



Das Konzept: Inkubator-Höfe

Eine zukunftsfähige Landwirtschaft braucht **zukunftsfähige Höfe**, sowie **engagierte Menschen**, die nachhaltige Geschäftsmodelle ausprobieren und umsetzen. Genau das machen Inkubator-Höfe möglich. Sie helfen denen, die den Schritt wagen, einen Landwirtschaftlichen Betrieb(szweig) zu übernehmen oder zu gründen, sowie bestehenden Betrieben eine Hofnachfolge oder eine Leitung für Betriebszweige zu finden und ihr Wissen weiterzugeben.

Inkubatoren oder Gründungszentren fördern Unternehmensgründungen

In Deutschland werden sogenannte Inkubatoren bereits zur allgemeinen Förderung der Unternehmensgründung eingesetzt. **Was bislang nicht existiert, ist ein Inkubator-Konzept für die Landwirtschaft.** Schon wohl erprobt ist das Modell der Inkubator-Höfe bereits in Frankreich, England, Kanada und den USA.

Konkret geht es um die **Schaffung eines fruchtbaren Gründungsklimas und Orte**, an denen Gründer:innen sich sowohl als Unternehmer:in aufstellen, als auch ihre Vorhaben erproben und weiterentwickeln können. Gründer:innen sind hier Menschen, die bereits eine **landwirtschaftliche Ausbildung abgeschlossen haben**, oder dabei sind sie abzuschließen. Die **ein bis zweijährige Trainingsphase findet auf einem passenden Betrieb statt**, der die nötige Infrastruktur zur Erprobung der Gründungsidee mitbringt. Neben mentorieller Begleitung gibt es innovative, maßgeschneiderte Unterstützungsangebote.

Zunächst werden Interessierte Betriebe und **Gründungswillige** durch lokale Organisationen miteinander verbunden, die **Gründungsideen evaluiert** und der **passende Ort** zur Erprobung gefunden. Die praktische Lernerfahrung auf dem Betrieb, kann durch ein breites Angebot an Beratung, Schulung und anderen Dienstleistungen unterstützt werden, welches die Partnerorganisationen des **Inkubator-Netzwerks** zur Verfügung stellen.

Inspiration

In Frankreich sind bereits mehr als 50 Inkubator-Farms (dort Espaces-Tests-Agricoles – ETA) aktiv und weitere 30 in Planung. Dort können Junglandwirt*innen und Quereinsteiger*innen ihr landwirtschaftliches Projekt unter realen, jedoch gesicherten Rahmenbedingungen für maximal drei Jahre testen und anpassen. Dies erfolgt unter realen Bedingungen, die Lernenden generieren Einnahmen, von denen sie ihren Lebensunterhalt bestreiten und die Kosten für Pacht und ggf. Maschinenmiete bezahlen können. Die regionale Verankerung des eigenen Projekts durch die Hilfe des bereits verankerten Betriebs ist ein weiterer Effekt, der den oft schwierigen Einstieg als „Neuer“ in das soziale Netz einer Gemeinde erleichtert. Die Lernzeit dient so als Instrument um auf die Zukunft als Bauer/Bäuerin oder Gärtner:in vorzubereiten.

Zur Praxiserprobung der Gründungsvorhaben sind **Entwicklungsräume auf existierenden landwirtschaftlichen Betrieben** nötig. Lernende bekommen dort **„Wirtschaftsgrundlagen“ wie Flächen, Gebäude sowie Maschinen zur Verfügung gestellt, die sie nutzen, um ihr Betriebskonzept über einen befristeten Zeitraum umzusetzen, anzupassen und evaluieren zu können.** Im Kontrast zu einer klassischen Ausbildung auf einem Betrieb und einer Berufsschule, sind die Trainees **von Beginn an auch wirtschaftlich tätig, sie übernehmen Verantwortung und erzeugen Produkte, vermarkten diese und führen in dem geschützten Rahmen des Inkubator-Betriebes einen Betrieb(szweig), den sie später entweder erfolgreich erprobt komplett übernehmen, oder das Geschäftsmodell durch eine eigene Betriebsgründung an einem anderen Standort aufbauen.**



Während der Traineeephase werden die Gründer*Innen begleitet durch **Mentor:innen** (sowohl auf dem Betrieb, als auch durch Externe), die wertvolles Erfahrungswissen zur Verfügung stellen und in regionale Netzwerke einführen.

Durch ein **komplementäres Berater:innenteam** werden Fach- und Prozessberatung angeboten. Die **maßgeschneiderten Beratungsangebote und Formate** (Einzel, Tandem, Gruppe) verfolgen den Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe und befördern die Fähigkeit zur selbstständigen Problemlösung.

Die Junglandwirt:innen haben begleitend durch ein auf die Bedarfe zugeschnittenes **Programm aus Weiterbildungsangeboten** die Möglichkeit den unternehmerischen Handlungsspielraum durch neues Wissen und neue Fertigkeiten zu erweitern.

Ein **Netzwerk mit Einbindung in das lokale Wirtschaftsgeschehen** knüpft an die langfristige Zusammenarbeit und Partnerschaften mit relevanten Akteuren (der Land- und Ernährungswirtschaft, vor- und nachgelagerter Bereich, der Politik, der Wissenschaft & auch Verbraucher*innen) vor Ort an.

Im Anschluss an die Inkubator Traineeephase können die Gründer*Innen fundiert eine Entscheidung treffen, ob und inwiefern sie ein landwirtschaftliches Projekt starten (Hofübernahme, Betriebszweiggründung). Auch die Wahl einer Anstellung oder einer Umorientierung können als Erfolge gezählt werden. Die Traineeephase erlaubt Fehler zu machen und beugt Desillusionen vor.



Ackerstarter Netzwerk

Partner auf dem Weg in die Selbstständigkeit

Das **Netzwerk Ackerstarter** soll bundesweit Akteure verbinden, die für gelingende Existenzgründungen in der Landwirtschaft gebraucht werden. Das sind Organisationen aus dem Bereich Bildung und Beratung, Bodenträger, Verwaltung, Finanzierung, sowie regional verankerte Verbände und Vereine zur Förderung von Existenzgründung in die Landwirtschaft. Außerdem sind die Partnerbetriebe, auf denen Trainees ausgebildet werden, innerhalb des Netzwerks organisiert und vernetzt.

Einige **Beispiele für die Akteure** der verschiedenen Bereiche:

Land und Höfe

Aufgaben: Vermittlung, Vernetzung, Beratung, Begleitung bei Kauf/Pacht von Flächen und Höfen

Potentielle Partner: Gemeinnützige Bodenträger, Kommunen, Kirche, Verbände, Vernetzungsorganisationen

Bildung und Beratung

Aufgaben: Bildungsangebote, Beratungsangebote, Kontakt zu Junglandwirt:innen & Betriebsleiter:Innen, Kontakt zu und Ausbildung von Mentor:Innen

Potentielle Partner: Kompetenzzentrum Ökolandbau Niedersachsen (KÖN), Landwirtschaftskammern (LKW), Landwirtschafts-/Gartenverband, Landwirtschaftliche Schulen, Universitäten, AbL, Bioverbände, Bündnis Junge Landwirtschaft, Biodynamisches Bildungsnetzwerk, Netzwerk Solidarische Landwirtschaft, FiBL Akademie, Expert*Innen



Finanzierung

Aufgaben: finanzielle Unterstützung bei der Gründung des Netzwerkes, sowie der Traineephasen (Einzelprojekte, Bildung- & Beratung)

Potentielle Partner: Kommunen, Regionalwert AG, Stiftungen, Bundesprogramm Ökologischer Landbau (BÖLN), Fördergemeinschaft Ökologischer Landbau (FÖL), Bundesagentur für Arbeit

Regionales/ Lokales Netzwerk

Aufgaben: Unterstützung für Inkubator-Höfe mit Kontakten zum Aufbau eines eigenen Netzwerkes helfen können.

Potentielle Partner: AbL e.V., Netzwerk Solidarische Landwirtschaft e.V., Regionalwert AG, Ernährungsräte, Landwirtschafts-/Gartenverband, Bundesverband der Regionalbewegung e.V., Behörden (Finanzamt, Steuerberatung, Versicherungen), Marktschwärmerei, Bundesprogramm Ökologischer Landbau (BÖLN), Öko-Junglandwirte Netzwerk

Regionale Koordinationsstellen

Aufgaben: regionale Ansprechpartner; Hilfe bei Fragen zum Inkubator-Konzept, sowie dessen Initiation und Durchführung

Potentielle Partner: AbL, Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (DVS), Landwirtschaftskammern, NGOs

Mentor*Innen

Aufgaben: Vermittlung und Ausbildung von Mentor:Innen

Potentielle Partner: Betriebsleiter*Innen, Traineeprogramm Ökologische Land- und Lebensmittelwirtschaft (FiBL)
Junglandwirt*in Brandenburg, Bildungseinrichtungen



Warum ein Netzwerk gründen?

Gemeinsam sind wir stärker!

Ja, es gibt schon hunderte Netzwerke, und ja, oft stellen wir uns die Frage, ob es noch eins braucht, und ja, Netzwerke machen nur Sinn, wenn sie ein gemeinsames Ziel verfolgen und die Beziehungen zwischen den Mitgliedern dazu führen, dass eben jene vorankommen. Für uns hat die Gründung eines Netzwerks zur Förderung von Existenzgründungen in der Landwirtschaft folgende Vorteile:

- Mehr Neugründungen/ Hofübernahmen durch bundesweite Verbreitung
- Vernetzung der regionalen Akteure zur Vorbereitung und Durchführung der Trainee-Phase
- Erfüllung individuelle Bedürfnisse der Trainees durch bundesweite Vernetzung und Kooperation
- Dachorganisation zur Organisation wissenschaftlicher Begleitung und Öffentlichkeitswirksamkeit, sowie Weiterentwicklung des Modells
- Commitment der einzelnen Partner zur Zusammenarbeit mit Betrieben, die Inkubator werden wollen zur Attraktivitätssteigerung und Vereinfachung des Einstiegs in das Programm
- Bildungspartnerschaften für Trainees und Mentor:innen
- Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, Matching und Betreibung einer Plattform für Betriebe und Trainees
- Erfahrungsaustausch der einzelnen lokalen Akteure zur Entwicklung und Verbesserung des Modells
- Europäischer Austausch mit bereits vorhandenen Initiativen (Frankreich, Belgien, England und Spanien sind bereits mit eigenen Inkubator Initiativen aktiv)

Win-Win

Das Inkubator-Projekt soll erfolgreich sein für alle Beteiligten - die Trainees und die Betriebe (sowie alle Partnerorganisationen). Den Beitrag zur Agrarwende hin zu einer zukunftsfähigen Landwirtschaft haben alle gemeinsam. Trainees und Betriebsleiter:innen können unterschiedliche Hintergründe haben und aus verschiedenen Generationen kommen, daher ist eine gewisse Offenheit gegenüber anderen Sichtweisen auf beiden Seiten essentiell, genauso wie das Einfühlungsvermögen gegenüber der individuellen Lernprozesse. Es ist wichtig, dass beide Seiten ein klares Verständnis davon haben, was sie sich von dem gemeinsamen Prozess erwarten und sich regelmäßig dazu austauschen

Was Betriebe geben und nehmen

Die Vorteile für den Betrieb sind vielseitig. Es besteht die Möglichkeit einer Hofnachfolge oder Weiterentwicklung des Betriebes durch einen neuen Betriebszweig. Das Inkubatorprojekt kann den Betrieb sozial bereichern, denn Trainees, die aus anderen soziokulturellen Kontexten stammen können, bringen frischen Wind, neue Ideen und Kontakte mit. Die Betriebe stellen neben ihrem Wissen und ihren Erfahrungen, durch Flächen, Gebäude, Maschinen den infrastrukturellen Rahmen für das Inkubator-Projekt. Außerdem leisten die Betriebsleiter:Innen durch die Weitergabe ihres Wissens und ihrer Erfahrung einen wichtigen Beitrag zur Ausbildung einer neuen Generation von Landwirt*innen. Sie erfahren Wertschätzung und das Gefühl von Wirksamkeit.

Was Trainees geben und nehmen

Trainees bringen mit ihrem Willen zur Existenzgründung und Interesse an einer zukunftsfähigen Landwirtschaft neue Energie in bestehende Betriebe. Mit ihrem Wissen aus Studium/ Ausbildung und einem nachhaltigen Betriebskonzept, eingebettet in die modernen Entwicklungen der Agrarökologischen Landwirtschaft, bereichern sie den Betrieb mit neuen Sichtweisen und Lösungswegen. Damit erhöhen sie das Entwicklungspotential des Betriebes. Im Gegenzug erhalten sie für die Traineephase landwirtschaftliche Flächen, Infrastruktur, Weiterbildung und mentorielle Begleitung.

Bildung & Beratung

Um den unternehmerischen Handlungsspielraum durch neues Wissen und neue Fertigkeiten zu erweitern, haben die Junglandwirt:innen die Möglichkeit ein, auf die Bedarfe zugeschnittenes modulares **Programm aus Weiterbildungsangeboten** wahrzunehmen. Auch die Fach- und Prozessberatung kann frei gewählt werden. Das komplementäre Berater*innenteam hilft dabei **maßgeschneiderte Beratungsangebote und Formate** (Einzel, Tandem, Gruppe) zu finden. Von der Grundausbildung in Betriebswirtschaft bis hin zu erweiterten Fähigkeiten kann das Weiterbildungs- & Beratungsprogramm allen Wissensständen angepasst werden und insbesondere die Fähigkeit zur selbstständigen Problemlösung fördern.

Mögliche Leistungen, Module und Inhalte für Trainees

o Existenzgründung - Betriebskonzept/ Businessplan
o Projektidee (z.B. Ganzheitliches Management, Vision/Mission/Ziele)
o Finanzen (z.B. Wirtschaftsplan, Investitionsplan, Liquidität, Steuern, Buchhaltung) o Zusätzliche Skills: Förderlandschaft verstehen, Anträge stellen, Crowdfunding
o Rechtliches (z.B. Rechtsform)
o Versicherungen
o Verträge (z.B. Arbeits-, Ausbildungs-, Kooperations-, Pacht-, Kaufverträge)
o Zugang zu Land (Kauf/ Pacht)
o Hofübergabe
o Vermarktung
o Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Vernetzung
o Löhne (Bedarfsmatrix, Tariflöhne, LK-Durchschnitt - Transparenz/ Kommunikation)
o Organisationsstrukturen/-Kultur (z.B. Entscheidungs- & Kommunikationswege)
o Persönlichkeitsentwicklung
o Kommunikation & Konfliktmanagement (innerhalb wie außerhalb)
o Personal-/ Team-management (Arbeitsorganisation, Planung, Lean Management)
o Flächenplanung (Infrastruktur wie Gebäude, Strom, Wasser, Wege, Transportmittel)
o Zertifizierung
o Reflexion (Betriebskonzept, Zusammenarbeit)

Funktion der FarmTrain Plattform

Wenn der Nachwuchs der Flaschenhals ist, auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Agrarstruktur, dann braucht es einen Trichter, der vorhandene Lernorte und Lernwillige bündelt und zusammenführt. Nur wenn die Passung zwischen Betrieb und Gründungswilligen passt, kann die Lernzeit zur Blaupause der eigenen Existenzgründung werden. Die FarmTrain Plattform wird der Ort an dem sich alle Parteien finden können. Betriebe stellen sich vor - Rahmenbedingungen vor Ort; Betriebsmodell, Aktivitätsfelder werden in eine Datenbank aufgenommen. So können Gründungswillige durch verschiedene Filter und die Verortung der Betriebe auf einer Karte den für sie passenden Betrieb finden. Die Plattform dient so zum einen als Werkzeug für lokale Ansprechpartner um die Betriebe und Trainees zu verwalten und erste Passungen herauszufinden, zum anderen vernetzt sie die Betriebe untereinander und ermöglicht einen Austausch zwischen Praktiker:innen.

Betriebe und Lernende bekommen hier erste Infos zum Inkubator Modell und den beteiligten Akteuren innerhalb des Netzwerks. Außerdem können hier frei zugänglich Materialien zur Existenzgründung sowie regionale Ansprechpartner, ggf. auch Fördermöglichkeiten vorgestellt werden. Die Partnerorganisationen des Netzwerks und ihre Angebote innerhalb der Trainingsphase auf dem Betrieb werden vorgestellt und Ansprechpartner benannt.

Nichts spricht mehr als gute Beispiele und so sollen auch Erfahrungsberichte und kleine filmische Porträts der Betriebe ihren Platz bekommen. Geplant ist die Datenbank der Betriebe durch eine API mit weiteren Plattformen zu verbinden, so können Besucher von regenerativ.org bspw. sehen, welche Höfe Trainingsmöglichkeiten innerhalb des Inkubator-Netzwerks anbieten, oder Wwoofers:innen bereits bei der Recherche erkennen, welche Höfe auch weiterführende intensivere Praktikas zur Vorbereitung einer Existenzgründung anbieten.

Die FarmTrain Plattform vereinfacht den ersten Kontakt sowohl zur Idee als auch zu konkreten Praxisorten. Eine Plattform kann nie den persönlichen Kontakt und die individuelle Betreuung durch eine regionale Organisation ersetzen. Diesen jedoch bietet sie eine Infrastruktur um Informationen zu teilen und ein regionales Netzwerk zu verwalten.

So könnte das Ganze dann praktisch ablaufen:

Hannes ist im letzten Semester seines Studiums Ökolandbau und möchte nun seinen Traum wahr machen und auf einem bestehenden Betrieb eine Streuobstwiese für Obst für eine SoLaWi und für die Herstellung von Cidre zu produzieren. Er besucht die FarmTrain Plattform, beliest sich zur Idee und schaut sich zwei Erfahrungsberichte von Trainees an. Er durchforstet die Karte innerhalb Brandenburgs, denn das ist die Region, in der er künftig leben möchte. Da er eine sehr spezifische Suchanfrage hat, filtert er die angezeigten Betriebe nach "Obstbau", "SoLaWi", "Verarbeitung Saft", "Brandenburg", "nach Nachfolge oder Partner suchend". Es werden ihm leider keine Ergebnisse angezeigt, also schaut er im Folgenden nach Betrieben die interessiert sind, einen Betriebszweig im Obstbau aufzubauen und nach dem SoLaWi-Prinzip arbeiten. Hier findet er zwei Betriebe in der gewünschten Region und schreibt diesen eine Nachricht. Den Betrieben wird Hannes Profil angezeigt und sie verabreden sich zu einem Kennenlernen. Hannes hat derweil die Koordinationsstelle für Brandenburg kontaktiert, um seine Idee und sein Geschäftsmodell zu besprechen. Nach dem Kennenlernen vereinbaren einer der Betriebe und Hannes eine begleitete Trainingszeit auf dem Betrieb, es wird ein Mentor im Obstbau gefunden und die unterstützenden Beratungs- & Bildungsangebote gewählt.



Die Idee der Regionalen Koordinationsstellen

Damit "Inkubator-Höfe" keine hohle Hülle bzw. ein von zu weit oben aufgesetzter Hut bleibt sind **regionale Koordinationsstellen unabdingbar**. Gemeint sind Organisationen, die gut verwurzelt und vernetzt in den jeweiligen Regionen sind, bereits inhaltlich im Bereich Beratung und Bildung tätig sind, bzw. als Verbände bereits ein sicheres Netzwerk aus Betrieben vorweisen. Sie sollen nicht nur Botschafter der Idee und somit Kristallisationspunkt eines regionalen Netzwerks für Inkubator Höfe sein, sondern auch **erster Ansprechpartner für Gründungswillige**, die durch eine begleitete Vorbereitungsphase ihre Existenzgründung in der Landwirtschaft wagen wollen. Regional kann hier am Anfang auf Bundeslandebene bedeuten, sich dann aber später und bei Bedarf auch in kleinere Cluster untergliedern. Verbunden sind alle Organisationen durch die **FarmTrain Plattform**, sowie perspektivisch auch einen **Dachverband**. Dieser verbindet die regionalen Koordinationsstellen untereinander, fördert, moderiert und begleitet Kooperationen zwischen ihnen und steigert die Öffentliche Wahrnehmung und Nachfrage durch gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit.

Was wird also konkret erwartet von den Organisationen die die Rolle als regionale Koordinationsstellen für die Inkubator-Höfe übernehmen?

Zuallererst ist es wichtig, dass bereits ein guter Kontakt zu landwirtschaftlichen Akteuren besteht und/oder diese die Organisation bereits kennen und sie für ihre Dienstleistungen schätzen. Nur wenn bereits ein Grundvertrauen vorhanden ist, kann die neue Idee wachsen. Außerdem sollten die regionalen Katalysatoren bereits am Thema Existenzgründung in der Landwirtschaft arbeiten, so dass dieses Feld kein Neuland für sie darstellt. Sie werden auf der FarmTrain Plattform vorgestellt und als konkrete Ansprechpartner für Betriebe und Gründungswillige benannt.

Sie informieren interessierte Betriebe über das Modell und moderieren den ersten Kontakt zwischen den Partnern. Damit die Gründungswilligen passgenau und mit



realistischen Vorstellungen einen Lernbetrieb finden, begleiten und evaluieren die regionalen Kümmerer die Gründungsidee sowie das dahinter liegende Geschäftsmodell des zukünftigen Betriebs(zweiges).

Um ein regionales Netzwerk von unterstützenden Organisationen aufzubauen, veranstalten sie jährliche Treffen der involvierten Partner, sind Ansprechpartner für Betriebe und Trainees und vermitteln externe Dienstleister:innen für die Vorbereitung der Gründung, sowie Bildungspartner für die Gründenden, um im Bereich Management, Marketing, Betriebsmodelle, sowie in der Praxis konkrete Wissenslücken zu schließen. Um Kapazitäten innerhalb der regionalen Koordinationsstellen aufzubauen ist perspektivisch der Aufbau einer eigenen Stelle innerhalb der Organisationen notwendig. Hier möchte FarmTrain gerade in der Startphase durch Unterstützung bei themenbezogenen Förderanträgen helfen. Die Partnerorganisation in Tschechien, wird bereits durch eine deutsche Stiftung finanziell unterstützt. Dort findet bereits ein Programm mit 25 Trainees auf Betrieben statt.

Zu Beginn wird es in verschiedenen Pilotregionen Pionierprojekte geben, nicht jedes Bundesland wird bereits eine eigene Struktur für die Etablierung eines Inkubator-Netzwerks aufbauen können. Durch die gemeinsame Plattform können jedoch auch Gründungswillige und Betriebe aus Regionen ohne Ansprechpartner bereits zueinander finden. Oft ergibt sich eine Struktur erst aus einem konkreten und lebendigen Bedarf, dieser kann so ermittelt und kultiviert werden bis eine eigenständige Koordinationsstelle gefunden (oder gegründet) ist.

