

# Erfolgsfaktoren alternativer Vermarktungswege für Milch

Success factors of alternative marketing channels for milk

**Janina Knuck**

Thünen-Institut für Marktanalyse, Braunschweig, Deutschland

\*Correspondence to: janina.knuck@thuenen.de

Received: 28 November 2019 – Revised: 10 März 2020 – Accepted: 26 März 2020 – Published: 21 Dezember 2020

## Zusammenfassung

Volatilität und Unsicherheit über künftige Auszahlungspreise prägen den Markt für Milch und Milcherzeugnisse. Einige MilcherzeugerInnen versuchen sich durch die betriebsinterne Verarbeitung und verschiedene Wege der Vermarktung ihrer Milch von dieser Volatilität zu entkoppeln. Durch 13 ExpertInneninterviews mit BetriebsberaterInnen und BetriebsleiterInnen und einer qualitativen Inhaltsanalyse identifiziert diese Studie Erfolgsfaktoren der betriebseigenen Vermarktung von Milch und Milcherzeugnissen. Zu den wichtigsten betriebsinternen Erfolgsfaktoren zählen die BetriebsleiterInnen mit ihrem Fachwissen über die Betriebswirtschaft, Hygiene und Verarbeitung von Milch, ihre Familien, die das Projekt gemeinsam mit ihnen tragen, freie verfügbare Arbeitszeit von BetriebsleiterInnen und Familienarbeitskräften, die für einen neuen Betriebszweig notwendig ist und die richtige Vorbereitung und Planung. Betriebsextern wurden der Standort, die Zusammenarbeit mit dem Veterinäramt und die Verfügbarkeit und Qualifikation von Fremdarbeitskräften hervorgehoben.

**Schlagerworte:** alternative Vermarktungswege, ExpertInneninterview, Erfolgsfaktoren, Milch, Regionalvermarktung

## Summary

The market for milk and milk products is characterised by volatility and uncertainty about future prices. Some milk producers aim at decoupling themselves from this volatility by in-house processing and distributing via various channels. Using 13 expert interviews with farm consultants and farm managers followed by a qualitative content analysis, this study identifies internal factors that influence the success of the farms' own marketing of milk and milk products. Among the most important internal success factors are the farm managers with their expertise in business management, hygiene and milk processing. Further, their families, who share the project with them and free available working time of farm managers and family workers, which is necessary for a new branch of the farm and the right preparation and planning. Relevant external success factors are location, cooperation with the veterinary office and the availability and qualification of external farm workers.

**Keywords:** alternative marketing channels, expert interview, success factors, milk, local marketing

## 1 Einleitung

Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse ist geprägt von volatilen Preisen und Debatten über staatliche Vorgaben in Lieferverträgen zwischen MilcherzeugerInnen und Molkeereien. Die verspätete Weitergabe von Marktsignalen und die Ungewissheit über künftige Auszahlungspreise erschweren MilcherzeugerInnen zukunftsorientierte Planungen und Investitionen (Petersen und Hess, 2018). Überdies führte die fortschreitende Liberalisierung der Agrarmärkte zu wachsenden Markt- und Preisrisiken, die umso bedeutsamer sind, je stärker sich Betriebe spezialisiert haben (Ebneht, 2003). MilcherzeugerInnen sehen sich vielfältigen Herausforderungen gegenüber und es stellt sich die Frage, wie sie diesem Preisrisiko begegnen und ihr Einkommen stabilisieren können.

Hoch spezialisierten Betrieben fehlt die Fähigkeit zum innerbetrieblichen Risikoausgleich, sodass diese von ungünstigen Marktentwicklungen stärker getroffen werden (Ebneht, 2003). Eine Möglichkeit das Risiko zu streuen und sich unabhängiger von volatilen Auszahlungspreisen zu machen, bietet der Aufbau neuer Betriebszweige, die sogenannte Diversifizierung (Frentrup et al., 2010). MilcherzeugerInnen stehen verschiedene alternative Verarbeitungsmöglichkeiten und Vermarktungswege für ihre Milch zur Verfügung. Diese reichen vom Verkauf der Rohmilch über die Pasteurisierung bis hin zur Herstellung von Produkten höherer Wertschöpfung, wie Joghurt oder Käse. Mit einer Hofmolkerei – eine Molkerei, die ausschließlich die Milch eines einzelnen landwirtschaftlichen Betriebes verarbeitet – haben Milchviehbetriebe die Möglichkeit ihre Rohmilch zu verwerten und sich ein weiteres Standbein aufzubauen. Derartige Strategien könnten angesichts des zunehmenden Interesses von VerbraucherInnen an regionalen Produkten und ihrer höheren Zahlungsbereitschaft (z.B. Emberger-Klein et al., 2016; Feldmann und Hamm, 2015) erfolgversprechend sein.

Während die Zahlungsbereitschaft für regionale Milchprodukte Gegenstand jüngerer empirischer Forschungen war, wurden erfolgsbeeinflussende Faktoren auf der Angebotsseite bisher kaum untersucht. Die vorliegende Arbeit geht deshalb der Forschungsfrage nach, welche Faktoren den Erfolg der alternativen Vermarktungswege für Milch beeinflussen. Betriebe werden in der vorliegenden Studie als erfolgreich definiert, wenn sie eine Hofmolkerei haben, die sich selbst trägt beziehungsweise einen Beitrag zum Betriebseinkommen leistet. Zu diesem Zweck wurden ExpertInneninterviews mit BetriebsberaterInnen und -leiterInnen geführt und anschließend Erfolgsfaktoren mittels qualitativer Inhaltsanalyse herausgearbeitet. Die Ergebnisse zeigen, welche Faktoren von MilcherzeugerInnen beachtet werden sollten, die ihre Milch verarbeiten und vermarkten wollen.

## 2 Stand der Literatur

Erfolgsfaktoren in der Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte waren in der Literatur bereits Gegenstand verschiedener Studien – beispielsweise in der Direktvermarktung, dem direkten Verkauf von landwirtschaftlichen Produkten an EndverbraucherInnen. Bei den betriebsinternen Erfolgsfaktoren haben besonders die BetriebsleiterInnen mit ihrem Wissen über die Produktion und Vermarktung (Pöchtrager und Meixner, 2006) und ihren ökonomischen Kenntnissen in den Bereichen Finanzierung und Personalplanung (Redelberger und Albrecht-Seidel, 2010) Einfluss auf den Erfolg. Dabei begünstigen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale die Erfolgswahrscheinlichkeit: vernetztes Denken und Durchhaltevermögen (Besch und Hausladen, 1999), Motivation, Kontaktfreudigkeit, Interesse für KundInnen und Risikobereitschaft (Payrhuber et al., 2018). Der Zusammenhalt in den Familien der BetriebsleiterInnen (Payrhuber et al., 2018) stellt einen weiteren Einflussfaktor dar. Zusätzlich betonen einige Studien die Bedeutung des Marketings: Die Bekanntheit des Betriebes und seine Werbestrategie sowie die Qualität und das Image der Produkte (Iselborn, 2016; Pöchtrager und Meixner, 2006). Als betriebsexterne Faktoren werden motivierte und qualifizierte MitarbeiterInnen (Kullmann, 2004; Redelberger und Albrecht-Seidel, 2010) und der Standort des Betriebes (Wille et al., 2018) aufgezeigt.

Neben den Studien zur Direktvermarktung liegen Arbeiten über Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte oder -initiativen vor. Diese zeichnen sich durch Erzeugung, Verarbeitung und Verbrauch in derselben Region mit verschiedenen Beteiligten aus. Arbeiten mehrere Personen in einem Projekt, ist der Erfolg vom Engagement aller Beteiligten abhängig (Klein und Menrad, 2011). Eine Herausforderung bei Initiativen besteht darin, dass verschiedene Interessengruppen zusammengeführt werden müssen. Hier bedarf es einer teamfähigen Schlüsselperson, die offen und ehrlich gegenüber ProjektpartnerInnen ist (Besch und Hausladen, 1999). Außerdem hängt der Erfolg von der Region selbst und der variierenden Kaufkraft der KundInnen ab (Kögl und Tietze, 2010). Durch die Betonung ihrer Herkunft erhalten regionale Produkte einen Zusatznutzen, mit dem VerbraucherInnen im oberen Qualitäts- und Preissegment angesprochen werden können (Kullmann, 2004). Höherpreisige Lebensmittel erfordern aber auch eine entsprechende Zahlungsbereitschaft (Kögl und Tietze, 2010).

Die regionale Vermarktung von Milch im Speziellen wurde bisher wenig untersucht (Klein und Menrad, 2011; Pöchtrager und Meixner, 2006; Redelberger und Albrecht-Seidel, 2010). Zudem ist unbekannt, ob Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren anderer Agrarsektoren auf den Milchsektor übertragbar sind. Um diese Forschungslücke zu schließen, fokussiert sich die vorliegende Arbeit auf die Vermarktung von Milch.

### 3 Methode und Daten

Aufgrund des geringen Kenntnisstandes über milchspezifische Erfolgsfaktoren und mangels verfügbarer Daten wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt.

#### 3.1 ExpertInneninterview

Wird ein neues Forschungsfeld untersucht, stellt das ExpertInneninterview eine geeignete Möglichkeit dar, große Mengen neuer Informationen in vergleichsweise kurzer Zeit zu erhalten (Bogner und Menz, 2002). Die ExpertInnen verfügen in ihrem Fachgebiet über Know-how, welches als Basis für die Beantwortung der Forschungsfrage genutzt wird. Eine präzise Auswahl geeigneter ExpertInnen ist deshalb von besonderer Bedeutung (Bogner et al., 2014). Durch die Befragung mehrerer ExpertInnen können verschiedene Meinungen eingeholt und Aussagen verglichen werden (Reinbold, 2016).

#### 3.2 Auswahl der ExpertInnen

Zur Erfassung von Expertisen in der Verarbeitung und Vermarktung von Milch sollten ExpertInnen befragt werden, die über Beratungserfahrungen mit selbstvermarktenden Milchviehbetrieben verfügen. Hierzu wurden BeraterInnen von Landwirtschaftskammern, den Ämtern für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten und des Bundesverbandes der Regionalbewegung e. V. ausgewählt, die seit mindestens 10 Jahren

in der Beratung tätig sind (siehe Tabelle 1). Zusätzlich wurden BetriebsleiterInnen befragt, die eine eigene Hofmolkerei mit Vermarktung aufgebaut haben. Diese Personen wurden mittels Internetrecherchen identifiziert und für eine Teilnahme kontaktiert. Die Auswahl der Bundesländer erfolgte auf Basis ihrer Bedeutung für die deutsche Milchwirtschaft. In Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Bayern und Schleswig-Holstein wird die meiste Milch produziert (BLE, 2019).

#### 3.3 Datenerhebung

Für die ExpertInneninterviews wurde ein Leitfaden entwickelt, der den Inhalt einer Erstberatung für BetriebsleiterInnen abfragt, die an der Vermarktung ihrer Hofmilch interessiert sind. Ebenso waren Fragen zu den Erfahrungen der BeraterInnen mit erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben Bestandteil. Aus diesen Ergebnissen wurde ein weiterer Interviewleitfaden für BetriebsleiterInnen abgeleitet, die eine eigene Hofmolkerei und Vermarktung aufgebaut haben. Die Interviews wurden im Herbst 2018 und im Frühjahr 2019 anonymisiert durchgeführt. In acht Fällen per Telefon und fünf Mal persönlich als Face-to-Face-Interview.

#### 3.4 Datenauswertung

Für die Auswertung qualitativer Daten stehen verschiedene Verfahren, wie beispielsweise das thematische Kodieren, die Grounded Theory oder die qualitative Inhaltsanalyse zur Verfügung. Während das thematische Kodieren für ver-

Tabelle 1: Übersicht über die befragten ExpertInnen

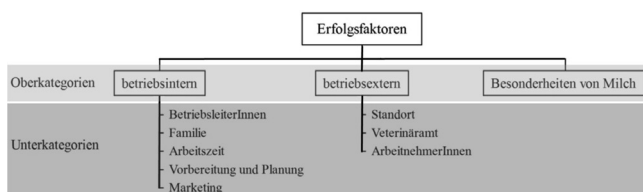
BetriebsberaterInnen	Bundesland	Berufserfahrung (in Jahren)	Anzahl an beratenden Milchviehbetrieben*
BB 1	Niedersachsen	23	250
BB 2	Niedersachsen	28	15
BB 3	Nordrhein-Westfalen	14	75
BB 4	Niedersachsen	25	100
BB 5	Nordrhein-Westfalen	26	20
BB 6	Bayern	25	150
BB 7	Niedersachsen	13	10
BB 8	Bayern	40	100
BB 9	Nordrhein-Westfalen	27	130
BetriebsleiterInnen	Bundesland	Betriebsdauer der Hofmolkerei (in Jahren)	Hauptabsatzwege
BL 1	Schleswig-Holstein	10	Lieferdienst, Hofladen
BL 2	Niedersachsen	10	Lieferdienst, LEH**
BL 3	Niedersachsen	28	Lieferdienst, Schulmilch
BL 4	Nordrhein-Westfalen	4	Milchautomaten (past. Milch*** und Rohmilch)

\* geschätzte Angaben der BeraterInnen; \*\* Lebensmitteleinzelhandel; \*\*\* pasteurisierte Milch

Quelle: Eigene Darstellung.

gleichende Studien genutzt wird und die Grounded Theory zur Generierung neuer Theorien, eignet sich die qualitative Inhaltsanalyse besonders zur Gewinnung von Informationen (Flick, 2009). Ziel der vorliegenden Studie ist die Analyse erfolgsbeeinflussender Faktoren, sodass eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) gewählt und mit dem Programm MAXQDA Analytics Pro 2018 umgesetzt wurde. Die qualitative Inhaltsanalyse stellt ein systematisches Verfahren dar, deren Kernstück ein hierarchisches Kategoriensystem bildet, welches aus definierten Ober- und Unterkategorien besteht (Gläser und Laudel, 2010). Diese Kategorien werden sowohl induktiv, aus dem Text heraus, als auch deduktiv, auf Basis von Vorwissen, gebildet und sind voneinander abgegrenzt, um eine genaue Zuordnung der Textsegmente zu den verschiedenen Kategorien durchzuführen (Kuckartz, 2016). Das Kategoriensystem der vorliegenden Studie ist in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Kategoriensystem der qualitativen Inhaltsanalyse



Quelle: Eigene Darstellung.

## 4 Ergebnisse

Im Folgenden werden die wichtigsten Aussagen und Meinungen der befragten ExpertInnen wiedergegeben. Einige Erfolgsfaktoren decken sich mit vorhandener Literatur, andere stellen neue Ergebnisse dar.

### 4.1 Betriebsinterne Erfolgsfaktoren

#### BetriebsleiterInnen

Die BetriebsleiterInnen wurden als Schlüsselfiguren für den Erfolg von Hofmolkereien beschrieben, wie folgendes Zitat beispielhaft zeigt: „[...] die Betriebsleiter, [...] die sind eigentlich der Dreh- und Angelpunkt, weil es die Schnittstelle ist zwischen den Kunden und [...] zwischen den Produkten [...]“<sup>1</sup> (BB 1). Das breite Aufgabengebiet – von der Erzeugung bis zur Vermarktung – müsse von den BetriebsleiterInnen gemanagt werden. Als Grundvoraussetzung für den Aufbau eines neuen Betriebszweiges nannten die BeraterInnen eine funktionierende Milcherzeugung. BetriebsleiterInnen sollten Fachkenntnisse in der Hygiene, der Sachkunde und dem Handwerk mitbringen. Diese seien unerlässlich, um

1 Alle in Anführungszeichen und kursiv geschriebenen Begriffe oder Sätze enthalten den Originalwortlaut aus den ExpertInneninterviews. Auslassungszeichen zeigen eine sinnneutrale Kürzung an. In den Klammern steht die Nummer der Person und BB (BetriebsberaterIn) oder BL (BetriebsleiterIn).

einwandfreie Produkte herstellen und in den Verkehr bringen zu können. Die BeraterInnen betonten die betriebswirtschaftlichen Fachkenntnisse, wenn etwa ein neuer Betriebszweig kalkuliert werden soll. Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale seien ebenfalls relevant: „Also ganz wichtig ist natürlich die Unternehmerpersönlichkeit. Ich brauche einen Draht zur Vermarktung, ich brauche einen Draht zu den Leuten [...]. Ich muss auch schauen, dass eben die Wirtschaftlichkeit passt, dass ich meine Zahlen analysieren kann“ (BB 7). Die BetriebsleiterInnen sollten betriebswirtschaftlich denken und handeln: „[...] wenn ich mit dem LEH verhandeln muss, kann ich das, liegt mir das, habe ich kaufmännische Kenntnisse?“ (BB 2). Ein weiterer zentraler Aspekt sei die Einstellung gegenüber KundInnen: BetriebsleiterInnen sollten „auf Leute zugehen“ (BB 7), „Lust haben, [...] mit Menschen umzugehen“ (BB 3), und ihnen sollte bewusst sein, „[...] dass da regelmäßig Leute auf den Hof kommen“ (BB 3).

#### Familie

Der Aufbau eines neuen Betriebszweiges gehe mit vielen Veränderungen im Betrieb einher: Es komme viel neue Arbeit hinzu, oftmals müsse Personal eingestellt werden und der Betrieb rücke ins Blickfeld der Öffentlichkeit. Diese Veränderungen müssten von der gesamten Familie akzeptiert und gemeinsam getragen werden: „Also das ist für mich ein ganz zentraler Punkt, dass die Familie eben involviert wird, dass da gefragt wird, ‚sind alle [mit dem neuen Betriebszweig] einverstanden?‘“ (BB 2). Es müsse geklärt werden, wer über freie Arbeitskapazitäten verfüge und welche Fähigkeiten in der Familie vorhanden seien. Zusätzlich spielten BetriebsnachfolgerInnen eine wichtige Rolle, denn sie würden einerseits motivieren, die Hofmolkerei langfristig zu planen und andererseits die BetriebsleiterInnen entlasten, indem sie Aufgaben in der Hofmolkerei übernehmen. Alle BetriebsleiterInnen gaben an, dass Familienarbeitskräfte mitarbeiten würden. Bei einigen Betrieben unterstützen die Altenteile die Hofmolkerei, indem sie sich um den Ab-Hof-Verkauf oder um BesucherInnengruppen kümmerten, bei anderen seien die BetriebsnachfolgerInnen bereits in die Hofmolkerei eingestiegen.

#### Arbeitszeit

Bevor BetriebsleiterInnen eine Hofmolkerei aufbauen, sollten sie realistisch einschätzen, wie viel freie Zeit verfügbar wäre. Dies sei bei Milchviehbetrieben wichtig, da der tägliche Arbeitsaufwand sehr hoch sei. Sind die Tage von BetriebsleiterInnen und Familienarbeitskräften gut gefüllt, würden die BeraterInnen von dem Projekt abraten: „[...] irgendwann ist auch der Tag stundenmäßig einfach auch begrenzt [...]. Ist natürlich ein enormes Arbeitsfeld, Produkte selbst herstellen zu müssen in der hervorragenden Qualität und danach die gesamte Vermarktung zu organisieren [...]“ (BB 4).

Der Aufbau sei – in Abhängigkeit vom gewählten Modell – sehr zeitintensiv. Für die Planung und den Bau einer Hofmolkerei sowie die Entwicklung von Produkten seien viele Arbeitsstunden notwendig. Auch beim Milchverkauf

mittels Rohmilchautomat ab Hof dürfe der tägliche Aufwand nicht vernachlässigt werden. Soll die Milch pasteurisiert und verarbeitet werden, fielen weitere Arbeitsstunden an. Neben der Produktion müsse Zeit in Kundenakquise, Vermarktung, Logistik und Dokumentation investiert werden. Eine realistische Einschätzung des Arbeitsaufwands sei auch für die Kalkulation der Verkaufspreise wichtig. Den Umfang ihrer Arbeitszeit beschrieben die BetriebsleiterInnen mit „[...] 60 Stunden und auch vielleicht mal 70 Stunden [...], aber ich habe auch jedes zweite Wochenende frei“ (BL 3); „So 50, 60 Stunden“ (BL 2); „[...] bevor [mein Sohn] da war [in die Molkerei eingestiegen ist], 14 bis 16 Stunden [täglich]“ (BL 1).

#### Vorbereitung und Planung

Bei der Wahl des Vermarktungsmodells sei es wichtig, dass das Modell zum Betrieb passe: „Also, das A und O ist da, [...], dass jeder Betrieb für sich das richtige Konzept zunächst mal finden muss. ‚Was passt zu mir, was schaffen wir, was können wir leisten?‘“ (BB 5). Direkt zu Beginn solle der Kontakt zum zuständigen Kreisveterinäramt aufgenommen werden, so die BetriebsberaterInnen. Alle BetriebsleiterInnen bestätigten dieses Vorgehen. Um sich auf eine eigene Hofmolkerei vorzubereiten, gaben die BetriebsleiterInnen an, sich bei BerufskollegInnen mit eigener Hofmolkerei informiert zu haben. Auch sei die Mitgliedschaft in einem Verband eine wertvolle Informationsquelle: „Oder wenn da jemand [BerufskollegIn] sagt, ich würde das niemals mehr machen, das war der größte Fehler den ich gemacht habe [...]. Das sind halt mal auch wichtige Infos“ (BL 4).

#### Marketing

Aus BeraterInnensicht sind verschiedene Bereiche des Marketings wichtig für eine erfolgreiche Vermarktung: „[Die] Positionierung des Produktes im Markt und mit dem Blick, wie unterscheidet sich dieses Produkt von bereits bestehenden Produkten, die Preisgestaltung des Produktes, die Kommunikation, mit welchem, ja, Nutzen oder Mehrwertvorteilen will man dieses Produkt überhaupt in den Markt bringen“ (BB 4). Die Gestaltung eines Logos, einer Internetseite und die regelmäßige Umsetzung von Werbemaßnahmen seien weitere wichtige Punkte. Ein zentraler Punkt sei der Produktpreis. Aus der Erfahrung der BetriebsberaterInnen würden die Preise häufig nicht richtig kalkuliert und zu niedrig angesetzt, weil die BetriebsleiterInnen Sorge hätten, dass ihre Produkte nicht gekauft werden, wenn sie zu teuer sind. Diese Einschätzung konnte durch die befragten BetriebsleiterInnen nicht bestätigt werden. Sie gaben an, ihre Preise auf Basis ihrer Kosten zu kalkulieren und anschließend mit anderen Preisen am Markt zu vergleichen. Übereinstimmend gaben die befragten BetriebsleiterInnen an, über eigene Internetseiten und Logos zu verfügen, welche auf den Produkten und Lieferfahrzeugen zu sehen seien. Heterogen war die Einstellung gegenüber Sonderangeboten. Einige Betriebe hätten wechselnde Produkte im Angebot, andere nicht: „Es gibt keine Angebote, weil ich gesagt habe, das Produkt ist ja nicht deswegen weniger wert. Es gibt Tipps, was man

kaufen kann, aber es gibt [...] kein Wochenangebot“ (BL 1). Alle BetriebsleiterInnen gaben an, dass die Belieferung von Schulen eine gute Werbung sei: „Also, ich [...] bin dann mit dem Auto auf den [Schul-]Hof gefahren und steige aus, [...], kommen Kinder vorbei und sagen, ‚oh der Kakao kommt‘. Die [...] wissen, das ist der Milchmann hier aus der Gegend“ (BL 3). Dadurch würden die Kinder die Hofmilch kennen und die Betriebe könnten die Familien als Privatkunden dazugewinnen.

#### 4.2 Betriebsexterne Erfolgsfaktoren

##### Standort

Die Bedeutung des Standortes für den Erfolg sei stark vom gewählten Modell abhängig: „Wenn ich einen Hofladen machen will, ist natürlich schon wichtig, dass die Lage passt. [...] Aber wenn ich sage, ich gehe sowieso nur auf Märkte und will die Leute gar nicht auf meinem Hof, dann ist für mich die Lage nicht ganz so entscheidend“ (BB 7). Auch in Bezug auf das Bundesland könne der Standort verschiedene Vor- und Nachteile mit sich bringen. In einigen Ländern gebe es kostenlose Beratungen zum Thema Milchvermarktung, in anderen würden Gebühren anfallen. Auch sei die Möglichkeit der Nutzung von Förderprogrammen unterschiedlich. Aus BetriebsleiterInnensicht würde es überdies Unterschiede in der Einstellung der Bevölkerung und Politik geben: „Also Schleswig-Holsteiner sind halt so ein bisschen stur [...]. Das ist glaube ich noch was anderes, als wenn man jetzt in Baden-Württemberg oder Bayern [ist], die sind ganz anders. Da hat die Direktvermarktung auch in der Politik einen ganz anderen Stellenwert“ (BL 1).

##### Veterinäramt

Der frühzeitige Kontakt zum Veterinäramt und die gemeinsame Planung seien entscheidend, um unnötige Kosten und doppelte Arbeit zu vermeiden, denn nicht jedes Veterinäramt stelle die gleichen Anforderungen: „Das heißt, nicht jeder Veterinär [...] würde jede Situation gleich einschätzen. Und da kann es eben zu unterschiedlichen Entscheidungen kommen, die auch unterschiedlich teuer sind, das ist dann manchmal ein bisschen Glück und manchmal ein bisschen Pech“ (BB 2). Neben der Kontrollperson stellten VeterinärInnen aber auch eine wertvolle Informationsquelle für lebensmittelrechtliche oder hygienische Fragen dar. Die Erfahrungen der BetriebsleiterInnen in der Zusammenarbeit mit dem Veterinäramt sind unterschiedlich. Drei gaben an, dass diese problemlos laufe und ein gutes Verhältnis zueinander bestehen würde: „Also die [Veterinäre] haben wir vom ersten Tag an mit ins Boot geholt. Und wir sind immer nur gut damit gefahren“ (BL 1). Ein Betriebsleiter bemängelte die unpraktische Sichtweise seiner Veterinärin: „Aber wenn man da dann überhaupt kein gemeinsames Arbeiten hat, sondern immer nur mit irgendwelchen bürokratischen Auflagen konfrontiert wird, dann ist das sehr zäh“ (BL 3).

### ArbeitnehmerInnen

Qualifiziertes und zuverlässiges Personal könne dazu führen, dass die BetriebsleiterInnen entlastet würden und Zeit in die Vermarktung investieren könnten. Die Suche nach MitarbeiterInnen sei aber nicht einfach: „[...] ein Punkt, der ganz eklatant ist [...], ist die Mitarbeitersituation, überhaupt Mitarbeiter zu finden, was für viele [Betriebe] auch zunehmend eine Wachstumsbremse sein wird“ (BB 4). Die Beschäftigung von MitarbeiterInnen könne auch zu einem erhöhten Risiko führen, wenn diese nicht gewissenhaft mit dem sensiblen Lebensmittel umgingen oder unfreundlich gegenüber KundInnen seien. Alle BetriebsleiterInnen gaben an, Fremdarbeitskräfte einzusetzen: In der Molkerei, dem Büro oder im Lieferservice. Einige gaben an, dass die Suche nach Personal unkompliziert sei, andere hätten Probleme bei der Suche nach Molkereifachpersonal. An keinem der befragten Betriebe arbeite ein ausgebildeter Milchtechnologe: „Wobei die [MitarbeiterInnen] natürlich auch irgendwo teilweise an Grenzen kommen, wenn es um technische Sachen geht. Aber das ist halt so der Kompromiss, [...] weil wir halt da keine Fachleute haben“ (BL 2).

### Besonderheiten von Milch in der Vermarktung

Neben den betriebsinternen und -externen Erfolgsfaktoren haben auch einige milchspezifische Eigenschaften Einfluss auf den Erfolg: Milch verlange eine hygienisch einwandfreie Erzeugung und eine ununterbrochene Kühlkette vom Melkstand bis zum Endkunden. Das Risiko für gesundheitsschädliche Wirkungen oder Lebensmittelskandale sei höher als bei anderen Lebensmitteln: „Milch ist ein tierisches Produkt, ist also auch hochsensibel, ist was anderes, als wenn ich einen Apfel, eine Gurke oder irgendwas anderes verkaufe“ (BB 2). Milch sei überdies ein homogenes Gut, „[...] weil Milch ist erstmal nur Milch und das macht das eben auch so schwer vermarktungsfähig“ (BB 2). KundInnen könnten eine Vielzahl an Milchvarianten im Lebensmitteleinzelhandel erwerben, sodass zusätzliche Argumente erforderlich seien, um sie vom Produktkauf zu überzeugen. Eine Vermarktung von verarbeiteten Milchprodukten erfordere vom Betrieb, dass er in hohe Vorleistungen treten müsse. Für die Verarbeitung seien der Bau einer Hofmolkerei und die Anschaffung bestimmter Gerätschaften (z.B. Pasteur) notwendig.

## 5 Diskussion der Ergebnisse

Übereinstimmend mit der Literatur konnten als betriebsinterne Erfolgsfaktoren für Milchviehbetriebe die Schlüsselrolle der BetriebsleiterInnen (Besch und Hausladen, 1999; Klein und Menrad, 2011; Kullmann, 2004), die Familie (Payrhuber et al., 2018) und das Marketing (Kögl und Tietze, 2010; Kullmann, 2004) bestätigt werden. Bei den betriebsexternen Faktoren stimmen die Bedeutung des Standortes (Wille et al., 2018) sowie der Einfluss von MitarbeiterInnen (Kullmann, 2004; Redelberger und Albrecht-Seidel, 2010) mit vorhandenen Forschungsergebnissen überein.

Ein neuer Erfolgsfaktor ist die Vorbereitung und Planung, die für Milchviehbetriebe von besonderer Relevanz ist. Während beispielsweise Kartoffel oder Äpfel unverarbeitet außerhalb des Betriebes vermarktet werden können, ist eine Verarbeitung von Rohmilch – mit Ausnahme von Vorzugsmilch – gesetzlich vorgeschrieben. Dafür sind der Bau einer Molkerei und die Anschaffung von Geräten notwendig, was zeit- und kostenintensiv ist. Ein weiterer neuer Erfolgsfaktor ist die Arbeitszeit. Die Milchverarbeitung, Verpackung und Vermarktung ist sehr zeitintensiv, strenge Hygienevorschriften müssen eingehalten und dokumentiert werden. Auch die Veterinärämter stellen einen neuen Faktor dar. Die unterschiedlichen Anforderungen und Entscheidungen der VeterinärInnen können unterschiedliche Kosten verursachen und zu Wettbewerbsverzerrungen führen. In diesem Zusammenhang ist es für Milchviehbetriebe besonders wichtig, frühzeitig den Kontakt zum Veterinäramt aufzunehmen, um doppelte Arbeit und Kosten zu vermeiden.

## 6 Fazit

Die Vermarktung der eigenen Milch kann eine attraktive Nische für einzelne Milchviehbetriebe darstellen und ihnen helfen, sich etwas unabhängiger von volatilen Auszahlungspreisen zu machen. Aufgrund der begrenzten Größe des Marktes kann sie jedoch nicht als Generallösung für alle Milchviehbetriebe betrachtet werden. Dazu müssen verschiedene betriebsinterne und -externe Faktoren berücksichtigt werden. Mit Hilfe der vorliegenden Arbeit konnte gezeigt werden, dass sich einige bereits bekannte Erfolgsfaktoren, wie beispielsweise das Marketing oder der Standort auch auf Milchviehbetriebe übertragen lassen. Weitere milchviehspezifische Erfolgsfaktoren wie die Vorbereitung und Planung, die Arbeitszeit und die Veterinärämter stellen neue Ergebnisse dar. BetriebsleiterInnen müssen ihre betriebswirtschaftlichen Zahlen kennen, ihre individuelle Situation analysieren und sollten die Unterstützung ihrer Familie haben. Außerdem sollten sie sich Informationen bei Beratungsstellen, BerufskollegInnen und Verbänden einholen. Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, müssen sie eine freie Marktnische finden. Die Politik kann durch kostenlose Beratungsangebote in allen Bundesländern und einheitliche Vorgaben, an denen sich Veterinärämter orientieren, unterstützen und bisherige Wettbewerbsverzerrungen verringern.

## Literatur

Besch, M. und Hausladen, H. (1999) Regionales Marketing im Agribusiness – Erfolgspotentiale und Problemfelder dargestellt an lokalen Kooperationsprojekten des regionalen Agrarmarketings. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hg.) Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln. Frankfurt am Main (13), 4-25.

- BLE (Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung) (2019) Milch und Milcherzeugnisse – Milcherzeugung und -verwendung 2018. URL: [https://www.ble.de/DE/BZL/Daten-Berichte/Milch-Milcherzeugnisse/\\_functions/TabelleMilcherzeugungVerwendung2018.html?nn=8906974](https://www.ble.de/DE/BZL/Daten-Berichte/Milch-Milcherzeugnisse/_functions/TabelleMilcherzeugungVerwendung2018.html?nn=8906974), (14.02.2020).
- Bogner, A., Littig, B. und Menz, W. (2014) Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-531-19416-5.
- Bogner, A. und Menz, W. (2002) Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In: Bogner, A., Littig, B. und Menz, W. (Hg.) Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 7-29. DOI: 10.1007/978-3-322-93270-9.
- Ebneth, O. (2003): Mehrgefahrenversicherung. Dem Ausland nacheifern? In: DLG-Mitteilungen, 12, 20-24.
- Emberger-Klein, A., Menrad, K. und Heider, D. (2016) Determinants of Consumers' Willingness-to-pay for Fairly-produced, Locally Grown Dairy Products. *German Journal of Agricultural Economics* 65, 2, 94-111. DOI: 10.22004/AG.ECON.284973.
- Feldmann, C. und Hamm, U. (2015) Consumers' perceptions and preferences for local food. A review. *Food Quality and Preference* 40, 152-164. DOI: 10.1016/j.foodqual.2014.09.014.
- Flick, U. (2009): An Introduction to Qualitative Research. 4. Edition. Los Angeles: Sage Publications.
- Frentrup, M., Heyder, M. und Theuvsen, L. (2010) Risikomanagement in der Landwirtschaft - Leitfaden für Landwirte: So behalten Sie die Risiken im Griff. Göttingen: Georg-August-Universität Göttingen.
- Gläser, J. und Laudel, G. (2010) Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Iselborn, M. K. (2016): Erfolgsfaktoren direktvermarktender Weinbaubetriebe. Dissertation an der Justus-Liebig-Universität. Gießen.
- Klein, A. und Menrad, K. (2011) Initiativen für „faire“ Milchpreise: Neue Wege in der (regionalen) Milchvermarktung? *Berichte über Landwirtschaft* 89, 3, 355-375.
- Kögl, H. und Tietze, J. (2010) Regionale Verarbeitung und Vermarktung von Lebensmitteln. *Forschungsberichte. Universität Rostock. Landwirtschaftliche Betriebslehre und Management*.
- Kuckartz, U. (2016) Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3. überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Kullmann, A. (2004) Mit professionell organisierten Projekten neue Marktpotenziale erschließen. *Ökologie und Landbau* 3, 131, 28-30.
- Mayring, Ph. (2010) Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim Basel: Beltz Verlag.
- Payrhuber, A., Prodingler, M. und Kirner (2018) Land- und forstwirtschaftliche Diversifizierung in Österreich - Begriff, wirtschaftliche Relevanz, Erfolgsfaktoren und Ansätze für die Weiterbildung und Beratung. DOI: 10.13140/RG.2.2.30359.73123.
- Petersen, J. und Hess, S. (2018) Die Zukunft der Milch-Lieferbeziehungen aus Sicht deutscher Landwirte. In: *German Journal of Agricultural Economics* 67, 2, 80-94.
- Pöchtrager, S. und Meixner, O. (2006) Direktvermarktung in Österreich. Märkte – Vertriebswege – Fallstudien. Wien: Universität für Bodenkultur Wien.
- Redelberger, H. und Albrecht-Seidel, M. (2010) Hofmolke-rei – Analysieren, optimieren, planen. 2. Auflage. Mainz: Bioland.
- Reinbold, Daria (2016) Faszinierende Zukunft - Mit Experteninterviews und Freier Interpretation in die Zukunft blicken. In Jeannine Wintzer (Hg.) *Qualitative Methoden in der Sozialforschung – Forschungsbeispiele von Studierenden für Studierende*. Berlin, Heidelberg: Springer Spektrum, 79-88.
- Wille, St. Cl., Spiller, A. und Meyer-Höfer, M. von (2018) Lage, Lage, Lage? Welche Rolle spielt der Standort für die landwirtschaftliche Direktvermarktung? In *Diskussionsbeitrag, Nr. 1808*. Göttingen: Georg-August-Universität Göttingen.

