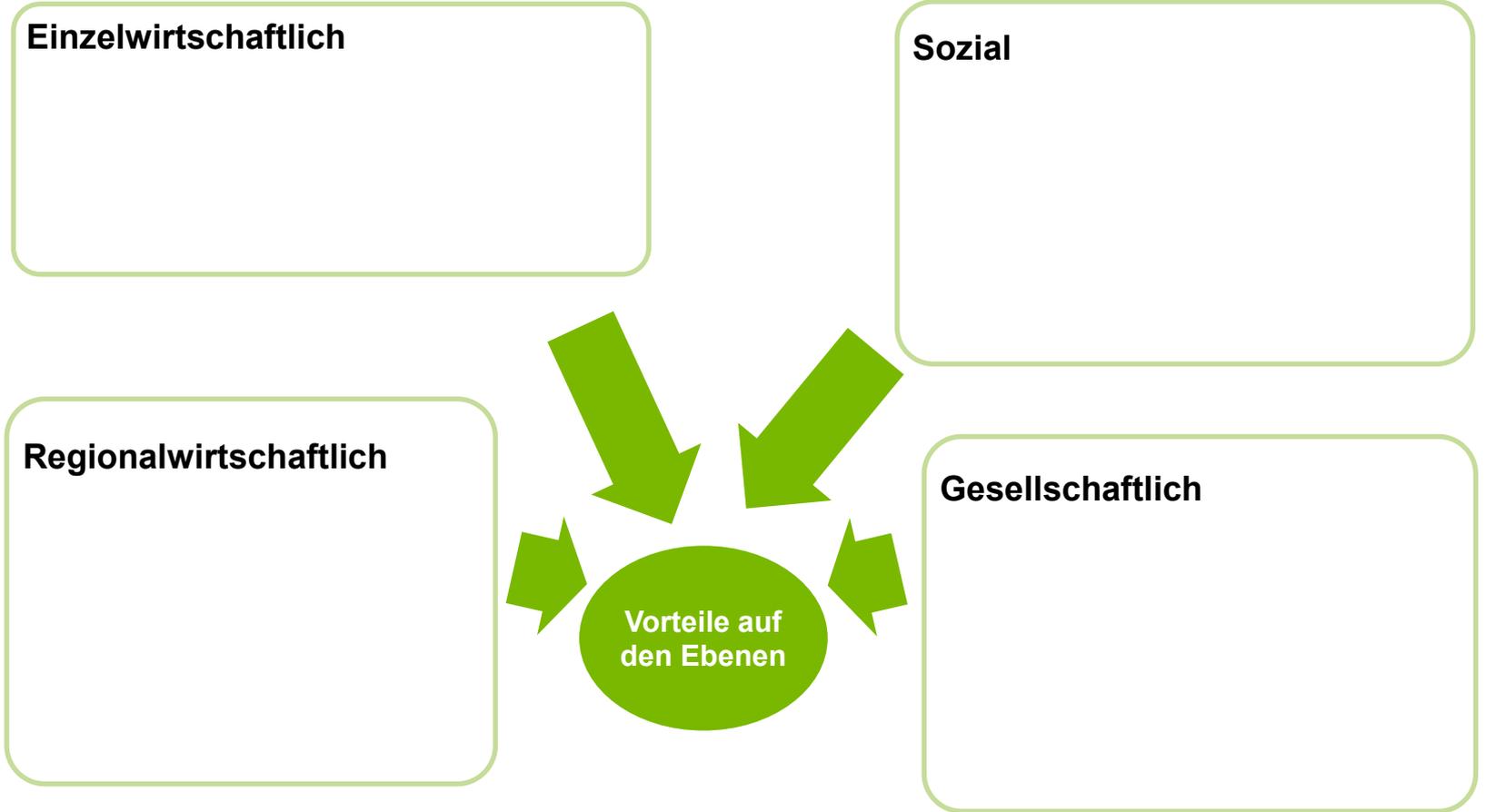
<i>Produktion</i>	<i>Verarbeitung</i>	<i>Dienstleistungen</i>	
<i>Handwerk</i>		<i>Vermarktung</i>	<i>Freie Berufe</i>
<p>Produktion von nicht landwirtschaftlichen Rohstoffen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Holz, Hackschnitzel, Pellets, Sägewerksprodukte • Heil und Gewürzkräuter • Grundstoffe für die chemische und pharmazeutische Industrie • Fische, Aquakultur 	<p>Herstellung von Lebensmitteln aus pflanzlichen oder tierischen Rohstoffen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brot, Backwaren • Frischgemüse, Konserven • Frischobst • Fleisch, Wurst • Milchprodukte, Käse • Flüssigeiprodukte 	<p>Dienstleistungen im Bereich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erlebnis: Wandern mit Tieren, Maislabyrinth, Naturführer, Kutschfahrten, Streichelzoo, Golfplätze • Lernen: Kräuterpädagogik, Kochkurse, Hofführungen • Gastronomie: Bauernhof-café, Partyservice, Catering • Tourismus: Urlaub auf dem Bauernhof, Campingplatz 	<p>Soziale Dienstleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pflege und Therapie: Tiergestützte Therapie • Betreutes Wohnen, Lehrbetrieb für Menschen mit Behinderung • Familien- und Kinderbetreuung, Seniorenprogramme • Pädagogik: Kindergartenbauernhof, Angebote für Schullandheime
<p>Handwerkliche Tätigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Be- und Verarbeitung von Holz, Herstellung von Rundholzprodukten • Bau und Renovierung von Gebäuden • Metallbau, Konstruktion • Fahrzeugreparaturen • Kunstgewerbe 	<p>Herstellung von Wein, Spirituosen, Fruchtsaft, Speiseöl</p>	<p>Hauswirtschaftliche Dienstleistungen</p>	<p>Freiberufliche Tätigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hausverwalter • Berater, Buchhalter • Vertreter, Makler • Sachverständiger • Kontrolleur • Auditor
<p>Produktion erneuerbarer Energien aus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biomasse • Sonnenenergie • Wind und Wasserkraft • Erdwärme 	<p>Produktion von Verpackungsmaterial, Dämmstoffen oder anderen Erzeugnissen aus pflanzlichen Rohstoffen</p>	<p>Land- und forstwirtschaftliche Dienstleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 	<p>Telearbeit</p>
	<p>Verarbeitung von Tierhaut zu Lederwaren</p>	<p>Betriebliche Direktvermarktung über Hofladen, Bauernmärkte, Gastronomie, LEH etc.</p>	<p>Betrieb eines nicht-landwirtschaftlichen Unternehmens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ländliche Agentur, z. B. Post, Bestellhandel • Dorfladen • Transportdienste • Schreibbüro
	<p>Herstellung von Tierfutter und Naturdünger</p>		<p>Sonstige freiberufliche Tätigkeiten</p>
	<p>Verarbeitung / Recycling von Altmaterial</p>		

Quelle: Forschungsgruppe
ART/StMELF 2014

Bedeutung unterschiedlicher Einflussfaktoren

Faktoren	Marktf Fruchtbau	Rinder- /Schweinemast	Direktvermarktung Brot/Rind/Schwein	Pensionspferde- haltung
Geographische Lage/ regionaler Kontext	0	0	+ / ++	+
Flächenverfügbarkeit	++	++	0	0
Arbeitskapazität (Umfang und Qualität)	+	++ / +	++	+
Kapitalverfügbarkeit	+	++	++	++
(Absatz-) Markterschließung	0 / +	0 / +	++	++
Risiko von Preisschwankungen	++	++	+	+
Kommunikations- und Lernfähigkeit	0 / +	0 / +	++	++
Management- und Kommunik.- Kompetenz	+	+	++	++





Einzelwirtschaftlich

- Aufstockung Haushaltseinkommen
- Integration potenzieller Betriebsnachfolger in das Unternehmen
- Bessere Nutzung (vorh.) Ressourcen
- Erhaltung Betriebsvermögen
- Stabilisierung Beschäftigung

Sozial

- Wohnortnahe Beschäftigungsmöglichkeiten
- Berücksichtigung individueller Interessen und Begabungen
- Schaffung qualitativ höherwertiger Beschäftigungsalternativen
- Erhöhung soziale Sicherheit (Haushalt, Frauen, ..)

Regionalwirtschaftlich

- Aus- und Aufweitung regionaler Arbeitsmärkte
- In-Wert-Setzung reg. Potenziale
- Erhöhung d. reg. Lebensqualität
- Initiierung / Ausweitung regionaler Wertschöpfungsketten
- Stabilisierung d. reg. Wirtschaftsstruktur

Gesellschaftlich

- Re-Vitalisierung lokaler Versorgungsangebote
- Abdeckung neuer regionaler Bedarfe
- Verringerung von Wanderungsverlusten
- Stärkung des Unternehmertums
- Teilweise Lösung von agrarpolitischen Zwängen und Marktrisiken

Vorteile auf den Ebenen

The diagram consists of four rounded rectangular boxes, each containing a list of benefits. Four large green arrows point from each of these boxes towards a central green oval. The oval contains the text 'Vorteile auf den Ebenen'.

Einzelwirtschaftliche Vorteile der Diversifizierung

- Weiternutzung / bessere Ausnutzung betrieblicher Ressourcen
- Möglichkeit zur In-Wert-Setzung regionaler Potenziale
- Erhaltung Betriebsvermögen
- Stabilisierung Beschäftigung, Neuschaffung von Arbeitsplätzen
- Aufstockung Haushaltseinkommen, Einkommensdiversifizierung
- Integration potenzieller Betriebsnachfolger in das Unternehmen
- Teilweise Lösung von agrarpolitischen Zwängen und Marktrisiken
- Erleichterung der Fortführung der Landbewirtschaftung

Kalkulationsbeispiele: Einkommensvergleich zwischen Alternativen der Agrarproduktion und der Diversifizierung

Kalkulationsannahmen:

Ausweitung landw. Produktionsverfahren:

Marktfruchtbau:	WW-SG-WR (inkl. Prämie); 58 dt/ha; 20 €/dt
Schweinemast:	SG 105 kg; 2,4 Umtriebe; 1,45 €/kg
Rindermast:	SG 400 kg; Mastdauer 480 Tage; 3,5 €/kg

Verfahren der Diversifizierung:

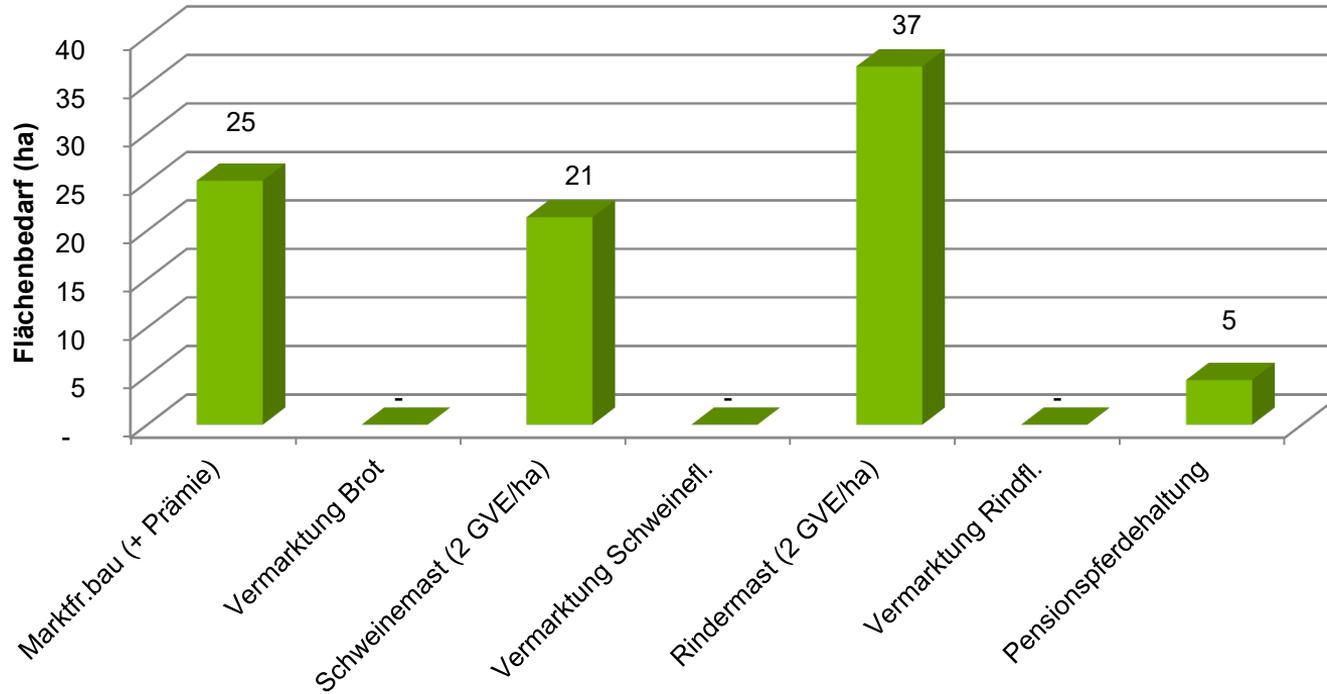
Verarbeitung Getreide, Vermarktung Brot:	VP Brot 2,50 €/kg
Verarbeitung u. Vermarktung Schweinefleisch:	VP 5,50 €/kg
Verarbeitung u. Vermarktung Rindfleisch:	VP 7,50 €/kg
Umnutzung Altgebäude für Pensionspferdehaltung:	
Pensionspreis 300-500 €/Monat; Tierpflege durch Tier-Eigentümer	

Was tun, um 10.000 € mehr Gewinn zu erzielen?

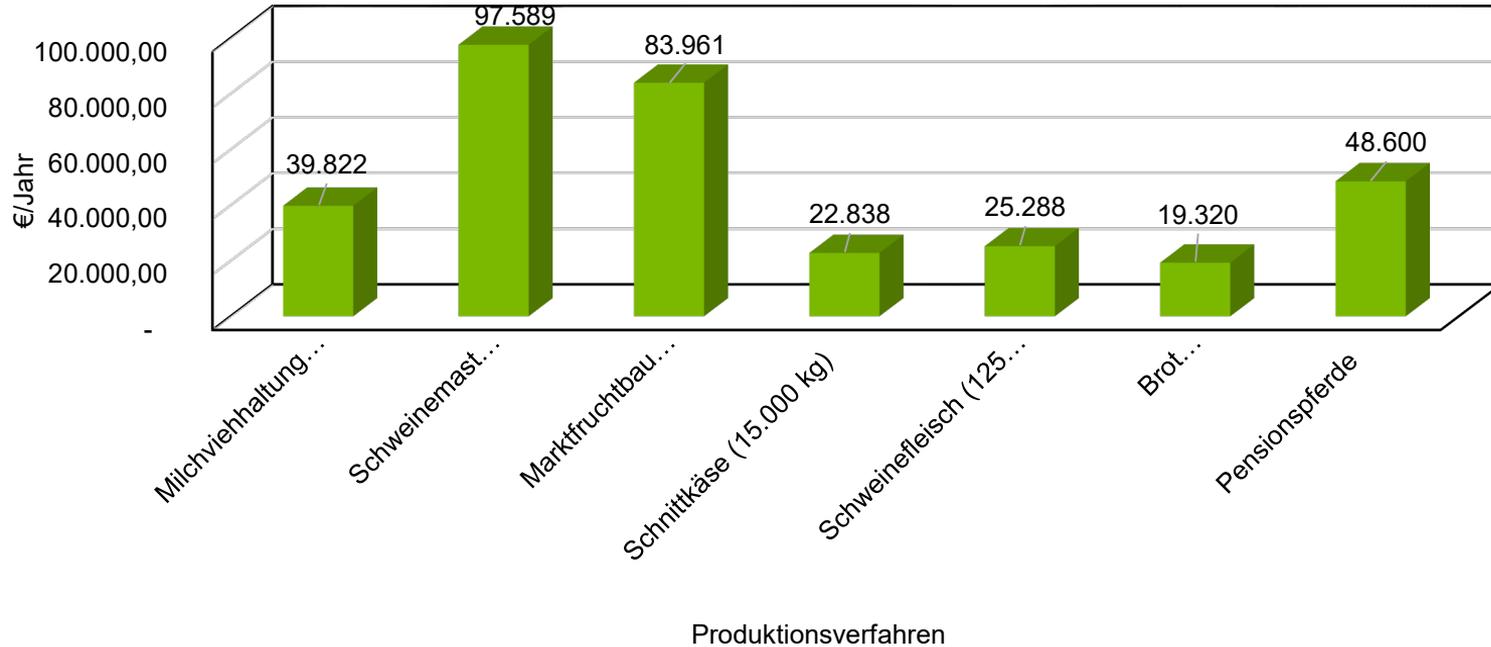
Notwendiger Produktionsumfang für 10.000 € zusätzlichen Gewinn:

Marktf Fruchtbau (inkl. Prämie)	25	ha
Verarbeitung Getreide, Vermarktung Brot	49	dt Getreide
Konventionelle Schweinemast	267	Stallplätze
Verarbeitung und Vermarktung Schweinefleisch	52	Schweine
Konventionelle Rindermast	74	Stallplätze
Verarbeitung und Vermarktung Rindfleisch	23	Rinder
Pensionspferdehaltung	9	Pferde

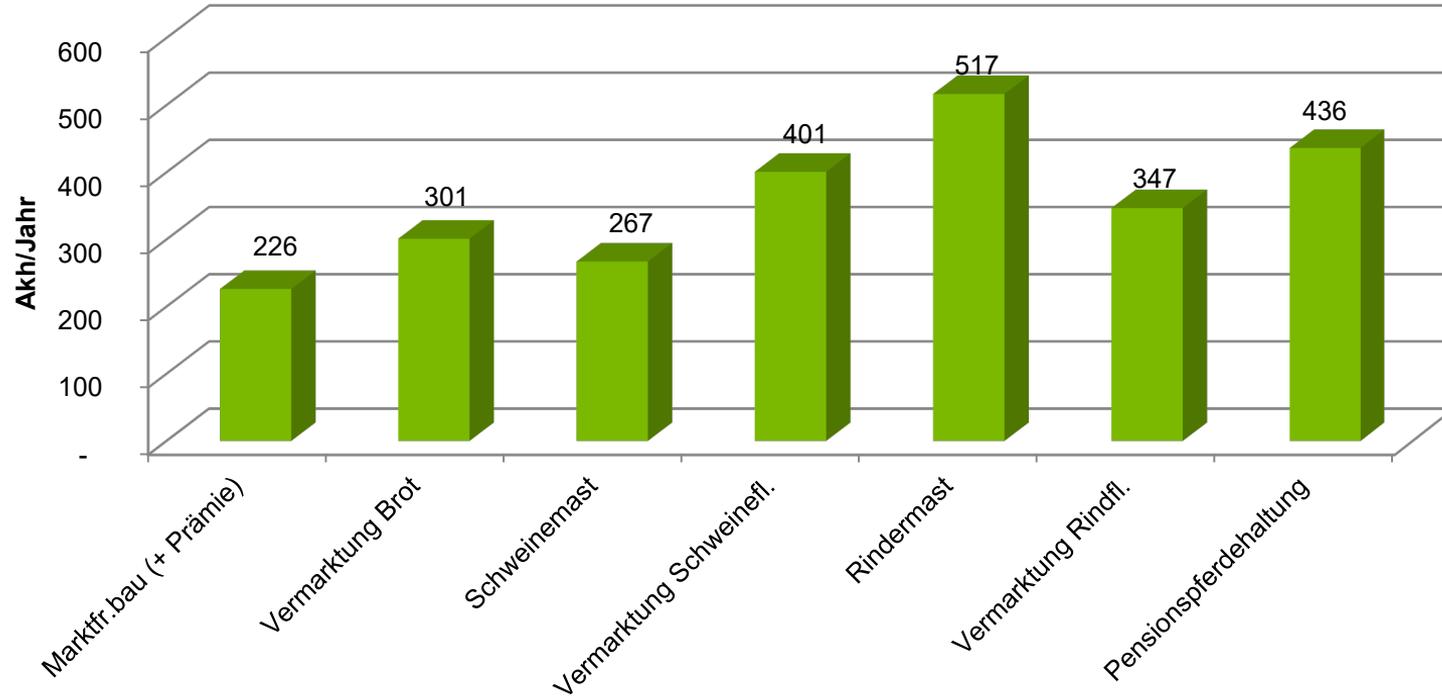
Flächenbedarf (ha) für 10.000 € zusätzlichen Gewinn bei den ausgewählten Produktionsverfahren:



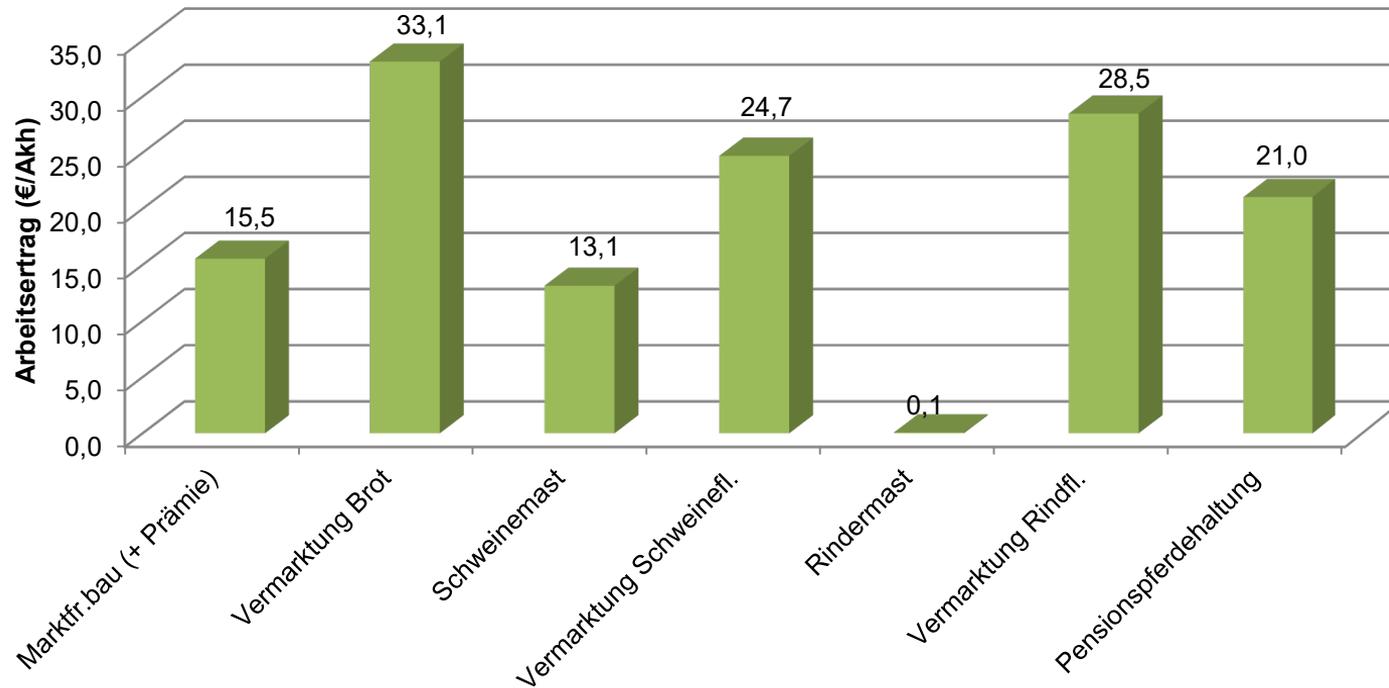
Umsatz (€) für 10.000 € zusätzlichen Gewinn bei den ausgewählten Produktionsverfahren:



Arbeitszeitbedarf (AKh) für 10.000 € zusätzlichen Gewinn bei den ausgewählten Produktionsverfahren:



Arbeitsentlohnung (€/AKh) in den ausgewählten Produktionsverfahren

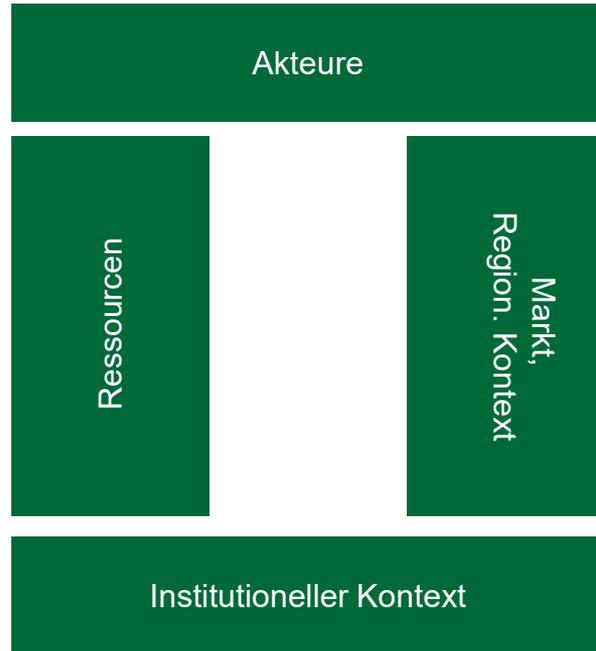


Welche Eigenschaften sollte ein:e Unternehmer:in mitbringen?



Methodische Voraussetzungen einer erfolgreichen Diversifizierung

SWOT-Analyse



Businessplan



Welche Ansatzpunkte nutzen?

Checkliste Unternehmens-/Akteursanalyse Umfeld-/Markt-/Kooperations-Analyse

SWOT: Passen betriebliche und unternehmerische Stärken zu Marktchancen



*Bsp. Strategie- und Aktionsplanung
Kalkulationshilfen zu den einzelnen Elementen des Businessplans*

Information & Analyse

Unternehmensanalyse
Akteure & Ressourcen

Umfeldanalyse
Marktanalyse & Regionales Umfeld

Verdichtung & Synthese

Stärken/ Schwächen SWOT Chancen/ Risiken

Konkrete Ansatzpunkte für Diversifizierungsvorhaben

Information & Beratung

Entscheidung

Entscheidung

Planung

Business-Plan

Zielformulierung
Strategiewahl
Marketingkonzept
Aktionsplanung
Investition/Finanzierung
Umsatz- und Erfolgsplanung

Förderung & Beratung

Durchführung

Umsetzung

Rahmenbedingungen
Rechtsvorschriften, Steuerliche Grundsätze, Rechtsformen

Beispiel

Umbau Schweinestall zu Kichererbsen-Lager

Realisierungsschritte, Wirtschaftlichkeit

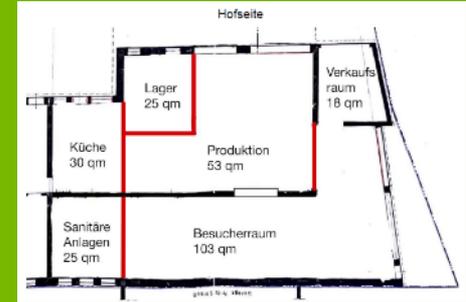
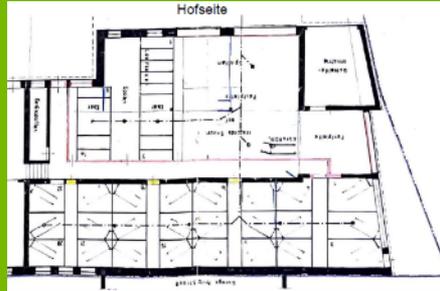


Tabelle 10: Umsatzplanung für die Jahre 2024 bis 2027 (eigene Darstellung)

Umsatzplanung					
Produkt	Jahr	2024	2025	2026	2027
Falafelmix					
160 g		15.609,50 €	19.024,08 €	26.991,43 €	32.519,80 €
1 kg		850,00 €	1.020,00 €	1.360,00 €	2.125,00 €
Kichererbsenmehl					
500 g		2.729,40 €	2.811,54 €	3.001,08 €	3.159,03 €
Kichererbsen					
500 g		2.476,30 €	2.629,70 €	3.396,70 €	4.163,70 €
1000 g		457,42 €	457,42 €	548,90 €	640,39 €
25 kg, lose		39.960,00 €	42.180,00 €	46.250,00 €	53.650,00 €
Nudeln					
250 g		4.390,15 €	5.268,18 €	6.321,82 €	7.024,24 €
Hummusmix					
100 g		- €	9.273,60 €	14.683,20 €	23.956,80 €
weitere Umsätze					
Hofführungen		- €	- €	1.500,00 €	3.500,00 €
Gesamtumsatz		66.472,78 €	82.664,52 €	104.053,13 €	130.738,96 €

- Umbaukosten Stall 123.500 €
- Anschaffung Technik 50.000 €

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Umsatzerlöse (€)	66.000	82.000	104.000
Gewinnbeitrag (€)	< 14.000	Ca. 28.000	Ca. 40.000

Beispiel

Umbau Wirtschaftsküche zu Hofbäckerei

Realisierungsschritte, Wirtschaftlichkeit

Tabelle 9: Deckungsbeitrag Dinkelbrot (Eigene Berechnung und Darstellung 2022)

Marktleistung	Einheit	€/Einheit	€/Anteil
Dinkelbrot 1,0kg (90 %)		6,00 €	5,40 €
Überschuss günstiger verkauft (7 %)	1 kg Brot	4,50 €	0,32 €
Nichtverkaufte Ware (3 %)		4,50 €	0,14 €
Summe Marktleistung:			5,58 €
Variable Kosten	Einheit	Kosten/kg/m²/...	Kosten/Einheit
Dinkelvollkornmehl (450 g)		1,10 €/kg	0,50 €
Roggenvollkornmehl (200 g)		0,50 €/kg	0,10 €
Sauerteig		0,90 €/kg	0,30 €
Salz (12 g)		0,30 €/kg	0,00 €
Brotgewürz (2 g)		35,00 €/kg	0,07 €
Trockenhefe	Kosten pro Brot	0,70 €/Stück	0,35 €
Wasser (350 ml)		2,10 €/m³	0,00 €
Sonnenblumenkerne (100 g)		1,25 €/kg	0,13 €
Leinsamen (100 g)		1,20 €/kg	0,12 €
Verpackung		24,99 €/1000 Stück	0,02 €
Strom		0,27 €/kWh	0,27 €
Variable Maschinenkosten		0,06 €	0,06 €
Summe variable Kosten pro 1 kg Brot			1,92 €
Deckungsbeitrag pro Dinkelbrot			3,66 €

- Umbau Raum 6.000 €
- Anschaffung Technik 23.000 €

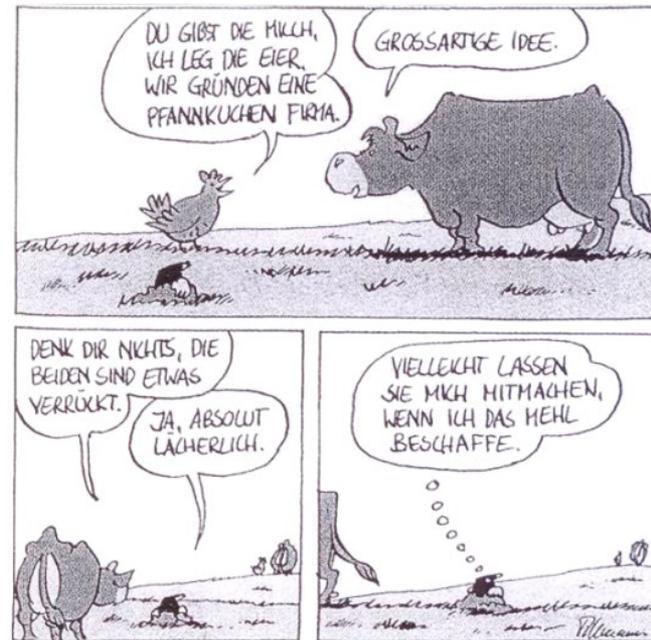
	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Umsatzerlöse (€)	24.334	35.245	43865
Gewinnbeitrag (€)	< 5.000	Ca. 9.000	Ca. 13.000



Fazit

- Diversifizierung verlangt (neue) „Unternehmer“ mit anderen Sicht- und Arbeitsweisen
- Diversifizierungsstrategien sind (ökonomisch) erfolgreicher, wenn sie gut zu den betrieblichen und persönlichen Ressourcen passen
- Einbindung in das regionale Umfeld und vernetzte Lösungen steigern die Wettbewerbsfähigkeit
- Diversifizierung fördert Wertschöpfung und Beschäftigung, aber auch die Profilierung des ländlichen Raums

Cartoon: Tillmann, BLW 27





DANKE

für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Manfred Geißendörfer
manfred.geissendoerfer@hswt.de

28.11.2024

*Applied Sciences
for Life*