

Charis Linda Braun, Judith Specht und Anna Maria Häring

## **Kompetenzbedarfe und Weiterbildungswege für die landwirtschaftliche Diversifizierung (1): Lebensmittelverarbeitung und Vermarktung**

**Arbeitspapier**

Nr. 1/2014

---

**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: Lebensmittelverarbeitung und Vermarktung .....	10
4. Untersuchungsfeld: Lebensmittelverarbeitung .....	10
4.1. Formen (handwerklicher und hofeigener) Lebensmittelverarbeitung .....	10
4.1.1. Verarbeitung am Betriebsstandort .....	11
4.1.2. Mobile Verarbeitungseinrichtungen .....	12
4.1.3. Exkurs: Rechtliche Rahmenbedingungen .....	14
4.2. Methodisches Vorgehen .....	16
4.3. Ergebnisse der Befragung .....	17
4.3.1. Einzelfalldarstellung (vertikal) .....	17
4.3.2. Fallübergreifende Darstellung (horizontal) .....	21

4.3.3.	Zusammenfassung: Kompetenzen .....	26
4.4.	Analyse existierender Bildungsangebote .....	28
4.4.1.	Angebotsrecherche .....	28
4.4.2.	Bildungsangebote in Nordostdeutschland.....	28
4.5.	Zwischenfazit: Lebensmittelverarbeitung .....	30
5.	Untersuchungsfeld: Lebensmittelvermarktung .....	32
5.1.	Formen der Lebensmittelvermarktung .....	32
5.1.1.	Hofladen .....	33
5.1.2.	Selbsterntegarten .....	33
5.1.3.	Community Supported Agriculture.....	34
5.2.	Methodisches Vorgehen.....	36
5.3.	Ergebnisse der Befragung .....	37
5.3.1.	Einzelfalldarstellung (vertikal) .....	37
5.3.2.	Fallübergreifende Darstellung (horizontal).....	40
5.3.3.	Zusammenfassung: Kompetenzen .....	47
5.4.	Analyse existierender Bildungsangebote .....	48
5.4.1.	Angebotsrecherche .....	48
5.4.2.	Bildungsangebote in Nordostdeutschland.....	49
5.5.	Zwischenfazit: Lebensmittelvermarktung .....	50
6.	Expertenworkshop: Regionale Lebensmittelversorgung .....	52
6.1.	Methodisches Vorgehen.....	52
6.2.	Ergebnisdarstellung .....	54
7.	Gesamtdarstellung der Kompetenzbedarfe .....	56
8.	Zusammenfassung.....	61
	Literaturverzeichnis .....	63

## 1. Hintergrund

Landwirtschaft und ländliche Räume sind immer wieder Schauplätze von Transformationsprozessen. 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 Praktiker mit ihrem gewachsenen Erfahrungswissen werden ebenso befragt wie Personen mit Überblickswissen zum

---

<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.

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 oder existierende Weiterbildungsangebote zu den untersuchten Diversifizierungsstrategien erhoben.

Im vorliegenden Arbeitspapier werden die Diversifizierungsstrategien Lebensmittelverarbeitung und Vermarktung betrachtet. Der regionale Schwerpunkt der 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 Zusammenschritt 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 Hermes Akademie 2008, S.14). Insgesamt wurden Bildungsangebote öffentlicher, freier und privater Träger mit-

---

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

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 Interessenvertretungen 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. Da die Untersuchungsfelder Vermarktung und hofeigene Verarbeitung starke inhaltliche Überschneidungen aufweisen, wurden sie in einem gemeinsamen Workshop bearbeitet.

### **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 beteilig-

ten 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, Interessenvertretung, 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 wurden. 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. Die Ergebnisse wurden visualisiert und 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 Fachkompetenz (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: Lebensmittelverarbeitung und Vermarktung

Im vorliegenden Arbeitspapier werden die Diversifizierungsstrategien Lebensmittelverarbeitung und Vermarktung betrachtet. Da mit der Aufnahme einer Verarbeitungstätigkeit häufig eine Form der Direktvermarktung einhergeht, sind diese Diversifizierungsstrategien eng miteinander verbunden. Deutschlandweit betrachtet sind Lebensmittelverarbeitung und Vermarktung, nach der Erzeugung von Energie, die Einkommenskombination mit der zweithöchsten Verbreitung in der Landwirtschaft (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2011).

Im Folgenden wird ausgehend von den Einzelfallstudien in den Untersuchungsfeldern Lebensmittelverarbeitung (4.) und Vermarktung (5.) das Ergebnis des themenübergreifenden Expertenworkshops (Regionale Lebensmittelversorgung) (6.) dargestellt. Eine Gesamtdarstellung der Kompetenzbedarfe (7.) und eine Zusammenfassung (8.) der Untersuchung schließen das Arbeitspapier ab.

### 4. Untersuchungsfeld: Lebensmittelverarbeitung

#### 4.1. Formen (handwerklicher und hofeigener) Lebensmittelverarbeitung

Lebensmittelverarbeitung umfasst verschiedene Verfahren, die dazu dienen, Lebensmittel haltbar und genießbar zu machen sowie neue Lebensmittel zu kreieren (Ahlert et al. o.J.). Die Bezeichnung *handwerkliche Lebensmittelverarbeitung* deutet darauf hin, dass bei der Herstellung traditionelle Verfahren eingesetzt werden und auf den Einsatz technischer Hilfs- und Zusatzstoffe weitgehend verzichtet wird. Sie steht automatisierten, industriellen Produktionsweisen gegenüber (Albrecht-Seidel und Mertz 2006, S.14). Rechtlich ist der Begriff nicht geschützt<sup>5</sup>. Das *Netzwerk ökologisches Lebensmittelhandwerk e.V.*<sup>6</sup> definiert die handwerkliche Produktion wie folgt:

*„Handwerkskunst heute – das bedeutet traditionelle Herstellungsverfahren zu erhalten, durch Sachkunde, Innovationsfreude und Fingerspitzengefühl weiterzuentwickeln und vor allem die Freude und den Spaß im Umgang mit natürlichen Rohstoffen und Zutaten (wieder) zu entdecken.“*

Unter *hofeigener* Lebensmittelverarbeitung wird die Herstellung von Lebensmitteln auf einem landwirtschaftlichen Betrieb verstanden (Bokermann 1992, S.8). Als Ausgangsprodukt dienen im Regelfall Rohstoffe, die selbst erzeugt wurden. Die nachfolgende Tabelle 1 stellt Lebensmittel dar, die auf landwirtschaftlichen Betrieben verarbeitet werden (Wirthgen und Maurer 2000, S.21f.).

---

<sup>5</sup> Bestimmte Berufsbezeichnungen, die unter die Handwerksverordnung fallen, sind rechtlich geschützt. Im Nahrungsmittelbereich sind das beispielsweise Fleischer, Bäcker, Konditor oder Müller.

<sup>6</sup> Ziel dieses Netzwerks ist es, die besonderen Leistungen des Bio-Handwerks bekannter zu machen, den Zugang zu Bildungsangeboten für Auszubildende und Praktiker zu verbessern und nicht zuletzt das ökologische Lebensmittelhandwerk und die Qualität der Produkte – in Kooperation mit der Wissenschaft – weiter zu entwickeln.

**Tabelle 1: Formen der Lebensmittelverarbeitung**

Rohstoffe	Erzeugnisse
Fleisch	- Fleischprodukte/Fleischwaren (z. B. Wurst, Speck, Schinken, Kotelett)
Milch	- Milchprodukte (z. B. Quark, Joghurt, Sahne) - Käse - Speiseeis
Getreide	- Teigwaren - Getreideflocken - Backwaren - Spirituosen / Bier
Ölpflanzen	- Pflanzenöle (z. B. Rapsöl, Kürbiskernöl, Sonnenblumenöl)
Obst und Gemüse	- Fruchtaufstriche - Säfte - Konserven - Wein / Spirituosen
Kräuter	- Tee - Gewürze
Honig	- Honig - Honigprodukte

Quelle: Eigene Darstellung.

#### 4.1.1. Verarbeitung am Betriebsstandort

Die Einrichtung einer Produktionsstätte an einer Hofstelle kann verschiedene Gründe haben (Bokermann 1992, S.12f.; Redelberger und Albrecht-Seidel 2010, S.3). Sie erfolgt beispielsweise aufgrund fehlender Verarbeitungsstrukturen (z. B. existieren in vielen Regionen in Deutschland keine Molkereien, die Ziegen- und Schafsmilch verarbeiten) oder um freiwerdende Ressourcen (z. B. Gebäude, Arbeitskräfte) wirtschaftlich zu nutzen. Ein weiterer Umstand, der Landwirtschaftsbetriebe dazu bewegt, die Verarbeitung selbst in die Hand zu nehmen, sind niedrige Preise für landwirtschaftliche (Ur-)produkte. Nicht zuletzt ist auch das persönliche Interesse an Verarbeitungstätigkeiten ausschlaggebend für die Aufnahme (ebd.).

Hofeigene Verarbeitung kommt nicht für jeden landwirtschaftlichen Betrieb in Frage. Mit dem Einstieg in die Verarbeitung müssen bestimmte persönliche, betriebliche und außerbetriebliche Voraussetzungen erfüllt sein (Wirthgen und Maurer 2000, S.20). Neben teilweise hoher Investitionen sind Mitarbeiter mit entsprechenden Kompetenzen erforderlich (Redelberger und Albrecht-Seidel 2010, S.3f.; Rettner et al. 2006, S.2). Nicht zu vernachlässigen ist, dass zusätzlich zur Verarbeitung und den landwirtschaftlichen Aktivitäten eine kontinuierliche Vermarktung der Produkte gewährleistet sein muss, was einen nicht unerheblichen Zeit- und Personalaufwand mit sich bringt (ebd.).

Produkte aus hofeigener Verarbeitung werden häufig direkt vermarktet. Das kann zum einen darauf zurückgeführt werden, dass handwerklich verarbeitete Lebensmittel durch besondere Eigenschaften (z. B. Saisonalität oder Qualitätsschwankungen) gekennzeichnet sind, die im unmittelbaren Gespräch mit dem Kunden besser vermittelt werden können als beim Absatz über den Handel (Albrecht-Seidel und Mertz 2006, S.14). Zum anderen können gerade kleine Produzenten die Anforderungen des Handels unter Umständen nicht erfüllen. Erst mit zunehmender Verarbeitungsmenge und Spezialisierung werden die Produkte vermehrt über den Handel abgesetzt (Redelberger und Albrecht-Seidel 2010, S.8). Daneben ist die Absatzwegentscheidung auch von kosten- und erlöswirtschaftlichen Gesichtspunkten abhängig. Üblicherweise wird davon ausgegangen, dass direkte Verbindungen zwischen Produzenten und Endverbraucher kostspieliger sind. Dennoch kann ein direkter Absatz interessant sein, da die Handelspanne als zusätzlicher Erlös beim Verarbeiter verbleibt (Wirthgen und Maurer 2000, S.194).

Deutschlandweit betrachtet hat die hofeigene Verarbeitung und Direktvermarktung<sup>7</sup> von Lebensmitteln eine vergleichsweise große Bedeutung als Einkommenskombination in der Landwirtschaft (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2011, S.45). Im Jahr 2010 waren es rund 14.200 Betriebe, die in diesem Bereich tätig waren – das sind etwa 4,7 Prozent aller Landwirtschaftsbetriebe. Fast 9 Prozent der landwirtschaftlichen Betriebe in Brandenburg (insgesamt 5.600 Betriebe) verarbeiten Rohstoffe weiter und betreiben eine Form des landwirtschaftlichen Direktabsatzes. In Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt sind es 4,2 (insgesamt 4.700 Betriebe) bzw. 4,7 Prozent (insgesamt 4.200 Betriebe) (ebd.).

Im Rahmen der Landwirtschaftszählung 2010 wurde nicht erfasst, welche Lebensmittel in den jeweiligen Betrieben verarbeitet werden. In der Literatur finden sich vereinzelt Angaben zu bestimmten Verarbeitungsbereichen – insbesondere für ökologisch wirtschaftende Betriebe. So existieren in Deutschland etwa 1.000 Hofmolkereien, die Produkte aus Ziegen-, Schafs- oder Kuhmilch herstellen (Redelberger und Albrecht-Seidel 2010, S.3). Ökologisch wirtschaftende Hofmolkereien sind mit einem Anteil von etwa 60 Prozent besonders stark vertreten (ebd.). Eine Befragung der Bio-Anbauverbände ergab, dass in Deutschland etwa 350 Biobetriebe eine Hofbäckerei betreiben (Stegmann, Redelberger und Rettner 2006, S.3). Im Bereich der Fleischverarbeitung sind es deutschlandweit ca. 1.200 Biobetriebe, die dieses Tätigkeitsfeld integriert haben (Rettner, Redelberger und Stegmann 2006, S.2).

#### **4.1.2. Mobile Verarbeitungseinrichtungen**

Eine mobile Produktionsstätte stellt eine Alternative zu einem fest installierten Verarbeitungsbetrieb dar. Sie ist durch eine regionale Veränderungsfähigkeit und eine kundennahe Produktion gekennzeichnet (Baumann 2002, S.126). Im Bereich der Lebensmittelverarbeitung kann Lohnverarbeitung als mobile Dienstleistung angeboten werden. So existieren beispielsweise mobile Mostereien, Bäckereien oder Käsereien. Da kaum allgemeine Litera-

---

<sup>7</sup> In der Landwirtschaftszählung 2010 wurden hofeigene Verarbeitung und Direktvermarktung nicht getrennt betrachtet.



zur mobilen Leistungen in der Lebensmittelverarbeitung vorliegt, wird im Folgenden die Funktionsweise einer mobilen Dienstleistung anhand einer Käserei beleuchtet (vgl. Landwirtschaftskammer Rheinland-Pfalz (RLP) und Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen (NRW) 2005, S.16ff.). Weiter werden die Gründe für die Aufnahme und Inanspruchnahme einer entsprechenden Leistung dargestellt.

Eine mobile Käserei, die Lohnarbeiten anbietet, kann direkt die Hofstelle eines Milcherzeugers anfahren und die Milch direkt vor Ort verarbeiten. Die dafür notwendige Technik ist in einem Anhänger oder LKW eingebaut. Häufig stellt der Betreiber (bzw. der Käser) außerdem erforderliche Zutaten oder Hilfsmittel wie Lab zur Verfügung. Beim Kunden muss lediglich die Infrastruktur für die Inbetriebnahme der mobilen Verarbeitungseinrichtungen vorhanden sein, beispielsweise Wasser- und Stromversorgung. Die eigentlichen Verfahren der Milchverarbeitung sind der einer stationären Käserei gleich. Der Käser sollte jedoch ein besonders breites Fachwissen und Erfahrungen in der Käseherstellung besitzen, um auf Kundenwunsch verschiedene Käsesorten aus Kuh-, Schaf- oder Ziegenmilch herstellen zu können. An einem Arbeitstag können auf diese Weise rund 600-1000kg Milch verarbeitet werden. Die Arbeit des Käasers auf dem Betrieb endet mit dem Einfüllen des Bruchs in Käseformen. Der so hergestellte Käse wird entweder beim Milcherzeuger selbst oder beim Betreiber der mobilen Käserei bis zur Reife gelagert. Im ersten Fall muss beim Kunden ein entsprechend ausgestatteter Reiferaum vorhanden sein.

Betreiber einer mobilen Verarbeitungseinrichtung können ihre Leistungen stunden- oder tageweise im Lohn anbieten. So können beispielsweise landwirtschaftliche Betriebe, die bereits Milch verarbeiten, ihre Verarbeitungseinrichtungen durch die Aufnahme einer solchen Lohn­tätigkeit besser auslasten (Albrecht-Seidel und Mertz 2006, S.9). Aus Kundensicht kann es vorteilhaft sein, die hofeigene Milch im Lohn verarbeiten zu lassen, wenn zum Beispiel kleine Milchmengen produziert werden oder ein Mangel an geeignetem betriebseigenem Personal besteht (Redelberger und Albrecht-Seidel 2010, S.69). Aus betriebs- und arbeitswirtschaftlicher Sicht sind auch kooperative Strukturen denkbar. So kann eine Produktionsgemeinschaft mit mobilen Verarbeitungseinrichtungen eine Alternative zur stationären, betriebseigenen Verarbeitung darstellen (von Korn 2011).

Des Weiteren kann der Einstieg in die Milcherzeugung durch das Angebot mobiler Verarbeitungseinrichtungen erleichtert werden. Besteht beispielsweise der Wunsch, eigene Produkte über regionale Absatzwege zu vermarkten oder fehlt in einer Region die Milcherfassung durch Molkereien, dann bietet die Verarbeitung im Lohn landwirtschaftlichen Betrieben eine Möglichkeit, ihre Aktivitäten zu diversifizieren, ohne eine Käserei auf der Hofstelle einrichten zu müssen (Landwirtschaftskammer RLP und Landwirtschaftskammer NRW 2005, S.16).

Die Zahl der mobilen Käsereien in Deutschland ist verhältnismäßig gering. Eine Studie der Landwirtschaftskammern NRW und RLP konnte im Jahr 2005 acht mobile Käsereien erfassen. Der Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im ökologischen Landbau e.V. (VHM) ging im Jahr 2010 von zehn Käsereien aus, die mobile Leistungen anbieten (Albrecht-Seidel 2010). Mit Blick auf andere Verarbeitungsbereiche existieren beispielsweise in der Saftproduktion deutlich mehr Anbieter. So verzeichnet der Naturschutzbund Deutschland e. V. (NABU) rund 45 mobile Mostereien (Nabu 2013).

#### 4.1.3. Exkurs: Rechtliche Rahmenbedingungen

Für landwirtschaftliche Betriebe, die in die Lebensmittelverarbeitung (und Vermarktung) einsteigen, ist es von erheblicher Bedeutung, ob und unter welchen Voraussetzungen die aufgenommen Tätigkeiten als gewerblich eingestuft werden. Eine Gewerblichkeit bringt u. a. größeren Verwaltungsaufwand und höhere steuerliche Abgaben mit sich. Nach § 14 Gewerbeordnung muss eine gewerbliche Tätigkeit bei der zuständigen Behörde (Gewerbe- bzw. Ordnungsamt) angezeigt werden.

Für die Abgrenzung zwischen Landwirtschaft und Gewerbe kommen verschiedene Kriterien infrage. Verarbeitung und Vermarktung nehmen grundsätzlich einen gewerblichen Charakter an, wenn die landwirtschaftlichen Aktivitäten zur Nebentätigkeit werden. Die Grenze zur Gewerblichkeit ist zudem vom Veredelungsgrad (Verarbeitungsstufen) des Produktes abhängig. Werden die landwirtschaftlichen Erzeugnisse geringfügig weiterverarbeitet oder für den Verkauf gereinigt, sortiert oder hergerichtet – um die Urproduktion verkaufsfertig zu machen – zählen diese Tätigkeiten zur ersten Verarbeitungsstufe und haben damit keinen gewerblichen Charakter. Erst ab der zweiten Verarbeitungsstufe kann die Weiterverarbeitung zur Anzeigepflicht eines Gewerbes führen, wenn der Umsatz der Produkte dauerhaft mehr als 51.500 Euro netto im Wirtschaftsjahr oder ein Drittel des gesamten Umsatzes des Betriebes ausmacht. Welche Verarbeitungsschritte den Stufen zugeordnet sind, ist vom jeweiligen Produkt abhängig. So wird die Herstellung von Wurst der zweiten Verarbeitungsstufe zugeordnet, wohingegen das Käsen zur ersten Stufe zählt. Die nachfolgende Tabelle 2 fasst einige Beispiele zusammen:

**Tabelle 2: Erste und Zweite Verarbeitungsstufe**

Urproduktion	1.Verarbeitungsstufe	2.Verarbeitungsstufe
Schweine, Ziegen, Schafe, Wild, Rinder	Geschlachtet und zerlegt in Hälften; Rinder in Vierteln	Kleinere Portionen, Wurst
Milch	Milch, Butter, Quark, Käse, Joghurt	Kondensmilch, Speiseeis, Milchpulver
Obst	Getrocknetes, eingelegtes Obst, Saft, Wein	Schnaps, Likör, Konfitüre
Gemüse	eingelegtes, tiefgekühltes Gemüse, Säfte	Fertiggerichte, Gemüse-mischungen
Getreide	Mehl, Schrot, Getreideflocken	Backwaren, Müslimischungen, Nudeln

Quelle: Landwirtschaftskammer Rheinland-Pfalz 2012

Werden zur Erweiterung des Sortiments Produkte zugekauft, kann auch das dazu führen, dass eine Gewerbeanmeldung erforderlich wird. Die Schwelle zur Gewerblichkeit wird überschritten, wenn der Umsatz die 51.500 Euro-Grenze bzw. ein Drittel des Gesamtumsatzes erreicht. Die beiden Grenzen gelten auch für Einkünfte aus Dienstleistungen, wie beispielsweise Lohnarbeiten für andere Landwirte. Außerdem dürfen die Umsätze aus den dargestellten Tätigkeiten zusammen (z. B. Direktvermarktung und Dienstleistungen) nicht mehr als 50 Prozent des Gesamtumsatzes des Betriebs überschreiten, andernfalls liegt ein Gewerbe vor.

Eine verarbeitende Tätigkeit hat außerdem einen gewerblichen Charakter, wenn sie laut Handwerksordnung einem bestimmten Handwerksberuf zugeordnet wird (z. B. Bäcker, Metzger). Um diese Tätigkeiten ausüben zu dürfen, ist eine Eintragung in die Handwerksrolle notwendig. Die Handwerksordnung sieht allerdings vor, dass die bei der Direktvermarktung anfallenden handwerklichen Tätigkeiten in einem unerheblichen Umfang in Rahmen eines Nebenbetriebs ausgeübt werden dürfen. Unerheblich und damit nicht eintragungspflichtig ist eine Tätigkeit, „wenn sie während eines Jahres den durchschnittlichen Umsatz und die durchschnittliche Arbeitszeit eines ohne Hilfskräfte in Vollzeit arbeitenden Betriebes des betreffenden Handwerkszweiges nicht übersteigt“ (§3 Abs.2 der HwO). Werden diese Grenzen überschritten, ist für die Eintragung die Ablegung der Meisterprüfung des jeweiligen Handwerks erforderlich.

Daneben unterliegen lebensmittelverarbeitende Betriebe u. a. gesetzlichen Vorgaben, die in erster Linie die Sicherung der menschlichen Gesundheit zum Ziel haben. Neben einzelnen produktspezifischen Regelungen (z. B. die Käseverordnung oder Butterverordnung), müssen allgemeine, hygiene- und lebensmittelrechtliche Bestimmungen eingehalten werden. Als rechtliche Grundlage dienen hier beispielsweise die Lebensmittelhygiene-Verordnung oder das Lebensmittel-, Bedarfsgegenstände- und Futtermittelgesetzbuch. Daneben müssen Verarbeitungsbetriebe bei der Kennzeichnung ihrer Produkte bestimmte Richtlinien einhalten. Gesetzliche Vorschriften wie beispielsweise die Lebensmittel-Kennzeichnungsverordnung oder die Konfitürenverordnung legen fest, wie bestimmte Angaben auf Etiketten gemacht werden müssen.

## 4.2. Methodisches Vorgehen

Die Vorgehensweise orientiert sich an der in Kapitel 2 dargestellten Methodik. Demnach wurden im Rahmen dieses Untersuchungsfelds drei kontrastierende Fallstudien durchgeführt. Die Interviewpartner wurden anhand folgender Kriterien ausgewählt:

- Region: Die Betriebe sollten in Nordostdeutschland ansässig sein.
- Raumtyp: Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass sowohl peripher als auch zentral gelegene Betriebe untersucht werden.
- Herkunft: In die Befragung sollte mindestens ein Betrieb aufgenommen werden, deren Betriebsleiter in Ostdeutschland sozialisiert wurden.
- Mobilität: Mindestens ein Betrieb sollte eine mobile Dienstleistung anbieten.

Die ausgewählten Betriebe besitzen folgende Merkmale (Tabelle 3):

**Tabelle 3: Merkmale der Betriebe**

Kennzeichen	Hofkäserei	Fruchtverarbeitungsbetrieb	Mobile Mosterei
Standort	ländlicher Raum (zentral)	ländlicher Raum (sehr peripher)	ländlicher Raum (sehr peripher)
Umsetzung	2009	2001	2008
Herkunft der Betreiber	Ostdeutschland	Ostdeutschland	Ostdeutschland
Stationär / mobil	stationär	stationär	mobil

Quelle: Eigene Darstellung.

Die ausgewählten Interviewpartner wurden telefonisch mit der Bitte um ein Interview kontaktiert. Im Falle einer Zustimmung wurde ein Termin für ein Gespräch vereinbart. Einige Tage vor dem Interviewtermin erhielten die Teilnehmer per E-Mail eine Terminerinnerung und es wurde ihnen ein Kurzfragebogen zur Abfrage von Betriebsdaten zugeschickt. Die Grundlagen für das Gespräch bildete ein Interviewleitfaden (vgl. 2.1.3). Die Interviews wurden im Zeitraum vom 7. Mai bis 12. Juni 2013 persönlich geführt. Sie wurden aufgezeichnet und danach in eine schriftliche Form überführt.

Im Anschluss an die Transkription wurde das Interviewmaterial schrittweise analysiert (vgl. 2.1.5). Die Texte wurden hinsichtlich folgender Kategorien kodiert: Rahmenbedingungen, Kompetenzen, Kompetenzgenese, Weiterbildungsthemen. Anschließend erfolgte eine schrittweise Verdichtung des Textmaterials.

### **4.3. Ergebnisse der Befragung**

In Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung dargestellt. Die Inhalte der Interviews wurden zuerst für die jeweiligen Einzelfälle (vertikal) und anschließend fallübergreifend (horizontal) zu den unter 2.1.3 genannten Forschungsfragen zusammengeführt. Inhalte, die den Interviews entnommen wurden, sind mit der Nummer des Interviews und der Zeilenangabe versehen (z. B. PD1:200).

#### **4.3.1. Einzelfalldarstellung (vertikal)**

##### ***Hofkäserei***

Die Hofkäserei befindet sich auf einem Landwirtschaftsbetrieb, welcher während der DDR-Zeit Teil einer LPG war und nach der Wende wieder in den Besitz der Familie überging. Heute wird der Betrieb in dritter Generation weitergeführt (P2:20-24). Auf dem Hof werden 260 Kühe gemolken sowie Wiesen und Ackerflächen bewirtschaftet. Im Jahr 2009 wurde die Hofkäserei eingerichtet, um einen Teil der hofeigenen Milch selbst verarbeiten zu können (P2:6). Verantwortlich für die hofeigene Verarbeitung ist die Tochter des Betriebsleiters, die zuvor ein Lebensmitteltechnologiestudium abgeschlossen hat. Um die Käserei aufzubauen, kehrte sie mit ihrer eigenen Familie auf den elterlichen Betrieb zurück (P2:134-136). Der landwirtschaftliche Nebenbetrieb hat sich inzwischen zu einem „guten“ zweiten Standbein entwickelt (P2:8-16). Neben den Familienmitgliedern arbeiten zeitweise Aushilfskräfte und Praktikanten auf dem Hof mit (P2:134-136). Durch die Aufnahme der Verarbeitungstätigkeiten war es möglich, den Betrieb wieder zu „beleben“: Er ist zum einen Lebensmittelpunkt einer jungen Familie geworden, zum anderen werden durch den Ab-Hof-Verkauf zunehmend Verbraucher angezogen (P2:134-136).

In der Hofkäserei werden Quark, Joghurt und Käse hergestellt. Der Verkauf der Produkte erfolgt auf Wochenmärkten, über kleine Geschäfte und ab Hof (P2:8-16). Neben den Kunden aus dem Dorf und umliegenden Gemeinden, sind es vor allem Verbraucher aus nahegelegenen Ballungszentren, die ihren Einkauf auf dem Hof mit einem „Bauernhoferlebnis“ verbinden (P2:130-132).

Das Betreiben einer Hofkäserei erfordert sowohl Fertigkeiten im Bereich der Milchverarbeitung als auch lebensmittel- und hygienerechtliche Kenntnisse (P2:82, 156). Bei der Käseherstellung sind Flexibilität und Experimentierfreudigkeit gefragt, um beispielsweise auf äußere Einflüsse, wie Luftfeuchtigkeit oder schwankendem Fettgehalt der Milch, reagieren zu können (P2:46-48). Beim Verkauf der Produkte und dem Anleiten von Mitarbeitern und Praktikanten werden die Fähigkeit und Bereitschaft verlangt, sich auf Menschen zu einzulassen (P2:156). Außerdem sind in diesem Zusammenhang Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen, Kommunikations- oder Konfliktfähigkeit notwendig (P2:156, 196).

Die Leiterin der Hofkäserei erwarb ihr theoretisches Wissen in einem Lebensmitteltechnologiestudium, in dem der Schwerpunkt auf Milch und Milchprodukten lag (P2:36). Während eines anschließenden Praktikums konnte sie sich die notwendigen handwerklichen Fertigkeiten der Käseherstellung aneignen (P2:32) und ihr Wissen durch „ausprobieren“ verschiedener Herstellungsverfahren vertiefen. Im Alltag bildet sie sich durch die Lektüre von

Fachbüchern oder Fachartikel im Internet weiter (P2:44). Es besteht ein großes Interesse an einem Erfahrungsaustausch mit anderen Hofkäseereien und Fachleuten (P2:38-40).

Mit Blick auf Weiterbildungsmaßnahmen sind besonders lebensmittelrechtliche Themen interessant. Da bei der Interviewpartnerin große Unsicherheit im Bereich der Lebensmittelkennzeichnung besteht, ist sie interessiert an Veranstaltungen, die über aktuelle Regelungen informieren (P2:80-88, 176). In der Vergangenheit nahm sie an Weiterbildungen zum Thema Direktvermarktung und Lebensmittelsensorik teil (P2:160-168).

### ***Fruchtverarbeitungsbetrieb***

Als zweites Beispiel wurde eine Manufaktur betrachtet, die Frucht- und Brotaufstriche sowie Sirup aus Wildfrüchten, Blüten und Obst herstellt. Das Unternehmen wurde im Jahr 2001 als GmbH gegründet (P1:40). Im Rahmen des Projektes „Stadt-Land-Brücke“, einer Strukturanpassungsmaßnahme, wurde die Existenzgründung begleitet und gefördert. Ziel des Projektes war, ein Selbstvermarktungssystem regionaler Produkte aufzubauen. Im weiteren Sinne sollte es der Beschäftigungsentwicklung und Weiterbildung der Menschen im ländlichen Raum dienen.

Die Manufaktur wird von zwei Frauen betrieben, die sich nach langer Arbeitslosigkeit mit diesem Unternehmen selbständig machten (P1:8). Sie produzieren in kleinen Chargen und nutzen ein regionales Prüfzeichen zur Vermarktung und Qualitätssicherung ihrer Erzeugnisse (P1:96). Die Produkte werden an den Wochenenden an touristischen Ausflugszielen und über einen Onlineshop verkauft. Des Weiteren liefern sie direkt an Wiederverkäufer und arbeiten mit einer regionalen Handelsgesellschaft zusammen, welche die Produkte bundesweit vertreibt (P1:138-146).

Die ursprüngliche Geschäftsidee, die im Rahmen der Strukturanpassungsmaßnahme erarbeitet wurde, sah vor, frisches Obst und Gemüse an Restaurants in den umliegenden Ballungszentren zu vermarkten. Durch kleine Mengen und lange Transportwege erwies sich das Geschäft als unrentabel. Die Idee, Fruchtaufstriche herzustellen, entstand bei der Organisation eines Bauernmarkts. Hier zeigte sich ein anderes Bild: In der touristisch geprägten Region fand sich ein guter Absatzmarkt für die verarbeiteten Produkte (P1:8). Bis heute werden die Aufstriche hauptsächlich an Touristen verkauft. Die lokale Bevölkerung stand dem Unternehmen skeptisch gegenüber. Erst mit der Ausstrahlung eines Fernsehbeitrages erhöhte sich die Akzeptanz (P1:204). Inzwischen werden zunehmend örtliche Kleingärtner auf den Verarbeitungsbetrieb aufmerksam. Für diese ist der Verarbeitungsbetrieb eine Möglichkeit, überschüssiges Obst abgeben zu können (P1:32).

Bei der Umsetzung empfanden die Gründerinnen insbesondere den großen Aufwand für die Einrichtung einer gewerblichen Küche und die Einhaltung der lebensmittelrechtlichen Vorschriften (z. B. die Etikettierungsvorschriften) als Hindernisse. Eine weitere Schwierigkeit stellen die Arbeitsspitzen im Sommerhalbjahr dar (P1:210-2012), die nicht nur hinsichtlich der Arbeitszeiten, sondern auch körperlich sehr anstrengend sind. Aufgrund des saisonalen Charakters vieler Tätigkeiten ist es nicht möglich, einen weiteren Mitarbeiter ganzjährig einzustellen (P1:160).

Die Verarbeitung der Früchte setzt verschiedene Fertigkeiten voraus: Die Früchte müssen zum richtigen Zeitpunkt gepflückt und eingekocht werden (P1:180). Zudem bedarf es Kenntnisse in den Bereichen Lebensmittelhygiene und -kennzeichnung (P1:124, 182-184). Eine Selbständigkeit setzt voraus, dass kaufmännisches Wissen vorhanden ist, beispielsweise um einen Businessplan zu erstellen oder die Buchführung tätigen zu können (P1:63-64). Erleichtert wurde der Einstieg in die Selbständigkeit durch die begleitende Beratung und der finanziellen Unterstützung durch die Gründerförderung „StartUp“ (P1:60, 68).

Das Gründerteam weist ein breites Kompetenzspektrum auf. Eine der Gründerinnen hat eine landwirtschaftliche Ausbildung mit anschließendem Fernstudium im Bereich Agraringenieurwesen absolviert, die andere hat sich kaufmännische Kompetenzen in ihrer vorherigen Tätigkeit als Verkaufsstellenleiterin angeeignet (P1:52, 168, 176). Die Agraringenieurin hat während der DDR in einer LPG gearbeitet, bevor sie nach der Wende arbeitslos wurde. Sie hat in dieser Zeit an einer Umschulung zur Bürokauffrau teilgenommen (P1:108). In ihrer täglichen Arbeit eignen sie sich neues Wissen durch den Erfahrungsaustausch mit Gärtnern (P1:72) oder die Beratung der Lebensmittelüberwachung an (P1:68).

Grundsätzlich besteht Interesse an betriebswirtschaftlicher Weiterbildung, wie beispielsweise in den Bereichen Buchführung oder Steuerrecht (P1:192). Die Gründerinnen nehmen jedoch kaum an Weiterbildungsmaßnahmen teil, da sie die Angebote als zu teuer und zu zeitaufwändig empfinden. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung im Sommer, würde sich das Winterhalbjahr für eine Teilnahme an einer Weiterbildungen anbieten (P1:104).

### ***Mobile Mosterei***

Die hier betrachtete mobile Mosterei wurde im Jahr 2008 gegründet. Der Mann der Betreiberin begann in den 1990er Jahren verschiedene Obstbäume zu pflanzen. Inzwischen bewirtschaftet die Familie sechs Hektar Land, das überwiegend mit Apfel- und Birnbäumen bepflanzt ist. Zudem werden Bienen gehalten. Die Imkerei und die Mosterei stellen einen Nebenerwerb für die Familie dar, die sonst als Musiker und Artisten bei Veranstaltungen auftreten.

Die Einrichtung einer mobilen Mosterei entstand aus der Überlegung heraus, neben der Verarbeitung des eigenen Obstes auch eine Dienstleistung anbieten zu können. Durch den mobilen Charakter kann sich die Mosterei von der Konkurrenz in der Region abheben und ein größeres Einzugsgebiet erschließen (P3:32). Die Verarbeitung erfolgt an der Hofstelle und zu bestimmten Terminen auf öffentlichen Plätzen, auch bei Veranstaltungen und Festen. Außerdem fährt die mobile Mosterei ihre Kunden auf Bestellung direkt an (P3:66-68). Diese Arbeitsweise bietet den Kunden die Vorteile, dass der Transport des Obstes entfällt und sie direkt bei der Safftherstellung dabei sein können. So ist es möglich, sowohl große als auch kleine Mengen individuell zu verarbeiten (P3:32, 48). Das Mosten des eigenen Obstes ist für den Kunden aufwändiger und unter Umständen teurer als das Einkaufen des Safts im Handel (P3:52, 66-68). Dennoch können die Verarbeitung der eigenen Ernte und das damit verbundene Erlebnis einen Mehrwert für den Kunden darstellen, weshalb es besonders wichtig ist, die Kunden in den Verarbeitungsprozess einzubinden (P3:52).

Neben der Verarbeitung im Lohn werden in der Mosterei eigene Produkte für den Verkauf hergestellt, beispielsweise Säfte und Wein aus Äpfeln, Birnen oder Quitten (P3:114-116). Die Erzeugnisse werden überwiegend bei Auftritten der Familie angeboten (P3:112).

Durch die Aufnahme der Diversifizierung war es der Betreiberin möglich, ihre familiären Aufgaben mit einer Berufstätigkeit zu vereinbaren (P3:10-16). Die Selbständigkeit bietet ihr eine freie Zeiteinteilung und ermöglicht somit die Betreuung ihrer Kinder. Das Betreiben einer Mosterei ist eine stark saisonale Tätigkeit, bei der ein überwiegender Teil der Arbeit zwischen Mitte September und Mitte November anfällt (P3:76). In dieser Zeit ist die Mithilfe anderer Familienmitglieder notwendig, z. B. im Haushalt oder bei der Betreuung der Kinder (P3:156). Aufgrund der Belastung durch die körperlich anstrengende Tätigkeit und die Tatsache, dass der Familie in dieser Zeit wenig Aufmerksamkeit zuteilwird, sind Phasen der Erholung wichtig, beispielsweise im Rahmen eines Familienurlaubs im Winter (P3:160, 116).

Das Betreiben einer Mosterei bedarf technischer Grundkenntnisse (P3: 92-96) und ein Verständnis für den Verarbeitungsprozess, beispielsweise um die Qualität der Rohstoffe bewerten zu können. Wird das Mosten als mobile Dienstleistung angeboten, sind gutes Zeitmanagement und die Fähigkeit, Arbeitsabläufe zu organisieren, besonders wichtig (P3:84). Die Einbeziehung der Kunden in den Verarbeitungsprozess setzt voraus, dass diese angeleitet werden können. Das erfordert von den Mitarbeitern Einfühlungsvermögen, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit – auch in Stresssituationen. Weiterhin ist es notwendig, Erwartungen und Haltungen offen zu äußern, Aufgaben zu delegieren und eigene Vorstellungen durchsetzen zu können (P3:76, 84). Das Mosten ist eine körperlich anspruchsvolle Tätigkeit, weshalb ein gesundheitsbewusstes Verhalten besonders wichtig ist (P3:156). Es setzt ein Wissen über Bewegungsabläufe und eine geschulte Wahrnehmung des Körpergefühls voraus (P3:76, 84).

Die Betreiberin der Mosterei hat nach ihrem Realschulabschluss eine Ausbildung zur Rechtsanwaltsfachangestellten absolviert. Ihr Mann ist Musiker und hat nach langer Arbeitslosigkeit ebenfalls eine selbständige Tätigkeit aufgenommen (P3:36-40). Bei der Umsetzung der mobilen Dienstleistung fand ein Austausch mit anderen Mostereien statt (P3:72). Daneben konnte sich die Interviewpartnerin notwendige Kenntnisse und Fertigkeiten durch „ausprobieren“ und die Lektüre von Fachbüchern selbst aneignen (P3:92, 200, 148,152). In den letzten Jahren hat die Betreiberin außerdem an einem Baumschnittkurs (P3:200) und einem Veredelungskurs (P3:44) teilgenommen. Als Quereinsteigerin erscheinen ihr Weiterbildungen als hilfreich, die auf die Selbständigkeit vorbereiten und grundlegende Abläufe in Landwirtschaft und Gartenbau thematisieren (P3:150-152).



### 4.3.2. Fallübergreifende Darstellung (horizontal)

#### **Rahmenbedingungen**

Verschiedene Rahmenbedingungen können unterstützend bzw. hindernd auf die Ein- und Weiterführung einer Diversifizierung wirken. Im Rahmen der Befragung konnten diverse persönliche, betriebliche und außerbetriebliche Voraussetzungen identifiziert werden.

#### *Persönliche Voraussetzungen:*

Eine selbständige Tätigkeit bei freier Zeiteinteilung bietet Frauen die Möglichkeit, ihre familiären Aufgaben mit einer beruflichen Tätigkeit zu vereinbaren (P3:32). Jedoch können die zusätzlichen Aufgaben, die durch eine Diversifizierung geschaffen werden, auch eine besondere Belastung darstellen, da neben den hauswirtschaftlichen Tätigkeiten und der Kinderbetreuung ein weiterer Tätigkeitsbereich hinzukommt (P3:156). Gerade in arbeitsintensiven Zeiten kann hier die Unterstützung durch Familienmitglieder eine Entlastung darstellen (z. B. Betreuung der Kinder durch die Großeltern) (P2:134-136; P3:10-16, 160). Im Anschluss an Arbeitsspitzen sollten Erholungsphasen folgen, in denen die familiären und persönlichen Bedürfnisse besonders berücksichtigt werden (z. B. im Rahmen eines Familienurlaubs) (P3:10-16,160). Tätigkeiten in der Lebensmittelverarbeitung können sehr anstrengend sein und erfordern unter Umständen große mentale und körperliche Ausdauer. Um dauerhaft leistungsfähig zu sein, ist allgemein ein gesundheitsbewusstes Verhalten erforderlich (P3:156).

#### *Betriebliche Voraussetzungen:*

Die Aufnahme einer Diversifizierung kann zur Einkommensbildung eines landwirtschaftlichen Betriebs beitragen und somit ein „zweites Standbein“ darstellen (P2:8). Dies setzt allerdings voraus, dass finanzielle und räumliche Ressourcen vorhanden sind (P1:196). Die Einrichtung einer Molkerei erfordert beispielsweise spezielle Räumlichkeiten für Verarbeitung und Lagerung (P2:44). Mit Blick auf die Finanzierung bietet sich für Existenzgründer, neben der Inanspruchnahme klassischer Instrumente wie Bankkredite, die Teilnahme an Förderungsprogrammen und Gründungswettbewerben an (P1:60). Außerdem müssen personelle Ressourcen mit entsprechender Qualifikation zur Verfügung stehen. In diesem Zusammenhang zeigt sich insbesondere bei saisonalen Tätigkeiten die Schwierigkeit, gut qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Dieses Bild zeigt sich auch, wenn Mitarbeiter lediglich eine geringe Stundenzahl beschäftigt werden können (P1:2010-2012; P2:134-136).

#### *Außerbetriebliche Voraussetzungen:*

Die Aufnahme einer Verarbeitungsaktivität setzt voraus, dass geeignete Vermarktungsstrukturen bestehen, die es zulassen, die erzeugten Produkte abzusetzen (P1:56). Solche Strukturen existieren beispielsweise, wenn der Betrieb in der Nähe eines Ballungszentrums angesiedelt ist, wodurch Märkte angefahren oder Wiederverkäufer direkt beliefert werden können (P2:130-132). Auch touristisch geprägte Plätze bieten sich zum Verkauf der Produkte an. Beim Ab-Hof-Verkauf bedarf es einer guten Verkehrsanbindung, damit die Verbraucher den Betrieb erreichen können.

Weiter ist die Akzeptanz in der lokalen Bevölkerung eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung (P1:201-204; P3:128). So können zum einen Kunden gewonnen, zum anderen kooperative Strukturen für Beschaffung, Verarbeitung oder Absatz geschaffen werden. In einem Beispiel haben sich Landwirte und Kleingärtner aus der direkten Nachbarschaft als wichtige Rohstofflieferanten etabliert (P1:34-36).

Mit Blick auf Lohnverarbeitung stellt das Angebot einer mobilen Dienstleistung eine Möglichkeit dar, ein größeres Einzugsgebiet zu erschließen und somit Konkurrenzsituationen in der unmittelbaren Umgebung zu umgehen (P2:49-52). Für Kunden hat diese Art der Lohnverarbeitung außerdem den Vorteil, dass der Transportaufwand entfällt (P3:32) und kleine Mengen verarbeitet werden können. Durch den transparenten Produktionsprozess und die Einbeziehung der Kunden kann für diese außerdem ein besonderes Erlebnis geschaffen werden (P3:52).

Bei der Aufnahme einer Verarbeitungstätigkeit werden rechtliche Vorschriften als hinderlich empfunden. Für Verarbeitungsbetriebe ist es teilweise schwierig, die relevanten Bestimmungen zu erfassen und im eigenen Betrieb umzusetzen. Unklarheit und Unsicherheit bestehen beispielsweise bei der Kennzeichnung der Lebensmittel (P2:82-88). Die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen setzt außerdem voraus, dass Verarbeiter eng mit den zuständigen Stellen zusammenarbeiten und sich regelmäßig über Änderungen informieren (P2:174-184).

### **Kompetenzen**

Eine erfolgreiche Ein- und Weiterführung einer handwerklichen Lebensmittelverarbeitung erfordert verschiedene fachliche und personale Kompetenzen. Im Folgenden werden die in der Befragung identifizierten Kompetenzen entsprechend der DQR-Einteilung nach Wissen, Fertigkeiten, Sozialkompetenzen und Selbständigkeit dargestellt.

#### *Wissen:*

Um einen Betrieb führen zu können, ist betriebswirtschaftliches Wissen notwendig. Dazu zählen Kenntnisse in den Bereichen Finanzen, Betriebsführung, Marketing oder Qualitätsmanagement (P1:106, 182-186; P2:156). Bei der Aufnahme einer Verarbeitungstätigkeit müssen zudem rechtliche Bestimmungen beachtet werden. Diese betreffen die Betriebsorganisation, den Verbraucherschutz, die Lebensmittelhygiene und die Besteuerung. Außerdem ist die Bereitschaft notwendig, sich regelmäßig über Änderungen dieser Vorschriften zu informieren (P1:124, 182; P2:156, 188).

In der Lebensmittelproduktion hat Qualitätssicherung einen großen Stellenwert. Um ein Lebensmittel vom Rohstoff bis zum fertigen Produkt beurteilen zu können, wird Wissen über Inhaltsstoffe und Qualitätsmerkmale pflanzlicher und tierischer Lebensmittel benötigt (P1:180). Ferner sollten sich Mitarbeiter mit verschiedenen (technologischen) Verfahren der Lebensmittelverarbeitung auskennen (P2:36, 156). Zudem erfordert der Umgang mit Maschinen ein technisches Grundverständnis (P3:92, 96).

Um im Berufsalltag dauerhaft leistungsfähig zu sein, ist die Gesundheit von zentraler Bedeutung. Dies erfordert Wissen über das eigene körperliche und geistige Wohlbefinden sowie die Fähigkeit, Stress und andere gesundheitliche Risikofaktoren zu erkennen (P3:76, 84).

#### *Fertigkeiten:*

Bei einer Existenzgründung ist es von Vorteil, wenn die Geschäftsidee in einem Businessplan festgehalten wird (P1:63-64). Für den Erfolg eines Betriebes sind weitere betriebswirtschaftliche Fertigkeiten erforderlich, z. B. müssen Mitarbeiter in der Lage sein, die Buchführung zu übernehmen (P1:106-108). Weitere Fertigkeiten sind dem Marketing zuzuordnen. Dazu zählt neben der Produktentwicklung und -gestaltung auch die Wahl der Absatzwege (P1:132; P2:40). Personen in verantwortungsvollen Positionen sollten auf das Handeln der Mitarbeiter mit geeigneten Führungsinstrumenten einwirken können (P2:198-200). Zudem sind Führungskräfte für die Einhaltung gesetzlicher Regelungen verantwortlich, beispielsweise in den Bereichen Arbeitssicherheit oder Hygiene (P1:182; P2:156).

Die Verarbeitung von Lebensmitteln umfasst von der Rohstoffgewinnung bis zur Produktkennzeichnung verschiedene praktische Tätigkeiten. Zur Herstellung von Fruchtaufstrichen gehört beispielweise, dass Früchte geerntet, eingekocht und in Gläser abgefüllt werden (P1:180). Aufgrund der teilweise starken körperlichen Belastung, die mit der Lebensmittelverarbeitung einhergeht, empfiehlt es sich, ergonomische Bewegungsabläufe in den Arbeitsalltag zu integrieren (P3:76).

#### *Sozialkompetenz:*

Die befragten Betriebe vermarkten ihre Produkte überwiegend direkt. Der damit einhergehende direkte Kundenkontakt, z. B. beim Verkauf auf Wochenmärkten, setzt die Fähigkeit und Bereitschaft voraus, auf Kunden einzugehen. Der Umgang mit Kunden wird beim Einstieg in eine Vermarktungstätigkeit als besondere Herausforderung beschrieben (P2:148; P3:76). Ein kundenorientierter Umgang zeichnet sich durch ein offenes, freundliches und ehrliches Verhalten aus, wodurch eine Bindung zum Kunden aufgebaut werden kann (P2:148; P3:48). Daneben erfordert ein erfolgreicher Kundenkontakt Einfühlungsvermögen, um im Verkaufsgespräch gezielt auf Bedürfnisse eingehen zu können (P2:148, P3:76, P3:84). Treten während des Verkaufs Stresssituationen auf, ist es notwendig, Gelassenheit gegenüber dem Kunden zu bewahren (P3:76).

Das Führen von Mitarbeitern und das Einweisen von Kunden, die in die Arbeit eingebunden werden (z. B. bei mobilen Dienstleistungen), erfordert Kommunikations- und Konfliktfähigkeit. Verantwortliche Personen sollten in der Lage sein, Botschaften klar zu vermitteln, Erwartungen offen zu äußern und die eigene Position vertreten zu können. Eine besondere Herausforderung stellt das für Frauen dar, die in Bereichen tätig sind, in denen überwiegend Männer arbeiten (P3:76). Bei Konflikten ist es wichtig, Personen sachlich und rational gegenüberzutreten (P1:48; P2:148, P3:76). Weiter gehören Offenheit gegenüber Kritik und die Bereitschaft, Rückmeldungen entgegenzunehmen zu den erforderlichen Sozialkompetenzen. Die Fähigkeit zu kommunizieren, wird auch hinsichtlich einer konstruktiven Zusammenarbeit mit Institutionen benötigt (z. B. Qualitätskontrollstellen). Argumentationsfä-

higkeit, aktives Zuhören und Wortgewandtheit sind Kompetenzen, die zudem für ein zielführendes Gespräch gebraucht werden (P23:156).

#### *Selbständigkeit:*

Personen in geschäftsführenden Positionen benötigen die Fähigkeit, die betriebliche Arbeitsorganisation zu gestalten. Hierzu zählen u. a. die strategische und zeitliche Planung von Arbeitsschritten, die Festlegung von Prioritäten sowie die Verteilung von Aufgaben zwischen den Mitarbeitern. Darüber hinaus erfordern z. B. mobile Dienstleitungen eine Koordination eingehender Arbeitsaufträge und Terminabsprachen mit den Kunden. Es ist grundsätzlich wichtig, sich und anderen die Führungsposition bewusst zu machen und dementsprechend verantwortlich zu handeln (P3:76). Mit Blick auf die Produktion ist eine vorausschauende Planung notwendig, aber auch die Fähigkeit, auf Veränderungen flexibel zu reagieren (z. B. bei der Käseherstellung mit Schwankungen des Fettgehalts in der Milch umgehen zu können). Das Entwickeln und das Variieren von Produktrezepturen setzt außerdem Experimentierfreude und Kreativität voraus (P1:92; P2:40).

Bei der Aufnahme einer Verarbeitungstätigkeit ist es von Bedeutung, sich gezielt Kenntnisse aus anderen Bereichen aneignen zu können (P2:64; P3:148). Auch das Kompetenzrepertoire von Mitarbeitern sollte erkannt und effizient genutzt werden (P1:8, P2:64). Der Schritt in die Selbständigkeit erfordert Selbstvertrauen und die Fähigkeit, Ziele ausdauernd und beharrlich zu verfolgen (P1:8; P3:84).

Zum Selbstmanagement gehört zudem ein gesundheitsorientiertes Bewusstsein. Damit ist gemeint, dass Empfindungen wahrgenommen und Stressfaktoren ausgeglichen werden (P3:76, 84, 88, 160). Nach starken Arbeitsbelastungen sollten Erholungsphasen folgen, in denen eigene Interessen und Bedürfnisse der Familienmitglieder im Vordergrund stehen. Von Bedeutung sind auch Tätigkeiten, die neben der Arbeit zur persönlichen Weiterentwicklung oder Entspannung dienen. Diese leisten einen Beitrag, die geistige und körperliche Leistungsfähigkeit dauerhaft sicherzustellen (P3:52).

#### **Kompetenzgenese**

Die notwendigen Kompetenzen zur Umsetzung der Diversifizierungsstrategie haben sich die Befragten auf unterschiedlichen Wegen angeeignet. Neben der formalen und nicht-formalen Kompetenzgenese hat die informelle Aneignung eine besondere Bedeutung.

#### *Formale Bildung:*

In der Lebensmittelverarbeitung sind Personen tätig, die eine formale Ausbildung oder ein Studium in unterschiedlichen Bereichen absolviert haben. Beispielsweise haben Personen in verantwortlichen Positionen Lebensmitteltechnologie oder Agraringenieurwesen studiert (P1:52, 162; P2:8). Daneben arbeiten in diesem Bereich auch Quereinsteiger, z. B. Rechtsanwaltsfachangestellte oder Musiker (P3:36-40).

### *Nicht-formale Bildung:*

Um ein Diversifizierungsvorhaben umsetzen zu können, werden vereinzelt (nicht-formale) Weiterbildungen besucht. Thematisch können diese Kurse in den Bereichen landwirtschaftliche Produktion, Lebensmittelverarbeitung und Vermarktung angesiedelt werden (P2:160; P3:44, 200).

Personen, die nach der Wende ohne Beschäftigung waren, haben häufig an einer Umschulungsmaßnahme teilgenommen. In einem konkreten Beispiel bildete sich eine arbeitslose Agraringenieurin im kaufmännischen Bereich weiter (P1:108). Außerdem nahmen Arbeitslose die Möglichkeit wahr, sich im Rahmen von Existenzgründerprogrammen auf die Selbständigkeit vorzubereiten (P1:55).

### *Informelle Bildung:*

Bei der Aufnahme einer Verarbeitungstätigkeit hat das informelle Lernen eine große Bedeutung. In Problemsituationen nehmen Personen Beratung in Anspruch (P1:68; P2: 40-44, 64, 104) oder suchen gezielt das Gespräch mit Fachleuten (P1:72). In einem Fall wurde berichtet, dass eine Weiterbildung aus dem Grund besucht wurde, um sich mit Experten informell auszutauschen (P2:162-168). Insbesondere ist es für Neueinsteiger wichtig, Personen zu treffen, die von ihren Erfahrungen berichten (P2:52, 156; P3:72, 93). Daneben ist der Austausch mit Familienmitgliedern eine verbreitete Möglichkeit, Ratschläge und Erfahrungen einzuholen (P2:64).

Weitere Wege sich Wissen informell anzueignen, sind die Lektüre von Fachbüchern oder die Recherche nach Informationen im Internet (P2:64; P3:92, 200). Die Befragung ergab, dass Wissen und Fertigkeiten im Bereich der Lebensmittelverarbeitung häufig autodidaktisch erworben werden (P3:148). Das Lernen erfolgt sowohl durch „Ausprobieren“ und „Abschauen“ (P2:38-40; P3:48, 93, 152) als auch durch eigene Erfahrungen aus der täglichen Arbeit.

### **Weiterbildungen**

Kompetenzen können durch die Teilnahme an Weiterbildungen erweitert werden. Alle Befragten haben sich bisher nur eingeschränkt weitergebildet. Es besteht jedoch grundsätzliches Interesse an verschiedenen Weiterbildungsthemen.

Als Hemmnisse werden der zeitliche Aufwand und die Kosten für eine Weiterbildung genannt (P1:104; P2:64; P3:152). Aufgrund intensiver Aktivitäten in den Sommermonaten, wird das Winterhalbjahr als geeignete Jahreszeit empfunden, um an Weiterbildungen teilzunehmen (P1:104). Darüber hinaus ist entscheidend, ob die Teilnahme an einer Weiterbildung mit den Aufgaben der Kinderbetreuung vereinbart werden kann (P3:152).

Im Rahmen der Befragung konnten folgende Anbieter von Weiterbildungen identifiziert werden: Brandenburgische Landwirtschaftsakademie (BLAk) / Heimvolkshochschule Seddiner See (P2:66,70), Zukunftsagentur Brandenburg (P2:92) oder Milchwirtschaftliche Lehr- und Untersuchungsanstalt Oranienburg e.V. (P2:160). In bestimmten Bereichen waren den Befragten keine Bildungsangebote bekannt, beispielsweise in der Safttherstellung (P3:92).

Personen, die eine selbständige Tätigkeit aufnehmen, wurde die Teilnahme an einem Existenzgründerseminar empfohlen (P3:152), um beispielsweise betriebswirtschaftliche Aufgaben (z. B. Organisation, Rechnungswesen, Führung) erfolgreich ausüben zu können (P1:190,192; P3:72).

Um ein Verständnis für landwirtschaftliche Zusammenhänge zu entwickeln, interessieren sich besonders Quereinsteiger für ein Bildungsangebot, das grundlegende Kenntnisse und Fertigkeiten im Agrarbereich vermittelt. Beispielhaft sind hier die Themenbereiche Pflanzenbau, Viehwirtschaft oder Agrarpolitik zu nennen (P3:150-152).

Notwendige Fähigkeiten, um Lebensmittel verarbeiten zu können, eignen sich Personen häufig durch „Ausprobieren“ an. Hier sind Weiterbildungen wünschenswert, die spezielle Verfahren der Lebensmittelverarbeitung thematisieren, z. B. Herstellungsverfahren verschiedener Käsetypen (P3:72).

Auch in landwirtschaftlichen Verarbeitungsbetrieben müssen bestimmte lebensmittelrechtliche Vorschriften eingehalten werden, um die Lebensmittelsicherheit gewährleisten zu können. Da häufig Unsicherheit über die geltenden rechtlichen Bestimmungen besteht, zeigen die Befragten Interesse an Weiterbildungen, die allgemein die Qualitätssicherung und insbesondere rechtliche Vorschriften der Lebensmittelhygiene und -kennzeichnung zum Inhalt haben (P2:76,80-88). Da diese Vorschriften Änderungen unterworfen sind (z. B. wird zukünftig die Nährwertkennzeichnung Pflicht), sehen die Befragten die Notwendigkeit, sich über Neuheiten informieren zu können (P2:172).

#### 4.3.3. Zusammenfassung: Kompetenzen

Für eine Ein- und Weiterführung von Verarbeitungsaktivitäten sind verschiedene Kompetenzen notwendig. Die identifizierten Kompetenzen sind in Tabelle 4 zusammengefasst. Sie dienen als Grundlage für die anschließende Angebotsrecherche (siehe Kapitel 4.4)

**Tabelle 4: Kompetenzset: Handwerkliche Lebensmittelverarbeitung**

Fachliche Kompetenzen	
Wissen (über)	Fertigkeiten
<p><b>Landwirtschaftliche und gärtnerische Produktion:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Landwirtschaft</li> <li>- Gartenbau</li> </ul> <p><b>Lebensmittelverarbeitung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhaltsstoffe</li> <li>- Qualitätsmerkmale pflanzlicher und tierischer Lebensmittel</li> <li>- Lebensmittelhygiene</li> <li>- technologische Verfahren der Lebensmittelverarbeitung (z. B. Einkochen, Käsen, Mosten)</li> <li>- Arbeitssicherheit</li> </ul>	<p><b>Landwirtschaftliche und gärtnerische Produktion:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tierische und pflanzliche Lebensmittel produzieren</li> </ul> <p><b>Lebensmittelverarbeitung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lebensmittel verarbeiten (z. B. einkochen, käsen, mosten)</li> <li>- rechtliche Anforderungen umsetzen (z. B. Hygienerichtlinien einhalten, Lebensmittel entsprechend der Anforderungen etikettieren)</li> </ul>

<p><b>Betriebswirtschaft:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing, Direktvermarktung</li> <li>- Betriebsführung</li> <li>- Recht</li> <li>- Qualitätsmanagement</li> <li>- Betriebsorganisation</li> <li>- Personalmanagement (z. B. Methoden der Mitarbeiterführung)</li> <li>- Kennzeichnungsvorschriften</li> </ul> <p><b>Gesundheit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- körperliche und geistige Gesundheit</li> <li>- Stress und gesundheitliche Risikofaktoren</li> </ul>	<p><b>Betriebswirtschaft:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produkte gestalten, Produkte kennzeichnen, Absatzwege wählen</li> <li>- kaufmännische Aufgaben erledigen</li> <li>- Businessplan erstellen</li> </ul> <p><b>Gesundheit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsabläufe gestalten (Ergonomie)</li> <li>- Bestimmungen zur Arbeitssicherheit umsetzen</li> </ul>
<b>Sozialkompetenzen</b>	
<b>Selbständigkeit</b>	<b>Sozialkompetenz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstvertrauen</li> <li>- Durchhaltevermögen</li> <li>- (körperliche) Ausdauer</li> <li>- Selbstmanagement</li> <li>- Reflexionsfähigkeit</li> <li>- Kreativität</li> <li>- Gesundheitsbewusstsein</li> <li>- Zeitmanagement</li> <li>- Flexibilität</li> <li>- Experimentierfreude</li> <li>- Entscheidungsfähigkeit</li> <li>- Durchsetzungsvermögen</li> <li>- Wissensaneignung</li> <li>- Verantwortungsbewusstsein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikationsfähigkeit</li> <li>- Einfühlungsvermögen</li> <li>- Konfliktfähigkeit</li> <li>- Delegationsfähigkeit</li> <li>- Kooperationsfähigkeit</li> <li>- Motivationsfähigkeit</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

#### 4.4. Analyse existierender Bildungsangebote

Das Vorgehen bei der Angebotsanalyse basiert auf der in Kapitel 2.2 beschriebenen Methodik.

##### 4.4.1. Angebotsrecherche

Die Angebotsrecherche erfolgte ausgehend von den in Kapitel 4.3 identifizierten Kompetenzen. Die festgelegten Recherchekriterien sind in der nachfolgenden Tabelle 5 aufgeführt.

**Tabelle 5: Kriterien der Angebotsrecherche**

<b>Lerninhalte (abgeleitet aus den Interviewergebnissen, vgl. Tabelle 4)</b>	Fachkompetenz: <ul style="list-style-type: none"><li>• landwirtschaftliche und gärtnerische Produktion</li><li>• Lebensmittelverarbeitung, Lebensmittelhygiene</li><li>• Betriebswirtschaft, Marketing, Management, Recht</li><li>• körperliche und geistige Gesunderhaltung</li></ul> Sozialkompetenz: <ul style="list-style-type: none"><li>• Selbständigkeit</li><li>• Sozialkompetenz</li></ul>
<b>Untersuchungsgebiet</b>	Nordostdeutschland: Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt
<b>Zielgruppe</b>	Personen, die in der Landwirtschaft und im ländlichen Raum arbeiten
<b>Weiterbildungsformate</b>	Seminare, Workshops, Tagungen, (berufsbegleitendes) Studium
<b>Träger</b>	Öffentliche, freie oder privatwirtschaftliche Träger

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Angebotsrecherche wurde von Mitte Juli bis Mitte August 2013 durchgeführt. Als Ausgangspunkt der Recherche dienten Internetseiten regionaler Bildungsanbieter und Weiterbildungsdatenbanken. Die identifizierten Weiterbildungsangebote wurden in einer Tabelle zusammengeführt und entsprechend ihren Lerninhalten verschlagwortet.

##### 4.4.2. Bildungsangebote in Nordostdeutschland

Im Rahmen der Angebotsrecherche konnten in Nordostdeutschland 23 Anbieter identifiziert werden, die Bildungsangebote mit den obengenannten Themenschwerpunkten anbieten (Brandenburg 9, Sachsen-Anhalt 3, Mecklenburg-Vorpommern 9 und Berlin 2). Als Träger treten neben öffentlichen und freien Institutionen auch einige wenige privatwirtschaftliche Anbieter auf.

Die erfassten Angebote richten sich an Beschäftigte und Führungspersonen im Bereich der Lebensmittelverarbeitung, außerdem an Wieder- und Neueinsteiger sowie an Personen, die in der Beratung tätig sind. Der überwiegende Teil der betrachteten Weiterbildungen sind als ein- oder mehrtägige Seminare angelegt. Daneben existieren einzelne Aufstiegsfortbildungen (z. B. zum/zur staatlich geprüften Hauswirtschafter/in) oder Umschulungskur-



se, die mehrere Jahre dauern. Die Höhe der Teilnehmergebühren hängt vom Umfang der Weiterbildungsmaßnahme ab. Sie liegt zwischen 45 Euro für eintägige Veranstaltungen und bis zu 1700 Euro für langfristige Weiterbildungen.

Die Inhalte der Angebote umfassen sowohl theoretische und praktische Grundlagen der Lebensmittelverarbeitung, wie beispielsweise Herstellungsverfahren von Wurstwaren, Milchprodukten oder Einkochtem, als auch rechtliche und hygienische Anforderungen an die Verarbeitung. Dazu zählen etwa Seminare, die den Umgang mit leichtverderblichen Lebensmitteln, das HACCP-Konzept oder die Lebensmittelkennzeichnung zum Thema haben. Ein geringer Teil dieser Angebote beinhaltet zusätzlich zu den genannten Fachthemen auch betriebswirtschaftliche Inhalte. Hier werden insbesondere Kompetenzen vermittelt, die zur Vermarktung der Produkte notwendig sind. Vereinzelt werden auch Weiterbildungen zur Erweiterung des personalen Kompetenzspektrums angeboten. So existieren einige wenige Bildungsangebote, die sich beispielsweise mit effektivem Zeit- und Stressmanagement, Mitarbeiterführung oder der Durchführung von Verkaufsgesprächen befassen. Zudem finden sich Seminare zur Gesundheitsvorsorge. Beispielhaft ist ein Angebot zu nennen, in dem die ergonomische Gestaltung von Arbeitsabläufen in Verarbeitungseinrichtungen thematisiert wird.

Wissenschaftliche Weiterbildungen im Bereich der Lebensmittelverarbeitung konnten in Nordostdeutschland nicht identifiziert werden. Lediglich Lerninhalte, die zur Aneignung betriebswirtschaftlicher Fachkompetenzen und personaler Kompetenzen führen, finden sich in verschiedenen Zertifikatsangeboten an der Universität Rostock wieder. Hier werden beispielsweise die Zertifikatskurse „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“, „Verkaufsmanagement und Verkaufsgesprächsführung“ oder „Gesprächsführung – Konfliktkommunikation – Verhandlungsführung“ angeboten. Diese Kurse richten sich jeweils an Personen mit einem Hochschulabschluss oder einschlägiger Berufserfahrung von mindestens einem Jahr. Als Lern- und Lehrformen werden Präsenzveranstaltungen, Phasen des Selbststudiums und Einsendeaufgaben genutzt. Je nach Arbeitsaufwand (90 bzw. 360 Stunden) fallen Kosten in Höhe von 530 Euro bzw. 950 Euro an.

Auf Bundesebene konnte eine Reihe weiterer Angebote identifiziert werden, die in Nordostdeutschland nicht existieren. Im Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung ist das Programm „Food Facts“ der Christian-Albrechts-Universität Kiel zu nennen. Das Weiterbildungsprogramm richtet sich an Angestellte in klein- und mittelständischen Unternehmen der Ernährungsindustrie und des Ernährungsgewerbes, die sich im Bereich von Qualitäts- und Produktmanagement weiter qualifizieren möchten oder eine neue berufliche Perspektive anstreben. Ein weiterer öffentlicher Anbieter ist die Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein. Dort können sich Personen, die in der Landwirtschaft tätig sind, speziell in den Bereichen Einkommensalternativen (z. B. Hauswirtschaft und Ernährung) oder nicht-landwirtschaftlichen Tätigkeiten weiterbilden (z. B. Hygiene in der Hofkäserei). Daneben existieren freie Träger, die entsprechende Bildungsangebote im Programm haben. So bieten beispielsweise Fach- und Anbauverbände (z. B. Bioland und der Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im ökologischen Landbau e.V.) oder freie Institute (z. B. Lebensmittelinstitut KIN e.V.) Weiterbildungsangebote an. Unter dem Leitsatz „Bio und Nachhaltigkeit – Mehr als ein Trend“ findet derzeit eine bundesweite Seminarreihe für das Le-

bensmittelhandwerk statt. Die Seminare werden von der FiBL Projekte GmbH in Zusammenarbeit mit Verbänden, Einzelbetrieben oder Berufsschulen durchgeführt. Abschließend sind noch private Anbieter (z. B. EcoConcept Dr. Dewes & Dr. Schmitt oder Irene Leifert) zu nennen, die neben Beratungsleistungen auch Weiterbildungen im Bereich der Lebensmittelverarbeitung anbieten.

#### **4.5. Zwischenfazit: Lebensmittelverarbeitung**

Im Fokus dieses Untersuchungsfelds stand die handwerkliche Lebensmittelverarbeitung als landwirtschaftliche Diversifizierungsstrategie. Ausgehend von einer Literaturanalyse wurden drei Einzelfälle hinsichtlich des Kompetenzbedarfs zur Umsetzung dieser Diversifizierung untersucht. Anschließend wurden bestehende (Weiter-) Bildungsangebote in diesem Tätigkeitsbereich analysiert.

Die Literaturanalyse legt dar, dass der Einstieg in Lebensmittelverarbeitung auf dem eigenen Betrieb von verschiedenen Voraussetzungen abhängig ist. Neben einem teilweise hohen Investitionsbedarf und zusätzlichem Personal- und Arbeitsaufwand werden Mitarbeiter mit spezifischen Fachkompetenzen benötigt, um eine Produktionsstätte an der Hofstelle einzurichten. Vor diesem Hintergrund kann der Einstieg in die Lebensmittelverarbeitung durch die Inanspruchnahme von Dienstleistungen erleichtert werden. So existieren Stationäre oder mobile Einrichtungen, welche Leistungen der Lebensmittelverarbeitung im Lohn anbieten.

Das Einkommenspotenzial dieser Diversifizierungsstrategie hängt maßgeblich davon ab, ob Strukturen vorhanden sind, die es ermöglichen, die Produkte zu abzusetzen. Hierfür werden häufig verschiedene Formen der Direktvermarktung gewählt. Erst mit zunehmender Verarbeitungsmenge und Spezialisierung gewinnt der Verkauf über den Handel an Bedeutung.

Genauere Daten zur Verbreitung der handwerklichen Lebensmittelverarbeitung existieren nicht. Die Landwirtschaftszählung aus dem Jahr 2010 zeigt jedoch, dass die Tätigkeitsbereiche Lebensmittelverarbeitung und Vermarktung bundesweit als landwirtschaftliche Einkommensalternative eine vergleichsweise große Bedeutung haben. Im Rahmen dieser Erhebung wird nicht erfasst, welche Lebensmittel auf den landwirtschaftlichen Betrieben hergestellt werden.

Ausgehend von der Literaturanalyse wurden drei Einzelfallstudien untersucht: eine Hofkäserei, ein Fruchtverarbeitungsbetrieb und eine mobile Mosterei. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass verschiedene persönliche, betriebliche und außerbetriebliche Gegebenheiten unterstützend bzw. hindernd auf die Aufnahme der Verarbeitungstätigkeit wirken können. Neben einem persönlichen Interesse an der Lebensmittelverarbeitung sind die Vereinbarkeit der Tätigkeit mit der Familie sowie mentale und körperliche Ausdauer Voraussetzungen für die Aufnahme der Lebensmittelverarbeitung auf dem eigenen Betrieb. Aus betrieblicher Sicht werden finanzielle, räumliche und personelle Ressourcen benötigt, um eine Diversifizierungsstrategie umzusetzen zu können. Mit Blick auf die Verarbeitungstätigkeit sind gut qualifizierte Mitarbeiter mit entsprechenden Fachkompetenzen notwendig. Von außen wird die Lebensmittelverarbeitung zum einen durch gesetzliche Vorschriften beeinflusst. Zum anderen können sich kooperative Strukturen für Beschaffung, Verarbeitung und Absatz positiv auf die Umsetzung

der Diversifizierungsstrategie auswirken. Werden geeignete Vermarktungswege erschlossen, kann die Verarbeitungstätigkeit als zusätzliches Standbein zur Stabilisierung und Erhöhung des Einkommens beitragen.

Für die Aufnahme einer Verarbeitungstätigkeit sind bestimmte Fachkompetenzen notwendig. So müssen verschiedene Verfahren der Lebensmittelverarbeitung bekannt und handwerkliche Fertigkeiten vorhanden sein. Außerdem sind Wissen und Fertigkeiten notwendig, welche dazu befähigen, die Qualität von Rohstoffen und Produkten zu beurteilen. Darüber hinaus müssen rechtliche Anforderungen bekannt sein und umgesetzt werden können. Mit Blick auf die Vermarktung der Produkte und die Betriebsführung sollten Fachkompetenzen aus den Themenfeldern Management, Betriebswirtschaft und Marketing vorhanden sein.

Personale Kompetenzen spielen bei einer Verarbeitungstätigkeit eine eher untergeordnete Rolle. Soziale Kompetenzen gewinnen erst in Verbindung mit Vermarktungsaktivitäten an Bedeutung (vgl. Untersuchungsfeld *Lebensmittelvermarktung*). Kommunikationsfähigkeit wird benötigt, um Mitarbeiter zu führen oder zielgerichtet mit Behörden zu kommunizieren. Die Aufnahme einer Diversifizierungsstrategie und die Leitung eines Betriebes verlangen allgemein die Fähigkeit, selbständig und eigenverantwortlich zu handeln.

Deutlich wird, dass Personen, die eine Verarbeitungstätigkeit aufnehmen bzw. sich in diesem Bereich selbständig machen, Weiterbildungen besuchen oder Beratung in Anspruch nehmen. Daneben hat die informelle Kompetenzzaneignung durch „Ausprobieren“ oder Erfahrungsaustausch einen hohen Stellenwert.

Die Ergebnisse der anschließenden Angebotsanalyse zeigen, dass in Nordostdeutschland bzw. im gesamten Bundesgebiet bisher keine Weiterbildungsangebote auf Hochschulniveau existieren, die sich speziell an Personen richten, die sich im Bereich der handwerklichen Lebensmittelverarbeitung weiterqualifizieren möchten. Notwendige Kompetenzen werden beispielsweise in den Seminaren von Landwirtschaftskammern oder Fachverbänden (z. B. VHM oder vlhf<sup>8</sup>) angeboten.

---

<sup>8</sup> Verband der Landwirte mit handwerklicher Fleischverarbeitung (Schwerpunkt ökologische Erzeugung) e.V.

## 5. Untersuchungsfeld: Lebensmittelvermarktung

Das Untersuchungsfeld Lebensmittelvermarktung umfasst sowohl klassische Absatzwege der Direktvermarktung als auch andere Formen regionaler Lebensmittelversorgung.

### 5.1. Formen der Lebensmittelvermarktung

Mit der Aufnahme einer Verarbeitungstätigkeit stehen landwirtschaftliche Betriebe vor der Frage, wie der Weg des Produktes zum Verbraucher gestaltet werden kann. Dabei kann zwischen direkten und indirekten Absatzwegen unterschieden werden (Becker 2006, S.528). Der indirekte Absatzweg ist dadurch gekennzeichnet, dass Vertriebsaufgaben an zwischengeschaltete Organe übertragen werden. Hierbei handelt es sich insbesondere um Handelsunternehmen (z. B. regionale Großhändler). Werden Erzeugnisse ohne die Zwischenschaltung von Absatzorganen an den Endverbraucher verkauft, wird dies als direkter Absatzweg bezeichnet (Becker 2006).

Für den direkten Absatz landwirtschaftlicher Erzeugnisse werden häufig die Begriffe *Direktvermarktung*, *Selbstvermarktung*, *Direktabsatz* oder *Direktverkauf* synonym verwendet (Wirthgen und Maurer 2000, S.13f.). Neben dem Verkauf an Konsumenten schließen weiter gefasste Definitionen auch den Absatz an Großverbraucher, Verarbeitungsunternehmen und den Einzelhandel in den Begriff der Direktvermarktung mit ein (Kuhnert 1998, S.5; Hamm 1991, S.218).

Die Direktvermarktung umfasst eine Reihe verschiedener Absatzwege. Diese lassen sich grundsätzlich in folgende drei Kategorien einteilen (Hamm 1991, S.220):

- Absatz am Standort des Unternehmens: Hofladen, Hofgastronomie, Selbstpflücker, Verkauf am Feld oder Straßenrand.
- Absatz über Verkaufseinrichtungen in Konsumentennähe: Wochenmärkte, Bauernmärkte, Einzelhandel, Messen, Automaten, mobiler Straßenverkauf.
- Direkte Belieferung von Kunden: Bestellung, Online-Shop, Abo-System.

Neben den klassischen Absatzwegen existieren regionale Versorgungssysteme, die sich besonders durch den engen Kontakt zwischen Erzeuger und Verbraucher auszeichnen. Sowohl die Übernahme persönlicher Verantwortung für die Lebensmittelerzeugung durch den Verbraucher als auch die Vermittlung landwirtschaftlicher Zusammenhänge von Seiten des landwirtschaftlichen Betriebs sind wesentliche Bestandteile dieser Konzepte. Beispiele dafür sind *Community-supported Agriculture (CSA)* oder das *Selbsternte-Konzept* (siehe 5.1.2 und 5.1.3).

Die Wahl der Vermarktungsformen wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Sie ist abhängig vom Standort des Betriebs, von spezifischen Produkteigenschaften und den Kosten, die mit einem Absatzweg verbunden sind

(Wirthgen und Maurer 2000, S.194f.). Darüber hinaus haben betriebliche Rahmenbedingungen und persönliche Vorlieben Einfluss auf die Absatzwegewahl (Wirthgen und Maurer 2000).

Im vorliegenden Untersuchungsfeld werden als Einzelfallstudien betrachtet (siehe dazu 2.1):

- ein Hofladen
- ein Selbsternte-Konzept
- ein CSA-Betrieb

#### **5.1.1. Hofladen**

Ein Hofladen ist eine Verkaufseinrichtung, die direkt an einen landwirtschaftlichen Betrieb angegliedert ist. Häufig wird das Angebot durch zugekaufte Produkte ergänzt. Dieser Absatzweg verlangt die Nähe zu potenziellen Verbrauchern und eine entsprechende Infrastruktur, um die Erreichbarkeit des Betriebs zu gewährleisten (Wirthgen und Maurer 2000, S.196f.). Die Vermarktungsform bietet den Kunden die Möglichkeit, frische Produkte direkt vom Erzeugerbetrieb zu erwerben und Einblicke in die Produktion zu bekommen (Richter 2004, S.15).

Derzeit liegen keine genauen Statistiken über die Verbreitung der Direktvermarktung in Deutschland vor. Es wird geschätzt, dass zwischen 30.000 und 60.000 landwirtschaftliche Betriebe existieren, die ihre Produkte direkt vermarkten (Wirthgen und Maurer 2000, S.8).

Im Rahmen der Landwirtschaftszählung 2010 wurden bundesweit rund 14.000 Betriebe (von insgesamt ca. 301.000) erfasst, die landwirtschaftliche Erzeugnisse selbst verarbeiten und vermarkten (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2011, S. 45). Diese Zahl deckt sich mit der Anzahl an Betrieben, die im Jahr 2004 in den bundesweiten Direktvermarktungsverzeichnissen geführt wurden (Wirthgen und Recke 2004, S.6ff.). Ein Großteil lag in Westdeutschland, insbesondere in Baden-Württemberg und Bayern. Etwa 11% der geführten Betriebe waren in Ostdeutschland ansässig (ebd.). Diese Studie zeigt außerdem, dass 80% der befragten Direktvermarktungsbetriebe (n=200) mehrere Absatzwege nutzten. Der Verkauf ab Hof (93,5 %) wurde mit deutlichem Abstand zum Marktverkauf (30%) am häufigsten praktiziert (Wirthgen und Recke 2004, S.33).

#### **5.1.2. Selbsterntegarten**

Ein Selbsterntegarten ist eine mit einem Gemüsesortiment bestellte Fläche, die gegen eine Nutzungsgebühr für eine Gartensaison an Verbraucher vermietet wird (Heß, Meier-Ploeger und Hamm 2004, S.1). Die Nutzer der Parzellen sind für die Pflege und Ernte des Gemüses selbst verantwortlich. Zu Beginn der Saison werden den Kunden notwendige gärtnerische Kenntnisse vermittelt (siehe auch Busch, Mittelstraß und Heß o.J., S.6). Die Begriffe Selbsterntegarten, Mietgarten oder *GemüseSelbstErnte* werden in der Literatur synonym verwendet.

Diese Form der Direktvermarktung entstand Ende der 1980er Jahre in Österreich (Moritz H. 2003, S.40). In Folge des Reaktorunfalls in Tschernobyl suchte eine Gruppe von Verbrauchern eine Möglichkeit, sich selbstbestimmt mit Lebensmitteln zu versorgen. Sie entwickelten das Konzept *selbsternte* (Busch, Mittelstraß und Heß o.J., S.5).

Im Rahmen des Projekts wurde ein Kooperationsbüro aufgebaut, das landwirtschaftliche Betriebe bei der Umsetzung berät<sup>9</sup> (Busch, Mittelstraß und Heß o.J.).

In Deutschland wurde das Konzept 1999 unter dem Namen *GemüseSelbstErnte* durch ein studentisches Projekt auf dem Lehr- und Versuchsbetrieb der Universität Kassel eingeführt und untersucht (Heß, Meier-Ploeger und Hamm 2004, S.4). Bundesweit entstanden in den vergangenen zehn Jahren eine Reihe weiterer Selbsternte-Projekte. So wurde 2001 das *Selbsternteprojekt Radolfzell*<sup>10</sup> gegründet. Es folgten die *Erntezeit*<sup>11</sup> in Hamburg, der *Bauerngarten*<sup>12</sup> in Berlin, das *Gartenglück*<sup>13</sup> im Kölner Raum und die *Krautgärten*<sup>14</sup> im Grüngürtel von München. Zusätzlich bieten die Unternehmen *meine ernte*<sup>15</sup> und *Ackerhelden*<sup>16</sup> in Kooperation mit landwirtschaftlichen Betrieben bundesweit Selbsterntegärten an. Seit 2009 können außerdem bei *tegut* sogenannte Saisongärten<sup>17</sup> gemietet werden.

### 5.1.3. Community Supported Agriculture

Community Supported Agriculture ist ein Konzept, bei dem Lebensmittel in enger Abstimmung zwischen einem landwirtschaftlichem Betrieb und einer Gruppe von Konsumenten erzeugt werden. Alternative Bezeichnungen im deutschen Sprachraum sind *Solidarische Landwirtschaft*<sup>18</sup>, *landwirtschaftliche Wirtschaftsgemeinschaft*, *Versorgungsgemeinschaft* oder *Selbstversorgungsgemeinschaft* (van Kraiß und Elsen 2008, S.185).

Bei dieser Form der Direktvermarktung einigen sich Erzeuger und Verbraucher auf eine verbindliche Zusammenarbeit. Der landwirtschaftliche Betrieb wird über die Mitgliedsbeiträge seiner Kunden finanziert. Im Gegenzug erhalten die Mitglieder die Erträge des Betriebs in Form sogenannter Ernteanteile. Die Kunden werden entweder vom Erzeuger beliefert oder holen ihre Lebensmittel am Produktionsort oder einer Abholstelle in Kundennähe ab. Das Konzept sieht eine aktive Beteiligung der Mitglieder vor. Sie werden in unterschiedlichem Umfang in Entscheidungsprozesse und die praktische Arbeit miteinbezogen (Wild 2012, S.12).

Seit den 1960er Jahren entwickelte sich dieses Konzept in verschiedenen Teilen der Welt unabhängig voneinander. In Japan existieren sogenannte *Teikeis*, während in den USA der Begriff *Community Supported Agriculture* verbreitet ist (Kraiß 2008, S.11; Wild 2012, S.56). In Deutschland entstand die erste landwirtschaftliche Wirt-

---

<sup>9</sup> <http://selbsternte.at/>

<sup>10</sup> <http://selbsternte.info/>

<sup>11</sup> <http://gaertnermachtgluecklich.de/>

<sup>12</sup> <http://bauerngarten.net/>

<sup>13</sup> <http://gartenglueck.info/>

<sup>14</sup> <http://krautgarten.wordpress.com/>

<sup>15</sup> <http://meine-ernte.de/>

<sup>16</sup> <http://www.ackerhelden.de/>

<sup>17</sup> <http://tegut.com/saisongarten.html>

<sup>18</sup> Im Jahr 2011 wurde beim ersten Vernetzungstreffen der deutschen CSA-Bewegung der Begriff „Solidarische Landwirtschaft“ als bevorzugte Bezeichnung gewählt (Wild 2012, S. 13). Siehe auch <http://solidarische-landwirtschaft.org/>

schaftsgemeinschaft 1988 auf dem Buschberghof in der Nähe von Hamburg (Wild 2012, S.56). Im Rahmen einer Bachelorarbeit an der Universität Kassel wurde 2007 erstmals ein Überblick über die CSA-Betriebe in Deutschland gegeben (Kraiß 2008). Zu der Zeit existierten sieben CSA-Betriebe, im Jahr 2012 waren 29 Betriebe und heute sind es über 50 Betriebe<sup>19</sup>. In Brandenburg wurde 2004 die erste Selbstversorgergemeinschaft in Lübnitz gegründet. Weitere sieben Versorgergemeinschaften sind in den vergangenen Jahren entstanden (Frank Viohl<sup>20</sup> mdl. Mitteilung 2012).

---

<sup>19</sup> Eine Liste mit Betrieben, die aktuell Solidarische Landwirtschaft betreiben, findet sich hier: <http://www.solidarische-landwirtschaft.org/de/mitmachen/eine-solawi-finden/>. Außerdem sind die Betriebe auf der Karte [erneteilen.org](http://www.erneteilen.org) verzeichnet.

<sup>20</sup> Berater für Regionalentwicklung bei der social impact GmbH. Herr Viohl hat in Berlin und Brandenburg im Jahr 2012 sechs landwirtschaftliche Betriebe bei der Gründung einer Versorgergemeinschaft unterstützt.

## 5.2. Methodisches Vorgehen

Im Rahmen des Untersuchungsfelds wurden drei kontrastierende Einzelfallstudien durchgeführt. Das Vorgehen basiert auf der in Kapitel 2.1 beschriebenen Methodik.

Dem Ansatz der maximalen Kontrastierung (vgl. Abschnitt 2.1.4) folgend wurden Vermarktungsformen ausgewählt, die sich in der Intensität der Kundenbindung unterscheiden. Bei einem Hofladen besteht ein loser Kontakt zum Kunden, wohingegen bei Konzepten wie den Selbsterntegärten oder der Solidarischen Landwirtschaft eine intensive Kundenbindung gegeben ist. Die ausgewählten Direktvermarktungsbetriebe liegen im Untersuchungsgebiet Nordostdeutschland. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass sowohl Betriebe untersucht wurden, die sich in der Nähe eines Ballungszentrums (zentral) befinden als auch Betriebe, die im peripheren im ländlichen Raum gelegen sind. In die Befragung sollte mindestens ein ostdeutscher Familienbetrieb aufgenommen werden, der bereits in der Vorwendzeit gegründet wurde und deren Betreiber aus Ostdeutschland stammen. Die ausgewählten Betriebe unterscheiden sich in folgenden Merkmalen (Tabelle 6):

**Tabelle 6: Merkmale der Betriebe**

Kennzeichen	Hofladen	Selbsterntegarten	CSA
<b>Standort</b>	ländlicher Raum (zentral)	urbaner Raum (zentral)	ländlicher Raum (peripher)
<b>Umsetzung</b>	2005	2010	2004
<b>Herkunft der Betreiber</b>	Ostdeutschland	Westdeutschland	Westdeutschland
<b>Kundenbindung</b>	lose	eng	sehr eng

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Interviewpartner wurden Anfang September 2012 telefonisch mit der Bitte um ein Interview kontaktiert. Das erste Telefongespräch diente dazu, die Zustimmung für ein Interview einzuholen und einen Termin für das Gespräch zu vereinbaren. Einige Tage vor dem Gespräch erfolgte eine Terminerinnerung per Email. Den Interviewpartner wurde außerdem ein standardisierter Fragebogen zugeschickt, mit dem allgemeine Betriebsinformationen abgefragt wurden. Den ausgefüllten Fragebogen brachten die Teilnehmer zum Interviewtermin mit. Die Interviews wurden persönlich im Zeitraum vom 25. September 2012 bis zum 10. Oktober 2012 geführt. Sie wurden mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgezeichnet und lagen zur Auswertung im mp3-Format vor.

Nach der Transkription erfolgte auf Grundlage eines vorab festgelegten Kodierparadigmas die Kodierung der Interviewtexte. Dabei wurden Primärtextstellen folgenden Kategorien zugeordnet: Rahmenbedingungen, Kompetenzen, Kompetenzgenese, Weiterbildungsthemen. Die kodierten Textstellen wurden anschließend in eine Tabelle überführt und schrittweise ausgewertet.



### **5.3. Ergebnisse der Befragung**

In Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung dargestellt. Die Inhalte der Interviews wurden zuerst für die jeweiligen Einzelfälle (vertikal) und anschließend fallübergreifend (horizontal) zu den unter 2.1.3 genannten Forschungsfragen zusammengeführt. Inhalte, die den Interviews entnommen wurden, sind mit der Nummer des Interviews und der Zeilenangabe versehen (z. B. PD1:200).

#### **5.3.1. Einzelfalldarstellung (vertikal)**

##### ***Hofladen***

Eine klassische Form der Direktvermarktung ist der Betrieb eines Hofladens. Im vorliegenden Beispiel war das Motiv für die Wahl dieses Absatzweges die familiäre Situation der Befragten. Die Arbeit im Hofladen ermöglicht eine Betreuung der Kinder zuhause und eine flexible Zeiteinteilung (PD3:37). Aufgrund der unsicheren Situation in der ostdeutschen Landwirtschaft in der Nachwendezeit war die Interviewpartnerin nach Ende ihres Studiums mehrere Jahre in einem anderen landwirtschaftlichen Betrieb angestellt, bevor sie im Jahr 2005 gemeinsam mit ihrem Mann den Betrieb der Schwiegereltern übernahm (PD3:29, 37, 159). Neben der Betriebsleiterin arbeiten fünf Familienmitglieder auf dem Hof mit.

Der betrachtete Betrieb erzeugt und verarbeitet Obst und Gemüse. Außerdem werden Fleisch und Fleischerzeugnisse hergestellt. Um sich zu spezialisieren und trotzdem ein breites Sortiment anbieten zu können, wird das eigene Angebot durch zugekaufte Waren erweitert (PD2:135).

In diesem Fall wurde die besondere Bedeutung des Standorts betont, der für Kunden gut zu erreichen sein muss (PD3:123). Um trotz der großen Entfernung zum nächsten Ballungszentrum einen großen Kundenkreis bedienen zu können, ist der Hofladen auch am Wochenende geöffnet (PD3:63). Die Kunden des Hofladens suchen in erster Linie den direkten Kontakt zum Lebensmittelerzeuger und sind dafür bereit, eine längere Anfahrt auf sich zu nehmen (PD3:63, 79). Obwohl am Standort des Betriebs keine anderen Einkaufsmöglichkeiten existieren, kaufen die Dorfbewohner dort nur vereinzelt ein (PD3:117-119). Der Betrieb beliefert außerdem auf Anfrage Verbraucher und einzelne regionale Einzelhändler. Neben der Erreichbarkeit für den Kunden ist die Konkurrenz in der unmittelbaren Umgebung relevant für den Erfolg der Direktvermarktung (PD3: 111).

Die rechtlichen Anforderungen, die an Lebensmittelverarbeitung und -handel gestellt werden, sind in der landwirtschaftlichen Direktvermarktung teilweise schwierig umzusetzen. Die Schlachtung auf dem eigenen Betrieb erfordert beispielsweise entsprechende Räumlichkeiten. Da diese gesetzlichen Voraussetzungen auf dem betrachteten Betrieb nicht gegeben sind, werden die entsprechenden Arbeitsschritte an einen Metzger übergeben (PD3:83).

Für die Produktion von Obst und Gemüse sind gärtnerisches Wissen und Fertigkeiten notwendig (PD3:91). Die Verarbeitung der Erzeugnisse, beispielsweise das Einwecken oder die Herstellung von Fruchtaufstrichen, erfordert außer hauswirtschaftlichen Fertigkeiten, Experimentierfreudigkeit und Geschick (PD3:91, 156). Ferner setzt

der Betrieb eines Hofladens gewisse kaufmännische Fähigkeiten voraus, wie zum Beispiel Buchhaltung und Rechnungswesen (PD3:87).

Die Gesprächspartnerin hat ein Agraringenieursstudium abgeschlossen und später im Rahmen einer Umschulungsmaßnahme an einer Weiterbildung zur Bilanzbuchhalterin teilgenommen (PD3:37, 155). Im Alltag bildet sie sich etwa durch die Lektüre von Fachzeitschriften weiter. Es besteht großes Interesse an einem Erfahrungsaustausch mit Gärtnern und anderen Fachleuten (PD3:107). Konkrete Themen, die im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen interessant erscheinen, sind Ladengestaltung und Warenpräsentation, rechtlichen Grundlagen der Lebensmittelverarbeitung und Qualitätsmanagement (PD3:163).

### **Selbsterntegarten**

Selbsterntegärten können parallel zu anderen Betriebszweigen eines landwirtschaftlichen Betriebs geführt werden (PD1:59). Im vorliegenden Beispiel erwirtschaftet das Unternehmen sein Einkommen jedoch ausschließlich durch das Betreiben von Selbstertegärten. Die Gründung des Betriebs erfolgte 2010 und wurde durch ein Stipendium aus dem Förderprogramm „EXIST – Existenzgründung aus der Wissenschaft“ gefördert (PD1:116). Das Programm unterstützte die Existenzgründer bei der Finanzierung und band sie in ein Netzwerk von anderen Gründern ein:

*„Das macht es ein bisschen einfacher; es erspart einem nicht die Arbeit, aber es nimmt ein bisschen Druck raus, wenn man gerade wie wir fürs erste Jahr eine Finanzierung hat“. [...] Da waren wir halt über unser Förderprojekt eingebunden in ein gewisses Netzwerk von Existenzgründern, das hat schon sehr gut getan.“ (PD3:112)*

Das Selbstertekonzept bietet eine Alternative zu kapitalintensiven Produktionsverfahren, da die Kunden ihre eigene Arbeitsleistung einbringen (PD1:75). Der Landwirt bestellt im Frühjahr das Feld und unterteilt es in Parzellen. Diese werden für ein Jahr an Kunden vermietet, die selbst die Pflege ihrer Parzellen übernehmen. Dieses Konzept bietet Verbrauchern die Möglichkeit, in einem geschützten Rahmen selbst Gemüse anzubauen (PD1:75). Auffällig ist, dass sich besonders ältere Menschen und junge Familien für diese Form der Selbstversorgung interessieren (PD1:107).

Selbsterntegärten sollten in der Nähe eines Ballungszentrums angesiedelt sein (PD1:33-35). Da die Miete einer Ernteparzelle regelmäßige Pflege erfordert, stellt eine lange Anfahrt ein Hindernis für Kunden aus der Stadt dar (PD1:15). Im ländlichen Raum ist es außerdem schwieriger, dieses Konzept zu etablieren, da Anbauflächen und gärtnerisches Wissen ohnehin vorhanden sind. Während Selbstertegärten in stadtnähe als „Selbstläufer“ beschrieben werden, müssten auf dem Land Anreize geschaffen werden, um Menschen für dieses Konzept zu begeistern. Hier könnte beispielsweise der soziale Charakter eines solchen Projekts in den Vordergrund gestellt werden (PD1:220).

Für das erfolgreiche Betreiben von Selbsterntegärten sind verschiedene Kompetenzen notwendig. Bei der Betriebsgründung wurde ein breites Kompetenzspektrum als hilfreich empfunden. Im Gründerteam waren sowohl pflanzbauliche als auch kaufmännische Kenntnisse vorhanden (PD1:208, 212).

Es werden zudem didaktische Fähigkeiten benötigt, um Kunden anzuleiten und ihnen gärtnerische Grundkenntnisse zu vermitteln (PD1:156, 160). Der intensive Kundenkontakt verlangt die Fähigkeit und Bereitschaft, sich auf Menschen einzulassen. Hierfür sind Sozialkompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit und Empathie notwendig (PD1: 59, 156, 160, 164). Die sogenannten „Soft Skills“ werden als Erfolgsfaktor beschrieben:

*„Ich glaube, es kam mir sehr zugute, dass ich gerne mit Menschen zu tun habe und gerne mit Menschen rede; und dass ich von dem überzeugt bin, was ich mache. Ich glaube, das ist ganz wichtig“ (PD1:224)*

Der Betriebsleiter erwarb sein theoretisches Wissen durch ein Hochschulstudium der Agrarwissenschaften (PD1:204). Zusätzlich konnte er sich praktische Fertigkeiten durch die Arbeit im landwirtschaftlichen Betrieb der Eltern aneignen (PD1:204). Er selbst beschreibt sich für seine berufliche Tätigkeit als „sehr gut qualifiziert“ (PD1:204). Seine Mitarbeiter sind überwiegend Quereinsteiger, die landwirtschaftliche Tätigkeiten kennenlernen möchten, zum Beispiel im Rahmen eines Teilzeitpraktikums (PD1:174-176).

Mit Blick auf Weiterbildungsmaßnahmen sind für den Befragten sowohl betriebswirtschaftliche als auch landwirtschaftliche Themen interessant. Genannt wurden Mitarbeiterführung, Betriebsrecht und ökologischer Gemüseanbau (PD1:148, 200).

### **Community Supported Agriculture**

Im vorliegenden Beispiel wurde die Versorgungsgemeinschaft im Jahr 2004 als Verein gegründet. Der Betrieb beschäftigt zwei feste Mitarbeiter und vier Aushilfskräfte. Diese Form der Direktvermarktung bietet dem landwirtschaftlichen Unternehmen Planungssicherheit und garantiert die Abnahme der Ernte, da sich die Kunden für ein Jahr an den Betrieb binden (PD2:40).

Die Verteilung der Ernteanteile erfolgt über eine zentrale Abholstelle direkt am Standort des Betriebs. Hierfür müssen die Kunden unter Umständen lange Anfahrtswege in Kauf nehmen. Um die Attraktivität der Versorgungsgemeinschaft zu steigern, wird neben den eigenen Produkten ein zusätzliches Sortiment in einem Hofladen angeboten. (PD2:44).

In strukturschwachen Gegenden kann ein landwirtschaftlicher Betrieb mit Direktvermarktung zudem einen wichtigen Beitrag zur Lebensmittelversorgung leisten. Eine Voraussetzung hierfür ist die Akzeptanz der Bevölkerung (siehe auch Kapitel 5.3.2 (PD2:80).

Die Umsetzung des CSA-Konzepts erfordert sowohl fachliche als auch personale Kompetenzen. In der Produktion sind in erster Linie landwirtschaftliche Sachkenntnis und entsprechende praktische Fähigkeiten gefragt (PD2:104; 144; 186). Bei der Koordination, Motivation und Anleitung von Angestellten und freiwilligen Produktionshelfern (*Woofern*) sind außerdem Kompetenzen aus dem Bereich Mitarbeiterführung notwendig (PD2:152).

Mit Blick auf die Vermarktung im Hofladen sind neben allgemeinen kaufmännischen Fähigkeiten auch Wissen über den richtigen Umgang mit Lebensmitteln erforderlich (PD2: 158-160, 186). Das CSA-Konzept sieht außerdem den Aufbau einer Gemeinschaft vor, welche die Verbraucher in den Betrieb einbindet. Dieser besonders intensive Kontakt zu den Kunden erfordert Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungskraft und Begeisterungsfähigkeit (PD2:128, 104). Die Einbindung der Mitglieder durch Mitmachtage und Feste wird als „Erfolgsgarant“ (PD2:152) beschrieben, stellt für Landwirte jedoch eine Herausforderung dar:

*„Meine Erfahrung ist, die Landwirte haben das auch nicht unbedingt automatisch, dass sie so frei und fröhlich und überzeugend auf die Menschen zugehen können. [...] Wir haben früher viel mehr Feste organisiert [...], das hat gelitten in den letzten Jahren, weil die Kapazitäten nicht da waren. Weil die Landwirte gesagt haben: ‚Ich bin Landwirt und kein Bespaßer für Menschen. Ich habe keine Zeit dafür. Ich habe dreckige Finger und ich will jetzt gar nicht mit denen irgendwie ein hübsches Fest feiern‘“ (PD2: 104)*

Die Umsetzung eines solchen regionalen Vermarktungskonzepts erfordert ein hohes Maß an Selbständigkeit. Dazu gehören Ausdauer, Disziplin, Kreativität und die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen (PD2:174-176, 152).

In dem gegebenen Beispiel wurden in der Vergangenheit Mitarbeiter beschäftigt, die engagiert waren, aber wenig landwirtschaftliche Kenntnisse mitbrachten (PD2:144-148). Heute bevorzugt der Betrieb Mitarbeiter, die entsprechende Sachkenntnisse und Wissen über Arbeitsprozesse vorweisen können (PD2:144). So wird beispielsweise eine Naturwissenschaftlerin mit formaler landwirtschaftlicher Ausbildung beschäftigt (PD2:148). Die Interviewteilnehmerin selbst konnte sich notwendige kaufmännische Fähigkeiten durch eine formale Ausbildung im Einzelhandel aneignen und informell, durch die Erfahrung in der Führung eines Geschäfts, erweitern (PD2:154,158). Die Aneignung des Wissens über (biologische) Lebensmittel erfolgte autodidaktisch (PD2:160) und wurde durch eine berufliche Weiterbildung zur Naturkost-Fachberaterin vertieft (PD2:164). Im Rahmen des Interviews wurde weiteres Interesse an Themen wie Mitarbeitermotivation, -führung und Arbeitsorganisation bekundet. Außerdem besteht ein konkreter Bedarf an Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben, die das CSA-Konzept umsetzen (PD2:116-120).

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

#### ***Rahmenbedingungen***

Verschiedene Rahmenbedingungen wirken unterstützend oder hindernd auf die Aufnahme landwirtschaftlicher und landwirtschaftsnaher Tätigkeiten. Ausgehend von der Situation in der Zeit nach der Wende werden im Folgenden Einflussfaktoren zusammengefasst, die im Rahmen der Befragung als relevant beschrieben wurden.

Die besonderen Rahmenbedingungen in der Nachwendezeit prägen die ostdeutsche Landwirtschaft bis heute. Es wird beschrieben, dass politische und wirtschaftliche Unsicherheit sowie fehlendes Selbstbewusstsein junge

Agrarwissenschaftler daran hinderte, sich selbständig zu machen (PD3:37). Die freie Marktwirtschaft wurde als neue Herausforderung empfunden (PD3:159):

*„Wir hatten ja keine freie Marktwirtschaft, das war ja für uns kein Begriff. Naja, im Studium habe ich angefangen mit sozialistischer Betriebswirtschaft und nach einem Jahr hieß die dann nur noch Betriebswirtschaft“.*

Die Möglichkeit einen landwirtschaftlichen Betrieb zu führen, wurde dadurch erschwert, dass ostdeutsche Landwirte das Gefühl hatten, gegenüber Westdeutschen benachteiligt zu werden (PD3:155). Der Trend, dass sich verstärkt landwirtschaftliche Unternehmen aus Westdeutschland, Holland, Österreich und der Schweiz niederlassen, scheint bis heute zu bestehen (PD3:159). Gleichzeitig werden kleinstrukturierte Betriebe aufgegeben oder in der nächsten Generation nicht weitergeführt. Als Gründe werden wirtschaftliche Aspekte und die geringe Attraktivität der landwirtschaftlichen Tätigkeit genannt (PD3:163).

Bestehende landwirtschaftliche Unternehmen werden gegenwärtig durch sich verändernde Rahmenbedingungen dazu veranlasst, nach Diversifizierungsmöglichkeiten zu suchen. Eine Konzentration auf landwirtschaftliche Produktionsverfahren, die viel Kapital benötigen und stark von Subventionen abhängig sind, erscheinen nicht vertretbar (PD1:75). In einem Beispiel wird die Unabhängigkeit von Agrarförderungen als konkretes Motiv genannt:

*„Ich bin auch stolz zu sagen, dass diese [Alternative] auch ohne Subventionen funktioniert. Das ist eigentlich das, was ich will. Also, ich will keine Landwirtschaft, die nur vom Wohlwollen des Staates abhängig ist.“ (PD1:124)*

Neben wirtschaftlichen und politischen Bedingungen können auch familiäre Gegebenheiten ausschlaggebend für die Entscheidung sein, alternative Tätigkeiten aufzunehmen. Beispielsweise wurde beschrieben, dass die Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit in der Direktvermarktung eine flexible Zeiteinteilung ermöglicht. Dadurch konnte die Betreuung der eigenen Kinder zuhause sichergestellt werden (PD3:37).

Maßgeblich für den Erfolg der Vermarktungsaktivitäten ist eine Ausrichtung des Angebots an den Bedürfnissen der Kunden. Es wird beschrieben, dass besonders bei Menschen, die in der Stadt leben, ein großes Interesse daran besteht, Einblick in die Landwirtschaft zu erhalten und in einem bestimmten Rahmen selbst tätig zu werden.

*„Du weißt schon, du gehst nicht einfach mal vorbei und sagst: ‚Ich will mal mitmachen!‘. Deswegen gibt es Domäne Dahlem, wo die Leute nur zugucken; und deshalb gibt es Bauernhochzeiten, wo die Leute von diesem kitschigem Flair profitieren wollen. Aber so was ernsthaftes, bei dem die Leute mitmachen können, gibt es sehr wenig; und bei mir können sie halt eigenverantwortlich produzieren und ein Stück weit in einem geschützten Rahmen.“ (PD1:75)*

Angebote wie CSA oder Selbsterntegärten erreichen ihre Kunden, indem sie ihnen die Möglichkeit bieten, sich an der Lebensmittelerzeugung zu beteiligen. Gleichzeitig profitieren Landwirte davon, dass die Kunden ihre Zeit und Arbeitskraft einbringen (PD1:75).

Ein weiterer Aspekt ist die Akzeptanz bei den Menschen im unmittelbaren Umfeld des Betriebs. Es wird deutlich, dass bei der Bevölkerung auf dem Land ein gewisses Ressentiment gegenüber alternativen Landwirtschaftskonzepten besteht, insbesondere wenn die Menschen, die diese einführen, nicht aus der Region stammen.

*„Die meisten Menschen, die [auf dem Hof] leben, kommen tatsächlich aus dem Westen und bauen hier ein Projekt auf. Da gibt es, sagen wir mal vorsichtig, noch Berührungängste, nach wie vor. Nach zehn Jahren [spürt man], dass es immer noch eine Hemmschwelle gibt – sogar diesen Hofladen zu betreten.“(PD2:52)*

Trotz der Schwierigkeiten haben die verschiedenen Direktvermarktungsformen Potenzial, das Dorfleben positiv zu beeinflussen. Selbsterntegärten könnten beispielsweise als soziales Projekt interessant sein. Die Gärten bieten Raum für Begegnung und gemeinsame Aktivitäten (PD1:220). Außerdem kann ein Hofladen ein attraktiver Treffpunkt sein, um mit anderen Menschen aus der Umgebung ins Gespräch zu kommen (PD2:52). Hier wird beschrieben, dass Kunden gezielt den persönlichen Kontakt zum Erzeuger suchen und dadurch ein besonderes Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann (PD3:75; PD3:79).

Der Standort des Betriebs spielt eine wichtige Rolle bei der Auswahl der Direktvermarktungsform. Eine erfolgreiche Vermarktung setzt voraus, dass Strukturen bestehen, die es zulassen, einen breiten Kundenkreis zu erreichen (PD3:123, 135). Solche Strukturen sind beispielsweise gegeben, wenn sich der Betrieb in der Nähe eines Ballungszentrums oder an einer vielbefahrenen Durchgangsstraße befindet. Besonders wichtig sind kurze Wege zum Kunden und eine gute Verkehrsanbindung, wenn der Verkauf direkt am Standort des Unternehmens stattfindet. Das betrifft insbesondere Hofläden (PD3:123). Verkaufseinrichtungen, die für Kunden weniger gut erreichbar sind, müssen gegebenenfalls stärker beworben werden (PD3:135) und ihre Öffnungszeiten so gestalten, dass sie für Wochenendausflügler attraktiv sind (PD3:63). Weniger wichtig ist der Standort des Betriebs, wenn eine Belieferung des Kunden möglich ist. Das betrifft beispielsweise CSA-Projekte oder die Auslieferung individueller Bestellungen (PD1:120; PD3:63). Selbsterntegärten nehmen hier eine Sonderstellung ein. Die Pflege der Gartenparzelle erfordert einen regelmäßigen Besuch, weshalb Kunden in der Regel lange Anfahrtswege scheuen (PD1:230-232). Das Betreiben von Selbsterntegärten in ländlichen Raum wird außerdem als unrentabel beschrieben, weil hier die Anbauflächen und das gärtnerische Wissen bei der Bevölkerung ohnehin vorhanden sind (PD1:15, 35, 220). Auf dem Land müssten zusätzliche Anreize geschaffen werden, um dieses Konzept auch für Kunden vor Ort attraktiv zu machen (PD1:220).

Neben der Erreichbarkeit für Kunden ist die Konkurrenzsituation vor Ort maßgeblich für eine erfolgreiche Direktvermarktung. Eine Überschneidung mit dem Angebot anderer lokaler Direktvermarkter könnte sich negativ auf den Absatz auswirken (PD3:63). Ein völlig anderes Bild bietet sich, wenn am Ort keine andere Möglichkeit besteht, Lebensmittel einzukaufen. In einem solchen Fall hat ein Hofladen das Potenzial, diese wichtige Versorgungsfunktion einzunehmen. Auf Grund der nicht vorhandenen Lebensmittelversorgung kann der Hofladen die Rolle eines „Dorfladens“ übernehmen. Wie oben beschrieben ist dafür jedoch eine breite Akzeptanz in der Bevöl-

kerung notwendig (PD2:52; PD3:113-115). Außerdem muss ein Sortiment angeboten werden, das in der Regel deutlich über die selbst erzeugten Produkte hinausgeht (PD3:107, 119).

Ein besonderes Hemmnis für die Direktvermarktung sind rechtliche Rahmenbedingungen, deren Einhaltung von den Betrieben unter Umständen schwer umzusetzen ist. Landwirtschaftliche Erzeuger, die ihre Produkte selbst verarbeiten, empfinden Kontrollen durch verschiedene Stellen unter Umständen als Belastung. Dies ist insbesondere in der mangelnden Transparenz bestimmter Regelungen begründet. Unsicherheit herrscht etwa bei der Lebensmittelkennzeichnung (PD3:83). Die Einhaltung einzelner Richtlinien kann außerdem große Investitionen erfordern. Die Schlachtung von Tieren setzt beispielsweise bestimmte räumliche Gegebenheiten voraus (PD3:83).

### **Kompetenzen**

Im Rahmen der Befragung konnte ein Spektrum von Kompetenzen identifiziert werden, das für die Aufnahme von Vermarktungsaktivitäten in landwirtschaftlichen Unternehmen notwendig ist. Hier wird zwischen Fachkompetenzen (Wissen und Fertigkeiten) sowie personale Kompetenzen (Sozialkompetenz und Selbständigkeit) unterschieden.

Der Einstieg in die Direktvermarktung setzt voraus, dass marktfähige Lebensmittel produziert werden. Die Produktion landwirtschaftlicher Erzeugnisse erfordert solide landwirtschaftliche Fachkompetenzen, wie sie beispielsweise durch eine landwirtschaftliche oder gärtnerische Berufsausbildung erworben werden können (PD2:168, 144; PD3:91). Theoretisches Wissen, das in einem agrarwissenschaftlichen Studium vermittelt wird, sollte durch praktische Erfahrungen ergänzt werden (PD1:204). Allgemein ist ein ausgeprägtes Verständnis für landwirtschaftliche Arbeitsabläufe eine wichtige Voraussetzung für eine Berufstätigkeit in diesem Bereich (PD2:148).

Eine weitere wichtige Fachkompetenz ist Wissen über den richtigen Umgang mit Lebensmitteln (PD2:160). Das umfasst sowohl die allgemeine Qualitätssicherung als auch besondere Anforderungen ökologischer Lebensmittel (PD2:186). Wenn landwirtschaftliche Erzeugnisse im eigenen Betrieb verarbeitet werden, sind außerdem hauswirtschaftliche Fertigkeiten (z. B. Lebensmittelzubereitung, Reinigung, Wissen über rechtliche Anforderungen) notwendig.

Zudem sind Kompetenzen aus dem kaufmännischen Bereich erforderlich, wie sie in einer entsprechenden Ausbildung erworben werden können (PD2:158-160). Beispielsweise sind bei der Kalkulation von Preisen Kenntnisse im Rechnungswesen unerlässlich (PD3:87-91). Weitere wichtige Kompetenzen aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich sind Unternehmensführung und Buchhaltung (PD1:148, 200; PD3:87, 91).

Neben den genannten Fachkompetenzen haben personale Kompetenzen einen besonderen Stellenwert. Grundsätzlich ist ein großes Maß an Selbständigkeit notwendig, um den klassischen Einkommenschwerpunkt der Urproduktion um mehr oder weniger landwirtschaftsnahe Alternativen erweitern zu können (PD2:174-176;

PD3:156). Dazu zählen innovatives Denken, Engagement und die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen (PD1:224; PD2:152).

Bei der Direktvermarktung ist der Umgang mit Menschen von besonderer Bedeutung. Dies gilt insbesondere für Konzepte wie CSA und Selbsterntegärten, welche die Bildung einer Gemeinschaft einschließen. In diesem Zusammenhang wird die Bereitschaft und Fähigkeit betont, sich auf Menschen einzulassen (PD2:174-176). Hierfür sind Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Überzeugungskraft und Enthusiasmus erforderlich (PD1:160, 164; PD2:128).

*„Ich glaube, das ist etwas ganz Wesentliches: Man muss Menschen versuchen zu begeistern und das ist eine Qualität, die man als Mensch nicht automatisch hat. Meine Erfahrung ist, die Landwirte haben das auch nicht unbedingt automatisch, dass sie so frei [...] und überzeugend auf Menschen zugehen können.“*

Außerdem werden Kunden bei der Mitarbeit angeleitet und grundlegende landwirtschaftliche Kenntnisse vermittelt, weshalb didaktische Fähigkeiten unerlässlich sind (PD1:156, 160, 164):

*„Also, für Landwirtschaft erst mal untypische [Kompetenzen]. Hier geht es um Wissensvermittlung und sozialkommunikative Kompetenzen, die im normalen landwirtschaftlichen Studium nicht ausreichend gefördert werden (PD1:156).“*

Diese Aussage unterstreicht die besondere Bedeutung sozialer Kompetenzen, die in einem landwirtschaftlichen Studium oder einer Ausbildung oft nur unzureichend vermittelt werden können (PD1:164).

### **Kompetenzgenese**

In den betrachteten Betrieben arbeiten Personen, die sich ihr Kompetenzspektrum auf unterschiedlichen Wegen angeeignet haben. Einerseits handelt es sich um formal ausgebildete Mitarbeiter, andererseits um Personen, die ihre Kompetenzen informell oder nicht-formal erworben haben.

Es zeigt sich, dass Personen in Führungspositionen vorwiegend über eine formale landwirtschaftliche Ausbildung oder einen Hochschulabschluss verfügen (PD3:155; PD2:148; PD1:204). Das landwirtschaftliche Hochschulstudium wird in der Regel durch Praktika und andere praktische Tätigkeiten ergänzt (PD1:204). Mitarbeiter in weniger verantwortungsvollen Positionen können auch Quereinsteiger sein, die notwendige Kenntnisse und Fertigkeiten durch die tägliche Arbeit erlernen. Teilweise handelt es sich hier um Personen, die landwirtschaftliche Tätigkeiten kennenlernen möchten, zum Beispiel im Rahmen eines Teilzeitpraktikums (PD1:174-176; PD2:144-148). Oft werden jedoch Mitarbeiter benötigt, die sich bereits mit landwirtschaftlichen Arbeitsprozessen auskennen und über eine formale Ausbildung verfügen (PD2:144-148; PD3:91).

Bei der Aufnahme außerlandwirtschaftlicher Tätigkeiten sind verstärkt Fachkompetenzen aus anderen Berufsbildern gefragt. Als konkretes Beispiel ist die Führung eines Hofladens zu nennen, die Kompetenzen erfordert, welche beispielsweise durch eine Ausbildung im Einzelhandel erworben werden (PD2:158-160). Diese Aufgaben



werden von entsprechend ausgebildeten Angestellten übernommen oder von Mitarbeitern, die sich über Studium oder landwirtschaftliche Ausbildung hinaus weitergebildet haben (PD3:87, 155; PD2:154-156,158-160).

Besonders Existenzgründer in der Landwirtschaft profitieren von der Teilnahme an Bildungsangeboten im kaufmännischen Bereich (PD3:87). Hier übernehmen Existenzgründerprogramme eine wertvolle Funktion. Neben der Weiterbildung und finanziellen Unterstützung der Gründer ermöglichen diese Programme den Austausch mit anderen Unternehmern (PD1:116). Darüber hinaus zeigt sich, dass Gesprächskreise und andere Möglichkeiten des Erfahrungsaustausch als wichtig empfunden werden (PD3:163). In einem Interview wird erwähnt:

*„Da sind so Themen, die ich gerne mit anderen diskutieren würde, z. B., wie sie es schaffen, dass die Sachen frisch bleiben“ (PD3:107).*

Außerdem wird gezielt das Gespräch mit Fachleuten gesucht, um sich weiterzubilden (PD1: 190-192). In einem konkreten Beispiel besteht großes Interesse an gartenbaulichen Themen, weshalb regelmäßig Kontakt mit einem Gärtner aufgenommen wird (PD3:107). Neben dem Erfahrungsaustausch dienen Fachzeitschriften als Informationsquelle (PD3:99).

### **Weiterbildungen**

Landwirtschaftliche Betriebe möchten den (zukünftigen) Anforderungen, denen sie durch die Aufnahme landwirtschaftlicher und landwirtschaftsnaher Tätigkeiten ausgesetzt sind, bestmöglich begegnen. Die befragten Personen nehmen einen Qualifikationsbedarf bewusst wahr. Es besteht sowohl Interesse an der Aneignung fachlicher als auch personaler Kompetenzen.

Die Befragung zeigt, dass aufgrund des Agrarstrukturwandels, Bildungsangebote zum Thema Einkommensalternativen für landwirtschaftliche Betriebe als sinnvoll erachtet werden (PD1:144). Hier besteht insbesondere ein Interesse an Weiterbildungsveranstaltungen und Beratungsangeboten, die landwirtschaftliche Unternehmen befähigen, „Sonderwege“ zu gehen (PD1:144).

Ferner wurden Themen genannt, die im Bereich landwirtschaftlicher Produktion angesiedelt sind (PD1:148, 200; PD3:107). Insbesondere bei Hochschulabsolventen ist hier ein Interesse an Praxiswissen zu erkennen (PD1:182-184). In diesem Zusammenhang sind es vor allem pflanzen- und gartenbauliche Fragen (z. B. Jungpflanzenanzucht), mit denen sich die Befragten beschäftigen möchten:

*„Ich würde mich am ehesten noch mit was Pflanzenbaulichem beschäftigen wollen. Das Thema Gemüseanbau, gerade in der Öko-Landwirtschaft ist unerschöpflich, also das würde mich interessieren.“ (PD1:200)*

Daneben ist ein Interesse an Angeboten erkennbar, welche die Verarbeitung landwirtschaftlicher Erzeugnisse thematisieren. In diesem Zusammenhang wird beispielsweise der Wunsch nach einem Kochkurs geäußert (PD3:107). Weiterbildungsbedarf besteht außerdem beim Thema Qualitätsmanagement. Hier wurden speziell die

„bürokratischen Stolpersteine“ bei der Kennzeichnung von Lebensmitteln angesprochen (zum Beispiel Angaben zu Mindesthaltbarkeitsdatum oder Zutaten) (PD3:107).

Mit Blick auf die Vermarktung der Produkte besteht ein Interesse an Informationen zur Auswahl und zur Kombination direkter Absatzwege (PD2:144-148). Deutlich wird auch, dass ein Bedarf an Themen besteht, die dem Bereich der Produktpolitik zugeordnet werden können. Dabei handelt es sich beispielsweise um Fragen rund um die Produkt- und Sortimentsgestaltung (PD3:107). Darüber hinaus ist ein Interesse an einem Erfahrungsaustausch zu Themen wie Warenpräsentation oder Ladengestaltung erkennbar (PD3:107). Neben dem beschriebenen Marketingthemen sind weitere betriebswirtschaftliche Weiterbildungsinhalte wie Arbeitsorganisation, Rechnungswesen und Betriebsrecht gefragt (PD1:148, 200; PD3:87, 91).

Über die fachlichen Themen hinaus wird ein Bedarf an einer Weiterentwicklung personaler Kompetenzen wahrgenommen. Dazu zählen insbesondere Kompetenzen, die für den Umgang mit Kunden benötigt werden (PD1:164; PD3:87). In Bezug auf Personalmanagement sind es Themen wie Führungsfähigkeit und Mitarbeitermotivation (PD2:116-120).

Die befragten Personen haben sich bisher nur sehr eingeschränkt weitergebildet. Es wurde vereinzelt an Weiterbildungen teilgenommen, um betriebswirtschaftliche Themen zu vertiefen. Eine Interviewpartnerin nahm außerdem an einer Weiterbildung zur „Naturkost-Fachberaterin“ teil. Darüber hinaus sind Weiterbildungen bekannt, die an der Uni Kassel zum Thema Selbsterntegärten angeboten werden (PD1:182-184). Großes Interesse besteht an Gesprächskreisen und anderen Möglichkeiten Erfahrungen und Praxiswissen auszutauschen (PD1:182-184; PD2:116-120; PD3:163).

Ankündigungen zu Weiterbildungsveranstaltungen werden beispielsweise Fachzeitschriften entnommen (PD3:99). Die tatsächliche Bereitschaft zur Teilnahme ist jedoch eher gering. Als Hemmnisse werden die Entfernung zwischen Bildungsstätte und Unternehmen (PD3:99,163) sowie die Dauer der Weiterbildung genannt (PD3:99). Außerdem sind die Kosten und der Zeitpunkt ausschlaggebend für eine Teilnahme:

*„Ich wünsche mir, dass es hier in der Gegend ein besseres Angebot geben würde und vielleicht auch dem landwirtschaftlichen Einkommen angemessen.“ (PD3: 163)*

*„[...] ich sage immer:“ Wer im Winter Zeit hat, der kann solche Sachen nutzen.“ (PD3:99)*

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Spektrum an Weiterbildungsthemen von allgemeinen Informationen zu Einkommensalternativen in der Landwirtschaft bis hin zu konkreten Fragen zur Jungpflanzenanzucht reicht.

### 5.3.3. Zusammenfassung: Kompetenzen

Im Folgenden werden die identifizierten Kompetenzen, die für eine Ein- und Weiterführung von Vermarktungsaktivitäten notwendig sind, in der Tabelle 7 zusammengefasst. Sie dienen als Ausgangspunkt für die anschließende Angebotsanalyse.

**Tabelle 7: Kompetenzset: Lebensmittelvermarktung**

<b>Fachliche Kompetenzen</b>	
<b>Wissen (über)</b>	<b>Fertigkeiten</b>
<p><b>Landwirtschaftliche und gartenbaulich Produktion:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gartenbau</li> <li>- Landwirtschaft</li> <li>- ökologische Landwirtschaft</li> </ul> <p><b>Lebensmittelmanagement und -verarbeitung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitätsmanagement</li> <li>- Lebensmittelverarbeitung, -verfahren</li> <li>- Lebensmittelhygiene</li> <li>- rechtliche Anforderungen</li> </ul> <p><b>Wissensvermittlung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Methoden der Wissensvermittlung</li> <li>- Lernprozesse</li> </ul> <p><b>Betriebswirtschaft:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensführung</li> <li>- Personalmanagement</li> <li>- Direktvermarktung, Marketing</li> <li>- Buchhaltung, Rechnungswesen</li> </ul>	<p><b>Landwirtschaftliche und gartenbaulich Produktion:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pflanzliche und tierische Lebensmittel produzieren</li> </ul> <p><b>Lebensmittelmanagement und -verarbeitung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lebensmittel verarbeiten</li> <li>- Hygieneanforderungen beachten</li> </ul> <p><b>Wissensvermittlung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbraucher anleiten</li> <li>- Wissen an Verbraucher vermitteln</li> </ul> <p><b>Betriebswirtschaft:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kaufmännische Aufgaben erledigen</li> <li>- Produkte gestalten, Waren etikettieren, Waren präsentieren, Laden gestalten</li> <li>- Mitarbeiter führen, motivieren</li> <li>- Betrieb leiten und organisieren</li> <li>- Finanzierungsmöglichkeiten kennen (Existenzgründungsförderung)</li> </ul>
<b>Sozialkompetenzen</b>	
<b>Selbständigkeit</b>	<b>Sozialkompetenz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreativität</li> <li>- Ausdauer</li> <li>- Durchhaltevermögen</li> <li>- Disziplin</li> <li>- Entscheidungsfähigkeit</li> <li>- Innovatives Denken</li> <li>- Engagement</li> <li>- Wissensaneignung</li> <li>- Selbstvertrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikationsfähigkeit</li> <li>- Überzeugungskraft</li> <li>- Begeisterungsfähigkeit</li> <li>- Empathie</li> <li>- Team- und Kooperationsfähigkeit</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

#### 5.4. Analyse existierender Bildungsangebote

Die Ergebnisse der Befragung zeigen ein Spektrum von Kompetenzen auf, das für die Ein- und Weiterführung regionaler Vermarktungsaktivitäten erforderlich ist. Um existierende Weiterbildungsangebote zu identifizieren, die zum Erwerb dieser Kompetenzen führen, wurde eine Angebotsrecherche durchgeführt. Das methodische Vorgehen kann Abschnitt 2.2 entnommen werden

##### 5.4.1. Angebotsrecherche

Die Angebotsrecherche wurde durch Kriterien, die aus den Interviews abgeleitet wurden, eingegrenzt. Diese sind in der nachfolgenden Tabelle 8 aufgeführt.

**Tabelle 8: Abgrenzung der Angebotsrecherche**

<b>Lerninhalte (abgeleitet aus den Interviewergebnissen, vgl. Tabelle 7)</b>	<p>Fachkompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• landwirtschaftliche und gartenbaulich Produktion</li> <li>• Betriebswirtschaft, Marketing, Management, Recht</li> <li>• Verfahren der Lebensmittelverarbeitung, Lebensmittelhygiene</li> <li>• Wissensvermittlung</li> </ul> <p>Personale Kompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbständigkeit</li> <li>• Sozialkompetenzen</li> </ul>
<b>Untersuchungsgebiet</b>	Nordostdeutschland: Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt
<b>Zielgruppe</b>	Personen, die in der Landwirtschaft und im ländlichen Raum arbeiten
<b>Weiterbildungsformate</b>	Seminare, Workshops, Tagungen, (berufsbegleitendes) Studium
<b>Träger</b>	Öffentliche, freie oder privatwirtschaftliche Träger

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Angebotsrecherche wurde von Mitte Januar bis Ende Februar 2013 durchgeführt. Als Ausgangspunkt der Recherche dienten Internetseiten regionaler Bildungsträger und Weiterbildungsdatenbanken. Informationen über die identifizierten Weiterbildungsangebote wurden in einer Tabelle zusammengeführt. Anschließend wurden sie mit den folgenden Schlagworten versehen:

- Gärtnerische und landwirtschaftliche Produktion
- Lebensmittelmanagement, -verarbeitung
- Betriebswirtschaftliche Themen, Direktvermarktung und Marketing
- Sozialkompetenzen, Selbständigkeit

#### **5.4.2. Bildungsangebote in Nordostdeutschland**

Insgesamt konnten 39 Anbieter in Nordostdeutschland (17 Brandenburg, 12 Sachsen-Anhalt, 10 Mecklenburg-Vorpommern, 2 Berlin) identifiziert werden, die Bildungsangebote mit den oben genannten Schwerpunkten anbieten. Es existieren Weiterbildungsangebote für Beschäftigte, Führungskräfte, Wieder- und Neueinsteiger landwirtschaftlicher Unternehmen. Außerdem richten sich Angebote an Personen mit beratender Funktion oder Akteure in der Regionalentwicklung. Als Träger der identifizierten Angebote fungieren hauptsächlich öffentliche und freie Institutionen. Privatwirtschaftliche Anbieter sind nur in einem geringen Umfang vertreten.

Rund 80 Prozent der (insgesamt 90) erfassten Weiterbildungen sind als ein- oder mehrtägige Veranstaltungen in Form von Workshops, Seminaren oder Feldtagen konzipiert. Lediglich Aufstiegsfortbildungen oder Umschulungskurse zur Vorbereitung auf Prüfungen (z. B. Meisterprüfung oder staatlich geprüfte Agrarbetriebswirt/in) sind dagegen auf mehrere Jahre angelegt. Die Spannweite der Teilnehmergebühr reicht von 10 Euro für eintägige Veranstaltungen bis zu 1.500 Euro für mehrtägige Weiterbildungen. Die Bildungsangebote decken überwiegend betriebswirtschaftliche Themen sowie gärtnerische und landwirtschaftliche Produktion ab. Ein Teil dieser Angebote beinhalten zusätzlich zu den Fachthemen auch Lerninhalte, die personale Kompetenzen vermitteln. Nur selten werden Weiterbildungen angeboten, die ausschließlich zur Erweiterung des überfachlichen Kompetenzspektrums, speziell den Sozialkompetenzen, dienen. Weiterbildungsangebote mit Schwerpunkt Lebensmittelverarbeitung und -management werden vereinzelt angeboten.

In der betrachteten Region konnte lediglich ein themenrelevantes wissenschaftliches Weiterbildungsangebot identifiziert werden. An der Hochschule Anhalt ist ein Fernstudium „Agrarmanagement“ mit vollwertigem MBA-Abschluss angesiedelt, das sich an Führungskräfte in der Landwirtschaft und im Agribusiness richtet. Das Studium wird gemeinsam mit der Andreas-Hermes-Akademie (AHA) angeboten, dauert fünf Semester und sieht 52 Präsenztage vor. Pro Semester beträgt die Studiengebühr 1.200 Euro.

Bundesweit konnte zusätzlich eine Reihe von Angeboten identifiziert werden, die in dieser Form im Nordosten Deutschlands nicht vorkommen. Dazu gehören folgende Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung: das Weiterbildungsstudium „Sozialkompetenz“ an der Hochschule Fulda, das Online-Seminar „Fachqualifikation im Fruchtgemüsebau“ an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf oder das Weiterbildungsprogramm „FoodFacts“ an der Christian-Albrechts-Universität Kiel. Neben diesen Hochschulangeboten konnten freie Träger identifiziert werden, die entsprechende Bildungsangebote im Programm haben. So bieten die Andreas Hermes Akademie, die DLG-Akademie oder das Haus der bayrischen Landwirtschaft in Herrsching jeweils verschiedene Weiterbildungsangebote an. Ferner treten Berater als private Anbieter auf (z. B. Hubert Redelberger). Weitere relevante Weiterbildungen finden sich bei der Naturkostakademie, dem Bildungsnetzwerk Naturkost oder dem Forum Berufsbildung. Diese richten sich jedoch in erster Linie an Mitarbeiter des Naturkostfachhandels.

## 5.5. Zwischenfazit: Lebensmittelvermarktung

Im Untersuchungsfeld Lebensmittelvermarktung wurden ausgehend von einer Literaturübersicht drei Fallstudien durchgeführt, um zu identifizieren, welche Kompetenzen für eine erfolgreiche Umsetzung der Diversifizierungsstrategie erforderlich sind und wie diese erworben bzw. erweitert werden können. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde eine Analyse relevanter Bildungsangebote durchgeführt.

Aus der Literaturanalyse wird deutlich, dass keine genauen Daten zur Verbreitung der Direktvermarktung in Deutschland vorliegen. Die im Text genannten Angaben beruhen auf Schätzungen und auf der Landwirtschaftszählung aus dem Jahr 2010, bei der nur Betriebe mit einer bestimmten Mindestgröße erfasst wurden. Außerdem wurden hier hofeigene Verarbeitung und Vermarktung nicht getrennt voneinander betrachtet. Alternative Formen der Vermarktung, dazu zählen Konzepte wie CSA und Selbsterntegärten, haben derzeit eine eher geringe Verbreitung, finden aber zunehmend Beachtung.

Ausgehend von der Literaturanalyse wurden ein Hofladen, ein Selbsterntegarten und ein CSA-Betrieb im Rahmen einer Befragung untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass verschiedene Gegebenheiten für Landwirtinnen und Landwirte ausschlaggebend für die Wahl der Absatzwege sind. Das Spektrum reicht dabei von politischen und wirtschaftlichen bis zu persönlichen Rahmenbedingungen. Angesichts des Agrarstrukturwandels und sich verschärfender Marktbedingungen bietet Direktvermarktung eine Einkommensperspektive für kleine und mittlere Betriebe. Besonders Versorgungskonzepte wie CSA und Selbsterntegärten bieten Planungssicherheit und garantieren die Abnahme der Erzeugnisse, da sich die Kunden für einen längeren Zeitraum an den Betrieb binden. Konzepte, die Verbraucher in die landwirtschaftliche Tätigkeit einbinden, können außerdem eine Alternative zu kapitalintensiven Produktionsverfahren darstellen, da sie von der Arbeitsleistung der Kunden profitieren. Andererseits stellen solche Betriebsmodelle neue Anforderungen an die in der Landwirtschaft tätigen Personen, was auf den Bedarf an einer Kompetenzerweiterung hindeutet.

Eine regionale Lebensmittelvermarktung kann positive gesellschaftliche Effekte haben, die über die eigentliche Nahrungsmittelproduktion hinausgehen. Die Direktvermarktung trägt in strukturschwachen Gegenden zur Lebensmittelversorgung der Bevölkerung bei. Ein Hofladen im Dorf kann ein Treffpunkt sein, an dem sich Menschen begegnen und Konzepte mit einem partizipativen Charakter können Raum für gemeinsame Aktivitäten bieten. So haben verschiedene Vermarktungswege das Potenzial, das Dorfleben positiv zu beeinflussen. Deutlich wird allerdings, dass die erfolgreiche Umsetzung die Akzeptanz der Bevölkerung voraussetzt. Ferner hat der Standort des Betriebs eine wichtige Bedeutung bei der Wahl der Vermarktungsform. Eine erfolgreiche Direktvermarktung setzt Strukturen voraus, die es ermöglichen, einen großen Kundenkreis zu erreichen.

Im Rahmen der Untersuchung konnte ein Spektrum von Kompetenzen identifiziert werden, das für die Aufnahme und Umsetzung regionaler Vermarktungs- und Versorgungsaktivitäten notwendig ist. Deutlich wird, dass bei der Aufnahme außerlandwirtschaftlicher Tätigkeiten fachliche Kompetenzen aus anderen Berufsbildern gefragt sind. Neben landwirtschaftlichen und gärtnerischen Fachkompetenzen sollten Mitarbeiter beispielsweise Kenntnisse

und Fertigkeiten aus dem kaufmännischen Bereich besitzen. Werden landwirtschaftliche Erzeugnisse auf dem Hof verarbeitet, sind auch hierfür entsprechende Kenntnisse erforderlich.

Weiter kann festgestellt werden, dass neben den Fachkompetenzen personale Kompetenzen einen besonderen Stellenwert haben. Eine Diversifizierung verlangt ein hohes Maß an Selbständigkeit und somit die Fähigkeit und Bereitschaft, eigenständig und verantwortlich zu handeln. Regionale Vermarktungswege ermöglichen und erfordern die Einbindung von Arbeitskräften und den intensiven Kontakt zum Kunden. Hierfür sind soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit und Empathie erforderlich. Außerdem sollte die Fähigkeit vorhanden sein, Mitarbeiter zu führen und Kunden bei der Mitarbeit anzuleiten. Ein Weiterbildungsbedarf lässt sich bei personalen Kompetenzen feststellen, da diese oft nur unzureichend im Rahmen einer regulären landwirtschaftlichen oder gärtnerischen Ausbildung vermittelt werden.

Es kann festgehalten werden, dass Personen mit formaler landwirtschaftlicher Ausbildung eine zusätzliche Qualifikation bei der Aufnahme von Vermarktungsaktivitäten als notwendig erachten, um beispielsweise betriebswirtschaftliche Kenntnisse oder Kommunikationskompetenz zu erlangen. Umgekehrt kann auch eine Ausbildung aus einem anderen Bereich durch eine Weiterbildung zur Aneignung landwirtschaftlicher Kompetenzen ergänzt werden.

Die Angebotsanalyse zeigt, dass die notwendigen Kompetenzen zur Aufnahme von Vermarktungsaktivitäten in den Lehrinhalten verschiedener Weiterbildungsangeboten in Nordostdeutschland zu finden sind. Die Weiterbildungen werden dabei überwiegend als ein- und mehrtägige Veranstaltungen in Form von Workshops, Seminaren oder Tagungen angeboten. Vereinzelt finden sich zudem relevante Inhalte in Vorbereitungskursen zu staatlichen Prüfungen wieder, beispielsweise Meisterprüfungen. Deutlich wird, dass wissenschaftliche Weiterbildungen zu den untersuchten Themengebieten kaum vorhanden sind. In der betrachteten Region wird lediglich ein einzelnes berufsbegleitendes Fernstudium für Führungskräfte in der Landwirtschaft angeboten. Bundesweit existieren dagegen einige Beispiele für Weiterbildungsangebote im wissenschaftlichen Bereich, die entsprechende Kompetenzen vermitteln. Abschließend kann festgehalten werden, dass die Angebotsanalyse auf einen geringen Vermittlungsumfang der relevanten Kompetenzbereiche in Nordostdeutschland hinweist.

## 6. Expertenworkshop: Regionale Lebensmittelversorgung

Zur Ergänzung der Einzelfallstudien fand ein Expertenworkshop statt. Hierzu waren Experten eingeladen, die sich durch ihr umfangreiches theoretisches und praktisches Wissen in den Bereichen Lebensmittelverarbeitung und Vermarktung auszeichnen. Ziel des Workshops war es, Kompetenzen, die Personen zur Diversifizierung in den Tätigkeitsfeldern Lebensmittelverarbeitung und Vermarktung benötigen, aus Sicht der Experten zu identifizieren.

### 6.1. Methodisches Vorgehen

Das Vorgehen basiert auf der in Kapitel 2.3 dargestellten Methodik. Demnach wurden potentielle Teilnehmer auf Basis einer Stakeholderanalyse ausgewählt. Zehn Experten aus Wissenschaft, Beratung, Bildung und Interessenvertretung nahmen am 6. November 2013 in Berlin am Workshop teil.

Ausgangspunkt des Workshops war die Einführung einer Arbeitsdefinition der zentralen Begriffe *Handwerkliche Lebensmittelverarbeitung* und *Regionale Lebensmittelvermarktung*:

- *Handwerkliche Lebensmittelverarbeitung* umfasst die Herstellung verschiedener Lebensmittel auf einem landwirtschaftlichen Betrieb. Als Ausgangsprodukt dienen Rohstoffe, die überwiegend selbst erzeugt werden (z. B. Milch, Getreide, Fleisch, Obst und Gemüse).
- Unter dem Begriff *Regionale Lebensmittelvermarktung* werden (klassische) Absatzwege der Direktvermarktung (z. B. Hofladen, Marktstand, Online-Shop) und alternative Formen der Lebensmittelversorgung (z. B. Solidarischen Landwirtschaft und Selbsterntegärten) zusammengefasst. Diese Versorgungssysteme zeichnen sich durch kurze Lieferketten, eine starke Interaktion zwischen Konsument und Produzent sowie durch die Übernahme von Verantwortung für die Lebensmittelerzeugung durch den Konsumenten aus.

Von den Experten wurde angeregt, die Arbeitsdefinition um mehrstufige Absatzwege zu erweitern, da sie zur Absatzzunahmen regionaler Lebensmittel beitragen können. Des Weiteren wurden horizontale und vertikale Kooperation bzw. vertikale Integration entlang der Wertschöpfungskette in die Definition einbezogen.

Weiter sahen die Experten die Tätigkeitsfelder Lebensmittelverarbeitung und -versorgung teilweise als einen gemeinsamen Diversifizierungsbereich der Landwirtschaft. So kann die Lebensmittelverarbeitung integraler Bestandteil von Versorgungssystemen sein. Außerdem setzt die handwerkliche Lebensmittelverarbeitung voraus, dass (Vermarktungs-)Strukturen existieren, die es ermöglichen, die produzierten Produkte abzusetzen.

Ausgehend von der Begriffsdefinition wurden die Experten dazu angeregt, Kompetenzen zu nennen, die Personen zur Umsetzung der genannten landwirtschaftlichen Diversifizierungsstrategien benötigen. Die identifizierten fachlichen und personalen Kompetenzen wurden auf Karten festgehalten und nach Themenschwerpunkte geclustert (Abbildung 1).





## 6.2. Ergebnisdarstellung

Die im Workshop identifizierten Kompetenzen werden nachfolgend in den Tabellen 9 und 10 differenziert nach Fachkompetenz und Personaler Kompetenz dargestellt.

**Tabelle 9: Fachkompetenz: Was wissen und können diese Personen?**

<p><b>Fachkompetenz</b></p>
<p><b>Pädagogik:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pädagogische Fähigkeiten (der Hof als Lernort/generationenübergreifendes Lernen)</li> <li>- Interesse an Wissensvermittlung/Pädagogik</li> </ul>
<p><b>Marketing:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenntnisse über Markt und Marketing</li> <li>- Kenntnisse über das eigene Produkt und dessen Markenkern</li> <li>- Kenntnisse des Produktumfeldes</li> <li>- Kenntnisse über Kommunikationswege und deren Nutzung</li> <li>- Kundenorientiertes Denken</li> <li>- Vernetzung, Umgang mit modernen Medien</li> </ul>
<p><b>Management:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsetzung von Managementkompetenzen</li> <li>- Kenntnisse von Organisationsstrukturen</li> <li>- Umgang mit Komplexität</li> <li>- Verständnis für Austauschprozesse</li> <li>- Wissen um Zusammenhang zwischen Produktion, Verarbeitung und Qualität</li> <li>- breites, nicht spezialisiertes Wissen</li> </ul>
<p><b>Betriebswirtschaft:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenntnisse des Controllings (Bewertung von Kennzahlen)</li> <li>- Kaufmännische Fähigkeiten</li> </ul>
<p><b>Recht:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen um rechtliche Vorgaben/gesetzliche Bestimmungen zu Produktion, Herstellung und Verarbeitung</li> <li>- Kenntnisse über Lebensmittelinformationsordnung</li> </ul>
<p><b>Produktion:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestaltung eines sicheren Arbeitsumfeldes</li> <li>- spezielles Fachwissen zum Handwerk und zur Produktion</li> <li>- Wissen um Verarbeitungsprozesse</li> <li>- Wissen um effektive Verarbeitungsmethoden</li> <li>- Wissen um die einzelnen Komponenten des Endprodukts und dessen Qualität</li> <li>- Betreiben einer vielfältigen Landwirtschaft</li> <li>- Anwendung innovativer Anbaumethoden</li> <li>- Wissen um Kreislaufwirtschaft</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

**Tabelle 10: Personale Kompetenz: Was zeichnet diese Personen aus?**

<b>Personale Kompetenz</b>	
<b>Selbstkompetenz:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Improvisationsvermögen</li> <li>- Kreativität</li> <li>- Selbstbewusstsein</li> <li>- Selbstglaube</li> <li>- Unternehmerisches Denken</li> <li>- Führungsstärke</li> <li>- Entscheidungskompetenz</li> <li>- Risikobereitschaft</li> <li>- Gespür für Kundenwünsche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesse an Informationen</li> <li>- Neugierde</li> <li>- Kundenorientierung</li> <li>- Belastbarkeit</li> <li>- learning by doing</li> <li>- Offenheit und Klarheit</li> <li>- Organisationsfähigkeit</li> <li>- Beachtung der Work-Life-Balance</li> <li>- Multi-Tasking-Fähigkeit</li> </ul>
<b>Beziehungskompetenz:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikationsbereitschaft</li> <li>- Fähigkeit zur gemeinsamen Reflexion</li> <li>- Konfliktbewältigung</li> <li>- Kommunikationsfähigkeit, sowohl im Umgang mit Mitarbeitern als auch mit außerbetrieblichen Partnern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesse am Miteinander</li> <li>- Bereitschaft, Zielgruppen näher kennenzulernen</li> <li>- Gründliches Arbeiten</li> <li>- Nutzen von Netzwerken</li> <li>- Vertrauen (Geldflüsse im Betrieb transparent kommunizieren)</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

## 7. Gesamtdarstellung der Kompetenzbedarfe

Die nachfolgenden Tabellen 11 und 12 fassen die Ergebnisse der Einzelfallstudien Lebensmittelverarbeitung und Vermarktung und des Expertenworkshops Lebensmittelversorgung (zu Vermarktung und Verarbeitung) zusammen. Sie zeigt Kompetenzen auf, die Personen benötigen, um die Tätigkeitsfelder Lebensmittelverarbeitung oder Vermarktung in einen landwirtschaftlichen Betrieb zu integrieren.

**Tabelle 11: Fachkompetenz**

Fachkompetenz		Erläuterung
<b>Wissen</b> (über...)	<b>Fertigkeiten</b>	<i>„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, S.8)</i>
Landwirtschaftliche und gartenbauliche Erzeugung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Landwirtschaft / Lebensmittelproduktion</li> <li>- Anbauweisen / -methoden</li> <li>- Lebensmittelqualität</li> <li>- ökologische Zusammenhänge</li> </ul>	Landwirtschaftliche und gartenbauliche Erzeugung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- hochwertige pflanzliche und tierische Lebensmittel produzieren</li> <li>- Produktionsstandards einhalten</li> <li>- Rohstoff- / Produktqualität beurteilen</li> </ul>	Personen, die in der Landwirtschaft oder im Gartenbau tätig sind, verfügen über landwirtschaftliche und gartenbauliche Kenntnisse und Fertigkeiten, um hochwertige Lebensmittel produzieren zu können. Sie können die Qualität der produzierten Lebensmittel anhand bestimmter Merkmale bewerten.  Diese Personen kennen verschiedene Produktionsweisen (z. B. ökologische oder integrierte Landwirtschaft) und deren Produktionsstandards. Es können ökologische Zusammenhänge und zukünftige Herausforderungen wie z. B. klimatische Veränderungen berücksichtigt werden.  Sie sind in der Lage, die Produktion auf die besonderen Anforderungen der verschiedenen Vermarktungswege abzustimmen.
Lebensmittelverarbeitung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verarbeitungsprozesse</li> <li>- (handwerkliche, technologische) Verarbeitungsverfahren</li> <li>- Inhaltsstoffe</li> <li>- ernährungsphysiologische Aspekte</li> <li>- Produktqualität</li> </ul>	Lebensmittelverarbeitung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verarbeitungsprozesse planen</li> <li>- Verfahren der Lebensmittelverarbeitung nutzen</li> <li>- Rohstoff-/ Produktqualität beurteilen</li> <li>- Lebensmittelrechtliche Vorschriften umsetzen</li> </ul>	Personen, die in der Lebensmittelverarbeitung tätig sind, können den Verarbeitungsprozess planen. Sie kennen bestimmte Qualitätsmerkmale (z. B. Inhaltsstoffe, Rückstände) und können Lebensmittel anhand dieser bewerten.  Diese Personen kennen verschiedene Verfahren der Lebensmittelverarbeitung und besitzen handwerkliche Fertigkeiten. Sie halten lebensmittelrechtliche Vorschriften ein und setzen Maßnahmen zur Arbeitssicherheit um.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verpackung</li> <li>- Lebensmittelhygiene</li> <li>- Arbeitssicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitssicherheitsmaßnahmen umsetzen</li> </ul>	
<p>Recht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rechtliche Vorschriften</li> </ul>	<p>Recht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rechtliche Vorgaben einhalten / umsetzen</li> </ul>	<p>Personen, die in der Lebensmittelproduktion tätig sind, kennen sich mit rechtlichen Vorgaben auf allen Ebenen des Produktionsprozesses aus: Erzeugung, Verarbeitung, Vertrieb.</p> <p>Diese Personen kennen relevante Verordnungen, wie z. B. die Lebensmittel- Informationsverordnung, und können die Vorgaben umsetzen.</p>
<p>Betriebswirtschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kaufmännische Zusammenhänge</li> <li>- Controlling / Betriebliche Kennzahlen</li> <li>- Finanzierungsmöglichkeiten</li> </ul>	<p>Betriebswirtschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kaufmännische Aufgaben erledigen</li> <li>- betriebliche Kennzahlen bewerten / nutzen</li> <li>- Geldflüsse des Betriebs transparent machen / kommunizieren</li> <li>- Businessplan erstellen</li> </ul>	<p>Die Umsetzung landwirtschaftlicher Diversifizierungsstrategien erfordert kaufmännische Fertigkeiten (z. B. Buchhaltung, Rechnungswesen).</p> <p>Personen, die landwirtschaftliche Diversifizierungsstrategien erfolgreich umsetzen, sind in der Lage, verschiedene landwirtschaftliche Verfahrensweisen hinsichtlich ihrer Kosten zu bewerten. Sie kennen betriebliche Kennzahlen und können auf deren Basis zielsetzungsgerechte Entscheidungen treffen.</p> <p>Mit Blick auf die Existenzgründung ist es ihnen möglich, einen Businessplan zu erstellen. Weiterhin haben sie einen Überblick über verschiedene Möglichkeiten der Finanzierung.</p>
<p>Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensumfeld, Marktsituation</li> <li>- Absatzwege / Vermarktungskonzepte</li> <li>- Verbraucherbedürfnisse / Lebensumstände</li> <li>- Produktgestaltung</li> <li>- Preisgestaltung</li> <li>- Ladengestaltung</li> <li>- Kommunikationswege</li> <li>- soziale Netzwerke / Kooperationen</li> </ul>	<p>Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensumfeld analysieren</li> <li>- Absatzwege nutzen / Vermarktungskonzepte umsetzen</li> <li>- Zielgruppen / Verbraucher kennen</li> <li>- Verbraucherbedürfnisse erkennen</li> <li>- Sortiment planen, Produkte gestalten, Ware präsentieren, Preise kalkulieren</li> <li>- Kommunikationswege nutzen</li> <li>- Netzwerke aufbauen / nutzen</li> </ul>	<p>Personen, die im Bereich der Vermarktung diversifizieren, kennen die Bedürfnisse der Verbraucher, können die Marktsituation beurteilen und ihr Unternehmensumfeld analysieren. Sie kennen Absatzwege und Versorgungskonzepte und können diese umsetzen sowie auf die betriebliche Situation ausrichten.</p> <p>Diese Personen kennen verschiedene Marketinginstrumente. Sie können das Sortiment planen, Produkte gestalten, Waren präsentieren oder treffen Entscheidungen bezüglich der Preise. Zudem können sie ihren Markenkern definieren und kommunizieren. Dabei werden verschiedene Kommunikationswege genutzt.</p> <p>Diese Personen sind in der Lage, Netzwerke und Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette aufzubauen und für den Absatz ihrer Produkte zu nutzen.</p>

<p>Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategisches Management</li> <li>- Organisationsstrukturen</li> <li>- Personalmanagement</li> <li>- Qualitätsmanagement</li> </ul>	<p>Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- betriebliche Abläufe organisieren / strukturieren / planen</li> <li>- Organisationsstrukturen aufbauen</li> <li>- Personalbedarf ermitteln / Personal führen</li> <li>- soziale Prozesse leiten / gestalten</li> <li>- Maßnahmen zur Qualitätssicherung umsetzen</li> </ul>	<p>Personen, die landwirtschaftliche Diversifizierungsstrategien erfolgreich umsetzen, kennen verschiedene Managementkonzepte und können diese umsetzen. Sie sind in der Lage, betriebliche Abläufe strategisch zu planen, zu strukturieren und zu führen. Zudem können sie betriebliche Organisationsstrukturen aufbauen und Aufgabenbereiche zuweisen.</p> <p>Diese Personen können den Personalbedarf ermitteln und Mitarbeiter führen. Daneben ist es ihnen möglich, soziale Prozesse zu gestalten, um gemeinsam mit anderen ziel führend und produktiv zu arbeiten.</p> <p>Sie kennen verschiedene Maßnahmen zur Qualitätssicherung und setzen diese um.</p>
<p>Pädagogik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Methoden der Wissensvermittlung</li> <li>- Lernprozesse</li> </ul>	<p>Pädagogik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geeignete Methoden der Wissensvermittlung anwenden</li> <li>- landwirtschaftliches Zusammenhänge an Kunden vermitteln</li> <li>- Mitarbeiter und Kunden anleiten</li> </ul>	<p>Landwirtschaftliche Betriebe sind Lernorte, an denen Menschen in Kontakt mit dem landwirtschaftlichen Geschehen kommen. Personen, die dort tätig sind, geben Wissen an weiter und leiten Kunden und Mitarbeiter an.</p> <p>Werden Verbraucher in den Arbeitsprozess eingebunden, sind sie in der Lage, landwirtschaftliche und lebensmittelwirtschaftliche Kenntnisse und Fertigkeiten mit angemessen Methoden zu vermitteln.</p>
<p>Gesundheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- körperliche und seelische Gesundheit</li> <li>- Stress- und gesundheitliche Risikofaktoren</li> <li>- Präventionsmaßnahmen</li> </ul>	<p>Gesundheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsplätze ergonomisch gestalten</li> <li>- Work-Life-Balance herstellen</li> </ul>	<p>Personen, die in der landwirtschaftlichen Produktion, der Lebensmittelverarbeitung und -vermarktung tätig sind, kennen berufsbedingte Stress- und gesundheitliche Risikofaktoren. Sie können ihren körperlichen und geistigen Gesundheitszustand beurteilen, kennen Präventionsmaßnahmen und finden eine Gleichgewicht zwischen dem Arbeits- und Berufsleben.</p>

**Tabelle 12: Personale Kompetenz**

Personale Kompetenz		Erläuterung
<b>Selbständigkeit**</b>	<b>Sozialkompetenz***</b>	„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, S.9)
<p>Neugierde und Kreativität:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experimentierfreudigkeit</li> <li>- Offenheit für Neues</li> <li>- Improvisationsfähigkeit / Flexibilität</li> <li>- Vorausschauendes und innovatives Denken</li> </ul> <p>Wissen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spezielles Fachwissen</li> <li>- Eigenständige Wissensaneignung</li> </ul> <p>Reflexionsfähigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klares Selbstbild</li> <li>- Transparenz / Klarheit</li> <li>- Selbstreflexion</li> <li>- Authentizität</li> </ul> <p>Selbstbewusstsein und -verantwortung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disziplin</li> <li>- Geistiges Durchhaltevermögen</li> <li>- Körperliche Ausdauer</li> <li>- Verantwortungsbewusstsein</li> <li>- Risikobereitschaft</li> <li>- Organisationsfähigkeit</li> <li>- Entscheidungsfähigkeit</li> <li>- Führungsstärke</li> </ul>	<p>Kommunikationsfähigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erwartungen und Haltungen kommunizieren</li> <li>- Empfängerorientiertes Handeln</li> <li>- Kritik annehmen</li> <li>- Kommunikationsfreude</li> <li>- Offenheit</li> </ul> <p>Soziale Verantwortung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedürfnisse Anderer wahrnehmen</li> <li>- Empathie</li> <li>- Einzel- und Gruppeninteresse erkennen</li> </ul> <p>Teamfähigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontakt- / Kooperationsbereitschaft / -fähigkeit</li> <li>- Delegationsfähigkeit</li> <li>- Konfliktfähigkeit</li> <li>- Begeisterungsfähigkeit</li> <li>- Kritikfähigkeit</li> </ul>	<p><b>**Selbständigkeit</b> fasst die Fähigkeiten zusammen, eigenverantwortlich zu handeln, sein Handeln zu reflektieren und sich weiterzuentwickeln.</p> <p>Personen, die landwirtschaftliche Diversifizierungsstrategien erfolgreich umsetzen, sind offen, flexibel und reagieren auf Veränderungen. Sie sind interessiert an Neuem, erkennen Wissenslücken und eignen sich Wissen selbständig an.</p> <p>Diese Personen kennen ihre eigenen Fähigkeiten und schätzen diese richtig ein. Sie setzen sich Ziele, treffen Entscheidungen und können diese mit Disziplin und Ausdauer verfolgen. Zudem können sie ihre persönliche und berufliche Entwicklung gestalten.</p> <p>Sie sind in der Lage, ihr Arbeits- und Berufsleben in Einklang zu bringen und sich gesundheitsbewusst zu verhalten.</p> <p><b>***Sozialkompetenz</b> fasst die Fähigkeiten zusammen, die es ermöglichen, mit anderen Menschen zu interagieren.</p> <p>Personen, die landwirtschaftliche Diversifizierungsstrategien erfolgreich umsetzen, kommunizieren zielgerichtet mit Mitarbeitern, mit Institutionen / Behörden und mit Akteuren entlang der Wertschöpfungskette. Sie sind in der Lage, Herausforderungen der Praxis darzulegen und Informationen an Kunden weiterzugeben. Zudem können sie Rückmeldungen und Kritik offen entgegennehmen.</p> <p>Sie bringen die Bereitschaft mit, sich auf Interessen anderer Menschen und deren soziale Situation einzulassen. Das bezieht die Fähigkeit ein, sich gegenseitig zu unterstützen und eine Gemeinschaft zu gestalten.</p> <p>Diese Personen können Aufgaben delegieren, andere Menschen für eine Sache begeistern und motivieren. Sie sind fähig, Auseinandersetzungen konstruktiv zu bewältigen.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchsetzungsfähigkeit</li> <li>- „Allrounder“ (Handwerker und Buchhalter in einer Person)</li> <li>- Selbstmanagement</li> <li>- Zeitmanagement</li> </ul> <p>Gesundheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Belastbarkeit</li> <li>- Gesundheitsbewusstsein</li> <li>- Gelassenheit und Frustrationstoleranz</li> </ul>		
--	--	--

Quelle: Eigene Darstellung



## 8. Zusammenfassung

Im vorliegenden Arbeitspapier werden die beiden landwirtschaftlichen Diversifizierungsstrategien *Lebensmittelverarbeitung* und *Vermarktung* untersucht. Ziel der Untersuchung war es, zu identifizieren, welche Kompetenzen für eine erfolgreiche Umsetzung der genannten Diversifizierungsstrategien erforderlich sind und wie diese erworben werden können. Ausgehend von einer Literaturanalyse zu den Untersuchungsfeldern erfolgten jeweils drei Einzelfallstudien und ein themenübergreifender Expertenworkshop.

Das Untersuchungsfeld *Lebensmittelverarbeitung* fasst verschiedene Verarbeitungstätigkeiten auf einem landwirtschaftlichen Betrieb zusammen. Eine Käserei, eine mobile Mosterei und ein Fruchtverarbeitungsbetrieb wurden als Einzelfälle betrachtet. Das Untersuchungsfeld *Vermarktung* umfasst sowohl klassische Absatzwege der Direktvermarktung als auch alternative Formen der regionalen Lebensmittelversorgung. Demnach wurden als Einzelfälle die Umsetzung eines Hofladens, eines CSA-Betriebs und eines Selbsternte-Konzepts untersucht. Der übergreifende Expertenworkshop diente dazu, Kompetenzen aus Sicht von Personen zu erheben, die über besonderes theoretisches und praktisches (Überblicks-)wissen in den beiden Diversifizierungsbereichen verfügen, z. B. aufgrund einer Tätigkeit im Bildungsbereich oder in der Interessenvertretung.

Die Kompetenzbedarfsanalysen zeigen, dass für die Umsetzung einer landwirtschaftlichen Diversifizierung im Bereich der Lebensmittelverarbeitung und -vermarktung bestimmte Sets von Kompetenzen notwendig sind. Die Grundlage bilden landwirtschaftliche und gartenbauliche Kenntnisse und Fertigkeiten zur Produktion hochwertiger tierischer und pflanzlicher Lebensmittel. Des Weiteren sind fachliche Kompetenzen zur landwirtschaftlichen Betriebsführung notwendig. Das umfasst Kenntnisse in den Themenfeldern Betriebswirtschaft, Management und Marketing. Erfolgt eine hofeigene Verarbeitung, bedarf es spezifischer fachlicher Kompetenzen zu Verarbeitungsverfahren von Lebensmitteln (z. B. Käseherstellung oder Mosten). In diesem Zusammenhang sind auch Kenntnisse über rechtliche Anforderungen der Lebensmittelverarbeitung (z. B. Lebensmittelhygiene, Lebensmittelkennzeichnung) oder Arbeitssicherheit im Verarbeitungsprozess unerlässlich. Darüber hinaus setzt eine körperlich anstrengende Arbeit Wissen über Arbeitsergonomie und Gesundheitsvorsorge voraus. Die Aufnahme einer Vermarktungstätigkeit erfordert erweitertes Wissen über marketingspezifischen Themen wie z. B. Produktgestaltung, Warenpräsentation oder Kommunikationswege. Werden Versorgungskonzepte umgesetzt, bei denen Verbraucher eigene Arbeitsleistung einbringen (z. B. CSA oder Selbsternte) sind pädagogische Kompetenzen notwendig, um landwirtschaftliche Zusammenhänge zu vermitteln und Verbraucher bei der Mitarbeit anzuleiten.

Deutlich wird, dass neben den fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten besonders personale Kompetenzen von zentraler Bedeutung sind. Allgemein erfordert die Umsetzung der untersuchten landwirtschaftlichen Diversifizierungsstrategien die Fähigkeit, zielgerichtet mit Mitarbeitern, Behörden und Akteuren entlang der Wertschöpfungskette zu kommunizieren und zu kooperieren. Werden Vermarktungstätigkeiten in den Betrieb integriert, die sich durch einen intensiven Kontakt zum Kunden auszeichnen, wird Sozialkompetenz wichtig (z. B. Kommunikationsfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit oder Einfühlungsvermögen). Diese Kompetenz ist auch notwendig, um

Mitarbeiter zu führen und zu motivieren. Der Bedarf an Sozialkompetenz nimmt bei sinkendem Kontakt zu Menschen ab und ist bei einer alleine betriebenen Verarbeitungstätigkeit eher gering.

Die Aufnahme und Umsetzung landwirtschaftlicher Diversifizierungsstrategien erfordert die Fähigkeit und Bereitschaft, eigenständig und verantwortlich zu handeln und dieses Handeln zu reflektieren. Dazu gehören beispielsweise Entscheidungs- und Organisationsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Durchhaltevermögen. Um auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können, bedarf es Flexibilität, innovatives Denken und der Fähigkeit, sich gezielt neues Wissen anzueignen. Darüber hinaus sollte ein Bewusstsein vorhanden sein, sich gerade in arbeitsintensiven Phasen körperlich und geistig gesund zu erhalten.

Personen, die auf landwirtschaftlichen Betrieben in der Lebensmittelverarbeitung oder Vermarktung tätig sind, verfügen häufig über eine formale Ausbildung in der Landwirtschaft oder im Lebensmittelbereich. Das kann sowohl eine berufliche Ausbildung (z. B. gärtnerische oder hauswirtschaftliche Ausbildung) als auch ein Studium an einer Hochschule (z. B. Agrarwirtschaft oder Lebensmitteltechnologie) sein. Daneben finden sich Quereinsteiger aus verschiedenen Berufsfeldern. Die Umsetzung der untersuchten landwirtschaftlichen Diversifizierungsstrategien erfordern teilweise Kompetenzen, die häufig nicht in der regulären Ausbildung vermittelt werden. Um diese Lücke zu schließen, besuchen Personen, die in diesen Bereichen tätig sind, Weiterbildungen mit entsprechenden Inhalten oder eignen sich notwendige Kompetenzen selbständig an. Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang Existenzgründerprogramme, die auf die Selbständigkeit vorbereiten sowie gezielte Weiterbildungsveranstaltungen für Direktvermarktung und Lebensmittelverarbeitung. Daneben hat die informelle Kompetenzzaneignung durch „Ausprobieren“ und den Erfahrungsaustausch mit Fachleuten oder Berufskollegen bei der Integration neuer Tätigkeitsfelder in den landwirtschaftlichen Betrieb einen besonderen Stellenwert.

Abschließend ist festzuhalten, dass diese Ergebnisse die Basis für die Entwicklung von Bildungsangeboten für landwirtschaftlich Diversifizierende in den Bereichen Lebensmittelverarbeitung und Vermarktung bilden können. Hierzu sollte im Weiteren der Frage nachgegangen werden, wie ein Bildungsformat<sup>21</sup> aussehen müsste, um diese Kompetenzen zielgruppengerecht zu vermitteln.

---

<sup>21</sup> Erste Gestaltungskriterien für ein mögliches Bildungsangebot konnten bereits im Rahmen von Expertengesprächen identifiziert und diskutiert werden (z. B. Lernformen, Gesamtdauer, Unterrichtszeiten oder Entfernung vom Wohnort).

## Literaturverzeichnis

- Ahlert, B.; Albrecht-Seidel, M.; Ax, C.; Damke, E. (o.J.): Leibilder für das ökologische Lebensmittelhandwerk.
- Albrecht-Seidel, M.; Mertz, L. (2006): Die Hofkäserei. Planung, Einrichtung, Produktion, Grundrezepte. Stuttgart: Eugen Ulmer.
- Albrecht-Seidel, M. (2010): Hofkäsereien in Deutschland. Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im ökologischen Landbau e.V. Mals, 24.04.2010. Online verfügbar unter <http://www.milchhandwerk.info/ref/f81cd886-6404-5119-bb7a-e5f508b1139c>. (13.09.2012).
- Andreas Hermes Akademie (2008): Weiterbildungsnachfrage und Weiterbildungsverhalten von Landwirten. Eine Marktforschungsstudie der Andreas Hermes Akademie und der CMA. Bonn.
- Baumann, A. (2002): Kompetenzzellenbasierte regionale Produktionsnetze. Dissertation. Technische Universität Chemnitz, Chemnitz.
- Becker, J. (2006): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. München: Vahlen.
- Bokermann, R. (1992): Betriebswirtschaft der landwirtschaftlichen Weiterverarbeitung und Direktvermarktung. Kassel: Gesamthochschul-Bibliothek Kassel.
- Busch, C.; Mittelstraß, K.; Heß, J. (o.J.): Handbuch der GemüseSelbsternte. Ein Leitfaden für landwirtschaftliche Betriebe. Online verfügbar unter [www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/dokumente/erzeuger/OEkonomie/gemueseselbsternte\\_handbuch.pdf](http://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/dokumente/erzeuger/OEkonomie/gemueseselbsternte_handbuch.pdf) (13.09.2012).
- 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).
- Grass, C.: Direktvermarktung. In: Das aktuelle Agrar- und Umweltrecht in der Praxis.
- Hamm, U. (1991): Landwirtschaftliches Marketing. Grundlagen des Marketing für landwirtschaftliche Unternehmen. Stuttgart: Eugen Ulmer.
- Heß, J.; Meier-Ploeger, A.; Hamm, U. (2004): GemüseSelbsternte. Weiterentwicklung und Transfer sowie Ermittlung des Beitrags zur Gesundheitsförderung. Online verfügbar unter <http://orgprints.org/5209/1/5209%2D02OE535%2Duni%2Dkassel%2Dhesz%2D2004%2Dselbsternte.pdf> (13.09.2012).
- Hubenthal, C. (2012): Einfach mal anfangen...! Resilienz am Beispiel einer zukunftsfähigen Landwirtschaft. München: Oekom.
- 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).
- Korn, S. von (2011): Rahmenbedingungen und Entwicklungen der Schaf- und Ziegenhaltung in Deutschland und Europa. Schafe und Ziegen – Milch und Fleisch aus unserer Landschaft. Tagungsunterlagen. Internationale Bioland Schaf- und Ziegentagung und Fachtagung des Bundesverbandes Deutscher Ziegenzüchter e.V. Bioland; Bundesverband Deutsche Ziegenzüchter. Freiburg, 13.12.2011.
- Kraiß, K. (2008): Community Supported Agriculture (CSA) in Deutschland. Bachelorarbeit (13.09.2012).
- Kraiß, K. van; Elsen, T. (2008): Community Supported Agriculture (CSA) in Deutschland. Konzept, Verbreitung und Perspektiven von landwirtschaftlichen Wirtschaftsgemeinschaften. In: *Lebendige Erde*. 2, S. 44–47 (19.04.2012).
- Kuhnert, H. (1998): Direktvermarktung in konventionell und ökologisch wirtschaftenden Betrieben. Eine Untersuchung zur Direktvermarktung als eine Form der einzelbetrieblichen Diversifikation in der Landwirtschaft. Kiel: Vauk.
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. 3. Aufl. Weinheim: Beltz.

- Landwirtschaftskammer Rheinland-Pfalz (RLP) (2012): Rechtsbestimmungen in der Direktvermarktung. Infoblatt. Online verfügbar unter [http://www.lwk-rlp.de/no\\_cache/beratung/einkommensalternativen-regionalvermarktung/direktvermarktung/?cid=118710&did=94384&sechash=57c10caa](http://www.lwk-rlp.de/no_cache/beratung/einkommensalternativen-regionalvermarktung/direktvermarktung/?cid=118710&did=94384&sechash=57c10caa) (29.09.2012)
- Landwirtschaftskammer Rheinland-Pfalz (RLP); Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen (NRW) (Hrsg.) (2005): Einsatz einer mobilen Käserei in der Eifel. Ergebnisbericht der Studie.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 11. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz.
- Moritz H. (2003): Gemüseparzellen an Städter vermieten. In: *top agrar*. 4, S. 40 ff. Online verfügbar unter <http://orgprints.org/941/2/top-agrar-2003-gemueseselbsternte.pdf> (29.10.2013).
- Nabu (2013): Saftproduktion aus eigenem Obst. Bundesweite Mostereien-Übersicht. Online verfügbar unter <http://www.nabu.de/themen/streuobst/service/05812.html> (20.07.2013).
- Oestreicher, K. (2010): Strategische Kommunikation und Stakeholdermanagement. Struktur, Implementierung, Erfolgsfaktoren. Erlangen: Publicis.
- Redelberger, H.; Albrecht-Seidel, M. (2010): Hofmolkerei. Analysieren, optimieren, planen. Mainz: Bioland Verlags GmbH.
- Rettner, S.; Redelberger, H.; Stegmann, W. (2006): Hofmetzgerei. Analysieren, optimieren, planen: Bioland Verlags GmbH.
- Richter, T. (2004): Absatzwege. In: C. Leitzmann, A. Beck, U. Hamm und R. Hermanowski (Hrsg.): Praxishandbuch Bio-Lebensmittel. 2004. Aufl. Hamburg: Behr, S. Kapitel VI Marketing.
- 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) (2011): 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).
- Stegmann, W.; Redelberger, H.; Rettner, S. (2006): Hofbäckerei. Analysieren, optimieren, planen. Mainz: Bioland Verlags GmbH.
- Strauss, A.; Corbin, J. (1990): Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques. New Bury Park, London, New Delhi: Sage.
- Wild, S. (2012): Sich die Ernte teilen. Einführung in die Solidarische Landwirtschaft. 1. Aufl. Heimsheim: Printsystem.
- Wirthgen, B.; Maurer, O. (2000): Direktvermarktung. Verarbeitung, Absatz, Rentabilität, Recht. 2. Aufl. Stuttgart: Eugen Ulmer.
- Wirthgen, B.; Recke, G. (2004): Marktvolumen und Perspektiven der Direktvermarktung. In: G. Recke; S. Zenner und B. Wirthgen (Hrsg.): Situation und Perspektiven der Direktvermarktung in der Bundesrepublik Deutschland. Angewandte Wissenschaft Schriftenreihe des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft, Reihe A: Angewandte Wissenschaften 501. Münster: Landwirtschaftsverlag, S. 178–193.