



Standort Soest

Fachbereich Agrarwirtschaft

Unternehmerische Modelle und gesellschaftliche Leistungen stadtnaher Landwirtschaftsbetriebe:

Fallstudien aus Ballungsräumen Nordrhein-Westfalens

Projektarbeit

Erstes Semester des Masterstudiengangs Agrarwirtschaft,
durchgeführt im Rahmen der europäischen Netzwerkinitiative

"Cost Urban Agriculture Europe"

Verfasser: Svenja Apel, Richard Balks, Hannes Beune, Lisa Berendes, Christine Becher, Bernadette Bothe, Jürgen Braun, Sebastian Breuer, Anna Maria Dittrich, Heinrich Feldmann, Franziska Fiege, Stephan Grundmann, Pia Antonia Heers, Christian Jeismann, Matthias Koch, Philip Kouria, Sophie Leube, Wolf Lorleberg, Eva Meintrup, Jennifer Nickel, Cedric Plogstert, Barbara Schulte, Konstantin Sümmermann, Johannes Vahnenbruck, Carsten Weber, Samuel Westerheide, Janina Wiesmann (Gestaltung)

Betreuer: Prof. Dr. Jürgen Braun und Prof. Dr. Wolf Lorleberg

Datum: 14.01.2014



Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	II
Verzeichnis der Tabellen	IV
1 Einleitung	1
2 Anmerkungen zur Methodik.....	1
2.1 Das Canvas Business-Modell.....	1
2.2 Das Cobweb-Diagramm zur Visualisierung gesellschaftlicher Leistungen städtischer und stadtnaher Landwirtschaftsbetriebe	5
3 Ergebnisse	7
3.1 Soziale Landwirtschaftsbetriebe	7
3.1.1 Gut Marienhof	7
3.1.2 Hof Holz	15
3.1.3 Hof Wessels.....	21
3.1.4 Meierhof Eben-Ezer	27
3.1.5 Schultenhof Dortmund.....	33
3.1.6 Werkhof Projekt gGmbH	39
3.2 Direktvermarktende Landwirtschaftsbetriebe.....	44
3.2.1 Bioland Hofgut Schulze Buschhoff	44
3.2.2 Gut Clarenhof.....	50
3.2.3 Hof Freisfeld.....	56
3.2.4 Hof Königshausen.....	62
3.3 Betriebe mit Freizeitangeboten.....	68
3.3.1 Naturerlebnis Rutherhof	68
3.3.2 Rhenania Reitsportzentrum Baldeney	74
4 Vergleichende Analyse der Fallbeispiele.....	80
4.1 Business-Modelle: Wertangebote und Erfolgsfaktoren	80
4.2 Gesellschaftliche Leistungen stadtnaher Landwirtschaftsbetriebe	83
4.3 Zentrale Probleme und Wünsche an die Politik	85
5 Fazit	88
Literaturverzeichnis	89
Anhang: Tabellen zur vergleichenden Analyse der gesellschaftlichen Leistungen stadtnaher landwirtschaftlicher Betriebe	90

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Verschiedene Arten von Partnerschaften.....	2
Abbildung 2: Beispiel eines Cobweb-Diagramms	6
Abbildung 3: Lage der Hofstelle Gut Marienhof	8
Abbildung 4: Frontansicht des Gutes Marienhof	9
Abbildung 5: Blick in den Hofladen (Gut Marienhof)	10
Abbildung 6: Die Stallanlagen (Gut Marienhof).....	10
Abbildung 7: Gemüsebau mit integrierten Blumenstreifen (Gut Marienhof).....	11
Abbildung 8: Canvas Business-Modell Gut Marienhof	11
Abbildung 9: Gesellschaftliche Leistungen des Gutes Marienhof.....	14
Abbildung 10: Lage der Hofstelle Hof Holz	15
Abbildung 11: Büro- und Wohngebäude Hof Holz	16
Abbildung 12: Bauerngarten Hof Holz (links) und Streuobstwiese mit Tieren Hof Holz (rechts)	17
Abbildung 13: Hofcafé Hof Holz.....	17
Abbildung 14: Canvas Business-Modell von Hof Holz	18
Abbildung 15: Gesellschaftliche Leistungen von Hof Holz	20
Abbildung 16: Lage der Hofstelle Hof Wessels	21
Abbildung 17: Restaurant mit Wintergarten und Außenterasse Hof Wessels.....	23
Abbildung 18: Gemüsegarten Hof Wessels	23
Abbildung 19: Tiergehege Hof Wessels.....	23
Abbildung 20: Kräutergarten, Bienenstöcke und Streuobstwiese Hof Wessels	23
Abbildung 21: Canvas Business-Modell Hof Wessels.....	24
Abbildung 22: Gesellschaftliche Leistungen von Hof Wessels	26
Abbildung 23: Lage der Hofstelle Meierhof Eben-Ezer	28
Abbildung 24: Blick auf die Hofgebäude und das angrenzende Wohnheim Meierhof Eben-Ezer.....	28
Abbildung 25: Hofladen auf dem Eben-Ezer-Gelände Meierhof Eben-Ezer	29
Abbildung 26: Hofeigene Milchabfüllanlage Meierhof Eben-Ezer.....	29
Abbildung 27: Kartoffelsortieranlage Meierhof Eben-Ezer	29
Abbildung 28: Canvas Business-Modell des Meierhofs Eben-Ezer.....	30
Abbildung 29: Gesellschaftliche Leistungen des Meierhofes Eben-Ezer.....	32
Abbildung 30: Luftbild des Schultenhofes	34
Abbildung 31: Blick auf den Hofladen und die dahinter liegende Metzgerei des Schultenhofes	34
Abbildung 32: Der Obst- und Gemüsebereich des Hofladens des Schultenhofes.....	34
Abbildung 33: Der Auslauf des Schweinestalls des Schultenhofes	34
Abbildung 35: Innenansicht des Hofes mit Blick auf die Metzgerei des Schultenhofes	35
Abbildung 35: Canvas Business-Modell des Schultenhofes	35
Abbildung 36: Gesellschaftliche Leistungen des Schultenhofes	37
Abbildung 37: Lage der Hofstelle Werkhof Projekt gGmbH	39
Abbildung 38: Jungpflanzenaufzucht (Werkhof Projekt gGmbH)	40

Abbildung 39: Grünkohl wird gewogen und verpackt (Werkhof Projekt gGmbH)	40
Abbildung 40: Einblick in eine der Folienhallen (Werkhof Projekt gGmbH)	41
Abbildung 41: Canvas Business-Modell der Werkhof Projekt gGmbH	41
Abbildung 42: Gesellschaftliche Leistungen der Werkhof Projekt gGmbH	43
Abbildung 43: Lage der Hofstelle Bioland Hofgut Schulze Buschhoff	45
Abbildung 44: Betriebs- und Wohngebäude der Hofstelle Bioland Hofgut Schulze Buschhoff ..	45
Abbildung 45: Mobiler Legehennenstall der Hofstelle Bioland Hofgut Schulze Buschhoff	46
Abbildung 46: Kühlraum für das Gemüse der Hofstelle Bioland Hofgut Schulze Buschhoff	46
Abbildung 47: Kisten mit verschiedenen Zwiebelsorten der Hofstelle Bioland Hofgut Schulze Buschhoff	46
Abbildung 48: Canvas Business-Modell Bioland Hofgut Schulte Buschhoff	47
Abbildung 49: Gesellschaftliche Leistungen des Bioland Hofguts Schulte Buschhoff	49
Abbildung 50: Lage der Hofstelle Gut Clarenhof	50
Abbildung 51: Hofladen Gut Clarenhof kurz vor Weihnachten	52
Abbildung 52: Weihnachtsbäume zum Selberschlagen auf Gut Clarenhof	52
Abbildung 53: Tulpenfeld im Frühjahr auf Gut Clarenhof	52
Abbildung 54: Erdbeerfeld zur Selbsternte auf Gut Clarenhof	52
Abbildung 55: Luftbild des Betriebes Gut Clarenhof	53
Abbildung 56: Canvas Business-Modell von Gut Clarenhof	53
Abbildung 57: Gesellschaftliche Leistungen von Gut Clarenhof	55
Abbildung 58: Lage der Hofstelle Hof Freisfeld	57
Abbildung 59: Hofansicht mit Werbetafel Hof Freisfeld	58
Abbildung 60: Eingang zur Milchammer mit dem Milchautomaten auf Hof Freisfeld	58
Abbildung 61: Milchautomat zur Selbstbedienung und die Mobile Werbetafel an der L736 (Hof Freisfeld)	58
Abbildung 62: Canvas Business-Modell Hof Freisfeld	59
Abbildung 63: Gesellschaftliche Leistungen von Hof Freisfeld	61
Abbildung 64: Lage der Hofstelle Gut Königshausen	63
Abbildung 65: Luftbild der Hofstelle Gut Königshausen (links)	64
Abbildung 66: Kurban-Fest auf der Hofstelle Gut Königshausen (rechts)	64
Abbildung 67: Selbstsammelfeld Kartoffeln der Hofstelle Gut Königshausen (links)	64
Abbildung 68: Frische Bohnen und Spinat von der Hofstelle Gut Königshausen (rechts)	64
Abbildung 69: Canvas Business-Modell Hof Königshausen	65
Abbildung 70: Gesellschaftliche Leistungen von Hof Königshausen	67
Abbildung 71: Lage des Betriebs Naturerlebnis Rutherhof	69
Abbildung 72: Der Swin-Inn-Shop des Rutherhofes in Essen-Schuir	69
Abbildung 73: Zwei der vier männlichen Zuchttiere des Rutherhofes	70
Abbildung 74: Betriebsleiter Schlieper des Rutherhofes mit der zweijährigen Nachzucht	70
Abbildung 75: Der Swin-Golf-Platz des Rutherhofes	70
Abbildung 76: Canvas Business-Modell des Betriebs Naturerlebnis Rutherhof	71
Abbildung 77: Gesellschaftliche Leistungen des Betriebs Naturerlebnis Rutherhof	74

Abbildung 78: Lage der Hofstelle Rhenania Reitsportzentrum Baldeney	75
Abbildung 79: Luftbild Rhenania Reitsportzentrum Baldeney	76
Abbildung 80: Luftbild Aktivstall der Hofstelle Rhenania Reitsportzentrum Baldeney.....	76
Abbildung 81: Außenansicht Reithalle der Hofstelle Rhenania Reitsportzentrum Baldeney.....	76
Abbildung 82: Innenansicht Reithalle der Hofstelle Rhenania Reitsportzentrum Baldeney	76
Abbildung 83: Canvas Business-Modell Rhenania Reitsportzentrum Baldeney	77
Abbildung 84: Gesellschaftliche Leistungen des Rhenania Reitsportzentrums Essen	79

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Indikatoren und Zielerreichungsniveau der Cobweb-Diagramme zur Visualisierung gesellschaftlicher Leistungen	7
Tabelle 2: Wertangebote stadtnaher landwirtschaftlicher Betriebe (Fallbeispiele).....	80
Tabelle 3: Erfolgsfaktoren für Business-Modelle stadtnaher Landwirtschaftsbetriebe.....	82
Tabelle 4: Zentrale Probleme stadtnaher landwirtschaftlicher Betriebe (Fallbeispiele).....	86
Tabelle 5: Wünsche an die Politik stadtnaher landwirtschaftlicher Betriebe (Fallbeispiele)	87
Tabelle 6: (Anhang 1) Gesellschaftliche Leistungen zur Wirtschaftsentwicklung durch stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe (Fallbeispiele)	90
Tabelle 7: (Anhang 2) Gesellschaftliche Leistungen zur Beschäftigung durch stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe (Fallbeispiele)	90
Tabelle 8: (Anhang 3) Gesellschaftliche Leistungen zur Beschäftigung durch stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe (Fallbeispiele).....	91
Tabelle 9: (Anhang 4) Gesellschaftliche Leistungen zur Bildung und Ausbildung durch stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe (Fallbeispiele)	91
Tabelle 10: (Anhang 5) Gesellschaftliche Leistungen zu Integration und Inklusion durch stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe (Fallbeispiele)	92
Tabelle 11: (Anhang 6) Gesellschaftliche Leistungen zum Erhalt von Kulturlandschaft und Umwelt durch stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe (Fallbeispiele).....	92
Tabelle 12: (Anhang 7) Gesellschaftliche Leistungen zum Erhalt von Kulturlandschaft und Umwelt durch stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe (Fallbeispiele).....	93
Tabelle 13: (Anhang 8) Gesellschaftliche Leistungen zur Landeskultur von stadtnahen landwirtschaftlichen Betrieben (Fallbeispiele)	93

1 Einleitung

Die Studierenden des Masterstudiengangs Agrarwirtschaft 2013/15 der Fachhochschule Südwestfalen in Soest beteiligten sich von Oktober 2013 bis zum Januar 2014 im Rahmen der Lehrveranstaltung "Projektmanagement" an der europäischen Forschungsinitiative "COST Urban Agriculture Europe". Dieses von der Europäischen Kommission geförderte Netzwerk mit rund 150 Mitgliedern aus 23 Ländern (Stand Herbst 2013) hat sich zum Ziel gesetzt, die europäische urbane und peri-urbane Landwirtschaft mit ihren Leistungen und spezifischen Bedürfnissen den verschiedenen Ebenen der Politik nahezubringen - bis hin zu ihrer Berücksichtigung in der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP). Von den fünf thematischen Arbeitsgruppen der Initiative widmet sich die Arbeitsgruppe 3 "Entrepreneurial models of Urban Agriculture" unternehmerischen Modellen der urbanen und peri-urbanen Landwirtschaft, die Betriebs- und Projektkonzepte in Fallstudien erfasst, analysiert und im Rahmen eines "Online-Atlas" dokumentiert (vgl. urbanagricultureeurope.la.rwth-aachen.de). Das Ziel dieser Arbeitsgruppe ist, die Erfolgsfaktoren und die gesamtgesellschaftlichen Leistungen verschiedener Business-Strategien und Modelle städtischer und stadtnaher Landwirtschaftsbetriebe und -projekte aufzuzeigen und erfolgreiche Konzepte europaweit zu verbreiten.

Zur Aufgabe dieser Arbeitsgruppe leistete das Semesterprojekt der Soester Studierenden einen wichtigen Beitrag, indem sie Fallbeispiele zwölf ausgewählter städtischer bzw. stadtnaher Landwirtschaftsbetriebe als Fallstudien analysierten, dokumentierten und die Publikation im Online Atlas vorbereiteten. Von den Studierenden vorab als interessant ausgewählte Betriebe wurden im Herbst 2013 zunächst kontaktiert und über das Projekt informiert. Nach Zustimmung der Verantwortlichen wurden die Betriebe durch die Studierenden besucht, die Verantwortlichen interviewt und Bildmaterial beschafft. Die Interviews wurden auf der Grundlage des standardisierten Fragebogens der COST-Arbeitsgruppe 3 durchgeführt, um ein einheitliches Vorgehen in der gesamten COST-Initiative zu gewährleisten. Nach der Befragung erfolgte die Analyse und Auswertung der Betriebsinformationen zur Herausarbeitung bzw. Charakterisierung verschiedener wirtschaftlich tragfähiger Unternehmenskonzepte ("entrepreneurial models"). Die Ergebnisse wurden abschließend für die Veröffentlichung (Online Atlas von COST UAE, interne Präsentationen sowie für den vorliegenden Projektbericht) zusammengestellt.

2 Anmerkungen zur Methodik

2.1 Das Canvas Business-Modell

Das Canvas Business-Modell (auch: Business Model Canvas; canvas = Leinwand, Zeichenfläche) lässt sich als strategisches Managementinstrument charakterisieren und wurde von

Alexander Osterwalder 2004 vorgestellt (OSTERWALDER 2004). Nach diesem Ansatz wird ein Geschäftsmodell als eine Art Bauplan betrachtet, der aus neun Bausteinen besteht (OSTERWALDER U. PIGNEUR 2010 S.11). Das Modell dient insbesondere dazu, die Schlüsselfaktoren für den Erfolg eines Unternehmens zu beschreiben bzw. herauszuarbeiten. Es soll helfen, Ideen zu finden und greifbar zu machen sowie eine zielführende Diskussion erleichtern. Allgemein dient die Darstellung der Übersicht über ein Unternehmen und fördert die Vergleichbarkeit mit Wettbewerbern, da es unternehmensspezifische Strukturen und Prozesse systematisiert in einem vereinheitlichten Schema zusammenfasst (OSTERWALDER U. PIGNEUR 2010 S.9ff). Im Folgenden werden kurz die wichtigsten inhaltlichen Elemente des Canvas Business-Modells vorgestellt.

Schlüsselpartner/Unterstützer (Key Partners)

Schlüsselpartner sind Mitwirkende, die das Geschäftsmodell unterstützen, fördern und einen wichtigen Bestandteil des unternehmensspezifischen Konzeptes bilden. Zielsetzungen, die hinter dem Verbund von Partnerschaften stehen, können sehr unterschiedlich ausfallen. Überwiegend werden Partnerschaften geschlossen, um Geschäftsmodelle zu optimieren, Risiken zu minimieren und den Erwerb von benötigten Ressourcen zu sichern. Es sind folgende vier Partnerschaften zu unterscheiden: strategische Partnerschaften, Kooperationen, Gemeinschaftsunternehmen und Käufer-Lieferantenbeziehungen (OSTERWALDER U. PIGNEUR 2010 S.38; vgl. Abb.1).



Abbildung 1: Verschiedene Arten von Partnerschaften
(Quelle: verändert nach Osterwalder u. Pigneur 2010 S.39)

Schlüsselaktivitäten (Key Activities)

Zu den Schlüsselaktivitäten gehören Maßnahmen, welche für ein funktionierendes Geschäftsmodell notwendig und unabdingbar sind (OSTERWALDER U. PIGNEUR 2010 S.36). Sie werden in die Gruppen Produktion, Problemlösung und Netzwerke unterteilt. Jedes Modell erfordert eine Vielzahl von Schlüsselaktivitäten, um seinen Erfolg zu sichern. Legen Geschäftsmodelle, wie solche im landwirtschaftlichen Bereich, ihre Schwerpunkte auf die Schlüsselaktivität "Produktion", steht die Herstellung und Lieferung eines Produktes im Unternehmen im Vordergrund. Bei der Schlüsselaktivität "Problemlösung" steht dagegen die Lösung individueller Kundenprobleme, wie es z.B. bei Beratungsfirmen der Fall ist, im Fokus. Geschäftsmodelle, die durch die Schlüsselaktivität "Netzwerk" ihr Einkommen sichern, agieren im Internet, indem sie u.a. über ihre Webseiten ihre Produkte vermarkten. Hierfür sind eine stetige Aktualisierung, weitere Neuentwicklungen und Verwaltungstätigkeiten notwendig (OSTERWALDER U. PIGNEUR 2010 S.37).

Schlüsselressourcen (Key Resources)

Der Baustein Schlüsselressourcen beschreibt die für den Erfolg notwendigen Ressourcen. Zu diesen zählen jene, die es ermöglichen, eine marktfähige Position zu erreichen sowie die Kundenbeziehungen zu pflegen und die Einnahmen zu sichern. Welche Ressourcen dies ermöglichen, ist abhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell. Grundsätzlich unterscheiden sich die Ressourcenarten in ihrem Typus. Differenziert werden z.B. physische, finanzielle und geistige Ressourcen (OSTWALDER U. PIGNEUR 2010 S.34). Zu den physischen zählen u.a. Produktionsanlagen, Gebäude, Fahrzeuge und Maschinen, während zu den finanziellen die Gesamtheit der finanziellen Mittel zählen. Die geistigen Ressourcen sind schwieriger zu greifen, gewinnen aber innerhalb von erfolgreichen Geschäftsmodellen an Bedeutung. Ihnen zugehörig sind Marken, Patente, sonstiges geistiges Eigentum (eigenes Know how) sowie Partnerschaften- und Kundendatenbanken (OSTERWALDER U. PIGNEUR 2010 S.35).

Wertangebote/Kundennutzen (Value Propositions)

In diesem Block werden die Angebote, die für ein spezielles Kundensegment von Vorteil sind, dargestellt. Es sind die Gründe, warum Kunden die vorliegende Firma der Konkurrenz vorziehen, wie beispielsweise zur Befriedigung eines Bedürfnisses oder für die Lösung eines Problems. Da jedes Kundensegment andere Ansprüche hat, ist dieser Block eine Zusammenfassung sämtlicher Vorteile, die diese Firma Kunden bietet (OSTERWALDER U. PIGNEUR 2010 S.17). Im Grunde sind es die besonderen Angebote, die das vorliegende Unternehmen von der Konkurrenz abhebt, sei es durch Neuheit des Produktes, eine gesteigerte Leistung bzw. ein besonderer "Mehrwert" im Vergleich zur Konkurrenz oder eine spezifische Anpassung an die Bedürfnisse der Kunden. Weitere Möglichkeiten zur Abgrenzung gegen Mitbewerber wären ein ansprechenderes Design, ein besseres Preis-Leistungsverhältnis, verbesserte Zugänglichkeit,

Kosten- oder Risikominimierung, ein etablierter Markenname oder ein Rundumservice (OSTERWALDER U. PIGNEUR 2010 S.18 - 20).

Kundenbeziehungen (Customer Relationships)

In diesem Baustein werden die Beziehungen, die ein Unternehmen zu einem Kundensegment hat, beschrieben. Ein Unternehmen sollte wissen, welche Beziehungen es zu den einzelnen Kundensegmenten aufbauen will bzw. welche schon bestehen. Kundenbeziehungen reichen von persönlicher bis zu "automatisierter" Art. Die Kundenbeziehungen, die auf der Befriedigung bestimmter Bedürfnisse basieren, beeinflussen die Kundenzufriedenheit und entstehen aus unterschiedlichen Zielsetzungen heraus, z.B. der Neukundengewinnung, der Kundenbindung und der Absatzsteigerung (OSTERWALDER U. PIGNEUR 2010 S.23).

Kundensegmente (Customer Segments)

Die verschiedenen Zielgruppen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen will, werden in diesem Baustein beschrieben. Damit Kunden besser bedient werden können, werden sie von Unternehmen gemäß ihren gemeinsamen Bedürfnissen, Verhaltensweisen oder anderen Attributen unterteilt bzw. segmentiert. Ein Geschäftsmodell definiert in der Regel ein oder mehrere große oder kleine Kundensegmente, auf deren Grundlage die Unternehmensstrategie entwickelt wird (OSTERWALDER U. PIGNEUR 2010 S.15). Beispiele dieser Unterteilung sind der Massenmarkt, der Nischenmarkt sowie segmentierte und diversifizierte Kundensegmente (OSTERWALDER U. PIGNEUR 2010 S.16). Des Weiteren werden in diesem Block auch unternehmensspezifische Kunden genau benannt.

Vertriebskanäle (Channels)

In diesem Baustein werden die Kanäle, über die ein Unternehmen mit Kunden kommuniziert, und die Vertriebswege, über die ein Kunde mit Gütern oder Dienstleistungen erreicht wird, dargestellt. Dabei bilden Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle die Schnittstellen zwischen den Kunden und dem Unternehmen. Vertriebskanäle bringen den Nutzen und Wert der Unternehmensleistung dem Kunden näher und erwecken gemeinsam mit den Kommunikationskanälen seine Aufmerksamkeit für die Produkte und Leistungen des Unternehmens. Weitergehend ermöglichen sie dem Kunden, Produkte oder Dienstleistungen zu erwerben (OSTERWALDER U. PIGNEUR 2010 S.21).

Kostenstruktur (Cost Structure)

Dieser Baustein benennt alle Kosten für die notwendigen Produktionsfaktoren eines Unternehmens (OSTERWALDER U. PIGNEUR 2010 S.35). Die Kosten können gemäß der Systematik des Canvas-Modells relativ einfach für die einzelnen Geschäftsfelder ermittelt werden. Kosten können in fixe Kosten (deren Höhe unabhängig von der Produktion ist) und in variable Kosten (die proportional mit dem Produktionsumfang steigen oder fallen) eingeteilt werden. Weiterhin sind z.B. Kostenersparnisse bei großen Chargen und Synergieeffekte innerhalb eines Unternehmens oder durch Kooperationen an dieser Stelle zu benennen (OSTERWALDER U. PIGNEUR 2010 S.36).

Einnahmequellen (Revenue Streams)

Dieser Teil des Canvas Business-Modells repräsentiert die Umsätze, die mit den jeweiligen Kundensegmenten/Vertriebskanälen generiert werden. Hier werden die Werte eines Unternehmens dargestellt, für die die Kunden tatsächlich bereit sind zu bezahlen, sowie die Art, wie sie bezahlen. Diese Sachverhalte sind von extrem hoher Bedeutung zur wirtschaftlichen Beurteilung eines Business-Modells (OSTERWALDER U. PIGNEUR 2010 S.25). Prinzipiell lassen sich Umsätze auf verschiedene Art und Weise generieren: durch den Verkauf von Waren, Erheben von Nutzungsgebühren, Mitgliederbeiträge, Vermietungen, Erheben von Lizenzgebühren, Provisionen oder Werbung für Dritte. Insgesamt geht es um den Verkauf von Waren und Dienstleistungen (OSTERWALDER U. PIGNEUR 2010 S.26 - 27).

2.2 Das Cobweb-Diagramm zur Visualisierung gesellschaftlicher Leistungen städtischer und stadtnaher Landwirtschaftsbetriebe

Landwirtschaftliche Betriebe produzieren in der Regel mehrere Güter gleichzeitig. Darunter fallen neben den produzierten Wirtschaftsgütern auch Dienstleistungen wie Landschaftspflege, Erhalt historischer Bauten und Naturdenkmäler, Umweltleistungen, soziale oder forschende Tätigkeiten, Erholungsangebote, Gastronomie usw.. Besonders charakteristisch für Betriebe und Projekte mit agrarischen Aktivitäten ist, dass nur ein Teil ihrer volkswirtschaftlichen bzw. für die Gesellschaft erbrachten Leistungen über den Marktpreis oder spezifische Förderprogramme monetär entlohnt werden. Dies scheint in hohem Maß für städtische und stadtnahe Agrarbetriebe und -projekte zuzutreffen, die sich mit den Ansprüchen der Gesamtgesellschaft auf Grund der höheren Bevölkerungs- und Siedlungsdichte besonders stark auseinandersetzen müssen.

Eine umfassende Bewertung gesamtgesellschaftlicher Leistungen agrarischer Aktivitäten ist methodisch sehr komplex und trotz zahlreicher Ansätze bisher nicht abschließend durch die Wissenschaft diskutiert. Um trotzdem Leistungen dieser Art zumindest zu visualisieren, wurde bzw. wird durch die COST-Arbeitsgruppe "Entrepreneurial Models of Urban Agriculture" auf die

Darstellungsform des "Cobweb-Diagramms" zurückgegriffen (vgl. LORLEBERG 2013). Bei dieser Art der Darstellung repräsentiert jede Achse eine Leistungsart (hier z.B. Produktionsleistung, Beschäftigung, Agrobiodiversität usw.; vgl. in Abb. 2 die Achsen I1 bis I9). Die einzelnen Stufen auf jeder Achse stehen für unterschiedliche Niveaus von Zielbeiträgen, die von innen nach außen ansteigen. Diese Zielbeiträge sind über Indikatoren zu quantifizieren (z.B. Anzahl fester Arbeitskräfte als Indikator für die gesellschaftliche Leistung "Beschäftigung").

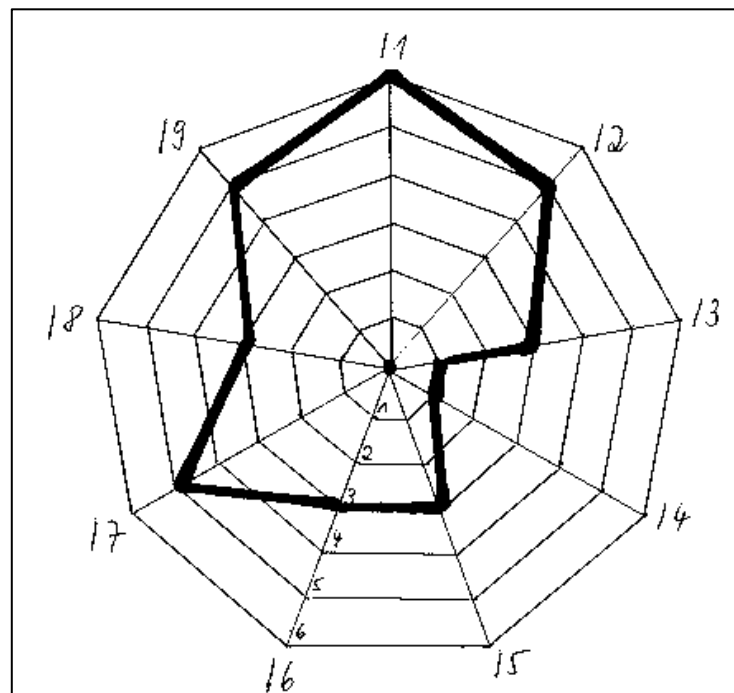


Abbildung 2: Beispiel eines Cobweb-Diagramms (Quelle: Lorleberg 2013)

Die Zahlen außerhalb des Diagramms geben die Nummer der Leistungsart an; diejenigen innerhalb des Diagramms die Höhe der Ausprägungsstufe des dazugehörenden Indikators. Auf diese Weise können verschiedene gesellschaftliche Leistungen von Betrieben und Projekten visualisiert und innerhalb gewisser Grenzen auch untereinander verglichen werden.

Zur praktischen Anwendung dieser Methodik waren zunächst relevante gesellschaftliche Leistungen und ihnen zuzuordnende realistisch messbare / erfassbare Indikatoren zu definieren. Im Anschluss daran mussten für die unterschiedlichen Niveaus ("Levels") der Zielerreichung der einzelnen Leistungskategorien Werte der Indikatoren diskutiert und festgelegt werden, was innerhalb der COST-action 2013 umgesetzt wurde. Die Vorlage zur Erstellung eines Cobweb-Diagramms wurde anschließend in den standardisierten Fragebogen der WG 3 integriert (ALFRANCA et al. 2013), wobei im Rahmen der Interviews Schätzungen zulässig sind. Die Indikatoren für volkswirtschaftliche Leistungen und die definierten Stufen der Zielerreichung, die

den in den Fallstudien präsentierten Cobweb-Diagrammen zugrunde liegen, sind in Tab. 1 aufgeführt.

Tabelle 1: Indikatoren und Zielerreichungsniveau der Cobweb-Diagramme zur Visualisierung gesellschaftlicher Leistungen (Quelle: Alfranca et al. 2013)

Indikator	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Level 6
Produktionswert (€ pro Jahr)	<1.000	1.000 - 5.000	5.001 - 20.000	20.001 - 100.000	100.001 - 500.000	> 500.000
Bezahlte Arbeitskräfte (Pers. pro Jahr, in Vollzeitäquivalent)	keine	< 0,25	0,25 - 1	2 - 5	6 - 10	> 10
Nicht bezahlte Arbeitskräfte (Pers. pro Jahr, in Vollzeitäquivalent)	keine	< 0,25	0,25 - 1	2 - 5	6 - 10	> 10
Personen, die Informations-, Lehr- oder Ausbildungsmaßnahmen erhalten (Personen-Stunden pro Jahr)	keine	< 100	100 - 1.000	1.001 - 5.000	5.001 - 10.000	> 10.000
Personen, die Empfänger einer sozialen Maßnahme sind (Personen-Stunden pro Jahr)	keine	< 100	100 - 1.000	1.001 - 5.000	5.001 - 10.000	> 10.000
Bewirtschaftete und gepflegte offene bewachsene Flächen (in ha pro Jahr)	keine	< 0,1	0,1 - 1,0	1,01 - 10,0	10,01 - 50,0	> 50,01
Agrobiodiversität (Anzahl verschiedener erzeugter Pflanzensorten und Tierrassen)	1	2 - 5	6 - 10	11 - 20	21 - 30	> 30
Unterhaltungskosten für historische Gebäude, Bau- und Naturdenkmäler (in € pro Jahr)	keine	< 5.000	5.001 - 20.000	20.001 - 50.000	50.001 - 100.000	> 100.000

3 Ergebnisse

3.1 Soziale Landwirtschaftsbetriebe

3.1.1 Gut Marienhof

Betriebsporträt

Gut Marienhof ist eine Einrichtung des Troxler-Hauses Wuppertal e.V.. Es handelt sich um einen landwirtschaftlichen Bio-Betrieb mit Demeter-Zertifizierung, auf dem gemeinsam mit Menschen mit Betreuungsbedarf gearbeitet wird. Darüber hinaus stehen elf Wohnplätzen für

betreuungsbedürftige Personen zur Verfügung. Der Betrieb liegt in einem Landschaftsschutzgebiet zwischen Wuppertal und Hattingen am Rande des Ruhrgebietes.

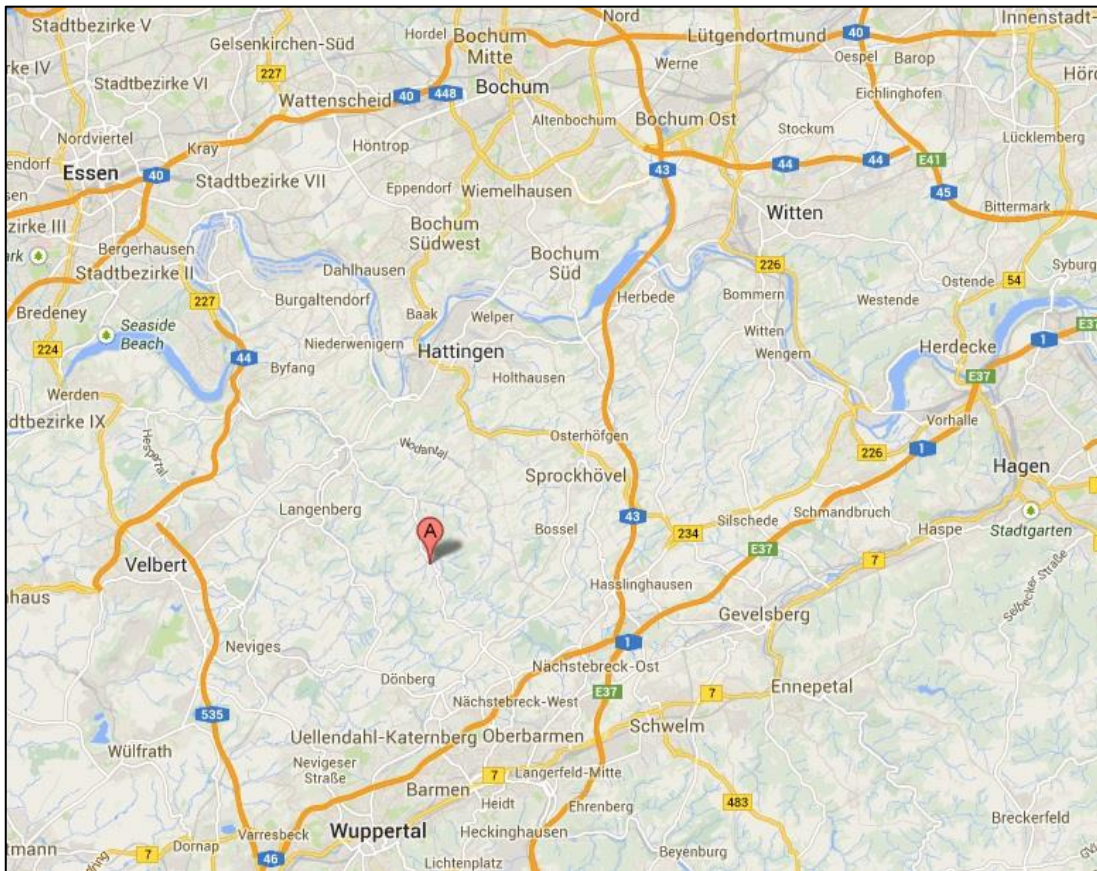


Abbildung 3: Lage der Hofstelle Gut Marienhof (Quelle: www.maps.google.de)

Betreuungsbedürftigen Menschen wird ein Arbeitsplatz und zum Teil auch ein zu Hause geboten. Im Einklang mit der Natur und nach den Richtlinien der biologisch-dynamischen Landwirtschaft (Demeter) werden Lebensmittel erzeugt, die vorwiegend dem ab Hof-Verkauf zur Verfügung stehen. Dabei stehen deutlich die Förderung der betreuungsbedürftigen Menschen und der Umweltschutz im Mittelpunkt.

Beschäftigt werden 15 Vollzeitkräfte. Darüber hinaus stehen 27 Werkstattplätze für Arbeitsverhältnisse betreuungsbedürftiger Personen zur Verfügung. Angestellte wie Landwirt, Forstwirt, Gärtner, Hauswirtschafterin und Reittherapeuten verfügen über zusätzliche pädagogische Qualifikationen. Die darüber hinaus betreuenden Personen sind ausgebildete Pädagogen. Des Weiteren sind Auszubildende und Praktikanten (aktuell 2) beteiligt.

Der Betrieb umfasst insgesamt 40,48 ha, davon sind 40,03 ha Produktionsfläche. Hinzu kommen 25,5 ha forstwirtschaftliche Fläche. Das Projekt kombiniert biologisch-dynamische Landwirtschaft nach Demeter-Richtlinien mit Beschäftigung und Vollzeit- oder Tagesbetreuung betreuungsbedürftiger Menschen. Das Projekt besteht seit 1982 und ist auf einem alleingesessenen landwirtschaftlichen Betrieb angesiedelt. Somit beträgt die Projektlaufzeit im Jahr 2014 32 Jahre.

Folgende Arten an Pflanzen und Tieren werden angebaut bzw. gehalten:

Pflanzen: Dauergrünland, Weizen, Triticale, Hafer, Klee gras, Kartoffeln, Mangold, Rote Beete, Endivien, Frissee, Hokaido-Kürbisse, Kohlrabi, Weiß- und Rotkohl, Wirsing, Grünkohl, Sellerie, Porree, Weiße Zwiebeln, Rote Zwiebeln, Äpfel, Quitten

Tiere: Allgäuer Braunvieh mit Nachzucht, Angler Sattelschweine, Walliser Schwarzhalsziegen, Pferde, Bienen, Zwergziegen

Produktionssystem: Biologisch-dynamisch; Demeter-zertifiziert.

Die Dienstleistungsangebote sind sehr vielfältig, wobei das Hauptangebot die Betreuung und Beschäftigung betreuungsbedürftiger Personen im Rahmen der Werkstattplätze ist. An zweiter Stelle folgt der Hofladen mit angegliedertem Café. Zudem werden Gemüseboxen ausgeliefert, es gibt Kunstausstellungen und Konzerte, und die Räumlichkeiten werden, zusammen mit Bio-Catering, für Veranstaltungen und Seminare vermietet. Weiterhin findet therapeutisches Reiten statt. Der Hof dient außerdem als Lernort für Kindergärten und Schulen.

Im Internet ist Gut Marienhof auf unterschiedliche Weise zu finden (abgerufen im März 2014):

- http://www.troxler-haus.de/dateien/gut_marienhof.html
- <http://www.gut-marienhof.org/index.htm>
- <https://www.facebook.com/pages/Gut-Marienhof/314535528649486>



Abbildung 4: Frontansicht des Gutes Marienhof



Abbildung 5: Blick in den Hofladen (Gut Marienhof)



Abbildung 6: Die Stallanlagen (Gut Marienhof)



Abbildung 7: Gemüsebau mit integrierten Blumenstreifen (Gut Marienhof)

Fallstudie: Business-Modell und gesellschaftliche Leistungen des Betriebs

Das Business-Modell in "Canvas"-Darstellung

Canvas-Business-Modell Gut Marienhof

Schlüsselpartner / * Käserei: verkäst Hofeigene Milch * Schlachtgemeinschaft * Gärtnerei des Troxler Haus e.V.: liefert Jungpflanzen und Gemüse * Troxler Haus e.V., Hofladenkunden: Abnahme der erzeugten Produkte	Schlüsselaktivitäten * ökologische Land- und Forstwirtschaft in Kombination mit Sozialtherapie * Verkauf, Hoffeste, Internet, Auslieferungstouren * Betreuung betreuungsbedürftiger Personen	Wertangebote / * Selbstwert * Inklusion * Integration * Bauernhofgefühl durch offene Situation * hohe Produktqualität * hohe Produktdiversität dadurch Umwelt- und Artenschutz	Kundenbeziehungen * vorwiegend persönlicher Kontakt / Vertrauen in Produkte * Facebook * Internetseite	Kundensegmente * Betreuungsbedürftige Personen * Städter * Familien mit Kindern * Familien der betreuungsbedürftigen Personen * Troxler Haus e.V.
Schlüsselressourcen * Boden, Wasser, Luft, Flächenverbrauch, Saatgut, Technik, Tiere, Futter, Gebäude, Strom * Arbeitskräfte, Psyche (Geduld + Verständnis), Zeit * Demeter ("Marke") * Geld * Internet		* Nischenprodukte (Bioprodukte) * Lieferservice der Abokisten	Vertriebskanäle * Branding "Demeter" * Hofladen + Café, Abokisten, Hoffeste, Internetauftritt * Mund-zu-Mund-Propaganda, Zufallsbesuche durch Lage im Landschaftsschutzgebiet, Internetauftritt (eigene Internetseite, Facebook, Demeterseite) * Kosten sind unbekannt	
Kostenstruktur / Kostenquellen * Kosten für Erhaltung, Erweiterung, Modernisierung * Produktionskosten für Manufakturangebot * Kosten für Wohnraum und Betreuung * am teuersten: Zeit			Einnahmequelle / Umsatzquelle * Landschaftsverband Rheinland (Pauschale für Betreuung) * Troxler Haus e.V. * Flächenprämie * Erlöse aus Verkauf von Gemüseboxen und den Produkten im Hofladen, Café	

Abbildung 8: Canvas Business-Modell Gut Marienhof

<p>Schlüssel-partner / Unter-stützer</p>	<p>Das Gut Marienhof ist eine Einrichtung des Troxler-Hauses e.V., das gleichzeitig größter Wirtschaftspartner ist. Aus der dortigen Gärtnerei werden Jungpflanzen für den Gemüseanbau des landwirtschaftlichen Betriebes geliefert und gleichzeitig werden durch diese Einrichtung die erzeugten Produkte abgenommen.</p> <p>Die hofeigene Milch wird von einer Käserei verarbeitet und der Käse wird anschließend im eigenen Hofladen verkauft.</p> <p>Schlachttiere werden im Rahmen einer Schlachtgemeinschaft verarbeitet und Schlacht- und Fleischprodukte werden ebenfalls über den Hofladen vertrieben.</p>
<p>Schlüssel-aktivitäten</p>	<p>Zu den Schlüsselaktivitäten zählen vorrangig die Sozialtherapie in Kombination mit ökologischer Landwirtschaft nach Demeter-Richtlinien sowie die Betreuung assistenzbedürftiger Personen. Darüber hinaus werden die erzeugten Produkte im Hofladen verkauft bzw. Gemüse(abo)kisten direkt zum Kunden geliefert. Hoffeste dienen, wie auch die Präsentation im Internet, dazu, neue Kunden zu werben und den Bekanntheitsgrad des Projektes bei der Bevölkerung zu steigern.</p>
<p>Schlüssel-ressourcen</p>	<p>Zu den Schlüsselressourcen zählen alle Produktionsfaktoren für die Land- und Forstwirtschaft, wie Boden, Wasser, Luft, Saatgut, Technik, Gebäude, Tiere, Futter, Strom, Arbeitskräfte und die finanziellen Mittel. Eine große Bedeutung kommen den Ressourcen "Psyche" (Geduld und Verständnis) und "Zeit" zu, da die Arbeit mit betreuungsbedürftigen Menschen durchaus ein Spannungsfeld zwischen Praxis und Betriebsmanagement bedeutet. Vieles dauert länger und es bedarf daher viel Geduld und Verständnis.</p> <p>Für die Vermarktung der erzeugten Produkte ist die Marke Demeter von großer Bedeutung. Die Kunden legen großen Wert auf die ökologische Produktion und können sich so dieser sicher sein. Zusätzlich lockt dieses „Branding“ und die Tatsache, dass es sich im Hofladen um ein „Manufakturangebot von Nischenprodukten“ (viele verschiedene Bioprodukte in kleinen Mengen) handelt, in Zeiten der Unsicherheit durch Lebensmittelskandale neue Kunden.</p>
<p>Wert-angebot / Kunden-nutzen</p>	<p>Vermittelt werden Werte wie Selbstwert, Integration und Inklusion besonders an die betreuungsbedürftigen Menschen. Sie finden auf Gut Marienhof sozialen Anschluss und haben eine berufliche Aufgabe.</p> <p>Schulklassen und Kindergartengruppen, aber auch anderen Interessierten wird bei Besuchen das „Bauernhofgefühl“ vermittelt und ein Einblick in die moderne Biolandwirtschaft ermöglicht.</p> <p>Den Hofladen, Café- und Gemüse(abo)kistenkunden wird eine hohe Produktqualität und –diversität geboten. Vertrieben werden vertrauenswürdige Bioprodukte aus eigenem Anbau, die dem Kunden eine gewisse Qualität an Frische und Regionalität bieten. Durch die Produktvielfalt (alte Obst- und Gemüsesorten, seltene Tierarten) wird zusätzlich ein Beitrag zum Arten- und Umweltschutz geleistet.</p>
<p>Kundenbe-ziehungen</p>	<p>Zwischen den betreuungsbedürftigen Personen und Vollzeitangestellten herrscht ausschließlich persönlicher Kontakt.</p> <p>Im Verkauf überwiegt deutlich der persönliche Kontakt über den Verkauf im Hofladen und im Café. Dadurch steigt das Vertrauen der Kunden in die Produkte, da dieser nicht nur im Hofladen, sondern gleichzeitig auch am Produktionsort ist.</p> <p>Die Bestellung der Gemüseboxen kann, neben dem persönlichen Gespräch auf dem Hof, über Telefon, Fax und Internet erfolgen.</p>
<p>Kunden-segmente</p>	<p>Das wichtigste Kundensegment bilden die betreuungsbedürftigen Personen und deren Familien im Rahmen der Sozialarbeit. Im Bereich des Hofladens und des angegliederten Cafés sind besonders Städter und Familien mit Kindern, aber auch die Familien der betreuungsbedürftigen Personen sowie die betreuten Personen und Mitarbeiter des Troxler-Hauses e.V. anzuführen. Kindergärten und Schulen nutzen gerne das Angebot des „Lernort Bauernhofs“.</p>

Vertriebskanäle	<p>Hier sind vorrangig der Hofladen und das Café sowie die Gemüse(abo)kisten zu nennen. Diesbezüglich nimmt die Marke „Demeter“, wie unter den Schlüsselressourcen beschrieben, eine Bedeutung in Anlehnung eines Alleinstellungsmerkmals ein. Hinzu kommen Hoffeste und bei der Bestellung der Gemüse(abo)kisten Internet, Telefon und Fax.</p> <p>Kunden finden durch Mund-zu-Mund-Propaganda, durch das Internet (eigene Internetseite, Vermerke auf der Webseite von Demeter, eigene Facebookseite) oder durch Spaziergänge im umliegenden Landschaftsschutzgebiet zum Gut Marienhof.</p>
Kostenstruktur / Kostenquellen	<p>Kosten entstehen insbesondere für das besonders qualifizierte Betreuungspersonal, durch den landwirtschaftlichen Betrieb (Ackerbau und Tierhaltung), die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung der Gebäude sowie für die Produktion des Manufaktureangebots des Hofladens und des Cafés. Dazu kommen Kosten für die Unterhaltung des Wohnraums und der Betreuung, sowie für die Arbeitszeit.</p>
Einnahmequellen / Umsatzquellen	<p>Die Betreuung der assistenzbedürftigen Personen wird über den Landschaftsverband Rheinland refinanziert. Hinzu kommen die finanziellen Unterstützungen des Troxler-Hauses e.V., die Flächenprämie sowie die Erlöse aus dem Verkauf der Gemüseboxen, aus dem Hofladen und aus dem Café.</p>
Erfolgsfaktoren und wichtigste Probleme	<p>Zu den Erfolgsfaktoren zählen die Kombination von Öko-Landbau mit Sozialtherapie, die Marktnähe und die Zugehörigkeit zu einer großen Einrichtung (Troxler-Haus e.V.). Das Troxler-Haus nimmt auf der einen Seite viele der produzierten Produkte ab und liefert auf der anderen Seite aus seiner Gärtnerei beispielsweise Jungpflanzen für den Gemüseanbau.</p> <p>Die Arbeit mit betreuungsbedürftigen Menschen ist sehr zeitintensiv und bildet des Öfteren ein Spannungsfeld zwischen Praxis und Betriebsmanagement.</p>

Gesellschaftliche Leistungen

In der folgenden Abb. 9 werden die gesellschaftlichen Leistungen des Gutes Marienhof visualisiert (zur Methodik vgl. 2.2).

Zu den einzelnen Leistungsarten wurden folgende Anmerkungen gemacht:

1. Produktionswert: Angaben liegen leider nicht vor; Beitrag daher geschätzt.
2. Anzahl bezahlter Arbeitskräfte pro Jahr: Mit insgesamt 15 Vollzeitbeschäftigten, 27 Werkstattplätzen und im Durchschnitt 2 Auszubildenden wird die höchste Stufe (Stufe 5) erreicht.
3. Anzahl nicht bezahlter Arbeitskräfte: Im Durchschnitt befinden sich 2 Praktikanten auf dem Betrieb. Hinzu kommen zahlreiche freiwillige Helfer bei Hoffesten und anderen Aktivitäten, so dass die Bewertung mit Stufe 3 erfolgt.
4. Informations-, Lehr- oder Ausbildungsmaßnahmen: Im Jahr fallen bis zu 5.000 Personenstunden in diesem Bereich an. Das ist mit Stufe 3 zu bewerten.
5. Soziale Maßnahmen: Bei voller Auslastung der Werkstattplätze befinden sich 27 Personen, die soziale Maßnahmen empfangen, auf dem Betrieb. Mit dieser hohen Anzahl wird die höchste Stufe erreicht.

6. Bewirtschaftete und gepflegte offene bewachsene Flächen: Insgesamt sind 40,48 ha (2013) vorhanden. Damit wird die Stufe 4 erreicht.

7. Agrobiodiversität der Erzeugung: Im Anbau befinden sich neben Dauergrünland, Weizen, Hafer, Triticale, Klee gras, Kartoffeln auch 16 Obst- und Gemüsesorten. Darüber hinaus befinden sich auf dem Betrieb fünf verschiedene Tierarten. Damit wird Stufe 5 im Cobweb-Diagramm erreicht.

8. Unterhaltungskosten für historische Gebäude, Bau- und Naturdenkmäler: Der Aufwand liegt hier bei unter 5.000 € pro Jahr und ist damit der Stufe 1 zuzuordnen.

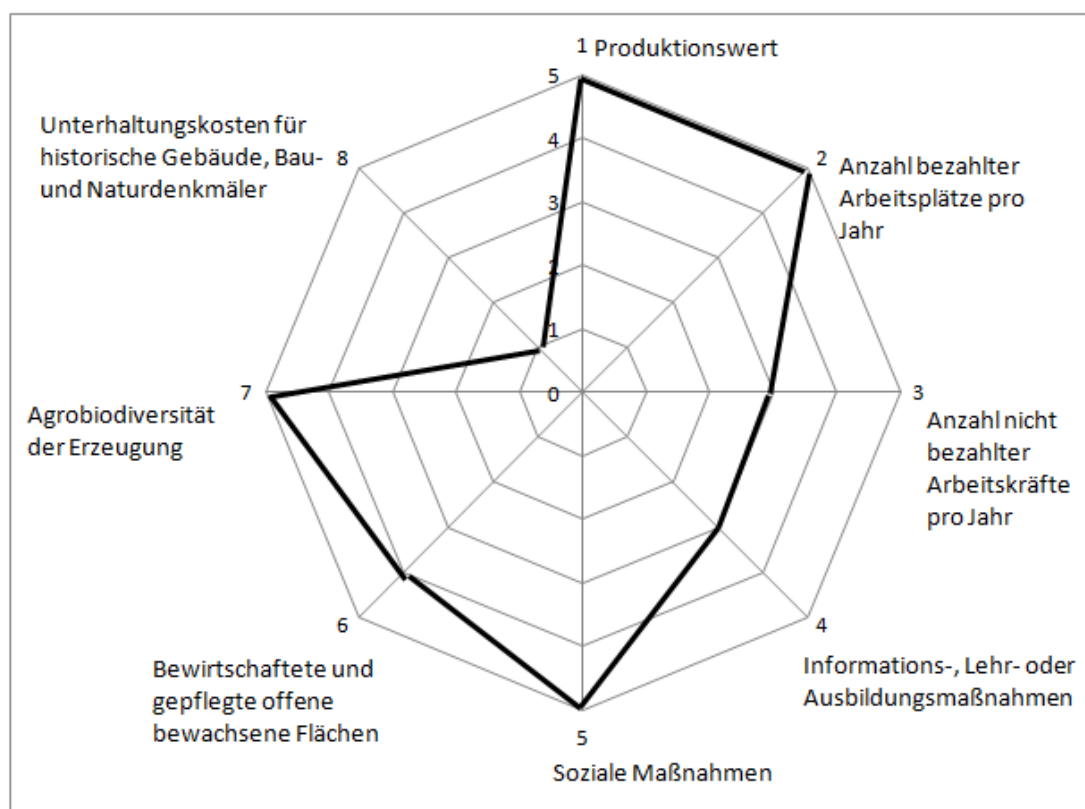


Abbildung 9: Gesellschaftliche Leistungen des Gutes Marienhof

Wünsche an die Politik

Durch die interviewten Vertreter des Gutes wurden keine Wünsche an die Politik formuliert.

3.1.2 Hof Holz

Betriebsporträt

Hof Holz ist ein so genannter Inklusionsbetrieb und Teil des Werkvereins Gelsenkirchen e.V.. Das Betriebsgelände wird seit 2005 bewirtschaftet, während der Verein bereits seit 1967 besteht. Hof Holz bietet ein Arbeits- sowie Lernumfeld für Menschen mit und ohne Behinderung. Im täglichen Hofbetrieb sowie in der Gastronomie und im Hofladen bietet der Betrieb vielfältige Beschäftigungsmöglichkeiten. Das gleichberechtigte Leben und Arbeiten steht im Mittelpunkt der Tätigkeit des Inklusionszentrums. Der Betrieb liegt in Gelsenkirchen im Stadtteil Beckhausen im Norden der Stadt, die insgesamt ca. 260.000 Einwohner zählt. Die Arbeitslosigkeit liegt bei 11,3%, die durchschnittliche Kaufkraft in Gelsenkirchen ist die geringste im Bundesland Nordrhein-Westfalen. Der Betrieb liegt folglich in einem "schwächeren" sozialen Umfeld.

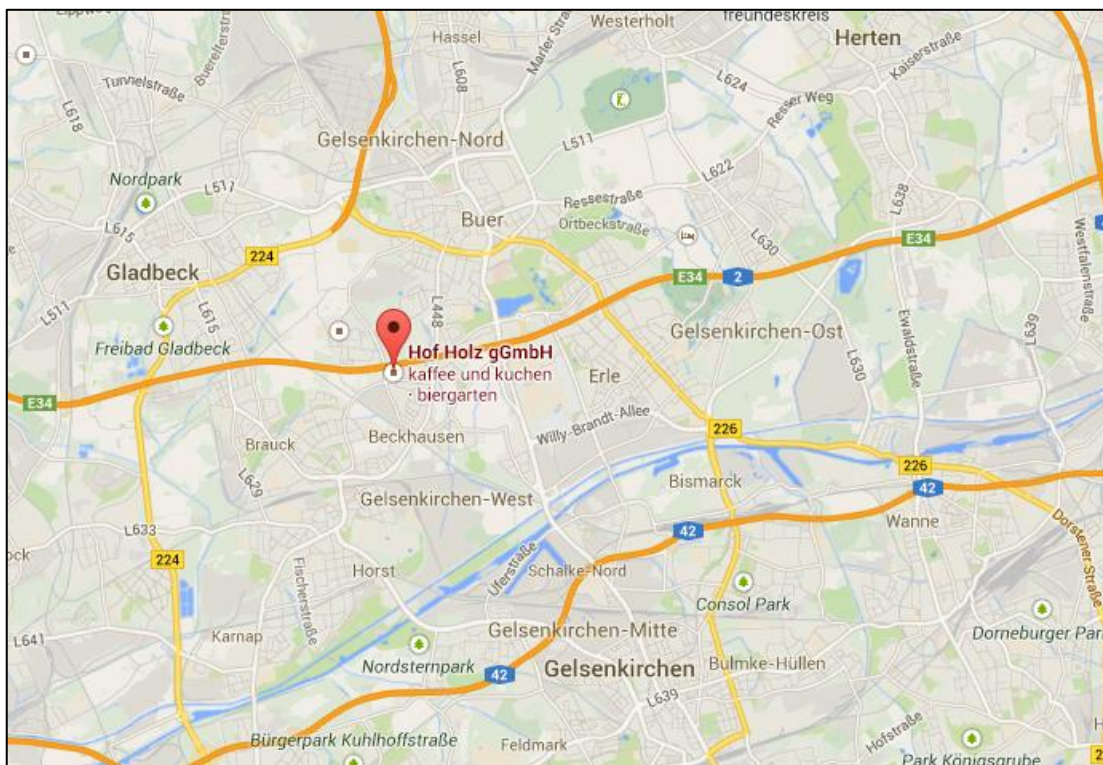


Abbildung 10: Lage der Hofstelle Hof Holz (Quelle: www.maps.google.de)

Die 5 ha Betriebsgelände setzen sich aus den Büro- und Restaurantgebäuden, einer Außenterrasse, Tiergehegen, einer Obstwiese sowie einem Bauerngarten zusammen. Hof Holz beschäftigt dauerhaft 40 Angestellte und bietet zusätzliche Stellen für Praktikanten an. Durchschnittlich werden zehn Praktikanten gleichzeitig beschäftigt. Die 40 Arbeitsplätze entfallen zu 40 % auf Menschen mit Assistenzbedarf und zu 60 % auf Menschen ohne Behinderungen. Der Großteil der Angestellten ist in der Gastronomie beschäftigt; im Büro arbeiten drei Arbeitskräfte. Als gemeinnützige GmbH ist das Unternehmen nicht auf eine Gewinnerzielung ausgerichtet. Die Absichten sind gemeinwohlorientiert, im Gegenzug werden Steuerentlastungen gewährt.

Die auf dem Betrieb angebauten Pflanzen und gehaltenen Tierarten sind vielseitig. Generell dient diese Vielfalt nicht einer Produktionsoptimierung, sondern der Veranschaulichung einer möglichst breiten Vielfalt in städtischer Umgebung zu pädagogischen bzw. zu Lehrzwecken. Im vorhandenen Bauerngarten werden jährlich neue Variationen an Gemüse- und Kräutersorten angebaut. In der ältesten Streuobstwiese der Region wachsen verschiedene Obstsorten. Der Tierbestand umfasst Ziegen, Schafe, Esel, Ponys, Enten, Gänse, Hasen, Hühner, Tauben, Bienen, Wellensittiche, Meerschweinchen und einen Pfau. Neben dem Angebot in der Gastronomie werden verschiedene Lehrmaßnahmen angeboten. Im Rahmen des „grünen Klassenzimmers“ bewirtschaften Schulklassen den Bauerngarten, es werden Imkerkurse angeboten und die Stadt Gelsenkirchen bietet ein "Umweltdiplom" auf dem Betriebsgelände an. Weiterhin werden verschiedene Veranstaltungen auf dem Betriebsgelände organisiert, wie z.B. das Erntedankfest oder der Weihnachtsmarkt. Alle Angebote sind dem Ziel der Inklusion, dem Miteinander nicht behinderter und behinderter Menschen, untergeordnet. Innerhalb der Einrichtungen der Gelsenkirchener Werkstätten bestehen vielfältige Kooperationen, so dass sich einzelne Betriebe bei verschiedenen Veranstaltungen gegenseitig unterstützen. Vereinzelte Partnerschaften mit diversen Unternehmen bestehen ebenfalls. Die Web-Adresse des Betriebes ist zu finden unter <http://p199723.typo3server.info/index.html>.



Abbildung 11: Büro- und Wohngebäude Hof Holz



Abbildung 12: Bauerngarten Hof Holz (links) und Streuobstwiese mit Tieren Hof Holz (rechts)



Abbildung 13: Hofcafé Hof Holz

Fallstudie: Business-Modell und gesellschaftliche Leistungen des Betriebs

Das Business-Modell in "Canvas"-Darstellung

In der folgenden Abbildung 14 wird das Business-Modell von Hof Holz visualisiert (zur Methodik vgl. 2.1):

Schlüsselpartner /	Schlüsselaktivitäten	Wertangebote /	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
<p>Teil des Werkvereins Gelsenkirchen e.V. - >Kooperationen mit anderen Einrichtungen des Vereins.</p> <p>Diverse Unternehmen und Organisationen unterstützen verschiedene Veranstaltungen die Hof Holz ausrichtet</p>	<p>Inklusion ist Hauptaktivität</p> <p>Wirtschaftlich stellt Gastronomie die wichtigste Aktivität dar</p>	<p><u>Soziales Angebot:</u></p> <p>Grundsätzlich steht Miteinander auf Hof Holz im Vordergrund und ist primäres Ziel des Betriebs.</p> <p>Zusammenarbeit von behinderten und nicht behinderten Menschen .</p> <p>Die Tätigkeiten, bspw. in der Tierhaltung, sind so abgestimmt, dass jeder Mitarbeiter erfolgreich am Arbeitsalltag teilnehmen kann.</p> <p><u>Kundenangebot:</u></p> <p>Gastronomie</p> <p>Veranstaltungen</p> <p>Lehrgänge/Lehre</p>	<p>Auftritte im Internet</p> <p>Örtlichen Presse</p> <p>Mund-zu-Mund-Propaganda</p> <p>Veranstaltungen auf dem Gelände</p> <p>-> Besucher aus der Region können so gut</p>	<p>Breite Bevölkerung wird angesprochen</p> <p>Kunden aus allen sozialen Schichten nutzen das Angebot</p> <p>Kaufkraft ist generell allerdings schwach</p>
Schlüsselressourcen		Vertriebskanäle		
<p>5 ha Betriebsgelände</p> <p>Pfau, Ziegen, Schafe, Esel, Pony, Enten, Gänse, Hasen, Hühner, Tauben, Bienen, Wellensittiche, Meerschweinchen</p> <p>Streuobstwiese</p> <p>Bauerngarten</p>		<p><u>Soziales Angebot:</u></p> <p>Inklusionsarbeit findet in allen Betriebszweigen auf dem Betriebsgelände statt</p> <p><u>Kundenangebot:</u></p> <p>Die Gastronomie ist auf das Betriebsgelände beschränkt</p> <p>Veranstaltungen werden ebenfalls auf dem Betriebsgelände abgehalten</p>		
Kostenstruktur / Kostenquellen		Einnahmequelle / Umsatzquelle		
<p>Hohe Kosten durch Tierhaltung</p> <p>Kosten durch Pachtung des kompletten Betriebsgeländes</p>		<p>Großteil der Einnahmen über Gastronomie</p> <p>20% Bezuschussung des Lohns der Angestellten mit Behinderung</p> <p>Generell ist das Ziel nicht hoher Gewinn sondern die Inklusion</p>		

Abbildung 14: Canvas Business-Modell von Hof Holz

Schlüsselpartner / Unterstützer	Hof Holz ist Teil des Werkvereins Gelsenkirchen e.V.; in der Inklusionsarbeit entstehen bei Veranstaltungen laufend Kooperationen mit anderen Einrichtungen dieses Vereins. Diverse weitere Unternehmen und Organisationen unterstützen verschiedene Veranstaltungen, die Hof Holz ausrichtet: das Diakonische Werk, Lebenswelt Gabriel, Gelsenkirchener Werkstätten, Aktion Mensch, der Landschaftsverband Westfalen-Lippe, die Landesregierung Nordrhein-Westfalen, Integrationscenter Gelsenkirchen, Schalke hilft! u.a.m..
Schlüsselaktivitäten	Die Inklusion, d.h. das Miteinander zwischen behinderten und nicht behinderten Menschen, stellt eindeutig das Hauptmerkmal und die wichtigste Aktivität des Betriebskonzeptes dar. Weiterhin soll durch eine "fast ländliche" Lage eine breite Masse erreicht und zu Veranstaltungen zusammengebracht werden. Dies geschieht in wirtschaftlicher Hinsicht zu einem Großteil durch das gastronomische Angebot.

Schlüssel-ressourcen	Auf 5 ha Betriebsgelände werden die Gebäude für das gastronomische Angebot sowie für Büroarbeiten und Angestelltenwohnungen genutzt. In Weiden und Gehegen wird eine Vielzahl von kleineren Tieren gehalten, die zu pädagogischen Zwecken sowie zur Lehre genutzt werden. Unter demselben Aspekt werden im Bauerngarten vielfältige Gemüse- und Kräuterarten angebaut. Früchte werden in einer Streuobstwiese, die gleichzeitig zur Tierhaltung genutzt wird, erzeugt. Die vorhandenen Ressourcen werden alle durch Inklusionsarbeit bewirtschaftet.
Wertangebot / Kundennutzen	Grundsätzlich steht das Miteinander auf Hof Holz im Vordergrund und ist primäres Ziel des Betriebs. Die Zusammenarbeit von behinderten und nicht behinderten Menschen in jedem Betriebszweig macht den Erfolg des Unternehmens aus. Die Tätigkeiten, bspw. in der Tierhaltung, sind so abgestimmt, dass jeder Mitarbeiter erfolgreich am Arbeitsalltag teilnehmen kann. In gemütlicher Atmosphäre soll es während Veranstaltungen oder aber auch im gastronomischen Geschäft zum Austausch mit den Kunden sowie unter den Beschäftigten kommen. Kunden von außerhalb werden über diverse Veranstaltungen, Lehrgänge sowie die Gastronomie angezogen.
Kundenbeziehungen	Die Beziehung zu den Kunden soll möglichst persönlich gestaltet werden. Der Kontakt der Mitarbeiter sowie der Kunden auf einer Vielzahl von Veranstaltungen soll gefördert werden. Die gute Erreichbarkeit von Kunden zeichnet sich weiterhin über den Internetauftritt, die örtliche Presse, sowie die Mund-zu-Mund-Propaganda aus.
Kunden-segmente	Hof Holz bietet seine Leistungen grundsätzlich für eine breite Bevölkerung an, wodurch Menschen aus unterschiedlichsten Schichten den Hof besuchen. Jeder interessierte Besucher ist willkommen, um am gegenseitigen Austausch teilzunehmen.
Vertriebskanäle	Die Inklusionsarbeit findet in allen Betriebszweigen des Unternehmens statt; behinderte und nicht behinderte Menschen finden so ein breites Beschäftigungsfeld vor. Die Leistungen in der Gastronomie sowie diverse Veranstaltungen für Kunden sind auf das Betriebsgelände beschränkt.
Kostenstruktur / Kostenquellen	Die Vielfalt an verschiedenen Kleintieren sowie die Streuobstwiese und der Bauerngarten stellen die höchsten Kosten dar, die im Gegenzug keine direkten Erträge einbringen. Der Tierbereich verursacht beispielsweise jährlich hohe Kosten; durch Aktionen wie Ponyreitstunden kann nur ein Bruchteil wieder eingenommen werden. Weitere Kosten entstehen durch die Pachtung des kompletten Betriebsgeländes.
Einnahmequellen / Umsatzquellen	Den Großteil des Gesamtumsatzes erwirtschaftet die Gastronomie. Verschiedene Partner unterstützen das Unternehmen mit finanziellen Mitteln in unbekannter Höhe. Angestellte mit Behinderung erhalten eine Lohnbezugsschussung von 20 %. Generell gilt es zu berücksichtigen, dass Hof Holz eine gemeinnützige GmbH ist, das heißt eine Gewinnmaximierung ist nicht das Ziel. Der Betrieb erhält Steuerentlastungen; dafür werden erwirtschaftete Überschüsse gemeinnützigen Zwecken zugeführt.
Erfolgsfaktoren und wichtigste Probleme	Als soziales Projekt liegt der Erfolg des Unternehmens ganz klar im menschlichen Miteinander. Der Austausch von Angestellten und Kunden, mit und ohne Behinderung, ist ausdrücklich erwünscht. Ein ökonomischer Erfolg ist daher nur zweitrangig, die Inklusionsarbeit steht im Vordergrund. Ein Faktor, der diesen Erfolg mit unterstützt, ist die besondere Lage des Betriebsgeländes. In ruhiger Lage entsteht auf Hof Holz ländliche Atmosphäre, auch die Umgebung hebt sich durch ihren grünen Charakter von der Großstadt ab. Das primäre Ziel, das menschliche Miteinander, kann so besser umgesetzt werden. Probleme treten in dieser Hinsicht selten auf. Bei schlechtem Wetter sind Veranstaltungen schlechter besucht, ein Austausch wird so schwieriger. Auch im Winter geht der Besucherandrang eher zurück, so dass Probleme, wenn überhaupt, witterungsbedingte Gründe haben. Generell wird die Resonanz der Bevölkerung auf das Angebot als sehr gut eingeschätzt.

Gesellschaftliche Leistungen

In der folgenden Abb. 15 werden die gesellschaftlichen Leistungen von Hof Holz visualisiert (zur Methodik vgl. 2.2).

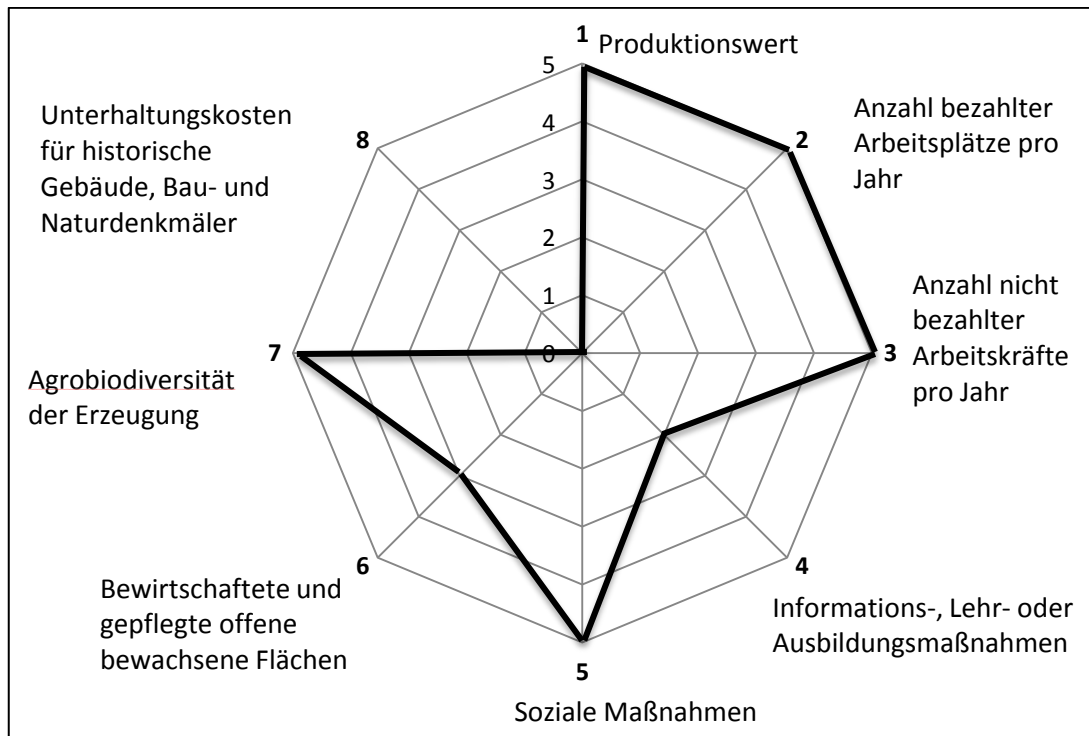


Abbildung 15: Gesellschaftliche Leistungen von Hof Holz

Zu den einzelnen Leistungsarten wurden folgende Anmerkungen gemacht:

1. Durch eine Vielzahl an Veranstaltungen erreicht Hof Holz eine breite Besuchermasse; in Kombination mit einer Vielzahl sozialer Leistungen erwirtschaftet der Betrieb jährlich einen Produktionswert, der über 500.000 € liegt.
2. + 3. Auch in den Kategorien der bezahlten sowie der nicht bezahlten Arbeitsplätze ist der Betrieb in der höchsten Stufe der Cobweb-Darstellung einzuordnen. Über 40 bezahlte Arbeitsplätze pro Jahr und durchschnittlich zehn unbezahlte Praktikanten liegen der Einstufung zugrunde.
4. Auf Stufe 2 liegt der Wert für Personen, die Informations-, Lehr-, oder Ausbildungsmaßnahmen erhalten. Hierzu zählen vor allem Schulklassen oder Imkerkurse.
5. Über 10.000 Stunden pro Jahr sind Empfängern sozialer Maßnahmen anzurechnen, was den Großteil der Arbeit des Inklusionsbetriebes durch die Beschäftigung nicht behinderter und behinderter Menschen ausmacht.
6. Das Betriebsgelände mit einer Größe von 5 ha ist auf Stufe 3 der Darstellung einzuordnen, da außerhalb dieses Geländes keine weiteren Flächen mehr zu berücksichtigen sind.

7. Die Agrobiodiversität ist hingegen wiederum in die höchste Kategorie gestuft, da eine große Vielfalt an Pflanzen und Tieren zur Lehre und Veranschaulichung auf dem Betrieb existiert.

8. Aktuell sind keine Unterhaltungskosten für historische Gebäude oder Denkmäler vorhanden (bzw. diese sind mit der Pacht abgegolten).

Wünsche an die Politik

Durch die interviewten Vertreter von Hof Holz wurden keine Wünsche an die Politik formuliert.

3.1.3 Hof Wessels

Betriebsporträt

Der Jugendwerk- und Bauernhof Wessels wird als gemeinnützige GmbH in Hertener im nördlichen Ruhrgebiet seit 2003 bewirtschaftet und bietet in erster Linie Jugendlichen die Chance, sich für den 1. Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Desweiteren werden Kinderbildungsmaßnahmen angeboten und eine Gastronomie sowie ein Hofladen betrieben, in denen die selbst angebauten Früchte verwertet bzw. verkauft werden. Der Betrieb liegt im Hertener Stadtteil Langenbochum. Die Produktionsflächen im Umfang von 3,1 ha, werden von der Hertener Bürgerstiftung zur Verfügung gestellt. Hertener hat etwa 61.000 Einwohner, der Stadtteil Langenbochum etwa 8.000. Die Stadt ist eine alte Bergbaustadt und gilt als "eher sozial schwaches" Wohngebiet. Die Arbeitslosigkeit in der Region beträgt 12,2 %.

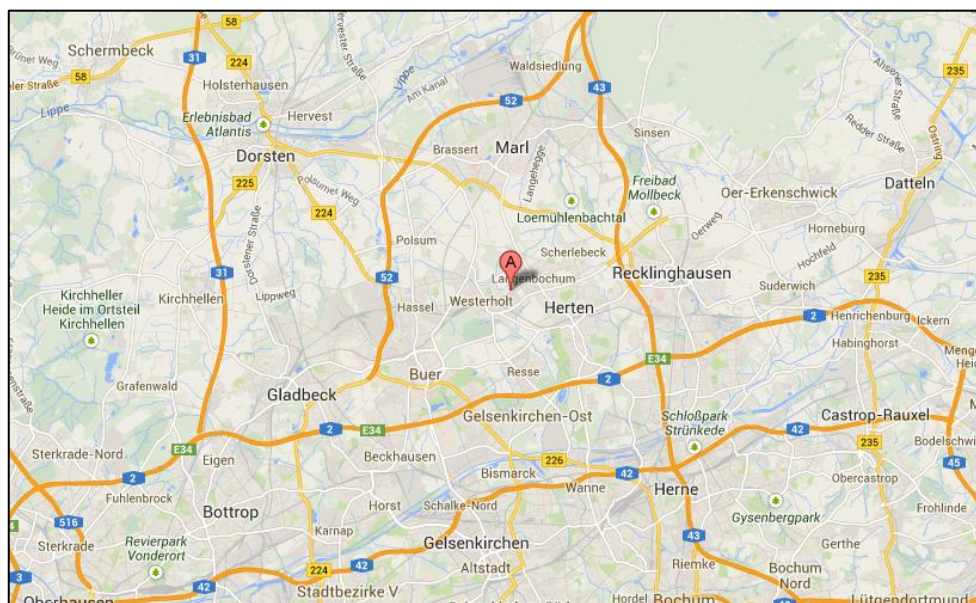


Abbildung 16: Lage der Hofstelle Hof Wessels (Quelle: www.maps.google.de)

Hof Wessels ist eine gemeinnützige GmbH und kümmert sich vor allem um solche Jugendliche, die Schwierigkeiten haben, eine Lehrstelle oder Anstellung im so genannten ersten Arbeitsmarkt zu erhalten. Es wird versucht, den Jugendlichen einen strukturierten Arbeitsalltag beizubringen und so ihre Lebenssituation zu stabilisieren. Häufig handelt es sich um auffällig gewordene Jugendliche, die sowohl in der Landwirtschaft, als auch im hofeigenen Gastronomiebetrieb beschäftigt werden. Zusätzlich wird Bildungsarbeit betrieben in Kooperationen mit Kindergärten und Grundschulen, indem den Kindern die Landwirtschaft und der Umgang mit Tieren und Pflanzen näher gebracht wird.

Hof Wessels kooperiert mit der örtlichen Agentur für Arbeit in Herten, die die Jugendlichen an den Hof vermittelt und Betreuungsgelder zur Verfügung stellt. Des Weiteren nutzen viele Kindergärten und Grundschulen das ganzjährige Angebot auf dem Hof, um den Umgang mit Tieren und Pflanzen kennenzulernen. Neben diesen sozialen Tätigkeiten werden die auf dem Hof erzeugten pflanzlichen Produkte in der Gastronomie und über den Hofladen verwertet. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Tagungsräume an Dritte zu vermieten.

Zu Hof Wessels gehören insgesamt 3,1 ha, wobei sich die eigentliche Produktionsfläche lediglich auf ca. einen Hektar beschränkt. Es werden verschiedene Kräuter- und Obstsorten angebaut sowie eine Reihe unterschiedlicher Tierarten gehalten. Neben den verschiedenen Obstsorten werden unter anderem Kartoffeln, Grünkohl, Bohnen und Salat angebaut. Die Tiere, die auf dem Hof gehalten werden, dienen vorwiegend zur Kinderbildungsarbeit. Dazu zählen Schafe, Kaninchen, Ponys, Hühner und Bienen, wobei die Eier der Hühner und der Honig der Bienen innerhalb der Gastronomie verwertet werden.

Zudem befindet sich die Hofstelle mit dem Restaurant und den Verwaltungsgebäuden auf dem 1 ha großen Areal. Früher war der Betrieb ökologisch zertifiziert nach Vorgaben der EU-Öko-Richtlinie; dies wird heute aufgrund erhöhter Auflagen jedoch nicht mehr praktiziert. Es wird aber weiterhin versucht, ökologisch zu wirtschaften, da dies von Eltern der Kindergarten- und Grundschulkinder häufig so gewünscht wird.

Zu den angebotenen Dienstleistungen von Hof Wessels zählt vor allem die Arbeit mit den Jugendlichen zur Vorbereitung auf den ersten Arbeitsmarkt. Weitere Dienstleistungen sind das Bildungsangebot für Kinder in Kooperation mit Kindergärten und Grundschulen sowie Ferienangebote in der schulfreien Zeit. Zusätzlich wird eine Gastronomie betrieben und ein Hofladen bewirtschaftet. Ein Angebot an Tagungs- und Seminarräumen rundet das Dienstleistungsangebot ab. Die gemeinnützige GmbH beschäftigt 31 Personen, die sich auf 16 Vollzeitstellen aufteilen, 7 Auszubildende sowie im Sommer bis zu 12 freiwillige Hilfskräfte. Die fest angestellten Personen umfassen Sozialarbeiter, Verwaltungsangestellte und Angestellte des Gastronomiebereiches. Die Anzahl der beschäftigten Jugendlichen unterliegt starken Schwankungen. Im Internet ist Hof Wessels unter <http://www.hofwessels.de> zu finden.



Abbildung 17: Restaurant mit Wintergarten und Außenterrasse Hof Wessels



Abbildung 18: Gemüsegarten Hof Wessels



Abbildung 19: Tiergehege Hof Wessels



Abbildung 20: Kräutergarten, Bienenstöcke und Streuobstwiese Hof Wessels

Fallstudie: Business-Modell und gesellschaftliche Leistungen des Betriebs

Das Business-Modell in "Canvas"-Darstellung

In der folgenden Abbildung 21 wird das Business-Modell von Hof Wessels visualisiert (zur Methodik vgl. 2.1):

Canvas-Business-Modell des Hof Wessels, Herten				
Schlüsselpartner /	Schlüsselaktivitäten	Wertangebote /	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
Die Bürgerstiftung Herten stellt die Produktionsflächen und die Hofgebäude	Vorbereitung der Jugendlichen auf den Arbeitsmarkt	Strukturierung des Arbeitsalltages der Jugendlichen und dadurch Eröffnung von Einstiegsmöglichkeit auf den 1. Arbeitsmarkt	individuelle, persönliche Unterstützung der Jugendlichen	hilfsbedürftige Jugendliche
Agentur für Arbeit zur Vermittlung Jugendlicher	Bildungs- und Freizeitangebote für Kinder	Bildungsarbeit mit Kindern mit Bezug auf ökologische Landwirtschaft, Kinder die Natur näher bringen und den Umgang mit Tieren fördern	Betreuung von Kindern in Kleingruppen	Kindergarten- und Grundschul Kinder
Stadt Herten zur Öffentlichkeitsarbeit	Restaurant / Café und Hofladen	Angebot von Gastronomieleistungen, wodurch die Gäste bewusst ein soziales Projekt unterstützen	Dienstleistungen in der Gastronomie Mund - zu - Mund - Propaganda Internet Zeitungen	Gäste des Restaurants / Café
Kindergärten und Grundschulen	Seminar- und Tagungsräume			
Schlüsselressourcen			Vertriebskanäle	
Gesamtfläche: 3,1 ha			Gastronomie	
Hofstelle und Produktionsfläche: 1 ha			Hofladen	
Finanzielle Unterstützung durch die Agentur für Arbeit				
Qualifizierte Mitarbeiter : 16 Vollzeitstellen und 7 Auszubildende				
Kostenstruktur / Kostenquellen			Einnahmequelle / Umsatzquelle	
Personalkosten			Gastronomie: 65%	
Lebensmittel für Hofladen und Gastronomie			Betreuungsgeld der Agentur für Arbeit: aktuell13%	
Futtermittel			restliche Finanzierung durch Spenden	

Abbildung 21: Canvas Business-Modell Hof Wessels

Schlüsselpartner / Unterstützer	Der wichtigste Partner des Hof Wessels ist die Bürgerstiftung Herten. Diese stellt die Produktionsflächen sowie die Hofstelle unentgeltlich zur Verfügung. Ein weiterer wichtiger Partner ist die Agentur für Arbeit, welche hilfsbedürftige Jugendliche für das Jugendhilfeprojekt der gGmbH vermittelt und somit die wichtigste Aufgabe des Projektes, die Jugendarbeit, unterstützt. Weitere Unterstützung erhält die gGmbH durch eine breite Öffentlichkeitsarbeit, jedoch keine finanziellen Mittel, der Stadt Herten. Diese werden zum Großteil durch die Gäste der Gastronomie und des Hofladens erwirtschaftet. Zusätzlich nehmen viele Kindergärten und Grundschulen das Bildungsangebot des Hofes wahr.
Schlüsselaktivitäten	Die Hauptaktivität des Hofes besteht in der Vorbereitung der Jugendlichen auf den 1. Arbeitsmarkt. Darüber hinaus stellen die Bildungs- und Freizeitangebote für Kinder einen zweite Schlüsselaktivität dar. Bei der Bewirtschaftung des Restaurants, des Hofladens, der Seminar- und der Tagungsräume mit Übernachtungsmöglichkeiten sowie in der Landwirtschaft lernen die Jugendlichen einen geregelten Arbeitsablauf kennen.

Schlüssel-ressourcen	Die Gesamtfläche des Betriebs umfasst 3,1 ha, wobei nur ein Hektar zur Produktion genutzt wird. Auf dieser Fläche werden verschiedene Pflanzen angebaut und Tiere gehalten. Weiterhin befinden sich die Hofgebäude auf dieser Fläche. Finanzielle Unterstützung erhält die gGmbH durch die Agentur für Arbeit, indem ihr die Agentur Betreuungsgelder für die Jugendlichen zur Verfügung stellt. Des Weiteren stellen die qualifizierten Mitarbeiter im sozialen Bereich, dem Verwaltungsbereich und der Gastronomie eine wichtige Ressource dar, ohne die das Projekt so nicht durchgeführt werden könnte.
Wertangebot / Kundennutzen	An erster Stelle stehen die Strukturierung des Arbeitsalltages der Jugendlichen und dadurch die Eröffnung von Einstiegsmöglichkeiten für sie auf den ersten Arbeitsmarkt. Daneben kommt der Bildungsarbeit mit Kindern mit Bezug auf ökologische Landwirtschaft und dem Umgang mit Tieren eine große Bedeutung zu. Darüber hinaus besteht das Angebot von Gastronomieleistungen, wodurch die Gäste bewusst ein soziales Projekt unterstützen können. Dadurch tragen die Gäste zu einem wesentlichen Teil zu der Finanzierung des Projektes bei.
Kundenbeziehungen	Im Vordergrund steht die individuelle und persönliche Unterstützung hilfsbedürftiger Jugendlicher. Außerdem nimmt die Betreuung von Kindern in Kleingruppen einen hohen Stellenwert ein. Zusätzlich werden Beziehungen zu den Kunden der Gastronomie und zu den Tagungsgästen gepflegt. Die Bekanntheit von Hof Wessels wird vor allem in durch Mund-zu-Mund Propaganda und durch den Internetauftritt des Betriebes gesteigert. Darüber hinaus unterstützt die Stadt Herten das Projekt durch zahlreiche Zeitungsannoncen.
Kunden-segmente	Die Kundensegmente umfassen hilfsbedürftige Jugendliche, die auf den Einstieg in ein normales Arbeitsleben vorbereitet werden, Kindergarten- und Grundschulkinder. Diese können spielerisch den Umgang mit der Landwirtschaft erlernen. Zuletzt stehen auch die Gäste des Restaurants / Cafés im Fokus, die durch ihren Besuch einen großen Teil der Finanzierung übernehmen.
Vertriebskanäle	Die Vertriebskanäle bestehen im Wesentlichen aus der Gastronomie, die die höchsten Umsätze erwirtschaftet, sowie aus dem Hofladen.
Kostenstruktur / Kostenquellen	Die Kosten des Projektes setzen sich vor allem aus den Personalkosten für die betreuten Mitarbeiter und den Lebensmitteln für den Hofladen und der Gastronomie zusammen. Ein kleinerer Teil entfällt auf den Zukauf von Futtermitteln für die gehaltenen Tiere.
Einnahmequellen / Umsatzquellen	Der Gastronomiebereich stellt mit etwa 65 % die wichtigste Einnahmequelle der gGmbH dar. Danach schließt sich die Agentur für Arbeit durch das Betreuungsgeld mit aktuell 13% an. Die restliche Finanzierung des Projektes erfolgt über Spenden.
Erfolgsfaktoren und wichtigste Probleme	<p>Zu den Erfolgsfaktoren des Projektes insbesondere bei der Jugendarbeit zählt die enge Kooperation mit dem Hertener Jobcenter. Für die Finanzierung des Hofes hat die Gastronomie eine große Bedeutung; dieser Betriebsteil ist darüber hinaus in der lokalen Gesellschaft hoch akzeptiert, was zu zahlreichen Stammgästen führt. Diese Stammgäste möchten durch ihren Besuch bewusst das soziale Projekt der gGmbH unterstützen und nehmen deshalb auch Abschlüsse im Service in Kauf. Aufgrund der sehr gut angenommenen Kinderbildungsangebote ist Hof Wessels auch in der Lage, einen wesentlichen Beitrag zur Bildung von Kindern zu den Themen Natur und Landwirtschaft zu leisten.</p> <p>Das größte Problem ist die immer wiederkehrende Lücke in der Finanzierung des gesamten Projektes. In den letzten Jahren sind die Betreuungsgelder der Agentur für Arbeit erheblich gekürzt worden. Dadurch musste der Wegfall der Einnahmen durch Spenden gegenfinanziert werden, was viel Zeit und Kraft der Mitarbeiter in Anspruch nimmt. Als gemeinnützige GmbH ist Hof Wessels nicht auf eine Gewinnerzielung ausgerichtet, muss jedoch zur Finanzierung der Jugendarbeit in der Gastronomie Überschüsse erzielen. Dieses gestaltet sich häufig schwierig, da ein Kompromiss zwischen betriebswirtschaftlichen Handeln und sozialer Arbeit gefunden werden muss.</p>

Gesellschaftliche Leistungen

In der folgenden Abb. 22 werden die gesellschaftlichen Leistungen von Hof Wessels visualisiert (zur Methodik vgl. 2.2).

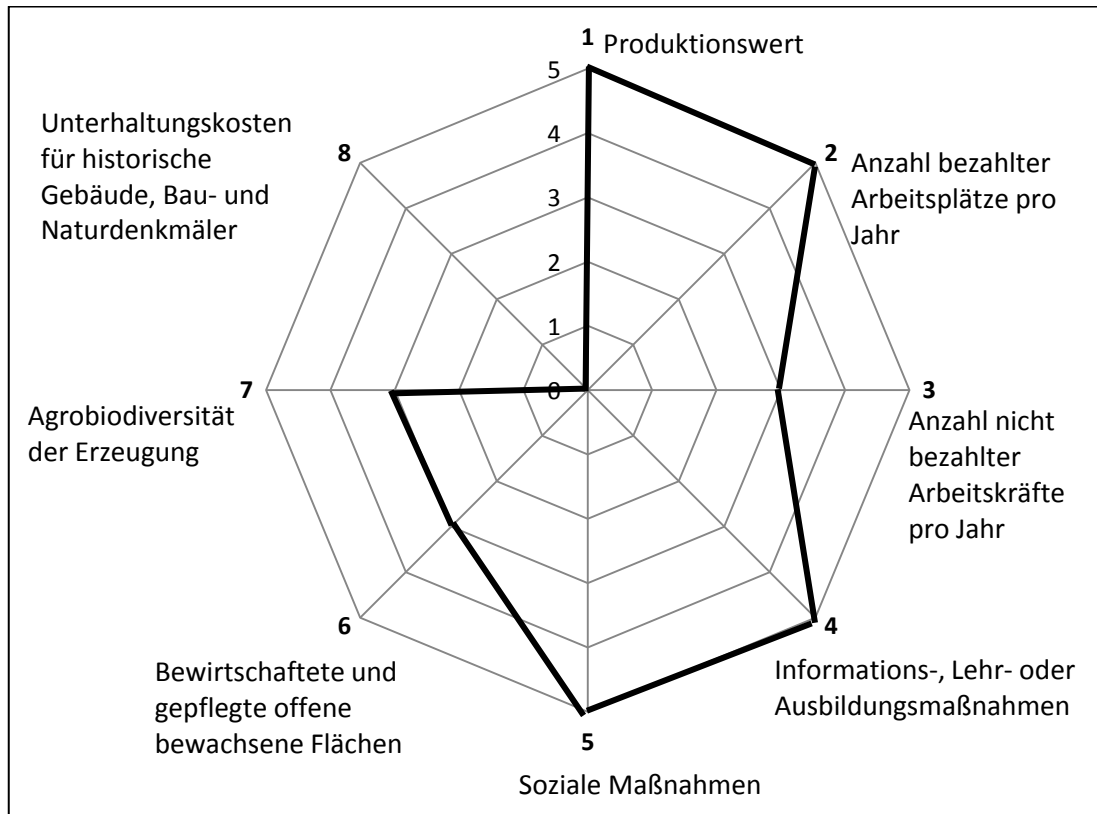


Abbildung 22: Gesellschaftliche Leistungen von Hof Wessels

Zu den einzelnen Leistungsarten wurden folgende Anmerkungen gemacht:

1. Durch ein breites Angebot seitens des Projektes wird ein Produktionswert von über 500.000€ erzielt, was durch die höchste Ausprägungsstufe im Cobweb Diagramm dargestellt wird.
2. Auch bei der Zahl der bezahlten Arbeitsplätze wird mit 16 Vollzeitstellen und 7 Auszubildenden Ausprägungsstufe 5 erreicht.
3. Hof Wessels beschäftigt 2 - 5 nicht bezahlte Arbeitskräfte pro Jahr, was Ausprägungsstufe 3 entspricht.
4. Durch umfangreiche Kinderbildungsangebote, die ganzjährig angeboten werden, wird auch bei diesem Punkt mit über 10.000 Personenstunden pro Jahr die höchste Stufe erreicht.
5. Die Jugendarbeit fällt unter den Punkt soziale Maßnahmen und beansprucht als Kern des Projektes gleichfalls über 10.000 Personenstunden pro Jahr.

6. Mit 3,1 ha bewirtschafteter und gepflegter Fläche, erreicht dieser Punkt mit Stufe 3 einen mittleren Wert.
7. In der Agrobiodiversität erzielt der Hof aufgrund seiner unterschiedlichen Pflanzen und Tiere ebenfalls die Ausprägungsstufe 3.
8. Da keine Unterhaltungskosten für historische Gebäude, Bau- und Naturdenkmäler anfallen, wird auf der Skala der Wert „Null“ erreicht.

Wünsche an die Politik

Der Betrieb wünscht sich von der öffentlichen Hand eine Änderung des Bebauungsplanes zur Erweiterung des Hofgeländes auf der anderen Straßenseite. Die Stadt Herten plant einen Radweg entlang der Hofstelle, so dass es für das Projekt lukrativ wäre, in den Verband „Radwege-Tourismus“ aufgenommen zu werden. Die europäische Agrarpolitik beeinflusst die Arbeit auf Hof Wessels nicht.

3.1.4 Meierhof Eben-Ezer

Betriebsporträt

Der Bioland-Betrieb Meierhof, der im Rahmen der Eben-Ezer-Stiftung betrieben wird, liegt etwa 3,5 km vom Stadtzentrum Lemgos (41.000 Einwohner) entfernt. Betriebsleiter des Meierhofes ist Herr Nagel. Der Hauptsitz der Stiftung mit weiteren Werkstätten ist ca. 1 km vom Meierhof entfernt.

Die Stiftung hat sich zur Aufgabe gemacht, behinderten Menschen Arbeitsplätze anzubieten. Auf dem Hof arbeiten 24 vollzeitbeschäftigte Menschen mit Behinderung, die von insgesamt 5,5 Fachmitarbeitern aus dem sozialen und landwirtschaftlichen Bereich betreut werden. Freiwillige Helfer sind nicht vorhanden.

Der biologisch wirtschaftende Betrieb, welcher 1954 gegründet wurde, verfügt über eine Produktionsfläche von 215 ha. 15 ha entfallen auf Forstflächen. Auf der Ackerfläche werden Weizen, Gerste, Hafer, Kartoffeln, Grünkohl, Silomais, Klee gras und Futterpflanzengemenge angebaut. Zudem werden 75 Milchkühe mit eigener Nachzucht in einem Stall mit Melkroboter gehalten. Der Betriebszweig Schweinemast soll in naher Zukunft aufgegeben werden. Das Dienstleistungsangebot beinhaltet arbeitstherapeutische Angebote für behinderte Menschen, welche auf dem landwirtschaftlichen Betrieb mit eigenständigen Tätigkeiten betraut sind. Kunden von außerhalb werden selbstabgepackte Milch, Grünkohl, Fleisch- und Wurstwaren sowie Kartoffeln über Direktvermarktung zur Verfügung gestellt.



Abbildung 25: Hofladen auf dem Eben-Ezer-Gelände Meierhof Eben-Ezer



Abbildung 26: Hofeigene Milchabfüllanlage Meierhof Eben-Ezer



Abbildung 27: Kartoffelsortieranlage Meierhof Eben-Ezer

Fallstudie: Business-Model und gesellschaftliche Leistungen der Betriebe

Das Business-Modell in „Canvas“- Darstellung

In der folgenden Abbildung 28 wird das Business-Modell des Meierhofes Eben-Ezer visualisiert (zur Methodik vgl. 2.1):

Canvas-Business-Modell des Betriebes Meierhof Eben-Ezer				
Schlüsselpartner / Stiftung Eben-Ezer Mitglied im Zusammenschluss Bioland Lebensmitteleinzelhandel	Schlüsselaktivitäten Integration von behinderten Menschen in die landw. Produktion Vermarktung selbst erzeugter Lebensmittel über LEH, Hofladen und Industrie Eigene Abpackung von Frischmilch	Wertangebote / regional und biologisch erzeugte Lebensmittel Integration behinderter Menschen in das Arbeitsleben konstante Produktqualität	Kundenbeziehungen Kontakt mit Kunden über Hofladenverkauf Bekanntheitsgrad über Mund zu Mund Propaganda	Kundensegmente Massenmarkt: Grünkohl Nischenmarkt: Milch, Kartoffeln, Fleisch eher unterdurchschnittliche Kaufkraft der umliegenden Bevölkerung
Schlüsselressourcen Vermarktung über Bioland Label Wertschätzung der Arbeit behinderter Menschen Verbindung zur Stiftung Eben-Ezer 200ha landwirtschaftliche Nutzfläche 24 Ak behinderte Menschen 5,5 Ak Fachmitarbeiter			Vertriebskanäle Direktvermarktung Großküchen Lebensmitteleinzelhandel Konservenfabrik	
Kostenstruktur / Kostenquellen Betreuungspersonal für die behinderten Menschen Lohn für die behinderten Arbeitskräfte Pacht der landwirtschaftlichen Nutzfläche			Einnahmequelle / Umsatzquelle Zuschüsse durch die öffentliche Hand zur Refinanzierung des Betreuungspersonals Vermarktung der selbst erzeugten Produkte	

Abbildung 28: Canvas Business-Modell des Meierhofs Eben-Ezer

Schlüssel-partner / Unter-stützer	Der landwirtschaftliche Betrieb Meierhof wird durch die Anerkennung als Werkstatt durch die Stiftung Eben-Ezer, seinem wichtigsten Kooperationspartner, unterstützt. Des Weiteren sind der Lebensmitteleinzelhandel als Vertriebspartner für die abgepackte Milch und der Bioland-Ver-band weitere Unterstützer und Geschäftspartner.
Schlüssel-aktivitäten	Im Rahmen des Projektes steht die Integration von behinderten Menschen in die landwirtschaftliche Produktion im Vordergrund. Die Vermarktung des Grünkohls erfolgt größtenteils über die Industrie. Die Kartoffeln werden entweder direkt vermarktet (50 % der Ware) oder teilweise in geschälter Form an Großküchen geliefert. Die Fleisch- und Wurstwaren werden ausschließlich über die Direktvermarktung auf dem Stiftungsgelände veräußert. Ein Alleinstellungsmerkmal ist die hofeigene Abpackung von pasteurisierter und homogener Milch, welche ebenfalls über den Hofladen sowie über den Lebensmitteleinzelhandel vermarktet wird.
Schlüssel-ressourcen	Dem Betrieb stehen 200 ha landwirtschaftliche Nutzfläche zur Verfügung. Eine weitere Ressource stellen die 75 Milchkuhe plus die weibliche Nachzucht dar. Die 5,5 Facharbeitskräfte bieten das nötige Wissen und geben dieses an die 24 behinderten Menschen weiter, so dass der Betrieb fachgerecht geführt werden kann. Die Vermarktung erfolgt unter dem Bioland-Güte-zeichen, wodurch ein höherer Preis der Produkte erzielt werden kann. Durch die Unterstützung der Eben-Ezer-Stiftung ist es dem Betrieb möglich, eine kostendeckende Produktion sicherzustellen.

Wertangebot / Kundennutzen	Der Betrieb bietet den in der Region ansässigen Menschen die Möglichkeit, regionale und ökologisch nachhaltig produzierte Lebensmittel zu erwerben. Dem Verbraucher wird außerdem eine konstante Produktqualität gewährleistet. Durch die Direktvermarktung wird dem Kunden die Integration von behinderten Menschen in das Arbeitsleben näher gebracht und er kann diese aktiv durch den Erwerb von Waren unterstützen.
Kundenbeziehungen	Durch den Hofladenverkauf wird der direkte Kontakt mit den Kunden gehalten und gefördert. Die Kunden sorgen über Mund-zu-Mund Propaganda für den Erhalt und für die Erhöhung des Bekanntheitsgrades.
Kunden-segmente	Der Betrieb spricht mit seinem Produktangebot unterschiedliche Kundensegmente an. Über die regionale Vermarktung von Milch, Kartoffeln und Fleisch wird eher ein Nischenmarkt bedient. Die Kaufkraft der umliegenden Bevölkerung ist dabei als leicht unterdurchschnittlich einzuschätzen. Durch die industrielle Weiterverarbeitung der Grünkohlproduktion wird ein breites Kundensegment deutschlandweit über alle Bevölkerungsschichten hinweg angesprochen.
Vertriebskanäle	Neben dem Verkauf im Hofladen bieten die Lebensmittelindustrie bzw. Großküchen weitere Absatzmöglichkeiten. Zusätzlich vertreibt der regionale Lebensmitteleinzelhandel (etwa 50 Geschäfte) einen Großteil der abgepackten Milch.
Kostenstruktur / Kostenquellen	Den größten Kostenblock stellen die Personalkosten für das Betreuungspersonal der behinderten Menschen und die Bezahlung der behinderten Arbeitskräfte dar. Des Weiteren sind die Pachtzahlungen für die landwirtschaftliche Nutzfläche als Kostenquelle zu berücksichtigen.
Einnahmequellen / Umsatzquellen	Eine Einnahmequelle ist die 50%ige Refinanzierung des Betreuungspersonals durch die öffentliche Hand, welche durch die Anerkennung als Werkstatt der Eben-Ezer-Stiftung ermöglicht wird. Der Verkauf der erzeugten Produkte ist eine weitere Umsatzquelle. Des Weiteren erhält der Betrieb die Flächenprämien und in geringem Umfang auch Fördergelder aus der zweiten Säule der Gemeinsamen Agrarpolitik.
Erfolgsfaktoren und wichtigste Probleme	<p>Wichtige Erfolgsfaktoren sind der regionale Bekanntheitsgrad der Stiftung und des Meierhofes. Zudem spielen eine langfristige Unternehmenspolitik und Denkrichtung eine wichtige Rolle. Dabei steht nicht die kurzfristige Gewinnerzielung, sondern eine nachhaltige Wirtschaftsweise im Vordergrund.</p> <p>Als größtes Problem für das Management stellt sich die Vielseitigkeit der Betriebszweige dar. Das Arbeitsangebot für behinderte Menschen soll jedoch ein möglichst breites Spektrum mit unterschiedlichen Beschäftigungsschwerpunkten umfassen, wodurch wiederum die breite Aufstellung des Betriebes begründet ist.</p>

Gesellschaftliche Leistungen

In der folgenden Abb. 29 werden die gesellschaftlichen Leistungen des Meierhofes Eben-Ezer visualisiert (zur Methodik vgl. 2.2).

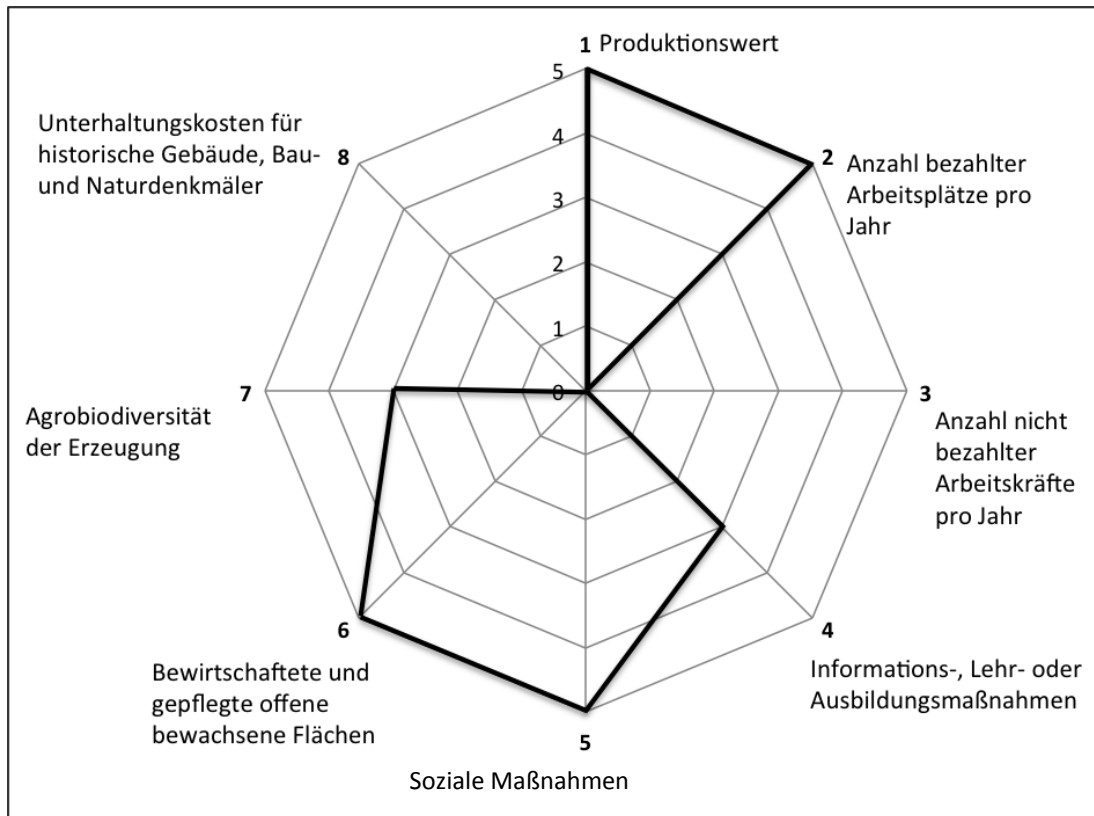


Abbildung 29: Gesellschaftliche Leistungen des Meierhofes Eben-Ezer

Zu den einzelnen Leistungsarten wurden folgende Anmerkungen gemacht:

1. Der Produktionswert des Betriebes liegt über 500.000 €.
2. Auf dem Betrieb sind 5,5 bezahlte Vollarbeitskräfte angestellt.
3. Freiwillige Arbeitskräfte sind nicht vorhanden.
4. Zwei landwirtschaftliche Auszubildende kommen auf eine jährliche Arbeitszeit von 1.000 bis 5.000 Personenstunden.
5. Die 24 behinderten Menschen sind Empfänger von sozialen Maßnahmen mit einer jährlichen Arbeitszeit von mehr als 10.000 Personenstunden.
6. Der Betrieb bewirtschaftet mehr als 50 ha bewirtschaftete und gepflegte offene Flächen (200 ha LF und 15 h Forst).
7. Es werden zwischen 11 und 20 verschiedene pflanzliche Kulturen und Tierrassen produziert bzw. gehalten.
8. Es entstehen keinerlei Kosten für die Unterhaltung von historischen Gebäuden.

Wünsche an die Politik

Der Betrieb wünscht sich, dass die Aspekte der multifunktionalen Landwirtschaft nicht vernachlässigt, sondern gesellschaftlich stärker honoriert werden. Der Betrieb soll nicht nur als Erzeuger gesehen, sondern es sollten auch die Leistungen im kulturellen und sozialen Bereich berücksichtigt werden (social farming). Außerdem wäre eine gesteigerte Wertschätzung für regionale Lebensmittel wünschenswert.

3.1.5 Schultenhof Dortmund

Betriebsporträt

Der Schultenhof in Dortmund ist ein Projekt der Arbeiterwohlfahrt Dortmund, um behinderte Menschen aus den eigenen Werkstätten in landwirtschaftliche Prozesse einbinden zu können. Der Hof liegt im Süden Dortmunds in einer eher wohlhabenden Gegend. Träger ist die AWO Dortmund, die dabei wiederum durch den Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) unterstützt wird. Gegründet wurde der Hof in der jetzigen Betriebsform 2001, seitdem wird er nach Bioland-Richtlinien ökologisch bewirtschaftet. Die Produktion umfasst 62 ha Fläche. Angestellt sind etwa 13 Vollzeitbeschäftigte in der Landwirtschaft, dem Bistro, dem Hofladen sowie in der eigenen Schlachtereier. Hinzu kommen ca. 50 behinderte Mitarbeiter, welche je nach ihren Fähigkeiten in unterschiedlichen Bereichen des Hofes eingesetzt werden. Der Hof ist zudem Mitglied der Erzeugergemeinschaft „Biofleisch.NRW e.G.“.

Die Produktion umfasst schwerpunktmäßig Gemüseanbau in einem 2.000 m²-Gewächshaus, dazu im Freiland eine Fruchtfolge mit Klee gras, Winterweizen, Wintertriticale, Sommergerste, Ackerbohnen, Kartoffeln und weiteren Kulturen sowie diverse Feldgemüse, Tomaten, Gurken und Kräuter. Die Tierhaltung verfügt über Mastschweine, Fleischrinder, Pferde und Legehennen.

Dienstleistungen sind neben dem Bistro und dem Hofladen Hofführungen, ein jährliches Hof fest, eine Wald- und Wiesenschule und die Veranstaltung von Kindergeburtstagen. Ein zentraler Punkt für alle Aktivitäten ist die Öffentlichkeitsarbeit. Zu erreichen ist der Hof im Internet unter: <http://www.awo-schultenhof.de>.



Abbildung 30: Luftbild des Schulthenhofes (Quelle: www.maps.google.de)

Abbildung 31: Blick auf den Hofladen und die dahinter liegende Metzgerei des Schulthenhofes



Abbildung 32: Der Obst- und Gemüsebereich des Hofladens des Schulthenhofes



Abbildung 33: Der Auslauf des Schweinestalls des Schulthenhofes



Abbildung 34: Innenansicht des Hofes mit Blick auf die Metzgerei des Schulthenhofes

Fallstudie: Business-Modell und gesellschaftliche Leistungen

Das Business- Modell in Canvas Darstellung

In der folgenden Abbildung 35 wird das Business-Modell des Schulthenhofes visualisiert (zur Methodik vgl. 2.1):

Canvas-Business-Modell des Betriebes Schulthenhof, Dortmund				
Schlüsselpartner / Arbeiterwohlfahrt Dortmund: Träger der Einrichtung, Koordiniert die Aktivitäten LWL- Verband zahlt Gehälter pro beschäftigtem behinderten Mitarbeiter Mitglied im Zusammenschluss "Biofleisch NRW"	Schlüsselaktivitäten Integration von behinderten Mitarbeitern in die laufende Produktion auf dem Betrieb. Erzeugung und Verarbeit- ung von Erzeugnissen, sowohl im Fleisch als auch im Gemüsebereich. Vermarktung über den Hofladen und angrenzende Betriebe, sowie das eigene Bistro.	Wertangebote / Geben Einblicke in die Produktion und Verarbeitung von Nahrungsmitteln Integration von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsalltag Kunden bekommen regionale, biologische Produkte geliefert	Kundenbeziehungen Persönlicher Kontakt der Kunden zu den Mitarbeitern sowie zu den Tieren auf dem Hof Internetauftritt Weitere Aktivitäten: 1x jährl. Hoffest, Wald- und Wiesenschule, Kindergeburtstage	Kundensegmente Nischenmarkt; kaufkräftige Bevölkerung im Dortmunder Süden Belieferung von weiteren Bioläden im Umkreis
Schlüsselressourcen Vermarktung unter eigenem Label bzw. als Biolandprodukte Produktionsfläche: 62 ha, davon 2000 m ² unter Glas Ca. 13 fest angestellte Mitarbeiter 50 behinderte Mitarbeiter Tierhaltung: 2000 Legehennen, 6 Fleischrinder, 130 Mastschweineplätze Flächen sind gepachtet von der Stadt Dortmund (diese setzt biologische Bewirtschaftung voraus "Dortmunder Modell")		Vermitteln von Wertschätzung und Perspektiven für behinderte Mitarbeiter	Vertriebskanäle Vermarktung der Erzeugnisse über den eigenen Hofladen und das Bistro Etwa ein Drittel der Erzeugnisse geht über den eigenen Hofladen, die anderen zwei Drittel über den Verkauf an andere Bioläden	
Kostenstruktur / Kostenquellen Die Betreuung und Koordination der behinderten Mitarbeiter stellt die größten Kostenpunkte dar. Weitere Kosten fallen an für Produktion und Verarbeitung, sowie für Zusatzangebote wie das Hoffest			Einnahmequelle / Umsatzquelle Finanzierung über die Einnahmen des Hofladens und den Verkauf an andere Direktvermarktungsläden. Fleischvermarktung z.T. über Biofleisch NRW Finanzierung über AWO Dortmund und Zuschüsse des LWL EU- Flächenprämien und Festmistprogramm	

Abbildung 35: Canvas Business-Modell des Schulthenhofes

Schlüssel-partner / Unter-stützer	Als wichtigste Schlüsselpartner des Schultenhofes sind zum Einen die Arbeiterwohlfahrt die (AWO) Dortmund als Träger und der Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL), der die Unterstützung der behinderten Mitarbeiter finanziert, zu nennen. Die Erzeugergemeinschaft "Biofleisch.NRW e.G." ist ein wichtiger Kooperationspartner zum Vertrieb der erzeugten Schlachttiere und -erzeugnisse.
Schlüssel-aktivitäten	Die Hauptaktivität ist die Einbindung der behinderten Mitarbeiter in die landwirtschaftlichen Prozesse. Diese werden je nach ihren Fähigkeiten auch eigenverantwortlich in eigenen Bereichen eingesetzt. Weiterhin stellt die eigene Weiterverarbeitung bis zum verkaufsfertigen Produkt, sowohl bei Fleisch als auch bei Gemüse, eine wichtige Aktivität dar. Alle erzeugten Produkte werden entweder über den eigenen Hofladen vermarktet oder an nahe gelegene Bioläden geliefert.
Schlüssel-ressourcen	Ressourcen für die Produktion sind ca. 60 ha landwirtschaftliche Fläche, ein 2000 m ² großes Gewächshaus, 2.000 Legehennen, 130 Mastschweineplätze, 6-7 Fleischrinder, etwa 13 Vollzeit-Arbeitskräfte, 50 behinderte Mitarbeiter sowie ein eigener Hofladen, ein Bistro und eine eigene Schlachtereie. Die Produktion erfolgt ökologisch nach Bioland-Richtlinien. Die Flächen sind von der Stadt Dortmund gepachtet. Die Stadt setzt bei der Verpachtung biologische Bewirtschaftung voraus, was als „Dortmunder Modell“ auch in anderen Städten auf zunehmendes Interesse stößt.
Wert-angebot / Kunden-nutzen	Die Kunden erhalten Einblicke in die Produktion und Verarbeitung und können regionale, biologisch erzeugte Produkte beziehen. Die behinderten Mitarbeiter erfahren Wertschätzung für ihre Arbeit, haben eine Lebensperspektive und sehen die Erfolge ihrer Arbeit.
Kundenbe-ziehungen	Am meisten bindet die Kunden der persönliche Kontakt zu den Mitarbeitern und auch zu den Tieren auf dem Hof. Weiterhin werden Kunden durch den Internetauftritt, ein jährliches Hoffest, Kindergeburtstage und eine Wald- und Wiesenschule für Kinder angezogen und längerfristig gebunden.
Kunden-segmente	Kunden sind überwiegend Bewohner der Stadtteile im Süden Dortmunds. Die Kaufkraft pro Einwohner liegt hier besonders hoch. Auch Personen aus weiteren Städten werden durch die Belieferung anderer Bioläden erreicht.
Vertriebs-kanäle	Die Vermarktung erfolgt zu ca. einem Drittel über den eigenen Hofladen und zu zwei Dritteln durch den Verkauf an andere Direktvermarkter in der Umgebung.
Kosten-struktur / Kosten-quellen	Größter Kostenpunkt ist das Personal zur Betreuung der behinderten Mitarbeiter. Dazu fallen die üblichen Kosten der Produktion und Vermarktung an, sowie Kosten zur Pflege des Hofbildes.
Einnahme-quellen / Umsatz-quellen	Haupteinnahmequelle ist die Direktvermarktung der erzeugten Produkte. Hinzu kommen Zuschüsse der AWO Dortmund als Träger des Hofes sowie des LWL. Von der öffentlichen Hand erhält der Betrieb Flächenprämien und nimmt am Festmistprogramm (Förderung innerhalb der 2. Säule der Gemeinsamen Agrarpolitik) teil.

Erfolgsfaktoren und wichtigste Probleme	<p>Der wichtigste Erfolgsfaktor ist die Lage des Hofes im Dortmunder Süden. Dort ist viel vergleichsweise wohlhabende, kaufkräftige Bevölkerung vorhanden, die für den Betrieb des Hofladens entscheidend ist. Der Standort wurde bei der Gründung des Hofes 2001 speziell nach diesem Kriterium ausgewählt. Des Weiteren ist die Arbeit mit behinderten Menschen ein großer Erfolgsfaktor. Diese wird seitens der Gesellschaft unterstützt und finanziell gefördert. Zudem bietet die breite Aufstellung mit mehreren Betriebszweigen die Möglichkeit, die behinderten Mitarbeiter entsprechend ihren individuellen Fähigkeiten zu beschäftigen, ihnen Aufgaben zu übertragen und sie entsprechend zu fördern.</p> <p>Gleichzeitig stellt die Integration behinderter Mitarbeiter in wirtschaftliche Aktivitäten hohe Ansprüche an das Management und die Koordination der Betreuer. Auch die Kontrolle der Arbeiten nimmt viel Zeit in Anspruch. Der Umgang mit den Mitarbeitern ist nicht immer einfach, da diese oft aus Problembezirken im Norden Dortmunds stammen.</p>
--	---

Gesellschaftliche Leistungen

In der folgenden Abb. 36 werden die gesellschaftlichen Leistungen des Schulthenhofes visualisiert (zur Methodik vgl. 2.2).

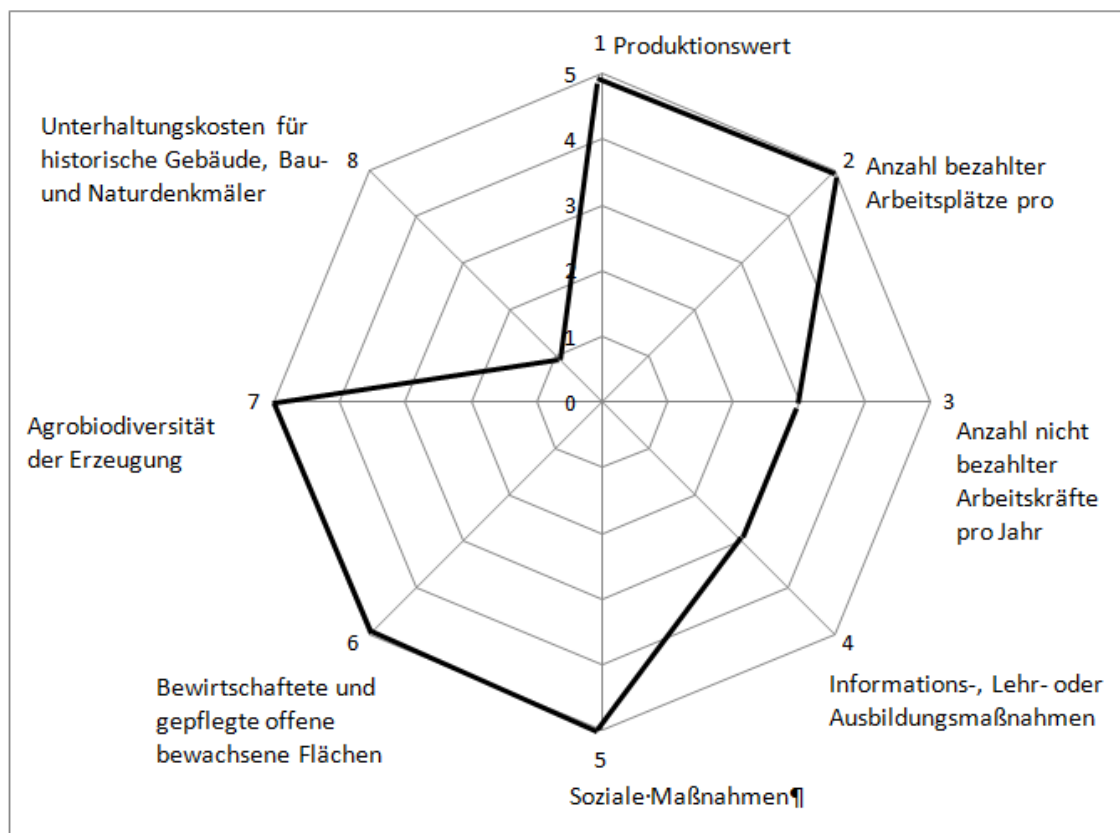


Abbildung 36: Gesellschaftliche Leistungen des Schulthenhofes

Zu den einzelnen Leistungsarten wurden folgende Anmerkungen gemacht:

1. Der Produktionswert hat mit über 500.000 € die höchste Stufe.
2. Die Anzahl der Arbeitskräfte liegt deutlich über 10.
3. Unentgeltlich arbeiten einige Praktikanten über das Jahr verteilt, sowie eine Psychotherapeutin. Dies zusammen ergibt etwas weniger als eine Vollzeit-Arbeitskraft.
4. Für Bildungs- und Ausbildungsmaßnahmen werden etwas mehr als 1.000 Personenstunden pro Jahr aufgewandt; dazu zählen auch die Kindergeburtstage und die Wald- und Wiesen-schule.
5. Die sozialen Maßnahmen liegen aufgrund der vielen zu betreuenden Mitarbeiter bei über 10.000 Personenstunden pro Jahr.
6. Die Produktionsfläche liegt mit 62 ha auf der höchsten Stufe.
7. Die Agrobiodiversität ist wegen der vielen unterschiedlichen Gemüsekulturen hoch und liegt bei Stufe 5.
8. Unterhalt für historische Gebäude fällt nur für das Gebäude des Hofladens an, das unter Denkmalschutz steht. Da das Gebäude noch gut erhalten ist, sind die Kosten nicht von großer Bedeutung.

Wünsche an die Politik

Bemängelt wurde von den Verantwortlichen die lange Bearbeitungsdauer von Anträgen seitens der Stadt Dortmund sowie mangelnde fachliche Kompetenz von Sachbearbeitern.

Kritisiert wird zudem der Umgang mit Grenzwertüberschreitungen, insbesondere bei Dioxin. Dies stellt aufgrund der hohen vorhandenen Bodenbelastung z.B. ein Problem für Hühnereier aus Freilandhaltung dar. Sollten die Grenzwerte verschärft werden müsste die ökologische Legehennenhaltung im Freiland eingestellt werden. Bei kurzzeitigen Überschreitungen würden sich die Betreiber des Hofes einen "besonnenen Umgang" der Behörden mit dem Thema wünschen.

Positiv bewertet wird die Förderung des Ökologischen Landbaus durch die EU-, Bundes- und Landespolitik, deren Fortführung sich die Verantwortlichen wünschen. Das „Dortmunder Modell“ wird ebenfalls positiv bewertet. Dabei knüpft die Stadt Dortmund die Verpachtung ihrer Flächen an eine biologische Bewirtschaftung, womit die Flächenkonkurrenz teilweise entschärft würde.

3.1.6 Werkhof Projekt gGmbH

Betriebsporträt

Die 1983 gegründete gemeinnützige Werkhof Projekt GmbH befindet sich in Grevel und ist ca. 10 km von der Stadtmitte Dortmunds entfernt. In Dortmund leben insgesamt in etwa 581.000 Einwohner.

Der dörflich geprägte Ort mit 629 Einwohnern liegt im Dortmunder Nordosten. Der nächste Vorort Scharnhorst gilt als sozialer Brennpunkt, daher ist die lokale Kaufkraft niedrig einzuschätzen.

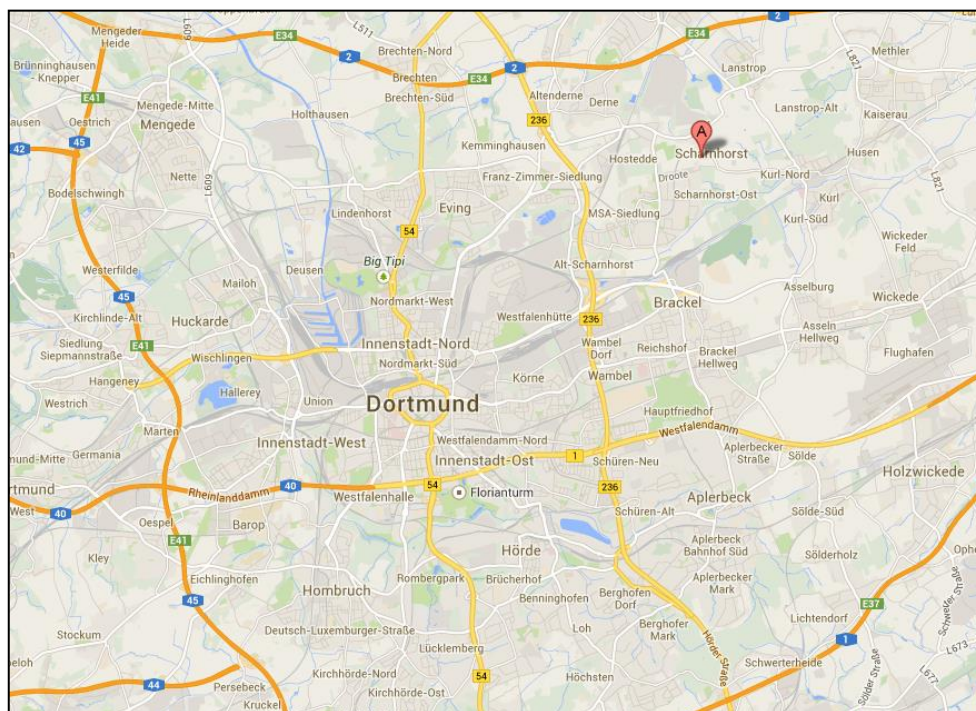


Abbildung 37: Lage der Hofstelle Werkhof Projekt gGmbH (Quelle: www.maps.google.de)

Die 7,5 ha Fläche, von der 5,5 ha bewirtschaftet werden, sind allesamt Pachtflächen der Stadt Dortmund und liegen im Landschaftsschutzgebiet. Auf den Flächen werden in Gewächshäusern über 40 verschiedene Arten Gemüse und Jungpflanzen ökologisch nach den Richtlinien des Demeter-Verbandes angebaut.

Die anfallenden Arbeiten werden durch 4 Vollzeitangestellte und 4 freiwillige Helfer erledigt. Des Weiteren werden schwer am Arbeitsmarkt vermittelbare Jugendliche in die tägliche Arbeit mit einbezogen.

Die Produkte werden über den Hofladen und verschiedene Wochenmärkte vertrieben. Der größte Absatz erfolgt jedoch über eine "Abokiste" mit ca. 1.000 Kunden pro Woche (www.abokiste24.de).

Die Betriebsleiterin ordnet Ihre Tätigkeit durch die Arbeit mit den schwer vermittelbaren Jugendlichen hauptsächlich als soziale Arbeit sowie als Informations- und Bildungstätigkeit ein. Des Weiteren stehen der Umweltschutz und der Erhalt alter Pflanzensorten im Vordergrund. Da die Werkhof Projekt gGmbH eine gemeinnützige Organisation ist, hat Gewinnerzielung keine Bedeutung. Im Internet ist das Projekt unter <http://www.werkhof-projekt.de> zu finden.



Abbildung 38: Jungpflanzenaufzucht (Werkhof Projekt gGmbH)



Abbildung 39: Grünkohl wird gewogen und verpackt (Werkhof Projekt gGmbH)



Abbildung 40: Einblick in eine der Folienhallen (Werkhof Projekt gGmbH)

Fallstudie: Business-Modell und gesellschaftliche Leistungen der Betriebe

Das Business-Modell in "Canvas"-Darstellung

In der folgenden Abbildung 41 wird das Business-Modell der Werkhof Projekt gGmbH visualisiert (zur Methodik vgl. 2.1).

Canvas-Business-Modell des Betriebes Werkhof Projekt gGmbH, Dortmund				
Schlüsselpartner / Unterstützer Demeter Verband Werkhof Service GmbH (Abokiste) Refinanzierung der sozialen Arbeit	Schlüsselaktivitäten Sozialarbeit: Integration von schwer vermittelbaren Jugendlichen in die Arbeit des Betriebes Erzeugung und Verarbeitung von Demeter-Gemüseprodukten Vermarktung über die Abokiste, den Hofladen, sowie Wochenmärkten in Unna und Dortmund	Wertangebote / Kundennutzen Integration von schwer vermittelbaren Jugendlichen Regionale Erzeugung der Produkte Frische der Produkte Vielfalt des Angebotes Demeter	Kundenbeziehungen Persönlicher Kontakt zu den Kunden über Hofladen und Wochenmärkte	Kundensegmente Kunden die besondere Anforderungen an die Produkte haben: Demeter, frische der Produkte, alte Sorten, Sortenvielfalt
Schlüsselressourcen Landwirtschaftliche Nutzfläche 7,5 ha 5,5 ha Bewirtschaftet 4 Vollzeit Angestellte Saatgut von alten Sorten Gewächshäuser			Vertriebskanäle Abokiste (Internet) Hofladen Wochenmärkte in Unna und Dortmund	
Kostenstruktur / Kostenquellen Personalkosten Die Betreuung der schwer vermittelbaren Jugendlichen ist sehr kostenintensiv Pachtland von der Stadt Dortmund 7,5 ha			Einnahmequelle / Umsatzquelle Einnahmen entstehen durch den Verkauf der Nahrungsmittel Verkauf von Jungpflanzen Zuschüsse: Refinanzierung der Sozialarbeit	

Abbildung 41: Canvas Business-Modell der Werkhof Projekt gGmbH

Schlüssel-partner / Unter-stützer	Der Betrieb arbeitet zusammen mit dem Demeter-Verband sowie der Werkhof Service GmbH, über die die Produkte vermarktet werden. Der Demeter-Verband gibt die Rahmenbedingungen für den Anbau vor und garantiert somit den kontrollierten Anbau der Produkte. Unterstützt wird der Betrieb durch die Refinanzierung der sozialen Arbeit.
Schlüssel-aktivitäten	Die Hauptaufgabe des Betriebs liegt in der Sozialarbeit, mit der schwer vermittelbare Jugendliche in die Arbeitswelt integriert werden sollen. Weitere Aufgaben des Betriebs liegen in der Herstellung und Verarbeitung der angebauten Produkte. Auch die Vermarktung auf verschiedenen Wegen, wie über den Hofladen, die Abokiste und die Wochenmärkte zählen zu den anfallenden Arbeiten im Betrieb.
Schlüssel-ressourcen	Zu den Schlüsselressourcen zählen die bewirtschaftete landwirtschaftliche Fläche, die Vollzeitbeschäftigten sowie die Gewächshäuser zur Aufzucht der Pflanzen. Eine gleichfalls wichtige Ressource ist das Saatgut der alten Sorten, die einen bedeutenden Anteil an der verkauften Ware ausmachen.
Wert-angebot / Kunden-nutzen	Da der Betrieb zusätzlich zu der eigentlichen Produktion von Lebensmitteln schwer vermittelbare Jugendliche integriert, ist auch diese Integration ein Kundennutzen, da durch den Kauf der Produkte die Jugendlichen in ihrer Ausbildung unterstützt werden. Im Weiteren stellt die Frische der Produkte sowie die regionale Erzeugung ein zentrales Wertangebot dar. Auch das vielfältige Angebot und der Anbau nach Demeter-Richtlinien sind wichtig für den Verkauf der Produkte.
Kundenbe-ziehungen	Ein persönlicher Kontakt wird auf allen Vermarktungswegen zu den Kunden gepflegt. Die Kunden können ihre Produkte auf dem Wochenmarkt kaufen und dabei das Gespräch suchen. Auch bei der Auslieferung der Abokisten sowie im Hofladen ist ein persönlicher Kontakt gewährleistet.
Kunden-segmente	Der Betrieb spricht über die biologisch-dynamische Wirtschaftsweise nach Demeter-Richtlinien, die Sortenvielfalt und die Frische der Produkte sowie über den Verkauf von Jungpflanzen eine besondere Gruppe von Verbrauchern an.
Vertriebs-kanäle	Die Vertriebskanäle für die angebauten Waren sind zum einen die Abokiste, bei der die Waren über eine Internetseite bestellt und dann frisch ausgeliefert werden sowie die Vermarktung über den Hofladen. Ein weiterer Teil der Ware wird auf Wochenmärkten direkt verkauft.
Kosten-struktur / Kosten-quellen	Die Hauptkosten im Betrieb entstehen durch das Personal und die Betreuung der schwer vermittelbaren Jugendlichen. Einen weiteren Kostenpunkt stellt das gepachtete Land von der Stadt Dortmund dar.
Einnahme-quellen / Umsatz-quellen	Die größten Einnahmen entstehen durch den Verkauf der angebauten Produkte und der Jungpflanzen. Eine weitere Einnahmequelle ist die Refinanzierung der sozialen Arbeit.
Erfolgs-faktoren und wichtigste Probleme	Die Erfolgsfaktoren des Betriebes sind die soziale Arbeit mit den Jugendlichen, da diese mit in die Abläufe integriert werden und somit auf das Berufsleben vorbereitet werden. Ein ebenfalls wichtiger Faktor ist die Stadtnähe des Betriebes sowie die Frische und Vielfalt der angebotenen Produkte.

Gesellschaftliche Leistungen

In der folgenden Abb. 42 werden die gesellschaftlichen Leistungen der Werkhof Projekt gGmbH visualisiert (zur Methodik vgl. 2.2).

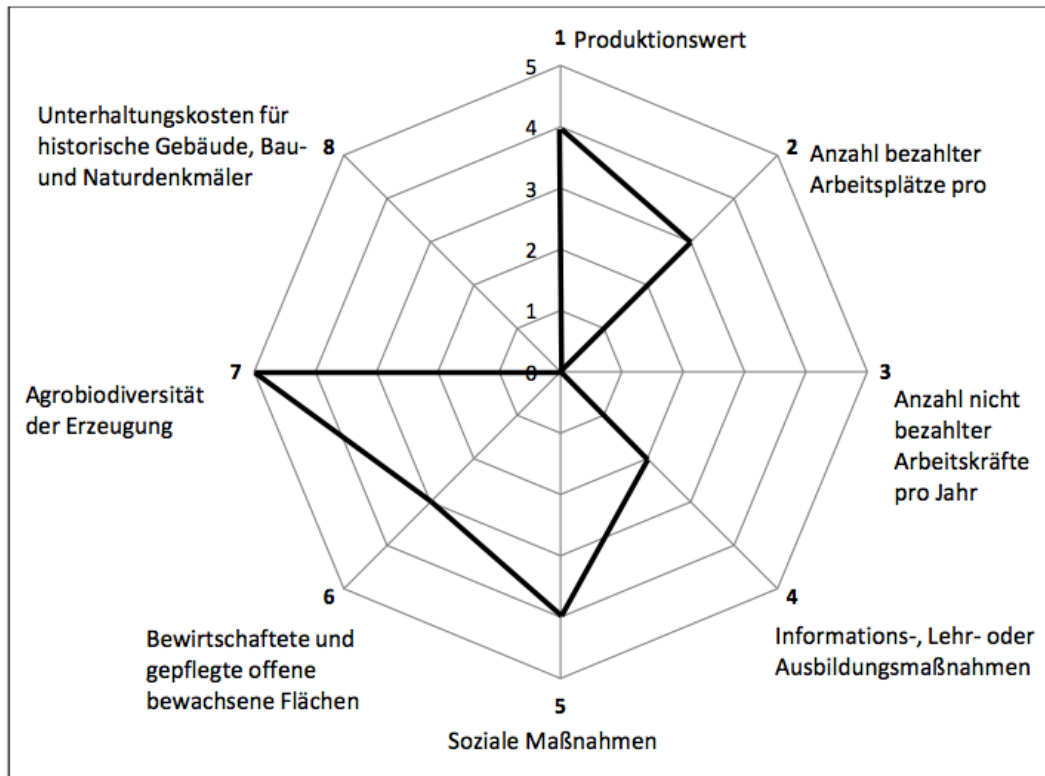


Abbildung 42: Gesellschaftliche Leistungen der Werkhof Projekt gGmbH

Zu den einzelnen Leistungsarten wurden folgende Anmerkungen gemacht:

1. Der Produktionswert des Betriebes liegt knapp über 100.000 € (Anm. Der Verkauf der Abokisten mit deutlich höheren Umsätzen wird durch eine Partnergesellschaft vorgenommen).
2. Auf dem Betrieb sind 4 Vollzeitbeschäftigte beschäftigt.
3. Es werden keine nicht bezahlten Arbeitskräfte beschäftigt.
4. Im Rahmen von schulischer Ausbildung werden in dem Betrieb ungefähr 950 Stunden an Lehr- und Ausbildungsmaßnahmen geleistet.
5. Zur Betreuung schwer vermittelbarer Jugendlicher werden in dem Betrieb ungefähr 7.000 Personenstunden pro Jahr an sozialen Maßnahmen geleistet.
6. Es werden 5 Hektar landwirtschaftliche Fläche bewirtschaftet, die zum Teil durch Folienhallen überdacht ist.

7. In dem Betrieb werden mehr als 30 verschiedene Sorten verschiedener Arten von Gemüse angebaut. Diese Vielfalt zeichnet den Betrieb aus.

8. Da der Betrieb nicht über feste Gebäude verfügt, fallen auch keine Kosten für deren Unterhaltung an.

Wünsche an die Politik

Die Sozialarbeit sollte mit der Produktion vereinbart werden können - das heißt, dass es förder technisch möglich sein müsste, schwer vermittelbare Jugendliche in Produktionsabläufe einzubinden und ihnen im Rahmen einer geförderten Maßnahme auch die Teilnahme an produktiver Arbeit zu gestatten. Bisher können die Teilnehmer an einer Fördermaßnahme für schwer vermittelbare Jugendliche nur passiv an den Abläufen teilnehmen und sehen somit kein Ergebnis eigener Arbeit. Ein weiterer Wunsch wäre die stärkere Förderung der Regionalität bei der Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte. Außerdem sollte die Refinanzierung der sozialen Arbeit durch öffentliche Stellen nicht weiter zurückgefahren werden.

3.2 Direktvermarktende Landwirtschaftsbetriebe

3.2.1 Bioland Hofgut Schulze Buschhoff

Betriebsporträt

Der familiengeführte Bioland-Betrieb Hofgut Schulze Buschhoff (www.oekullus.de/bioland-hofgut) befindet sich in Münster-Handorf und ist etwa 7,8 km von der Stadtmitte Münsters entfernt (vgl. Abb. 44). In Münster leben insgesamt ca. 297.000 Menschen. Der von Einfamilienhäusern geprägte Stadtteil Handorf hat 8.000 Einwohner, deren soziale Lage als gut einzustufen ist und deren Kaufkraft bei ca. 108 % des Bundesdurchschnitts liegt.

Die Flächen des Betriebes liegen alle im Landschaftsschutzgebiet. Von den 85 ha Gesamtfläche sind 42 ha landwirtschaftliche Nutzfläche. Auf den Flächen werden über 25 Gemüsearten (hauptsächlich Feingemüse), Kartoffeln, Getreide und Weihnachtsbäume produziert. Neben dem Gemüseanbau werden in zwei mobilen Ställen 450 Legehennen gehalten. Der Arbeitsanfall wird durch 5 Vollzeitbeschäftigte, 2 freiwillige Helfer und 3 Saisonbeschäftigte abgedeckt.

Seit 1996 werden die ökologisch produzierten Gemüse und Eier per Direktvermarktung (Wochenmärkte, Auslieferung von Abokisten) direkt an Kunden im Stadtgebiet Münster verkauft. Darüber hinaus bietet der Betrieb der städtischen Bevölkerung an, auf Flächen von 45 oder 85 m² Größe unter fachlicher Betreuung ihr eigenes Gemüse anzubauen und zu ernten.

Der Betriebsleiter ordnet bei seiner Tätigkeit neben der wirtschaftlichen Bedeutung auch der Informations- und Bildungstätigkeit, z.B. durch die Wissensvermittlung über die Genussgärten, sowie dem Umweltschutz bzw. dem Management der Flächen im Landschaftsschutzgebiet wesentliche Bedeutung zu.

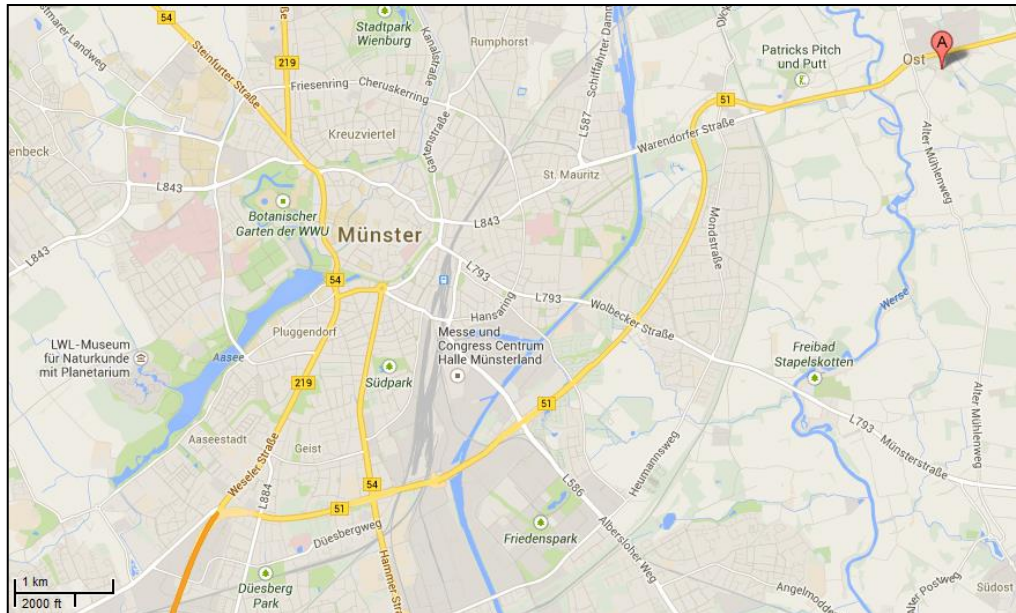


Abbildung 43: Lage der Hofställe Bioland Hofgut Schulze Buschhoff (Quelle: www.maps.google.de)



Abbildung 44: Betriebs- und Wohngebäude der Hofställe Bioland Hofgut Schulze Buschhoff



Abbildung 45: Mobiler Legehennenstall der Hofstelle Bioland Hofgut Schulze Buschhoff



Abbildung 46: Kühlraum für das Gemüse der Hofstelle Bioland Hofgut Schulze Buschhoff

Abbildung 47: Kisten mit verschiedenen Zwiebelsorten der Hofstelle Bioland Hofgut Schulze Buschhoff

Fallstudie: Business-Modell und gesellschaftliche Leistungen der Betriebe

Das Business-Modell in "Canvas"-Darstellung

In der folgenden Abbildung 48 wird das Business-Modell des Bioland Hofguts Schulte Buschhoff visualisiert (zur Methodik vgl. 2.1).

Canvas-Business-Modell des Betriebes Bioland Hofgut Schulze-Buschhoff				
Schlüsselpartner / - ein Unternehmen, welches die Packung der Abokisten übernimmt	Schlüsselaktivitäten - Anbau von Feingemüse - mobiler Hühnerstall für Legehennen - Genussgärten - Website	Wertangebote / - Versorgung mit nachhaltig und ökologisch produzierten Lebensmitteln - bequemes Bestellen im Onlineshop und Auslieferung der Abokisten durch den Betrieb - Wissensvermittlung durch die Genussgärten - Verständnis in der Bevölkerung für die Arbeit des ökologischen Landwirtes schaffen - Alleinstellungsmerkmal: einziger direktvermarktender ökologischer Gemüsebaubetrieb im Stadtgebiet Münster - Risikominderung durch Vielseitigkeit des Betriebes	Kundenbeziehungen - Direktvermarktung --> Präsenz auf verschiedenen Wochenmärkten in Münster --> Auslieferung von Abokisten --> Bereitstellung und Betreuung der Genussgärten	Kundensegmente - Nischenmarkt: ökologisch produzierte Lebensmittel aus der Region - Kunden: obere soziale Mittelschicht und Oberschicht, ökologisch Bewusste
Schlüsselressourcen - landwirtschaftliche Nutzfläche (42 ha) - 450 Legehennen - Kenntnisse im Gartenbau - 5 Vollzeitmitarbeiter, 3 Saisonmitarbeiter, 2 freiwillige Helfer		Vertriebskanäle - Wochenmärkte - Abokisten (Internet) - Groß- und Einzelhandel		
Kostenstruktur / Kostenquellen - hohe Vermarktungskosten		Einnahmequelle / Umsatzquelle - Haupteinnahmequelle: Abokisten und Wochenmärkte - Einnahmen aus Förderung und Subventionen		

Abbildung 48: Canvas Business-Modell Bioland Hofgut Schulte Buschhoff

Schlüsselpartner / Unterstützer	Der landwirtschaftliche Betrieb Bioland Hofgut Schulze Buschhoff liefert Abokisten aus, die mit ökologisch erzeugten Produkten gefüllt sind. Ein Kooperationsunternehmen ist für die Packung der Abokisten verantwortlich.
Schlüsselaktivitäten	25 verschiedene Gemüsearten (v.a. Feingemüse) werden ökologisch angebaut. In zwei mobilen Hühnerställen werden insgesamt 450 Legehennen für die Eierproduktion auf hofnahen Flächen gehalten. Der Betrieb bietet außerdem mit den Genussgärten Verbrauchern die Möglichkeit, ihr eigenes Gemüse unter fachlicher Beratung auf Parzellen von 45 oder 85 m ² Größe selbst an-zubauen und zu ernten. Auf der Website des Betriebes kann sich der Verbraucher über den Betrieb, die Produkte und deren Vermarktung informieren. Dort können unter anderem die Abokisten bestellt werden.

Schlüssel-ressourcen	<p>Zur Produktion des Gemüses benötigt der Betrieb die Produktionsgrundlage Boden. Von insgesamt 85 ha stehen 42 ha als landwirtschaftliche Nutzfläche zur Verfügung. Hinzu kommen als Ressource die 450 Legehennen.</p> <p>Außerdem sind die Kenntnisse im Gartenbau für den Anbau des Feingemüses essentiell und werden durch die Ausbildung des Betriebsleiters gewährleistet. Die Arbeit wird durch 5 Vollzeitbeschäftigte, 3 Saisonbeschäftigte und 2 freiwillige Helfer abgedeckt.</p>
Wertangebot / Kundennutzen	<p>Der Betrieb stellt die Versorgung der umliegenden städtischen Bevölkerung mit nachhaltig und ökologisch produzierten Lebensmitteln sicher. Diese Produkte kann der Verbraucher über das Internet bequem bestellen und vom Betrieb ausgeliefert bekommen.</p> <p>Durch die Direktvermarktung und die "Genussgärten" sichert der Betrieb die Nähe zum Kunden und will dadurch das positive Image der Arbeit des ökologisch wirtschaftenden Landwirtes stärken. Außerdem vermittelt er durch die Genussgärten Wissen über den Gemüseanbau.</p> <p>Durch die vielseitige Produktion und mehrere Vertriebswege wird das Risiko des Betriebs minimiert. Das Alleinstellungsmerkmal des Betriebes ist die Direktvermarktung für ökologisch erzeugte Lebensmittel im Stadtgebiet Münster.</p>
Kundenbeziehungen	<p>Über die Wochenmärkte und die Auslieferung der Abokisten besteht ein direkter Kundenkontakt. Zudem wird den Kunden in Form der Genussgärten ein Einblick in die Produktion von ökologisch erzeugtem Gemüse geboten.</p>
Kunden-segmente	<p>Der Betrieb nutzt mit den ökologisch produzierten Lebensmitteln aus der Region einen Nischenmarkt und spricht hauptsächlich Kunden der oberen sozialen Mittelschicht und der Oberschicht an, die auf ökologisch erzeugte Produkte Wert legen.</p>
Vertriebskanäle	<p>Neben der Direktvermarktung auf den Wochenmärkten ist ein weiterer wichtiger Vertriebskanal die Auslieferung der Abokisten, die z.B. über die Website des Betriebes bestellt werden können. Ein Teil der Produkte (z.B. Fenchel) gelangt über Groß- und Einzelhandel an die Endverbraucher.</p>
Kostenstruktur / Kostenquellen	<p>Hauptsächliche Kosten für den Betrieb treten für die Produktion der biologischen Produkte und für die Auslieferung der Abokisten auf.</p>
Einnahmequellen / Umsatzquellen	<p>Die Haupteinnahmequelle des Betriebes ist die Vermarktung der auf dem landwirtschaftlichen Betrieb ökologisch erzeugten Produkte, die auf einigen Wochenmärkten in Münster verkauft oder vom Verbraucher über das Internet in Form einer Abokiste bestellt werden können. Darüberhinaus hat der Betrieb Einnahmen in Form von Förderungen bzw. Subventionen (Flächenprämien sowie Prämien für ökologischen Landbau).</p>
Erfolgsfaktoren und wichtigste Probleme	<p>Die gute Lage in der Nähe von Münster ist für den Erfolg des Betriebes sehr entscheidend. Hinzu kommen eine gute Ausbildung und Kenntnisse des Betriebsleiters im Bereich Gemüsebau. Durch die Vielseitigkeit der erzeugten und angebotenen Produkte wird der Erfolg des Betriebes positiv beeinflusst.</p> <p>Allerdings ist es eine Herausforderung für den Betriebsleiter, bei dieser Vielfalt den Überblick zu behalten. Außerdem weist die Weiterentwicklung des Betriebes immer wieder neue Probleme auf, wie zum Beispiel die Erweiterung der Produktionsflächen wegen des knappen Flächenangebots in der Region.</p>

Gesellschaftliche Leistungen

In der folgenden Abb. 49 werden die gesellschaftlichen Leistungen des Bioland Hofguts Schulte Buschhoff visualisiert (zur Methodik vgl. 2.2).

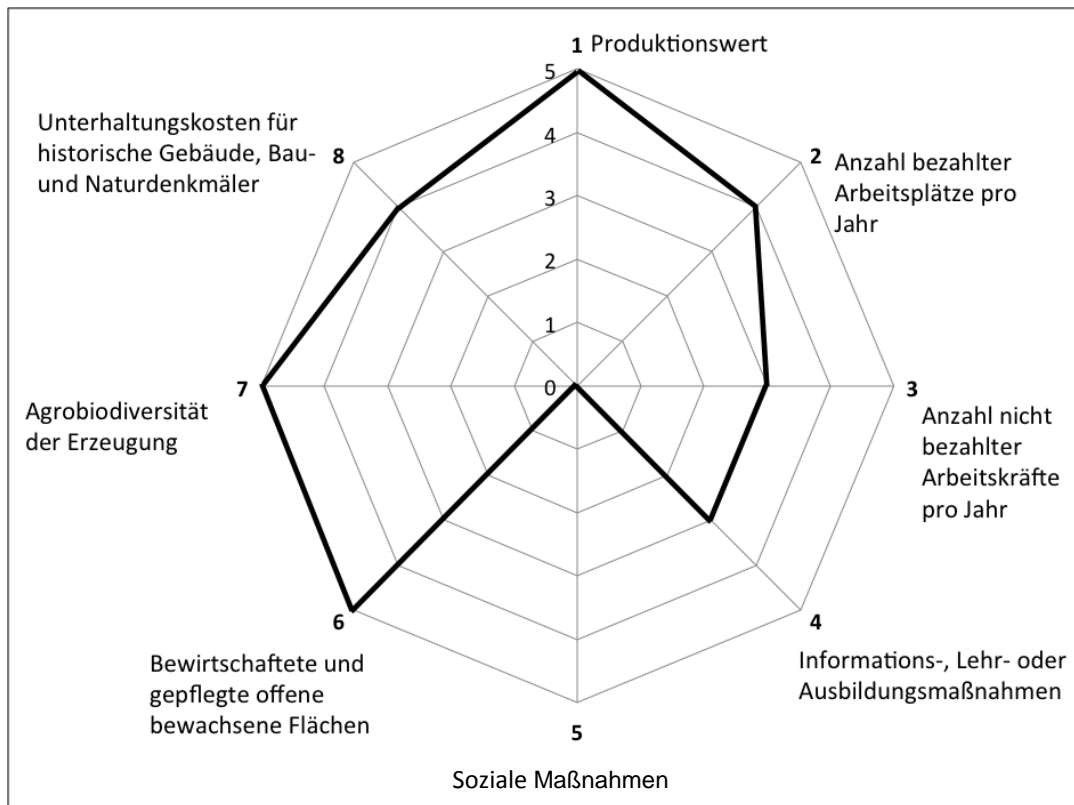


Abbildung 49: Gesellschaftliche Leistungen des Bioland Hofguts Schulte Buschhoff

Zu den einzelnen Leistungsarten wurden folgende Anmerkungen gemacht:

1. Der Produktionswert des Betriebes liegt über 500.000 €.
2. Auf dem Betrieb sind 5 Vollzeitmitarbeiter (darunter 2 Auszubildende) und 3 Saisonmitarbeiter beschäftigt.
3. Nicht bezahlte Mitarbeiter sind der Betriebsleiter und eine weitere Familienmitarbeiterin.
4. Wegen der beiden Auszubildenden fallen zwischen 1.000 und 5.000 Personenkilometer pro Jahr für die Ausbildungsmaßnahmen an.
5. Es werden keine sozialen Maßnahmen auf dem landwirtschaftlichen Betrieb angeboten.
6. Der Betrieb bewirtschaftet und pflegt mehr als 50 ha offene Fläche. Dazu zählt neben der landwirtschaftlichen Nutzfläche der Wald, aus dem z.B. Weihnachtsbäume verkauft werden.

7. Bei der Agrobiodiversität wird die höchste Stufe erreicht: mehr als 30 verschiedene produzierte Pflanzensorten und Tierrassen. Das erreicht der Betrieb durch den Anbau verschiedener Kulturpflanzen, darunter diverse Feingemüsesorten, und die Legehennen.

8. Auf dem Betrieb sind historische Gebäude, Wohnhaus und Scheune vorhanden, die gepflegt werden müssen. Dafür fallen Kosten zwischen 50.001 und 100.000 € pro Jahr an.

Wünsche an die Politik

Der Betriebsleiter stellt die Forderung an die Politik, dass die Betriebskontrollen breiter gestreut und nicht nur auf gut geführten Betrieben durchgeführt werden sollten.

3.2.2 Gut Clarenhof

Betriebsporträt „Gut Clarenhof“

Der Betrieb „Gut Clarenhof“ liegt in der Nähe von Köln im Stadtteil Frechen und wird von der Familie Dünn als Familienunternehmen geführt. Betriebsleiter ist der 30-jährige Viktor Dünn, der an der Fachhochschule Südwestfalen in Soest studiert und als Diplom-Agraringenieur abgeschlossen hat.

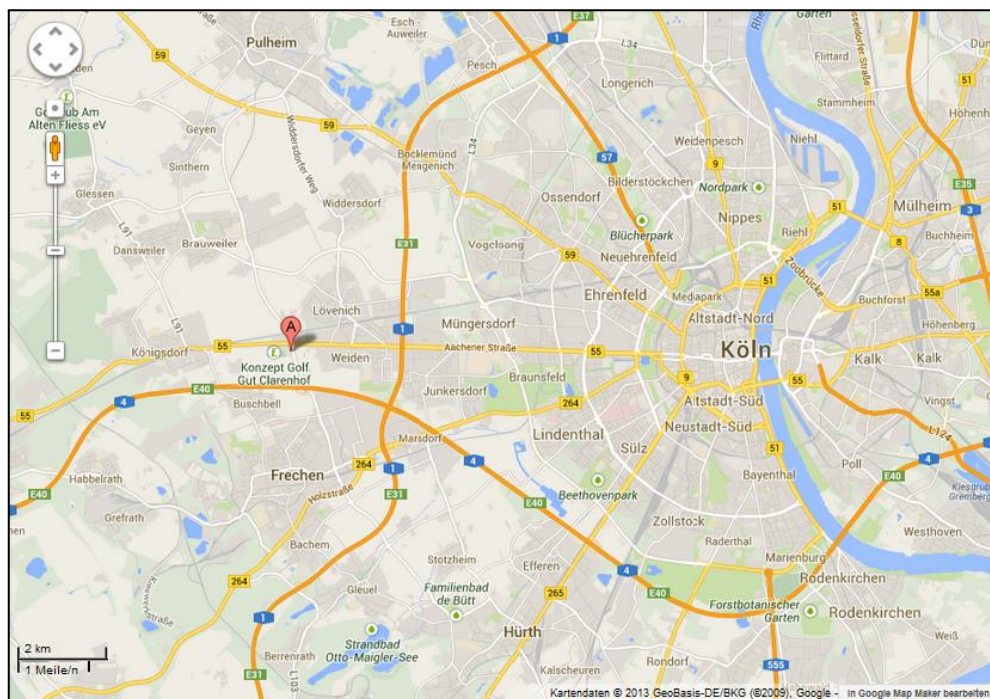


Abbildung 50: Lage der Hofstelle Gut Clarenhof (Quelle: www.maps.google.de)

Die Gewinnerzielung im Betrieb Gut Clarenhof hat eine hohe Bedeutung; ebenso wird die Sicherung der Versorgung der Menschen mit qualitativ hochwertigen Lebensmitteln als Zielsetzung angegeben. Daneben spielt Informations- und Bildungstätigkeit eine gewisse Rolle, die mit zahlreichen Betriebsführungen, einem modernen Maschinenpark, vier Auszubildenden sowie der Beschäftigung von bis zu zehn Praktikanten pro Jahr begründet wird. Umweltschutz und Schutzgebietsmanagement wird im Betrieb ebenfalls als wichtig angesehen. Es liegen zwar keine weitergehenden Auflagen hinsichtlich des Umweltschutzes, wie beispielsweise Wasserschutzauflagen vor, jedoch werden einige Kilometer Hecken, Feldränder und Wege gepflegt. Die soziale Zielsetzung hat eine hohe Bedeutung, obwohl keine behinderten Menschen beschäftigt werden. Allerdings werden Saisonarbeitskräfte in den Betrieb integriert und können auf dem Betrieb wohnen. Oberstes Ziel ist es dabei, für alle Beteiligten ein gutes Arbeitsklima zu schaffen. Der Bereich Freizeit, Hobby und Wellness wird ferner als bedeutend für den Betrieb eingestuft, da direkt neben ihm ein Golfplatz liegt. Die Bewirtschaftung des Platzes ist allerdings an Dritte vergeben. Zusätzlich bietet das ebenfalls verpachtete Restaurant die Möglichkeit, Freizeit zu gestalten. Angeboten werden neben dem täglichen Gastronomiebetrieb auch Großveranstaltungen wie z.B. Firmenfeiern oder Hochzeiten in zwei großen Festsälen. Schließlich nehmen Tradition und lokale Kultur einen hohen Stellenwert ein, was an der 120-jährigen Geschichte des Betriebes erkannt werden kann. Der Betrieb wurde im Jahr 1890 gegründet. Forschung und Entwicklung werden zwar nicht selbst betrieben, aber es besteht großes Interesse an moderner Technik wie beispielsweise GPS-Technik im Ackerbau. Ansonsten ist dem Betriebsleiter persönliche Zufriedenheit sehr wichtig.

Der Betrieb verfügt über 320 ha landwirtschaftliche Nutzflächen, von denen sich ca. ein Drittel im Eigentum des Betriebes befinden. Mittlerweile wird es immer schwieriger zuzupachten, da durch Baugebiete die Fläche immer knapper wird. Angebaut werden die Kulturen Tulpen, Spargel, Erdbeeren, Sonnenblumen, Kartoffeln, Zwiebeln, Kürbisse, Weihnachtsbäume, Weizen, Triticale, Roggen, Raps, und Zuckerrüben. Zusätzlich wird eine ökologisch bewirtschaftete Gärtnerei betrieben. Die Tierhaltung umfasst 10.000 Legehennen in Bodenhaltung, wobei die Haltung nach Richtlinien des Vereins für kontrollierte alternative Tierhaltungsformen e.V. (KAT) zertifiziert ist. Im Ackerbau werden unterschiedliche Produktionssysteme gefahren. Etwa 40 ha befinden sich im nach EU-Richtlinien zertifizierten ökologischen Anbau. Die restliche Fläche wird nach den Prinzipien der integrierten Produktion ohne besonderes Zertifikat bzw. konventionell nach QS-GAP-Standard bewirtschaftet.

Als Dienstleistungen werden Hofführungen, Produkte zur Selbsternte, Garten- und Landschaftsbau und Winterdienste für Möbelhäuser angeboten. Produkte, die zur Selbsternte angeboten werden, sind Tulpen, Erdbeeren, Sonnenblumen, Kürbisse und Weihnachtsbäume. Ein Konzept des Betriebes ist es, den Kunden über das gesamte Jahr verteilt entsprechend den Jahreszeiten Produkte zur Selbsternte anbieten zu können.



Abbildung 51: Hofladen Gut Clarenhof kurz vor Weihnachten
Abbildung 52: Weihnachtsbäume zum Selberschlagen auf Gut Clarenhof



Abbildung 53: Tulpenfeld im Frühjahr auf Gut Clarenhof



Abbildung 54: Erdbeerfeld zur Selbsternte auf Gut Clarenhof



Abbildung 55: Luftbild des Betriebes Gut Clarenhof

Fallstudie: Business-Modell und gesellschaftliche Leistungen des Betriebs Gut Clarenhof

Das Business-Modell in „Canvas“-Darstellung

In der folgenden Abbildung 56 wird das Business-Modell von Gut Clarenhof visualisiert (zur Methodik vgl. 2.1):

Canvas-Business-Modell des Betriebes "Gut Clarenhof"				
Schlüsselpartner /	Schlüsselaktivitäten	Wertangebote /	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
Kunden der Direktvermarktung EU-Förderung/Direktzahlung	Direktvermarktung Produkte zur Selbsternte Ackerbau Legehennenhaltung	Soziale Zielsetzung: Mitarbeiter im Unternehmen stark integriert Authentizität Kundenangebot: Hofladen Legehennenhaltung Gastronomiebetrieb Golfplatz Kundenerwartungen: vertrauenswürdige Produkte hohe Ansprüche an Qualität und Frische Service	Facebookseite https://www.facebook.com/gut.clarenhof Homepage http://www.gut-clarenhof.de/	hauptsächlich zahlungskräftige Kunden aus Puhlheim und Köln Frechen geringere Kaufkraft
Schlüsselressourcen 320 Hektar LN (1/3 eigen) Produkte zur Selbsternte 10.000 Legehennen Branding "Gut Clarenhof"			Vertriebskanäle Hofladen Lebensmitteleinzelhandel Agrarhandel Hoffeste Produkte zur Selbsternte	
Kostenstruktur / Kostenquellen hohe Lohnkosten hohe Pachten Kosten für Marketing (Homepage, Messehostessen) Maschinenkosten			Einnahmequelle / Umsatzquelle Einnahmen aus der Direktvermarktung EU-Direktzahlung Einnahmen aus Verpachtung (Golfplatz/Restaurant) Einnahmen aus Ackerbau	

Abbildung 56: Canvas Business-Modell von Gut Clarenhof

Schlüssel-partner / Unter-stützer	Unterstützt wird der Betrieb Gut Clarenhof durch die EU-Direktzahlungen. Die wichtigsten Schlüsselpartner des Betriebes sind die Kunden.
Schlüssel-aktivitäten	Zu den Schlüsselaktivitäten des Betriebes zählen die Direktvermarktung, Produkte zur Selbst-ernte, Ackerbau und die Legehennenhaltung. Besonderheit bei der Selbsternte ist, dass fast das gesamte Jahr über Produkte von den Kunden selber geerntet werden können. Im Frühjahr geht es los mit den Tulpen, danach kommen weitere Schnittblumen. Zusätzlich können Erdbee-ren und Sonnenblumen geerntet werden. Im Herbst stehen Kürbisse zur Selbsternte zur Verfü-gung und zum Jahresabschluss können noch Weih-nachtsbäume selbst geschlagen werden. Vermarktet wird aber der Großteil der Produkte im Hofladen. Hier stehen über 400 verschie-dene Artikel zum Kauf bereit, so dass den Kunden ein Vollsortiment an Lebensmitteln geboten werden kann.
Schlüssel-ressourcen	Zu den Schlüsselressourcen gehören 320 ha LN, auf denen hauptsächlich Marktfrüchte wie Weizen, Triticale, Roggen, Kartoffeln, Zwiebeln, Raps und Zuckerrüben angebaut werden. Außerdem werden 10.000 Legehennen auf dem Betrieb gehalten. Mittlerweile hat sich der Name „Gut Clarenhof“ auch als Marke etabliert. So konnte ein benachbarter Hofladen seinen Spargelabsatz um etwa 40 Prozent steigern, nachdem er den bisher zugekauften Spargel aus dem Großhandel durch Ware von Gut Clarenhof ersetzt hatte. Durch den höheren Bekanntheitsgrad wurde dieser Spargel wesentlich besser verkauft.
Wert-angebot / Kunden-nutzen	Das Wertangebot wird durch die soziale Zielsetzung abgerundet. Die Mitarbeiter sind in hohem Maß im Betrieb integriert und können auch auf dem Hof wohnen. Allerdings gibt es keine spezialisierten Mitarbeiter, sondern jeder muss überall einsetzbar sein. Dies hat eine höhere und gleichmäßigere Auslastung des Personals zur Folge. Auch können in Krankheitsfällen andere Mitarbeiter schnell als Ersatz einspringen. Eine weitere Zielsetzung ist Authentizität, welche dem Kunden die Rückverfolgbarkeit der Produkte garantiert. Zusätzliche Kundenangebote sind der verpachtete Gastronomiebetrieb und der verpach-tete Golfplatz, wo die Kunden rund um den Einkauf ihre Freizeit verbringen können.
Kundenbe-ziehungen	Wichtige Schlüsselmedien hinsichtlich der Kundenbeziehungen stellt das Internet dar. Neben einer Homepage betreibt der Betriebsleiter ein Facebook-Profil des Guts Clarenhof. Über diese Form des sozialen Netzwerks können gezielt Kundengruppen angesprochen werden und besonders junge Kunden werden auf den Hofladen aufmerksam. Außerdem kann hier schnell und einfach über neue Produkte und Aktionen auf dem Hof informiert werden.
Kunden-segmente	Die genannten Vermarktungskanäle sind genau auf das Kundensegment des Guts Clarenhof zugeschnitten. Hauptsächlich kommen zahlungskräftige Kunden aus Puhlheim und Köln, wohingegen aus Frechen eher weniger Kunden zum Einkaufen kommen.
Vertriebs-kanäle	Als Vertriebskanal für die produzierten und hinzu gekauften Produkte kommen verschiedene Vermarktungswege in Betracht. Zu ihnen zählen der Hofladen, der Lebensmittelein-zelhandel, der Agrarhandel für die Marktfrüchte und die Möglichkeit der Selbsternte der verschiedenen Selbsterntekulturen.
Kosten-struktur / Kosten-quellen	Hohe Lohnkosten und hohe Pachten stellen die wichtigsten Kostenpositionen des Be-triebs dar. Außerdem wird viel Geld für Marketing investiert. So werden beispielsweise für die Werbung in Supermärkten extra Messehostessen eingesetzt, um Aufmerksamkeit für die Produkte des Gutes Clarenhof zu erzielen. Für die Präsenz im Internet und für sonstiges Marketing wie z.B. Flyer etc. ist extra ein Mitarbeiter aus dem Bereich Mediengestal-tung angestellt. Ein weiterer großer Kostenfaktor sind die Maschinenkosten. Hiermit sind nicht nur die Schlepper- und Maschinenkosten des Ackerbaus mit modernster Technik und Ausrüstung gemeint, sondern auch die Kosten für Maschinen der Produktverarbei-tung, wie z.B. Spargelschälmaschinen und Anlagen zur Spargelsortierung.

<p>Einnahmequellen / Umsatzquellen</p>	<p>Die Einnahmequellen des Betriebes sind so wie die Kostenstruktur sehr vielschichtig. Ein großer Teil des Einkommens des Betriebes kommt aus der Direktvermarktung. Außerdem wird ein zusätzlicher Teil des Betriebseinkommens über die EU-Direktzahlungen (Flächenprämien) generiert. Weitere Einnahmequellen stellen die Einnahmen aus dem Ackerbau dar, sowie die Einnahmen aus der Verpachtung des Golfplatzes und des Restaurants.</p>
<p>Erfolgsfaktoren und wichtigste Probleme</p>	<p>Wichtigste Erfolgsfaktoren für die Direktvermarktung auf Gut Clarenhof sind der Service und die Qualität der Produkte sowie die besondere Lage des Betriebes. Der Betrieb liegt an einer viel befahrenen Straßenkreuzung, an der täglich bis zu 35.000 Autos vorbeifahren. Die Qualität und Frische der Produkte wird durch die mehrmalige Lieferung der Produkte am Tag erreicht. Außerdem führen die hohe persönliche Motivation des Betriebsleiters und die Tatsache, dass der Betrieb als Familienunternehmen geführt wird, zum Erfolg.</p> <p>Problematisch ist auf dem Betrieb, dass viel Personal vorhanden ist und somit eine hohe soziale Verantwortung mit den Entscheidungen des Betriebsleiters verbunden ist. Ebenfalls problematisch ist die Möglichkeit der Flächenerweiterung, da lokal viel Ackerland in Bauland umgewandelt wird und eine starke Konkurrenz um Nutzfläche gegeben ist.</p>

Gesellschaftliche Leistungen

In der folgenden Abb. 57 werden die gesellschaftlichen Leistungen des Gutes Clarenhof visualisiert (zur Methodik vgl. 2.2).

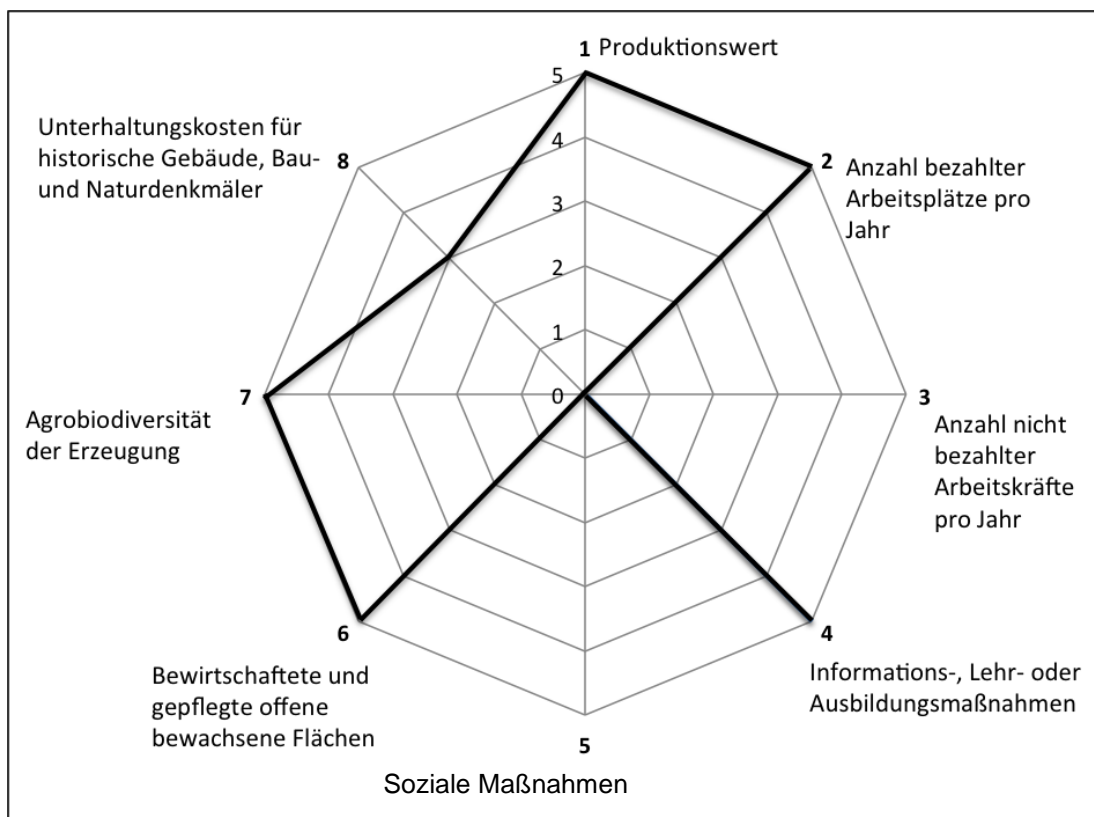


Abbildung 57: Gesellschaftliche Leistungen von Gut Clarenhof

Zu den einzelnen Leistungsarten wurden folgende Anmerkungen gemacht:

1. Der Produktionswert des Betriebs Gut Clarenhof beträgt über 500.000 € pro Jahr.
2. Die Anzahl bezahlter Arbeitskräfte pro Jahr beträgt inklusive Unternehmer in Vollzeitäquivalenten über 10 Arbeitskräfte pro Jahr. Auf dem Betrieb werden 30 Personen in Vollzeit sowie 80 Saisonarbeitskräfte beschäftigt.
3. Es gibt auf dem Betrieb keine nicht bezahlten Arbeitskräfte.
4. Auf dem Betrieb werden vier Auszubildende und bis zu 10 Praktikanten jährlich angestellt. Dies entspricht über 10.000 Personenstunden pro Jahr.
5. Es gibt auf dem Betrieb keine Empfänger sozialer Maßnahmen.
6. Mit 320 Hektar verfügt der Betrieb über die höchste Stufe von über 50 ha.
7. Die Agrobiodiversität ist ebenfalls in der höchsten Ausprägung mit über 30 Sorten vertreten, da 40 verschiedene Pflanzensorten auf dem Betrieb angebaut werden.
8. Der Betrieb verfügt über keine Naturdenkmäler oder unter Denkmalschutz stehende Gebäude, allerdings werden 20.001 - 50.000 € für die Pflege der Hofstelle sowie von Hecken und Feldrändern jährlich ausgegeben.

Wünsche an die Politik

Der Betriebsleiter wünscht sich im Hinblick auf die Zukunft von der Politik weniger Bürokratie. Auch bei Bauanträgen ist es Wunsch des Betriebsleiters, dass Bauvorhaben schneller genehmigt werden und der Antrag nicht von Behörde zu Behörde weitergereicht wird. Außerdem sollte eine direkte Zuordnung der Verantwortlichkeit gegeben sein und eine engere Absprache mit den Landwirten erfolgen.

3.2.3 Hof Freisfeld

Betriebsportrait

Der Betrieb Freisfeld wird seit 1966 von Heinrich Freisfeld geführt und bietet in stadtnaher Lage zum fünf Kilometer entfernten Zentrum von Hamm für einen landwirtschaftlichen Familienbetrieb deutlich urbanen Charakter. An der Lippestraße 99 in 59 071 Hamm gelegen, bietet sich der Standort zwischen der Lippe mit angrenzendem Naherholungsgebiet und dem Datteln-Hamm-Kanal besonders für die Direktvermarktung an. Von hoher Bedeutung ist hierfür die Lip-

pestraße, also die Landstraße L 736, auf welcher ein tägliches Aufkommen von etwa 7.000 PKW vorherrscht. Die beschriebene Lage zeigt sich im Luftbild (Abb. 58).

Hof Freisfeld ist ein traditioneller Milchviehbetrieb mit etwa 60 Milchkühen, weiblicher Nachzucht und Fleckvieh-Bullenmast. Das besondere Konzept und Alleinstellungsmerkmal besteht in der Direktvermarktung von Rohmilch über einen Automaten, an welchem die Kunden täglich von 7 - 22 Uhr frische Rohmilch direkt aus dem Milchtank kaufen können. Auf 118 ha landwirtschaftlicher Nutzfläche mit darin enthaltenen 63 ha Grünland wird die Futtergrundlage in Form von Silomais, Grassilage und Heu für das Rindvieh, sowie ein geringer Teil Roggen und Gerste für den internationalen Markt produziert. Der Betrieb wird vom Betriebsleiter konventionell bewirtschaftet, obwohl ein Großteil der Grünlandflächen in Naturschutzprogrammen nur extensiv genutzt werden dürfen. Bei der Arbeit wird der Betriebsleiter von einer weiteren nicht bezahlten Arbeitskraft und zwei nicht vollständig ausgelasteten 400,-€-Kräften unterstützt. Nebenbei werden in Verbindung mit einer Maschinengemeinschaft auch Lohnarbeiten angeboten und viel Zeit in die Öffentlichkeitsarbeit investiert. Hofführungen für Kindergärten und Schulklassen zur Vermittlung von Hintergrundwissen über die Nahrungsmittelproduktion werden mehrmals im Jahr durchgeführt.



Abbildung 58: Lage der Hofstelle Hof Freisfeld (Quelle: www.maps.google.de)



Abbildung 59: Hofansicht mit Werbetafel Hof Freisfeld



Abbildung 60: Eingang zur Milchammer mit dem Milchautomaten auf Hof Freisfeld



Abbildung 61: Milchautomat zur Selbstbedienung und die Mobile Werbetafel an der L736 (Hof Freisfeld)

Fallstudie: Business-Modell und gesellschaftliche Leistungen der Betriebe

Das Business-Modell in "Canvas"-Darstellung

In der folgenden Abbildung 64 wird das Business-Modell von Hof Freisfeld visualisiert (zur Methodik vgl. 2.1):

Canvas-Business-Modell des Betriebes Heinrich Freisfeld				
Schlüsselpartner / Unterstützer Maschinengemeinschaft mit 3km entferntem Betrieb §51a-Gesellschaft zur reinen Verpachtung von Vieheinheiten	Schlüsselaktivitäten Milch-, Fleisch und Getreideproduktion Pflege des persönlichen Kundenkontaktes Einfache Werbetätigkeit	Wertangebote / Kundennutzen Lieferung von agrarischen Produkten Direktvermarktung von Rohmilch ab Hof von 7-22 Uhr zur Selbstbedienung Der Kunde kann Einblick in landwirtschaftliche Produktionskette bekommen Gruppenführung für Kindergärten und Schulklassen	Kundenbeziehungen automatisierte Dienstleistung über Milchautomaten Selbstbedienung ohne auf Öffnungszeiten oder Bedienung angewiesen zu sein (bei Bedarf persönlicher Kontakt) Werbetafel an vielbefahrener Landstraße (7000PKW tägl.) Flyer im Milchraum, Mund zu Mund Propaganda	Kundensegmente Kunden aus unterschiedlichstem sozialen Milieu Konzentration auf milchnachfragende Kunden ohne Festlegung auf bestimmte Gruppen in der Umgebung eher unterdurchschnittliche Kaufkraft
Schlüsselressourcen 118ha landwirtschaftliche Nutzfläche Tierbestand: ca. 60 Milchkühe und Fleckvieh Bullenmast. Gesamttierbestand inkl. Nachzucht etwa 230 Tiere Die zur Produktion notwendigen Maschinen und Geräte, sowie benötigte Maßnahmen und Tätigkeiten Erforderliches Fachwissen zur landw. Produktion, Kundenwerbung und -betreuung Eine Voll- AK (Betriebsleiter), zwei 400,- € Kräfte, die nicht ausgelastet sind und eine nicht bezahlte AK		Vertriebskanäle Direktvertrieb von Rohmilch über Milchautomaten auf dem Hof Vertrieb der Hauptmilchmenge über die Molkerei Vertrieb des Rindfleisches über ortsansässigen Schlachthof, welcher auch regional vermarktet Vertrieb der Getreideprodukte über ortsansässige Genossenschaft		
Kostenstruktur / Kostenquellen Hauptkosten entstehen aus Nutzung der Ressource Boden (Pachtanteil 90%) Weitere Kosten durch Tierhaltung u. Milch-/Fleischproduktion (z.B. Futter, Gebäude, etc.) Kosten der Außenwirtschaft (z.B. Maschinen, Arbeit, etc.) Investitionskosten automatisierter Rohmilchabgabe		Einnahmequelle / Umsatzquelle Milchverkauf Jungbullenverkauf EU- Direktzahlungen Lohnarbeiten in Maschinengemeinschaft Getreideverkauf		

Abbildung 62: Canvas Business-Modell Hof Freisfeld

Schlüsselpartner / Unterstützer	Es besteht eine Maschinengemeinschaft mit einem 3 km entfernten Betrieb, wodurch auch Lohnarbeiten angeboten werden können. Außerdem besteht noch eine §51a-Gesellschaft zur reinen Verpachtung der Vieheinheiten.
Schlüsselaktivitäten	Der Betrieb produziert Milch, Fleisch und Getreide. Für die Produktion werden die typischen Arbeitsschritte durchgeführt. Da der Betrieb Milch ab Hof über den Automaten verkauft, pflegt der Betriebsleiter auch einen persönlichen Kundenkontakt, damit diese sich gut betreut fühlen und er selbst immer auf dem aktuellsten Stand der Dinge ist. Zusätzlich wirbt der Betriebsleiter aktiv für den Milchautomaten mit Flyern und einem Straßenwerbeschild.
Schlüsselressourcen	Der Betrieb verfügt über die typischen agrarischen Ressourcen. Der Gesamttierbestand besteht aus 230 Tieren. Er setzt sich aus 60 Milchkühen plus weiblicher Nachzucht und einer Fleckvieh-Bullenmast zusammen. Die landwirtschaftliche Nutzfläche umfasst 118 ha. Es gibt eine volle Arbeitskraft, nämlich den Betriebsleiter, zwei nicht voll ausgelastete 400-€-Kräfte und eine nicht bezahlte Familienarbeitskraft. Die zur Produktion notwendigen Maschinen, Geräte und Bauten sind vorhanden. Der Betriebsleiter hat durch seine Ausbildung das erforderliche Fachwissen zur landwirtschaftlichen Produktion, sowie auch zur Kundenwerbung und -betreuung.

Wertangebot / Kundennutzen	Der Betrieb liefert agrarische Produkte. Genauer gesagt vermarktet er die Rohmilch direkt ab Hof über einen Milchautomaten, der von 7 - 22 Uhr zur Selbstbedienung bereit steht. Des Weiteren kann der Kunde einen Einblick in die landwirtschaftliche Produktionskette bekommen. Es besteht ein direkter Einblick in die Ställe, wenn der Kunde den Betrieb betritt. Zudem bietet der Betriebsleiter Gruppenführungen für Kindergärten und Schulklassen an.
Kundenbeziehungen	Die Beziehung zu den Kunden ist einerseits automatisiert, basierend auf der Dienstleistung mit dem Milchautomaten, und andererseits auch persönlich, da der Betriebsleiter bei Bedarf vor Ort ist. In Sachen eigener Werbung ist der Betrieb sehr aktiv. Er ist mit einer Werbetafel an einer viel-befahrenen Landstraße ausgestattet und mit Flyern, die im Milchraum ausliegen und durch die Kunden verbreitet werden. Auch die Mund-zu-Mund Propaganda zahlt sich für den Betrieb aus.
Kunden-segmente	Genauere Kundentypen können nicht definiert werden, da diese aus unterschiedlichsten sozialen Milieus stammen. Konzentriert wird sich aber auf die Milch nachfragenden Kunden, die Rohmilch zu flexiblen Öffnungszeiten wünschen. Zusätzlich plant der Betriebsleiter die Anschaffung eines zweiten Automaten, über den z.B. Eier verkauft werden können. Insgesamt ist die Region durch eine eher unterdurchschnittliche Kaufkraft geprägt.
Vertriebskanäle	Am interessantesten ist hier sicherlich der Direktvertrieb über den Milchautomaten, aber der Großteil der Milcherzeugung geht an eine Molkerei. Schlachtrinder gehen an einen ortsansässigen Schlachthof, der einige Produkte auch regional vermarktet. Der Getreideverkauf läuft über die örtliche Genossenschaft.
Kostenstruktur / Kostenquellen	Den größten Kostenteil macht die Nutzung der Ressource Boden aus, wofür Pacht zu zahlen ist. Weitere Kosten entstehen durch die Tierhaltung und die dazugehörige Milch- und Fleischproduktion. Dazu gehören beispielsweise Futter- und Gebäudekosten. Auch fallen noch die Kosten der Außenwirtschaft an, wozu z.B. Maschinen- und Arbeiterledigungskosten gehören. Für die automatisierte Rohmilchabgabe entstanden noch Investitionskosten.
Einnahmequellen / Umsatzquellen	Die Haupteinnahmequelle stellt sicherlich der Milchverkauf dar, aber auch der Jungbullenverkauf liefert wichtige Umsätze und ist rentabel. Unterstützt wird der Betrieb zusätzlich durch die EU-Direktzahlungen (Flächenprämien). Weitere Einnahmen kommen aus dem Getreideverkauf. Die Lohnarbeiten in der Maschinengemeinschaft und die Direktvermarktung der Rohmilch über den Milchautomaten stellen weniger umfangreiche, aber für den Betrieb nützliche Einnahmequellen dar.
Erfolgsfaktoren und wichtigste Probleme	Die Erfolgsfaktoren für den Betrieb Hof Freisfeld lassen sich wie folgt zusammenfassen: <ul style="list-style-type: none"> • Innovatives und wirtschaftliches Denken haben geholfen, den Betrieb auf einem guten Niveau zu halten • Mut, Nischen zu nutzen, wie beispielsweise die Anschaffung des Milchautomaten • Kundenkomfort durch den Milchautomaten und die damit einhergehende Kundengewinnung. <p>Als wichtigste Probleme wurden benannt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es ist eine Herausforderung, die Produktqualität konstant zu halten sowie die Kunden dauerhaft zu binden • Die Flächenknappheit stellt ein weiteres Problem dar.

Gesellschaftliche Leistungen

In der folgenden Abb. 63 werden die gesellschaftlichen Leistungen von Hof Freisfeld visualisiert (zur Methodik vgl. 2.2).

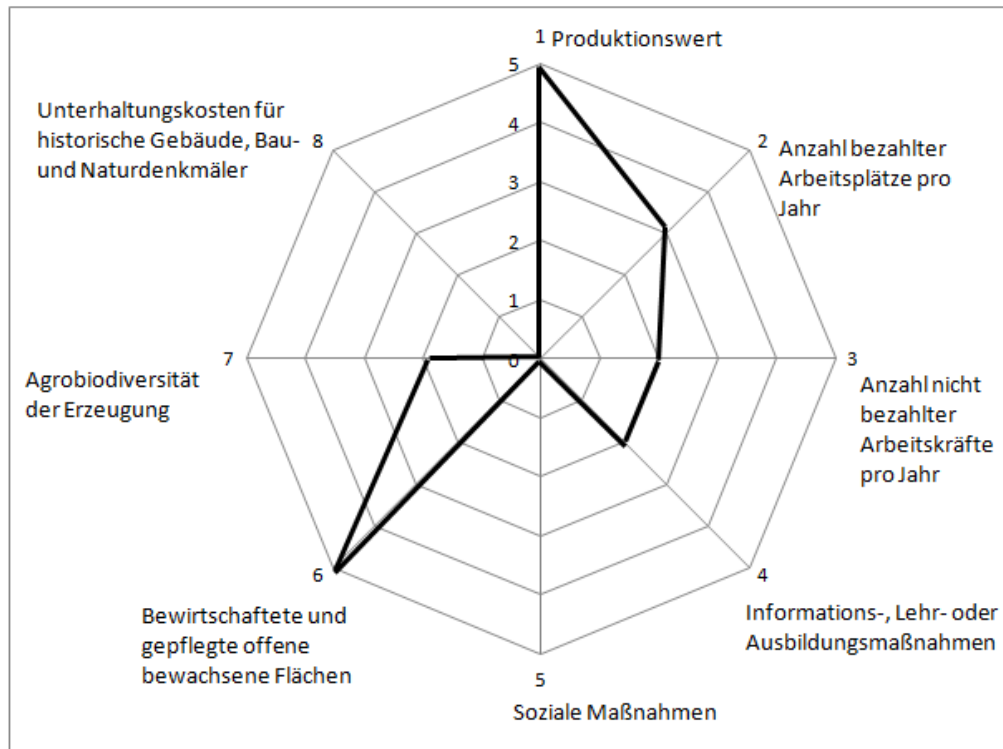


Abbildung 63: Gesellschaftliche Leistungen von Hof Freisfeld

Zu den einzelnen Leistungsarten wurden folgende Anmerkungen gemacht:

1. Der Produktionswert im Betrieb liegt über 500.000 € im Jahr und zeigt somit den höchsten Wert im Cobweb-Diagramm.
2. Die Anzahl bezahlter Arbeitskräfte liegt mit dem Betriebsleiter und den zwei 400-€-Kräften im Bereich von 2 - 5 Jobs pro Jahr und bezeichnet somit den Wert 3 im Diagramm.
3. Eine nicht bezahlte Arbeitskraft liegt in der Sparte 0,25 - 1 Jobs pro Jahr und nimmt somit den Wert 2 im Diagramm ein.
4. Bezüglich der Informationsmaßnahmen werden Hofführungen für Kindergärten und Schulklassen mit einem jährlichen Umfang von 100 bis 1.000 Personenstunden pro Jahr durchgeführt, was im Diagramm durch den Wert 2 dargestellt wird.
5. Soziale Maßnahmen bestehen nicht, weshalb diese jeweils den Wert 0 im Diagramm annehmen.

6. Die bewirtschaftete Fläche liegt mit insgesamt 118 ha in der höchsten Kategorisierungsstufe mit mehr als 50 ha, was durch den Wert 5 im Cobweb-Diagramm angezeigt wird.

7. Da im gesamten Betrieb HF-Milchkühe, Kälber, Rinder und Fleckviehbullen gehalten werden, sowie Milch, Fleisch, Silomais, Grassilage, Heu, Gerste und Roggen produziert werden, liegt die Agrobiodiversität der Erzeugung im Bereich von 6 bis 10 verschiedener produzierter Pflanzensorten und Tierrassen, was im Cobweb-Diagramm durch den Wert 2 visualisiert wird.

8. Unterhaltungskosten für historische Gebäude o.ä. fallen nicht an.

Hinzuzufügen ist, dass einige Weiden an der Lippeaue an bestimmte Auflagen gekoppelt sind, wie Schnittzeiten, extensive Bewirtschaftung und eine Besatzobergrenze von maximal 2 GV/ha.

Wünsche an die Politik

Der Betriebsleiter wünscht, dass durch die Politik keine weiteren Einschränkungen und Extensivierungsaufgaben vorgegeben werden, die das Wirtschaften erschweren.

3.2.4 Hof Königshausen

Betriebsporträt

Hof Königshausen ist ein konventionell arbeitender Betrieb am westlichen Rand des Ruhrgebietes in der Nähe von Bottrop und wird von Rudolf Königshausen geleitet. Der Betrieb bietet Selbstpflückfelder für diverse Kulturen sowie Hofschlachtungen für das muslimische Kurban-Fest (Opferfest) an.

Die verfolgten Ziele der Tätigkeit sind vielfältig. Hohe Bedeutung hat die Gewinnerzielung, dazu kommen soziale und gemeinnützige, aber auch ökologische und pädagogische Absichten. Besonderes hervorzuheben ist die Zielsetzung zur Entwicklung der Kulturlandschaft und des urbanen Raums, sowie der Erhalt landeskulturellen Erbes.

Dabei beteiligen sich mehrere Akteure im Betrieb. Zum einen der Unternehmer selbst, des weiteren Gemeinschaften von Bürgern und Familien mit dem Ziel der Selbstversorgung sowie öffentliche Träger.

Der Hof ist ein Familienbetrieb, gegründet im Jahre 1966 mit zusammen 3,5 Arbeitskräften (Betriebsleiter und Mitarbeiter. Hinzu kommen etwa 20 freiwillige Helfer. Die Produktionsfläche umfasst 112 ha.

Zu erreichen ist der Hof im Internet unter: <http://www.hof-koenigshausen.de/index.htm>.



Abbildung 64: Lage der Hofstelle Gut Königshausen (Quelle: www.maps.google.de)

Hof Königshausen liegt ca. 12 km nördlich von Bottrop (116.000 Einwohner) und ca. 24 km vom Essener Stadtzentrum entfernt. Dieses Gebiet gehört noch zum westlichen Rand des Ruhrgebietes, einer Region mit sehr guter Infrastruktur, ca. 11 Großstädten und insgesamt rund 5,2 Millionen Einwohnern. Der Betrieb liegt in einem Landschaftsschutzgebiet und in direkter Nachbarschaft zu diversen anderen Direktvermarktungsbetrieben. Die Lage an einer gut ausgebauten Straße sowie in der Nähe zu den Freizeitparks Schloss Beck und Movie Park sorgt für ein großes Kundenspektrum. Um diesem gerecht zu werden, hat der Betrieb sich auf verschiedene Nischenmärkte spezialisiert.

Als Hauptfrüchte werden Mais, Getreide (Roggen) und Ackergras auf dem Betrieb angebaut. Zum Selbstpflücken stehen Felder mit Kartoffeln, Buschbohnen (türkischer Herkunft) und Spinat zur Verfügung. In geringem Umfang werden noch Zwiebeln, Kürbisse und Mangold angebaut. Das Produktprogramm wird durch zugekaufte Äpfel und Eier für den Hofladen ergänzt. Die Tierhaltung umfasst 140 Mastbullen und 15 Mutterschafe, die komplett anlässlich des muslimischen Kurban-Festes vermarktet werden.

Die Bewirtschaftung erfolgt in einem konventionellen System und neben der landwirtschaftlichen Tätigkeit werden noch Mulcharbeiten für Parkplätze angeboten.



Abbildung 65: Luftbild der Hofstelle Gut Königshausen

Abbildung 66: Kurban-Fest auf der Hofstelle Gut Königshausen



Abbildung 67: Selbstsammelfeld Kartoffeln der Hofstelle Gut Königshausen (links)

Abbildung 68: Frische Bohnen und Spinat von der Hofstelle Gut Königshausen (rechts)

Fallstudie: Business-Modell und gesellschaftliche Leistungen des Betriebs

Das Business-Modell in "Canvas"-Darstellung

In der folgenden Abbildung 69 wird das Business-Modell von Hof Königshausen visualisiert (zur Methodik vgl. 2.1):

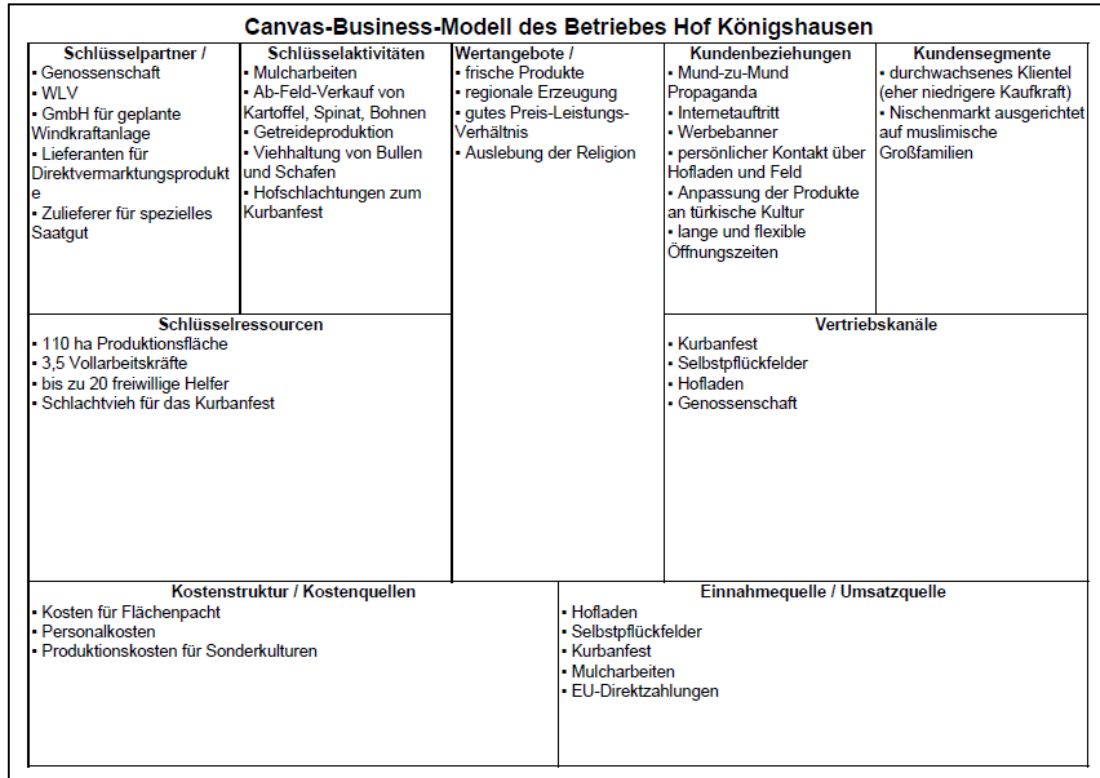


Abbildung 69: Canvas Business-Modell Hof Königshausen

Schlüsselpartner / Unterstützer	Der Hof Königshausen ist Mitglied im Westfälisch-Lippischen Landwirtschaftsverband (WLV) und in der örtlichen Genossenschaft. Über diese wird das erzeugte Getreide abgesetzt bzw. gegen Futter für die Mastbullen getauscht. Da nicht alle Produkte für den Hofladen auf dem Hof selbst erzeugt werden können, werden z. B. Eier und Äpfel aus der Region zugekauft. Die für die Produktion essentiellen türkischen Bohnensorten werden importiert. Der Betrieb plant eine Windkraftanlage, für deren Umsetzung eine GmbH mit einem benachbarten Betrieb geplant ist.
Schlüsselaktivitäten	Neben den im Hofladen angebotenen Produkten (Eier, Äpfel, Kartoffeln, Spinat, Mangold, Kürbisse, Bohnen) werden noch Spinat, Kartoffeln und Bohnen zum Selbstpflücken angeboten. Der Anbau umfasst weiterhin noch Mais, Roggen und Ackergras, das für die Fütterung der Masttiere benötigt wird. Diese werden komplett über das muslimische Opferfest vermarktet, bei dem die Tiere rituell auf dem Hof geschlachtet werden. Die Kunden wählen 70 Tage im Voraus die Tiere aus, sind bei der Schlachtung dabei und zerlegen beziehungsweise grillen die Teilstücke. Neben der landwirtschaftlichen Tätigkeit bietet der Betrieb noch Mulcharbeiten für Parkplätze an.

Schlüsselressourcen	Für die landwirtschaftliche Tätigkeit ist die Produktionsfläche von 110 ha, die zu 70 % im eigenen Besitz ist, essentiell. Neben den 3,5 Vollzeitmitarbeitern hat der Betrieb bis zu 20 freiwillige Helfer, je nach Saison, die aus Spaß beziehungsweise gegen Naturalien auf dem Betrieb mitarbeiten. Die 140 gehaltenen Bullen und Mutterschafe bilden die Grundlage für das jährlich stattfindende Kurban-Fest.
Wertangebot / Kundennutzen	Dieses Opferfest bietet den muslimischen Mitbürgern die Möglichkeit, ihre Tradition und Religion auch außerhalb ihres Heimatlandes zu leben. Die preisliche Attraktivität sowie die Frische der Produkte spielt für die Vermarktung eine wichtige Rolle. Die regionale Produktion ist vor allem für besser verdienende Kundenkreise ein Kaufgrund.
Kundenbeziehungen	Persönlicher Kontakt, ein guter Internetauftritt und Werbebanner an der viel befahrenen Straße sorgen für einen starken Kundenstrom. Die langen Öffnungszeiten sind vor allem für die Besucher der umliegenden Freizeitparks und Hofcafés vorteilhaft. Die Stammkundschaft besteht hauptsächlich aus Menschen, die solche Produkte nachfragen, die der türkischen Esskultur entsprechen, wie z. B. die Bohnen. Hier spielt die Mund-zu-Mund-Propaganda auch die wichtigste Rolle zur Steigerung des Bekanntheitsgrades.
Kundensegmente	Der Nischenmarkt mit der Ausrichtung auf muslimische Mitbürger spricht vor allem ein kaufkraftschwächeres Kundensegment an. Allerdings gibt es auch besser verdienende Kunden, die wegen der Frische kommen.
Vertriebskanäle	Wie schon erwähnt bildet das Kurban-Fest den Hauptvermarktungsweg für die Mastbullen und die Schafe. Das Getreide wird über die Genossenschaft verkauft und im Gegenzug dafür von dort Futter erworben. Die restlichen Produkte werden über den Hofladen, der nur saisonal geöffnet ist, oder die Selbstpflückfelder abgesetzt.
Kostenstruktur / Kostenquellen	Aufgrund der hohen Zahl an Freiwilligen und des Systems der Selbstpflückfelder sind die Personalkosten vergleichsweise gering. Der Personalaufwand verteilt sich allerdings recht ungleichmäßig übers Jahr; dies liegt an den Arbeitsspitzen zum Kurban-Fest und an der stark saisonalen Produktion. Eine konstante Kostengröße ist die Flächenpacht. 30 % der Flächen sind von anderen Landwirten, der Stadt und der Kirche zugепachtet. Die Produktionskosten für die Bullenmast und Sonderkulturen schlagen ebenfalls zu Buche, wobei die Sonderkulturen den größeren Anteil ausmachen.
Einnahmequellen / Umsatzquellen	Die Vermarktung der auf dem Feld erzeugten Produkte erfolgt über den Hofladen und ab Feld an den Selbstpflückfeldern. Eine weitere Einnahmequelle ist das jährlich stattfindende Kurban-Fest. Zusätzlich zum Ackerbau und der Viehhaltung bietet der Hof Königshausen Mulcharbeiten für Parkplätze an und sichert sich so eine weitere Umsatzquelle. Wie die Großzahl der landwirtschaftlichen Betriebe erhält der Hof die EU-Direktzahlungen (Flächenprämien), die aber nicht als erfolgsbestimmend angesehen werden.
Erfolgsfaktoren und wichtigste Probleme	Der Erfolg des Betriebes Königshausen ist im Wesentlichen durch die Direktvermarktung charakterisiert. Der direkte Kontakt zu den Kunden im Hofladen und auf den Selbstpflückfeldern, die in der Saison 7 Tage die Woche bis spät am Abend geöffnet haben, findet guten Anklang. Durch die Selbstpflückfelder wird außerdem viel Arbeit eingespart und die anfallende Arbeit wird in der Saison zum Großteil von freiwilligen Helfern erledigt. Aufgrund des teilweise sehr starken Kundenaufkommens zu Stoßzeiten oder zu besonderen Anlässen wie dem Kurban-Fest, werden extra Helfer abgestellt, die den Kunden beim Ein- bzw. Ausparken helfen, da dies sonst sehr problematisch wird. Neben den logistischen Problemen hat der Betrieb in erster Linie mit Anbauproblemen zu kämpfen, da anfänglich keine spezifischen Erfahrungen mit dem Anbau z.B. der türkischen Bohnensorten vorlagen.

Gesellschaftliche Leistungen

In der folgenden Abbildung 70 werden die gesellschaftlichen Leistungen von Hof Königshausen visualisiert (zur Methodik vgl. 2.2):

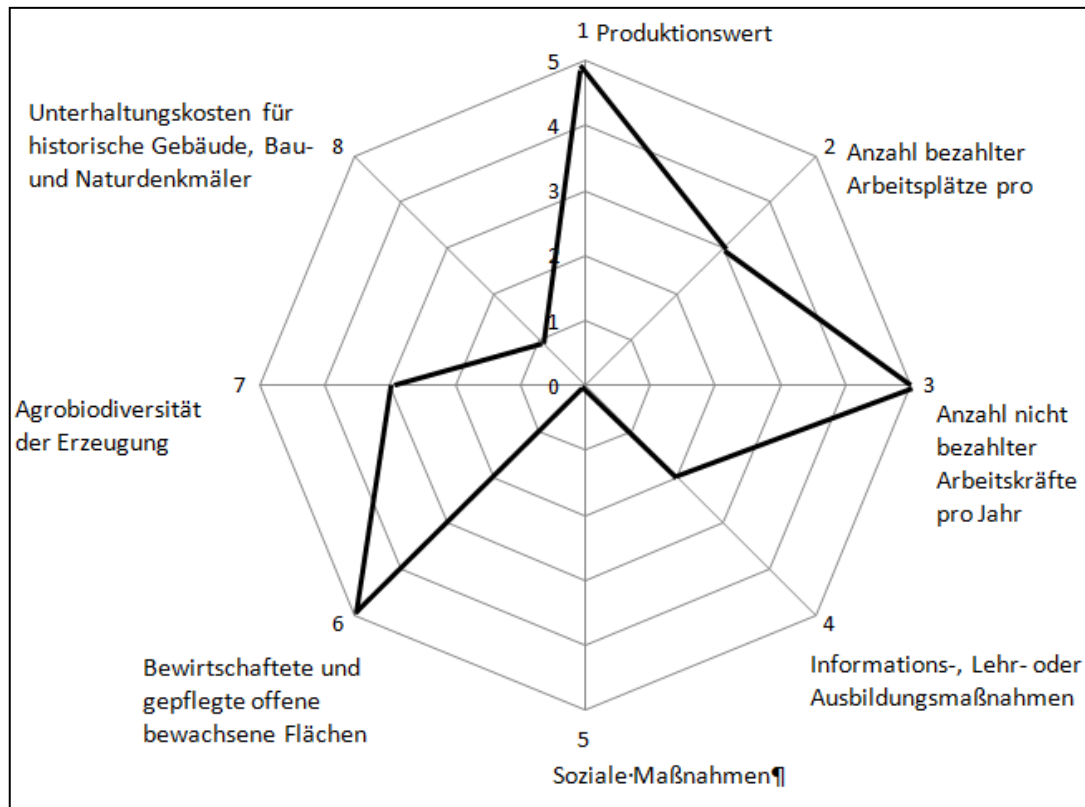


Abbildung 70: Gesellschaftliche Leistungen von Hof Königshausen

Zu den einzelnen Leistungsarten wurden folgende Anmerkungen gemacht:

Der Hof Königshausen hat durch sein spezielles Angebot aus Hofladen, Selbstpflückfeldern und Kurban-Fest eine Nische in der landwirtschaftlichen Produktion gefunden und somit in der Region ein Alleinstellungsmerkmal in diesem Bereich. Auf dieser Grundlage kann der Betrieb einen jährlichen Produktionswert von über 500.000 € verzeichnen. Der Produktionswert gibt dabei nicht den Gewinn des Unternehmens an, sondern den geschätzten Wert aller wirklich vermarkteten Produkte und Dienstleistungen. Trotz der Nähe zum Ruhrgebiet bewirtschaftet der Betrieb 112 ha und liegt somit in der höchsten der sechs Stufen. Die Anzahl der verschiedenen Pflanzensorten und Tierrassen schwankt jährlich, aber liegt stets im Bereich von 11 bis 20. Die Produktionsfläche, die zu großen Teilen aus Sonderkulturen besteht und die hohe Anzahl an Bullen für das Kurban-Fest, werden von nur 3,5 Vollzeitangestellten bewirtschaftet. Für diese 3,5 Angestellten wäre das Arbeitspensum vor allem in der Saison nicht machbar. Zu diesem Zweck hat der Hof zu Stoßzeiten bis zu 20 freiwillige Helfer, die entweder aus Spaß oder für eine kleine Gegenleistung, z.B. einen Sack Kartoffeln, helfen. Die Informations- und Bildungstätigkeit hat für den Landwirt keine wesentliche Bedeutung. Hofführungen werden nur selten durchgeführt und wenn dann nur für türkische Delegationen. Aus diesem Grund liegen die Per-

sonenstunden für Informations-, Lehr- oder Ausbildungsmaßnahmen im Bereich von 100 bis 1.000 Stunden pro Jahr. Der Betrieb beschäftigt keine Personen, die Empfänger einer sozialen Maßnahme sind. Der Betriebsleiter startete vor einigen Jahren zwar den Versuch, mit behinderten Menschen zu arbeiten, aber dies funktionierte in der Realität nicht. Kosten für den Unterhalt historischer Gebäude fallen keine an; es werden nur einige eingetragene Landschaftselemente gepflegt.

Wünsche an die Politik

Abgesehen von Problemen, die nicht von der Politik beeinflusst werden können, wünscht sich der Betrieb in erster Linie einen Abbau der Bürokratie. Dieser sollte die Bereiche Tierhaltung, Pflanzenschutz, Gülle-Management, Bauanträge und Genehmigungen umfassen.

3.3 Betriebe mit Freizeitangeboten

3.3.1 Naturerlebnis Rutherhof

Betriebsporträt

Der landwirtschaftliche Betrieb Naturerlebnis Rutherhof wird vom Betriebsleiter Uwe Schlieper geführt. Der 51-jährige Unternehmer ist staatlich geprüfter Landwirt und betreibt stadnahe Landwirtschaft mit einer besonderen Businessstrategie, um seine betriebliche Existenz zu sichern. Der Betrieb liegt in Essen-Schuir, ca. 14,4 km von Essen-Stadtmitte entfernt und verfügt über eine gute Verkehrsanbindung, wie aus nachfolgender Abb. 71 ersichtlich ist. Der Rutherhof befindet sich in einem stadtnahen Erholungsgebiet, indem der traditionelle Ackerbau nur noch wenig Bedeutung hat. Es sind überwiegend Pferdebetriebe und Direktvermarkter dort angesiedelt. Die angrenzenden Siedlungen sind einkommensstark und zählen daher zu einem kaufkraftstarken Gebiet.

Der Rutherhof besteht seit 85 Jahren. Im Jahr 1998 begann die Umstrukturierung des Betriebes mit der Umstellung von der Bullenmast zur Straußenzucht. Sieben Jahre später wurden die Anträge für eine so genannte Swin-Golf-Anlage eingereicht. 2007 konnte der Betriebszweig Swin-Golf in das Betriebsmodell integriert werden (Swin-Golf: Vereinfachte Variante des Golf für Jedermann).

Heute führt Betriebsleiter Uwe Schlieper eine erfolgreiche konventionell betriebene Straußenzucht mit 10 Zuchttieren und Nachzucht (die ca. 100 Tiere umfasst) sowie seine 12 ha große Swin-Golf-Anlage. Abgerundet wird sein Betriebskonzept durch ein umfangreiches Dienstleistungsangebot wie die Betreuung des Sportangebotes auf der Swin-Golf-Fläche, das Ausrichten

von Swin-Golf-Turnieren und diversen weiteren Veranstaltungen, die Direktvermarktung von Straußenprodukten, das gastronomische Angebot im Swin-Inn-Shop, Hofführungen und die Vermietung von Party-Schlaf-Holzfüßern sowie Tagungsräumen.



Abbildung 71: Lage des Betriebs Naturerlebnis Rutherhof (Quelle: www.maps.google.de)

Abbildung 72: Der Swin-Inn-Shop des Rutherhofes in Essen-Schuir

Zur Umsetzung des Betriebskonzeptes sind vier bis fünf bezahlte Vollzeitkräfte notwendig. Dem Betrieb stehen 32 ha Gesamtfläche zur Verfügung. Davon sind 20 ha landwirtschaftliche Nutzfläche (LF), die sich in 8 ha Ackerland, 7 ha Weidefläche und 5 ha Wald unterteilt. Auf der Ackerfläche werden u.a. Weizen, Gerste und Raps angebaut. Die weiteren 12 ha der Swin-Golf-Anlage zählen nicht zur LF, sondern sind offiziell als Sport- und Spielfläche ausgewiesen.

Das Hauptziel des Unternehmers ist die Gewinnerzielung, um die betriebliche Existenz zu sichern. Die Informations- und Bildungstätigkeit, der Umweltschutz sowie das Freizeitangebot haben ebenfalls eine hohe Bedeutung für den Betrieb. Die Kommunikation mit lokalen Behörden und Politikern dient dazu, den Bekanntheitsgrad des Betriebes zu steigern. Dagegen sind soziale Zielsetzungen und Pflege von Tradition eher nachrangig. Der Selbstverbrauch, die Lebensmittelsicherung und die Forschung haben keine Bedeutung innerhalb des Betriebskonzeptes. Weitere Informationen zum Betrieb Naturerlebnis Rutherhof können den Internetseiten www.die-straussenfarm.de oder www.swingolf-essen.de entnommen werden.



Abbildung 73: Zwei der vier männlichen Zuchttiere des Rutherhofes

Abbildung 74: Betriebsleiter Schlieper des Rutherhofes mit der zweijährigen Nachzucht



Abbildung 75: Der Swin-Golf-Platz des Rutherhofes

Fallstudie: Business-Modell und gesellschaftliche Leistungen des Betriebs

Das Business-Modell in "Canvas"-Darstellung

In der folgenden Abbildung 76 wird das Business-Modell des Betriebs Naturerlebnis Rutherhof visualisiert (zur Methodik vgl. 2.1):

Canvas-Business-Modell des Betriebes Rutherhof				
Schlüsselpartner / Unterstützer	Schlüsselaktivitäten	Wertangebote / Kundennutzen	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
<u>Strategischen Partnerschaften:</u> Verschiedene Sponsoren Swingolf Dachverband Artgerecht e.V. – Berufsverband Deutsch Straussenzucht Landwirtschaftsverband	Bereitstellung & Pflege der Swin-Golf-Anlage Produktion, Zukauf & Vertrieb von Straußenfleisch, Straußeneier & Nebenprodukte Bereitstellung eines Informations- und Bildungsangebotes Gastronomie Angebote	<u>Gute Qualität der...</u> Speisen Straußenprodukte <u>Regionales Angebot von...</u> Swin-Golf Straußenprodukte Naherholung <u>Unterhaltung durch...</u> Freizeit/ Sport Naturerlebnis Information	<u>Persönliche Kundenbeziehung</u> Gastronomie, Swin-Golf-Bereich, Hofführungen und Veranstaltungen <u>Indirekte Kundenbeziehung</u> Internet Mund-zu-Mund-Propaganda	<u>Familien, Jugendliche und Personengruppen, die...</u> sich informieren und eine Freizeitaktivität in der Natur nachgehen möchten.
Schlüsselressourcen			Vertriebskanäle	
10 Zuchtstraube + Nachzucht (ca. 100 Tiere) Stallungen/ Offenställe für die Straube Weidefläche für die Tiere (ca. 7 ha) Fütterfläche (ca. 8 ha) Brulkästen Swin-Golf-Anlage (ca. 12 ha) Pflegemaschine für die Swin-Golf-Anlage Swin-In-Shop Sponsoren, Einnahmen Umfassendes Wissen des Betriebsleiters			<u>Direkte Vertriebskanäle</u> Direktvermarktung Gastronomie Farm-Führungen Regionales Swin-Golf-Angebot	
Kostenstruktur / Kostenquellen		Einnahmequelle / Umsatzquelle		
<u>Personalkosten</u> <u>Produktionskosten</u> Laufende Kosten der Straußenproduktion Laufende Kosten des Golfplatzes		<u>Haupt- Umsatzquellen</u> Swin-Golf, Gastronomie, Straußenprodukte <u>Unterstützende Umsatzquellen</u> Sponsoren		

Abbildung 76: Canvas Business-Modell des Betriebs Naturerlebnis Rutherhof

Schlüsselpartner / Unterstützer	Zu den Schlüsselpartnern des Betriebes Naturerlebnis Rutherhof gehören verschiedene regio-nale Sponsoren wie die Sparkasse Essen, Rewe-Kettwig und der Bootsverleih Essen-Kettwig. Der Zusammenschluss verfolgt das Ziel, durch den Austausch von finanziellen Mitteln die Entwicklung des Rutherhofs zu fördern und gleichzeitig für die Sponsoren zu werben. Durch den Verbund mit Interessensgemeinschaften wie dem Landwirtschaftsverband, dem Swin-Golf-Dachverband und Artgerecht e.V. – Berufsverband Deutsche Straussenzucht, wird zusätzlich das gemeinsame Ziel verfolgt, dieses Geschäftsmodell durch den Austausch von Wissen zu optimieren.
--	--

<p>Schlüsselaktivitäten</p>	<p>Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Unternehmens ist seine Vielseitigkeit. Dies spiegelt sich im Umfang der Schlüsselaktivitäten wieder. Rund um das Freizeitangebot Swin-Golf sind Pflege- und Betreuungsmaßnahmen notwendig. Zudem wird durch das Ausrichten von Swin-Golf-Turnieren das Marketing unterstützt.</p> <p>Um das Freizeitangebot abzurunden, ist in dem sogenannten „Swin-Inn-Shop“ eine Gastronomie integriert. Dies ermöglicht es, Straußenprodukte in zubereiteter Form zusätzlich zu vermarkten. Es werden dort kleinere Mahlzeiten, Kuchen und Getränke angeboten. Alle aus der Straußenproduktion gewonnenen Produkte werden zu 100% im eigenen Hofladen vermarktet. Das Sortiment wird durch den Zukauf verschiedener Straußenprodukte aus Afrika erweitert. Bei den regelmäßig stattfindenden Hofführungen werden umfangreiche Informationen zu den Straußen und deren Aufzucht anschaulich vermittelt. Zurzeit läuft die Vermietung von Party-Schlaf-Holzfasern und Tagungsräumen an. Die Aktivitäten hierzu sind jedoch noch nicht komplett in das Geschäftsmodell integriert und wurden daher nicht in das Canvas-Business-Modell mit aufgenommen.</p>
<p>Schlüsselressourcen</p>	<p>Zur Straußenhaltung sind ausreichend Stallungen, Weideflächen und spezielle Aufzuchtutensilien, wie Brutkästen, nötig. Für das Angebot von Swin-Golf sind die 12 ha Grünfläche notwendig sowie die dazugehörigen Pflegemaschinen. Die finanziellen Mittel für den Aufbau und die laufenden Kosten des Golfplatzes werden zum Teil durch Sponsoren bereitgestellt. Die umfassenden Kenntnisse und Fertigkeiten des Betriebsleiters sind eine weitere wichtige Ressource, ohne die ein derartiges Geschäftsmodell nicht erfolgreich zu realisieren wäre. Die 32 ha Eigenland sind für diesen Betrieb ausreichend, so dass keine weiteren Flächen gepachtet werden müssen.</p>
<p>Wertangebot / Kundennutzen</p>	<p>Der Kundennutzen ergibt sich aus dem breiten Dienstleistungsangebot des Rutherhofes und wird durch die hohe Produktqualität unterstrichen. Der landwirtschaftliche Betrieb bietet durch die Bereitstellung von Sport-, Freizeit- und Informationsangeboten mit speziellen Naturerlebnissen eine besondere Angebotspalette. Das regionale Angebot von Swin-Golf, Straußenprodukten und Naherholung ist sein Alleinstellungsmerkmal. In ganz Deutschland gibt es nur ca. 50 Swin-Golf-Plätze und 34 Straußenzüchter. Die äußerst verkehrsgünstige Lage des Betriebes (nur 14,4 km bis zur Stadtmitte Essen sowie die Autobahnanbindung) ist ein weiterer nicht zu unterschätzender Pluspunkt für den Betrieb.</p>
<p>Kundenbeziehungen</p>	<p>Durch das breite Dienstleistungsangebot des Geschäftsmodells wird die persönliche Kundenbeziehung gefördert. Das Angebot von Freizeitaktivitäten wird zumeist vom Kunden eingefordert; es begünstigt die Kundenzufriedenheit und wird von den Mitarbeitern des Unternehmens unterstützt. Das zusätzliche Angebot von Hofführungen und das Ausrichten von Veranstaltungen intensivieren den persönlichen Kundenkontakt und regen die Mund-zu-Mund-Propaganda an. Dadurch soll der Kundenstamm erweitert werden.</p> <p>Indirekte Kundenbeziehungen werden über die Kommunikation im Internet aufgebaut. Hier steht die betriebseigene Webseite und Facebook-Seite zur Verfügung, auf denen aktuelle Veranstaltungen sowie Neuigkeiten den Kunden mitgeteilt werden.</p>
<p>Kunden-segmente</p>	<p>Die Betriebsstruktur des Betriebes Naturerlebnis Rutherhof ist auf Familien, Jugendliche und Personengruppen, wie zum Beispiel Schulklassen, ausgerichtet, die sich informieren und eine Freizeitaktivität in der Natur nachgehen möchten. Somit handelt es sich um den Teil der städtischen Bevölkerung, die gerne Sport betreiben, sich in der Natur aufhalten, gutes Essen genießen, sich über die Straußenproduktion informieren und Straußenprodukte erwerben wollen.</p>
<p>Vertriebskanäle</p>	<p>Das Angebot der Produkte und Dienstleistungen des Betriebes passt sich saisonal an die Nachfrage an und wird zu 100 % regional vermarktet. Die Direktvermarktung umfasst die Gastronomie, die Hofführungen und das Swin-Golf-Angebot. Der direkte Vertrieb fördert die persönlichen Kundenbeziehungen und das Image des Betriebes.</p>

<p>Kostenstruktur / Kostenquellen</p>	<p>Wie auf den meisten landwirtschaftlichen Betrieben sind die Hauptkostenquellen die Produktions- und Personalkosten. Die Personalkosten setzen sich aus vier bis fünf Saisonmitarbeitern zusammen. Die Mitarbeiter müssen nicht nur vielseitig, sondern auch saisonal und wetterabhängig eingesetzt werden können.</p> <p>Die Produktionskosten umfassen zum einen die laufenden Kosten der Straußenproduktion und zum anderen die des Swin-Golf-Platzes. Die Produktionskosten schließen die Aufwendungen der Schlüsselaktivitäten sowie Schlüsselressourcen mit ein.</p>
<p>Einnahmequellen / Umsatzquellen</p>	<p>Die Hauptumsatzquellen des Betriebes Naturerlebnis Rutherhof bilden der Swin-Golf-Platz, die Gastronomie und die Straußenproduktion. Stabilisiert werden die Umsatzquellen durch die finanzielle Unterstützung der Sponsoren, die zu den zuvor genannten Schlüsselpartnern zählen.</p>
<p>Erfolgsfaktoren und wichtigste Probleme</p>	<p>Die Erfolgsfaktoren des Betriebes liegen vor allem in der Vielseitigkeit des Angebotes und in seinem Alleinstellungsmerkmal. In der Umgebung gibt es viele Hofläden, aber keine Straußenfarm und keinen Swin-Golf-Platz. Ein weiterer wichtiger Faktor sind die zuverlässigen, motivierten und flexiblen Mitarbeiter. Ohne flexible Mitarbeiter könnte nicht so gut auf Wetterumschwünge etc. reagiert werden.</p> <p>Daraus ergeben sich auch die größten Probleme des Betriebes. Diese liegen hauptsächlich in Wetterumschwüngen und der daraus resultierenden schwierigen langfristigen Planung. Es ist meistens nicht einfach, externe Mitarbeiter kurzfristig zu Arbeiten einzuteilen. Ein weiteres Problem ist, dass der Swin-Golf-Platz nicht mehr erweitert werden kann, da es dafür keine Genehmigung geben wird.</p>

Gesellschaftliche Leistungen

In der folgenden Abbildung 77 werden die gesellschaftlichen Leistungen des Betriebs Naturerlebnis Rutherhof visualisiert (zur Methodik vgl. 2.2):

Zu den einzelnen Leistungsarten wurden folgende Anmerkungen gemacht:

1. + 2. Die gesellschaftliche Leistung des Betriebes für die Umgebung besteht hauptsächlich darin, dass mit einem Produktionswert zwischen 100.000 – 500.000 € vier bis fünf Vollzeitarbeitsplätze geschaffen werden.
3. Unbezahlte Arbeitskräfte stehen dem Betrieb nicht zur Verfügung.
4. Des Weiteren stellt der Betriebsleiter durch die Hofführungen ein Bildungsangebot zur Verfügung, welches Schulklassen und Familien gerne nutzen.
5. Der Betrieb kommt mit den Führungen jährlich auf 1.000 – 5.000 Personenstunden an Bildungsangeboten.
6. Als Naturerlebnishof stellt der Betrieb ebenfalls 32 ha bewachsene Fläche für die Kunden zur Verfügung.
7. Die Agrobiodiversität beträgt dabei zwischen 6 und 10 unterschiedlichen Arten an Tieren und Pflanzen.
8. Außerdem werden auf dem Betrieb historische Gebäude erhalten und gepflegt. Die jährlichen Kosten dafür betragen ca. 5.000 – 20.000 €.

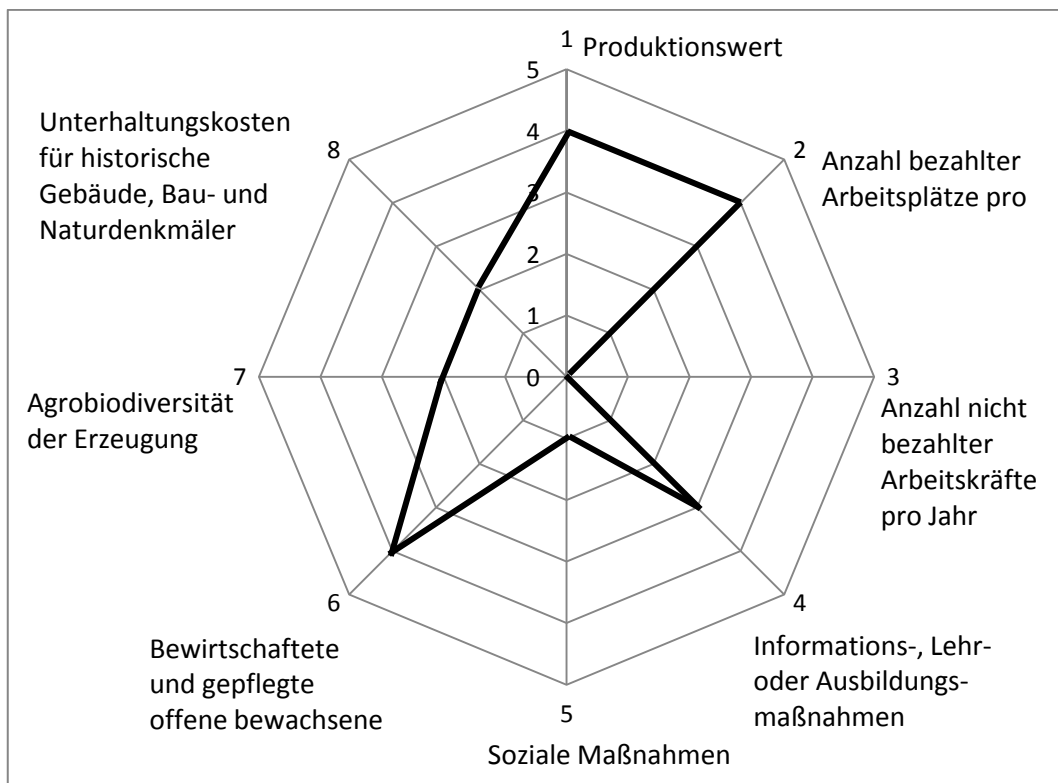


Abbildung 77: Gesellschaftliche Leistungen des Betriebs Naturerlebnis Rutherhof

Wünsche an die Politik

Der Betriebsleiter wünscht sich von der Politik, dass bei der Kommunalverwaltung mehr Personal mit Sachverstand für landwirtschaftliche Belange eingestellt wird. Des Weiteren wären eine schnellere Bearbeitung von Anträgen und vor allem eine einfachere Antragstellung bzw. einfachere Genehmigungsverfahren wünschenswert.

3.3.2 Rhenania Reitsportzentrum Baldeney

Betriebsporträt

Das Rhenania Reitsportzentrum Baldeney befindet sich im Herzen des Essener Südens im Stadtteil Stadtwald, etwa 7,3 km vom Stadtzentrum entfernt. Seit September 2013 wird das ehemalige "Hufotel" unter der Leitung des neuen Geschäftsführers Matthias Fieseler geführt. Die etwa 20 Hektar große Anlage wurde 2009 erbaut und bietet ein hohes Niveau für die Ausbildung und Betreuung von Pferd und Reiter. Trotz seiner zentralen Lage im Stadtgebiet Essens bietet das Rhenania Reitsportzentrum, oberhalb des Baldeneysees gelegen, ein tolles Ausreitgelände und großzügige Weideflächen.



Abbildung 78: Lage der Hofstelle Rhenania Reitsportzentrum Baldeney (Quelle: www.maps.google.de)

Das Rhenania Reitsportzentrum dient in erster Linie der Ausbildung von Pferd und Reiter und bietet auch Freizeitreibern ein tolles Ambiente. Der Aspekt der Freizeitgestaltung steht demnach im Mittelpunkt des Betriebes. Das Reitsportzentrum wird von Herrn Fieseler im Nebenerwerb geführt und stellt somit nicht die Haupteinnahmequelle dar. Aufgrund der Größe des Betriebes ist die Gewinnerzielung dennoch von wesentlicher Bedeutung, damit die Instandhaltung der Anlage weiterhin gesichert werden kann.

Neben dem Geschäftsführer Herr Fieseler gibt es weitere Akteure, die dazu beitragen, den Betrieb erfolgreich fortzuführen. Diese setzen sich aus insgesamt sechs Personen zusammen. Dazu zählen neben seiner Lebensgefährtin und den Kindern auch Reitlehrer/innen und Ausbilder/innen sowie Helfer für die Stallarbeit. Zu den freiwilligen Helfern zählen die Kunden, die dazu beitragen, die Anlage sauber und gepflegt zu erhalten.

Der 2013 von Herrn Fieseler übernommene Betrieb wurde 2009 gebaut und besteht aus einem Aktivstall, einer Reithalle, 2 Außenreitplätzen sowie einer Führenanlage und weitläufigen Weideflächen. Insgesamt bietet der Betrieb Stallungen für etwa 90 Pferde verschiedener Rassen. Das Dienstleistungsangebot setzt sich aus den Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Pferd und Reiter, einer niveauvollen Unterbringung der Pferde, einem Aktivstall und der Rundum-Versorgung von Pferd und Reiter zusammen.

Im Internet ist das Rhenania Reitsportzentrum unter folgender Adresse zu finden: <http://www.rhenania-reitsportzentrum.de>.



Abbildung 79: Luftbild Rhenania Reitsportzentrum Baldeney

Abbildung 80: Luftbild Aktivstall der Hofstelle Rhenania Reitsportzentrum Baldeney



Abbildung 81: Außenansicht Reithalle der Hofstelle Rhenania Reitsportzentrum Baldeney



Abbildung 82: Innenansicht Reithalle der Hofstelle Rhenania Reitsportzentrum Baldeney

Fallstudie: Business-Modell und gesellschaftliche Leistungen des Betriebs

Das Business-Modell in "Canvas"-Darstellung

In der folgenden Abbildung 83 wird das Business-Modell des Rhenania Reitsportzentrums Baldeney visualisiert (zur Methodik vgl. 2.1):

Canvas-Business-Modell des Betriebes Reitsportzentrum Rhenania				
Schlüsselpartner / Unterstützer	Schlüsselaktivitäten	Wertangebote / Kundennutzen	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
<ul style="list-style-type: none"> - Kooperation mit weiterem Reitbetrieb mit Spezialisierung auf Springreiten - Kooperation mit benachbartem Landwirt zum Zwecke der Abfall- und Mistentsorgung [10] 	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenbeziehungen - Pferdewirtschaftsmeister für Unterricht 	<ul style="list-style-type: none"> - Sehr individuelle Rundum-Versorgung der Pferde - Aktueller Stand der Technik (Vollautomatische Fütterung, Aktivstall, etc.) - Beritt und Unterricht je nach Bedarf 	<ul style="list-style-type: none"> - Individuelle persönliche Beziehung - persönliche Unterstützung - Eingehen auf individuelle Wünsche - Mund zu Mund Propaganda 	<ul style="list-style-type: none"> - Gehobenes Klientel
Schlüsselressourcen			Vertriebskanäle	
<ul style="list-style-type: none"> - Finanzielle Ressourcen (Betrieb im Nebenerwerb) - Entsprechender Kundenstamm 			<ul style="list-style-type: none"> - Mund zu Mund Propaganda - Internetauftritt 	
Kostenstruktur / Kostenquellen			Einnahmequelle / Umsatzquelle	
<ul style="list-style-type: none"> - Pacht - Instandhaltung/ Renovierungen - Futterzukauf - Mitarbeiterentlohnung 			<ul style="list-style-type: none"> - Boxenmiete - Einnahmen durch Beritt und Unterricht - Einnahmen durch Pferdeverkauf - Keine finanzielle Unterstützung 	

Abbildung 83: Canvas Business-Modell Rhenania Reitsportzentrum Baldeney

Schlüsselpartner / Unterstützer	Das Rhenania Reitsportzentrum ist ein privater, eigenständiger Betrieb, der nicht durch die öffentliche Hand gefördert wird. Es bestehen Kooperationen mit einem benachbarten Landwirt zur Entsorgung von Abfällen und Mist sowie mit einem weiteren Reitbetrieb mit Spezialisierung auf Springreiten.
Schlüsselaktivitäten	Zu den Schlüsselaktivitäten des Betriebes zählen die Pflege der Kundenbeziehungen sowie die Fort- und Weiterbildung von Pferd und Reiter durch eine angestellte Pferdewirtschaftsmeisterin.
Schlüsselressourcen	Die Schlüsselressource, die notwendig ist, um das Rhenania Reitsportzentrum erfolgreich weiterzuführen, sind ausreichende Finanzmittel. Durch einen großen Kundenstamm ist es möglich, die Anlage zu pflegen und in Stand zu halten.
Wertangebot / Kundennutzen	Der individuelle Kundennutzen ist anhand der Rundum-Versorgung von Pferd und Reiter sowie einer exklusiven Ausstattung der Anlage zu beschreiben. Der Betrieb ist auf dem neusten Stand der Technik (automatische Fütterung) und bietet jedem Kunden ein hohes Maß an Erfüllung seiner individuellen Ansprüche an die Pferdehaltung.

Kundenbeziehungen	Nicht nur der individuelle Service, sondern auch der persönliche Kontakt zu den Kunden wirkt sich fördernd auf die guten Kundenbeziehungen des Betriebes aus. Die Lage des Betriebes in einer der gehobenen Wohngegenden Essens spiegelt sich auch im Kundensegment wieder. Der gehobene Standard sowie die hochpreisigen Boxenmieten werden von den Kunden gut angenommen.
Vertriebskanäle	Die Vertriebskanäle setzen sich hauptsächlich aus Mund-zu-Mund-Propaganda und dem Internetauftritt des Reitsportzentrums zusammen.
Kostenstruktur / Kostenquellen	Die größten Kostenquellen sind neben der Pacht für die gesamte Anlage die Instandhaltung sowie die Entlohnung der Mitarbeiter und der Futterkauf.
Einnahmequellen / Umsatzquellen	Die Kosten werden durch die Boxenmieten sowie Einnahmen durch Beritt und Unterricht und den Verkauf von Zuchtpferden kompensiert.
Erfolgsfaktoren und wichtigste Probleme	<p>Der Erfolg des Rhenania Reitsportzentrums ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen. Zum einen besticht der Betrieb mit seiner Top-Lage direkt oberhalb des Baldeneysees im Essener Süden, nur 7,3 km vom Stadtzentrum entfernt. Die Umgebung des Reitsportzentrums bietet ein großes Ausreitgelände und großzügige Weideflächen.</p> <p>Des Weiteren bietet die Anlage einen sehr hohen Standard, der von den Kunden sehr gut angenommen und geschätzt wird. Durch die Möglichkeit der Aktivstallhaltung hebt sich der Betrieb zudem von anderen Reitbetrieben ab und bietet somit ein exklusives Angebot für Pferd und Reiter.</p> <p>Auch die im Verhältnis zu den Boxenmieten vergleichsweise niedrige Pacht für die Reitanlage wirken sich fördernd auf die erfolgreiche Weiterführung des Betriebes aus.</p> <p>Die größten Probleme sieht der Betreiber in den sehr hohen individuellen Ansprüchen der Kunden und den damit einhergehenden hohen Personalkosten.</p>

Gesellschaftliche Leistungen

In der folgenden Abbildung 84 werden die gesellschaftlichen Leistungen des Rhenania Reitsportzentrums Baldeney visualisiert (zur Methodik vgl. 2.2).

Zu den einzelnen Leistungsarten wurden folgende Anmerkungen gemacht:

1. Das Rhenania Reitsportzentrum beschäftigt inklusive des Betriebsleiters pro Jahr sechs Angestellte in Vollzeit.
2. Die Anzahl der nicht bezahlten Arbeitsplätze in Vollzeitäquivalent liegt bei etwa 0,25 – 1. Der jährliche Produktionswert liegt bei etwa 500.000 € (hier ist nicht der Gewinn gemeint).
3. Informations-, Lehr- oder Ausbildungsmaßnahmen belaufen sich auf etwa 1.000 – 5.000 Personenstunden pro Jahr.

4. Spezielle soziale Maßnahmen werden im Reitsportzentrum nicht angeboten bzw. durchgeführt.
5. Insgesamt beträgt die Fläche des Rhenania Reitsportzentrums 20 Hektar, die sich auf die Anlage an sich sowie die verschiedenen Weideflächen aufteilen.
6. Die Agrobiodiversität des Betriebes ist gering, da der Reitsport und die Pferdezucht im Mittelpunkt stehen. Es werden keine weiteren Tiere gehalten bzw. Kulturpflanzen angebaut.
7. Da das Rhenania Reitsportzentrum 2009 komplett neu gebaut wurde, fallen keinerlei Kosten für die Instandhaltung historischer Gebäude oder Baudenkmäler an.

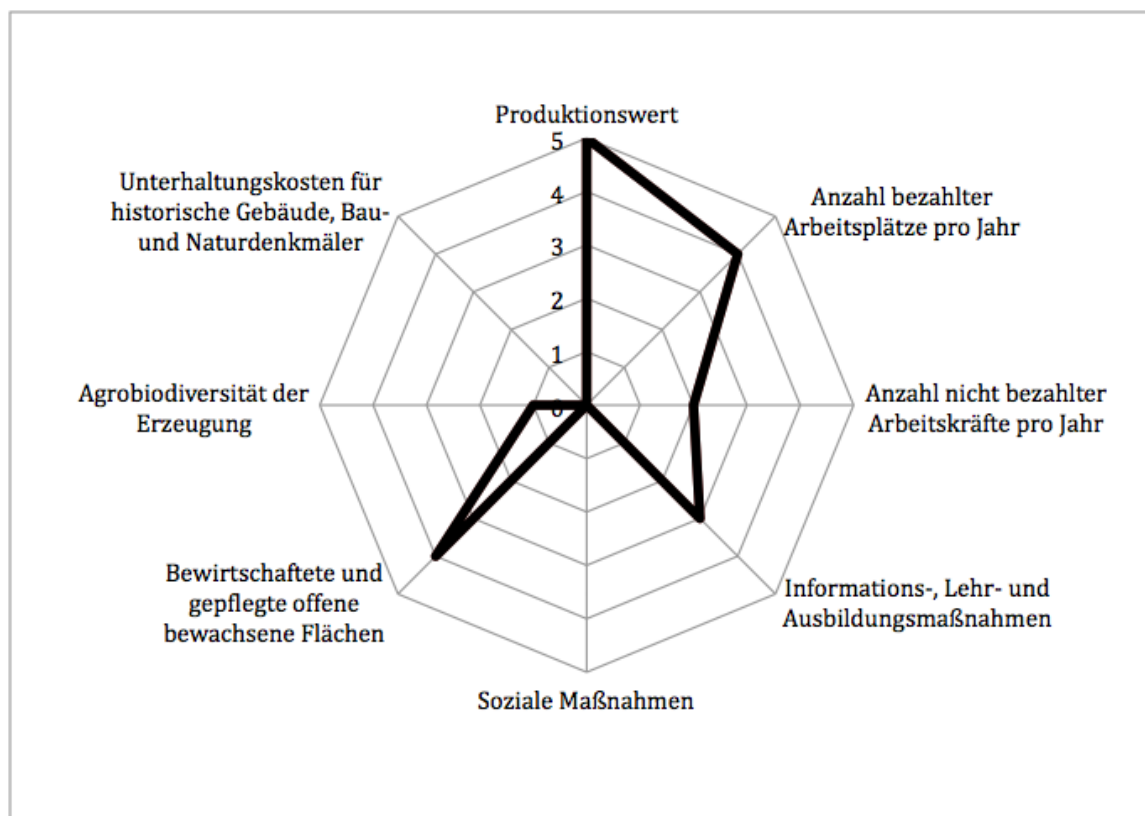


Abbildung 84: Gesellschaftliche Leistungen des Rhenania Reitsportzentrums Essen

Wünsche an die Politik

Durch die interviewten Vertreter des Reitsportzentrums wurden keine Wünsche an die Politik formuliert.

4 Vergleichende Analyse der Fallbeispiele

4.1 Business-Modelle: Wertangebote und Erfolgsfaktoren

Die befragten stadtnahen Landwirtschaftsbetriebe bieten je nach ihrer Ausrichtung eine breite Palette von Wertangeboten für ihre jeweiligen Zielgruppen bzw. "Kunden" an (vgl. Tabelle 2). Ihre Business-Modelle können dabei in drei Gruppen untergliedert werden, und zwar

- Ausrichtung auf soziale Aktivitäten
- Ausrichtung auf Direktvermarktung
- Ausrichtung auf Freizeitaktivitäten.

Tabelle 2: Wertangebote stadtnaher landwirtschaftlicher Betriebe (Fallbeispiele)

Aussagen der befragten Betriebe	Inklusion	Integration	Ausbildungsmaßnahmen	Bildungsmaßnahmen	Regionale (Frische-)Produkte hoher Qualität	Regionale (Frische-)Produkte von Bio-Qualität	Hohe Produktvielfalt	Seltene Produkte (Nischenprodukte)	Selbststernegärten	Selbstpflückfelder	Lieferservice	Gastronomie	Veranstaltungen	Freizeitaktivitäten
Betriebe mit Ausrichtung auf soziale Aktivitäten														
Gut Marienhof, Hattingen	X	X			X	X	X	X					X	
Hof Holz, Gelsenkirchen	X	X	X							X	X			
Hof Wessels, Herten		X	X	X						X				
Meierhof Eben: Ezer, Lemgo		X			X	X								
Schulthenhof, Dortmund		X		X		X								
Werkhof Projekt GmbH, Dortmund	X	X				X	X			X				
Betriebe mit Ausrichtung auf Direktvermarktung														
Bioland Hofgut Schulze Buschhoff, Münster				X		X	X	X	X	X				
Gut Clarenhof, Frechen					X		X					X		X
Hof Freisfeld, Hamm				X	X									
Hof Königshausen, Bottrop					X		X		X				X	
Betriebe mit Ausrichtung auf Freizeitaktivitäten														
Naturerlebnis Rutherhof, Essen				X				X				X		X
Rhenania Reitsportzentrum Baldeney, Essen														X

Während in der ersten Betriebsgruppe die Wertangebote "Inklusion", "Integration" und "Ausbildung" dominieren, ist sowohl bei den sozial ausgerichteten als auch bei den auf Direktvermarktung fokussierten Betrieben eine gemeinsame Konzentration auf regionale (Frische-)Produkte von hoher bzw. auf "Bio"-Qualität festzustellen. Auch sind mehrere Betriebe beider Gruppen in Bildungsaktivitäten engagiert.

Die Erfolgsfaktoren, die die Betriebe für die von ihnen verfolgten Konzepte benannten, scheinen unabhängig von der spezifischen Ausrichtung für stadtnahe Betriebe zu gelten (vgl. Tabelle 3).

Demnach spielen zunächst **menschliche Faktoren** - Motivation, Ausbildung, Engagement, soziale Kompetenzen, Mitarbeiterklima usw. - eine wichtige Rolle. Die **Art, Qualität und Vielfalt des Angebots** - einschließlich besonderer Serviceleistungen oder spezieller Nischen-/Premiumangebote bei Produkten oder Dienstleistungen sind weiterhin in hohem Maße erfolgsbestimmend. Schließlich sind **externe Rahmenbedingungen** und Einflussfaktoren, wie die Verkehrsanbindung, eine möglichst schöne "ländliche" Lage, die Markt- bzw. Verbrauchernähe sowie die Kaufkraft der ortsansässigen Bevölkerung sowie deren Akzeptanz in sehr hohem Maß Grundlagen und teilweise sogar notwendige Voraussetzungen eines Erfolgs.

Tabelle 3: Erfolgsfaktoren für Business-Modelle stadtnaher Landwirtschaftsbetriebe

Aussagen der Betriebe	Ausbildung und technische Kenntnisse der Betriebsleitung	Hohe persönliche Motivation der Leitung	Hohe persönliche Motivation der Mitarbeiter	Menschliches Miteinander / Inklusion	Kombination Ökolandbau / Sozialtherapie	Nutzung technischer Innovation	Vielfalt des Angebots und der Aktivitäten	Qualität, Frische und Service des Angebots	Nutzung von Marktnischen	Arbeitseffizienz durch Selbstpflücken und freiwillige Helfer	Einbindung in größere Organisation / Kooperation	Marktnähe	Schöne Lage / ländliche Atmosphäre	Verkehrsanbindung	Kaufkraft der ortsansässigen Bevölkerung	Akzeptanz der Bevölkerung	Bekanntheitsgrad
Betriebe mit Ausrichtung auf soziale Aktivitäten Gut Marienhof, Hattingen Hof Holz, Gelsenkirchen Hof Wessels, Herten Meierhof Eben-Ezer, Lemgo Schultenhof, Dortmund Werkhof Projekt g GmbH, Dortmund				x	x		x				x	x				x	
Betriebe mit Ausrichtung auf Direktvermarktung Bioland Hofgut Schulze Buschhoff, Münster Gut Clarenhof, Frechen Hof Freisfeld, Hamm Hof Königshausen, Bottrop	x		x			x	x	x				x					
Betriebe mit Ausrichtung auf Freizeitaktivitäten Naturerlebnis Rutherhof, Essen Rhenania Reitsportzentrum Baldene, Essen			x			x	x		x			x	x	x	x		

4.2 Gesellschaftliche Leistungen stadtnaher Landwirtschaftsbetriebe

Gesellschaftliche Leistungen landwirtschaftlicher Betriebe sind umfassend methodisch nur schwer zu erfassen. Die vorliegende Arbeit hat sich deshalb auf die Abfrage und Darstellung einiger weniger gut zu erfassender Indikatoren beschränkt. Trotz dieser Eingrenzung zeigen die untersuchten Fallbeispiele, dass stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe in erheblichem Maße eine Vielfalt gesellschaftlicher Leistungen erbringen. Dabei wurde im vorliegenden Fall nicht differenziert, ob diese über den Markt oder über öffentliche Zuschüsse finanziell entlohnt werden oder nicht.

Als Indikator für den Beitrag zur allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung ihres Umfeldes bzw. ihrer Region wurde der geschätzte **Produktionswert in €/Jahr** herangezogen, dem ausschließlich finanziell vergütete Produkte und Dienstleistungen zu Grunde liegen (vgl. Anhang 1). Es wird dabei unterstellt, dass mit einem vergleichsweise hohen Produktionswert in der Tendenz hohe Steuerleistungen, hohe Zahlungen an Arbeitnehmer, hohe Zukäufe von Vorleistungen, eine hohe Investitionskraft und ein hoher privater Konsum aller Mitarbeiter des Betriebs verbunden ist - d.h. dass direkt und indirekt über Verkettungseffekte die lokale und regionale Nachfrage stimuliert wird. Dies ist im Fall von allen der untersuchten Betriebe in hohem Maße anzunehmen, da sie fast alle geschätzte Produktionswerte von über 500.000 € pro Jahr erzielen. Typische Größenordnungen der je ha LN schätzungsweise erzielten Produktionswerte liegen zwischen 10.000 bis 30.000 € pro Jahr.

Als Indikatoren für den Beitrag zur Beschäftigung wurden die jeweilige **Anzahl bezahlter und nicht bezahlter Arbeitskräfte** abgefragt, wobei angenommen wird, dass ehrenamtliche und freiwillige Tätigkeit gleichfalls eine im volkswirtschaftlichen Sinn "wertvolle" Beschäftigung ist (vgl. Anhang 2 und 3). Von den untersuchten Fallbeispielen bieten vor allem die sozial ausgerichteten Betriebe viele bezahlte Arbeitsstellen von mindestens zehn Vollzeitstellen, doch auch die auf Freizeitaktivitäten und Direktvermarktung ausgerichteten Unternehmen haben in den meisten Fällen sechs Vollzeitstellen und mehr. Je nach Betriebskonzept finden sich freiwillige Helfer nicht nur auf sozial ausgerichteten Betrieben, sondern auch bei Direktvermarktern.

Unter Bildungs- und Ausbildungsleistungen der untersuchten Betriebe wurden im Wesentlichen Informations- und Bildungsarbeit mit Kindergarten- und Schulkindern, Jugendlichen und Erwachsenen zu den Themen Natur, Landwirtschaft und Ernährung, Unterricht zu Freizeitaktivitäten und Berufsausbildung zusammen gefasst. Als Indikator wurden die geschätzten **Personenstunden für Bildung und Ausbildung** pro Jahr herangezogen (vgl. Anhang 4). Die Mehrheit der Betriebe bietet demnach Bildungs- und Ausbildungsmaßnahmen im Umfang von 1.000 bis 5.000 Personenstunden pro Jahr an, unabhängig von ihrer spezifischen Ausrichtung auf soziale Aktivitäten, Direktvermarktung oder Freizeitaktivitäten.

Die sozialen gesellschaftlichen Leistungen stadtnaher landwirtschaftlicher Betriebe konzentrieren sich auf Aktivitäten zur Integration und Inklusion von Menschen mit Assistenzbedarf, umfassen aber auch z.B. die Arbeit mit schwer am Arbeitsmarkt vermittelbaren Jugendlichen (vgl. Anhang 5). Als Indikator wurden hier die **Personenstunden für soziale Maßnahmen** pro Jahr

geschätzt. Soziale Leistungen wurden innerhalb der untersuchten Fallbeispiele fast ausschließlich durch die sozial ausgerichteten Landwirtschaftsbetriebe erbracht, und zwar in einem Umfang von mindestens 10.000 Personenstunden pro Jahr. Die tatsächlich geleisteten Personenstunden dürften in den meisten Fällen diesen Wert erheblich übertreffen.

Für eine genauere Abschätzung gesellschaftlicher Leistungen zum Erhalt von Natur, Umwelt und Kulturlandschaft wären komplexe Untersuchungen anzuführen, die im Rahmen der hier vorgelegten Befragung nicht zu leisten waren. Als leicht zu greifender Indikator für die Offenhaltung und Pflege von (Agrar-)Landschaften wurde der **Umfang der bewirtschafteten bzw. gepflegte offenen bewachsenen Flächen in ha LN** herangezogen (vgl. Anhang 6) und mit der Abfrage der betrieblichen **Agrobiodiversität** (vgl. Anhang 7) ergänzt. Diese wurde für die vorliegende Untersuchung als Anzahl verschiedener Pflanzensorten und Tierrassen in der Erzeugung definiert. Bezüglich der offen gehaltenen Flächen findet sich unter den sozial ausgerichteten Betrieben eine große Bandbreite, wobei auch recht kleine Unternehmen von um die fünf ha erfolgreich soziale Konzepte umsetzen können. Die Betriebe mit der Ausrichtung auf Freizeitaktivitäten sind im Vergleich zu typischen landwirtschaftlichen Vollerwerbsbetrieben mit 20 - 30 ha eher klein, während die Direktvermarkter von ca. 50 ha bis über 300 ha Nutzflächen bewirtschaften. Die Agrobiodiversität ist mit Ausnahme des spezialisierten Pferdehaltungsbetriebs bei allen untersuchten Betrieben außerordentlich hoch; die Hälfte der Fallbeispiele hat mehr als 30 unterschiedliche Pflanzensorten und Tierrassen in der Produktion. Sowohl sozial ausgerichtete Betriebe als auch Direktvermarkter sind in diesem Bereich besonders stark.

Um auch landeskulturelle Leistungen wie z.B. den Erhalt denkmalgeschützter Bauten oder die Pflege von Naturdenkmälern etc. abzufragen, wurden die **Unterhaltungskosten für Bau- und Naturdenkmäler in € pro Jahr** geschätzt (vgl. Anhang 8). Zwei der Betriebe signalisierten hohe Aufwendungen von um 50.000 €/Jahr in diesem Bereich.

4.3 Zentrale Probleme und Wünsche an die Politik

Die Probleme der befragten stadtnahen Betriebe waren sehr vielfältiger Art und unterschieden sich teils deutlich zwischen ihren unterschiedlichen Ausrichtungen. So nannten sozial ausgerichtete Betriebe, die Menschen mit Assistenzbedarf betreuen/beschäftigen, in erster Linie den sehr hohen Betreuungsaufwand und das Spannungsfeld zwischen Betreuungspraxis und Betriebsmanagement als große Herausforderungen. Auch eine sehr vielseitige Ausrichtung der Betriebe wurde als Ursache für Schwierigkeiten im Management genannt. Für soziale Betriebe, die mit schwer vermittelbaren Jugendlichen arbeiten, ist dagegen die Finanzierung dieser Arbeit das größte Problem (vgl. Tabelle 4).

Vor allem Direktvermarkter, aber auch ein sozial ausgerichteter Betrieb beklagen den wachsenden Flächendruck bzw. die zunehmende Flächenkonkurrenz in- und außerhalb der Landwirtschaft, die ihre betriebliche Fortentwicklung erschwert. Auch bei baulichen Investitionen bemängeln die Betriebe lange Bearbeitungszeiten durch Ämter, eine unzureichende Fachkompetenz und in einem Fall die absolute Aussichtslosigkeit, eine Genehmigung für einen weiteren Expansionsschritt zu erhalten. Ferner wird eine "zu rigide Auslegung" von Auflagen und Grenzwerten beklagt, die in einem konkreten Fall einen ökologisch wirtschaftenden Betrieb stark zu beeinträchtigen droht. Weitere Probleme, die die befragten Betriebe nannten, waren eher technischer Natur wie Anbaufragen, Organisation der Logistik, hohe Personalkosten oder witterungsbedingte Nachfrageausfälle. Ein freizeitorientierter Betrieb nannte die "hohen Ansprüche der Kunden" als seine größte Herausforderung.

Entsprechend der oben skizzierten Problemlagen wünschen sich gleich mehrere Betriebe aus allen drei Ausrichtungen von der Politik prinzipiell eine größere Unterstützung vor allem bei Genehmigungen und Auflagen; insbesondere kürzere Bearbeitungszeiten und mehr kommunales Personal mit Fachkompetenz, ein flexiblerer Umgang mit Produktionsauflagen und Grenzwerten, breiter verteilte Betriebskontrollen, weniger Bürokratie, keine weiteren produktionsbeschränkenden Auflagen und eine generell positivere Einstellung zu Bau- und Erweiterungsvorhaben (vgl. Tabelle 5).

Außerdem sollte multifunktionale Landwirtschaft allgemein stärker honoriert werden, und regionale Lebensmittel sollten eine höhere Wertschätzung erfahren. Öffentliche Flächen, so der Wunsch eines betroffenen Betriebes an die Politik, sollten bevorzugt an ökologisch wirtschaftende Betriebe verpachtet werden, um deren Wettbewerbsnachteil z.B. gegen zahlungskräftige Pachtangebote von Biogaserzeugern auszugleichen. Soziale Betriebe, die Arbeit mit schwer am Arbeitsmarkt vermittelbaren Jugendlichen leisten, wünschen sich von der Politik, dass Fördermaßnahmen für diese Zielgruppe in Zukunft mit produktiver Arbeit verbunden werden dürfen. Gegenwärtig sei es nur erlaubt, reine Schulungen durchzuführen, aber dabei dürften keine kommerziell verwertbaren Produkte oder Dienstleistungen entstehen. Dies sei für die Motivation der Jugendlichen und für das Integrationsziel sehr nachteilhaft.

Drei der befragten stadtnahen Landwirtschaftsbetriebe äußerten keine Wünsche an die Politik.

Tabelle 4: Zentrale Probleme stadtnaher landwirtschaftlicher Betriebe (Fallbeispiele)

Aussagen der Betriebe	Konflikte Betreuungspraxis und Betriebsmanagement	Sehr hoher Zeitaufwand der Behindertenbetreuung	Witterung (Nachfrageausfälle)	Projektfianzierung	Management-Probleme wegen hoher Vielseitigkeit	Lange Bearbeitungszeiten und fehlende Fachkompetenz von Sachbearbeitern von (Bau-)Anträgen	Rigider Umgang gesetzlichen Auflagen und Grenzwerten	Knappes und teures Flächenangebot für Wachstum	Hohe soziale Verantwortung für Beschäftigte	Dauerhafte Kundenbindung	Probleme mit Logistik	Probleme beim Anbau neuer Sorten	Keine Genehmigung für Erweiterungsvorhaben	Personalkosten	Hohe Ansprüche der Kunden
Betriebe mit Ausrichtung auf soziale Aktivitäten															
Gut Marienhof, Hattingen	x	x													
Hof Holz, Gelsenkirchen			x												
Hof Wessels, Herten	x			x											
Meierhof Eben-Ezer, Lemgo	x				x										
Schultenhof, Dortmund	x	x			x	x	x	x							
Werkhof Projekt gGmbH, Dortmund	x			x											
Betriebe mit Ausrichtung auf Direktvermarktung															
Bioland Hofgut Schulze Buschhoff, Münster					x			x							
Gut Clarenhof, Frechen								x	x						
Hof Freisfeld, Hamm								x		x					
Hof Königshausen, Bottrop										x	x				
Betriebe mit Ausrichtung auf Freizeitaktivitäten															
Naturerlebnis Rutherhof, Essen			x		x								x		
Rhenania Reitsportzentrum															
Baldendey, Essen														x	x

Tabelle 5: Wünsche an die Politik stadtnaher landwirtschaftlicher Betriebe (Fallbeispiele)

Aussagen der befragten Betriebe	Keine	Unterstützung bei Bau bzw. Erweiterungsvorhaben	Stärkere Honorierung multifunktionaler Landwirtschaft	Mehr Wertschätzung für regionale Lebensmittel	Kürzere Bearbeitungszeit und mehr Fachkompetenz bei Bauanträgen	Mehr kommunales Personal mit Agrarkompetenz	Flexiblerer Umgang mit Produktionsauflagen, z.B. Grenzwerten für Öko-Produktion	Bevorzugte Verpachtung öffentlicher Flächen an Öko-Betriebe	Genehmigung, dass Fördermaßnahmen für schwer vermittelbare Jugendliche mit produktiver Arbeit verbunden werden dürfen	Breitere bzw. "gerechtere" Verteilung von Betriebskontrollen	Keine weiteren gesetzlichen Auflagen, die Produktion erschweren	Abbau von Bürokratie
Betriebe mit Ausrichtung auf soziale Aktivitäten												
Gut-Marienhof, -Hattingen	x											
Hof-Holz, -Gelsenkirchen	x	x										
Hof-Wessels, -Herten			x	x								
Meierhof-Eben-Ezer, -Lemgo			x									
Schulthenhof, -Dortmund					x		x	x				
Werkhof-Projekt-g GmbH, -Dortmund				x					x			
Betriebe mit Ausrichtung auf Direktvermarktung												
Bioland-Hofgut-Schulze-Buschhoff, -Münster										x		
Gut-Clarenhof, -Frechen					x							
Hof-Freisfeld, -Hamm											x	
Hof-Königshausen, -Bottrop					x						x	x
Betriebe mit Ausrichtung auf Freizeitaktivitäten												
Naturerlebnis-Rutherhof, -Essen					x	x						
Rhenania-Reitsportzentrum-Baldeney, -Essen	x											

5 Fazit

Stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe bieten der Gesellschaft ein breites Spektrum von ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen an, die nur zum Teil über den Markt oder spezifische Zuwendungen der öffentlichen Hand vergütet werden. Im Gegensatz zu Landwirtschaftsbetrieben im ländlichen Raum haben sie mit einer Reihe besonderer Herausforderungen und einengender Rahmenbedingungen des urbanen Umfelds zu kämpfen, können aber gleichzeitig ihre Standortsituation zur Umsetzung erfolgsversprechender Geschäftsmodelle nutzen. Betriebskonzepte, die auf soziale Aktivitäten, auf Direktvermarktung oder auf besondere Freizeitaktivitäten ausgerichtet sind, entsprechen dieser besonderen Standortsituation.

Ob die Umsetzung eines Konzeptes erfolgreich ist, hängt von einer Reihe von Erfolgsfaktoren ab, die u.a. den Bereichen "Menschliche Faktoren", "Art, Qualität und Vielfalt des Angebots" und "Externe Rahmenbedingungen" zuzuordnen sind. So spielen Motivation, Ausbildung, Engagement, soziale Kompetenzen, Mitarbeiterklima usw. im humanen Bereich eine entscheidende Rolle. Weiterhin ist die Art, Qualität und Vielfalt des Angebots - einschließlich besonderer Serviceleistungen oder spezieller Nischen-/Premiumangebote bei Produkten oder Dienstleistungen in hohem Maße erfolgsbestimmend. Schließlich sind externe Rahmenbedingungen wie die Verkehrsanbindung, eine möglichst schöne "ländliche" Lage, die Markt- bzw. Verbrauchernähe sowie die Kaufkraft der ortsansässigen Bevölkerung sowie deren Akzeptanz wichtige Voraussetzungen eines Erfolgs.

Vor dem Hintergrund der von Betrieben aller drei Ausrichtungen erbrachten umfangreichen und wertvollen gesellschaftlichen Leistungen ist von der Politik eine generell stärkere Unterstützung stadtnaher Landwirtschaftsbetriebe einzufordern. Dabei geht es weniger um höhere finanzielle Zuwendungen durch die europäische oder nationale Agrarpolitik, sondern mehr um institutionelle Unterstützung und Flexibilität bei der Lösung praktischer Fragen und Probleme vor Ort.

Grundsätzlich wünschen Betriebe aller drei Ausrichtungen von der Politik eine größere Unterstützung vor allem bei Genehmigungen und Auflagen; insbesondere kürzere Bearbeitungszeiten und mehr kommunales Personal mit Fachkompetenz, ein flexiblerer Umgang mit Produktionsauflagen und Grenzwerten, breiter verteilte Betriebskontrollen, weniger Bürokratie, keine weiteren produktionsbeschränkenden Auflagen und eine generell positivere Einstellung zu Bau- und Erweiterungsvorhaben. Multifunktionale Landwirtschaft sollte stärker honoriert werden, und regionale Lebensmittel sollten eine höhere Wertschätzung erfahren. Soziale Betriebe, die Arbeit mit schwer am Arbeitsmarkt vermittelbaren Jugendlichen leisten, wünschen sich von der Politik, dass Fördermaßnahmen für diese Zielgruppe in Zukunft mit produktiver Arbeit verbunden werden dürfen.

Insgesamt hat die vorliegende Fallstudie gezeigt, dass stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe nachweislich in hohem Umfang gesellschaftliche Leistungen erbringen und deshalb durch die lokale, regionale und nationale Politik wahrgenommen und nach Kräften unterstützt werden sollten.

Literaturverzeichnis

- ALFRANCA, O., ANDERSON, G., BERNTSEN, I., BRANDUINI, P., KOLEVA, G., LORLEBERG, W., MENDES MOREIRA, P., ONG, T., PAULEN, O., PÖLLING, B., SPORNBERGER, A., TORQUATI, B., VAN DER SCHANS, J.-W., WEISSINGER, H. (2013): Fragebogen zur Erfassung urbaner und peri-urbaner agrarischer Aktivitäten. Arbeitspapier der COST-action Urban Agriculture Europe. <http://www.urbanagricultureeurope.la.rwth-aachen.de>, chapter "Wiki", subchapter "WG 3: Entrepreneurial models of Urban Agriculture" (Abruf 05.01.2014).
- LORLEBERG, W. (2013): Macroeconomic benefits of urban and peri-urban agricultural activities. Methodological paper for COST-action Urban Agriculture Europe. <http://www.urbanagricultureeurope.la.rwth-aachen.de>, chapter "Wiki", subchapter "WG 3: Entrepreneurial models of Urban Agriculture" (Abruf 05.01.2014).
- OSTERWALDER, A. UND PIGNEUR, Y. (2010): Business Model Generation. <http://www.businessmodelgeneration.com>, (Abruf 04.12.2013).
- OSTERWALDER, A. (2004): The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach. Thèse présentée à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne.

Anhang: Tabellen zur vergleichenden Analyse der gesellschaftlichen Leistungen stadtnaher landwirtschaftlicher Betriebe

Tabelle 6: (Anhang 1) Gesellschaftliche Leistungen zur Wirtschaftsentwicklung durch stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe (Fallbeispiele)

	Landwirtschaftliche Nutzfläche (LN) (LN; in ha)	PW insg. (untere Grenze)	PW insg. (obere Grenze)	PW je ha LN (untere Grenze)	PW je ha LN (obere Grenze)
Betriebe mit Ausrichtung auf soziale Aktivitäten					
Gut Marienhof, Hattingen	40	500.000		12.500	
Hof Holz, Gelsenkirchen	5	500.000		100.000	
Hof Wessels, Herten	3,1	500.000		161.290	
Meierhof Eben-Ezer, Lemgo	200	500.000		2.500	
Schultenhof, Dortmund	62	500.000		8.065	
Werkhof Projekt gGmbH, Dortmund	5,5	100.000	500.000	18.182	90.909
Betriebe mit Ausrichtung auf Direktvermarktung					
Bioland Hofgut Schulze Buschhoff, Münster	42	500.000		11.905	
Gut Clarenhof, Frechen	320	500.000		1.563	
Hof Freisfeld, Hamm	118	500.000		4.237	
Hof Königshausen, Bottrop	112	500.000		4.464	
Betriebe mit Ausrichtung auf Freizeitaktivitäten					
Naturerlebnis Rutherhof, Essen 1)	32	100.000	500.000	3.125	15.625
Rhenania Reitsportzentrum Baldeney, Essen	20	500.000		25.000	

1) darin eingerechnet 12 ha "Spiel- und Sportfläche"

Indikator: Produktionswert (PW) in/Jahr sowie in €/ha und Jahr (geschätzt)

Tabelle 7: (Anhang 2) Gesellschaftliche Leistungen zur Beschäftigung durch stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe (Fallbeispiele)

	Landwirtschaftliche Nutzfläche (LN) (LN; in ha)	AK insg. (untere Grenze)	AK insg. (obere Grenze)	AK je ha LN (untere Grenze)	AK je ha LN (obere Grenze)
Betriebe mit Ausrichtung auf soziale Aktivitäten					
Gut Marienhof, Hattingen	40	10		0,25	
Hof Holz, Gelsenkirchen	5	10		2,00	
Hof Wessels, Herten	3,1	10		3,23	
Meierhof Eben-Ezer, Lemgo	200	10		0,05	
Schultenhof, Dortmund	62	10		0,16	
Werkhof Projekt gGmbH, Dortmund	5,5	2	5	0,36	0,91
Betriebe mit Ausrichtung auf Direktvermarktung					
Bioland Hofgut Schulze Buschhoff, Münster	42	6	10	0,14	0,24
Gut Clarenhof, Frechen	320	10			
Hof Freisfeld, Hamm	118	2	5	0,02	0,04
Hof Königshausen, Bottrop	112	2	5	0,02	0,04
Betriebe mit Ausrichtung auf Freizeitaktivitäten					
Naturerlebnis Rutherhof, Essen 1)	32	6	10	0,19	0,31
Rhenania Reitsportzentrum Baldeney, Essen	20	6	10	0,30	0,50

1) darin eingerechnet 12 ha "Spiel- und Sportfläche"

Indikator: Anzahl bezahlter Arbeitskräfte in Vollzeitäquivalent in Personen/Jahr insgesamt sowie je ha LN

Tabelle 8: (Anhang 3) Gesellschaftliche Leistungen zur Beschäftigung durch stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe (Fallbeispiele)

	Landwirtschaftliche Nutzfläche' (LN) (LN; in ha)	AK insg. (untere Grenze)	AK insg. (obere Grenze)	AK je'ha'LN (untere Grenze)	AK je'ha'LN (obere Grenze)
Betriebe mit Ausrichtung auf soziale Aktivitäten					
Gut Marienhof, Hattingen	40	2	5	0,05	0,13
Hof Holz, Gelsenkirchen	5	10		2,00	
Hof Wessels, Herten	3,1	2	5	0,65	1,61
Meierhof Eben-Ezer, Lemgo	200		0		
Schulthenhof, Dortmund	62	2	5	0,03	0,08
Werkhof Projekt gGmbH, Dortmund	5,5		0		
Betriebe mit Ausrichtung auf Direktvermarktung					
Bioland Hofgut Schulze Buschhoff, Münster	42	2	5	0,05	0,12
Gut Clarenhof, Frechen	320		0		
Hof Freisfeld, Hamm	118	0,25	1	0,00	0,01
Hof Königshausen, Bottrop	112	10		0,09	
Betriebe mit Ausrichtung auf Freizeitaktivitäten					
Naturerlebnis Rutherhof, Essen 1)	32		0		
Rhenania Reitsportzentrum Baldeney, Essen	20	0,25	1	0,01	0,05

1) darin eingerechnet 12 ha "Spiel- und Sportfläche"

Indikator: Anzahl nicht bezahlter Arbeitskräfte (AK) in Vollzeitäquivalent in Personen/Jahr insgesamt sowie je ha LN

Tabelle 9: (Anhang 4) Gesellschaftliche Leistungen zur Bildung und Ausbildung durch stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe (Fallbeispiele)

	Landwirtschaftliche Nutzfläche (LN; in ha)	Personenstunden insgesamt (untere Grenze)	Personenstunden insgesamt (obere Grenze)
Betriebe mit Ausrichtung auf soziale Aktivitäten			
Gut Marienhof, Hattingen	40	1.000	5.000
Hof Holz, Gelsenkirchen	5	100	1.000
Hof Wessels, Herten	3,1	10.000	
Meierhof Eben-Ezer, Lemgo	200	1.000	5.000
Schulthenhof, Dortmund	62	1.000	5.000
Werkhof Projekt gGmbH, Dortmund	5,5	100	1.000
Betriebe mit Ausrichtung auf Direktvermarktung			
Bioland Hofgut Schulze Buschhoff, Münster	42	1.000	5.000
Gut Clarenhof, Frechen	320	10.000	
Hof Freisfeld, Hamm	118	100	1.000
Hof Königshausen, Bottrop	112	100	1.000
Betriebe mit Ausrichtung auf Freizeitaktivitäten			
Naturerlebnis Rutherhof, Essen 1)	32	1.000	5.000
Rhenania Reitsportzentrum Baldeney, Essen	20	1.000	5.000

1) darin eingerechnet 12 ha "Spiel- und Sportfläche"

Indikator: Personenstunden für Bildungs- und Ausbildungsstunden pro Jahr (geschätzt)

Tabelle 10: (Anhang 5) Gesellschaftliche Leistungen zu Integration und Inklusion durch stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe (Fallbeispiele)

	Landwirtschaftliche Nutzfläche (LN; in ha)	Personenstunden insgesamt (untere Grenze)	Personenstunden insgesamt (obere Grenze)
Betriebe mit Ausrichtung auf soziale Aktivitäten			
Gut Marienhof, Hattingen	40	10.000	
Hof Holz, Gelsenkirchen	5	10.000	
Hof Wessels, Herten	3,1	10.000	
Meierhof Eben-Ezer, Lemgo	200	10.000	
Schulthenhof, Dortmund	62	10.000	
Werkhof Projekt gGmbH, Dortmund	5,5	5.000	10.000
Betriebe mit Ausrichtung auf Direktvermarktung			
Bioland Hofgut Schulze Buschhoff, Münster	42		0
Gut Clarenhof, Frechen	320		0
Hof Freisfeld, Hamm	118		0
Hof Königshausen, Bottrop	112		0
Betriebe mit Ausrichtung auf Freizeitaktivitäten			
Naturerlebnis Rutherhof, Essen 1)	32	0	100
Rhenania Reitsportzentrum Baldeney, Essen	20		0

1) darin eingerechnet 12 ha "Spiel- und Sportfläche"

Indikator: Personenstunden für soziale Maßnahmen pro Jahr (geschätzt)

Tabelle 11: (Anhang 6) Gesellschaftliche Leistungen zum Erhalt von Kulturlandschaft und Umwelt durch stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe (Fallbeispiele)

	Landwirtschaftliche Nutzfläche (LN; in ha)	Offene Flächen insgesamt (untere Grenze)	Offene Flächen insgesamt (obere Grenze)
Betriebe mit Ausrichtung auf soziale Aktivitäten			
Gut Marienhof, Hattingen	40	10	50
Hof Holz, Gelsenkirchen	5	1	10
Hof Wessels, Herten	3,1	1	10
Meierhof Eben-Ezer, Lemgo	200	50	
Schulthenhof, Dortmund	62	50	
Werkhof Projekt gGmbH, Dortmund	5,5	1	10
Betriebe mit Ausrichtung auf Direktvermarktung			
Bioland Hofgut Schulze Buschhoff, Münster	42	50	
Gut Clarenhof, Frechen	320	50	
Hof Freisfeld, Hamm	118	50	
Hof Königshausen, Bottrop	112	50	
Betriebe mit Ausrichtung auf Freizeitaktivitäten			
Naturerlebnis Rutherhof, Essen 1)	32	10	50
Rhenania Reitsportzentrum Baldeney, Essen	20	10	50

1) darin eingerechnet 12 ha "Spiel- und Sportfläche"

Indikator: Umfang bewirtschafteter bzw. gepflegter offener bewachsener Flächen (in ha)

Tabelle 12: (Anhang 7) Gesellschaftliche Leistungen zum Erhalt von Kulturlandschaft und Umwelt durch stadtnahe landwirtschaftliche Betriebe (Fallbeispiele)

	Landwirtschaftliche Nutzfläche (LN; in ha)	Agrobiodiversität insgesamt (untere Grenze)	Agrobiodiversität insgesamt (obere Grenze)
Betriebe mit Ausrichtung auf soziale Aktivitäten			
Gut Marienhof, Hattingen	40	30	
Hof Holz, Gelsenkirchen	5	30	
Hof Wessels, Herten	3,1	11	20
Meierhof Eben-Ezer, Lemgo	200	11	20
Schulthof, Dortmund	62	30	
Werkhof Projekt gGmbH, Dortmund	5,5	30	
Betriebe mit Ausrichtung auf Direktvermarktung			
Bioland Hofgut Schulze Buschhoff, Münster	42	30	
Gut Clarenhof, Frechen	320	30	
Hof Freisfeld, Hamm	118	6	10
Hof Königshausen, Bottrop	112	11	20
Betriebe mit Ausrichtung auf Freizeitaktivitäten			
Naturerlebnis Rutherhof, Essen 1)	32	6	10
Rhenania Reitsportzentrum Baldeney, Essen	20	2	5

1) darin eingerechnet 12 ha "Spiel- und Sportfläche"

Indikator: Agrobiodiversität, gemessen an der Anzahl verschiedener Pflanzensorten und Tierrassen der Erzeugung

Tabelle 13: (Anhang 8) Gesellschaftliche Leistungen zur Landeskultur von stadtnahen landwirtschaftlichen Betrieben (Fallbeispiele)

	Landwirtschaftliche Nutzfläche (LN; in ha)	Aufwendungen insgesamt (untere Grenze)	Aufwendungen insgesamt (obere Grenze)
Betriebe mit Ausrichtung auf soziale Aktivitäten			
Gut Marienhof, Hattingen	40	0	5.000
Hof Holz, Gelsenkirchen	5		0
Hof Wessels, Herten	3,1		0
Meierhof Eben-Ezer, Lemgo	200		0
Schulthof, Dortmund	62		5.000
Werkhof Projekt gGmbH, Dortmund	5,5		0
Betriebe mit Ausrichtung auf Direktvermarktung			
Bioland Hofgut Schulze Buschhoff, Münster	42	50.000	100.000
Gut Clarenhof, Frechen	320	20.000	50.000
Hof Freisfeld, Hamm	118		0
Hof Königshausen, Bottrop	112	0	5.000
Betriebe mit Ausrichtung auf Freizeitaktivitäten			
Naturerlebnis Rutherhof, Essen 1)	32	5.000	20.000
Rhenania Reitsportzentrum Baldeney, Essen	20		0

1) darin eingerechnet 12 ha "Spiel- und Sportfläche"

Indikator: Unterhaltungskosten für Bau- und Naturdenkmäler in € pro Jahr (geschätzt)