

Katrin Wenz, Judith Specht und Anna Maria Häring

## **Kompetenzbedarfe und Weiterbildungswege für die landwirtschaftliche Diversifizierung (2): Agrartourismus**

**Arbeitspapier**

Nr. 2/2014

---

**Schriften zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
der Land- und Lebensmittelwirtschaft**

---

Fachgebiet Politik und Märkte in der Agrar- und Ernährungswirtschaft  
Fachgebiet Unternehmensführung in der Agrarwirtschaft

ISSN 2195-5107

## Impressum

### Herausgeber:

Prof. Dr. Anna Maria Häring

Prof. Dr. Jens Pape

Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)

Eberswalde University for Sustainable Development · *University of Applied Sciences*

Schicklerstraße 5 · D-16225 Eberswalde · Germany

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

ISSN 2195-5107

Juli 2014



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
1. Hintergrund .....	1
2. Methodik .....	3
2.1. Einzelfallstudien.....	3
2.1.1. Theoriegeleitete Hypothesenbildung .....	3
2.1.2. Identifizierung des Untersuchungsfeldes.....	4
2.1.3. Forschungsfragen und Erstellung eines Interviewleitfadens.....	4
2.1.4. Auswahl der Interviewpartner, Interviewdurchführung und Aufbereitung.....	5
2.1.5. Analyse der Interviews.....	5
2.2. Angebotsanalyse.....	6
2.3. Expertenworkshop.....	7
2.3.1. Auswahl der Experten.....	7
2.3.2. Durchführung.....	8
2.4. Zusammenführung der Ergebnisse .....	8
3. Einleitung: Agrartourismus .....	10
4. Untersuchungsfeld: Agrartourismus .....	10
4.1. Formen touristischer Angebote im ländlichen Raum .....	11
4.1.1. Tourismus im ländlichen Raum .....	11
4.1.2. Agrartourismus .....	14
4.2. Methodisches Vorgehen.....	16
4.3. Ergebnisse der Befragung.....	18
4.3.1. Einzelfalldarstellung (vertikal).....	18
4.3.2. Fallübergreifende Darstellung (horizontal).....	25

4.3.3. Zusammenfassung .....	34
4.4. Analyse existierender Bildungsangebote.....	34
4.4.1. Angebotsrecherche.....	35
4.4.2. Bildungsangebote in Nordostdeutschland .....	36
4.5. Zwischenfazit.....	38
5. Expertenworkshop Agrartourismus .....	40
5.1. Methodisches Vorgehen.....	40
5.2. Ergebnisdarstellung.....	41
6. Gesamtdarstellung der Kompetenzbedarfe .....	44
7. Zusammenfassung.....	50
Literaturverzeichnis .....	52

## 1. Hintergrund

Landwirtschaft und ländliche Räume sind seit jeher Schauplätze bedeutender Transformationsprozesse. Diese können die Agrarverfassung als Basis von Eigentum und Wertschöpfung betreffen, durch Technisierung zum Erstarren bestimmter Anbaufrüchte führen oder als Änderung von Bevölkerungsmerkmalen in Folge gesellschaftlicher Entwicklungen auftreten. Zwei aktuell zu beobachtende Änderungsprozesse finden sich im Agrarstrukturwandel sowie im demographischen Wandel. Ersterer bezeichnet die Entwicklung zu weniger Betrieben mit stärkerer Spezialisierung, durchschnittlich steigender Betriebsgröße und insgesamt wachsender Produktivität. Unter demographischem Wandel wird eine Änderung der Bevölkerungsstruktur und -größe zusammengefasst, der sich, knapp umrissen, in ländlichen Räumen in sinkenden Bevölkerungszahlen bei steigendem Altersdurchschnitt zeigt.

Die Kombination aus agrarstrukturellem und demographischem Wandel stellt für Personen in Landwirtschaft und ländlichem Raum eine Herausforderung dar. Dabei treten Änderungen in der Agrarstruktur in weiten Teilen Europas auf - wenn auch mit unterschiedlicher Geschwindigkeit oder zeitlich versetzt (IG Bauen-Agrar-Umwelt 2010). Ein „Weiter so“ des hergebrachten Wirtschaftens ist oft nicht möglich – seien steigende Bodenpreise als Folge der wachsenden Bioenergiepflanzenproduktion, sinkende Gewinnmargen im Bereich der Urproduktion oder eine Ausdünnung sozialer wie technischer Infrastruktur in peripheren Gebieten der Grund. Die Diversifizierung der landwirtschaftlichen Produktion kann eine belastbare Antwort auf diese Änderungsprozesse sein (Specht et al. 2013). Um eine Erweiterung des Betriebs über die landwirtschaftliche Urproduktion hinaus tragfähig zu gestalten, sind jedoch oft Fähigkeiten erforderlich, die in der regulären akademischen wie beruflichen Agrarbildung nur bedingt vermittelt werden. Die Veränderungsleistungen scheinen eine erhöhte Handlungskompetenz einzufordern, die es Individuen erlaubt, unter sich ändernden Gegebenheiten handlungs- und entwicklungsfähig bleiben. Diese Kopplung aus Anpassungs- und Transformationsfähigkeit wird aktuell unter dem Begriff der sozial-ökologischen Resilienz zusammengefasst (Hubenthal 2012).

Im folgenden Beitrag wird der Frage nachgegangen, über welches Wissen und welche Fertigkeiten, aber auch welche persönlichen Fähigkeiten, Menschen verfügen (sollten), um im Kontext der oben genannten Veränderungsprozesse innovativ agieren zu können. Die vorliegende Studie ist Bestandteil einer weiter gefassten Untersuchung<sup>1</sup>, im Rahmen derer insgesamt fünf verschiedene landwirtschaftliche Diversifizierungen (Lebensmittelverarbeitung, Vermarktung, Agrartourismus, Soziale Landwirtschaft und Bauernhofpädagogik) beleuchtet werden<sup>2</sup>. Dazu wird das jeweilige Untersuchungsfeld immer von zwei Seiten aus betrachtet: landwirtschaftliche Prak-

---

<sup>1</sup> Hintergrund: Projekt „Wandel, Wissen, Wertschöpfung – Stärke im ländlichen Raum“ als Teilprojekt von „Konzeption berufsbegleitender Weiterbildungsangebote an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) – durchlässig, nachhaltig, praxisnah“ im Rahmen des Wettbewerbs: „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. Förderung: BMBF und ESF. Laufzeit: Oktober 2011 bis März 2015.

<sup>2</sup> Dazu: siehe weitere Bände innerhalb der „Schriften zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Land- und Lebensmittelwirtschaft“, HNE Eberswalde, Eberswalde.

tiker mit ihrem gewachsenen Erfahrungswissen werden ebenso befragt wie Personen mit Überblickswissen zum Themenfeld. Hintergrund dieses Vorgehens ist die Überlegung, dass ein auf diese Weise erhobenes „optimales Kompetenzset“ darauf verweist, welche Fähigkeiten zum resilienten Handeln im jeweiligen Kontext vonnöten sind. Noch weiter gedacht kann es als Basis für neuartige Bildungsangebote dienen, die eine Erhöhung der Handlungskompetenz von Personen mit Interesse an einer landwirtschaftlichen Diversifizierung anstreben. Entsprechend dieses erweiterten Fokus werden neben dem benannten Kompetenzset auch individuelle Bildungspfade, existierende Weiterbildungsangebote zu identifizierten Kompetenzen oder Stakeholder im Umfeld der untersuchten Diversifizierung erhoben.

Der regionale Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung ist der Nordosten Deutschlands<sup>3</sup>. Dort gehen demographische Änderungen wie die Erhöhung des Altersdurchschnitts und Abwanderungstendenzen mit besonderen agrarstrukturellen Änderungen einher, die durch die Auflösung der DDR und der folgenden Zerschlagung der zentralen Landnutzungsform LPG mitbedingt sind. Diese Verbindung führt zu Lebensrealitäten im ländlichen Raum, die durch ihre Extreme zur Untersuchung in besonderem Maße geeignet sind und es zugleich ermöglichen, über die Region hinausgehende Handlungsoptionen aufzuzeigen.

---

<sup>3</sup> Brandenburg, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt.

## **2. Methodik**

Im Mittelpunkt der Erschließung des jeweiligen Untersuchungsfeldes steht eine Kombination verschiedener Methoden zur situations- bzw. adressatengerechten Datenerhebung. Das umfasst insbesondere Einzelfallstudien zur qualitativen Befragung landwirtschaftlicher Praktiker (2.1) und Expertenworkshops, mit denen Personen aus z. B. Verbänden oder der Wissenschaft angesprochen werden (2.3). Eine Synthese beider Erhebungsstränge (2.4) verbindet die unterschiedlichen Vorgehensweisen und führt so zum Gesamtergebnis. Das skizzierte Vorgehen liefert den Rahmen für alle im Rahmen der übergeordneten Untersuchung betrachteten Diversifizierungsstrategien.

### **2.1. Einzelfallstudien**

Das Vorgehen der Einzelfallstudien stützt sich auf eine Kombination von Methoden der qualitativen Sozialforschung, die sowohl theoretische Vorannahmen als auch aus dem Feld abgeleitete Erkenntnisse verbinden. Durch ein Wechselspiel aus deduktivem (vom Allgemeinen zum Speziellen) und induktivem (vom Einzelfall zum Allgemeinen) Vorgehen können so die Stärken der quantitativ-hypothesenprüfenden Forschung zugrunde liegenden Logik mit der qualitativ-hypothesengenerierenden verknüpft werden.

#### **2.1.1. Theoriegeleitete Hypothesenbildung**

Die vorliegende Studie greift einen durch eine Analyse von Wandlungsprozessen im ländlichen Raum Nordostdeutschlands erkannten Forschungsbedarf auf (Specht et al. 2013). Darin führten eine Literaturanalyse und darauf aufbauende Verknüpfungen von Änderungsprozessen und deren Kennzeichen zu den folgenden Annahmen, die als Arbeitshypothesen das im Folgenden beschriebene Vorgehen begründen:

- Tragfähig ein- und durchgeführte Diversifizierungsstrategien können eine auf Betriebsebene umgesetzte Antwort auf demographisch und agrarstrukturell bedingte Herausforderungen sein.
- Zur Umsetzung sind Kompetenzen erforderlich, die nicht / nur bedingt in der regulären Agrarausbildung (gleich ob akademisch oder beruflich) vermittelt werden.
- Die Stärkung der Resilienz von Menschen in Landwirtschaft und landwirtschaftsnahen Unternehmen im Sinne von verbesserter Pufferfähigkeit, Selbstorganisation sowie Lern- und Anpassungsfähigkeit kann über die Ausbildung erweiterter Handlungskompetenz erfolgen.

Die Einzelfallstudien dienen sowohl zur Hypothesenprüfung als auch zu einer vertieften Erschließung des Untersuchungsfeldes.

### **2.1.2. Identifizierung des Untersuchungsfeldes**

Die Auswahl des Untersuchungsfeldes (hier: Diversifizierungsstrategie) zu Hypothesenprüfung und Felderschließung erfolgte nach folgenden Kriterien:

Die ausgewählte Diversifizierungsstrategie sollte

- die Möglichkeit bieten, mindestens bei zweien der Kriterien „ökonomisch“, „sozial“ und „ökologisch“ Verbesserungen zur reinen Agrarwirtschaft zu erreichen (alternativ: eine Antwort auf agrarstrukturellen und demographischen Wandel darstellen),
- durch existierende wissenschaftliche Untersuchungen in ihrer Relevanz und Wirksamkeit in der jetzigen Ausprägung theoretisch bearbeitbar sein,
- grundsätzlich über unterschiedliche Ausprägungsformen verfügen (z. B. verschiedene Formen des Agrotourismus wie Hofgastronomie oder Beherbergung),
- durch neue Spielformen, die in der Untersuchungsregion (hier: Nordostdeutschland) noch nicht verbreitet sind, potentiell erweiterbar sein,
- innerhalb der geographischen und räumlichen Gegebenheiten in der Untersuchungsregion über Entwicklungspotential verfügen (z. B. als Ableitung zu in vergleichbaren Regionen bereits erfolgreich etablierter Strategien).

### **2.1.3. Forschungsfragen und Erstellung eines Interviewleitfadens**

Eine Überführung der unter 2.1.1 benannten Hypothesen in Forschungsfragen ergibt folgende Fragestellungen:

- Welche Kompetenzen sind zur Ein- und Weiterführung der Diversifizierungsstrategie erforderlich?
- Welche Wege bieten sich zu deren Erwerb an?
- Wie können die Kompetenzen erweitert werden?
- Welche Rahmenbedingungen wirken auf die Umsetzung und Weiterführung der Diversifizierungsstrategie unterstützend bzw. hemmend?

Entsprechend des qualitativen Forschungsdogmas können Fragestellungen dieser Art nicht direkt von Protagonisten erfragt werden, da sie sich nur begrenzt auf unmittelbar zugängliches Wissen bezüglich des eigenen Handelns und der dahinterliegenden Entscheidungsprozesse beziehen (Lamnek 1995, S.38). In der Untersuchung wurde sich dementsprechend für die Durchführung von qualitativen Interviews entschieden, die durch entsprechende Fragetechniken Themen von Interesse anstoßen, die genaue Wortwahl der Fragestellung oder die Reihenfolge der Beantwortung jedoch nicht im Vorhinein festlegen. Dabei orientiert sich das Vorgehen am problemzentrierten Interview, das als analytisches Interview auf Vorwissen des Forschenden aufbaut und von der streng induktiven Vorgehensweise des beispielsweise narrativen Interviews abweicht, indem Induktion und Deduktion

mit der Möglichkeit einer Revidierung der theoretischen Grundannahme akzeptierter Bestandteil des Vorgehens sind (Lamnek 1995, S.74f.). Diese Interviewart kann als „Vermittler“ zwischen streng quantitativen bzw. qualitativen Interviews angesehen werden. Die Nutzung eines Leitfadens, der alle bedeutsam erscheinenden Themenkomplexe beinhaltet und dadurch auch die Erzielung vergleichbarer Ergebnisse bei verschiedenen Interviewern unterstützt, ist bei dieser qualitativen Interviewform zulässig (Lamnek 1995, S.78).

#### **2.1.4. Auswahl der Interviewpartner, Interviewdurchführung und Aufbereitung**

Um das Untersuchungsfeld möglichst umfassend abzudecken, wurden Interviewpartner gemäß den in der Grounded Theory verwurzelten Kriterien der maximalen Kontrastierung ausgewählt (Strauss und Corbin 1990). Dabei wird angestrebt, trotz geringer Fallzahl ein weites Spektrum an Ausprägungsformen zu erfassen. Kriterien dazu können Unterschiede soziodemographischer Merkmale wie Alter, Geschlecht oder Bildungsstand sein, im vorliegenden Beispiel auch die Lage der Betriebe (z. B. metropolennah oder peripher) oder die spezielle Umsetzung der übergeordneten Diversifizierungsstrategie (z. B. Hofladen und gemeinschaftsgetragene Landwirtschaft als unterschiedliche Vermarktungsform). Dient die maximale Kontrastierung bei Glaser und Strauß als Element des „theoretical sampling“ (Strauss und Corbin 1990), mit dem im Prozess der Forschung immer weitere Interviewpartner bis hin zur theoretischen Sättigung der dort angestrebten datenbasierten Theoriebildung ausgewählt werden, wurde die Zahl der Interviews im vorliegenden Fall aus forschungspragmatischen Gründen auf drei Interviews begrenzt pro Untersuchungsfeld.

Zur Durchführung der Interviews wurden mögliche Gesprächspartner über im Internet zugängliche Informationen identifiziert und telefonisch kontaktiert. Im Fall einer Zustimmung wurde ein Termin auf dem Betrieb der jeweiligen Person vereinbart und ein Kurzfragebogen zu Basisbetriebsangaben zugeschickt. Die Dauer der Interviews schwankte zwischen einer halben und einer guten Stunde. Sie wurden digital aufgezeichnet und mit Hilfe des Programms „f4“, das eine Verknüpfung von Audio- und Textdateien ermöglicht, vollständig transkribiert. Da bei der Auswertung vor allem manifeste Aussagen von Interesse waren und eine Analyse z. B. der Persönlichkeitsstruktur oder unbewusster Handlungsmuster nicht angestrebt wurde, wurden bei der Transkription keine Wortabbrüche oder Angaben zu Pausen, Lachen oder der Lautstärke verschriftlicht. Ebenso wenig wurden Wortwiederholungen mit aufgenommen.

#### **2.1.5. Analyse der Interviews**

Die Auswertung der Interviews folgt den Kriterien der qualitativen Inhaltsanalyse. Entsprechend der inhaltlichen Zielsetzung der Fragestellung und dem übergeordneten Studiendesign (verschiedene Personen bearbeiten unterschiedliche Untersuchungsfelder) wurde ein Vorgehen mit hoher Standardisierung und Transparenz verfolgt, auch wenn dabei methodische Ansprüche wie z. B. die Offenheit dem Material gegenüber, relativiert werden mussten.

Die Analyse verbindet Elemente der Grounded Theory (Strauss und Corbin 1990) mit solchen der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Zum ersten Aufschließen wurde der Text „offen“ und „axial“ kodiert (siehe

Kodierparadigma der Grounded Theory). Dies erfolgte unter Nutzung des Programms ATLAS.ti zur Analyse und Strukturierung qualitativer Daten. Hierbei wurden einerseits theoretische Ideen zum Forschungsthema eingebracht (über Codes bzw. Kategorien beim axialen Codieren), andererseits für die Interviewten bedeutsame Themen oder Zusammenhänge erfasst (offenes Codieren). Insbesondere um den weiteren Analyseprozess transparent zu gestalten, wurden im weiteren Verlauf strukturiertere und gut zu dokumentierende Analyseschritte (in Anlehnung an Mayring) eingesetzt. Dazu wurden zentrale Kategorien inklusive Unterkategorien bestimmt, die einer vertieften Analyse zugeführt werden sollten. Dies waren z. B. „Kompetenzen“ mit den an den Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR) angelehnten Unterkategorien Wissen, Fertigkeiten, Sozialkompetenz und Selbständigkeit (Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen 2011) oder „Kompetenzgenese“, mit der der Erwerbsverlauf der Wissensaneignung nachgezeichnet werden kann (formal, non-formal und informell). Die mit den jeweiligen Codes markierten Primärtextstellen wurden in einem ersten Schritt paraphrasiert, in einem folgenden „zugespitzt“ und damit nicht wie bei Reduktion bei Mayring verallgemeinert, sondern auf die zentrale (spezielle) Aussage kondensiert.

Die so gewonnenen Ergebnisse werden zum einen über einen vertikalen Zusammenschnitt für Einzelfalldarstellung genutzt, in welche auch die Angaben aus dem Kurzfragebogen unter Wahrung der Anonymität der Befragten einfließen. Zum anderen erfolgt eine horizontale Ergebnisdarstellung, in welcher die zu den jeweiligen Kategorien erarbeiteten Aussagen über alle Fälle hinweg gemeinsam dargestellt und interpretiert werden.

## **2.2. Angebotsanalyse**

Die Analyse der Interviews verdeutlicht unter anderem, welche Kompetenzen zur Ein- und Weiterführung der Diversifizierungsstrategie erforderlich sind. Häufig handelt es sich dabei um Kompetenzen, die nicht oder nur bedingt in der regulären Agrarausbildung (akademisch oder beruflich) vermittelt werden. Daraus abgeleitet wurde als Folgeschritt eine Angebotsanalyse durchgeführt, die aufzeigen soll, ob die identifizierten Kompetenzen Inhalt formaler oder non-formaler Angebote sind sowie an welchen Institutionen und durch welche Formate sie vermittelt werden. Zugleich können damit Angebotslücken erkannt werden, wenn identifizierte Bedarfe nicht oder nur mit Einschränkungen hinsichtlich z. B. Region oder Format gedeckt werden.

Als Eingrenzung dient wiederum die genannte Region „Nordostdeutschland“ mit den Ländern Brandenburg, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt<sup>4</sup>. Im Weiteren wurde die Suche nicht bei Angeboten für als wichtig erachteter Kompetenzen begonnen, sondern wurden zuerst Anbieter identifiziert, die als landwirtschaftsnahe oder regional verankert zu sehen sind. Begründet wird dieses Vorgehen in Forschungsergebnissen, nach denen in der Landwirtschaft tätige Personen bevorzugt an Weiterbildungsangeboten teilnehmen, wenn diese in der Nähe des Betriebs stattfinden und der Anbieter hinsichtlich berufsspezifischer Themen profiliert ist (Andreas

---

<sup>4</sup> Bundesweite Träger finden nur dann Eingang in die Analyse, wenn sie Angebote haben, die in der Untersuchungsregion nicht vorkommen.

Hermes Akademie 2008, S.14). Insgesamt wurden Bildungsangebote öffentlicher, freier und privater Träger mit einbezogen. Die Weiterbildungsformate umfassen Seminare, Workshops, Tagungen, berufsbegleitende Studiengänge und weitere Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung.

Als Ausgangspunkt der Recherche dienten Internetseiten regionaler Bildungsträger und Weiterbildungsdatenbanken. Diese umfassen:

- Überregionale Datenbanken (z.B. Agrarbildungsserver)
- Internetseiten regionaler und überregionaler privater Weiterbildungsträger (z.B. Kugler & Rosenberger)
- Internetseiten regionaler und überregionaler landwirtschaftlicher Interessensvertretungen und Beratungsinstitutionen (z.B. Kreisbauernverbände, Anbauverbände)
- Internetseiten regionaler und überregionaler öffentlicher Bildungs- und Beratungseinrichtungen (z.B. Regionalstellen für Bildung im Agrarbereich, Hochschulen)

Informationen zu den anhand der Recherche identifizierten Bildungsangeboten wurden systematisiert und kategorisiert. Betrachtet wurden dabei neben der Art (Name mit dem das Angebot präsentiert wird) das Format (z. B. Seminar, Umschulung, weiterbildender Studiengang,...), die Zielgruppe (Unternehmer, Führungskräfte, Berater, Landwirte,...) der Inhalt samt, wenn aus den Angaben erkenntlich, Lernergebnis bzw. Verwertungszusammenhang, die Dauer insgesamt sowie der Umfang (ganztägig oder z. B. 4 Tage innerhalb von 4 Monaten), Kosten und ggf. vergebene ECTS. Die auf diese Weise gewonnenen Erkenntnisse werden textlich aufbereitet und setzen sie mit der Ausgangsfrage in Verbindung, ob bzw. welche Weiterbildungsangebote zur Deckung der im empirischen Teil identifizierten Kompetenzbedarfe von landwirtschaftlich Diversifizierenden existieren.

### **2.3. Expertenworkshop**

Als zweite Betrachtungslinie wurden neben den Einzelfallstudien Workshops mit Personen mit Überblickswissen zu der jeweiligen Diversifizierungsstrategie und damit einhergehender Kompetenzbedarfe durchgeführt. Auf diese Weise konnten Personen aus Interessenvertretungen, Beratung oder Wissenschaft mit ihrem jeweiligen Fachwissen zum Untersuchungsfeld in die Kompetenzerhebung einbezogen werden.

#### **2.3.1. Auswahl der Experten**

Eine mit Blick auf Wissen und Interessen ausgewogene sowie sämtliche Akteursgruppen berücksichtigende Zusammensetzung eines Expertenworkshops ist für die Arbeitsfähigkeit einerseits, für die Qualität der Ergebnisse andererseits elementar. Um dies zu erreichen bietet sich eine im Vorfeld durchgeführte Stakeholderanalyse an, mit deren Hilfe Akteure und Institutionen (Stakeholder) sowie deren Interessenlagen und mögliche Einflussfaktoren erfasst werden können. Als proaktives Werkzeug ermöglicht sie eine frühzeitige Einbindung von beteiligten Personen, Organisationen und Institutionen (Oestreicher 2010, S.162) und kann auf diese Weise zum Gelingen eines Vorhabens beitragen.

Im Frühjahr 2013 wurden Stakeholderanalysen zum jeweiligen Untersuchungsfeld durchgeführt. Sie umfassten drei Schritte: Identifizierung der Stakeholder, Charakterisierung der Stakeholder und Ableitung von Handlungsempfehlungen zur eventuellen Einbindung.

Die Ergebnisse der beiden ersten Arbeitsschritte stellen die Grundlage für die Auswahl der anzusprechenden Experten. Bezüglich der letztlichen Zusammensetzung der Gruppe kamen die folgenden Kriterien zum Tragen:

- 6-10 Teilnehmende; mindestens eine, maximal zwei Personen innerhalb der Gruppe stammen von der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE).
- Personen verfügen über Expertise hinsichtlich erforderlicher Kompetenzen (Forschung, berufliche Tätigkeit, Verbandsziele,...).
- Gesamtgruppe setzt sich aus Experten aus Nordostdeutschland und nationalen Experten zusammen.
- Gesamtgruppe deckt im besten Fall sämtliche folgenden Gruppen ab: Beratung, Wissenschaft, Interessensvertretung, Bildungsanbieter.
- Personen haben potentiell Interesse an der Umsetzung eines Bildungsangebots.

### **2.3.2. Durchführung**

Der zeitliche und inhaltliche Ablauf jeder Veranstaltung wurde im Vorfeld mit Hilfe eines Moderationsplans festgelegt, die Veranstaltung selbst von einer Moderatorin sowie einer Co-Moderatorin (Mitarbeiterinnen der HNEE) durchgeführt. Für die Bearbeitung des Themas wurden ca. 2 Stunden eingeplant. Als thematische Einführung diente ein ca. fünfminütiger Kurzvortrag durch die Co-Moderatorin, mit dem zum ersten Arbeitsschritt, der Schaffung einer gemeinsamen Arbeitsgrundlage in Form einer von allen Teilnehmenden unterstützten Definition der Diversifizierungsstrategie, hingeleitet wurde. Es folgte die Erarbeitung eines „Optimalen Kompetenzprofils“ über das Personen im besten Fall verfügen sollten, wenn sie in der bearbeiteten Diversifizierungsform tätig sein möchten. Dazu wurde eine Abfrage mit Hilfe von Moderationskarten durchgeführt, die in der Folge in Personale Kompetenz (Was zeichnet diese Personen aus?) bzw. Fachkompetenz (Was wissen und können diese Personen?) geclustert wurde. Nach Abschluss der Sammlung wurden Kompetenzen, die sich aus den Einzelfallstudien (2.1) ergeben haben und nicht bereits durch die Experten benannt waren, zur Diskussion gestellt und bei Zustimmung in die Gesamtdarstellung eingefügt.

Für eine über die erarbeitete Visualisierung hinausgehende Analyse wurde der Workshop im MP3-Format aufgezeichnet.

### **2.4. Zusammenführung der Ergebnisse**

Das Gesamtziel des multimethodischen Forschungsansatzes ist die Verbindung von Erkenntnissen, die über verschiedene Wege erlangt wurden. Dies erfolgt im vorliegenden Fall über einen Zusammenschritt aus Ergebnissen der Einzelfallstudien mit jenen der Expertenworkshops. Die Darstellung des so erarbeiteten Kompetenzprofils erfolgt tabellarisch und unter Nutzung der im Deutschen Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen (Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen 2011) eingeführten Kompetenzkategorien Fachkompe-

tenz (Wissen und Fertigkeiten) und Personale Kompetenz (Sozialkompetenz und Selbständigkeit). Dieses Set stellt den erforderlichen Kompetenzbedarf für Personen dar, die in einer Form der diversifizierten Landwirtschaft tätig sein wollen und liefert somit auch die Grundlage für weitergehende Überlegungen, über welche Weiterbildungswege und -formate diese Kompetenzen an die Zielgruppe vermittelt werden können.

### **3. Einleitung: Agrartourismus**

Das vorliegende Arbeitspapier untersucht die landwirtschaftliche Diversifizierung Agrartourismus. Ausgehend vom ländlichen Tourismus im Allgemeinen, wird der Agrartourismus im

Speziellen untersucht. Hintergrund ist, dass touristische Angebote als zusätzliche Einkommensquellen für Landwirte dienen, die regionale Wirtschaft beleben können und somit das Potential haben, zur nachhaltigen Entwicklung ländlicher Räume beizutragen. Der Agrartourismus ist für landwirtschaftliche Betriebe von besonders großer Bedeutung, da viele Betriebe mit touristischen Angeboten einen großen Teil ihres Umsatzes durch diese Angebote erwirtschaften.

Im Folgenden wird untersucht, welche Kompetenzen für die Umsetzung agrartouristischer Angebote benötigt werden. Um eine Vergleichbarkeit zwischen den weiteren untersuchten Untersuchungsfeldern zu gewährleisten, orientiert sich das Vorgehen an der in Kapitel 2 beschriebenen Methodik.

Der Text stellt dar, welches Kompetenzset zur Umsetzung der Diversifizierung anhand einer qualitativen Fallstudie identifiziert wurde (4). Anschließend folgen die Ergebnisse des Expertenworkshops zu Agrartourismus (5), der das Ziel hatte, Kompetenzbedarfe und Bildungsinteressen aus Sicht von Personen mit Überblickswissen zu Berufsfeld zu erheben. Das Arbeitspapier schließt mit einer Zusammenführung der Kompetenzbedarfe aus Fallstudie und Expertenworkshop in einer Gesamtübersicht (6.), sowie einer Zusammenfassung (7.).

### **4. Untersuchungsfeld: Agrartourismus**

In dem Untersuchungsfeld Agrartourismus wird Tourismus als Diversifikationsstrategie für landwirtschaftliche Betriebe untersucht. Damit wird ein dreifaches Ziel verfolgt: zum ersten werden Ausprägungsformen des Tourismus im ländlichen Raum definiert und in ihren Ausprägungsformen sowie ihrer Bedeutung in insbesondere Nordostdeutschland beschrieben. Zum zweiten werden Ergebnisse dreier Interviews präsentiert, die mit dem Ziel geführt wurden, erforderliche Kompetenzen zur Ein- und Weiterführung eines agrartouristischen Angebots zu identifizieren und zu beschreiben. Zuletzt werden schließlich existierende Weiterbildungsangebote benannt, durch die die identifizierten Kompetenzen erworben werden können.

Unter den Oberbegriff Tourismus<sup>5</sup> im ländlichen Raum oder dem synonym verwendeten Landtourismus werden alle touristischen Angebote gefasst, die in Gemeinden unter 5.000 Einwohner stattfinden. Sie lassen sich über ihre funktionale Verankerung im ländlichen Raum als Qualitätsmerkmal definieren, ohne dabei den Anspruch zu

---

<sup>5</sup>Tourismus im ländlichen Raum ist keine neue Entwicklung. Bereits nach dem 2. Weltkrieg spielte er eine wichtige Rolle sowohl zur Einkommensgenerierung als auch als Urlaubsform. In den 1970er Jahre haben Ferien auf dem Bauernhof geboomt, was in den 1990er Jahren mit der Festlegung von ländlichem Tourismus als Ziel der gemeinsamen europäischen Regionalpolitik noch verstärkt wurde. In der Folge konnten Landwirte durch finanzielle Förderung Investitionen tätigen und z. B. alte Gebäude in Touristenunterkünfte umwandeln (Sidali 2011, S.4), was den Einstieg in diese Form der Diversifizierung deutlich erleichterte.

haben, zwangsläufig Bezug zur ländlichen Kultur zu haben (Landesregierung Brandenburg Staatskanzlei 2005, S.152ff.). Es umfasst Beherbergungsangebote (Hotels, Pensionen, Campingplätze, Ferienwohnungen usw.), gastronomische Angebote wie Restaurants, Gasthöfe, Cafés und Imbisse sowie Freizeitangebote wie Bäder, Sporteinrichtungen oder Freizeitparks. Unter den Oberbegriff fallen Tagesausflüge und mehrtägige Urlaube, Angebote der Gastronomie sowie verschiedenste Bereiche der Freizeitgestaltung (Sport, Kultur, Soziales) (Freyer 2007, S.291). Auch Veranstaltungen wie Naturführungen, Wandertage, Volksfeste und Musikfestivals zählen zum Tourismus im ländlichen Raum (dwif-Consulting GmbH 2010, S.156). Durch die Angebote im Tourismus können beispielsweise Voll- und Teilzeitarbeitsplätze im Beherbergungs- und Gastgewerbe geschaffen (ebd.) oder Einkommenseffekte durch die Nebenausgaben der Gäste in Handel und Dienstleistungen erzielt werden.

Die EU benennt weit strengere Definitionen des „rural tourism“, die den Bezug zum Ländlichen herausheben „[...] Others [definitions] are more prescriptive in the type of experience that should be on offer. For example a wish to give visitors personalised contact, a taste of the physical and human environment of the countryside and opportunities to participate in the activities, traditions and lifestyles of local people“ (European Commission 2000, S.12). Im Folgenden wird dennoch der Begriff im Anschluss an die weiter gefasste Definition der dwif-Consulting genutzt, da der direkte Bezug zum ländlichen Leben und Arbeiten zwar als bedeutsam und wünschenswert, nicht jedoch als Ausschlusskriterium gesehen wird und vermieden werden soll, dass weitere oder ggf. neue Formen ländlicher Wertschöpfung dadurch ausgeschlossen werden.

„Agrartourismus“ stellt ein Teilbereich des ländlichen Tourismus in Verbindung mit landwirtschaftlichen Betrieben oder landwirtschaftlicher Flächennutzung dar, bei dem der Gast in direkten Kontakt mit der bäuerlichen Wirtschaft kommt (dwif-Consulting GmbH 2010, S.152ff.). Das kann auf landwirtschaftlichen Betrieben ebenso geschehen wie auf Reiterbetrieben, die Flächen nutzen und Pferde züchten oder Obst- und Winzerbetrieben. Auch tagesgastronomische Angebote wie Hofcafés, die hofeigenen Produkte anbieten / weiterverarbeiten und Angebote im Freizeitbereich, wie Hofläden oder Wein- bzw. Erntefeste, zählen zum Agrartourismus (ebd. S.156).

## **4.1. Formen touristischer Angebote im ländlichen Raum**

### **4.1.1. Tourismus im ländlichen Raum**

Tourismus im ländlichen Raum umfasst wie bereits beschrieben drei Ausprägungen: Beherbergungsangebote, gastronomische Angebote und Freizeit/ kulturelle Angebote mit deutlich ländlichem Charakter (dwif-Consulting GmbH 2010, S.156). Werden auch sogenannte „sozio-kulturelle Werte einer Region“ (DTV 2008, S.2f.) nachgefragt, kann Tourismus dazu dienen, diese zu erhalten und letztlich die Identifikation mit dem ländlichen Raum zu stärken. Die drei Ausprägungen des ländlichen Tourismus werden im Folgenden näher erläutert.

#### ***Beherbergungsangebote***

Unter die Ausprägung Urlaub fallen mehrtägige Aufenthalte (Urlaubsreisen mit einer Dauer von 2 bis 4 Tagen) und Kurzurlaube (Urlaubsreisen mit einer Dauer von mindestens 5 Tagen) (Europäisches Tourismus Institut

2008, S.3). Vermarktet werden Beherbergungsangebote zumeist unter dem Begriff Urlaub auf dem Bauernhof/ Urlaub auf dem Land. Anbieter sind Landwirte, Schulbauernhöfe, Obstbaubetriebe, Landhotels, Winzerbetriebe, Resthöfe oder Reitbetriebe. Zudem fallen Landpensionen und Landhotels unter diese Kategorie. Viele der Anbieter sind keine aktiven Landwirte. Die Bundesarbeitsgemeinschaft für Urlaub auf dem Bauernhof und Landtourismus in Deutschland (BAG) befragte 2009 ihre Mitglieder, wonach nur 52% der Mitglieder aktive Landwirte sind. In Brandenburg sind sogar nur 20% der Beherbergungsbetriebe landwirtschaftliche Betriebe (Haupt-, Nebenerwerb und Hobby) darunter auch Schaf-, Ziegen-, Obstbetriebe und Pferdebetriebe. In Mecklenburg-Vorpommern haben 55% der Anbieter keinen Bezug zur Landwirtschaft (OSV 2010, S.166ff.).

Die Qualität der Beherbergungsangebote unterscheidet sich sehr stark voneinander. Um die Qualität der Angebote sicherzustellen und das Leistungsangebot für den Kunden transparenter zu machen, lassen einige der Beherbergungsanbieter ihr Angebot nach festgeschriebenen Qualitätsmerkmalen überprüfen und ggf. zertifizieren<sup>6</sup>.

Unter den Angeboten im Bereich Urlaub auf dem Bauernhof/ Urlaub auf dem Lande dominiert die Vermietung von Ferienwohnungen (78%), in geringerer Zahl sind Ferienhäuser zu mieten (17%) (BAG 2009, S.6).

Nach einer Studie des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV), die vom Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH ausgearbeitet wurde, ist der typische Feriengast 44 Jahre alt und verfügt über ein mittleres Bildungsniveau sowie ein mittleres Einkommen (NIT 2011, S.37). Die größte Gruppe der Nutzer der Beherbergungsangebote sind Familien mit Kindern. Etwa 33% der Reisen wurden in Begleitung von Kindern bis 13 Jahre durchgeführt (ebd. S.22). Neben der größten Gruppe, den Familien, lassen sich die restlichen Urlauber in etwa zu gleichen Teilen den Senioren, den älteren Erwachsenen sowie den jungen, kinderlosen Erwachsenen zuordnen (ebd. S.40). Die Hauptzielgruppe wird sich in den nächsten Jahrzehnten aufgrund des demographischen Wandels verändern. Das BMELV empfiehlt daher bei der Vermarktung von Angeboten im Bereich Urlaub auf dem Bauernhof/ Urlaub auf dem Land neben den Haushalten mit Kindern bis 13 Jahren, Erwachsene mittleren Alters (ohne Kinder bis 13 Jahren) und die Senioren über 60 Jahre anzusprechen (NIT 2011, S.42).

Entsprechend der Nachfrage spricht auch die größte Gruppe der Anbieter aus dem Bereich Urlaub auf dem Bauernhof/ Urlaub auf dem Land die Hauptzielgruppe Familien mit Kindern an (78%) (BAG 2009). Da diese Gruppe meist nur in den Schulferien reist und die Bevölkerung aufgrund des demographischen Wandels immer älter wird,

---

<sup>6</sup> Beispielsweise sind etwa 10.000 Anbieter nach dem Standard der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft e.V. zertifiziert. Diese sind vergleichbar mit der Zertifizierung von Hotels nach dem internationalen Sternensystem. Landwirtschaftliche Betriebe und Winzerbetriebe z.B. werden nach dem DLG-Gütezeichen "Urlaub auf dem Bauernhof" oder „Urlaub auf dem Winzerhof" ausgezeichnet. Die Basisprüfung wird nach den Kriterien des Deutschen Tourismusverbandes (DTV) bzw. des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (DEHOGA) vorgenommen. Entsprechend der Ausstattung werden Beherbergungsangebote mit Sternen ausgezeichnet. Die Bundesarbeitsgemeinschaft für Urlaub auf dem Bauernhof und Landtourismus in Deutschland e.V. (BAG) bietet ebenfalls eine Zertifizierung an, um die Qualität zu steigern und die Leistung transparenter zu machen.

haben jedoch viele Anbieter Angebote für weitere Zielgruppen entwickelt. Diese Spezialisierung ist aus der folgenden Tabelle zu entnehmen.

**Tabelle 1: Spezialisierung auf Zielgruppen**

Familien mit Kindern	78%
Übernachtungsstation für Radfahrer	26%
Gruppen	25%
Übernachtungsstation für Wanderer	25%
Reiten/Pferde	21%
Übernachtungsstation für Wanderreiter	14%
Übernachtungsstation für Wanderreiter	14%
Seniorengeeignete Angebote	14%
Erlebnis/ Unterhaltung	12%
Singles	11%
Barrierefreie Angebote	10%

Quelle: BAG 2009

### ***Tagestouristische Angebote***

Vom Tagestourismus profitieren insbesondere Gastwirte, Freizeiteinrichtungen und der Einzelhandel. Im Land Brandenburg wurden im Jahr 2009 pro Übernachtung (11,1 Millionen in gewerblichen Betrieben und auf Campingplätzen) durchschnittlich 11,3 Tagesreisen gezählt. Der Herkunftsort der Gäste war meist Berlin (Project M GmbH 2011, S.19, 24, 105). Etwas anders sieht die Situation in Mecklenburg-Vorpommern aus, dort spielten die Tagesreisen eine untergeordnete Rolle (dwif-Consulting GmbH 2010, S.19).

Dabei ist die Entfernung zu Agglomerationsräumen, wie beispielsweise Berlin, ein entscheidender Faktor für den Tagestourismus. Ausnahmen von dieser Regel bilden Orte oder Angebote, die eine so hohe Anziehungskraft besitzen, dass Ausflügler trotz großer Entfernung den langen Anreiseweg in Kauf nehmen. Da gerade Brandenburg über sehr attraktive Ausflugsziele, wie Kulturlandschaften oder Naturschutzgebiete verfügt, sind entsprechende Potentiale vorhanden. „Vor allem naturtouristische Einzelleistungen, z. B. Führungen durch Besucherzentren und die unmittelbare Natur“ (Project M GmbH 2011, S.61) sind für den Tagestourismus zentral.

### ***Freizeitangebote***

Neben gastronomischen Angeboten bieten Höfe, Landpensionen oder Beherbergungsbetriebe zunehmend Freizeitaktivitäten an. Das Spektrum ist weit – es umfasst Reiten oder den Verleih von Fahrrädern und Kanus, Angel-, Jagd- und Wintersportmöglichkeiten, Schwimmmöglichkeiten (Bad oder See), Planwagenfahrten und geführte Wanderungen oder Radtouren.

Häufig handelt es sich um eine Kombination aus Freizeit- und Übernachtungsangeboten. Das Angebot von Freizeitaktivitäten erhöht die Attraktivität des Beherbergungsangebotes. Umfragen unter potenziellen Nutzern haben ergeben, dass den Gästen Tiere auf dem Hof und die Mithilfe auf dem Landwirtschaftlichen Betrieb, gut erreichbare Bade- und Wandermöglichkeiten, Gesundheits- und Wellnessangebote oder die Mitarbeit auf dem Hof besonders wichtig sind. Zudem wird ein organisiertes kulturelles Angebot geschätzt (NIT 2011, S.60, 82).

#### **4.1.2. Agrartourismus**

Der Agrartourismus stellt einen der Teilbereiche des ländlichen Tourismus dar. Unter Agrartourismus werden touristische Angebote auf aktiven landwirtschaftlichen Betrieben, Winzerhöfen, Obsthöfen und Reiterhöfen gefasst. Die Angebote der landwirtschaftlichen Betriebe unterscheiden sich stark voneinander. Auf einigen Höfen wird die Mitarbeit in der Landwirtschaft angeboten, während auf anderen Höfen nur Unterkünfte vermietet werden. Auch tagesgastronomische Angebote wie Hofcafés mit hofeigenen Produkten zählen zum Agrartourismus, ebenso wie im Freizeit- und Einkaufsbereich Käsereien, Hofläden und im kulturellen Bereich Wein- bzw. Erntefeste (dwif-Consulting GmbH 2010, S.156).

Agrartourismus stellt eine wichtige Diversifikationsstrategie für landwirtschaftliche Betriebe dar, was sich daran zeigt, dass fast die Hälfte der Anbieter mehr als 25% ihres Gesamteinkommens durch den touristischen Betriebszweig erwirtschafteten (BAG 2009, S.3, 6, 19). Laut der Landwirtschaftszählung von 2010 kombinieren 9.900 der bundesweit über 300.000 landwirtschaftlichen Betriebe ihr in der Landwirtschaft generiertes Einkommen mit einem Einkommen aus Fremdenverkehr, Beherbergung oder dem Angebot von Freizeitaktivitäten. Mit etwa 5.300 Höfen befinden sich die meisten dieser Anbieter in Süddeutschland (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2011a, S.45).

Entsprechend der Gliederung in Beherbergung, Tagestourismus und Freizeit werden in der späteren Untersuchung zwei Beispiele aus den Bereichen Beherbergung und ein Beispiel aus dem Bereich Tagestourismus analysiert. Der Freizeitbereich wird nicht getrennt betrachtet. Zwar spielt er für die Landwirte eine immer wichtigere Rolle, allerdings lässt sich mit den meisten Angeboten im Freizeitbereich wie dem Verleih von Fahrrädern oder Angebote für Ferienkinder nur wenig zusätzliches Einkommen erzielen. Häufig handelt es sich um ein Zusatzangebot.

#### ***Beherbergung***

Die häufigste Ausprägung des Agrartourismus stellt die Vermietung von Unterkünften auf landwirtschaftlichen Betrieben dar. Auch Winzerbetriebe bieten häufig Gästezimmer, Ferienhäuser und Ferienwohnungen an. Häufig verbinden Touristen mit Ferien auf einem landwirtschaftlichen Betrieb Erwartungen an traditionelle Arbeitsweisen bzw. an einen Einblick in das Leben auf dem Land. Neben der Vermietung von Unterkünften an Touristen haben sich einige landwirtschaftliche Betriebe auf Schulklassen spezialisiert, die auf dem Hof übernachten. Die Schülerinnen und Schüler haben außerdem die Möglichkeit, für mehrere Tage auf dem Betrieb mitzuarbeiten. Dabei

handelt es sich einerseits um ein Beherbergungsangebot, aber auch um ein Freizeitangebot. Aus diesem Grund wird auf das Angebot an Schulklassen unter „Freizeitangebote“ eingegangen.

Die Landwirtschaftszählung von 2010 erfasst bundesweit 9.900 Anbieter im Agrarbereich mit einer Betriebsgröße ab fünf Hektar (vorher ab zwei Hektar) (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2011a, S.27ff.). Das BMELV geht von weitaus höheren Zahlen aus. Die tatsächliche Zahl der Ferienbauernhöfe in Deutschland wird auf über 25.000 Betriebe geschätzt (BMELV) (Europäisches Tourismus Institut 2008, S.8). Die Beherbergungsstatistik erfasst jedoch nur Anbieter mit mehr als acht Betten. Viele landwirtschaftliche Betriebe erreichen diese Bettenzahl nicht. In den nordostdeutschen Bundesländern Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern ist der Agrarsektor geprägt durch relativ wenige, aber große Betriebe. Dennoch zeigen die Zahlen des Statistischen Bundesamtes, dass etwa 200 der 4.700 Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern bzw. 200 der 5.600 Betriebe in Brandenburg einen Teil ihres Einkommens im Übernachtungstourismus erwirtschaften (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2011a, S.47, 49). Damit liegt der Anteil agrartouristischer Betriebe in Brandenburg mit 3,6 % und Mecklenburg-Vorpommern mit 4,3% Betrieben sogar über dem bundesdeutschen Durchschnitt von 3,3 % (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2011a, S.45ff.).

Ferien auf landwirtschaftlichen Betrieben, insbesondere in Ferienwohnungen sind in Deutschland beliebt. Pro Jahr (hier zwischen 05/2010 und 0/5 2011) wurden 5,1 Millionen Reisen auf landwirtschaftliche Betriebe in Deutschland unternommen und 1,1 Milliarden Euro Umsatz erzielt (NIT 2011, S.16, 32). Im Durchschnitt betrug die Reisedauer 6,0 Tage und es nahmen 3,3 Personen an der Reise teil. Die Ausgaben der Touristen betragen pro Person und Tag 33,50 Euro (ebd.). Die beliebtesten Bundesländer für Agrartourismus sind Bayern, Baden-Württemberg, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern. Somit unterscheidet sich die geografische Präferenz der Agrartouristen nicht von der der Gesamtheit aller Deutschlandurlauber (ebd. S.16, 62).

### ***Tagesgastronomische Angebote***

Tagesgastronomische Angebote wie beispielsweise Hofcafés oder Restaurants mit hofeigenen oder selbsthergestellten Produkten sind in Deutschland regional sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die Angebote umfassen Selbst Hergestelltes, wie Kuchen oder auch deftige Speisen, die ggf. mit zugekauften Produkten ergänzt werden. Die Gastronomiebetriebe können saisonal oder ganzjährig geöffnet haben. Eine einheitliche Definition der Hofgastronomie gibt es nicht. Im Folgenden wird die Hofgastronomie als ein gastronomischer Betriebszweig zusätzlich zu einem landwirtschaftlichen Betrieb verstanden.

In Nordostdeutschland ist die Hofgastronomie bisher nur sehr wenig verbreitet und nicht vernetzt, was in anderen Teilen Deutschlands der Fall ist. Beispiele dafür sind die in allen 13 Weinbaugebieten Deutschlands zu findenden Straußwirtschaften (oder Besenwirtschaften) - saisonal geöffnete Gastbetriebe, in dem die Erzeuger zu bestimmten Zeiten ihren Wein verkaufen, eine Auswahl an hausgemachten, einfachen Speisen anbieten und über die Internetseite [www.winzeradressen.de](http://www.winzeradressen.de) leicht zu finden sind. Eine weitere Form sind Hofcafés, die z. B. an Fernradwegen in Niedersachsen je nach Zielgruppe, Kuchen bis Feinkost bieten.

Tagesgastronomische Angebote können auch mit Freizeitangeboten kombiniert werden. Zusätzliche Angebote für Kinder wie z.B. Spielgelegenheiten oder die Möglichkeit den landwirtschaftlichen Betrieb kennenzulernen, bieten sich an. Auch die Kombination mit Freizeitangeboten für Erwachsene wie beispielsweise Swingolf, auf das im Abschnitt „Freizeitangebote“ näher eingegangen wird, ist möglich. Die zusätzlichen Angebote können die Gastronomie für neue Zielgruppen attraktiv machen.

### ***Freizeitangebote***

Landwirtschaftliche Betriebe bieten zunehmend Freizeitaktivitäten an. Eine besondere Bedeutung haben z.B. Reiterhöfe gerade in der Nähe von Ballungszentren wie im Umland von Berlin. Aber auch der Fahrrad- und Kanuverleih gehören zu den Angeboten. Einige landwirtschaftliche Betriebe haben sich als außerschulischer Lernort, der es ermöglicht, das bäuerliche Leben kennenzulernen (Hübner 1998, S.22), auf Schulklassen spezialisiert. Die Schülerinnen und Schüler haben die Möglichkeit auf dem Betrieb mitzuarbeiten. Teilweise gibt es auch die Möglichkeit dort zu übernachten. Bei den Angeboten an Schulklassen kann es sich um eine Kombination aus Beherbergungs- und Freizeitangeboten handeln.

In manchen Regionen ist Bauerngolf (Swingolf) ein neues Angebot. Es handelt sich dabei um eine vereinfachte Golfsportvariante aus Frankreich. Das Konzept wendet sich an Landwirte mit Interesse an einer Entwicklung im Dienstleistungsbereich. Voraussetzung sind 5 – 9 ha Land. Am häufigsten werden Swingolfplätze von Landwirten angelegt, die über ein Hofcafé verfügen (Morgenroth 2010, S.4).

Winzerhöfe bieten häufig zusätzlich zu den Unterkünften besondere Räumlichkeiten an, um beispielsweise Familienfeiern oder Betriebsfeiern durchzuführen. Zudem gibt es Angebote zur Freizeitgestaltung, wie Weinproben, geführte Wanderungen in den Weinbergen, Planwagenfahrten, Weinbergsrundfahrten und Kräuterführungen. Auf einigen Winzerhöfen können Gäste bei der Weinlese mitarbeiten.

Obstbetriebe bieten Angebote wie Fahrradfahren, Spaziergänge oder Führungen an. Je nach Saison finden auch Veranstaltungen wie beispielsweise Kirsch- oder Kirschblütenfeste statt (Altländer Kirschenwoche 2013). Zu besonderen Anlässen gibt es auf manchen Höfen ein besonderes Programm mit Bewirtung, Musik und einem Kinderprogramm.

## **4.2. Methodisches Vorgehen**

Im Rahmen der Fallstudie wurden drei kontrastierende Einzelfälle untersucht. Das Vorgehen schließt an die in Kapitel 2 erläuterte Methode an. Es wurden Betriebsleiter und Betriebsleiterinnen befragt, die im jeweiligen Bereich erfolgreich einen Betriebszweig aufgebaut haben und innovative Ideen im Bereich Agrartourismus umsetzen. Es handelte sich dabei um Vollerwerbsbetriebe. Die Auswahl erfolgte nach dem Prinzip der maximalen Kontrastierung (siehe Abschnitt 2.1.4), um trotz geringer Fallzahl ein breites Spektrum ab Diversifizierungswegen abzudecken.

Die Höfe wurden anhand unterschiedlicher Kriterien ausgewählt:

1. Art des touristischen Angebots
2. Geographische Lage
3. Flächenausstattung

In die Befragung sollte ein Betrieb aufgenommen werden, der schon vor der Wende bestanden hat. Es stellt sich allerdings heraus, dass der befragte Betrieb im Nationalsozialismus aus politischen Gründen enteignet worden war und seit 1944 nicht als Familienbetrieb geführt wurde. In der DDR war der Betrieb ein Volkseigener Betrieb (VEG). Das enteignete Familienunternehmen wurde in der Nachwendezeit zurückerstattet und wird heute wieder von der Familie, die Westdeutschland gelebt hatte, geführt. Die ausgewählten Betriebe unterscheiden sich durch die in Tabelle 2 zusammengefassten Merkmale.

**Tabelle 2: Merkmale der Betriebe**

Kennzeichen	Hofcafé	Feriensiedlung	Ferienwohnungen
<b>Standort</b>	ländlicher Raum (Metropolen nah)	ländlicher Raum	ländlicher Raum
<b>Umsetzung</b>	2000	1995	2006
<b>Herkunft der Betreiber</b>	Westdeutschland	Westdeutschland	Westdeutschland
<b>Betriebsgröße</b>	Unter 50ha	Über 500ha	Über 500ha
<b>Hofgründung</b>	1992	1992	1998

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Erhebungszeitraum war der 25.9.-24.10.2012. Im Rahmen der Untersuchung wurden drei qualitative, Leitfäden gestützte Interviews geführt.

Das Vorgehen bot die Möglichkeit, die Reihenfolge der Fragen zu variieren und gezielt nachzufragen. Die Gesprächstermine wurden telefonisch vereinbart und per Mail bestätigt. Ein standardisierter Fragebogen wurde per Email zugeschickt, um Betriebsinformationen abzufragen. Die persönlich geführten Interviews wurden aufgezeichnet und liegen im mp3-Format vor. Die Interviews wurden mit Hilfe des Programms F4 transkribiert. Das Material wurde im Anschluss mit der QDA-Software analysiert. Dabei wurden den vorher festgelegten Codes (Rahmenbedingungen, Kompetenzen, Kompetenzgenese und Weiterbildungsthemen) Abschnitte aus den Primärtexten zugeordnet. Die Textstellen wurden Schrittweise ausgewertet.

### 4.3. Ergebnisse der Befragung

#### 4.3.1. Einzelfalldarstellung (vertikal)

##### *Hofgastronomie*

Hinter dem Begriff der Hofgastronomie können, wie bereits in Kapitel 4.1 dargestellt, unterschiedliche gastronomische Konzepte stehen. Welches der unterschiedlichen gastronomischen Konzepte umgesetzt wird, ist abhängig von den hergestellten landwirtschaftlichen Produkten, der Qualifikation und der zur Verfügung stehenden Arbeitskapazität der Landwirte. Das vorliegende Beispiel: Ein milchverarbeitender Betrieb der Rohmilchkäse herstellt eröffnete im Jahr 2000 ein Hofcafé, um zu diversifizieren. Der Hof, der vorher Teil einer LPG war, wurde 1991 von den Betriebsleitern erworben und renoviert. Seit 1993 produziert der Hof Rohmilchkäse und vermarktet den Käse über den Hofladen. Das Hofcafé wurde als Einkommenskombination eröffnet.

Die Umsetzung der Diversifikationsstrategie Hofcafé wurde aufgrund des finanziellen Drucks notwendig. Die Betriebsleiter standen vor der Entscheidung die Landwirtschaft zu intensivieren oder zu diversifizieren. Das Betriebsleiterpaar entschied sich für die Eröffnung des Cafés, da nicht genug Fläche zur Verfügung stand, um mehr Tiere zu halten. Zusätzlich zu dem finanziellen Druck, der die Diversifizierung notwendig machte, gab es die Initiative der Kunden, Sitzplätze anzubieten.

*„Sie haben angefragt: ‚Können wir uns nicht kurz hinsetzen. Können wir noch ein Brot haben und den Käse hier gleich essen?‘ (TP1: 9).*

Das Vorhaben konnte mit Hilfe eines Programms realisiert werden, das die gewerbliche Umnutzung alter landwirtschaftlicher Gebäude mit 40% förderte. Mit der Diversifizierung änderten sich die rechtlichen Rahmenbedingungen. Die Gründung eines neuen Unternehmens wurde notwendig, da sonst auch die Landwirtschaft gewerblich geworden wäre. Der neugegründete Betrieb läuft offiziell auf den Namen der Betriebsleiterin, während der Hof weiter unter der Verantwortung des Betriebsleiters blieb. Die Mitarbeiter, zum Beispiel Aushilfen und Praktikanten, sind in beiden Betrieben tätig wenn die Arbeitsorganisation es erfordert.

Die Region ist touristisch gut erschlossen. Das nahe gelegene Dorf bietet zahlreiche Kulturangebote. Das Hofcafé bietet Tagestouristen ein attraktives Tagesausflugsziel, da es in einem Luch gelegen ist und zu einer bestimmten Jahreszeit Vögel beobachtet werden können.

Die Speisekarte des Cafés setzt sich aus eigenen Produkten des Hofes, sowie regionalen Produkten zusammen. Alle Milchprodukte kommen von den Ziegen des Hofes. Das Hofcafé bietet die Möglichkeit, eigene Produkte direkt zu vermarkten und durch die Weiterverarbeitung der landwirtschaftlichen Produkte Wertschöpfung zu betreiben. Durch das Café konnte der Umsatz an Käse gesteigert werden, da neue Kunden hinzukamen, auch wenn nicht alle Besucher des Cafés auch Käse kaufen.

Zusätzlich zum gastronomischen Angebot werden Freizeitaktivitäten für Kinder angeboten. Die Kinder der Gäste können die landwirtschaftlichen Arbeitsabläufe auf dem Ziegenbetrieb kennenlernen. Eine Strohbürg bietet für

Kinder im Vor- und Grundschulalter die Möglichkeiten zu spielen. Im Sommer wird ein Hoffest veranstaltet, bei dem regionale Spezialitäten und ein Musikprogramm angeboten werden.

*„Wir hatten früher eher ältere Leute, die eingekauft haben und jetzt sind es auch oft Familien mit Kindern. Familien mit kleinen Kindern so in dem Bereich Kindergarten bis Grundschule, weil die super hier draußen rumtoben können, auf der Strohburg und so“ (TP3:15).*

Mit den Freizeitangeboten wird eine neue Zielgruppe angesprochen, die vorher keine Kunden waren. Der Kundenstamm der Kunden, die handwerklichen Käse kaufen, konnte durch das neue, gastronomische Angebot und die Schaffung von Freizeitangeboten für Kinder erweitert werden.

Da das Hofcafé stark wetter- und saisonabhängig war und die Gäste nur bei gutem Wetter bewirtet werden konnten, wurde zusätzlich ein Wintergarten mit 40 Sitzplätzen im Innenbereich angebaut. Mit dem Wintergarten wurde ein zusätzliches Angebot für große Veranstaltungen, wie Familienfeiern geschaffen, welches die Bewirtung größerer Gruppen ermöglicht.

Das Beispiel zeigt, dass die Lage für den Erfolg zentral ist. Grundsätzlich bietet sich für Hofcafés eine Lage in der Nähe von Ballungszentren oder touristischen Attraktionen an, da Tagestouristen nur lange Wege auf sich nehmen, wenn es besondere Attraktionen gibt. Im peripheren ländlichen Raum ist es wesentlich schwieriger Hofgastronomie zu etablieren, wenn es sich nicht um eine Ferienregion handelt. Optimal ist die Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder mit dem Fahrrad. Das Beispiel ist etwa 50 km von Berlin gelegen.

Das Café zeigt dennoch, dass in den letzten Jahren zu den Kunden aus dem Ballungszentrum sehr viele Kunden aus den umliegenden Dörfern hinzugekommen sind. Grundsätzlich führt eine Diversifizierung zu einem erheblich höheren Arbeitsaufkommen. Insbesondere wenn es sich um einen neuen Arbeitsbereich handelt, in den die Landwirte sich erst einarbeiten müssen. Das Hofcafé wurde in der Vergangenheit zeitweise verpachtet, da die Arbeit nicht zusätzlich zu der Arbeit auf dem landwirtschaftlichen Betrieb erledigt werden konnte. Heute wird das Café, zusätzlich zum Hof, von der Betriebsleiterin geführt. Die Öffnungszeiten wurden auf die gut besuchten Tage, von Freitag bis Sonntag und auf die Sommermonate sowie Feiertage begrenzt.

Für die Umsetzung eines gastronomischen Diversifikationsvorhabens sind sowohl fachliche als auch persönliche Kompetenzen erforderlich. Neben den gastronomischen Kenntnissen und den Kenntnissen der Lebensmittelverarbeitung im Café, bzw. Milchverarbeitung zur Käseherstellung, sind personale Kompetenzen wie Mitarbeiterführung und Zeitmanagement essentiell. Die notwendigen Kenntnisse wurden auf unterschiedlichen Wegen erlangt.

Die Betriebsleiterin verfügt über eine formelle landwirtschaftliche Berufsausbildung. Zusätzlich erwarb sie Kenntnisse der Milchverarbeitung, die für die Produktion des Käses notwendig sind und machte einen externen Abschluss als Molkereifachfrau. Die für die Hofgastronomie zentralen Kenntnisse erlangte sie informell, wie beispielsweise durch den Beruf der Eltern.

*„Man kriegt natürlich ein bisschen was mit, weil mein Vater Koch war und auch teilweise selbständig war.“ (TP1: 58).*

Diese Kenntnisse konnte sie informell durch Lernen im Prozess der Arbeit erweitern, nachdem das Hofcafé eröffnet worden war. Die für die Gastronomie sehr zentralen Kenntnisse der Lebensmittelzubereitung werden, durch die Einstellung eines Mitarbeiters, abgedeckt. Er verfügt über eine formale berufliche Ausbildung als Koch. Seit der Eröffnung wurde das Café für einige Jahre an einen Pächter vermietet, der ebenfalls über eine formale Qualifikation als Koch verfügt, da die Arbeitsbelastung auf dem landwirtschaftlichen Betrieb für das Betriebsleiterpaar zu groß wurde.

Auch die Kenntnisse aus dem Servicebereich eignete sich die Betriebsleiterin informell an. Sie merkte erst während der Umsetzung der Diversifikationsstrategie, dass sie gerne im Service tätig ist. Sie entdeckte eine neue Seite an sich: Heute empfindet sie den Umgang mit Menschen als eine Bereicherung ihrer Arbeit. Sie stellte fest, dass sie nicht so gerne alleine in der Küche arbeitet, sondern lieber im Service tätig ist.

Hinzu kommt, dass gerade in der Gastronomie Kundenkontakt, eine hohe Dienstleistungsbereitschaft, gute Kommunikationsfähigkeit sowie Spaß am Umgang mit Menschen unterschiedlichen Alters notwendig sind. Der Spaß am Umgang mit Menschen ist auch für das zusätzliche Freizeitangebot für Kinder zentral. Auch wenn bei den Spielangeboten kein pädagogisches Konzept umgesetzt wird, sind pädagogische Grundkenntnisse wichtig, um beispielsweise bei Festen ein kindergerechtes Musikprogramm zu gestalten.

Neben dem Umgang mit den Gästen und ihren Kindern spielt der Umgang mit dem Personal eine wichtige Rolle. Im Interview wurde hervorgehoben, dass Kenntnisse der Personalführung sowie Erfahrung in der Mitarbeiterführung zwar essentiell sind, diese den Betriebsleitern jedoch gefehlt hätten, da sie in der landwirtschaftlichen Ausbildung nicht vorkommen und bis heute eine Herausforderung darstellen. Außerdem sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse notwendig, insbesondere, wenn ein zusätzlicher Betrieb gegründet wird, auch diese waren in der Ausbildung nicht ausreichend erworben worden.

In Bezug auf Weiterbildungen empfiehlt die Interviewte allen, die eine ähnliche Diversifikationsstrategie planen oder bereits umsetzen, ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse zu erweitern.

### ***Beherbergungsangebote auf landwirtschaftlichen Betrieben***

Zusätzlich zur landwirtschaftlichen Produktion bieten immer mehr landwirtschaftliche Betriebe Ferienunterkünfte an, um ein zusätzliches Einkommen zu erwirtschaften. Für die vorliegende Untersuchung wurden zwei Betriebsleiter interviewt, die Vermietung von Ferienwohnungen und Ferienhäuser als Diversifikationsstrategie gewählt haben. Einer der Betriebe vermietet eine ökologische Ferienhaussiedlung, der andere Betrieb bietet Ferienwohnungen an. In der folgenden Einzelfalldarstellung werden die beiden Betriebe getrennt betrachtet.

### **Vermietung Ferienhäusern und Ferienwohnungen**

Das vorliegende Beispiel, ist ein ökologisch wirtschaftender Betrieb, der als Einzelunternehmen geführt wird. Der Hof war in der DDR Teil einer LPG und wurde 1992 von einem westdeutschen Landwirt übernommen. Es handelt sich mit 500 ha Land, im Vergleich zum Durchschnitt in Brandenburg (250 ha) um einen verhältnismäßig großen Betrieb. Der Hof hat seinen Arbeitsschwerpunkt auf Mutterkuhhaltung und extensive Rindermast gelegt. Insgesamt werden auf dem Betrieb zehn Mitarbeiter (Aushilfen, Praktikanten, Absolventen des freiwilligen ökologischen Jahres und feste Mitarbeiter) beschäftigt. Die Mehrzahl der Mitarbeiter hat keine Festanstellung. Der Betriebsleiter hat verschiedene Diversifikationsstrategien realisiert. Zusätzlich zur Vermietung von Ferienunterkünften wurden Vorhaben im Bereich der Freizeitgestaltung (Reiten, Kutschfahrten oder Bildungsangebote) umgesetzt. Ausschlaggebend für den Bau der Häuser waren verschiedene Gründe. Der Landwirt wählte die ökologische Ferienhaussiedlung als eine Diversifikationsstrategie, um einen Beitrag zu seiner Altersabsicherung zu leisten. Außerdem wurden Unterkünfte für Wanderreiter benötigt.

*„Die Möglichkeit Wanderreiten eben aber auch Urlaub auf dem Bauernhof anzubieten, dazu bedurfte es aber erst Unterkunftsmöglichkeiten“ (TP2: 8).*

Die Umsetzung des Vorhabens wurde gemeinsam mit einem Geschäftspartner aus der Nachbarschaft realisiert. Gemeinsam wurde die ökologische Feriensiedlung mit insgesamt 60 Betten gebaut. Dem Landwirt gehören 28 Betten. Die Geschäftspartner fanden zum Zeitpunkt der Diversifizierung 1996 günstige Förderbedingungen vor. Das Vorhaben wurde von der Förderbank des Landes Brandenburg (ILB) gefördert. Hinzu kamen weitere günstige Rahmenbedingungen.

*„Im Ökolandbau als auch im Tourismus sind wir in wachsenden Märkten gestartet. [...] in wachsenden Märkten kann man natürlich ganz gut Kunden akquirieren“ (TP2: 52).*

Aus rechtlichen Gründen wurde es notwendig einen weiteren Betrieb zu gründen. Neben den beiden Betrieben ist der Betriebsleiter auch Inhaber weiterer Unternehmen, da er für andere Diversifikationsvorhaben auch eigenständige Betriebe gegründet hat.

Aus persönlichem Interesse wurde die Feriensiedlung in ökologischer Bauweise umgesetzt. Es wurde für den Bau Holz verwendet und eine ökologische Schilfkläranlage gebaut. Die Ferienhäuser werden mit Holz geheizt, um ein gutes Raumklima zu gewährleisten. Um die Ferienhäuser und Wohnungen auf einem qualitativ hohen Niveau anbieten zu können, wurde die Siedlung nach dem Standard der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft (DLG) gebaut und mit vier Sternen zertifiziert. Die Häuser und Wohnungen sind unterschiedlich groß und bieten Platz für 2-6 Personen. Insbesondere die Häuser sind beliebt.

Bauernhoftourismus ist stark saisonabhängig, daher werden in der Nebensaison für die Urlauber Sonderkonditionen angeboten, um die Unterkünfte auch in der kalten Jahreszeit besser vermieten zu können.

Nachdem die ökologische Ferienhaussiedlung gebaut wurde, haben auch andere Dorfbewohner begonnen Ferienbetten zu vermieten. Trotz der Konkurrenz sieht der Betriebsleiter Entwicklungspotential im Tourismus. Er schätzt die hohe Zahl an Betten positiv ein, da so der Ort für Familien attraktiv wird, da die Kinder leichter andere Kinder zum Spielen finden. Er möchte in Zukunft den Tourismusbereich gerne erweitern, da er zusätzlich preisgünstige Unterkünfte für Gruppen benötigt, um weitere Zielgruppen auf dem Hof zu beherbergen

Um das Personal auszulasten, wird ein zusätzliches Angebot für Kindertagesstätten geschaffen. Die Kitagruppen können, gemeinsam mit der Erzieherin, außerhalb der Schulferien 3-5 Tage auf dem Betrieb verbringen.

Das Reit- und Fahrangebot des Betriebes ist in Form eines Vereins organisiert, in dem die Kinder aus den umliegenden Dörfern Mitglieder sein können. Die Kosten für die Reit- und Fahrstunden sind so gestaffelt, dass die Kinder aus der Region einen günstigeren Preis zahlen. Die Gäste unterstützen die Infrastruktur im Dorf und ermöglichen den Unterricht ganzjährig. Im Jahr 2010 wurde freies Reiten eingeführt. Das bedeutet, es wird ohne Sattel und teilweise auch ohne Zaumzeug geritten. Der Betriebsleiter geht davon aus, dass durch die Einführung des freien Reitens zusätzliches fachlich interessiertes Publikum angesprochen wird und so der Kundenstamm größer wird.

Der Betriebsleiter verfügt über Reitkenntnisse und Kenntnisse im Umgang mit Pferden, dennoch ist der Reit- und Fahrverein nicht unter seiner Verantwortung, da sonst die Arbeitsbelastung zu hoch wäre. Um die Kompetenzen abzudecken, wurde eine zusätzliche Fachkraft eingestellt. Die Reit- und Pferdetrainerin ist für den Verein verantwortlich. Außerdem wird sie bei Bedarf von weiteren Honorarkräften unterstützt.

Neben dem Reitangebot gibt es ein Seminarangebot, in denen der gewaltfreie Umgang mit Rindern, aber auch mit anderen Tieren wie Pferden oder Hunden erlernt werden kann. Aber auch Pferdecaching, um vom Tier zu lernen, ist möglich. Zusätzlich werden z.B. Steak-Kurse oder Ranch Barbecue geboten. Die Kurse haben verschiedene Formate, wie z.B. Tages- oder Wochenendseminare. Sie richten sich an unterschiedliche Zielgruppen. Während einige der Angebote sich speziell an Landwirte oder Studierende der Agrarwissenschaft und der Tiermedizin richten, sind andere Seminare für interessierte Laien konzipiert. Zusätzlich gibt es Teamevents für Gruppen und Angebote speziell für Familien mit Kindern.

Außerdem gibt es einen Tagungsraum, der für Seminare und Familienfeiern genutzt werden kann. Zusätzlich gibt es ein breites Angebot für Kinder. Es werden Erlebnistage, Ranchsafaris und Lagerfeuerabende angeboten. Außerdem können Kindergeburtstage auf dem Betrieb gefeiert werden. Diese Angebote für Familien mit Kindern und bildet ein weiteres Alleinstellungsmerkmal. Um die Zielgruppe zu erweitern, richtet sich ein spezielles Freizeitprogramm an Großeltern, die mit den Enkeln Urlaub machen möchten. Neben den Unterkünften wird für die Enkel ein Halbtagsprogramm ausgerichtet.

Neben den attraktiven Freizeitangeboten und Qualität der Unterkünfte ist für den touristischen Erfolg die Lage des Hofes von Bedeutung. Er ist in einer Ferienregion zwischen zwei Metropolen gelegen, so dass er für die Feriengäste leicht erreichbar ist. Eine Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr ist nicht vorhanden.

Die Landschaft bietet vielfache Möglichkeiten der Erholung und Freizeitgestaltung. In unmittelbarer Umgebung gibt es Seen sowie Wandermöglichkeiten und Radwanderwege. Das nahegelegene Dorf ist beliebt. Es gibt dort keinen Leerstand von Wohnraum, da viele neue Bewohner zugezogen sind. Zusätzlich zu den Beherbergungs- und Freizeitangeboten und gibt es einen Hofladen, in dem die Fleischprodukte direkt vermarktet werden.

Die erfolgreiche Umsetzung der Diversifikationsstrategie erfordert eine Reihe Kompetenzen. Ökonomische Kenntnisse sind besonders wichtig, da häufig ein zusätzlicher Betrieb gegründet wird. Aufgrund des intensiven Kontaktes mit den Kunden sind soziale Kompetenzen, insbesondere Kommunikationsfähigkeit, wichtig. Außerdem sind Mitarbeiterführung und Teamkompetenzen von besonderer Bedeutung, gerade wenn durch die Diversifizierung neue Mitarbeiter eingestellt werden. Der interviewte Betriebsleiter hat eine formale berufliche Ausbildung zum Landwirt abgeschlossen und Weiterbildung im Bereich der Kommunikation mit Tieren besucht. Sein theoretisches Wissen erlangte er durch ein Hochschulstudium der Agrarwissenschaften und eines geisteswissenschaftlichen Faches. Während seiner Ausbildung lernte er, wie wichtig Diversifizierung ist, um im gegenwärtigen Wandel bestehen zu können. Ökonomische Kenntnisse erlangte er durch seine Promotion in Agrarökonomie. In den letzten Jahren hat er seine Qualifikation durch non-formale Weiterbildungen wie beispielsweise Fleischzerlegung oder Direktvermarktung ergänzt. Vor der Umsetzung der Diversifizierung hat er sich aktiv informell weitergebildet, indem er erfolgreiche Diversifikationsvorhaben besucht hat. Er nutzt regelmäßig Wege des informellen Wissenserwerbs, indem er sich beispielsweise über das Telefon beraten lässt. Er steht Weiterbildungen sehr offen gegenüber, allerdings sieht er keinen direkten Bedarf im Tourismusbereich. Er plant sich weiterzubilden, um „*noch mal Regional auf Bio aufzusatteln*“ (TP2: 176).

Für das touristische Unternehmen wurde eine Mitarbeiterin eingestellt, die über eine formale Ausbildung verfügt. Ihren Arbeitsplatz wird es allerdings in Zukunft aus finanziellen Gründen nicht mehr geben.

*„Wir haben tendenziell etwas zu wenig Betten, um eine volle Leiterin, Mitarbeiterin komplett auszulasten“*  
(TP2: 69).

Der Arbeitsbereich Tourismus wird in Zukunft von der Betriebsleiterin übernommen. Die Betriebsleiterin verfügt weder über eine fachliche Ausbildung in der Landwirtschaft, noch über eine Ausbildung im Tourismusbereich. Sie ist mit einem Hochschulabschluss (Geografie) jedoch qualifiziert und kann sich in neue Arbeitsbereiche einarbeiten.

### **Vermietung von Ferienwohnungen**

Der untersuchte Einzelfall ist ein ökologischer Ackerbaubetrieb. Der Betrieb wurde 1996 an die Familie restituiert, die ihn 1944 aus politischen Gründen verloren hatte. In der DDR war der Hof als VEG betrieben worden. Einige Jahre vor der Wende wurde der Betrieb stillgelegt, da er in einem Braunkohleabbaugebiet lag. Teile des Hofes waren bereits abgerissen, als der Kohleabbau gestoppt wurde.

Im August 1996 begann die Betriebsleiterfamilie mit dem Wiederaufbau des Betriebs. Heute wird der ca. 670ha große Betrieb als Einzelunternehmen geführt. Das Betriebsleiterpaar teilt sich die Aufgaben. Während der Betriebsleiter für den Ackerbau zuständig ist, ist seine Frau für die Organisation des Büros verantwortlich. Neben dem Betriebsleiterpaar sind ein fester Mitarbeiter und eine Aushilfe auf dem Hof tätig. Der Ackerbaubetrieb verkauft sein Getreide direkt an eine Mühle oder an den Großhandel. Zusätzlich werden Ferienwohnungen als Diversifikationsstrategie angeboten. Es gibt einen Hofladen, damit die Feriengäste Bioprodukte einkaufen können.

Ausschlaggebend für den Ausbau der Ferienwohnungen war der Wunsch, einen Teil des Hofes vor dem Zerfall zu schützen. Ein stark renovierungsbedürftiges Gebäude wurde ausgebaut und Ferienwohnungen eingerichtet. Die Rahmenbedingungen waren zum Zeitpunkt der Diversifizierung günstig. Die Renovierung des Gebäudes wurde zu 45% staatlich gefördert. Die Vermietung der Wohnungen soll die Renovierungskosten erwirtschaften. Aus rechtlichen Gründen wurde die Gründung eines weiteren Betriebs notwendig, um die „de-minimes“ Regelung<sup>7</sup> zu umgehen. Die Betriebsleiterin gründete einen eigenen Betrieb von 3ha, zu dem die Ferienwohnungen gehören. Der Ackerbaubetrieb blieb in der Verantwortung ihres Mannes. Die Leiterin des neuen Betriebs übernimmt die Vermietung der Ferienwohnungen zusätzlich zur Büroarbeit. *„Es ist ein zusätzlicher Arbeitsaufwand dar, also die Buchungen zu bestätigen und Mietverträge zu machen und so weiter und sofort“ (TP3:32).* Die Wohnungen werden über das Internet vermietet.

Für die Reinigung der Wohnungen wurde eine zusätzliche Arbeitskraft als Aushilfe eingestellt.

Der Betrieb bietet keine zusätzlichen Freizeitangebote, allerdings ist eine Vielzahl an Freizeitmöglichkeiten in der Region vorhanden. Das Beispiel zeigt, dass die geographische Lage für den Erfolg der Diversifikationsstrategie ausschlaggebend ist. Die attraktive Lage ist ein Alleinstellungsmerkmal.

*„Erfolgsfaktoren sind natürlich auch, dass bei uns in der Region so attraktive Urlaubsausflugsziele einfach auch da sind. Also es gibt: man kann sich hier drei Wochen aufhalten und kann innerhalb von einer dreiviertel Stunde jeden Tag ein anderes attraktives Ziel erreichen“ (TP3: 270).*

Der Hof ist am Rande einer historischen Kulturlandschaft gelegen, so dass die Region touristisch attraktiv ist.

*„Also wenn wir jetzt irgendwo anders wären: Noch ein bisschen weiter weg, wo gar nichts ist, außer nur plattes Land, da könnte es dann schwierig werden. Man braucht schon irgendwas, was man den Gästen anbieten kann“ (TP3:75).*

Die Erreichbarkeit des Hofes mit öffentlichen Verkehrsmitteln ist relativ gut, da der Hof zwischen zwei großen Städten liegt. Die nahegelegenen Städte bieten ein umfangreiches kulturelles Angebot.

---

<sup>7</sup> De-minimis-Beihilfe ist ein Begriff aus dem Subventionsrecht der Europäischen Union. Der lateinische Begriff De-minimis bedeutet etwa „Dinge kleiner Bedeutung“. Die Regelung bedeutet, dass die Gesamtsumme aller erhaltenen De-Minimis-Förderbeträge eines Unternehmens einer Begrenzung unterliegen kann.

Für die Umsetzung der Diversifizierung sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse notwendig. Insbesondere, wenn ein zusätzlicher Betrieb geführt werden muss. Die Zielgruppe muss bekannt sein, um Internetmarketing und Werbung zielgruppengerecht gestalten zu können. Die Einrichtungen der Ferienwohnungen müssen dem Geschmack der Kunden entsprechen. Zusätzlich muss eine hohe Dienstleistungsbereitschaft vorhanden sein, da für den Umgang mit den Mietern ein guter Service notwendig ist, um die Kunden zufrieden zu stellen. Dazu ist der Spaß am Umgang mit Menschen notwendig.

Die Wohnungen werden über das Internet vermietet. Daher sind Kenntnisse über einen professionellen Internetauftritt notwendig. Die Internetseite muss von den Suchmaschinen leicht gefunden werden und ansprechend sein. Da die Werbung durch Flyer der Tourismusverbände und Annoncen in Zeitschriften bisher kaum Feriengäste angelockt hat, sind dazu Kenntnisse hinsichtlich der Erreichbarkeit der Zielgruppe notwendig.

Die für die erfolgreiche Diversifikation erforderlichen Kompetenzen werden im interviewten Beispiel auf unterschiedlichen Wegen abgedeckt. Der Betriebsleiter erwarb seine landwirtschaftlichen Fachkenntnisse über einen Hochschulabschluss der Agrarwissenschaft, den er auf dem zweiten Bildungsweg erlangte. Die Betriebsleiterin verfügt über einen Hochschulabschluss in Agrarmarketing und Agrarmanagement und verfügt aufgrund ihrer formalen Qualifikation über die notwendigen ökonomischen Kenntnisse. Die Gestaltung und das Programmieren der Webseite wurden an einen professionellen Dienstleister ausgelagert. Die Ferienwohnungen werden von der Betriebsleiterin eingerichtet und vermietet. Sie ist ein gastfreundlicher Mensch und betreut außerdem die Feriengäste.

*„Sie hat das glaube ich irgendwie so ein bisschen im Blut und ist eine tolle Gastgeberin. Sie gibt das [...] auch weiter in unseren kleinen Tourismusbereich“ (TP3 158)*

Das Betriebsleiterpaar bildet sich regelmäßig informell weiter, indem sie beispielsweise Informationen von Gastronomen über das Telefon einholen. Weiterbildungsveranstaltungen besuchen sie nicht, da ihnen die Zeit und Interesse fehlt. Grundsätzlich sehen sie keine Notwendigkeit an Weiterbildungen teilzunehmen, da die Diversifikation des Betriebs sehr erfolgreich verlaufen ist. Sie planen noch weitere Wohnungen zu vermieten, aber auch dafür sehen sie keinen Weiterbildungsbedarf. Sie empfehlen Landwirten die ein ähnliches Vorhaben umsetzen möchten sich beraten zu lassen, wenn es um die Einrichtung der Wohnungen geht, da häufig einfach alte Möbel genutzt werden, um die Zimmer einzurichten und der Geschmack der Besucher nicht getroffen wird

#### **4.3.2. Fallübergreifende Darstellung (horizontal)**

##### ***Kompetenzen***

Im Rahmen der Auswertung wurde ein Spektrum von Kompetenzen identifiziert, das für Umsetzung von touristischen Angeboten in landwirtschaftlichen Unternehmen notwendig ist. Dabei wird zwischen Fachkompetenz (Wissen und Fertigkeiten) sowie personaler Kompetenz (Sozialkompetenz und Selbständigkeit) unterschieden.

Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Diversifizierung sind Kenntnisse darüber, dass Diversifizierung notwendig sein kann und welche Diversifizierungsmöglichkeiten bestehen. Diese wurden von den Befragten sowohl über ein agrarwissenschaftliches Studium als auch über eine landwirtschaftliche Berufsausbildung erworben. Ein Interviewter benennt es folgendermaßen:

*„Irgendwo wurde einem ja schon in der Lehre und im Studium eingeredet mit Landwirtschaft kann man kein Geld verdienen, man muss diversifizieren, diversifizieren, diversifizieren“ (TP2: 16).*

In Bezug auf die Vermietung von Beherbergungen als Diversifikationsstrategie ist festzustellen, dass es sich bei den touristischen Angeboten auf landwirtschaftlichen Betrieben um einen ganz neuen fachlichen Bereich handelt, über den keine Fachkenntnisse im agrarwissenschaftlichen Studium oder in der landwirtschaftlichen Ausbildung vermittelt wurden. Auch bei den zusätzlichen Freizeitangeboten handelt es sich um einen fachlichen Bereich, über den keine Kenntnisse in der Ausbildung vermittelt wurden.

Als Grundvoraussetzung für die Umsetzung der Vorhaben müssen die Landwirte die Beratungsmöglichkeiten in ihrer Region kennen und über Informationen bezüglich der aktuellen Fördermöglichkeiten verfügen oder wissen, wo sie die relevanten Informationen finden können. Darüber hinaus sind Kenntnisse über die Zielgruppe wichtig, auf die das Angebot zugeschnitten werden soll, um das Vorhaben passend gestalten zu können. Ein Interviewter benennt die Bedeutung seiner passgenauen Kenntnisse wie folgt:

*„[...] also was jetzt eine Mitarbeiterin vor Ort nicht gekonnt hätte, wäre eben, das so zu gestalten, dass es 'nem Berliner oder Hamburger Jungakademiker mit zwei Kindern, dass es für die passt [...] Das war sozusagen die Kompetenz, die wir da mitbringen konnten, dass wir mit den Leuten auch umgehen konnten“ (TP2: 111).*

Dazu gehört auch das Wissen darüber, welcher Stil in Bezug auf die Architektur und die Inneneinrichtung von der Zielgruppe als geschmackvoll und ansprechend empfunden wird.

Neben Kenntnissen bezüglich der Zielgruppe ist die Unternehmensführung zentral für die erfolgreiche Umsetzung (TP1: 87), gerade wenn die Unternehmensführung durch die Diversifizierung komplexer wird oder ein weiterer Betrieb gegründet wird. Die Bedeutung dieses Bereiches wird von Landwirten leicht unterschätzt bzw. finden sie sich in Situationen wieder, auf die sie ihre Ausbildung nicht vorbereitet hat. In den Worten eines Landwirts:

*„Aber das andere ist halt wirklich diese Unternehmensführung. Ja, da hat man auch wirklich gar keine Ahnung von also, vielleicht liegt es mir teilweise auch nicht so. Man ist so reingerutscht“ (TP1 83).*

Neben der Umsetzung des touristischen Angebots ist auch die Vermarktung wichtig. Auch hier sind Kenntnisse wichtig, welche Zielgruppen als Gäste angesprochen werden sollen und wie diese zu erreichen sind. Flyer, die über Verbände herausgegeben wurden, waren weniger erfolgreich als der Internetauftritt, der bewirkte, dass es viele Reservierungen gab.

Da sich Diversifizierungsvorhaben nur in Ausnahmefällen ohne externe Unterstützung umsetzen lassen, ist eine Voraussetzung zur Durchführung, Anträge erfolgreich zu stellen. Dazu gehört auch die Fertigkeit, ökonomische Kenntnisse umzusetzen und z. B. einen Businessplan zu erstellen, um darzulegen, dass die Investition rentabel sein wird. Außerdem muss das erstellte Konzept der Bank oder der Antragstelle überzeugend präsentiert werden, um die finanzielle Förderung zu erhalten. Wenn die Planungsphase abgeschlossen ist, müssen die touristischen Angebote zielgruppengerecht gestaltet werden und dem Niveau der Nachfrage gerecht werden.

*„Wie ich vorhin schon sagte, dass man nicht einfach ausrangierte Möbel reinstellt und einfach nur mal ein bisschen hier mal macht und wird schon jemand nehmen, weil es kommen ja viele und manchmal ist Not und dann wird schon jemand kommen. Das kann nicht Sinn und Zweck der Sache sein.“ (TP2:110).*

Um längerfristig auch die Kunden zu halten, muss es ansprechend gestaltet werden. Dazu ist Kreativität und ein den Zielgruppenwünschen entsprechender Geschmack notwendig. Um Feriengäste anzusprechen, verfolgt einer der Interviewten folgende Strategie:

*„Es schön machen, so gestalten, dass sie sich wohl fühlen. Mit Farben arbeiten, möglichst neue Sachen kaufen, die dann eben auch halten [...] wir beobachten das auch immer im Internet, wie [andere Ferienwohnungen] so eingerichtet sind und das ist die Schrankwand von der Oma - das geht gar nicht. Es einfach hübsch machen und wenn's am fehlenden Geschmack leidet, dann sollte man sich einfach einen Berater hinzuziehen“ (TP3: 186).*

Auch die Außendarstellung muss zielgruppengerecht gestaltet werden. Die Internetseiten müssen ansprechend, übersichtlich und nutzerfreundlich gestaltet sein. Außerdem ist es wichtig, dass die Seiten von Suchmaschinen gut aufgefunden werden. Verfügt man nicht selbst über diese Kompetenz, bietet sich externe Unterstützung an, damit das eigene Angebot zur erforderlichen Netzpräsenz kommt:

*„Einen guten Internetter braucht man, wir haben einen, der uns jetzt auch die Seite gestaltet hat. Also dann eben auch mit unseren Vorstellungen. [...] also entweder man kann es selber gut oder man hat halt jemand an der Hand, der eben einem auch sagt, was für Wörter man bereitstellen muss, dass man bei Google schnell gefunden wird. Also das sind eben Tricks die der Fachmann dann auch drauf hat“ (TP3: 240).*

Als eine besonders wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von Diversifizierungsvorhaben im Bereich Tourismus wurden soziale Kompetenzen benannt. Selbstsicheres Auftreten und Durchsetzungsvermögen im Umgang mit Behörden ist wichtig, um Ziele zu erreichen (TP4: 99). Präsentations- und Moderationskompetenz sind dabei fachübergreifende Kompetenzen, die sowohl im Umgang mit dem Personal als auch mit Institutionen wichtig sind. Bei der Umsetzung eines Vorhabens ist die Kundenorientierung unerlässlich,

*„...weil Gäste natürlich immer dankbar sind, wenn man sie betreut und sich drum kümmert“ (TP2: 69).*

Der Dienstleistungsgedanke ist dabei zentral und findet sich in der Aussage:

*„Das ist bei uns auch die Maxime. Ja, dass der Kunde König ist“ (TP3: 108)*

Für die Anbieter von kundenorientierten Dienstleistungen ist gerade im Servicebereich der Spaß am Umgang mit Menschen unerlässlich. Zu erlernen ist diese personale Kompetenz schwer, kann jedoch im besten Fall als eine Facette einer Person auch erst „entdeckt“ werden:

*„Das Soziale kann man natürlich sagen muss man mitbringen“ (TP1: 58).*

Team- und Konfliktfähigkeit sind sehr wichtig im Umgang mit den Mitarbeitern (TP2: 119). Auch Kommunikation mit den Mitarbeitern spielt eine zentrale Rolle, um eine gute, gleichbleibende Qualität der Produkte zu gewährleisten (TP1: 58). Gerade in der handwerklichen Produktion, wo einzelne Arbeitsschritte nicht von allen gleich durchgeführt werden, ist die Kommunikation über das jeweilige Vorgehen wichtig. Auch sind die Führung von Mitarbeitern und die Problemlösungskompetenz zentral, die im folgenden Fall im Zuge der Erweiterung auch erst vom Betriebsleiter erlernt wurde:

*„Mitarbeiterführung, ja klar. Damals hätte ich das gar nicht verstanden, aber mittlerweile ergibt sich das aus der Erfahrung heraus, dass man das vielleicht besser versteht, was es dann eben heißt oder wie man eben halt mit Problemfällen umgeht“ (TP2 119).*

Die Interviewten verdeutlichten, dass es zur erfolgreichen Umsetzung einer Diversifikationsstrategie notwendig ist, sich im Arbeitsprozess neue Kenntnisse anzueignen und diese umzusetzen.

*„Auf einmal wird's größer und auf einmal hat man Mitarbeiter und auf einmal soll man Chef sein. Und ja, inzwischen ist es noch mehr geworden“ (TP1: 91)*

Die Interviews zeigen, dass konzeptionelles Denken und Transferfähigkeit von besonderer Bedeutung sind, da neue Tätigkeiten im Prozess der Arbeit gelernt werden müssen und die Landwirte sich neue Tätigkeiten aneignen müssen. Dazu gehört auch, wenn es möglich ist, Arbeiten an Mitarbeiter zu delegieren, um selbst besser arbeiten zu können.

Das Einarbeiten in neue Arbeitsfelder benötigt Zeit und Übung, so dass eine Erkenntnis der Interviewten ist, die Diversifikationsstrategien nicht zu schnell umzusetzen. Wichtig ist es, im Prozess der Arbeit lernen zu können, um das Neue einzuführen, die alten Arbeitsbereiche jedoch trotzdem noch gut bearbeiten zu können. Zusätzliche Freizeitangebote erfordern ein weiteres Kompetenzspektrum. Die Interviews verdeutlichen, dass für die Schaffung von zusätzlichen Freizeitangeboten für Kinder der Spaß am Umgang mit Kindern wichtig ist. Sie erfordern fachliche Kenntnisse der Pädagogik sowie die Kompetenz, das geplante Konzept selbständig umsetzen zu können. Für die Schaffung von Reit- und Fahrangeboten sind Reitkenntnisse und Kutschfahrkenntnisse wichtig, sowie Kenntnisse im Umgang mit Pferden. Zusätzlich sind didaktische und pädagogische Kenntnisse zentral, um den Kinder und Jugendlichen das Reiten lehren zu können.

## **Kompetenzgenese**

Auf den landwirtschaftlichen Betrieben, deren Betriebsleiter interviewt wurden, sind Personen in Leitungspositionen tätig, die ihre Kompetenzen auf unterschiedlichen Wegen erlangt haben. Sie sind formal sehr gut ausgebildet und haben ihre Kompetenzen zusätzlich informell erworben. Die Interviews zeigten, dass die Personen in Führungspositionen über hohe formale Qualifikation verfügen, die von einem landwirtschaftlichen Berufsabschluss bis zu einer abgeschlossenen Promotion in Agrarökonomie reichen. Die berufliche Ausbildung oder das Hochschulstudium wurde in einigen Fällen durch Weiterbildungen z.B. im Bereich Direktvermarktung, Fleischzerlegung und Tierkommunikation ergänzt. Weiterbildungen im Bereich Tourismus/ Hofgastronomie wurden nicht besucht. Reitkenntnisse wurden durch das Hobbyreiten erworben.

Die Gespräche verdeutlichten, dass bei der Diversifizierung im Tourismusbereich verstärkt Fachkompetenzen aus dem gastronomischen Bereich oder aus dem Hotelgewerbe nötig sind. Für die Befragten stellte dieser Bereich ein neues Arbeitsfeld dar. Keiner der Landwirte verfügte vor der Diversifizierung über eine formelle Ausbildung in der Gastronomie oder Hotelgewerbe. Vorhandene Kompetenzen wurden informell erworben. Beispielsweise durch einen gastronomischen Beruf eines Elternteils.

Die Interviewten schätzten informell erworbene Kenntnisse als besonders nützlich ein.

*„Im Endeffekt wäre es da gut gewesen, in der Gastronomie wirklich gearbeitet zu haben, das ist auch nicht durch irgendwelche Lehrgänge oder so [zu ersetzen] was sondern einfach, wie werden Arbeitsabläufe organisiert und so was. Das denke ich ist da entscheidend“ (TP1: 58).*

Es zeigte sich, dass die Fähigkeit, sich schnell in neue Arbeitsbereiche einzuarbeiten, also der informelle Kompetenzerwerb, für die Diversifizierung von besonderer Bedeutung ist. Nicht alle notwendigen Kompetenzen können über die formale Qualifikation abgedeckt werden. Neue Fachkenntnisse müssen häufig im Prozess der Arbeit erworben werden. Wichtig ist es dabei, Zeit zu haben, um die Fachkompetenzen erlernen zu können. Die Umsetzung braucht Anlaufzeit, da Arbeitsprozesse zu Beginn der Umsetzung noch nicht so routiniert durchgeführt werden können, was sich auch auf die Schnelligkeit einer möglichen Kreditrückzahlung auswirken kann.

*„Das geht dann schon alles langsamer, wenn man nicht die Übung hat“ (TP1: 105).*

Die Landwirte hoben hervor, dass das Lernen von anderen Betrieben besonders wichtig ist.

*„Es ist auch immer gut, auch bei anderen zu gucken. Das haben wir teilweise noch zu wenig gemacht. Damals, als wir mit dem Café angefangen haben, da haben wir teilweise, in Schleswig-Holstein [geschaut]. [Dort] gibt es sehr viele Hofcafés, da hatten wir auch noch mal so ein bisschen geguckt, wie machen die das, da gibt es ja ganz unterschiedliche Formen, von ganz klein bis monsternmäßig groß“ (TP1: 103).*

Informelles Lernen kann im Prozess der Diversifizierung hilfreich sein. Gezielt wurden von befragten Landwirten andere Anbieter touristischer Dienstleistungen besucht um aus diesen Praxisbeispielen zu lernen.

*„Ja, und selbst haben wir häufiger auch mal Ferienhausurlaub gemacht, so dass man da einfach eine Vorstellung hatte“ (TP2: 115).*

Auch der Austausch mit Fachleuten aus dem Gastronomiegewerbe wird als wichtig empfunden, um sich weiterzubilden (TP3: 158). Der Austausch kann über berufliche wie persönliche Netzwerke erfolgen. Einer der Befragten berichtet, dass Informationen auch telefonisch eingeholt wurden, um sich fortzubilden. Persönliche Netzwerke mit beispielsweise Journalisten, die oft im Rahmen der Umsetzung entstehen, können auch dafür genutzt werden, um das touristische Angebot bekannt zu machen.

*„Ich habe das gemerkt, man kann pauschal an eine Zeitung schreiben oder wenn ein Journalist da war, man hat den Namen und geht auf ihn persönlich zu dann erhöht man natürlich die Chance, da reinzukommen“ (TP1: 35).*

Aktive Pressearbeit wurde als wichtiges Werkzeug der Öffentlichkeitsarbeit benannt, um beispielweise über Zeitungsartikel oder Fernsehbeiträge von Kunden wahrgenommen zu werden.

Die für die Freizeitangebote notwendigen Kompetenzen wurden auf unterschiedlichem Weg erlangt. Die pädagogischen Erfahrungen wurden informell während der Erziehung der eigenen Kinder erworben und können auf dem Betrieb angewendet werden. Angebote für Kinder aus Kindertagesstätten setzen voraus, dass eine fachlich ausgebildete Erzieherin mit der Gruppe anreist, um die erforderlichen pädagogischen Kompetenzen abzudecken.

Die Kenntnisse der Tierkommunikation wurden in den USA auf einem Rinderbetrieb erworben. Zusätzlich werden regelmäßig informelle Weiterbildungsmöglichkeiten, wie Telefongespräche mit Kollegen genutzt. Außerdem werden regelmäßig Weiterbildungen besucht. Um diesen Arbeitsbereich auf dem Betrieb abzudecken wurde eine landwirtschaftliche Fachkraft mit einem Hochschulabschluss in diesem Bereich weitergebildet. Die Reit-, Fahr- und Pferdekenntnisse wurden im Rahmen einer formellen Ausbildung zur Reit- und Pferdetrainerin erworben.

### **Weiterbildungen**

Für landwirtschaftliche Betriebe ist Weiterbildung ein zentrales Element zur Kompetenzerweiterung und wird von den Betriebsleitenden, so es passende Angebote gibt, nachgefragt. Bei der Befragung zeigte sich, dass die Interviewten einen Qualifikationsbedarf wahrnehmen und sich aktiv weiterbilden. Deutlich wurde jedoch, dass die bisher genutzten Weiterbildungsangebote Fachveranstaltungen nicht im Tourismusbereich angesiedelt sind, sondern in Themenbereichen, die für den landwirtschaftlichen Betrieb notwendig sind, wie beispielsweise Marketing oder im Freizeitbereich (Tierkommunikation). Außerdem wurden Weiterbildungen im Bereich Ökolandbau und Fleischzerlegung besucht. Die Interviewten verdeutlichten, dass ihre hohe Arbeitsbelastung ein Weiterbildungshemmnis ist.

Die Weiterbildungsangebote im Tourismusbereich sind den Interviewten bekannt, wurden jedoch teilweise als unattraktiv wahrgenommen. Die Attraktivität hängt mit dem Anbieter zusammen.

*„Und ansonsten, wenn das [Weiterbildungsangebot] über Förderprogramme induziert ist in Brandenburg, dann ist das meistens hochgradig langweilig“ (TP2: 172).*

Fortbildungen im Tourismusbereich, waren für die Landwirte häufig nicht interessant, da sie nach ihrer Wahrnehmung kaum Antworten auf aktuelle Herausforderungen geben.

*„Da werden halt so Sachen runtergebetet, die man vor 20 Jahren auch schon irgendwie gehört hat“ (TP2: 172).*

Für die Mitarbeiter der Höfe sehen sie grundsätzlich einen Weiterbildungsbedarf. Anders als früher sei bei den Mitarbeitern auch ein Interesse an Fortbildungen vorhanden. Doch wird häufig für den Tourismusbereich kein neuer Mitarbeiter eingestellt. Die Vermietung der Ferienhäuser und Ferienwohnung wurde bei allen Interviewten von der Ehefrau übernommen.

Ein Weiterbildungsbedarf wird, insbesondere wenn der Status quo nicht umfassend geändert werden soll, nicht gesehen:

*„und das läuft ja, also ich meine, die Gäste sind zufrieden und das ist alles Ok. Und wir wollen uns vielleicht erweitern, aber dafür werden wir jetzt keine große Weiterbildung brauchen“ (TP3: 152).*

Im Tourismusbereich bilden sich die Befragten aktiv informell weiter. Sie tauschen sich mit anderen aus und lernen so von erfolgreichen Praxisbeispielen. Außerdem wurden beispielsweise Informationen aus dem Bekanntenkreis über das Telefon eingeholt. Die Interviews zeigten, dass vor allem ein Bedarf an Weiterbildung im Bereich fachübergreifender, personaler Kompetenz besteht.

*„Ja, gerade was so Unternehmensstrategien oder Führungsstil, Mitarbeitermotivation oder Kommunikation [betrifft]. Alles was in diesen Bereich geht“ (TP1: 75).*

Unternehmensführung, insbesondere betriebswirtschaftliche Kenntnisse, wurden hervorgehoben. Außerdem wurde das Wissen zur Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse als wichtig angesehen, um sich besser auf Veränderungen vorbereiten zu können (TP2: 166).

### **Rahmenbedingungen**

Politische, rechtliche, geografische und sozioökonomische Rahmenbedingungen spielen eine zentrale Rolle für eine erfolgreiche Umsetzung einer Diversifizierungsstrategie. Vor der Umsetzung des Vorhabens müssen die Rahmenbedingen geprüft werden. Die Analyse der Interviews verdeutlicht, dass die geographische Lage zentral für die erfolgreiche Umsetzung einer Diversifikationsstrategie ist. Viele Angebote der Beherbergung und der Freizeitgestaltung lassen sich nur in einer landschaftlich attraktiven Umgebung umsetzen, da die Angebote sonst von den Touristen nicht angenommen werden.

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass die Rahmenbedingungen unterstützend, bzw. hindernd wirken können. Die Landwirte beispielsweise, die für das Diversifizierungsvorhaben Baupläne umsetzen wollten, beschreiben die

politischen Rahmenbedingungen als schwierig. Der Gang durch die Institutionen um Baugenehmigungen für Neubauten und Umbauarbeiten zu bekommen, wird als langwierig beschrieben.

*„Dann hatten wir Probleme mit der Gemeinde. Die wollten uns jahrelang gar keine Baugenehmigung geben oder haben bis heute keine gegeben. Der Kreis hat sich dann darüber hinweg gesetzt, weil wir Außenbereich sind und wir im Außenbereich als Landwirte privilegiert sind. Also von dem her. Aber die Gemeinde hat immer noch ihren Widerspruch nicht zurückgezogen“ (TP3: 42).*

Um die geplanten Vorhaben, trotz der schwierigen Rahmenbedingungen, zu realisieren, wurden Strategien entwickelt, um Genehmigungen leichter zu bekommen. Beispielsweise wurden Wohnungen für Personal nachträglich in Ferienwohnungen umgewidmet, da keine Baugenehmigungen für die geplanten Ferienwohnungen erteilt wurden (TP2: 65).

Zur erfolgreichen Umsetzung einer Diversifizierung ist in den meisten Fällen eine externe Förderung erforderlich. Alle untersuchten Diversifizierungsvorhaben wurden mit Hilfe staatlicher Förderung umgesetzt. Die Förderung betrug bis zu 45%. Dafür wurden unterschiedliche Fördermöglichkeiten genutzt. Die Höfe setzten ihr Diversifizierungsvorhaben 1996, 2000 und 2005 um – zu Zeitpunkten, die von den Interviewten als für das jeweilige Vorhaben günstig beschrieben wurden. Für die Einrichtung eines Angebots der Hofgastronomie war beispielsweise die Nachwendezeit günstig, da viele Berliner intensiv das Umland erkunden wollten und es zu diesem Zeitpunkt noch nicht viel Hofgastronomie gegeben hat. Auch ein Anbieter von Ferien auf dem Bauernhof beschreibt den Zeitpunkt seiner Angebotsentwicklung als gut gewählt und deshalb erfolgsversprechend:

*„Urlaub auf dem Bauernhof war damals ein starker Wachstumsmarkt in Brandenburg“ (TP2: 16)*

Wichtig ist auch die geographische Lage, die zum jeweiligen Angebot passen muss und dadurch ganz unterschiedliche Gunstlagen umfasst. Die Nähe eines Betriebs mit Ferienwohnungen zu Tourismusregionen inklusive schöner Landschaft und attraktiven Freizeitmöglichkeiten erfüllt beispielsweise diese Anforderung:

*„Also wenn wir jetzt irgendwo anders wären, dann noch ein bisschen weiter weg, wo gar nichts ist, außer nur plattes Land, da könnte es dann schwierig werden. Man braucht schon irgendwas, was man den Gästen auch anbieten kann. Es gibt natürlich auch den ein oder anderen, der wirklich die absolute Ruhe haben möchte und gar nichts braucht, sondern einfach nur dasitzt und spazieren geht den ganzen Tag. Da reicht auch das einfache Land. Aber man sollte schon in der Nähe eines Tourismuszentrums sein“ (TP3: 75).*

Wichtig ist auch das nahe Umfeld des Angebots, das durch Attraktivität positiv, durch beispielsweise starke Abwanderung negativ auf ein touristisches Angebot wirken kann. Einer der Ferienwohnungsanbieter profitiert von einem lebendigen Umfeld:

*„Ja, und andererseits es ist so attraktiv, dass wenn jetzt [irgendwie] ältere Leute hinwegsterben und ein Haus zu verkaufen ist, findet sich auch jemand, der das übernimmt und weiterpflegt. Da sind wir wahrscheinlich gegen den Trend“ (TP2: 77).*

Gleichzeitig wird auch die Dorfentwicklung durch den Tourismus beeinflusst. Es wurden noch weitere Beherbergungsmöglichkeiten im Dorf geschaffen. Auch die Freizeitangebote leisten einen Beitrag zur Attraktivität des Dorfes. Das Reit- und Fahrangebot beispielsweise kann auch von den Kindern aus dem Dorf genutzt werden, ebenso wie von anderen Feriengästen.

Andere Rahmendbedingungen sind für Tagestouristen bzw. ein Angebot für diese Zielgruppe von Bedeutung. Hier ist die Erreichbarkeit bzw. die Metropolenähe wichtig. Bei einer der Interviewten führte die durch die Lage unterstützte Nachfrage letztlich zu einer Angebotserweiterung in Form eines Hofcafés:

*„Wir haben dann den ersten Hofladen eingerichtet, dann lief es so weiter. Dann waren die Leute so, dass sie hierher kamen, Käse gekauft haben und nichts weiter zu tun hatten. Sie haben angefragt: ‚Können wir uns nicht kurz hinsetzen. Können wir noch ein Brot haben und den Käse hier gleich essen‘. Und so hat es sich dann hier entwickelt die Idee mit dem Café dazu“ (TP1: 9).*

Bei der Etablierung eines Diversifizierungszweigs ist zu bedenken, dass zusätzliche Zeit bei den Anbietenden für das neue Angebot verfügbar sein muss. Das Zeitmanagement muss sowohl die erforderliche Erledigung der grundlegenden landwirtschaftlichen Tätigkeit ermöglichen, zudem muss das Neue hinreichend gestaltet und eingeführt werden. Insbesondere in der Landwirtschaft fällt eine Abgrenzung zum neuen Betriebszweig oft schwer oder führt zum Eindruck, schneller mehr Zeit in ein Angebot zu investieren als ein nicht-landwirtschaftlicher Anbieter. Einer der Interviewten beschreibt das Dilemma wie folgt: „Als Landwirt ist man natürlich hier greifbar, dann fließt da mehr Zeit rein, als üblicherweise in Ferienhausvermietungen vielleicht reinfließen würde“ (TP2: 69).

Mit der Diversifizierung ändern sich auch die rechtlichen Rahmenbedingungen. Die Diversifikationsstrategien beeinflussen die Betriebsstrukturen von landwirtschaftlichen Betrieben. Alle Interviewten wählten die Option, ein neues Unternehmen zur Umsetzung der Diversifikationsstrategie zu gründen. Hintergrund ist, dass die Landwirtschaft bei zu hohen außerlandwirtschaftlichen Einkünften gewerblich geworden wäre, was wiederum deren ökonomisch vertretbaren Betrieb inklusive Fördermöglichkeiten konterkariert hätte.

*„Es waren gleich diese unterschiedlichen Unternehmen, also das musste sein. Eben aus diesen Ding heraus, dass sonst die Landwirtschaft gewerblich werden würde und dann würden alle Fördermittel auch wegfallen und so“ (TP1: 23).*

Ein anderer Landwirt verdeutlicht, dass der Hof der minimalen Regelung unterlegen habe, daher sei eine Neugründung notwendig geworden.

*„Im Prinzip haben wir das als extra Firma gemacht. so dass das die direkte Struktur nicht betroffen hat“  
(TP2: 28).*

Auffällig ist, dass in allen untersuchten Fällen die landwirtschaftlichen Betriebe juristisch in den Händen der Männer verblieben, während die Frauen für die neu gegründeten Unternehmen verantwortlich waren (TP1: 25, TP3: 32). Die Hintergründe dafür wurden nicht erhoben, sollten jedoch im weiteren Verlauf der Untersuchung geklärt werden.

#### **4.3.3. Zusammenfassung**

Im Folgenden werden die Kompetenzen zusammengefasst, die für die erfolgreiche Durchführung einer touristischen Diversifikationsstrategie identifiziert wurden und die Basis für die Angebotsanalyse darstellen.

Für eine erfolgreiche Umsetzung einer Diversifikationsstrategie im Bereich der Gastronomie wie z. B. einem Hofcafé sind Fachkenntnisse der Lebensmittelzubereitung, der Lebensmittelhygiene und des gastronomischen Services notwendig. Dazu kommen übergreifende Kompetenzen. Für die erfolgreiche Vermietung von Ferienhäusern und Ferienwohnungen ist in erster Linie ein guter Service, insbesondere ein freundlicher Umgang mit Kunden wichtig. Hinzu kommen auch hier betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Kenntnisse der Mitarbeiterführung sowie Konfliktfähigkeit. Soziale Kompetenzen und der Spaß am Umgang mit Menschen sind sowohl für Gastronomie als auch Beherbergung wichtig, da der Umgang mit Menschen in beiden Bereichen im Vordergrund steht. Für die erfolgreiche Umsetzung der jeweiligen touristischen Angebote sind Kenntnisse bezüglich der Zielgruppen zentral um z.B. die Einrichtung nach dem Geschmack der Gäste oder Werbung passgenau gestalten zu können.

Die Anbieter von touristischen Angeboten müssen über Grundkenntnisse im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und insbesondere der Internetpräsenz verfügen, um Seiten selbst gestalten oder mit konkreten Vorgaben beauftragen zu können. Zusätzliche pädagogische Angebote für Kinder im Freizeitbereich erfordern pädagogische Kenntnisse. Bildungsangebote wie Tierkommunikation erfordern einerseits Kenntnisse im Umgang mit Tieren, aber auch Kenntnisse der Wissensvermittlung. Diese Kenntnisse sind neben Reit- und Fahrkenntnissen auch für das Reitangebot zentral.

Die Untersuchung der beiden Ausprägungen Tourismus und Freizeit des Bereichs ländlicher Tourismus zeigt, dass grundsätzlich ein hohes Interesse an Weiterqualifikation besteht. Allerdings besteht relativ wenig Interesse an Weiterbildungen in den untersuchten Teilbereichen des Tourismus, sondern an übergreifenden Kompetenzen wie Betriebs- und Mitarbeiterführung. Auch wenn Zeitknappheit als Weiterbildungshindernis berücksichtigt werden muss, scheinen diese Bereiche für weitere Entwicklungen vielversprechend.

#### **4.4. Analyse existierender Bildungsangebote**

Die Grundlage der Angebotsrecherche bilden die Kompetenzen, die für die Ein- und Weiterführung der Diversifikation im Tourismusbereich zentral sind. Sie wurden im Rahmen der Interviewauswertung identifiziert und sind in

Tabelle 3 zusammengefasst. Sie bilden die Kriterien, um Bildungsangebote zu identifizieren, die den Kompetenzerwerb ermöglichen.

#### 4.4.1. Angebotsrecherche

Die Recherche wurde zwischen Mitte Februar und Ende April 2013 durchgeführt. Grundlage waren Weiterbildungsdatenbanken und Internetseiten von Bildungsanbietern. Die Suche wurde auf Angebote in Brandenburg, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt begrenzt. Es wurden Angebote öffentlicher und privater Träger in die Suche miteinbezogen. Suchkriterien bildeten die analysierten Kompetenzen (Tabelle 3).

**Tabelle 3: Kriterien der Angebotsanalyse**

Lerninhalte (abgeleitet aus den Interviewergebnissen)	<p>Gastronomische Kenntnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebensmittelzubereitung</li> <li>• Kenntnisse der Hygienevorschriften der in der Gastronomie</li> <li>• Kenntnisse des gastronomischen Services</li> </ul> <p>Betriebswirtschaftliche Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsführung</li> <li>• Mitarbeiterführung</li> <li>• Kenntnisse der Zielgruppe</li> <li>• Kundenorientierung</li> <li>• Presse und Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul> <p>Selbständigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung initiieren und umsetzen.</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Lernbereitschaft</li> <li>• Zeitmanagement</li> <li>• Organisationsfähigkeit</li> </ul> <p>Sozialkompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Konfliktmanagement</li> <li>• Teamfähigkeit/ Kooperationsbereitschaft</li> <li>• Fähigkeit zu delegieren</li> </ul>
Untersuchungsgebiet	Nordostdeutschland: Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt
Zielgruppe	Personen, die in der Landwirtschaft und im Tourismus im ländlichen Raum arbeiten
Weiterbildungsformate	Seminare, Workshops, Tagungen, (berufsbegleitendes) Studium
Träger	Öffentliche, freie oder privatwirtschaftliche Träger

Quelle: Eigene Darstellung.

Die im Rahmen der Recherche identifizierten Weiterbildungsformate umfassen Seminare, Workshops, Tagungen, berufsbegleitende Studiengänge, Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung und beruflich qualifizierende Weiterbildungen im Tourismusbereich, wenn diese sich im Umfang deutlich von einer beruflichen Ausbildung unterscheiden (wesentlich kürzer sind). Dabei wurden auch Vollzeitangebote aufgenommen, wenn die Ausbildungszeit weniger als ein Jahr beträgt. Die Informationen zu den identifizierten Bildungsträgern wurden in einer Tabelle zusammengeführt. Im Anschluss an die Suche wurden die Angebote verschlagwortet, um sie nach den Schwerpunkten der Lerninhalte sortieren zu können.

- Tourismus
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- Lebensmittelzubereitung
- Gastronomischer Service
- Presse und Öffentlichkeitsarbeit, Onlinemarketing
- Sozialkompetenzen
- Selbständigkeit

#### **4.4.2. Bildungsangebote in Nordostdeutschland**

Die Untersuchung der Angebote in Nordostdeutschland verdeutlicht, dass keine Qualifikationsangebote im Bereich des ländlichen Tourismus<sup>8</sup> vorliegen, die sich explizit an Landwirte richten. Nachfragen<sup>8</sup> bei Dachorganisationen wie pro agro, Brandenburg oder dem Verband Landurlaub M-V e.V., Mecklenburg-Vorpommern zeigen, dass auch keine Bildungsangebote in Planung sind. Die Bildungsträger im ländlichen Raum in Nordostdeutschlands, deren Angebote sich an Fachkräfte aus der Landwirtschaft richten, wie beispielsweise die Brandenburgische Landwirtschaftsakademie (BLAk) oder die Regionalstellen für Bildung im Agrarbereich (RBA), haben auch keine Angebote im Bereich Tourismus.

Die Recherche zeigt jedoch, dass die notwendigen Kompetenzen bei unterschiedlichen Anbietern erworben werden können, deren Angebote sich nicht primär an Landwirte richten. Diese sind meist in privater Trägerschaft. Insgesamt wurden 112 Weiterbildungsangebote in Nordostdeutschland identifiziert.

Weiterbildungen zum Erwerb der gastronomischen Kenntnisse (Lebensmittelzubereitung, Hygienevorschriften, Service, Bar, Küche) werden von verschiedenen Trägern angeboten. Die Kompetenzen können z.B. an privaten Fachschulen oder berufsbegleitend als Fernlehrgang erworben werden. Neben den gastronomischen Kenntnissen sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse zentral. Diese können im Rahmen von Weiterbildungen ganz unterschiedlicher Formate erworben werden. Die Industrie und Handelskammer (IHK) Cottbus beispielsweise bietet an, berufsbegleitend Kenntnisse in Betriebsorganisation, Personalführung und -entwicklung sowie Planungsmethoden zu erwerben. Zusätzlich gibt es Studiengänge im Bereich Tourismus z.B. der Bachelor Tourismusfachwirt,

---

<sup>8</sup> Nachfrage telefonisch am 2.4.2013.

der weitgehend betriebswirtschaftlich ausgerichtet ist, und in 8 Semestern an einer privaten Hochschule, berufsbegleitend studiert werden kann. Kenntnisse der Mitarbeiterführung können sowohl bei Anbietern aus dem Bereich Tourismus als auch im Rahmen von Weiterbildungen für landwirtschaftliche Führungskräfte erworben werden, z.B. bei der Brandenburgischen Landwirtschaftsakademie (BLAk). Kenntnisse der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und des Onlinemarketings können im Rahmen von Tagesseminaren oder zweitägigen Angeboten von Bildungsträgern aus dem Tourismusbereich erlernt werden. Zusätzlich gibt es eine große Zahl an Weiterbildungen die darauf abzielen, die Kundenorientierung im Tourismusbereich zu verbessern. Weiterbildungen im Bereich personaler Kompetenzen (Sozialkompetenzen und Selbständigkeit) können bei Anbietern erworben werden, deren Angebote für Führungskräfte aus der Landwirtschaft konzipiert sind wie z.B. der Brandenburger Landwirtschaftsakademie (BLAk). Zusätzlich gibt es auch die Möglichkeit, diese zentralen Kompetenzen auch bei Anbietern aus dem Tourismusbereich zu erwerben.

Die Preise der Weiterbildungen unterscheiden sich stark voneinander. Tagesangebote bzw. zweitägige Angebote liegen zwischen 150- 400€ (z.B. kostet ein zweitägiges Angebot „Presse und Öffentlichkeitsarbeit“ beim Deutschen Seminar für Tourismus 340€). Berufliche Weiterbildungen, die einen wesentlich größeren Umfang haben, können mehrere tausend Euro kosten. Die Studiengebühren des berufsbegleitenden achtsemestrigen Bachelorstudiengangs Tourismus & Eventmanagement B.A. der an einer privaten Hochschule in Berlin angeboten wird, kosten 280€ im Monat.

Allerdings müssen Kosten für Weiterbildungen nicht grundsätzlich privat getragen werden. Eine große Zahl der Angebote können, wenn die Fördervoraussetzungen stimmen, vom Arbeitsamt finanziert werden. Zudem können Bildungsgutscheine und Bildungsschecks<sup>9</sup> zu Weiterbildungszwecken eingesetzt werden, um die Angebote kostengünstiger zu bekommen.

Über die primäre Untersuchungsregion hinaus konnten Angebote identifiziert werden, die in dieser Form in Nordostdeutschland nicht existieren. Auswahlkriterium war, dass die Angebote sich speziell an Landwirte richten, die im Bereich ländlicher Tourismus diversifiziert haben oder sich in der Planungsphase befinden. Sie wurden auch aufgenommen. Zum Beispiel bietet das Bayerische Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten eine Reihe von Weiterbildungen an, wie einen Orientierungslehrgang im Bereich Einkommensalternativen, Grundlagenseminare für Anbieter von Ferien auf dem Bauernhof, Aufbaulehrgänge im Bereich Kommunikation, Servicequalität/Qualitätsmanagement oder Marketing für Anbieter von Urlaub auf dem Bauernhof. Ein Teil des Bildungsprogramm Landwirtschaft (BiLa) in Bayern ist speziell auf die Einkommensalternative Urlaub auf dem Bauernhof ausgerichtet. Regelmäßig gibt es moderierte Gruppen zum Erfahrungsaustausch, z.B. zur Konzept-

---

<sup>9</sup> Der Bildungsscheck wird z.B. in Brandenburg von der Landesregierung ausgegeben und kann zur Weiterbildung genutzt werden. Das Ministerium für Arbeit, um unabhängig vom Arbeitgeber das Wissen zu aktualisieren und zu erweitern. In anderen Bundesländern existieren ähnliche Angebote. Der Bildungsgutschein wird im Rahmen der Förderung der beruflichen Weiterbildung von den Agenturen für Arbeit bei Vorliegen der Förderungsvoraussetzungen ausgegeben. Zusammenfassung 2007.

entwicklung für den eigenen Betrieb oder zur regionalen Angebotsentwicklung (Bayerisches Staatsministerium für Ernährung 2013).

Die Analyse zeigt, dass in Nordostdeutschland eine große Zahl an Bildungsangeboten vorhanden ist, die von niedrigschwelligen Angeboten bis zu langfristigen Qualifizierungsmaßnahmen reichen. Insbesondere betriebswirtschaftliche Kenntnisse können im Rahmen von Seminaren von landwirtschaftlichen Bildungsträgern aber auch als berufsbegleitendes Bachelorstudium im Tourismusbereich erworben werden. Ebenso ist ein breites Angebot vorhanden, das es ermöglicht, Sozialkompetenzen zu erwerben. In Bezug auf die geographische Verteilung lässt sich feststellen, dass es eine deutliche Ballung der Angebote in Berlin gibt. Aus dieser Verteilung kann sich eine Chance für Weiterbildungsangebote im ländlichen Raum und für die speziellen Weiterbildungsbedarfe der ländlichen Bevölkerung ergeben.

#### **4.5. Zwischenfazit**

Der Agrartourismus hat in Deutschland eine große Bedeutung für die Landwirtschaft, da die Hälfte der Anbieter 25% ihres Gesamteinkommens durch den touristischen Betriebszweig erwirtschaften. Eine besondere Rolle hat dabei der Tagestourismus, insbesondere in der Nähe von Ballungsgebieten. Beispielsweise werden in Brandenburg pro Übernachtung etwa zehnmal so viele Tagestouristen gezählt (Project M GmbH 2011, S.19, 24, 105). Hofgastronomische Angebote sind regional sehr unterschiedlich verteilt und vernetzt. Während die Anbieter in einigen Regionen leicht über Internetportale zu finden sind, z.B. über die Seite [www.winzeradressen.de](http://www.winzeradressen.de), so zeigte die Internetrecherche, dass die Hofgastronomie in Nordostdeutschland nur wenig vernetzt ist und kein gemeinsames Internetportal betreibt.

Außerdem bieten landwirtschaftliche Betriebe zunehmend Freizeitaktivitäten an. Sie werden häufig als Ergänzung zur Beherbergung angeboten, um gegenüber konkurrierenden Angeboten ein Alleinstellungsmerkmal zu schaffen. Hinzu kommt, dass zusätzliche Freizeitangebote die Beherbergungsangebote für neue Zielgruppen attraktiv machen können und so ein neuer Kundenstamm hinzugewonnen wird. Selten sind Freizeitangebote die einzige Diversifizierungsstrategie (mit Ausnahme des Reitens), da sich mit Freizeitangeboten allein, wie z. B. dem Verleih von Fahrrädern oder Kanus, nur wenig zusätzliches Einkommen erwirtschaften lässt.

Die Gründe, sich für eine Diversifikationsstrategie zu entscheiden, können sehr unterschiedlich sein. Sie reichen vom ökonomischen Druck bis zum persönlichen Interesse. Die Umgebung eines Betriebes ist eine wichtige Rahmenbedingung für die erfolgreiche Umsetzung eines Vorhabens. Dabei ist für einen in Beherbergungsanbieter eine attraktive Region mit Freizeitmöglichkeiten von Bedeutung, während für ein tagestouristisches Angebot insbesondere die Erreichbarkeit zentral ist. Dementsprechend muss die Strategie an die vorhandenen Rahmenbedingungen angepasst werden.

Mit Hilfe von Interviews wurden Kompetenzen identifiziert, die für die Umsetzung einer innovativen Diversifikationsstrategie im Bereich ländlicher Tourismus notwendig sind. Die Ergebnisse bilden wiederum die Grundlage für eine Recherche vorhandener Bildungsangebote in Nordostdeutschland. Es handelt sich bei der Schaffung von touristischen Angeboten häufig um sehr kapitalintensive Diversifikationsvorhaben, daher sind die Landwirte oft

mals auf eine finanzielle Förderung durch Programme angewiesen. Für die Umsetzung des Vorhabens sind Kenntnisse bezüglich vorhandener Fördermöglichkeiten und Antragstellung notwendig. Außerdem wurden Fachkompetenzen (Wissen und Fertigkeiten) z.B. Lebensmittelzubereitung, Kenntnisse der Hygienevorschriften und des gastronomischen Services identifiziert sowie personale Kompetenzen (Sozialkompetenz, z. B.: Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Teamfähigkeit und Selbständigkeit, z.B. Veränderung initiieren und umsetzen, Flexibilität, Lernbereitschaft usw.), die für eine erfolgreiche Ein- und Weiterführung der Diversifikation zentral sind. Fachliche Kenntnisse aus anderen Berufen, wie zum Beispiel die des Kochs oder der Servicekraft sind für einen gastronomischen Betrieb wichtig.

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse gewinnen durch die Diversifikation an Bedeutung, da die Aufgaben komplexer werden. Neben der Fachkompetenz sind die personalen Kompetenzen wie selbstsicheres Auftreten, Durchsetzungsvermögen und die Bereitschaft, Veränderungen zu initiieren, wichtig. Im Umgang mit Mitarbeitern ist eine gute Kommunikationsfähigkeit und Konfliktlösungskompetenz notwendig. Konzeptionelles Denken und Transferfähigkeit sind zentral, da im Prozess der Arbeit immer wieder gelernt werden muss. Gerade bei kundenorientierten Angeboten und einem Freizeitprogramm für Kinder ist der Spaß am Umgang mit Menschen von hoher Bedeutung.

Ein weiteres zentrales Ergebnis der Untersuchung ist die hohe Weiterbildungsbereitschaft der Befragten. Allerdings wurde im Beherbergungsbereich keine Notwendigkeit zur Weiterbildung gesehen, auch wenn die Interviewten in Bezug auf andere Themen eine hohe Weiterbildungsbereitschaft zeigten. Sie bilden sich aktiv informell weiter und nutzen Weiterbildungsangebote, wobei sie auf die Qualität der Angebote großen Wert legen. Auch bei den Mitarbeitern sei, im Vergleich zu der Nachwendezeit, eine hohe Weiterbildungsbereitschaft vorhanden. Weiterbildungen zum Erwerb von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und zur Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse wurden als wichtig angesehen. Für die Mitarbeiter auf den Betrieben sahen sie einen Weiterbildungsbedarf insbesondere in fachübergreifender, personaler Kompetenz. Wissenschaftliche Weiterbildungen gegenüber zeigten sie sich sehr interessiert. Aus der vorhandenen Weiterbildungsbereitschaft sowohl auf Betriebsleiterenebene als auch Mitarbeiterenebene kann sich eine Chance für Bildungsanbieter ergeben, um qualitativ hochwertige Angebote für Arbeitskräfte aus der Landwirtschaft anzubieten.

Die aufbauend auf der Kompetenzanalyse durchgeführte Angebotsanalyse zeigt, dass in Nordostdeutschland keine Weiterbildungen im Bereich Tourismus angeboten werden, die sich explizit an Landwirte richten. Allerdings zeigt die weiterführende Analyse, dass in anderen Bundesländern, wie z.B. in Bayern, derartige Angebote existieren. Sie richten sich sowohl an Einsteiger in den ländlichen Tourismus, als auch an Landwirte, die bereits diversifiziert haben. Die Angebotssituation zeigt, dass auch eine Nachfrage nach derartigen Angeboten in den Bundesländern vorhanden sein muss, da die Angebote sonst nicht existieren würden. Hinzu kommt, dass in den verschiedenen Bundesländern der ländliche Tourismus unterschiedlich stark gefördert wird.

Die identifizierten Kompetenzen können im Rahmen von unterschiedlichen Weiterbildungen erworben werden. Kompetenzen, die für den ländlichen Tourismus zentral sind, können bei Bildungsanbietern aus dem Tourismusbereich erworben werden. Meist sind diese Anbieter private Bildungsträger und die Weiterbildungen finden in

Berlin statt. Die geographische Lage kann, insbesondere für Menschen aus dem ländlichen Raum Nordostdeutschlands, ein Weiterbildungshemmnis darstellen. Für Anbieter hingegen kann sich eine Chance ergeben, um derartige Angebote im ländlichen Raum erfolgreich einzuführen.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Angebote relativ hochpreisig sind. Vor diesem Hintergrund sollten zukünftige Bildungsanbieter berücksichtigen, dass sich ein kostengünstiges Angebot positiv auf die Nachfrage auswirken könnte. Zudem können Fördermöglichkeiten wie der Bildungsscheck bereits in der Planungsphase eingeplant werden. An öffentlichen Hochschulen angesiedelte, wissenschaftliche Weiterbildungen existieren im untersuchten Bereich bisher nicht. Hieraus kann sich eine Chance für Hochschulen ergeben, wenn sie sich öffnen und ein Angebot für Landwirte schaffen.

## 5. Expertenworkshop Agrartourismus

Ergänzend zu den Einzelfallstudien wurde ein Workshop mit Experten aus dem Untersuchungsfeld Agrartourismus durchgeführt. Ziel des Workshops war, Kompetenzbedarfe für die Umsetzung agrartouristischer Angebote aus Sicht von Experten zu erheben. Zur Teilnahme wurden Personen eingeladen, die sich durch ihr umfangreiches theoretisches und praktisches Wissen in dem Bereich des ländlichen Tourismus auszeichnen. Da für dieses Untersuchungsfeld Regionalkenntnisse besonders wichtig sind, wurden ausschließlich Experten aus der Region angesprochen. Insgesamt nahmen sieben Personen an dem Workshop teil, der im Oktober 2013 an der HNEE in Eberswalde stattfand.

### 5.1. Methodisches Vorgehen

Der Workshop wurde nach dem in Kapitel 2.3. dargestellten methodischen Vorgehen durchgeführt. Demnach wurden die Teilnehmer mit Hilfe der Stakeholderanalyse und gemäß der im Vorfeld festgelegten Kriterien (Kapitel 2.3.1) identifiziert.

Ausgangspunkt des Expertenworkshops war die Einführung einer Begriffsdefinition zur Schaffung einer einheitlichen Arbeitsgrundlage. Dabei wurde der Begriff Agrartourismus wie folgt definiert:

- Agrartourismus stellt einen der Teilbereiche des ländlichen Tourismus dar und beinhaltet touristische Angebote auf aktiven landwirtschaftlichen Voll- und Nebenerwerbsbetrieben (auch Obstbaubetriebe, Reiterhöfe und Weinbaubetriebe). Er umfasst: **Beherbergungsangebote** (Gästezimmer, Ferienhäuser, Ferienwohnungen, Gruppenunterkünfte), **Freizeitangebote** (Reiten, Fahrrad- und Kanuverleih, Führungen, Mitarbeit auf dem Betrieb, Spielangebote für Kinder) und **Tagestouristische Angebote** (Hofcafés und Hofrestaurants). Nicht berücksichtigt werden Lernangebote für Kinder, Jugendliche und Schulklassen, hinter denen ein pädagogisches Konzept steht.

Von den Experten wurde eine Ergänzung der Definition angeregt. Eine Unterscheidung zwischen gewerblichen und nichtgewerblichen agrartouristischen Angeboten wurde vorgenommen, da sie sich nicht nur in der Größe (Beherbergungsanbieter mit über 10 Betten sind gewerblich), sondern auch in Bezug auf die rechtlichen Vorschriften unterscheiden. Die Unterscheidung ist insbesondere für Landwirte bedeutsam, da diese häufig weniger als 10 Betten anbieten.

In der anschließenden Gruppenarbeit wurden Kompetenzen, die für die Umsetzung agrartouristischer Angebote als notwendig erachtet wurden, abgefragt. In Anlehnung an den Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) wurden die identifizierten Kompetenzen nachfolgend als Spezifikation der Fachkompetenz in Wissen und Fertigkeiten und in Selbständigkeit und Sozialkompetenz als Elemente der Personalen Kompetenz unterteilt dargestellt. Abschließend erfolgte eine Diskussion von Kompetenzen, die im Rahmen der drei Einzelfallstudien identifiziert wurden und über das im Workshop Erarbeitete hinausgingen. Diese zusätzlichen Ergebnisse wurden von der Expertengruppe validiert.

## 5.2. Ergebnisdarstellung

Das folgende Foto dokumentiert die Ergebnisse des Expertenworkshops. Zur Erhöhung der Lesbarkeit sind die fotografierten Ergebnisse zusätzlich in der **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** dargestellt.

Abbildung 1: Ergebnisse des Expertenworkshops



Quelle: Eigene Darstellung.

Die im Workshop identifizierten Kompetenzen werden nachfolgend nach Fachkompetenz und Personaler Kompetenz differenziert dargestellt.

**Tabelle 4: Ergebnisse des Expertenworkshops**

<p><b>Fachkompetenz:</b></p> <p><b>Was wissen und können diese Personen?</b></p>
<p><b>BWL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalkulationen/ BWL</li> <li>• BWL-Grundlagen</li> <li>• Kaufmännische Kenntnisse</li> </ul>
<p><b>Fördermöglichkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionen (Wer, Wo, Was?)</li> <li>• Möglichkeiten/ Infos zu Fördermaßnahmen</li> </ul>
<p><b>Hygiene und Qualität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hygienestandards müssen im gesamten Angebot eingehalten werden.</li> <li>• Qualitätsbewusstsein</li> </ul>
<p><b>Rechtliche Voraussetzungen/ Bedingungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeine Kenntnisse rechtlicher Grundlagen und Rahmenbedingungen</li> <li>• Kenntnisse zu Steuer- und Versicherungsrecht</li> </ul>
<p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktqualität</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Marketing</li> <li>• USP</li> <li>• Bad/ Good Practice</li> <li>• Affinität für neue/ soziale Medien</li> <li>• Grundlagen Marketing</li> <li>• Tourist. Marketingkenntnisse</li> </ul>
<p><b>Grundlagen Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenkenntnisse/ Perspektive einnehmen</li> <li>• Verständnis für Bedürfnisstruktur der Großstädter (Ausschlafen/ Lärmbelästigung)</li> <li>• Kenntnisse der touristischen Highlights in der Region</li> <li>• Marktverständnis der wichtigsten Akteure</li> <li>• Regionale Akteure/ touristisches regionales Fachwissen</li> <li>• Markenkenntnisse Standortanalyse</li> </ul> <p>Netzwerker</p>

<p><b>Personale Kompetenz:</b></p> <p><b>Was zeichnet diese Person aus?</b></p>
<p><b>Eigener Betrieb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Authentizität</li> <li>• Regionalität</li> <li>• Einrichtung der Wohnungen</li> <li>• „Nischenwissen“</li> <li>• Bezug zur Landwirtschaft</li> <li>• Erlebbar Landwirtschaft</li> </ul>
<p><b>Dienstleistungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstleistungsbereitschaft</li> <li>• Dienstleistungsangebote</li> <li>• Konfliktmanagement mit Gästen</li> </ul>
<p><b>Service</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicequalität</li> <li>• Servicegedanke</li> </ul>
<p><b>Agrarfremde Mitarbeiter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterführung</li> <li>• Personalführung</li> </ul>
<p><b>Personale Voraussetzungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinderfreundlichkeit</li> <li>• Erfahrungen mit agrartouristischen Angeboten</li> <li>• Soft skills</li> <li>• Fähigkeit, auf Augenhöhe mit Gästen und Mitarbeitern zu sprechen</li> <li>• Fähigkeit, neue Angebote einzuführen</li> <li>• Soziale Kompetenz</li> <li>• Stressresistenz</li> <li>• Authentizität</li> <li>• Lernfähigkeit</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

## 6. Gesamtdarstellung der Kompetenzbedarfe

Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse der Fallstudien und des Expertenworkshops zusammen. Sie zeigt Kompetenzen, die Personen benötigen, um die Diversifikation Agrartourismus umzusetzen.

**Tabelle 5: Fachkompetenz**

Fachkompetenz		Erläuterungen
<b>Wissen (über)</b>	<b>Fertigkeiten</b>	„Fachkompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, Aufgaben- und Problemstellungen eigenständig, fachlich angemessen, methodengeleitet zu bearbeiten und das Ergebnis zu beurteilen.“ (Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen 2011).
<b>Hygiene und Qualität:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hygienestandards</li> <li>Qualitätsstandards/ Zertifizierungen</li> </ul>	<b>Hygiene und Qualität:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Einhaltung der Hygienestandards z.B. Kühlketten</li> <li>Einhaltung der Qualitätsstandards und gleichbleibender Qualität</li> <li>Touristische Angebote zertifizieren lassen.</li> </ul>	Personen, die im Agrartourismus tätig sind, verfügen über Kenntnisse der Hygienestandards und können diese im gesamten touristischen Angebot (saubere Zimmer, kochen nach Hygienestandards usw.) umsetzen.  Sie stellen Lebensmittel in immer gleichbleibend hoher Qualität her und verbessern, ggf. die Qualität. Sie kennen die Möglichkeiten der Zertifizierung von Ferienwohnungen oder gastronomischer Angeboten und können diese umsetzen.
<b>Betriebswirtschaft:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Betriebswirtschaftliche Grundlagen</li> <li>Unternehmensgründung/ Unternehmensführung</li> <li>Kaufmännische Zusammenhänge</li> <li>Preiskalkulationen</li> <li>Diversifizierungen und Zielgruppen</li> </ul>	<b>Betriebswirtschaft:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaftlichkeitsrechnungen erstellen</li> <li>Umgebung des Betriebes analysieren</li> <li>Preiskalkulationen durchführen</li> <li>Businessplan erstellen/ Unternehmen gründen</li> </ul>	Personen, die im Bereich des Agrartourismus tätig sind, verfügen über betriebswirtschaftliche Grundlagen und können diese eigenständig anwenden. Verschiedene Möglichkeiten der landwirtschaftlichen Diversifizierungen sind ihnen bekannt und sie kennen die Umgebung des Betriebes, so dass sie eine passende Strategie auswählen können. Sie wissen, wie sie ein Unternehmen gründen und diese führen.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrieb führen und zusätzliches Personal managen</li> <li>• Veränderungen auf dem eigenen Betrieb gestalten.</li> </ul>	<p>Sie haben tiefgreifende kaufmännische Kenntnisse und können Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Preiskalkulationen durchführen sowie einen Businessplan erstellen. Außerdem können Sie selbständig Personal anleiten.</p> <p>Sie sind in der Lage betriebliche Veränderungsprozesse zu gestalten und so den eigenen Betrieb umzustrukturieren.</p>
<p><b>Rechtliche Grundlagen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtliche Rahmenbedingungen/ Rechtliche Grundlagen</li> <li>• Förderrichtlinien</li> <li>• Steuerrecht</li> <li>• Versicherungsrecht Baurecht/ Baugenehmigungen</li> <li>• Mietrecht für Ferienwohnungen</li> </ul>	<p><b>Rechtliche Grundlagen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtliche Rahmenbedingungen und Förderrichtlinien einhalten</li> <li>• Rechtliche Grundlagen kennen und umsetzen</li> <li>• Steuerlich günstige Betriebsform auswählen</li> <li>• Steuererklärungen machen.</li> <li>• Günstige Versicherung auswählen und Versicherungsschutz der Gäste und Mitarbeiter gewährleisten</li> <li>• Baugenehmigungen beantragen, Baurechtliche Vorgaben einhalten</li> <li>• Verträge mit Feriengästen abschließen</li> </ul>	<p>Personen, die im Bereich Agrartourismus tätig sind, verfügen über grundlegende Rechtskenntnisse aus dem Bereich Tourismus. In der Planungsphase sind sie in der Lage, Baugenehmigungen zu beantragen, baurechtliche Vorgaben einzuhalten oder die Einhaltung zu steuern.</p> <p>Sie haben Kenntnisse bezüglich der rechtlichen Rahmenbedingungen und der Förderrichtlinien sowie der steuerlichen und versicherungsrechtlichen Vorgaben und können diese umsetzen. Sie sind in der Lage, die steuerlich günstigste Betriebsform auszuwählen.</p> <p>Personen, die Ferienwohnungen vermieten, verfügen über Kenntnisse des Mietrechts und sind in der Lage, Verträge mit Gästen abzuschließen.</p>
<p><b>Grundlagen Markt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Touristischer Markt u. der relevanten Akteure</li> <li>• Touristisches regionales Fachwissen</li> </ul>	<p><b>Grundlagen Markt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standort des eigenen Betriebes analysieren und Angebote entsprechend konzipieren.</li> <li>• Markt analysieren, Akteure identifizieren und marktförmige Angebote mit Hilfe des touristischen Fachwissens gestalten.</li> </ul>	<p>Personen, die im Agrartourismus tätig sind, verfügen über ein touristisches Marktverständnis und kennen die relevanten Akteure. Sie sind in der Lage, den Standort des eigenen Betriebes zu analysieren. Sie können das touristische Fachwissen einsetzen, um Angebote zu gestalten. Die touristischen Highlights in der Region sind ihnen bekannt. Ihr regionales Fachwissen können sie auch an Gäste weitergeben.</p>

<p><b>Marketing:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alleinstellungsmerkmal des Betriebs</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Online-Marketing und IT-Kenntnisse</li> <li>• Affinität für neue/ soziale Medien</li> </ul>	<p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internetkenntnisse /Webauftritt und neue/ soziale für die Öffentlichkeitsarbeit nutzen.</li> <li>• Onlinebuchungssysteme nutzen</li> <li>• Kontakte zur regionalen Presse aufrechterhalten, aktiv die Aktivitäten des Betriebes bewerben.</li> </ul>	<p>Personen, die im Agrartourismus tätig sind, können das Alleinstellungsmerkmal des Betriebes identifizieren. Sie kennen die Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit und nutzen diese. Zusätzlich haben sie eine Affinität für neue/ soziale Medien und nutzen das passende Medium zum zielgruppengerechten Marketing, um das Angebot bekannt zu machen.</p> <p>Außerdem haben sie Kenntnisse aus dem Bereich Online-Markting und IT. Sie können professionell den Webauftritt und das Onlinebuchungssysteme des Betriebes nutzen.</p>
<p><b>Fördermöglichkeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen zu günstigen Fördermaßnahmen</li> <li>• Landwirtschaftlicher Beratungsmöglichkeiten</li> </ul>	<p><b>Fördermöglichkeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen zu Fördermaßnahmen für Anträge nutzen</li> <li>• Landwirtschaftliche Beratungsmöglichkeiten nutzen</li> </ul>	<p>Personen, die im Agrartourismus tätig sind, verfügen über Kenntnisse, wo sie Hilfe bekommen, um Investitionen zu planen und Fördermittel zu beantragen. Sie kennen die wichtigsten landwirtschaftlichen Beratungsmöglichkeiten und nutzen diese im Bedarfsfall.</p>
<p><b>Gastronomische Kenntnisse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebensmittelverarbeitung</li> <li>• Lebensmittelzubereitung</li> <li>• Gastronomischer Services</li> </ul>	<p><b>Gastronomische Kenntnisse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzeugung hochwertiger hofeigener Produkte</li> <li>• Zubereiten und Anrichten der Speisen</li> <li>• Einen guten gastronomischen Service anbieten</li> </ul>	<p>Personen, die hofgastronomische Angebote umsetzen, verfügen über Kenntnisse der Lebensmittelverarbeitung und können hofeigene Produkte, wie z.B. Käse herstellen, um diesen im Hofcafé anzubieten oder weiterzuverarbeiten.</p> <p>Außerdem können sie hochwertige Lebensmittel zubereiten und anzurichten, um diese Gästen zu servieren. Sie können ihren Qualitätsstandard halten und gegebenenfalls verbessern. Zusätzlich verfügen sie über gute Servicekenntnisse und können den Kunden einen hochwertigen gastronomischen Service bieten.</p>

<p><b>Kenntnisse Beherbergungsangebote:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökologische Bauweise</li> <li>• Baulicher Vorschriften</li> <li>• Zielgruppengerechte Einrichtung der Unterkünfte</li> </ul>	<p><b>Kenntnisse Beherbergungsangebote:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Ideen zur Bauweise einbringen oder umsetzen</li> <li>• Bauliche Vorschriften einhalten und kontrollieren</li> <li>• Unterkünfte zielgruppengerecht einrichten</li> </ul>	<p>Personen, die Beherbergungsangebote umsetzen, verfügen über bauliche Kenntnisse, so dass sie beim Umbau alter Gebäude in Ferienwohnungen eigene Ideen umsetzen und die Umbauarbeiten kontrollieren und anleiten können.</p> <p>Hinzu kommen Spezialkenntnisse z.B. der ökologischen Bauweise, um Ideen zu entwickeln, umweltfreundlich zu bauen. Außerdem sind die in der Lage, die Wohnungen nach dem Geschmack der Zielgruppe einzurichten.</p>
<p><b>Kenntnisse Freizeitangebote:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familienfreundlicher Angebote</li> <li>• Sportangebote z.B. Reiten</li> </ul>	<p><b>Kenntnisse Freizeitangebote:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideen für familienfreundliche Angebote entwickeln und umsetzen.</li> <li>• Ideen für zusätzliche Angebote umsetzen und anleiten.</li> </ul>	<p>Personen, die zusätzliche Freizeitangebote anbieten, verfügen über Kenntnisse, wie diese gestaltet werden können.</p>
<p><b>Pädagogische Kenntnisse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pädagogische/ didaktische Grundkenntnisse</li> </ul>	<p><b>Pädagogische Kenntnisse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Landwirtschaftliches Wissen didaktisch aufarbeiten und an Gäste vermitteln.</li> <li>• „Nischenwissen“ zu Anbau, Tieren u. Natur an die Besucher vermitteln</li> </ul>	<p>Sie haben pädagogische und didaktische Grundkenntnisse und sind in der Lage, die Freizeitangebote anzuleiten. Außerdem können sie ihr landwirtschaftliches Nischenwissen zielgruppengerecht an Gäste vermitteln.</p>

**Tabelle 6: Personale Kompetenzen**

Personale Kompetenzen		Erläuterungen
<p><b>Selbständigkeit</b></p>	<p><b>Sozialkompetenz</b></p>	<p>„Personale Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und das eigene Leben eigenständig und verantwortlich im jeweiligen sozialen, kulturellen bzw. beruflichen Kontext zu gestalten.“ (Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen 2011).</p> <p><b>Selbständigkeit</b> fasst die Fähigkeiten zusammen, eigenverantwortlich zu handeln, sein Handeln zu reflektieren und sich weiterzuentwickeln.</p> <p><b>Sozialkompetenz</b> fasst die Fähigkeiten zusammen, die es ermöglichen, mit anderen Menschen zu interagieren.</p>
<p><b>Reflexives Lernen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernbereitschaft</li> <li>• Fähigkeit, sich selbständig neue Kenntnisse anzueignen.</li> </ul> <p><b>Innovationsfähigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse an betrieblichen Veränderungen</li> <li>• Innovativ Veränderung initiieren und umsetzen</li> <li>• Kreativität</li> </ul> <p><b>Mitarbeiterführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeit zu delegieren</li> <li>• Problemlösungskompetenz</li> <li>• Konfliktlösungskompetenz</li> <li>• Rationalität</li> </ul>	<p><b>Mitarbeiterführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamfähigkeit</li> <li>• Konfliktfähigkeit, Konfliktmanagement</li> <li>• Kritikfähigkeit</li> </ul> <p><b>Kooperationsfähigkeit :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakt-/Kooperationsbereitschaft/-fähigkeit</li> <li>• Netzwerkaktivitäten</li> </ul> <p><b>Kommunikationsfähigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rhetorik, gute Verhandlungsfähigkeit</li> <li>• Gute Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Dienstleistungsbereitschaft</li> </ul>	<p><b>Selbständigkeit</b></p> <p>Personen, die erfolgreich im Agrartourismus tätig sind, sind lernbereit und in der Lage, sich neue Kenntnisse im Arbeitsprozess anzueignen.</p> <p>Sie sind an Veränderungen auf dem Betrieb interessiert, initiieren diese und setzen sie um. Hinzu kommt, dass diese Personen kreativ sind und innovative Ideen haben, um die neuen Angebote umzusetzen und attraktive Angebote schaffen, die sich von der Konkurrenz abheben.</p> <p>Sie haben die Fähigkeit, Arbeit an Mitarbeiter zu delegieren, um sich besser auf bestimmte Tätigkeiten konzentrieren können. Sie können beurteilen, welche Tätigkeiten sie an andere abgeben und welche sie selbst erledigen müssen.</p> <p>Sie verfügen über eine hohe Problemlösungskompetenz und bleiben in schwierigen Situationen rational. Sie können Konflikte mit und zwischen Mitarbeitern bearbeiten und lösen.</p>

<p><b>Selbstmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektive Arbeitsweise</li> <li>• Fähigkeit, gleichzeitig in verschiedenen Arbeitsbereichen tätig zu sein.</li> <li>• Fähigkeit zum Multitasking</li> <li>• Zeitmanagement</li> <li>• Stressresistenz</li> </ul>	<p><b>Empathie-/ Begeisterungsfähigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathie gegenüber Kunden/ Kundenperspektive einnehmen</li> <li>• Spaß am Umgang mit Kindern</li> <li>• Interesse an sozialen Kontakten</li> <li>• Begeisterungsfähigkeit</li> </ul>	<p>Außerdem verfügen sie über ein hohes Maß an Selbstmanagement. Sie arbeiten effektiv und sind in der Lage mehrere Tätigkeiten gleichzeitig auszuführen. Hierzu gehört auch die Fähigkeit sich die Zeit gut einzuteilen und einen stressigen Arbeitsalltag gut bewältigen zu können.</p> <p><b>Sozialkompetenz</b></p> <p>Personen, die im Agrartourismus erfolgreich sind, können Personal führen. Dazu gehört, dass diese Personen Teams anleiten sowie Arbeiten an Mitarbeiter delegieren können. Sie sind konfliktfähig und verfügen über ein gutes Konfliktmanagement. Sie können Kritik von Mitarbeitern und Gästen annehmen und Verbesserungsvorschläge umsetzen.</p> <p>Sie bauen Netzwerke mit Tourismusorganisationen (z.B. Destinationsmanagern, Verbänden usw.) und zu anderen Anbietern sowie zur Gastronomie vor Ort auf. Sie sind kooperationsbereit und arbeiten oftmals auch gerne mit anderen Anbietern zusammen.</p> <p>Im Umgang mit Behörden aber auch Kunden sind sie rhetorisch versiert und können geschickt verhandeln. Neben der guten Rhetorik verfügen sie über eine gute Kommunikationsfähigkeit.</p> <p>Zusätzlich haben diese Personen eine hohe Dienstleistungsbereitschaft. Für sie steht die Zufriedenheit der Kunden im Vordergrund.</p> <p>Außerdem sind sie empathisch und in der Lage die Kundenperspektive einzunehmen, dazu gehört z. B. Verständnis für die Bedürfnisstruktur der Gäste (z.B. Ausschlafen und Lärmempfindsamkeit) zu haben. Erfolgreiche Anbieter agrartouristischer Dienstleistungen sind menschenfreundlich und haben Spaß am Umgang mit Kindern. Sie sind begeisterungsfähig und können Kunden mit ihrer Begeisterungsfähigkeit anstecken.</p>
--	---	---

Quelle: Eigene Darstellungen

## 7. Zusammenfassung

In dem vorliegenden Arbeitspapier wurde die landwirtschaftliche Diversifizierung Agrartourismus betrachtet. Ziel der Untersuchung war die Identifikation von Kompetenzen, die für die Umsetzung der Diversifizierungsstrategie notwendig sind. Dafür wurde zunächst eine Literaturanalyse durchgeführt, um die unterschiedlichen Ausprägungsformen des Tourismus im ländlichen Raum zu definieren und ihre Bedeutung insbesondere in Nordostdeutschland zu beschreiben. Anschließend erfolgte die Kompetenzerhebung in zwei Schritten. Die Kombination aus Einzelfallstudien (Interviews mit Praktikern) und Expertenworkshop ermöglichte einen multiperspektivischen Blick; durch die letztliche Zusammenführung der Ergebnisse konnte ein Kompetenzset erstellt werden, über das zu verfügen für Personen im Kontext der Diversifizierung Agrartourismus sinnvoll ist.

Die Gesamtdarstellung zeigt, dass insbesondere betriebswirtschaftliche Kenntnisse, z. B. Unternehmensführung zentral sind, ebenso wie betriebswirtschaftliche Kalkulationen und die Erstellung von Businessplänen. Außerdem sollten sich Landwirte, die eine Diversifizierung umsetzen, im Steuerrecht auskennen. Falls es aus steuerrechtlichen Gründen notwendig ist, müssen sie einen zusätzlichen Betrieb gründen und benötigen Kenntnisse der Unternehmensgründung. Neben diesen Kompetenzen müssen Personen, die Diversifizierungen umsetzen, in der Lage sein, eigenständig zu handeln, sich selbständig neue Kenntnisse anzueignen und in verschiedenen Arbeitsbereichen gleichzeitig tätig zu sein sowie ihre Arbeit zu reflektieren und aus den eigenen Fehlern zu lernen.

Hinzu kommt eine hohe Servicebereitschaft, die unerlässlich für die Kundenzufriedenheit ist. Die Zusammenführung der Ergebnisse zeigte außerdem, dass für die Umsetzung agrartouristischer Angebote weitreichende gastronomische Kenntnisse (z.B. Servicekenntnisse, Kenntnisse der Lebensmittelzubereitung usw.) wichtig sind, ebenso der Spaß am Umgang mit Menschen. Hinzu kommt, dass die zielgruppengerechte Einrichtung der Unterkünfte für eine erfolgreiche Vermietung ausschlaggebend ist. Hierfür müssen spezifische Kompetenzen (z.B. Kreativität) vorhanden sein. Auch Kenntnisse des Online-Marketings und Online-Buchungssystemen gehören mittlerweile zu dem notwendigen Kompetenzset. Zusätzlich wurden Kompetenzen identifiziert, die insbesondere in der Planungsphase benötigt werden. Dazu gehören Bau- und Spezialkenntnisse, wenn z.B. ökologische Baukonzepte realisiert werden sollen.

Die Kompetenzerhebung zeigt, dass neben den Fachkompetenzen insbesondere personale Kompetenzen für die Umsetzung agrartouristischer Angebote zentral sind. Besonders wichtig sind das Interesse an betrieblichen Veränderungsprozessen und die Flexibilität, diese zu verwirklichen. Außerdem brauchen Personen, die auf ihrem Betrieb mit der landwirtschaftlichen Diversifizierung tiefgreifende Veränderungen durchführen, ein hohes Maß an Lernbereitschaft. Werden agrartouristische Angebote durchgeführt und zusätzliches Personal eingestellt, gewinnt auch die Fähigkeit, Teams anzuleiten, an Bedeutung. Einerseits müssen Landwirte in der Lage sein, im Team zu arbeiten, andererseits müssen sie die Teammitglieder auch anleiten können. Hier ist es wichtig, Arbeiten delegieren zu können, gerade wenn die Tätigkeiten komplexer werden. Auch werden z.B. Kommunikationsfähigkeit oder Konfliktlösungskompetenz benötigt. Einerseits im Umgang mit Personal, andererseits im Umgang mit Gästen. Auch im Umgang mit Behörden sind diese beiden Kompetenzen unerlässlich. Verallgemeinert lässt sich mit Blick

auf die Diversifizierung feststellen, dass insbesondere die Kommunikationsfähigkeit und die Kommunikationskompetenz bei steigendem Kontakt mit Menschen an Bedeutung gewinnen.

Personen, die auf Betrieben mit agrartouristischen Angeboten tätig sind, verfügen häufig über eine landwirtschaftliche Fachausbildung. Das kann sowohl eine berufliche Ausbildung zum Landwirt, als auch ein agrarwissenschaftliches Studium sein. Die Umsetzung der untersuchten Diversifizierung erforderte teilweise Kompetenzen, die in der regulären Ausbildung nicht vermittelt wurden. Um diese notwendigen Kompetenzen zu erwerben, bildeten sich Personen, die in diesem Bereich tätig sind, weiter. Sie besuchten Weiterbildungen oder eigneten sich die notwendigen Kompetenzen selbständig an. Insbesondere das „informelle“ Aneignen von Kompetenzen, wie z. B. durch persönliche Netzwerke oder der Besuch von touristischen Angeboten, um daraus zu lernen hat dabei eine besondere Bedeutung. Kompetenzen, die nicht durch Weiterbildungen oder informell erworben wurden, ersetzen die Landwirte oftmals durch die Anstellung einer zusätzlichen Arbeitskraft.

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass sich das weite Spektrum der identifizierten Kompetenzen anbietet, um es in ein neuartiges, zielgruppengerechtes Bildungsangebot zu überführen, das individuelle, bedürfnisgerechte Wahlmöglichkeiten bietet. Auch könnte dieses Bildungsangebot die Möglichkeit der Schwerpunktsetzung bieten, so dass Lernende durch beispielsweise ein Wahlmodul, sich ganz gezielt auf die Umsetzung der einen oder anderen Ausprägung vor bereiten können, z.B. durch die Wahlmöglichkeit Beherbergung oder Gastronomie. Erste Ideen zur Gestaltung eines solchen Bildungsangebotes z.B. Dauer, Abschluss, Form und Inhalt konnte bereits im Rahmen von Expertengesprächen gesammelt werden.

## Literaturverzeichnis

- Altländer Kirschenwoche 2013 (2013). Online verfügbar unter <http://www.tourismus-altesland.de/altlaender-kirschenwoche> (11.06.2013).
- Andreas Hermes Akademie (AHA) (2008): Weiterbildungsnachfrage und Weiterbildungsverhalten von Landwirten. Eine Marktforschungsstudie der Andreas Hermes Akademie und der CMA. Bonn.
- Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (2013): Urlaub auf dem Bauernhof anbieten. Urlaub auf dem Bauernhof - Erfolg durch kompetente Beratung und Qualifikation. Online verfügbar unter <http://www.stmelf.bayern.de/landwirtschaft/erwerbskombination/004033/index.php> (24.04.2013).
- Bundesarbeitsgemeinschaft für Urlaub auf dem Bauernhof und Landtourismus in Deutschland e.V. (BAG) (2009): Saisonumfrage 2008/09. Bundesweite Umfrage bei Gastgebern von Urlaub auf dem Bauernhof und Urlaub auf dem Lande zum touristischen Angebot und zur Urlaubssaison 2008/09. Berlin. Online verfügbar unter [http://www.landsichten.de/filer/19248/2011/6/3/BAG-Saisonumfrage\\_2009.pdf](http://www.landsichten.de/filer/19248/2011/6/3/BAG-Saisonumfrage_2009.pdf) (11.07.2012).
- Deutsche Landwirtschaftsgesellschaft (DLG) (2013): DLG-Gütezeichen Landurlaub DLG-Gütezeichen "Urlaub auf dem Bauernhof", "Urlaub auf dem Winzerhof" und "Landurlaub". Online verfügbar unter <http://www.dlg.org/urlaubaufdembauernhof.html> (02.04.2013).
- Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. verabschiedet vom Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AK DQR) am 22. März 2011 (2011), zuletzt aktualisiert am 16.09.2011 (25.11.2013).
- Deutscher Tourismusverband e.V. (DTV) (2008): Tourismus, Umwelt und nachhaltige Entwicklung in Deutschland. Positionspapier. Bonn. Online verfügbar unter [http://www.deuschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/PDFs/Positionspapier\\_Tourismus\\_Umwelt\\_Nachhaltige\\_Entwicklung.pdf](http://www.deuschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/PDFs/Positionspapier_Tourismus_Umwelt_Nachhaltige_Entwicklung.pdf) (26.07.2012).
- Deutscher Tourismusverband e.V. (DTV) (2013): Qualitätsinitiative für landtouristische Angebote. Online verfügbar unter <http://www.deuschertourismusverband.de/klassifizierung/qualitaetsinitiativen/landtourismus/bag-bauernhof-und-landurlaub.html> (02.04.2013).
- dwif-Consulting GmbH (2010): Sparkassen-Tourismusbarometer. Jahresbericht 2010. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.osv-online.de/fileadmin/osv/dateien/tourismus/Sparkassen-Tourismusbarometer%202010.pdf> (21.06.2012).
- Europäisches Tourismus Institut (2008): Expertise „Urlaub auf dem Bauernhof / Lande“. Endbericht. Trier. Online verfügbar unter [http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Landwirtschaft/LaendlicheRaume/Expertise-UrlaubBauernhof.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Landwirtschaft/LaendlicheRaume/Expertise-UrlaubBauernhof.pdf?__blob=publicationFile) (21.06.2012).
- European Commission (2000): Towards quality rural tourism. Integrated Quality Management (IQM) for rural destinations. Brüssel. Online verfügbar unter [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/towards\\_quality\\_tourism\\_rural\\_urban\\_coastal/iqm\\_rural\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/towards_quality_tourism_rural_urban_coastal/iqm_rural_en.pdf) (19.09.2012).
- Freyer, W. (2007): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. 5. Aufl. München u.a: Oldenbourg.
- Gattung, H.J.: Ferien auf dem Winzerhof. Adressportal im Internet. Online verfügbar unter <http://www.ferien-auf-dem-winzerhof.de/> (02.04.2012).
- Hubenthal, C. (2012): Einfach mal anfangen...! Resilienz am Beispiel einer zukunftsfähigen Landwirtschaft. München: Oekom.
- Hübner, S. (1998): Schulbauernhöfe als Mittel zur Sensibilisierung junger Menschen für die Landwirtschaft. Diplomarbeit.
- IG Bauen-Agrar-Umwelt (Hrsg.) (2010): Strukturwandel in Arbeit und Landwirtschaft. Projektergebnisse und Praxisbeispiele aus sechs europäischen Ländern. Berlin. Online verfügbar unter [http://www.peco-institut.de/docs/Strw\\_Reader\\_DE\\_web.pdf](http://www.peco-institut.de/docs/Strw_Reader_DE_web.pdf) (17.04.2012).

- Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa (NIT) (2011): Urlaub auf dem Bauernhof / Urlaub auf dem Lande 2010/11. Untersuchung der Marktsituation und der Potenziale für den Bauernhof-/Landurlaub auf Basis der Reiseanalyse 2011 und einer Volumenerhebung, ergänzt durch Gruppendiskussionen mit Personen aus Haushalten ohne Kinder. Studie für das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV). Kiel. Online verfügbar unter [http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Landwirtschaft/LaendlicheRaeume/Studie-UrlaubBauernhof.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Landwirtschaft/LaendlicheRaeume/Studie-UrlaubBauernhof.pdf?__blob=publicationFile) (21.06.2012).
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. 3. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Landesregierung Brandenburg Staatskanzlei (2005): Demografischer Wandel in Brandenburg - Erneuerung aus eigener Kraft. Ursachen und Folgen-Strategien und Handlungsfelder - Projekte und Maßnahmen 2. Bericht der Landesregierung zum demografischen Wandel. Potsdam. Online verfügbar unter [http://www.brandenburg.de/cms/media.php/1168/db\\_end.pdf](http://www.brandenburg.de/cms/media.php/1168/db_end.pdf) (09.01.2012).
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 11. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz.
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie (MASF) (2013): Bildungsscheck Brandenburg. Online verfügbar unter <http://www.masf.brandenburg.de/cms/detail.php/bb1.c.185138.de> (02.05.2013).
- Morgenroth, A. (2010): Swingolf - Ein neuer Freizeitsport für den ländlichen Raum. Online verfügbar unter <http://www.swingolf-dachverband.de/files/2671/upload/Swin-Leitfaden%20Bund.PDF> (12.03.2013).
- Oestreicher, K. (2010): Strategische Kommunikation und Stakeholdermanagement. Struktur, Implementierung, Erfolgsfaktoren. Erlangen: Publicis.
- Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV) (2010): Sparkassen-Tourismusbarometer. Jahresbericht 2010. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.osv-online.de/fileadmin/osv/dateien/tourismus/Sparkassen-Tourismusbarometer%202010.pdf> (21.06.2012).
- Project M GmbH (2011): Landestourismuskonzeption Brandenburg 2011-2015. Potsdam. Online verfügbar unter [http://www.mwe.brandenburg.de/media/bb1.a.2755.de/Landestourismuskonzeption\\_BB2011bis2015.pdf](http://www.mwe.brandenburg.de/media/bb1.a.2755.de/Landestourismuskonzeption_BB2011bis2015.pdf) (25.07.2012).
- Sidali, K.L. (2011): A side look at farm tourism in Germany and Italy. In: K.L. Sidali, A. Spiller und B. Schulze (Hrsg.): Food, agri-culture and tourism. Linking local gastronomy and rural tourism: interdisciplinary perspectives. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 2-24
- Specht, J.; Wenz, K.; Weber, M.; Häring, A.M.; Braun, Ch.L. (2013): Wandel im ländlichen Raum: Von Wandlungsprozessen zu neuen Kompetenzbedarfen. Arbeitspapier. In: Häring, A.M.; Pape, J. (Hrsg.): Schriften zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Land- und Lebensmittelwirtschaft, Nr. 1/2013. Online verfügbar unter [http://www.hnee.de/\\_obj/0910C1A3-D3AE-4CE4-8942-82938749E4AF/outline/Schrift\\_2013\\_1.pdf](http://www.hnee.de/_obj/0910C1A3-D3AE-4CE4-8942-82938749E4AF/outline/Schrift_2013_1.pdf) (14.04.2014).
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2011a): Einkommenskombinationen in landwirtschaftlichen Betrieben. Landwirtschaftszählung/Agrarstrukturerhebung 2010. Fachserie 3: Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, 2.1.7. Wiesbaden. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/LandForstwirtschaft/Betriebe/Einkommenskombinationen2030217109004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/LandForstwirtschaft/Betriebe/Einkommenskombinationen2030217109004.pdf?__blob=publicationFile) (21.06.2012).
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2011b): Land- und Forstwirtschaft, Fischerei - Arbeitskräfte. Landwirtschaftszählung/Agrarstrukturerhebung 2010. Fachserie 3 Reihe 2.1.8 - Arbeitskräfte. Online verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/LandForstwirtschaft/Betriebe/Arbeitskraefte2030218109004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/LandForstwirtschaft/Betriebe/Arbeitskraefte2030218109004.pdf?__blob=publicationFile) (05.03.2013).
- Strauss, A.; Corbin, J. (1990): Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques. New Bury Park, London, New Delhi: Sage.