



# kooperationsmodelle zwischen landwirtschaft und gewerbe endbericht

---

A - 1020 Wien  
Hollandstr. 10/46  
Tel. +43 1 315 63 93-0  
Fax +43 1 315 63 93-22  
office@oegut.at  
www.oegut.at

---

**Impressum:**

*Für den Inhalt verantwortlich:* Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik, ÖGUT, Hollandstrasse 10/46, A – 1020 Wien, Tel.: +43.1.315 63 93 – 0, Fax +43.1.315 63 93 – 22, eMail: office@oegut.at, www.oegut.at,

*vertreten durch:* Dr. Herbert Greisberger, ÖGUT

*Projektleitung:* Mag<sup>a</sup>. Andrea Ebner

*Weitere MitarbeiterInnen:*

- Mag<sup>a</sup>. Henriette Gupfinger, ÖGUT
- Mag<sup>a</sup>. Susanne Hasenhüttl, ÖGUT
- Petra Blauensteiner, ÖGUT
- Cathrin Gudurat, ÖGUT
- Alexandra Jiricka, ÖGUT

*Qualitätssicherung durch:* Dr. Herbert Greisberger

# **Kooperationsmodelle zwischen Landwirtschaft und Gewerbe**

Endbericht  
Oktober 2005

**AutorInnen:**        **Mag<sup>a</sup>. Andrea Ebner**  
                              **Mag<sup>a</sup>. Henriette Gupfinger**

im Auftrag des **Agrar.Projekt.Verein**



## Vorwort

Dieses Projekt wurde als Grundlagenarbeit im Rahmen einer groß angelegten Studie zum Thema Landwirtschaft und Gewerbe durchgeführt. Das gegenständliche Projekt schafft eine solide Datengrundlage für bereits bestehende Kooperationen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe und eruiert deren Erfolgsfaktoren, mit der Zielsetzung, die Ausweitung von Kooperationsmodellen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung Österreichs zu erleichtern.

Grundlage der gegenständlichen Arbeit sind etwa halbstündige telefonische Interviews, welche mit VertreterInnen ausgewählter Kooperationen auf Basis eines strukturierten Erhebungsbogens geführt wurden. Um das hierfür erforderliche Vertrauen sicherzustellen, wurde bei der ersten Kontaktaufnahme den VertreterInnen der Kooperationen eine Kurzinformation zum Projekt – AuftraggeberInnen, Inhalt und Ziele - gegeben. Weiters wurden die kontaktierten Personen über die Dauer der Befragung informiert und eine vertrauliche Behandlung ihrer Angaben zugesichert. Dank der großteils sehr ausführlichen Auskünfte durch die befragten Personen konnte das Projekt erfolgreich durchgeführt werden. Auffällig war auch das große Interesse an Studienergebnissen durch die InterviewpartnerInnen. Das Projektteam dankt den InterviewpartnerInnen für Ihre Auskunftsfreudigkeit und Unterstützung der Arbeit.

Wir möchten uns an dieser Stelle ausdrücklich bei den AuftraggeberInnen, insbesondere bei Frau Mag<sup>a</sup>. Sabine Flöcklmüller von der Agrarmarkt Austria Marketing GesmbH und Herrn DI Christian Jochum von der Landwirtschaftskammer Österreich, für die gute Zusammenarbeit bedanken.

Wir möchten außerdem darauf hinweisen, dass die in diesem Bericht dargestellten Best Practice Beispiele vertraulich behandelt werden und ausschließlich für die Weiterführung des Projektes verwendet werden dürfen.

Andrea Ebner und Henriette Gupfinger  
im Namen des Projektteams

Wien, Oktober 2005



## Zusammenfassung

### Ausgangspunkt und Ziel der Studie

Ausgangspunkt der gegenständlichen Studie war, dass ländliche Regionen durch Kooperationen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe positiv beeinflusst werden. Folgende Ziele wurden für das Projekt definiert:

- Beschreibung der Ist-Situation von österreichischen Kooperationsmodellen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe anhand von qualitativen und quantitativen Analysen
- Identifizierung von Erfolgsfaktoren zur Stärkung von Kooperationen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung Österreichs
- Erarbeitung einer Checkliste für erfolgreiche Kooperationen
- Analyse der Kooperationen und Identifikation von Best Practice Beispielen

### Arbeitsschritte und Methode

Voraussetzungen für Kooperationen im Sinne der gegenständlichen Studie waren das Vorhandensein einer Arbeitsteilung und einer Vereinbarung innerhalb einer landwirtschaftlichen Gruppe bzw. zwischen LandwirtInnen und Gewerbebetrieben.

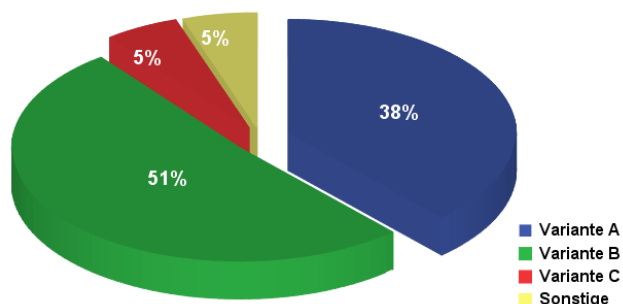
Die folgenden Schritte wurden im Rahmen des Projektes durchgeführt:

- Recherche der Grunddaten von Kooperationsmodellen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe
- Vertiefende Recherche anhand von Telefoninterviews mittels Fragebogens
- Quantitative Auswertung mittels SPSS-Programm
- Qualitative Auswertung der offenen Fragen
- Analyse und Aufbereitung der Ergebnisse

### Ergebnisse der Studie

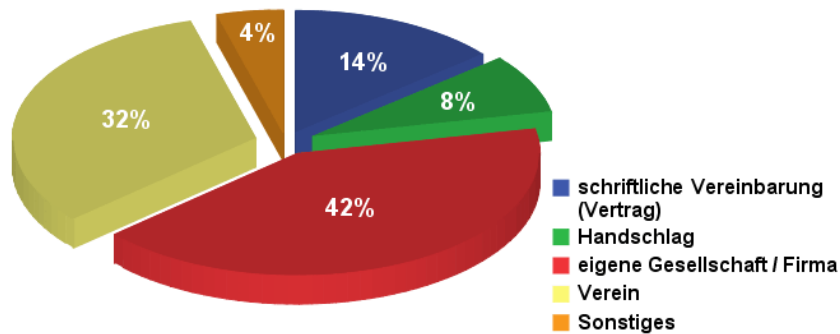
Mehr als die Hälfte der 115 erfassten Kooperationen stellen eine Zusammenarbeit dar, in der mehrere LandwirtInnen ein Urprodukt herstellen und die Verarbeitung und Vermarktung gemeinsam organisieren (Variante B).

#### Art der Zusammenarbeit:



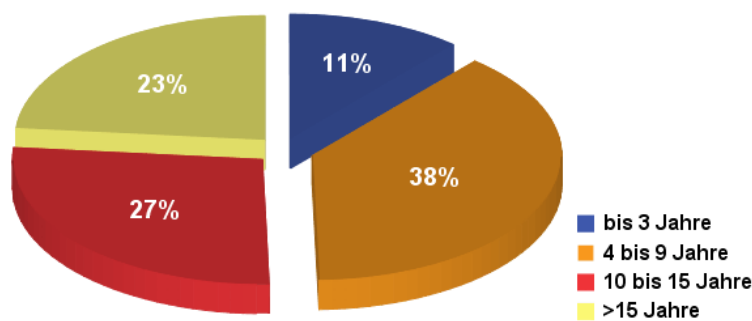
Beinahe drei Viertel der befragten Kooperationen organisieren ihre Zusammenarbeit innerhalb einer eigenen Gesellschaft / Firma bzw. eines Vereins.

#### Basis der Zusammenarbeit:



Zur Dauer der Kooperationen gibt etwa die Hälfte der analysierten Kooperationen an, länger als 10 Jahre zu bestehen.

#### Dauer der Zusammenarbeit:



Die drei Produktgruppen Fleisch und Wurstwaren, Milch und Milchprodukte sowie Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte stellen die **Hauptproduktschwerpunkte** (zusammen 85%) der befragten Kooperationen dar. Hingegen sind nur wenige Kooperationen (Produktion, Verarbeitung und Vermarktung) mit Gewerbebetrieben wie Fleischereien oder Bäckereien vorhanden. Über 80% der analysierten Kooperationen weisen in ihren Tätigkeiten, durchgeführt von den einzelnen PartnerInnen, zwei **Stufen der Wertschöpfungskette** in ihrer Zusammenarbeit auf. 15% der befragten Kooperationen agieren über drei Stufen und bei nur 2% verläuft die Wertschöpfungskette über vier Stufen.

Zur **Größe der landwirtschaftlichen Gruppen** geben beinahe 60% der analysierten landwirtschaftlichen Gruppen eine Mitgliederzahl von bis zu 50 an, davon weisen etwa 40% eine Größe von bis zu 20 LandwirtInnen auf. Die **Analyse der beteiligten Partnerbetriebe** zeigt, dass bei der Mehrheit der befragten Kooperationen die Zusammenarbeit mit nur einem Partnerbetrieb geregelt ist.

Ein Vergleich der **Regelungen** auf der ersten und zweiten Stufe der Wertschöpfungskette zeigt, dass auf beiden Wertschöpfungsstufen Qualitätsanforderungen und Preis bzw. Preiszuschläge mehrheitlich geregelt sind.



Mehr als die Hälfte aller Beteiligten sieht einen **Nutzen der Zusammenarbeit** in der Standortsicherung ihrer Betriebe. Auch die Umsatzsteigerung und der Mehrpreis werden als wichtiger Nutzen der Zusammenarbeit auf der ersten und zweiten Stufe der Wertschöpfungskette gesehen. Dahingegen wird die Eröffnung neuer Märkte bzw. Absatzwege auf der ersten Stufe der Wertschöpfungskette viel eher als ein Nutzen (etwa 30%) gesehen als auf der zweiten Wertschöpfungsstufe (10%).

Die analysierten Kooperationen nennen als **Anforderungen an die Rohstoffqualität** vor allem Frische, gefolgt von kurzen Transportwegen und biologische Produktion.

Beinahe 90% der befragten Kooperationen geben die regionale Herkunft ihrer Produkte als einen wesentlichen **Verkaufsvorteil** an. Die Qualität des Rohstoffs wird von über der Hälfte der analysierten Kooperationen als Verkaufsvorteil beschrieben. Als weiteren wichtigen Verkaufsvorteil sehen die Kooperationen die biologische Produktion (über 40%) und die Stärkung der Nahversorgung (beinahe ein Drittel).

Die Auswertung der **Auslobung von Produkten** zeigt, dass beinahe 90% der Produkte mit einem Gütesiegel oder einer Marke ausgelobt werden, wobei drei Viertel der Produkte eine eigene Marke tragen.

Bei den **Absatzwegen der Produkte** wird von über 60% der analysierten Kooperationen der Lebensmitteleinzelhandel angeführt. Beinahe die Hälfte der befragten Kooperationen setzt die Produkte über den Großhandel ab.

Das **durchschnittlichen Wachstum** pro Jahr, gemessen am Umsatz der letzten drei Jahre, beträgt für über ein Drittel zwischen 0-5%, für ein Viertel zwischen 5 und 10% und für 7% der Kooperationen zwischen 10 und 15%. Knapp ein Drittel der untersuchten Kooperationen weist ein jährliches Umsatzwachstum von über 15% auf.

Befragt nach den **Investitionen innerhalb der Kooperationen** geben beinahe 60% der InterviewpartnerInnen bauliche Anlagen und Einrichtungen an, immerhin 27% der Kooperationen investierten in Werbung und Marketing (mit steigender Tendenz). Eine deutliche Mehrheit (85%) der Kooperationen nahmen für ihre Investitionen Förderungen in Anspruch.

Die Verteilung der 115 erhobenen Kooperationen auf die **Bundesländer** zeigt, dass in Oberösterreich, Niederösterreich und in der Steiermark (das sind gleichzeitig auch die größten Bundesländer in Österreich) die meisten befragten Kooperationen (mehr als 60%) ansässig sind.

In der **Entwicklung von Kooperationen** wird es als ein zentrales Element gesehen, gemeinsame Ziele zu haben und diese zu verfolgen. Viele Kooperationen weisen zu Beginn zumeist eine kleine TeilnehmerInnenzahl auf. Findet ein Zuwachs an Mitgliedern bzw. eine Neuaufnahme an KooperationspartnerInnen statt, kann dadurch einerseits eine höhere jährliche Mengen- bzw. Umsatzsteigerung bewirkt werden. Andererseits können durch eine kontinuierliche Entwicklung der Kooperation aus vorerst losen Zusammenschlüssen eigene Gesellschaften/Firmen bzw. Vereine gegründet werden.

Durch Forcierung eines regionalen Qualitätsmanagements kann der Bekanntheitsgrad der Kooperation gesteigert werden. Dies kann durch Förderungen unterstützt werden und führt auch meist zu regionalen Vorzeigeprojekten. Weiters können durch Kooperation mit dem Handel oder durch Nutzung andere Absatzwege (z.B. regionale Schulmilchversorgung) ebenfalls Erfolge einstellen (z.B. Absatzsicherung der Produkte sowie klein strukturierte Betriebe zu erhalten).

Seitens der InterviewpartnerInnen wurden insbesondere folgende **Erfolgsfaktoren** für Kooperationen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe angegeben:

- Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit wird gegenseitiges **Vertrauen** und gegenseitige **Akzeptanz** gesehen. Die Bereitschaft den eigenen Standpunkt zu verändern und Eigenverantwortung zu übernehmen, wirkt sich auf den Erfolg der gemeinsamen Zusammenarbeit positiv aus. Auch gilt die **Kompetenz für KooperationspartnerInnen** als wichtige Erfolgsgrundlage.
- Das Vorhandensein einer **gemeinsamen Philosophie** sowie innovative und verlässliche Beteiligte stellen zentrale Erfolgsfaktoren dar.
- **Laufende Treffen mit den KooperationspartnerInnen**, somit Informationsaustausch und Kommunikation untereinander und Mitspracherecht für alle werden als sehr wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation genannt.
- **Klare Verträge und Richtlinien (Programme, Konzepte)** sowie klar definierte Ziele werden als Grundlage für eine gute Organisation der Kooperation gesehen. Dazu zählen auch eine gegliederte Arbeitsteilung und definierte Rahmenbedingungen.
- Voraussetzungen für die **Erhaltung der Qualität** sind klare Kriterien und ständige Verbesserungen.

All diese Faktoren zur Stärkung von Kooperationen wurden in Form einer **Checkliste** dargestellt. Dieses Tool kann nicht nur bei Neugründungen von Kooperationsmodellen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe unterstützend eingesetzt werden, sondern dient auch zur Erhebung des Optimierungspotenzials bereits bestehender Kooperationen.

## **Schlussfolgerungen**

Auf Basis der Telefoninterviews und der quantitativen und qualitativen Analyse können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

- Das Vorhandensein von Erfahrungen mit langjährigen Kooperationen kann Neugründungen unterstützen.
- Bei einzelnen Produktgruppen (z.B. Getreide und Getreideprodukte sowie Wurstwaren) sind bisher ungenutzte Potenziale für Neugründungen von Kooperationen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe vorhanden.
- Durch Kooperationen ist es möglich, neue Absatzwege zu erschließen und damit den Umsatz für die Landwirtschaft zu erhöhen.
- Die Schaffung einer eigenen Marke kann wesentlich zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Kooperationen beitragen.
- Durch die Kommunikation des wichtigsten Arguments für eine engere Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft und Gewerbe, der Standortsicherung durch erhöhte Wertschöpfung, können vorhandene Potenziale für Neugründungen erschlossen werden.
- Kooperationen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe können einen wesentlichen Impuls zur Förderung der regionalen Wirtschaft setzen.

Aufgrund dieser Schlussfolgerungen sind weitere Schritte in Richtung Förderung bereits bestehender Kooperationen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe bzw. Forcierung von Neugründungen neuer Kooperationen sinnvoll und anstrebenswert.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>7</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>17</b>
1.1 Gegenstand und Aufbau der Studie	17
1.2 Definition von Kooperationen	18
<b>2 Methodik</b>	<b>19</b>
2.1 Erhebung der Grunddaten	19
2.2 Erhebungsfragebogen und Pre-Test	20
2.3 Tiefeninterviews	21
2.4 Analyse und Auswertung	23
<b>3 Quantitative Analyse</b>	<b>25</b>
3.1 Art der Kooperationen	25
3.2 Basis und Dauer der Zusammenarbeit	26
3.3 Produktgruppen und Produktschwerpunkte	27
3.4 Stufen der Wertschöpfungskette	28
3.5 Größe der Kooperationen	31
3.6 Regelungen und Nutzen	34
3.7 Produkthanforderungen	36
3.7.1 Qualitätsanforderungen an Rohstoffe	36
3.7.2 Verkaufsvorteil der Produkte	38
3.7.3 Auslobung der Produkte	39
3.7.4 Absatzwege und Vertrieb der Produkte	40
3.8 Mengen und Umsätze	41
3.8.1 Umsätze der Rohstoffmengen	41
3.8.2 Umsatzhöhe der Kooperationen	42
3.8.3 Anteil der Zusammenarbeit am Einkommen bzw. am Umsatz	43
3.8.4 Durchschnittliches Wachstum der Kooperationen	44
3.9 Investitionen und Förderungen	45
3.10 Bundesländerverteilung	46

<b>4</b>	<b>Qualitative Analyse</b>	<b>49</b>
4.1	Entwicklung der Zusammenarbeit	49
4.2	Hemmnisse in der Zusammenarbeit	50
4.3	Erfolgsfaktoren für Kooperationen	51
<b>5</b>	<b>Best Practice Beispiele</b>	<b>53</b>
<b>5.1</b>	<b>Produktschwerpunkt Fleisch und Wurstwaren</b>	<b>55</b>
5.1.1	Verein ALMO	55
5.1.2	Vorarlberger Freilandbeef	56
5.1.3	VLV Gustino	57
5.1.4	Weizer Schafbauern reg. Gen. mbH.	58
<b>5.2</b>	<b>Produktschwerpunkt Milch und Milchprodukte</b>	<b>59</b>
5.2.1	Mostviertler Spezialitäten	59
5.2.2	Bio Molkerei Lembach GmbH	60
5.2.3	Leeb Biomilch GmbH	61
5.2.4	Sonnenalm bäuerliche Vermarktungs reg. Gen. mbH.	62
<b>5.3</b>	<b>Produktschwerpunkt Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte</b>	<b>63</b>
5.3.1	Pölzer Spezialitäten	63
5.3.2	Verein Steirische Apfelstraße	64
5.3.3	Erzeugergemeinschaft Bauernerdäpfel VerkaufsGmbH	65
<b>5.4</b>	<b>Produktschwerpunkt Getreide und Getreideprodukte</b>	<b>66</b>
5.4.1	Mauracher Hof	66
5.4.2	Murecker Schiffsmühle und Murmüller Bauern	67
<b>6</b>	<b>Checkliste für die Umsetzung einer erfolgreichen Kooperation</b>	<b>69</b>
<b>7</b>	<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>73</b>
<b>Anhang</b>		<b>75</b>
	Fragebogen	75

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Datengrundlagen zur Recherche der Ausgangsdaten	20
Abb. 2: Keine Kooperationen nach Definition	22
Abb. 3: Art der Kooperationen	25
Abb. 4: Basis der Zusammenarbeit	26
Abb. 5: Dauer der Zusammenarbeit	26
Abb. 6: Produktschwerpunkte	28
Abb. 7: Stufen der Wertschöpfungskette	29
Abb. 8: Stufen der Wertschöpfung für den Produktschwerpunkt Fleisch und Wurstwaren	30
Abb. 9: Stufen der Wertschöpfung für den Produktschwerpunkt Milch und Milchprodukte	30
Abb. 10: Stufen der Wertschöpfung für den Produktschwerpunkt Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte	31
Abb. 11: Größe der landwirtschaftlichen Gruppen	32
Abb. 12: Zahl der beteiligten Partnerbetriebe auf der zweiten Stufe der Wertschöpfungskette	33
Abb. 13: Zahl der beteiligten Partnerbetriebe auf der dritten Stufe der Wertschöpfungskette	33
Abb. 14: Regelungen auf der ersten Stufe der Wertschöpfungskette	34
Abb. 15: Regelungen auf der zweiten Stufe der Wertschöpfungskette	35
Abb. 16: Nutzen auf der ersten Stufe der Wertschöpfungskette	35
Abb. 17: Nutzen auf der zweiten Stufe der Wertschöpfungskette	36
Abb. 18: Qualitätsanforderungen an die Rohstoffe	37
Abb. 19: Produktkennzeichnungen der Kooperationen	40
Abb. 20: Absatzwege	40
Abb. 21: Jährlicher Rohstoffmengenumsatz am Beispiel der Rohmilch	42
Abb. 22: Höhe der Umsätze in Bezug auf das landwirtschaftliche Urprodukt	42
Abb. 23: Höhe der Umsätze in Bezug auf das fertige Produkt	43
Abb. 24: Anteil der Zusammenarbeit am Einkommen der LandwirtInnen	44
Abb. 25: Anteil der Zusammenarbeit am Umsatz der PartnerInnen	44
Abb. 26: Durchschnittliches Wachstum der lt. 3 Jahre gemessen am Umsatz	45
Abb. 27: Schwerpunkt der Investitionen	45
Abb. 28: Förderungen für Investitionen in Anspruch genommen	46
Abb. 29: Bundesländerverteilung der untersuchten Kooperationen	47

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Eingrenzung der Ausgangsdatenliste	21
Tab. 2: Basis der Zusammenarbeit in Bezug auf die Dauer der Zusammenarbeit	27
Tab. 3: Produktgruppen der Zusammenarbeit	27
Tab. 4: Stufen der Wertschöpfung in Bezug zur Größe der landwirtschaftlichen Gruppen	32
Tab. 5: Qualitätsanforderungen an die Rohstoffe in Bezug zum Produktschwerpunkt	38
Tab. 6: Verkaufsvorteil der Produkte in Bezug zum Produktschwerpunkt	39
Tab. 7: Für welchen Schwerpunkt wurden Förderungen in Anspruch genommen?	46
Tab. 8: Checkliste: Kategorie Informations- und Kommunikationsaustausch	70
Tab. 9: Checkliste: Kategorie Fortbildung	70
Tab. 10: Checkliste: Kategorie Qualitätssicherung	70
Tab. 11: Checkliste: Kategorie Organisationsmanagement	71





# 1 Einleitung

Durch Kooperationen von landwirtschaftlichen und gewerblichen Betrieben können neue Märkte im Bereich der Nahversorgung von Produkten und Dienstleistungen entstehen. Diese Netzwerke können auch zur besseren Vermarktung von Produkten aus der Region dienen und zur Stärkung der regionalen Identität beitragen.

Der Agrar.Projekt.Verein unterstützt den Aufbau von regionalen Kooperationsprojekten rund um Land- und Forstwirtschaft, Tourismus, Handel und Gewerbe. Aufgabe des Vereins ist es, die ländlichen Regionen zu stärken. Durch die umgesetzten Projekte sollen vor allem KMUs (Klein- und Mittelbetriebe) im Bereich der Landwirtschaft, des Gewerbes, des Tourismus und der Gastronomie profitieren. Die Wertschöpfung soll vor allem für die ländlichen Regionen verbessert werden. Daher war es für den Agrar.Projekt.Verein von besonderem Interesse, Kooperationsmodelle zwischen Landwirtschaft und Gewerbe zu analysieren und Best Practice Beispiele zu identifizieren.

## 1.1 Gegenstand und Aufbau der Studie

Im Rahmen dieses Projektes wurde eine umfassende Bestandsaufnahme österreichischer Kooperationsmodelle zwischen Landwirtschaft und Gewerbe durchgeführt. Zentral für diese Art der Kooperationsmodelle ist eine Arbeitsteilung innerhalb der Wertschöpfungskette vom Urprodukt bis zum fertig gestellten Produkt. Die traditionelle Direktvermarktung, in der vom Rohstoff bis zum Verkauf alles von einem Betrieb durchgeführt wird, war nicht Teil dieser Erhebung. Mittels umfassender Recherchen sollten vorhandene Lücken in der bestehenden Datenlage geschlossen, Stärken und Schwächen bereits bestehender Kooperationen von LandwirtInnen mit anderen LandwirtInnen oder mit Gewerbebetrieben erhoben und mögliche Unterstützungsleistungen zur Stärkung dieser Kooperationen eruiert werden.

Zur Gewährleistung einer umfassenden Bestandsaufnahme österreichischer Kooperationsmodelle zwischen Landwirtschaft und Gewerbe und der Erreichung der Untersuchungsziele wurden im Rahmen dieses Projektes folgende Schritte durchgeführt:

- Erhebung von Kooperationsmodellen

Um eine umfangreiche Ausgangsliste für die nachfolgenden Tiefeninterviews zu erhalten, wurde bei der Auswahl der Grunddaten einerseits auf bereits vorhandene Erhebungen zurückgegriffen und andererseits Internetrecherchen und Telefonrecherchen bei ExpertInnen in ganz Österreich durchgeführt.

- Erarbeitung eines Fragebogens

Für die Durchführung der Telefonerhebung wurde in Abstimmung mit den AuftraggeberInnen ein Fragebogen (siehe Anhang) konzipiert und an fünf ausgewählten Kooperationen auf seine Funktionalität getestet.

- Telefoninterviews

Insgesamt wurden mit VertreterInnen von 115 Kooperationen etwa halbstündige Telefoninterviews geführt.

- Quantitative und qualitative Analyse

Die mittels Fragebogen erhobenen Informationen aus den Tiefeninterviews wurden statistisch ausgewertet, aufbereitet und qualitativ bzw. quantitativ analysiert.

- Identifikation von Best Practice Beispielen

Auf Basis der Ergebnisse der qualitativen Analyse der gegenständlichen Studie wurden Best Practice Beispiele identifiziert.

- Erstellung einer Checkliste für erfolgreiche Kooperationen

Aufbauend auf den oben genannten Arbeitsschritten wurde eine Checkliste für erfolgreiche Kooperationen sowie Schlussfolgerungen für die AuftraggeberInnen erarbeitet.

## **1.2 Definition von Kooperationen**

Voraussetzungen für Kooperationen im Sinne der gegenständlichen Studie sind das Vorhandensein einer Arbeitsteilung und einer Vereinbarung innerhalb einer landwirtschaftlichen Gruppe bzw. zwischen LandwirtInnen und Gewerbebetrieben. Die Art einer solchen Zusammenarbeit kann sehr unterschiedlich sein. In Folge sind mögliche Beispiele von Kooperationen, wie sie für das Projekt definiert wurden, genannt:

- Mehrere LandwirtInnen liefern ihr Urprodukt an einen gewerblichen Verarbeitungsbetrieb.
- Mehrere LandwirtInnen stellen ein Urprodukt her. Die Verarbeitung und Vermarktung haben sie gemeinsam organisiert.
- LandwirtInnen erzeugen ein Urprodukt und machen auch einen Teil der anschließenden Be- und Verarbeitung. Die endgültige Fertigstellung des Produktes erfolgt von jemand anderem.

## 2 Methodik

Die Erläuterungen in diesem Kapitel beziehen sich auf die Recherche und die Auswahl der Kooperationen für die nachfolgenden Tiefeninterviews sowie auf die Konzeption des eingesetzten Fragebogens und den Pre-Test des Erhebungsbogens. Weiters wird in diesem Abschnitt die Durchführung der Tiefeninterviews und die Anzahl der erhobenen Kooperationen dargestellt sowie die quantitative und qualitative Auswertung methodisch beschrieben.

### 2.1 Erhebung der Grunddaten

Für die Erhebung der Grunddaten von Kooperationsmodellen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe wurden bereits vorhandene Erhebungen herangezogen. Zusätzlich wurde eine ausführliche Internetrecherche auf geeigneten Websites sowie eine intensive Telefonrecherche bei ExpertInnen in ganz Österreich durchgeführt, um eine möglichst umfangreiche Ausgangslage von Daten zu gewährleisten.

Ein Dateninput erfolgte mittels Desk Research der bäuerlichen Vermarktungsinitiativen aus den Österreichischen Lebensmittelberichten<sup>12</sup>. Aus diesen Tabellen wurden ausschließlich Vermarktungsinitiativen ausgewählt, die KooperationspartnerInnen in der Landwirtschaft bzw. Verarbeitung aufweisen. Initiativen, die in ihrem Namen „Direktvermarktung“ tragen, wurden nicht in die Tabelle der Ausgangsdaten aufgenommen. Ebenfalls mittels Desk Research wurden Kooperationen anhand der Projektbeschreibungen in einer Studie des Agrar.Projekt.Vereins<sup>3</sup> zu Vertriebsvarianten ausgewählt. Darüber hinaus wurden die auf der Website des Agrarprojektpreises<sup>4</sup> dargestellten und beschriebenen Kooperationen im Sinne der gegenständlichen Studie in die Untersuchung einbezogen.

Die seitens des Agrar.Projekt.Vereins zur Verfügung gestellten Kontaktdaten wurden ebenfalls in die Ausgangsliste aufgenommen. Weitere Kontaktdaten ergaben sich aus der Recherche im Rahmen der „Nachhaltigen Wochen 2004 und 2005“<sup>5</sup>.

In Form von Telefonaten bzw. Emailanfragen wurden LEADER-ManagerInnen, ExpertInnen aus den Bundesländern<sup>6</sup> und ReferentInnen aus den Bezirksbauernkammern bzw. aus dem Bereich der Direktvermarktung kontaktiert und um Nennung von Kooperationen gebeten.

---

<sup>1</sup> Lebensmittelbericht Österreich. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft. Wien, 1997.

<sup>2</sup> 2. Lebensmittelbericht Österreich. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasser. Wien, 2003.

<sup>3</sup> Evaluierung bestehender und neuer Vertriebsvarianten bäuerlicher Produkte. Eine Studie des Agrar.Projekt.Verein. Wien, 2000.

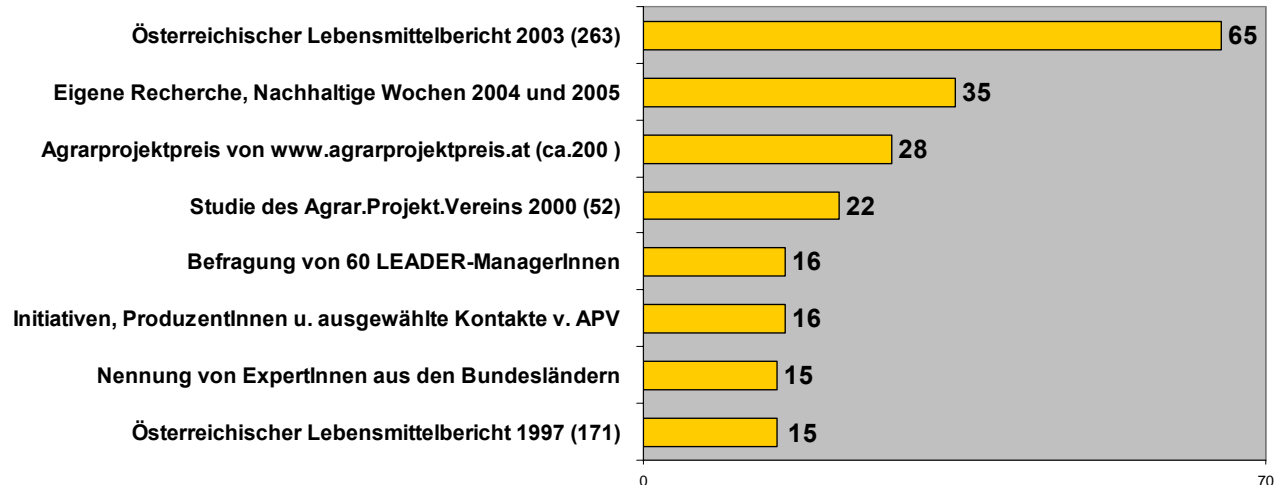
<sup>4</sup> [www.agrarprojektpreis.at](http://www.agrarprojektpreis.at)

<sup>5</sup> Gupfinger, H.; Ebner, A.; Hasenhüttl, S.: Entwicklung und Ausarbeitung der Label-Programme für die Nachhaltigen Wochen 2004 und 2005. ÖGUT im Auftrag des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft.

<sup>6</sup> Agrarmarketing Tirol, Niederösterreichisches Regionalmanagement der Viertel, Agrarabteilung der Landesregierungen, Agrarmarketingverein Salzburg, Regionalbetreuung Kärnten, Ländle Qualitätsprodukte Marketing GmbH, Landwirtschaftskammer Niederösterreich und Burgenland - Abteilung Weinbau, Regionalmanagement Oststeiermark

Aus den genannten Datengrundlagen wurden insgesamt **212 mögliche Kooperationen** ausgewählt. Abb.1 zeigt eine Übersicht über die Datenquellen der ausgewählten Kooperationen.

**Abb. 1: Datengrundlagen zur Recherche der Ausgangsdaten**  
(absoluter Wert; insgesamt 212 Kooperationen)



## 2.2 Erhebungsfragebogen und Pre-Test

Für die telefonischen Interviews wurde ein Fragebogen erstellt und an fünf Kooperationen auf seine Funktionalität getestet.

In Abstimmung mit den AuftraggeberInnen wurde für die telefonischen Tiefeninterviews ein Erhebungsbogen erarbeitet. Dieser für telefonische Interviews konzipierte Fragebogen beinhaltet 25 Fragen, wobei 7 als offene Fragen gestellt wurden. Die Fragen wurden nach folgenden Abschnitten eingeteilt:

- Identifizierung und Zuordnung der Art der Zusammenarbeit
- Struktur und Organisationsform
- Produkt aus Sicht der VerbraucherInnen
- Auslobung der Produkte
- Produktabsatzwege / Vertrieb
- Rohstoffmengen und Umsätze
- Investitionen und Förderungen
- Hemmnisse und Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit

Der Fragebogen ist im Anhang dargestellt.

Der Erhebungsbogen für die telefonischen Tiefeninterviews wurde an folgenden fünf Kooperationen getestet (Pre-Test):

- Weizer Schafbauern
- Mostviertler Spezialitäten
- Erzeugergemeinschaft Bauernerdäpfel
- Steirisches Kitzfleisch
- Mostbarkeiten Zogglhof

Diese Kooperationen wurden vom Agrar.Projekt.Verein für den Pre-Test empfohlen. Der Fragebogen wurde anhand der Ergebnisse aus dem Pre-Test in Abstimmung mit den AuftraggeberInnen in einigen Fragen adaptiert und finalisiert. Die Ergebnisse aus den Pre-Test wurden in die Analyse und Auswertung mit einbezogen.

## 2.3 Tiefeninterviews

Die Liste der Ausgangsdaten (212 Kooperationen) wurde aufgrund von doppelten Nennungen oder nicht eruierbarer Telefonnummern eingegrenzt. Weiters entsprachen einige Namen aus der Datenliste (z.B. Züchtervereine) nicht der Definition von Kooperationen für dieses Projekt. Diese Reduktion der Ausgangsdaten stellte sich erst nach einer intensiven Untersuchung und Arbeiten mit den Daten heraus.

Mit 178 Kooperationen wurde in Folge Kontakt aufgenommen. Die Liste der Ausgangsdaten musste erneut eingegrenzt werden, da einige Personen / Kooperationen keine Auskunft geben wollten (zumeist genannter Grund "keine Zeit"), einzelne Kooperationen trotz drei vereinbarter Telefontermine nicht befragt werden konnten, die Kooperation bereits aufgelöst war oder Kooperationen in Form von „Dachorganisationen“ bestanden. Keine Kooperation nach Definition war ebenfalls ein Eingrenzungsgrund. Tab.1 zeigt die Begründungen der Eingrenzung der Ausgangsdatenliste im Detail.

**Tab. 1: Eingrenzung der Ausgangsdatenliste**  
(absoluter Wert; insgesamt 97 Kooperationen)

Gründe der Eingrenzung	Anzahl der Daten / Kooperationen
Doppelte Nennung	14
Keine Telefonnummer	7
Namen entsprach nicht Definition (z.B. Züchtervereine)	13
Personen / Kooperationen wollten keine Auskunft geben (genannter Grund "keine Zeit")	12
Kooperationen konnten trotz drei vereinbarter Telefontermine nicht befragt werden	7
Kooperationen wurden bereits aufgelöst	12
Kooperationen bestehen in Form von „Dachorganisationen“	6
Keine Kooperationen nach Definition	26

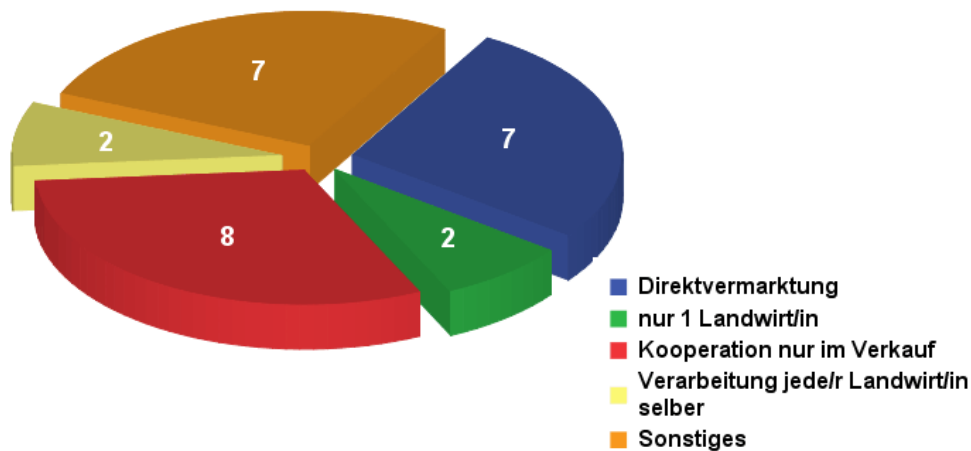
Keine Kooperationen, wie sie im Rahmen dieses Projektes verstanden wurden, waren:

- Direktvermarktung, bei der ein Betrieb vom Rohstoff bis zum Verkauf alles selber macht
- keine Mehrpreise (z.B. „Es war immer schon so.“)
- nur ein landwirtschaftlicher Betrieb (= keine Gruppe)
- die Zusammenarbeit liegt nur im Verkauf
- die Verarbeitung macht jeder landwirtschaftlicher Betrieb selbst (Verkauf z.B. in einem Bauernladen)
- die Zusammenarbeit ist ganz neu (= frisch gegründet)

Abb.2 zeigt die Verteilung der Kooperationen, die nicht der Definition entsprachen. Die traditionelle Direktvermarktung sowie Kooperationen, deren Zusammenarbeit nur im Verkauf besteht, waren die meist genannten.

*Sonstiges* beinhaltet Kooperationen, die sich nur zu Zwecken eines gemeinsamen Marketings, Präsentationen, Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit zusammen geschlossen haben, aber auch Kooperationen, die sich in Planung befinden oder Zusammenschlüsse aufgrund einer gemeinsamen Philosophie (z.B. Verbreitung des biologischen Landbaus).

**Abb. 2: Keine Kooperationen nach Definition**  
(absoluter Wert; n=26)



Diese Kooperationen wurden jedoch nach den Hemmnissen und Erfolgen einer gemeinsamen Zusammenarbeit befragt. Diese Ergebnisse fließen in die qualitative Analyse der Auswertung mit ein.

Telefoninterviews mit dem kompletten Leitfaden konnten mit 115 Kooperationen durchgeführt werden. Dabei wurde mit den jeweiligen Ansprechpersonen der Kooperationen Kontakt aufgenommen: Obmann/-frau von Vereinen - zumeist LandwirtInnen. GeschäftsführerIn von Gesellschaften, Genossenschaften etc., auch Marketingabteilungen oder Abteilungen der Landwirtschaftskammern.

## **2.4 Analyse und Auswertung**

Die mittels Fragebogen erhobenen Informationen aus den Telefoninterviews wurden statistisch ausgewertet, aufbereitet und analysiert.

Die quantitative Auswertung erfolgte mittels SPSS Programm (Statistical Package for Social Sciences). Dabei wurden die Erhebungen nach Art der Kooperation, Basis und Dauer der Zusammenarbeit, Produktgruppen und Produktschwerpunkt, Stufen der Wertschöpfung, Größe der Kooperationen, Regelungen und Nutzen der Zusammenarbeit, Qualitätsanforderungen an die Rohstoffe, Verkaufsvorteil, Auslobung und Absatzwege der Produkte, Mengen und Umsätze sowie Investitionen und Förderungen statistisch ausgewertet.

Eine qualitative Auswertung erfolgte für die Arbeitsschritte, die auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette von den jeweiligen PartnerInnen durchgeführt werden, für die Entwicklung und besonderen Eckpunkte (z.B. Erfolgsgeschichten, Krisen) der Zusammenarbeit, für die Notwendigkeit einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen LandwirtInnen unter einander oder LandwirtInnen mit einem Gewerbebetrieb und für die größten Schwierigkeiten bzw. Hemmnisse dabei.





### 3 Quantitative Analyse

Das folgende Kapitel zeigt die quantitative Analyse der 115 untersuchten Kooperationen. Dargestellt werden u.a. Art, Basis und Dauer der Zusammenarbeit, Größe der Kooperationen, Produktspezifikationen (Schwerpunkt, Qualitätsanforderungen, Verkaufsvorteil, Auslobung) und Absatzwege, Regelungen und Nutzen, Mengen und Umsätzen sowie Investitionen und Förderungen.

#### 3.1 Art der Kooperationen

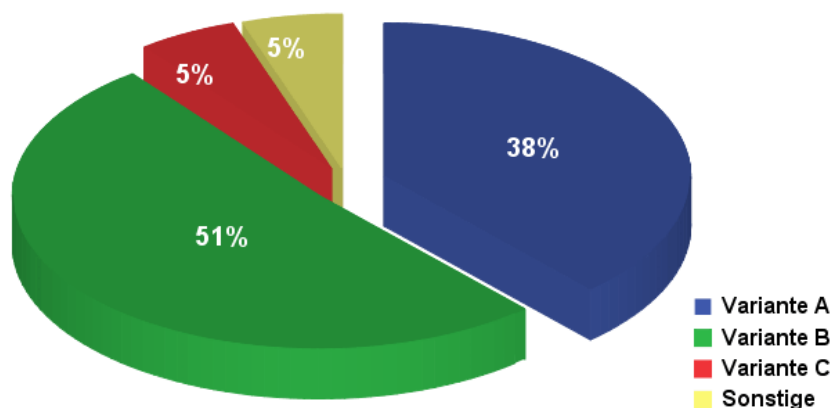
Die Zuordnung der Art der Zusammenarbeit erfolgte nach folgenden drei Varianten:

- Variante A: Mehrere LandwirtInnen liefern ihr Urprodukt an gewerbliche Verarbeiter.
- Variante B: Mehrere LandwirtInnen stellen ein Urprodukt her und haben die Verarbeitung und Vermarktung gemeinsam organisiert.
- Variante C: LandwirtInnen erzeugen ein Urprodukt und machen auch einen Teil der Be- und Verarbeitung. Die endgültige Produktfertigstellung erfolgt von jemand anderem.

Die Verteilung nach den definierten Varianten zeigt Abb. 3. Mehr als die Hälfte (51%) der Kooperationen gehören einer Kooperation nach Variante B an. An die 40% finden sich in einer Kooperation nach Variante A wieder. Lediglich 5% weisen eine Kooperationsform nach Variante C auf.

Für 5% der Kooperationen ist keine Zuordnung zu den Varianten möglich, da es sich um Mischformen handelt. Beispielsweise liefern mehrere LandwirtInnen ihr Urprodukt an gewerbliche Verarbeiter. Nach diesem Verarbeitungsschritt bearbeiten die LandwirtInnen das Produkt bis zur Produktfertigstellung. Die Vermarktung organisieren sie gemeinsam.

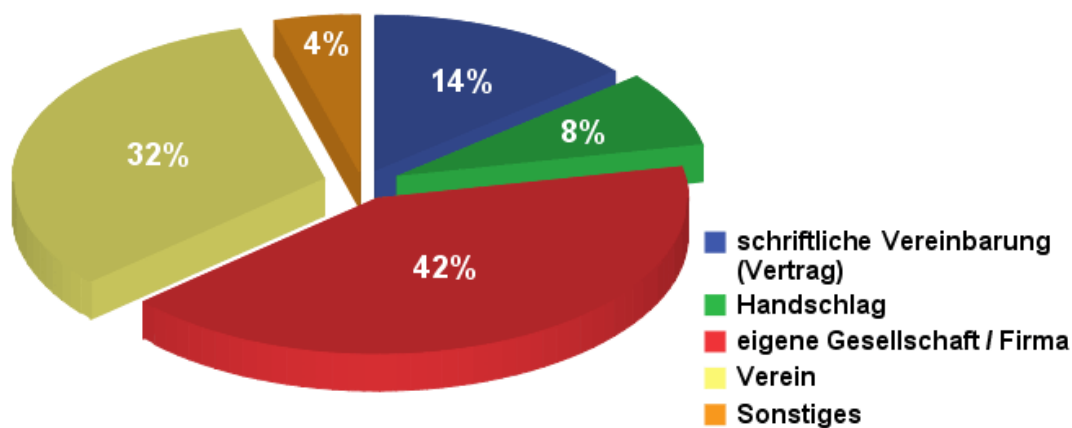
**Abb. 3: Art der Kooperationen**  
(in Prozent; n=115)



### 3.2 Basis und Dauer der Zusammenarbeit

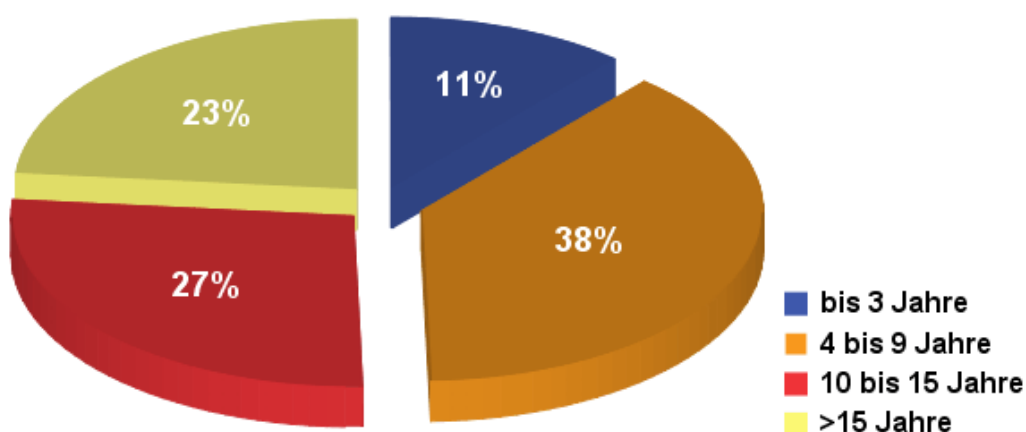
Die Analyse der Strukturform zeigt, dass beinahe drei Viertel der Kooperationen ihre Zusammenarbeit innerhalb einer eigenen Gesellschaft / Firma bzw. eines Vereins organisiert haben. Eine weitere Basis der Zusammenarbeit liegt in Form von schriftlichen Vereinbarungen (14%) oder in Vereinbarungen per Handschlag (8%) vor. Unter *Sonstiges* werden beispielsweise Organisationsformen auf Projektbasis angegeben. Eine detaillierte Darstellung der Strukturverteilung zeigt Abb.4.

**Abb. 4: Basis der Zusammenarbeit**  
(in Prozent; n=115)



Die Zusammenarbeit über drei Jahre existiert bei beinahe 90 % der Kooperationen (Abb.5). Bei der Hälfte aller Kooperationen handelt es sich sogar um eine Kooperation, die länger als 10 Jahre besteht. Fast ein Viertel der Kooperationen weist eine gemeinsame Zusammenarbeit von mehr als 15 Jahre auf. Auffallend ist, dass nur 11 % der befragten Kooperationen jünger als vier Jahre sind.

**Abb. 5: Dauer der Zusammenarbeit**  
(in Prozent; n=115)



Die Analyse der Basis der Kooperation in Bezug zur Dauer der Zusammenarbeit zeigt, dass insbesondere das Vorhandensein einer eigenen Gesellschaft / Firma bzw. Vereins eine lange Zusammenarbeit gewährleistet (siehe Tab.2, markierte Felder).

**Tab. 2: Basis der Zusammenarbeit in Bezug auf die Dauer der Zusammenarbeit**  
(absoluter Wert; n=115)

Basis der Zusammenarbeit	Dauer der Zusammenarbeit				Gesamt
	bis 3 Jahre	4 bis 9 Jahre	10 bis 15 Jahre	mehr als 15 Jahre	
Schriftliche Vereinbarung (Vertrag)	3	5	4	4	16
Vereinbarung per Handschlag	2	4	2	1	9
eigene Gesellschaft / Firma	4	19	13	12	48
Verein	4	12	11	10	37
Sonstiges	0	4	1	0	5
<b>Gesamt</b>	13	44	31	27	115

### 3.3 Produktgruppen und Produktschwerpunkte

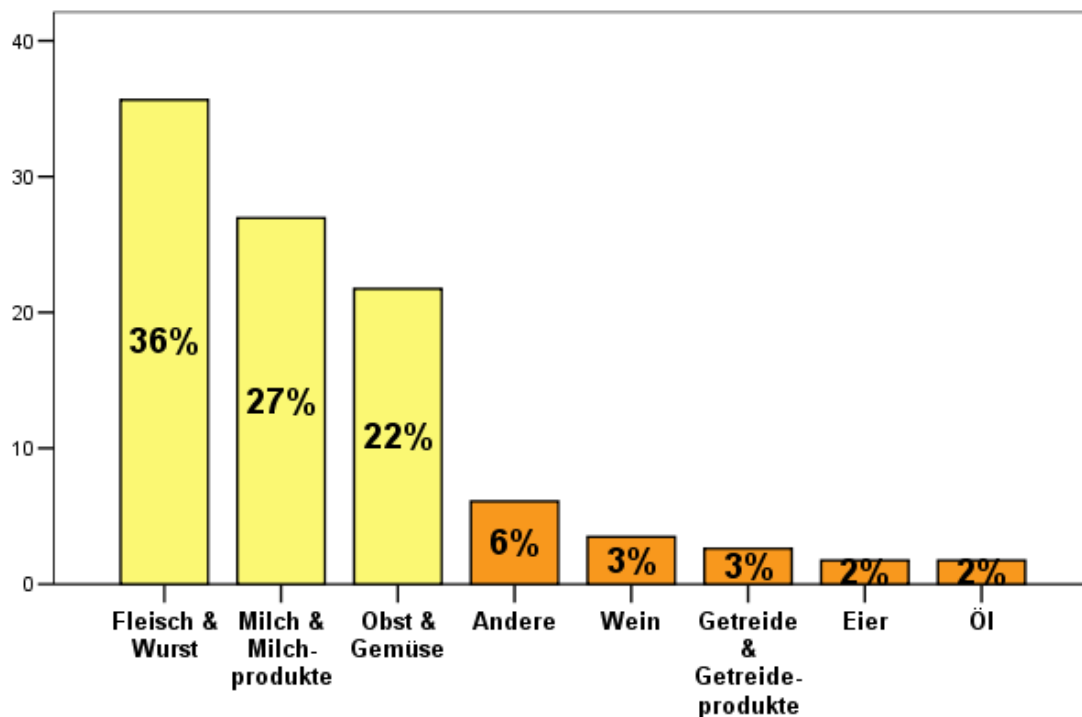
Im Rahmen der Erhebung wurden auch die zentralen Produktgruppen eruiert. Der Hauptanteil (44%) der analysierten 115 Kooperationen produziert bzw. vermarktet die Produktgruppe Fleisch und Wurstwaren. Eine Zusammenarbeit für die Produktgruppe Milch und Milchprodukt liegt bei gut einem Drittel bzw. für die Produktgruppe Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte bei über einem Viertel der Kooperationen vor. Die Produktgruppen Öl, Wein bzw. Sekt, Getreide und Getreideprodukte sowie Eier werden lediglich von  $\leq 5\%$  der Kooperationen in ihrer Zusammenarbeit verwendet. Unter *andere Produktgruppen* sind Produkte wie Fisch, Kräuter, Gewürze, Honig, Schokolade sowie Speiseeis zusammengefasst. (siehe Tab.3)

**Tab. 3: Produktgruppen der Zusammenarbeit**  
(*Mehrfachantworten - max. 3 Antworten*), (in Prozent; n= 115)

Produktgruppe	Prozent
Fleisch und Wurstwaren	44
Milch und Milchprodukte	36
Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte	26
Andere Produktgruppen	12
Öl	5
Wein bzw. Sekt	5
Getreide und Getreideprodukte	4
Eier	3

Die drei Produktgruppen Fleisch und Wurstwaren, Milch und Milchprodukte sowie Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte stellen ebenfalls die Hauptproduktschwerpunkte (zusammen 85%) der Kooperationen dar. Kooperationen, deren Produktschwerpunkt innerhalb der Produktgruppe Fleisch und Wurstwaren liegt, überwiegen mit gut einem Drittel, gefolgt von den Produktgruppen Milch und Milchprodukte mit mehr als einem Viertel und Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte mit gut einem Fünftel. Eine Detaildarstellung der Produktschwerpunktverteilung zeigt Abb.6.

**Abb. 6: Produktschwerpunkte**  
(in Prozent; n=115)

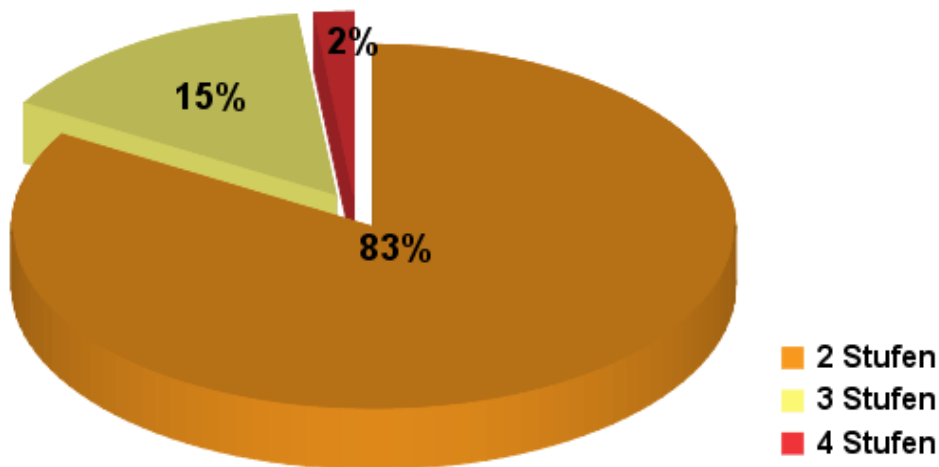


### 3.4 Stufen der Wertschöpfungskette

Die Stufen der Wertschöpfungskette wurden anhand der Produktschwerpunkte der Kooperationen analysiert. Die erste Wertschöpfungsstufe liegt zur Gänze im Bereich der landwirtschaftlichen Urproduktion.

Über 80% der Kooperationen weisen in ihren Tätigkeiten, durchgeführt von den einzelnen PartnerInnen, zwei Stufen der Wertschöpfungskette in ihrer Zusammenarbeit auf. 15% der Kooperationen teilen sich drei Stufen. Lediglich bei 2% verläuft die Wertschöpfungskette über vier Stufen. (siehe Abb.7)

**Abb. 7: Stufen der Wertschöpfungskette**  
(in Prozent; n=115)



In Folge sind für die drei Hauptschwerpunkte Fleisch und Wurstwaren, Milch und Milchprodukte sowie Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte die Stufen der Wertschöpfungskette dargestellt.

#### **Produktgruppe Fleisch und Wurstwaren**

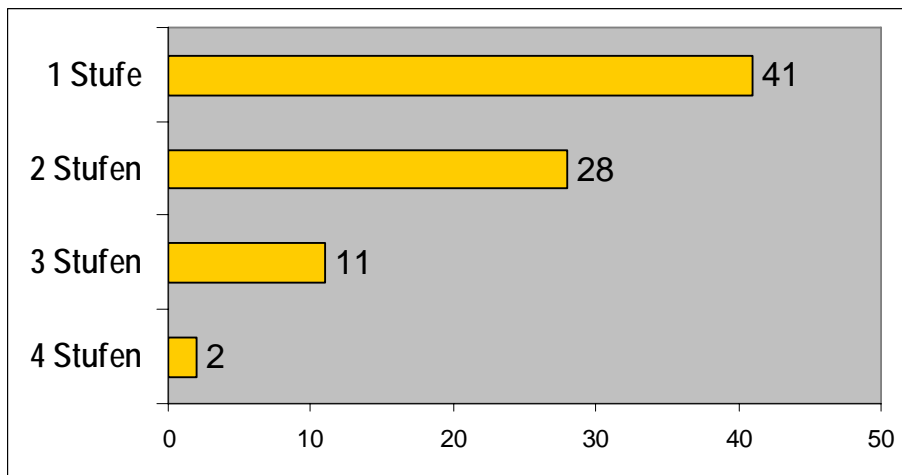
Der eindeutige Schwerpunkt der mehr als 40 Kooperationen der Produktgruppe Fleisch und Wurstwaren liegt in den Bereichen Rindfleisch (inkl. Kalb- und Ochsenfleisch), Lamm- und Schweinefleisch. Wurst wird in den analysierten Kooperationen kaum produziert.

Abb.8 zeigt die Verteilung der Stufen innerhalb der Wertschöpfungskette, wobei wiederum auf Stufe 1 (Landwirtschaft) die Urproduktion geregelt ist. Die Haupttätigkeit der zweiten Stufe der Wertschöpfungskette liegt im Bereich der Schlachtung. Allerdings sind auf dieser Stufe bereits auch die Zerlegung sowie die Schritte der Be- und Verarbeitung innerhalb eines Betriebes geregelt. Fast 70% der Kooperationen weisen zwei Stufen in der Wertschöpfungskette auf.

Nur mehr knapp ein Viertel der Kooperationen agieren mit drei Stufen. Auf der dritten Wertschöpfungsstufe dominiert der Arbeitsschritt der Be- und Verarbeitung (gewerbliche Fleischerbetriebe).

Kooperationen, die über vier Stufen der Wertschöpfungskette verfügen, weisen zwischen dem Schlacht- und Fleischereibetrieb einen separaten Zerlegebetrieb auf.

**Abb. 8: Stufen der Wertschöpfung für den Produktschwerpunkt Fleisch und Wurstwaren**  
(absoluter Wert; n=41)



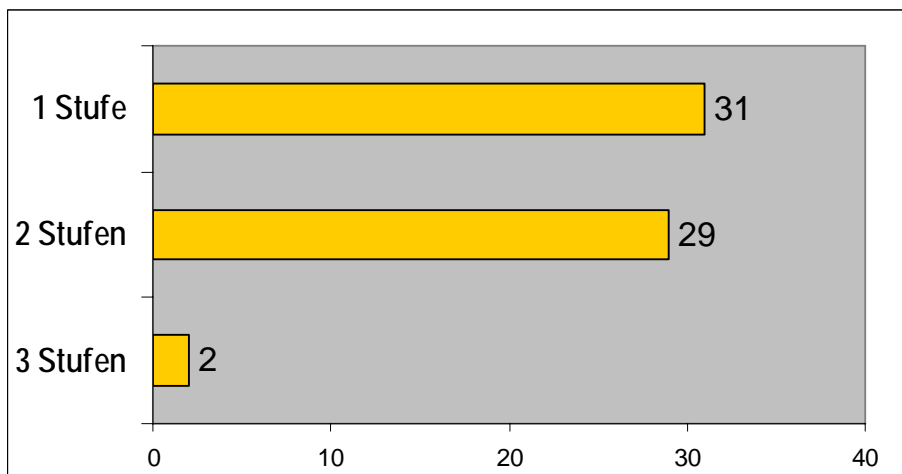
### Produktgruppe Milch und Milchprodukte

Kooperationen, deren Schwerpunkt der Zusammenarbeit in der Produktgruppe Milch und Milchprodukte (hpts. Käse) liegt, haben neben der landwirtschaftlichen Urproduktion (Rohmilch) auf der ersten Stufe der Wertschöpfungskette zum Teil auch die Be- und Verarbeitung der Produkte geregelt.

Über 90% der Kooperationen agieren auf zwei Stufen der Wertschöpfungskette. Auf dieser Stufe findet zum einen die Produktfertigstellung bzw. zum anderen die Be- und Verarbeitung bis zur Produktfertigstellung statt. Lediglich zwei Kooperationen weisen drei Wertschöpfungsstufen auf. (siehe Abb.9)

Dabei handelt es sich bei einer der Kooperationen um die Verwendung eines gemeinsamen Lagers. Bei der zweiten Kooperation findet sich als dritte Stufe ein eigener Verpackungsbetrieb zur Produktfertigstellung.

**Abb. 9: Stufen der Wertschöpfung für den Produktschwerpunkt Milch und Milchprodukte**  
(absoluter Wert; n=31)

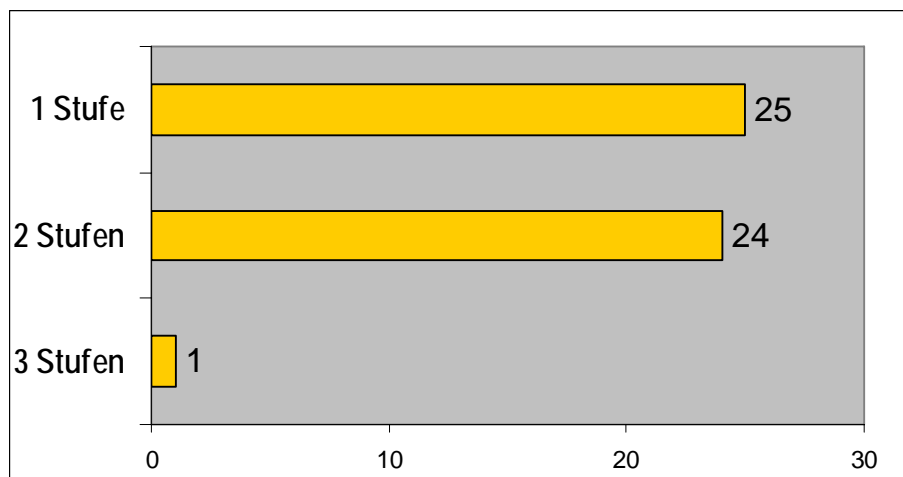


### Produktgruppe Obst und Gemüse

Die Verteilung der Wertschöpfungsstufen in der Produktgruppe Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte ist in Abb.10 dargestellt. Diese Kooperationen weisen Produktschwerpunkte wie Kartoffeln, Essig, Obstsäfte, Most, etc. auf. Neben der ersten Stufe der landwirtschaftlichen Urproduktion (Anbau, Ernte, auch Lagerung) findet auf der zweiten Stufe der Wertschöpfungskette bei allen Kooperationen die Produktfertigstellung (Verarbeitung, Verpackung, Etikettierung) statt.

Lediglich bei einer Kooperation findet zwischen der landwirtschaftlichen Urproduktion und dem Weiterverarbeitungsbetrieb bis zur Produktfertigstellung der Vorgang der Obstpressung in einem separaten Betrieb statt.

**Abb. 10: Stufen der Wertschöpfung für den Produktschwerpunkt Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte**  
(absoluter Wert; n=25)

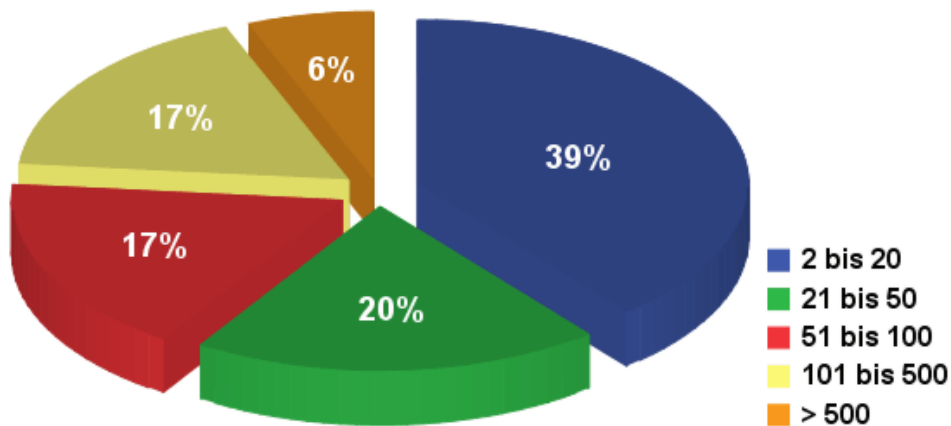


### 3.5 Größe der Kooperationen

Im Folgenden sind die Kooperationen in ihrer Größe der landwirtschaftlichen TeilnehmerInnen sowie die Stufen der Wertschöpfungskette in Bezug zur Größe der landwirtschaftlichen Gruppen und die Anzahl der beteiligten Partnerbetriebe auf den jeweiligen Stufen der Wertschöpfungskette dargestellt.

Die Analyse der Größe der landwirtschaftlichen Gruppen (Abb.11) zeigt, dass es sich eher um klein strukturierte Gruppen handelt. Beinahe 60% der landwirtschaftlichen Gruppen sind mit bis zu 50 TeilnehmerInnen organisiert. Etwa 40% weisen eine Größe von bis zu 20 LandwirtInnen auf. Bis zu 100 Beteiligte finden sich bei 17% der landwirtschaftlichen Zusammenschlüsse, ebenso viele innerhalb der Gruppe von 101 bis 500 TeilnehmerInnen und nur wenige weisen mehr als 500 Beteiligte (6%) auf, wobei die Anzahl der LandwirtInnen hier zwischen 550 und 3.500 liegt. Diese Gruppe bezieht ihre Zusammenarbeit hauptsächlich auf den Produktschwerpunkt Fleisch.

**Abb. 11: Größe der landwirtschaftlichen Gruppen**  
(in Prozent; n=115)



Die Mehrzahl der landwirtschaftlichen Gruppen (59%) weist eine Anzahl bis zu 50 TeilnehmerInnen auf. Die Analyse der Wertschöpfungsstufen in Bezug zur Größe der landwirtschaftlichen Gruppen (siehe Tab.4) ergibt, dass beinahe 40% der landwirtschaftlichen Gruppen mit einer TeilnehmerInnenzahl von 2 bis 20 auf zwei Stufen der Wertschöpfungskette zusammenarbeiten. Diese landwirtschaftliche Gruppe (TeilnehmerInnenzahl 2 bis 20) beinhaltet auch die meisten Kooperationen mit drei Stufen der Wertschöpfungskette.

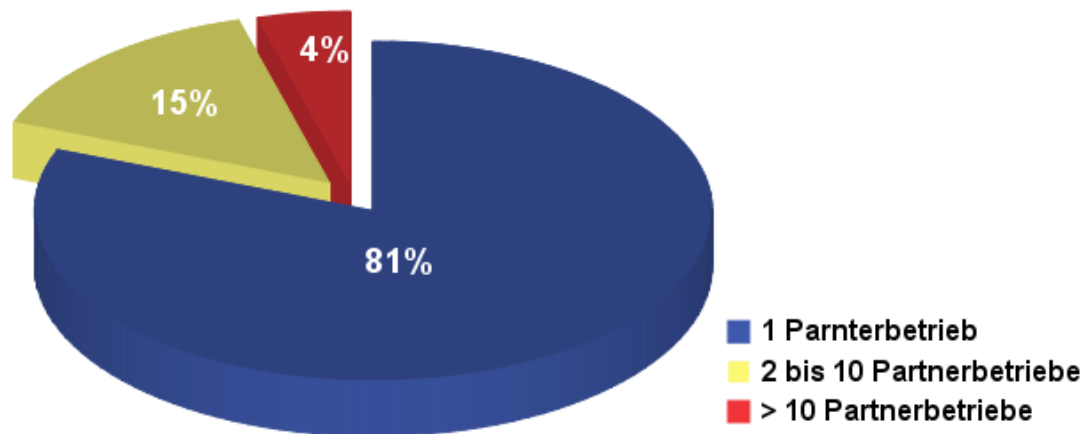
**Tab. 4: Stufen der Wertschöpfung in Bezug zur Größe der landwirtschaftlichen Gruppen**  
(absoluter Wert; n=115)

Größe der landwirtschaftlichen Gruppen	Stufen der Wertschöpfung			Gesamt
	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	
<b>2 bis 20</b>	38	7	0	45
<b>21 bis 50</b>	19	3	1	23
<b>51 bis 100</b>	19	1	0	20
<b>101 bis 500</b>	16	4	0	20
<b>&gt; 500</b>	4	2	1	7
<b>Gesamt</b>	96	17	2	115



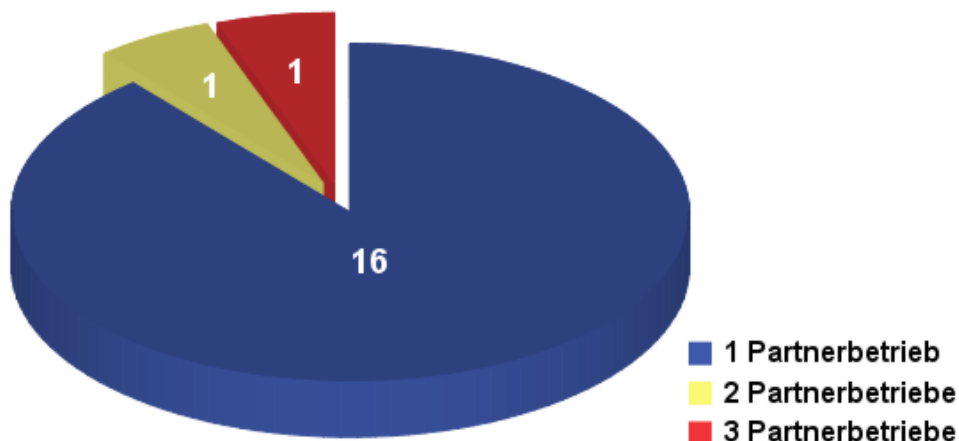
Die Anzahl der beteiligten Partnerbetriebe wurde für die jeweiligen Wertschöpfungsstufen (2 bis 4) analysiert. Bei mehr als 80% der Kooperationen findet sich auf der zweiten Stufe der Wertschöpfungskette ein Betrieb als beteiligter Partner. Mehr als 10 Partnerbetriebe weisen nur 4% der Kooperationen auf (siehe Abb.12). Diese Kooperationen verfügen in der landwirtschaftlichen Gruppe über mehr als 50 TeilnehmerInnen.

**Abb. 12: Zahl der beteiligten Partnerbetriebe auf der zweiten Stufe der Wertschöpfungskette**  
(in Prozent; n=115)



Auf der dritten Stufe der Wertschöpfungskette findet sich bei fast 90% aller Kooperationen ein Partnerbetrieb. Bei jeweils einer Kooperation sind zwei bzw. drei Betriebe als Partner beteiligt (Abb.13).

**Abb. 13: Zahl der beteiligten Partnerbetriebe auf der dritten Stufe der Wertschöpfungskette**  
(absoluter Wert; n=18)



Bei den beiden Kooperationen mit vier Wertschöpfungsstufen beteiligen sich nur noch ein bzw. zwei Betriebe als Partner.

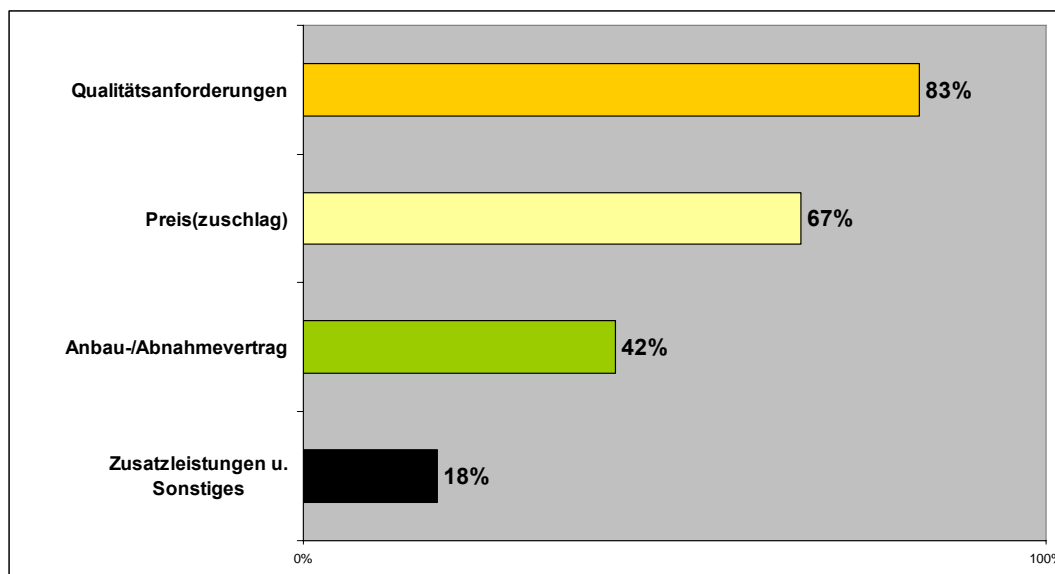
### 3.6 Regelungen und Nutzen

Die Regelungen und der Nutzen der Zusammenarbeit für die einzelnen PartnerInnen wurden für die jeweiligen Stufen der Wertschöpfungskette analysiert.

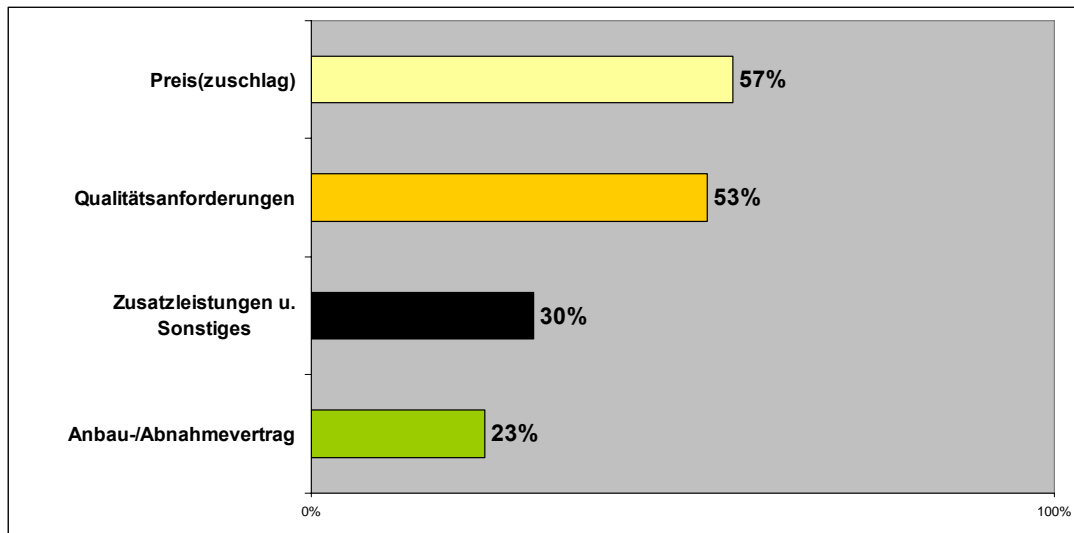
Ein Vergleich der Regelungen auf der ersten und zweiten Stufe der Wertschöpfungskette (siehe Abb.14 und Abb.15) zeigt, dass auf beiden Wertschöpfungsstufen Qualitätsanforderungen und Preis bzw. Preiszuschläge mehrheitlich geregelt sind.

Liegen auf der ersten Stufe der Wertschöpfungskette die Qualitätsanforderungen mit mehr als 80% eindeutig vor der Regelung des Preises (67%), finden sich diese beiden Regelungen der Zusammenarbeit auf der zweiten Wertschöpfungsstufe mit 57% (Preis) und 53% (Qualitätsanforderungen) annähernd gleichwertig geregelt. Anbau- bzw. Abnahmeverträge hinsichtlich Flächen, Stückzahl und / oder Mengen werden von mehr als 40% der Kooperationen auf der ersten Stufe der Wertschöpfungskette, hingegen auf der zweiten Stufe nur noch von 23% der Kooperationen geregelt. Zusatzleistungen und *sonstige Regelungen* sind zusammengefasst dargestellt. Diese Rubrik beinhaltet verschiedene geregelte Richtlinien wie z.B. für Tierhaltung, Fütterung, Produktion sowie Verpackungsvorschriften und Kontrollen wie auch Regelungen zu Lieferbedingungen.

**Abb. 14: Regelungen auf der ersten Stufe der Wertschöpfungskette**  
(*Mehrfachantworten - max. 3 Antworten*), (in Prozent; n= 97)

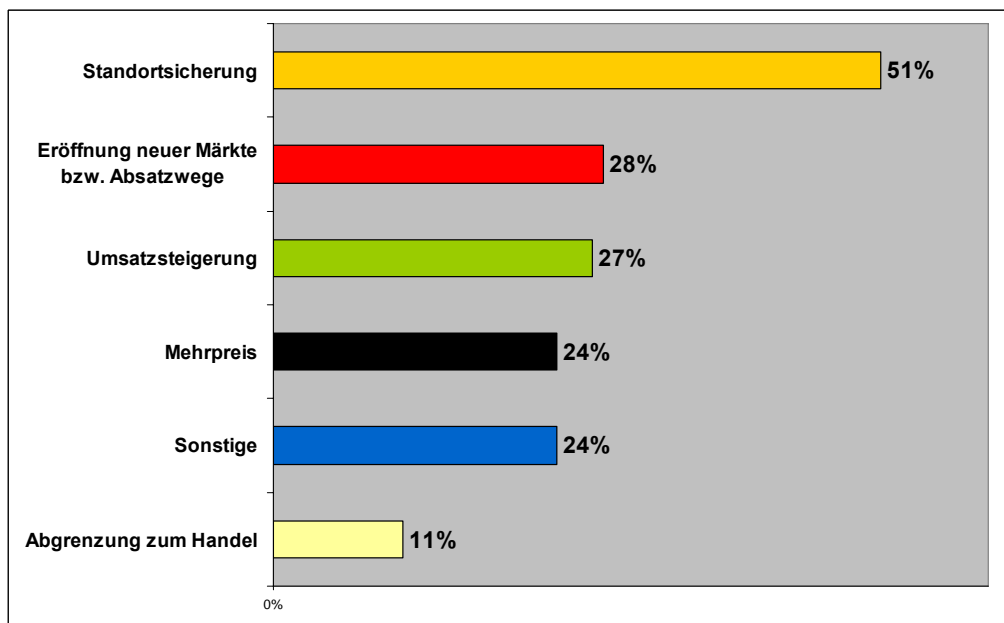


**Abb. 15: Regelungen auf der zweiten Stufe der Wertschöpfungskette**  
(Mehrfachantworten - max. 3 Antworten), (in Prozent; n=30)

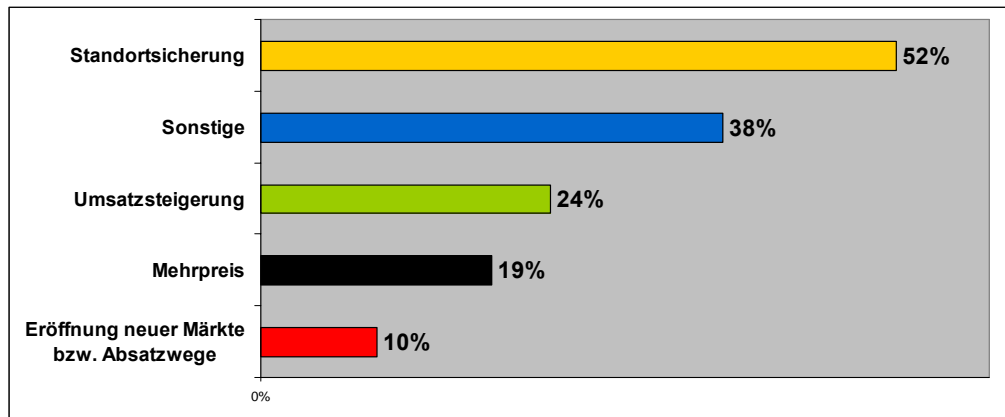


Beim Vergleich des Nutzens für die beteiligten PartnerInnen der Kooperationen bringt die Sicherung des Standorts sowohl auf der ersten als auch auf der zweiten Stufe der Wertschöpfungskette für mehr als 50% aller Beteiligten einen Nutzen ihrer Zusammenarbeit (siehe Abb.16 und Abb.17).

**Abb. 16: Nutzen auf der ersten Stufe der Wertschöpfungskette**  
(Mehrfachantworten - max. 2 Antworten), (in Prozent; n=101)



**Abb. 17: Nutzen auf der zweiten Stufe der Wertschöpfungskette**  
(Mehrfachantworten - max. 2 Antworten), (in Prozent; n=21)



Die Eröffnung neuer Märkte bzw. Absatzwege wird auf der Stufe 1 der Wertschöpfungskette viel eher als ein Nutzen gesehen als auf der zweiten Wertschöpfungsstufe. Findet sich die Abgrenzung zum Handel noch auf der ersten Wertschöpfungsstufe als ein Nutzen, ist dieser auf der Stufe 2 nicht mehr gegeben. Unter *sonstigen Nutzen* der Stufe 1 fallen u.a. Kostensenkungen durch gemeinsame Anlagen oder Preissicherheit. Als *sonstiger Nutzen* der Stufe 2 wird vorwiegend die Qualität der Betriebe und Produkte gesehen.

### 3.7 Produktanforderungen

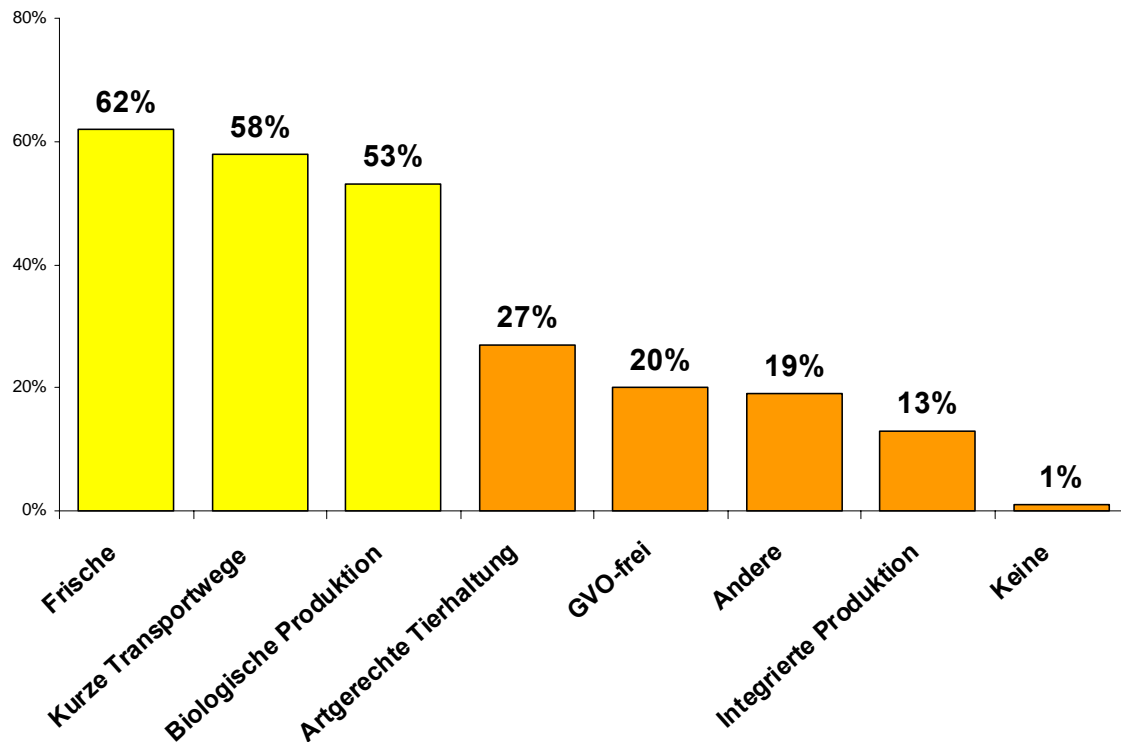
Die folgenden Kapitel (3.7.1 bis 3.7.4) stellen die Analysen der Produktanforderungen, wie Qualität des Rohstoffes, Verkaufsvorteil, Auslobung und Absatzwege der Produkte seitens der Kooperationen dar.

#### 3.7.1 Qualitätsanforderungen an Rohstoffe

Qualitätsanforderungen, die im Rahmen der Zusammenarbeit an die Rohstoffe gelegt werden, wurden im Rahmen des Telefoninterviews erhoben. Frische, kurze Transportwege und biologische Produktion werden als meist genannte Anforderungen an die Qualität der Rohstoffe genannt. Hier sei angemerkt, dass für biologische Produktion nach EU-Verordnung<sup>7</sup> automatisch auch die Qualitätsanforderung GVO-frei (erzeugt oder Fütterung) und bei tierischen Produkten die artgerechte Tierhaltung gilt. Unter die Rubrik *andere* fallen Qualitätsanforderungen wie naturnahe Produktion, Silofreiheit bzw. Heumilchgarantie. Eine detaillierte Darstellung der Qualitätsanforderungen an die Rohstoffe zeigt Abb.18.

<sup>7</sup> EU-Verordnung 2092/91 i.d.g.F. über den ökologischen Landbau und die entsprechende Kennzeichnung der landwirtschaftlichen Erzeugnisse und Lebensmittel

**Abb. 18: Qualitätsanforderungen an die Rohstoffe**  
*(Mehrfachantworten – max. 3 Antworten)*, (in Prozent; n=115)



Die Analyse der Qualitätsanforderungen an die Rohstoffe in Bezug zu den drei Hauptproduktschwerpunkten zeigt, dass in der Produktgruppe Fleisch und Wurstwaren ebenfalls Frische, kurze Transportwege und biologische Produktion als die drei wichtigsten Anforderungen an die Rohstoffqualität genannt werden. Für die Produktgruppe Milch und Milchprodukte sind es vor allem Frische und biologische Produktion, kurze Transportwege folgt an dritter Stelle. In der Produktgruppe Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte werden für die Rohstoffqualität zumeist Anforderungen der biologischen Produktion und Frische aber auch der integrierten Produktion gestellt. Die Qualitätsanforderung der artgerechten Tierhaltung spielt in den Produktgruppen Fleisch und Wurstwaren sowie bei Milch und Milchprodukten ebenfalls eine wichtige Rolle.

In Tab.5 sind die Anforderungen an die Rohstoffqualität der einzelnen Produktgruppen dargestellt.

**Tab. 5: Qualitätsanforderungen an die Rohstoffe in Bezug zum Produktschwerpunkt**  
(absoluter Wert; Reihenfolge der Farbskala nach Nennungen: rot (1), orange (2), gelb (3))

Qualitätsanforderungen (Mehrfachantworten – max. 3 Antworten)	Fleisch und Wurstwaren (n=41)	Milch und Milchprodukte (n=31)	Obst bzw. Gemüse (n=25)
<b>Frische</b>	30	23	10
<b>Biologische Produktion</b>	20	23	11
<b>GVO-frei</b>	7	7	5
<b>Kurze Transportwege</b>	29	17	8
<b>Integrierte Produktion</b>	0	0	10
<b>Artgerechte Tierhaltung</b>	17	11	0
<b>Andere</b>	6	6	8

### 3.7.2 Verkaufsvorteil der Produkte

Die Analyse der Beschreibung nach den Verkaufsvorteilen der Produkte ergab, dass an die 90% der Kooperationen die regionale Herkunft ihrer Produkte als einen wesentlichen Verkaufsvorteil sehen. Die Qualität des Rohstoffs wird von über der Hälfte der Kooperationen als wichtiger Unique Selling Proposition (USP) beschrieben. An dritter Stelle folgt für über 40% der Kooperationen als Vorteil für den Produktverkauf die biologische Produktion. Von 30% der InterviewpartnerInnen wird auch die Stärkung der Nahversorgung als wesentlicher Verkaufsvorteil der Produkte genannt.

Der Verkaufsvorteil der Produkte wurde auch für die Produktschwerpunktgruppen Fleisch und Wurstwaren, Milch und Milchprodukte sowie Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte eruiert.

Auch diese Analyse (Tab.6) zeigt, dass die regionale Herkunft der Produkte in allen drei Produktgruppen eindeutig als Verkaufsvorteil gesehen wird. In den Produktgruppen Fleisch und Wurstwaren sowie Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte liegt der Verkaufsvorteil der Rohstoffqualität vor dem der biologischen Produktion, umgekehrt in der Produktgruppe Milch und Milchprodukte. Auch die Stärkung der Nahversorgung wird als wichtiger Verkaufsvorteil in allen drei Produktgruppen angegeben. Unter *sonstige Verkaufsvorteile* fallen beispielsweise „Spezialitäten“, „Produkte sind etwas Besonderes“.

**Tab. 6: Verkaufsvorteil der Produkte in Bezug zum Produktschwerpunkt**

(absoluter Wert, Reihenfolge der Farbskala nach Nennungen: rot (1), orange (2), gelb (3), grün (4))

Verkaufsvorteil der Produkte (Mehrfachantworten – max. 3 Antworten)	Fleisch und Wurstwaren (n=41)	Milch und Milchprodukte (n=31)	Obst bzw. Gemüse (n=25)
Regionale Herkunft	40	26	19
Einzigartige Rezeptur	3	8	5
Qualität des Rohstoffs	19	13	16
Service	4	1	4
Biologische Produktion	17	18	8
GVO-frei	6	4	4
Stärkung der Nahversorgung	16	10	6
Sonstiges	3	3	2

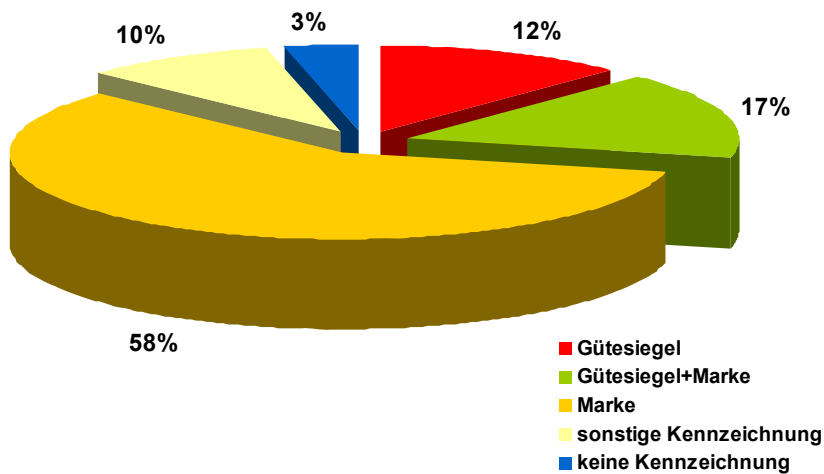
### 3.7.3 Auslobung der Produkte

Die Kennzeichnung und Auslobung der Produkte war ebenfalls Teil der Analyse.

Abb.19 zeigt, dass an die 90% der Produkte mit einem Gütesiegel oder einer Marke ausgelobt werden. An die 30% der Produkte sind mit einem Gütesiegel gekennzeichnet und drei Viertel der Produkte tragen eine eigene Marke. Unter *sonstigen Produktkennzeichnung* sind Bezeichnungen zu verstehen, die keine eingetragene Marke aufweisen, wie beispielsweise „Kärntner Lamm“, „Sonnenöl Mostviertel“ oder „Oberösterreichische Weidegans“ - 10% der befragten Kooperationen.

Kooperationen, die ihre Produkte unter *sonstiger Kennzeichnung* ausloben bzw. keine Produktkennzeichnung durchführen, wurden ebenfalls gefragt, ob sie in naher Zukunft eine Marke einführen möchten. Diese Frage wurde jedoch negiert bzw. nicht beantwortet.

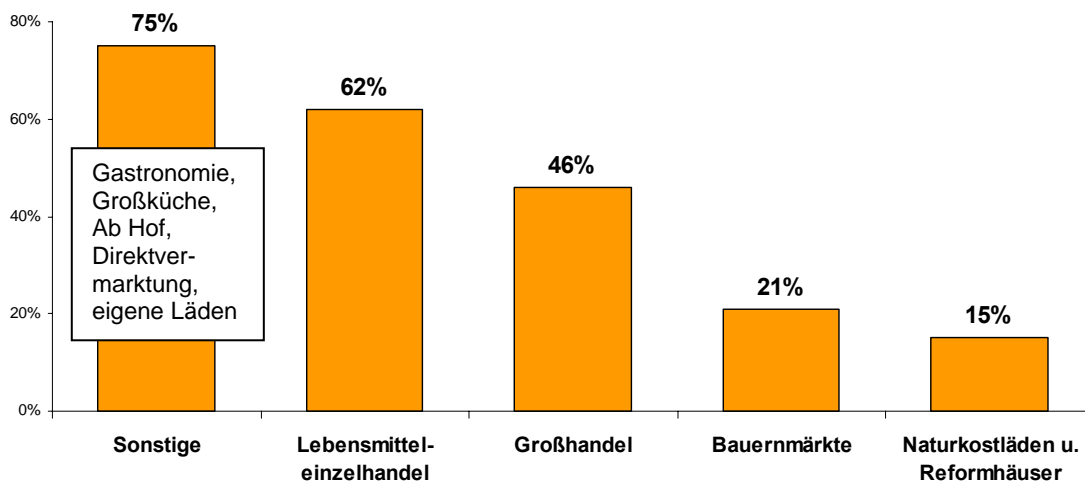
**Abb. 19: Produktkennzeichnungen der Kooperationen**  
(in Prozent; n=115)



### 3.7.4 Absatzwege und Vertrieb der Produkte

Eine weiterer Recherchezeitpunkt waren die Absatzwege, die den Kooperationen zur Verfügung stehen. Die Analyse zeigt, dass über 60% der Kooperationen den Lebensmitteleinzelhandel als Absatzweg anführen. Beinahe die Hälfte der Kooperationen (46%) setzt ihre Produkte über den Großhandel ab. Bauernmärkte sowie Reformhäuser und Naturkostläden werden weniger häufig als Vertriebswege in Anspruch genommen. Zusammengefasst in *Sonstige* sind die Absatzwege Gastronomie, Großküchen, Ab Hof Verkauf, Direktvermarktung, Verkauf in eigenen Läden dargestellt (siehe Abb.20).

**Abb. 20: Absatzwege**  
(in Prozent; n=114)



Die Angabe erfolgte nach Zuordnung des durchschnittlichen Anteils des Vertriebsweges am Gesamtumsatz in Prozent (auf 100%). Die Analyse zeigt sowohl Kooperationen, die ihre Produkte zu 100% über den Lebensmitteleinzelhandel oder in der Gastronomie absetzen als auch Kooperationen, die mehrere Vertriebswege aufweisen.



Die Kooperationen, die den Absatzweg Lebensmitteleinzelhandel angeben (62%), variieren im Anteil des Vertriebswegs (zwischen 2 und 100%). Davon führen über 40% dieser Kooperationen den Vertriebsweg Lebensmitteleinzelhandel mit  $\geq 50\%$  an.

Bei beinahe der Hälfte der Kooperationen, die ihren Absatzweg auf den Lebensmittelhandel fokussieren, liegt der Produktschwerpunkt bei Fleisch. Jeweils 20% der Kooperationen legen ihren Schwerpunkt auf Milch und Milchprodukte bzw. auf Obst und Gemüse (inkl. Verarbeitungsprodukte).

Nur 6 Kooperationen setzen ihre Produkte zu 100% über den Lebensmitteleinzelhandel ab. Es handelt sich dabei vor allem um Kooperationen, deren Produktschwerpunkte im Bereich des Fleisches (4) bzw. Obst und Gemüse (2) liegen. Auch sind die Kooperationen durch eine gewisse Größe gekennzeichnet: Die Anzahl der TeilnehmerInnen in den landwirtschaftlichen Gruppen reicht von 45-500, wobei vier Kooperationen zwischen 101-500 Beteiligte aufweisen. Diese Kooperationen zeigen eine langjährige Zusammenarbeit: Fünf dieser Kooperationen bestehen auch schon mehr als vier Jahre. Als Erfolgsfaktoren geben diese Kooperationen neben gegenseitigem Vertrauen, Disziplin und einem professionellen Marketing auch die Bereitschaft für Neues an.

Kooperationen, deren Produktabsatzwege zu 100% über den Lebensmitteleinzelhandel führen, unterscheiden sich nicht wesentlich vom Sample der 115 Kooperationen. Ein Unterscheidungsmerkmal zeigt sich jedoch in der Größe der TeilnehmerInnenzahl der landwirtschaftlichen Gruppen. Die Analyse der 115 Kooperationen ergab, dass die Gruppen eher klein strukturiert sind (2 bis 50 Beteiligte), Kooperationen mit 100% Absatzweg Lebensmitteleinzelhandel größer strukturiert sind.

### **3.8 Mengen und Umsätze**

Diese Kapitel stellt die Ergebnisse der Mengen- und Umsatzanalyse dar. Dabei beziehen sich die Angaben auf die im Rahmen der Zusammenarbeit umgesetzten Mengen, d.h. auf den wichtigsten Rohstoff der letzten drei Jahre.

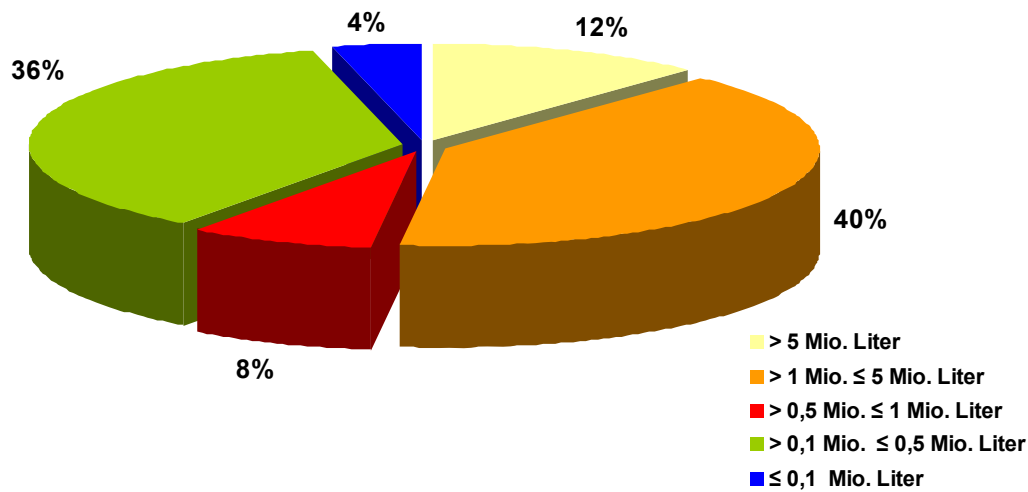
Weiters wurde neben der Höhe der Umsätze in der Kooperation (bezogen auf das landwirtschaftliche Urprodukt und bezogen auf das fertige Produkt) die Höhe des Anteils gemessen am Einkommen der LandwirtInnen und gemessen am Umsatz des Partnerbetriebes analysiert. Das durchschnittliche Wachstum der letzten drei Jahre gemessen am Umsatz war ein weiterer Teil der Erhebung.

#### **3.8.1 Umsätze der Rohstoffmengen**

Die Angaben der Rohstoffmengen erfolgten in sehr unterschiedlichen Einheiten (z.B. in ganzen Tiere, Großvieheinheiten, Lämmer à 20 kg bzw. à 40 kg) bzw. konnten nicht von allen Kooperationen genannt werden.

Ein direkter Vergleich der unterschiedlichen Rohstoffe kann aufgrund der geringen Angaben nicht durchgeführt werden. Exemplarisch sind jedoch die Umsatzdaten der Kooperationen mit Rohmilch angeführt. Zum einen setzen 36% der Kooperationen jährlich eine Menge zwischen  $>0,1$  bis  $\leq 0,5$  Millionen Liter an Rohmilch um. Zum anderen sind es 40%, die einen Jahresumsatz an Rohmilch zwischen  $>1$  bis  $\leq 5$  Millionen Liter verzeichnen. Eine detaillierte Darstellung des Rohmilchumsatzes zeigt Abb.21.

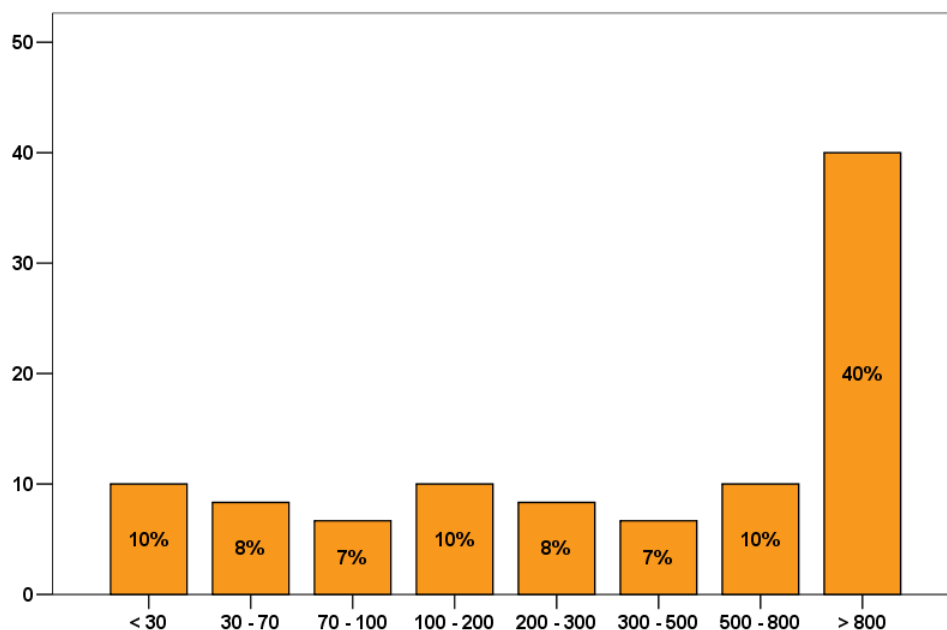
**Abb. 21: Jährlicher Rohstoffmengenumsatz am Beispiel der Rohmilch (Durchschnitt der lt. 3 Jahre) (in Prozent; n=25)**



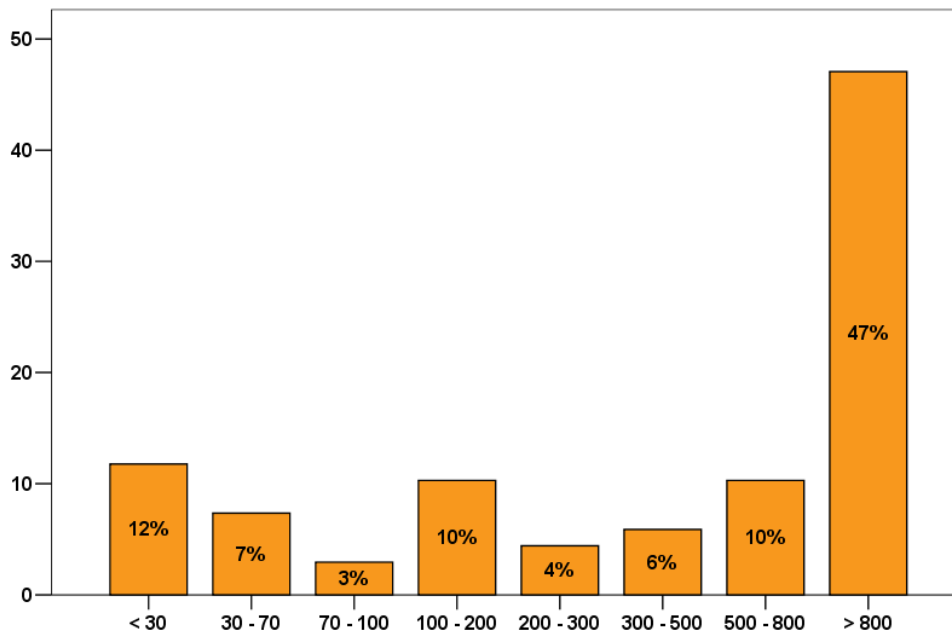
### 3.8.2 Umsatzhöhe der Kooperationen

Die Darstellung (Abb.22 und Abb.23) der Umsatzhöhe zeigt, dass der Umsatz bezogen auf das landwirtschaftliche Urprodukt zu 40% über € 800.000.- liegt. Wird die Höhe des Umsatzes auf das fertige Produkt bezogen, sind es beinahe 50% der Kooperationen, deren Umsatz über € 800.000.- liegt. Einen Umsatz von weniger als € 30.000.- geben nur 10% in Bezug auf das landwirtschaftliche Urprodukt wie auch auf das fertige Produkt an.

**Abb. 22: Höhe der Umsätze in Bezug auf das landwirtschaftliche Urprodukt (Umsatzcluster in € 1.000.-), (in Prozent; n=60)**



**Abb. 23: Höhe der Umsätze in Bezug auf das fertige Produkt**  
(Umsatzcluster in € 1.000.-), (in Prozent; n=68)

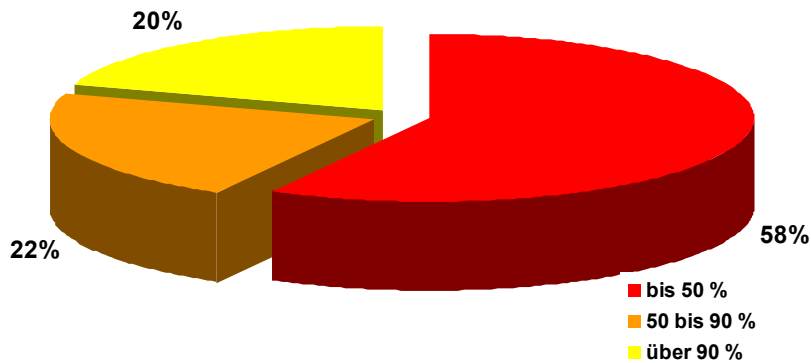


### 3.8.3 Anteil der Zusammenarbeit am Einkommen bzw. am Umsatz

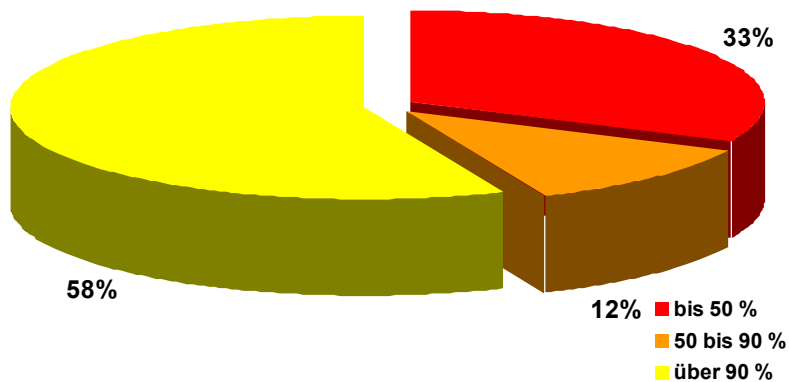
Die Analyse des Anteils der Zusammenarbeit am Einkommen der LandwirtInnen zeigt, dass an die 60% der Kooperationen einen Anteil bis zu 50% sehen. Die Begründung könnte darin liegen, dass die LandwirtInnen vermehrt als Nebenerwerbsbauern/-bäuerinnen tätig sind. Lediglich 20% der Kooperationen stellen einen Anteil von über 90% (siehe Abb.24).

Im Vergleich dazu geben an die 60% der Kooperationen einen Anteil der Zusammenarbeit mit über 90% am Umsatz der PartnerInnen an (siehe Abb.25). Dies könnte darauf hinweisen, dass Partnerbetriebe stärker von einer Kooperation profitieren. Allerdings zeigt auch ein Drittel der Kooperationen, dass der Anteil der Zusammenarbeit am Umsatz der PartnerInnen bis zu 50% liegt.

**Abb. 24: Anteil der Zusammenarbeit am Einkommen der LandwirtInnen**  
(Durchschnitt, Schätzung), (in Prozent; n=80)



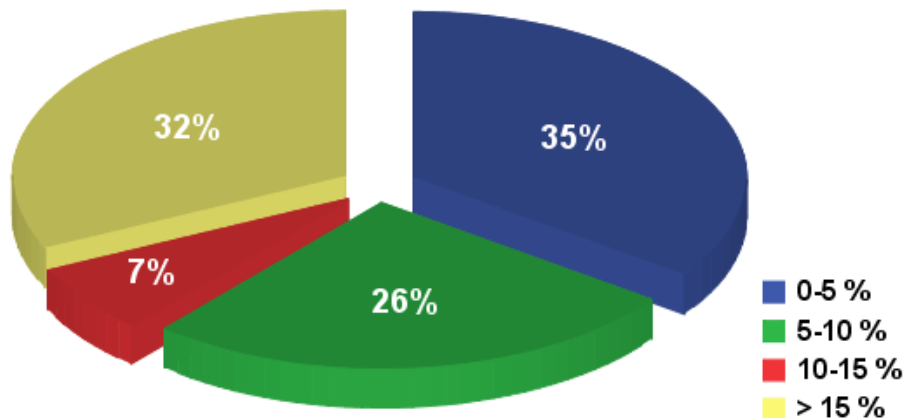
**Abb. 25: Anteil der Zusammenarbeit am Umsatz der PartnerInnen**  
(Durchschnitt, Schätzung), (in Prozent; n=66)



### 3.8.4 Durchschnittliches Wachstum der Kooperationen

Am durchschnittlichen Wachstum der Kooperationen gemessen am Umsatz (Abb.26) zeigt sich, dass gut ein Drittel im unteren Bereich zwischen 0-5% liegt. Allerdings liegt auch knapp ein Drittel über 15%. Ein 5-10%iges Wachstum können über ein Viertel der Kooperationen aufweisen.

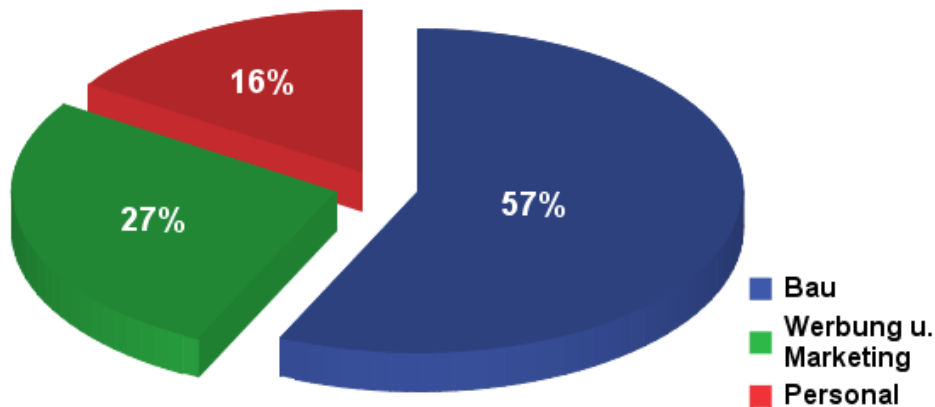
**Abb. 26: Durchschnittliches Wachstum der lt. 3 Jahre gemessen am Umsatz**  
(in Prozent; n=106)



### 3.9 Investitionen und Förderungen

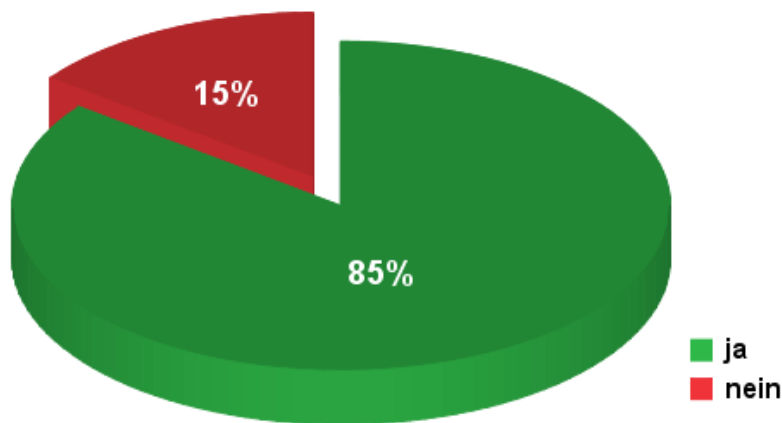
Ein weiterer Teil der Erhebung waren die Investitionen innerhalb der Kooperationen. Fast 60% der Kooperationen investieren für bauliche Anlagen und Einrichtungen. Einen Schwerpunkt der Investitionen für Werbung und Marketing setzen an die 30% der analysierten Kooperationen. Für Personalkosten wird am wenigsten Geld (16% der Kooperationen) investiert (siehe Abb.27).

**Abb. 27: Schwerpunkt der Investitionen**  
(in Prozent; n=107)



85% der analysierten Kooperationen investieren anhand von Förderungen (siehe Abb.28).

**Abb. 28: Förderungen für Investitionen in Anspruch genommen**  
(in Prozent; n=102)



Tab.7 zeigt, dass hauptsächlich für bauliche Anlagen und Einrichtungen Förderungen in Anspruch genommen werden (mögliche Begründung Ziel 5b-Förderung, in Planungsperiode 1995 bis 1999). In den letzten Jahren zeichnet sich ein Trend der Investitionen in Werbung und Marketing (zum Teil auch in Verbindung mit Förderungen) ab.

**Tab. 7: Für welchen Schwerpunkt wurden Förderungen in Anspruch genommen?**  
(absoluter Wert; n=102)

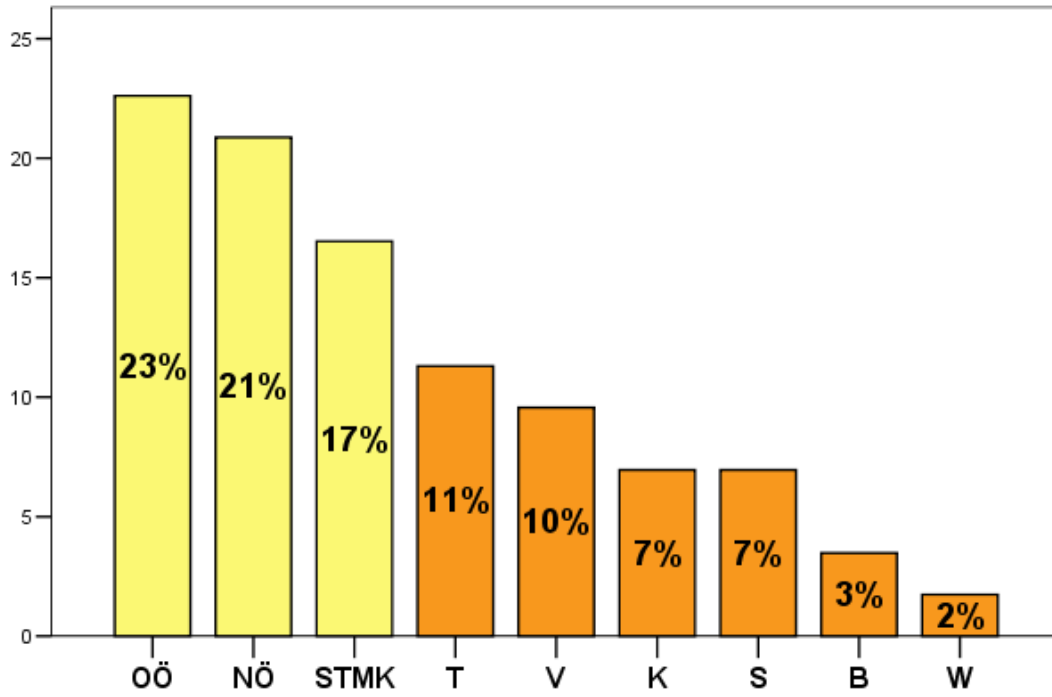
	Bauliche Anlagen u. Einrichtungen	Werbung u. Marketing	Personalkosten
ja	53	24	10
nein	5	5	5

### 3.10 Bundesländerverteilung

Die Verteilung der 115 erhobenen Kooperationen auf die Bundesländer zeigt, dass in Oberösterreich, Niederösterreich und in der Steiermark die meisten befragten Kooperationen (mehr als 60%) ansässig waren. Schlusslichter bilden die erhobenen Kooperationen in den Bundesländern Burgenland und Wien mit jeweils weniger als 5%. Ein Vergleich mit der Verteilung der österreichischen land- und forstwirtschaftlichen Betrieben auf die Bundesländer zeigt auch, dass die meisten Betriebe in den Bundesländern Niederösterreich, gefolgt von der Steiermark und Oberösterreich angesiedelt sind<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Grüner Bericht 2005. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft. Wien, 2005.

**Abb. 29: Bundesländerverteilung der untersuchten Kooperationen**  
(in Prozent; n=115)







## 4 Qualitative Analyse

Der Fragebogen beinhaltete auch offene Fragen, die im folgenden Kapitel in Form einer geclusterten Auswertung dargestellt sind. Die Fragen beziehen sich auf die Entwicklung der Kooperationen sowie zu den Hemmnissen und Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit.

### 4.1 Entwicklung der Zusammenarbeit

In der Entwicklung von Kooperationen wird es als ein zentrales Element gesehen, gemeinsame Ziele zu haben und diese zu verfolgen. Die Identifikation mit der Landwirtschaft aus der Region stellt ebenfalls einen wichtigen Eckpunkt der Zusammenarbeit dar.

Viele Kooperationen weisen zu Beginn eine kleine TeilnehmerInnenzahl auf. Findet ein Zuwachs an Mitgliedern bzw. eine Neuaufnahme an KooperationspartnerInnen statt, kann dadurch einerseits eine höhere jährliche Mengen- bzw. Umsatzsteigerung bewirkt werden. Andererseits können durch eine kontinuierliche Entwicklung der Kooperation aus vorerst losen Zusammenschlüssen eigene Gesellschaften / Firmen bzw. Vereine gegründet werden.

Durch Forcierung eines regionalen Qualitätsmanagements, beispielsweise über Förderungen, kann der Bekanntheitsgrad der Kooperation gesteigert werden. Dies führt auch meist zu Vorzeigeprojekten. Der Aufbau gemeinsamer Märkte u.a. durch Kooperationen mit dem Handel oder einer regionalen Schulmilchversorgung, zählt ebenfalls zu einem wesentlichen Eckpunkt in der Entwicklung der Zusammenarbeit.

Eine Reduktion der Mitglieder bereits am Anfang einer Kooperation kann zu einer Krise in der Zusammenarbeit führen. Weitere Hemmnisse sind Konkursängste durch die Größe der Kooperation, durch die Preisgestaltung der Verbände bzw. durch einen Preisdruck anhand der Verträge mit dem Lebensmitteleinzelhandel.

Demgegenüber steht die Einstellung von Erfolgen durch langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit. Auch durch Würdigungen in Form von Auszeichnungen oder Preisen stellen sich Erfolge in den Kooperationen ein. Durch ein nachhaltiges Wirtschaften (Zusatz „*auch ohne Förderungen*“), die Sicherstellung der Landschaftserhaltung sowie ein Wechsel von der Nebenerwerbslandwirtschaft zur Vollerwerbslandwirtschaft gelten als Erfolgsfaktoren in der Entwicklung der Zusammenarbeit.

Eine erfolgreiche Entwicklung der Zusammenarbeit kann auch darin gesehen werden, dass den KonsumentInnen die Möglichkeit gegeben wird, wieder im Ort, wo es kein Lebensmittelgeschäft mehr gibt, einkaufen zu können. Dadurch kann beispielsweise der Milchpreis stabil gehalten und die Nahversorgung gesichert werden. Zudem kann den TouristInnen die Region näher gebracht werden.

## 4.2 Hemmnisse in der Zusammenarbeit

Die Schwierigkeiten bzw. Hemmnisse einer erfolgreichen Zusammenarbeit können unter folgenden Gruppen zusammengefasst werden:

- Kooperationsbereitschaft
- Einzelinteresse steht im Vordergrund
- Mangel an Motivation bei langjährigen Kooperationsbeziehungen
- Organisatorische Defizite
- Qualität- und Preisansprüche Dritter

### **Kooperationsbereitschaft**

Die Kooperationsbereitschaft ist ein wesentlicher Faktor bei einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Diese ist jedoch nicht bei allen KooperationspartnerInnen vorhanden und kann somit zu Konflikten führen. Zu Hemmnissen einer Zusammenarbeit zählen Misstrauen (z.B. gegenüber Gewerbebetriebe), Missgunst und mangelndes Vertrauen, wie Neid und Feindschaft unter den KooperationspartnerInnen. Ebenso können Egoismus und Konkurrenz zwischen PartnerInnen einer Kooperation zu Schwierigkeiten innerhalb der Kooperation führen. Als weitere Schwierigkeiten für eine Zusammenarbeit werden negative Einstellungen und Vorurteile der Beteiligten gesehen.

### **Einzelinteresse steht im Vordergrund**

Interessen, bei welchen der eigene Betrieb im Vordergrund steht, können auf Kosten des Gesamtprojektes gehen. Ein zu betriebsbezogenes Denken der LandwirtInnen wird als Hemmnis einer erfolgreichen Zusammenarbeit gesehen. Konzentrieren sich die LandwirtInnen zu sehr auf ihre Produktion oder fehlt ihnen allgemein ein marktwirtschaftliches Denken, kann dies eine Barriere für die Kooperation bedeuten.

### **Mangel an Motivation bei langjährigen Kooperationsbeziehungen**

Langjährige Kooperationsbeziehungen können mit der Schwierigkeit des Aufrechterhaltens der Motivation über Jahre oder der Resignation einhergehen. Der Generationenkonflikt, wenn z.B. die ältere Generation nicht mehr investieren will oder auch die Motivation der jüngeren Generation fehlt, stellt ebenfalls eine Schwierigkeit für eine Zusammenarbeit dar.

### **Organisatorische Defizite**

Organisatorische Punkte führen ebenfalls zu Konflikten bzw. Schwierigkeiten in einer Kooperation: Ein Mangel an Organisation allgemein, ein hoher Koordinationsaufwand bzw. eine fehlende Koordination in der Produktion sowie die Durchführung der Aufgabenteilung werden als Hemmnisse in Kooperationen gesehen.

### **Qualität- und Preisansprüche Dritter**

Die vom Handel verlangte hohe Qualität zu niedrigen Preisen und die fehlende Bereitschaft der KonsumentInnen für österreichische Qualität mehr auszugeben („Preis zählt“), wird als Hindernis für eine Kooperation genannt. Allgemein gilt es dem Preisdruck, -kampf und -Dumping stand zu halten, um die Qualität zu bewahren.

## 4.3 Erfolgsfaktoren für Kooperationen

Erfolgsfaktoren für Kooperationen können ebenfalls in folgende Gruppen eingeteilt werden:

- Kooperationsbereitschaft
- Gemeinsamkeit steht im Vordergrund
- Funktionierende Kommunikation
- Klare Organisation
- Qualität und Preis

### **Kooperationsbereitschaft**

Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit wird gegenseitiges Vertrauen und gegenseitige Akzeptanz gesehen. Neben Offenheit, Ehrlichkeit und Toleranz gegenüber allen KooperationspartnerInnen werden auch Freiwilligkeit sowie Gleichgewicht und Ausgewogenheit innerhalb der Kooperation als zentrale Faktoren für einen gemeinsamen Erfolg bezeichnet.

Die Bereitschaft den eigenen Standpunkt zu verändern und Eigenverantwortung zu übernehmen, wirkt sich auf den Erfolg der gemeinsamen Zusammenarbeit positiv aus.

Disziplin, wie z.B. Liefertreue und -pünktlichkeit aller Beteiligten, wie auch Kompetenz und Bewusstseinsbildung für KooperationspartnerInnen gelten ebenfalls als wichtige Erfolgsgrundlagen.

### **Gemeinsamkeit steht im Vordergrund**

Eine gemeinsame Philosophie sowie innovative und verlässliche Beteiligte stellen zentrale Erfolgsfaktoren dar.

Auch das Erkennen des Synergieeffekts zwischen Landwirtschaft und Vermarktung sowie ein Nutzen für alle Beteiligten werden als Erfolgsfaktoren gesehen. Hierzu zählt das Verständnis der Verteilung des Risikos - „Gemeinsam ist man stärker, gemeinsam ist man wettbewerbsfähiger“.

Ein gemeinsames, auch generationenübergreifendes Agieren wird ebenfalls als wesentlicher Faktor einer erfolgreichen Zusammenarbeit wahrgenommen.

### **Funktionierende Kommunikation**

Laufende Treffen mit den KooperationspartnerInnen, somit Informationsaustausch und Kommunikation untereinander und Mitspracherecht für alle werden als Erfolgsfaktoren identifiziert.

### **Klare Organisation**

Klare Verträge und Richtlinien (Programme, Konzepte) sowie klar definierte Ziele werden als Grundlage für eine gute Organisation der Kooperation gesehen. Dazu zählen auch eine gegliederte Arbeitsteilung und definierte Rahmenbedingungen. Neben einem guten Marketing im Allgemeinen gehört auch das Verständnis der LandwirtInnen für Marketing und marktwirtschaftliche Gegebenheiten sowie ein unternehmerisches Denken der LandwirtInnen zu den Erfolgskonzepten von Kooperationen.

### **Qualität und Preis**

Erfolg stellt sich ein, wenn eine richtige Kosteneinschätzung getroffen wird und die Abnahme (Verlass auf Handel) gesichert ist.

Voraussetzungen für die Erhaltung der Qualität sind klare Kriterien und ständige Verbesserungen.

## 5 Best Practice Beispiele

Mit Hilfe der Erfolgsfaktoren konnten Best Practice Beispiele identifiziert werden. Im folgenden Kapitel sind 13 Best Practice Beispiele unterteilt nach den Produktschwerpunkten dargestellt. Die Kooperationen zeichnen sich vor allem durch mehrstufige Wertschöpfungsketten, mehrjährige Zusammenarbeit und klare Strukturen, die anhand von Verträgen festgelegt wurden, aus.

Für den Produktschwerpunkt **Fleisch und Wurstwaren** wurden vier Beispiele ausgewählt. Die Kooperationen sind auf unterschiedliche Fleischarten spezialisiert. (Rind- inkl. Ochsen-, Schwein- sowie Lamm- und Schaffleisch).

Die Art der Zusammenarbeit ist für diese Kooperationen mehrheitlich dadurch geregelt, dass mehrere LandwirtInnen ein Urprodukt herstellen und dieses an gewerbliche Verarbeiter liefern. Die Kooperationen bestehen alle seit mehr als 10 Jahren. Die landwirtschaftliche Gruppe ist zumeist größer strukturiert (>100 Beteiligte) und agiert über mehrere Stufen in der Wertschöpfungskette. Drei dieser Kooperationen legten den Schwerpunkt ihrer Investitionen auf Werbung und Marketing, wobei zwei eine Zusatzfinanzierung durch Förderung in Anspruch nahmen. Die Absatzwege, die den Kooperationen zur Verfügung stehen, liegen für den Lebensmitteleinzelhandel zwischen 30 und 100%, wobei drei der Kooperationen ihre Produkte zu über 60% im Lebensmitteleinzelhandel absetzen, eine Kooperation sogar zu 100%. Ein weiterer häufig genannter Vertriebsweg ist der in die Gastronomie.

Die Entwicklung dieser Kooperationen geht von einem kontinuierlichem Wachstum über klare Strukturen und gutem Organisationsmanagement bis hin zum Vorzeigeprojekt.

Erfolgsfaktoren, die diese Kooperationen aufweisen, liegen einerseits in der Kooperationsbereitschaft (Ehrlichkeit, Gleichgewicht und Ausgewogenheit) sowie andererseits im Organisatorischen (klar gegliederte Arbeitsteilung, Rahmenbedingungen, klare Regelungen).

Weitere vier Best Practice Beispiele wurden für den Produktschwerpunkt **Milch und Milchprodukte** ausgewählt.

Diese Kooperationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie alle seit mindestens vier Jahren bestehen. Die Größe der landwirtschaftlichen Gruppen ist eher klein strukturiert: die Kooperationen weisen zumeist eine TeilnehmerInnenzahl von <20 auf.

Die Entwicklung der Zusammenarbeit zeigt kontinuierliche Umsatzentwicklungen sowie die Sicherstellung der Landschaftserhaltung und Wertschöpfung der Region. Als weiterer Eckpunkt in der Entwicklung der Zusammenarbeit kann hier der Aufbau gemeinsamer Märkte, insbesondere der regionalen Schulmilchversorgung und Kooperation mit dem Lebensmitteleinzelhandel, genannt werden. Die Absatzwege der Produkte bei diesen Kooperationen führen vom Schwerpunkt Großhandel über Naturkostläden und Reformhäuser bis zum Lebensmitteleinzelhandel bzw. Schulen.

Erfolge, die diese Kooperationen auszeichnen, sind wiederum im Organisatorischen (klare Verträge und Richtlinien) zu finden. Weitere Erfolgsfaktoren sind der Kommunikationsaustausch untereinander sowie innovative und verlässliche Beteiligte wie die Erhaltung der hohen Produktqualität.

Im Produktschwerpunkt **Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte** sind drei Best Practice Beispiele anhand von den definierten Erfolgsfaktoren eruiert worden.

Die Produktschwerpunkte liegen im Obstbereich bei Äpfel bzw. Verarbeitungsprodukte (u.a. Essig) und im Gemüsebereich bei Kartoffeln. Die Kooperationen zeichnen sich ebenfalls durch eine Zusammenarbeit von mindesten vier Jahren aus.

Zwei der Kooperationen sind als Verein organisiert. Schwerpunkt der Produktabsatzwege ist der Großhandel, bei einer Kooperation auch der Lebensmitteleinzelhandel.

Die Zusammenarbeit der Kooperationen entwickelte sich einerseits durch eine Mitgliedersteigerung des Vereins und das damit verbundene Anbieten einer breiteren Produktpalette bzw. einer Umsatz- und Mengensteigerung. Andererseits wird als wichtiger Eckpunkt in der Entwicklung der Zusammenarbeit die Erhaltung von Streuobstwiesen gesehen.

Erfolgsfaktoren sind neben einer Kooperationsbereitschaft (Ehrlichkeit) und Organisatorischem (klare Verträge) auch die gute Qualität und der Preis (richtige Kosteneinschätzung der LandwirtInnen).

Für den Produktschwerpunkt **Getreide und Getreideprodukte** wurden nur drei Tiefeninterviews durchgeführt, davon wurden zwei als Best Practice Kooperationen vorgeschlagen.

Beide Kooperationen legen ihren Produktschwerpunkt auf Bio-Getreide, verfügen über eine dreistufige Wertschöpfungskette und eine mehrjährige Zusammenarbeit. Die landwirtschaftlichen Gruppen sind sehr klein strukturiert ( $\leq 5$  TeilnehmerInnen). Der Schwerpunkt der Investitionen liegt in baulichen Anlagen und Einrichtungen und die Entwicklung der Zusammenarbeit in einer kontinuierlichen Weiterentwicklung bzw. Gründung einer eigenen Gesellschaft bzw. Firma. Erfolge werden in der gemeinsamen Philosophie, gegenseitigem Vertrauen und in klaren Richtlinien gesehen.

## **5.1 Produktschwerpunkt Fleisch und Wurstwaren**

### **5.1.1 Verein ALMO**

**Produktschwerpunkt:** Ochsenfleisch (Almo)

**Bundesland:** Steiermark

#### **Auswahl aufgrund von**

- **Mehrstufiger Wertschöpfungskette**
- **Mehrjähriger Zusammenarbeit**
- **Klarer Strukturen (Basis der Zusammenarbeit schriftlicher Vertrag)**

#### **Art der Kooperation**

Mehrere LandwirtInnen, die ihr Urprodukt an gewerbliche Verarbeiter liefern.

#### **Stufen der Wertschöpfungskette**

1. 677 LandwirtInnen (ALMO Mitglieder): Urproduktion
2. 1 Schlachthof: Schlachtung
3. 1 Zerlegebetrieb: Zerlegung
4. a) 1 Fleischereibetrieb: Verarbeitung und Vermarktung  
b) Fa. Schirnhof: Verarbeitung und Verpackung, Auslieferung und Vermarktung

#### **Basis der Zusammenarbeit**

Schriftliche Vereinbarung (Vertrag)

#### **Dauer der Zusammenarbeit**

Mehr als 15 Jahre

#### **Entwicklung der Zusammenarbeit - Eckpunkte**

Fleischerbetrieb kontinuierlich und stabil von Beginn an;

Fa. Schirnhof: ersten 5-6 Jahre teilw. seit 2001 mind. 20% Mengensteigerung pro Jahr

#### **Absatzwege**

63% Lebensmitteleinzelhandel (hpts. Zielpunkt)

37% Gastronomie (Edelteile)

#### **Investitionen (Schwerpunkt)**

Werbung und Marketing, Zusatzfinanzierung durch Förderung

#### **Erfolgsfaktoren**

- Ehrlichkeit
- Gleichgewicht/ Ausgewogenheit
- Klar gegliederte Arbeitsteilung, Rahmenbedingungen, klare Regelungen

## **5.1.2 Vorarlberger Freilandbeef**

**Produktschwerpunkt:** Freilandbeef (Bio)

**Bundesland:** Vorarlberg

### **Auswahl aufgrund von**

- **Mehrstufiger Wertschöpfungskette**
- **Mehrjähriger Zusammenarbeit**
- **Kontinuierlichem Wachstum**

### **Art der Kooperation**

Mehrere LandwirtInnen, die ihr Urprodukt an gewerbliche Verarbeiter liefern.

### **Stufen der Wertschöpfungskette**

1. 30-50 LandwirtInnen: Urproduktion
2. 1 Schlachthof: Schlachtung
3. 1 Zerlegungs- und Verarbeitungsbetrieb
4. BIO-Vorarlberg: Vermarktung

### **Basis der Zusammenarbeit**

Vereinbarung per Handschlag

### **Dauer der Zusammenarbeit**

10 bis 15 Jahre

### **Entwicklung der Zusammenarbeit - Eckpunkte**

Kontinuierliches Wachstum

### **Absatzwege**

90% Lebensmitteleinzelhandel (SPAR und INTERSPAR)

10% Gastronomie

### **Erfolgsfaktoren**

- Erfolg aus eigener Kraft ohne Landesförderungen



### **5.1.3 VLV Gustino**

**Produktschwerpunkt:** Schweinefleisch

**Bundesland:** Oberösterreich

**Auswahl aufgrund von**

- **Mehrjähriger Zusammenarbeit**
- **Klarer Strukturen (Basis der Zusammenarbeit schriftlicher Vertrag)**
- **Gutem Organisationsmanagement**

**Art der Kooperation**

Mehrere LandwirtInnen, die ihr Urprodukt an gewerbliche Verarbeiter liefern.

**Stufen der Wertschöpfungskette**

1. 250 LandwirtInnen: Urproduktion
2. 6 Schlachtbetriebe (inkl. Verarbeitung)

**Basis der Zusammenarbeit**

Schriftliche Vereinbarung (Vertrag)

**Dauer der Zusammenarbeit**

von 10 bis 15 Jahre

**Entwicklung der Zusammenarbeit - Eckpunkte**

Gute Organisation und Qualitätsprüfung

**Absatzwege**

100% Lebensmitteleinzelhandel (Fleischerfachgeschäfte)

**Investitionen (Schwerpunkt)**

Werbung und Marketing, keine Zusatzfinanzierung durch Förderung

**Erfolgsfaktoren**

- Professionalität
- Marketinginstrumente in Anwendung

#### **5.1.4 Weizer Schafbauern reg. Gen. mbH.**

**Produktschwerpunkt:** Lamm- und Schaffleisch (auch Milch und Milchprodukte)

**Bundesland:** Steiermark

##### **Auswahl aufgrund von**

- **Mehrstufiger Wertschöpfungskette**
- **Mehrjähriger Zusammenarbeit**
- **Vorzeigeprojekt**

##### **Art der Kooperation**

Mehrere LandwirtInnen, die ein Urprodukt herstellen und die Verarbeitung und Vermarktung gemeinsam organisiert haben.

##### **Stufen der Wertschöpfungskette**

1. ca. 370 LandwirtInnen: Urproduktion
2. 1 Schlachthof u. Zerlegebetrieb: schlachtet, be- und verarbeitet
3. einige Fleischerfilialen: Weiterverarbeitung

##### **Basis der Zusammenarbeit**

Eigene Gesellschaft / Firma

##### **Dauer der Zusammenarbeit**

Von 10 bis 15 Jahre

##### **Entwicklung der Zusammenarbeit – Eckpunkte**

bäuerliches Projekt

##### **Absatzwege**

50-60% Großhändler

30% Lebensmitteleinzelhandel (5% Fleischereien)

10-15% Naturkostläden und Reformhäuser

10-15% Gastronomie

##### **Investitionen (Schwerpunkt)**

Werbung und Marketing, Zusatzfinanzierung durch Förderung

##### **Erfolgsfaktoren**

- **Gemeinsamkeit steht im Vordergrund**

## 5.2 Produktschwerpunkt Milch und Milchprodukte

### 5.2.1 Mostviertler Spezialitäten

**Produktschwerpunkt:** Milch und Milchprodukte

**Bundesland:** Niederösterreich

#### Auswahl aufgrund von

- **Mehrstufiger Wertschöpfungskette**
- **Mehrjähriger Zusammenarbeit**
- **Sicherstellung der Landschaftserhaltung und Wertschöpfung der Region**

#### Art der Kooperation

LandwirtInnen erzeugen ein Urprodukt und machen auch einen Teil der Be- und Verarbeitung. Die endgültige Produktfertigstellung erfolgt von jemand anderem.

#### Stufen der Wertschöpfungskette

1. 10-15 LandwirtInnen: Urproduktion, Produktfertigstellung (Verpackung inkl. Etikett wird von Gemeinschaft zur Verfügung gestellt)
2. 1 Lager (gemeinsames)
3. 1 Projektmanager (mit 2 MitarbeiterInnen): Logistik (Vorgaben von Verpackungsgröße, -einheit, Gläser, Etikettierung etc.), Werbung, Verrechnung etc.

#### Basis der Zusammenarbeit

Vereinbarung per Handschlag

#### Dauer der Zusammenarbeit

mehr als 15 Jahre

#### Entwicklung der Zusammenarbeit – Eckpunkte

Sicherstellung der Landschaftserhaltung und Wertschöpfung der Region

#### Absatzwege

55% Naturkostläden und Reformhäuser

30% Lebensmitteleinzelhandel (Käsehändler)

11% Gastronomie

4% Großhändler

#### Investitionen (Schwerpunkt)

Bauliche Anlagen und Einrichtungen, Zusatzfinanzierung durch Förderung

#### Erfolgsfaktoren

- Innovative und verlässliche Beteiligte
- Bezug zu KonsumentInnen
- Verantwortung übernehmen

## **5.2.2 Bio Molkerei Lembach GmbH**

**Produktschwerpunkt:** Milch und Milchprodukte

**Bundesland:** Oberösterreich

### **Auswahl aufgrund von**

- **Mehrjähriger Zusammenarbeit**
- **Klarer Strukturen (Basis der Zusammenarbeit schriftlicher Vertrag)**
- **Kontinuierlicher Weiterentwicklung**

### **Art der Kooperation**

Mehrere LandwirtInnen, die ihr Urprodukt an gewerbliche Verarbeiter liefern.

### **Stufen der Wertschöpfungskette**

1. 30 LandwirtInnen: Urproduktion
2. 1 Molkerei: Be- und Verarbeitung

### **Basis der Zusammenarbeit**

Schriftliche Vereinbarung (Vertrag)

### **Dauer der Zusammenarbeit**

Von 4 bis 9 Jahre

### **Entwicklung der Zusammenarbeit – Eckpunkte**

kontinuierliche Umsatzentwicklung (steigt 10% / Jahr)

### **Absatzwege**

50% Großhändler

50% Naturkostläden und Reformhäuser

### **Investitionen (Schwerpunkt)**

Bauliche Anlagen und Einrichtungen, Zusatzfinanzierung durch Förderung

### **Erfolgsfaktoren**

- **Erhaltung der hohen Qualität (100% Bio)**

### **5.2.3 Leeb Biomilch GmbH**

**Produktschwerpunkt:** Ziegenmilchprodukte

**Bundesland:** Oberösterreich

**Auswahl aufgrund von**

- **Mehrjähriger Zusammenarbeit**
- **Klarer Strukturen (Basis der Zusammenarbeit schriftlicher Vertrag)**

**Art der Kooperation**

Mehrere LandwirtInnen, die ihr Urprodukt an gewerbliche Verarbeiter liefern.

**Stufen der Wertschöpfungskette**

1. 14 LandwirtInnen: Urproduktion
2. 1 Molkerei: Verarbeitung

**Basis der Zusammenarbeit**

Schriftliche Vereinbarung (Vertrag)

**Dauer der Zusammenarbeit**

Von 4 bis Jahre

**Absatzwege**

90% Großhändler

10% Lebensmitteleinzelhandel

**Erfolgsfaktoren**

- **Gemeinsamkeit steht im Vordergrund**
- **Kommunikation untereinander**

## 5.2.4 Sonnenalm bäuerliche Vermarktungs reg. Gen. mbH.

**Produktschwerpunkt:** Milch und Milchprodukte

**Bundesland:** Kärnten

**Auswahl aufgrund von**

- **Mehrjähriger Zusammenarbeit**
- **Aufbau gemeinsamer Märkte (regionale Schulmilchversorgung)**

**Art der Kooperation**

Mehrere LandwirtInnen, die ein Urprodukt herstellen und die Verarbeitung und Vermarktung gemeinsam organisiert haben.

**Stufen der Wertschöpfungskette**

1. 13 LandwirtInnen: Urproduktion
2. 1 bäuerlicher Verarbeitungsbetrieb (innerhalb der Genossenschaft):  
Produktfertigstellung

**Basis der Zusammenarbeit**

Eigene Gesellschaft / Firma

**Dauer der Zusammenarbeit**

Von 4 bis 9 Jahre

**Entwicklung der Zusammenarbeit – Eckpunkte**

Schulmilchversorgung für Mittelkärnten und seit 2 Jahren auch Kooperation mit Handel

**Absatzwege**

40% Schulen

40% Lebensmitteleinzelhandel

20% Großabnehmer (Großküchen, Altersheime, etc.)

**Investitionen (Schwerpunkt)**

Personal, Zusatzfinanzierung durch Förderung

**Erfolgsfaktoren**

- Klare Verträge und Richtlinien

## **5.3 Produktschwerpunkt Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte**

### **5.3.1 Pölzer Spezialitäten**

**Produktschwerpunkt:** Essig

**Bundesland:** Steiermark

**Auswahl aufgrund von**

- **Mehrstufiger Wertschöpfungskette**
- **Klarer Strukturen (Basis der Zusammenarbeit schriftlicher Vertrag)**
- **Erhaltung von Streuobstwiesen**

**Art der Kooperation**

Mehrere LandwirtInnen, die ihr Urprodukt an gewerbliche Verarbeiter liefern.

**Stufen der Wertschöpfungskette**

1. ca. 20 LandwirtInnen: Urproduktion
2. 1 Presse (bei einem Landwirt)
3. 1 Weiterverarbeitungsbetrieb: Weiterverarbeitung zu Most und Essig

**Basis der Zusammenarbeit**

Schriftliche Vereinbarung (Vertrag)

**Dauer der Zusammenarbeit**

Von 4 bis 9 Jahren

**Entwicklung der Zusammenarbeit – Eckpunkte**

Erhaltung der Streuobstwiesen

**Absatzwege**

70 % Großhändler

30 % Lebensmitteleinzelhandel

**Investitionen (Schwerpunkt)**

Werbung und Marketing, keine Zusatzfinanzierung durch Förderung

**Erfolgsfaktoren**

- **Richtige Kosteneinschätzung seitens der LandwirtInnen**

### **5.3.2 Verein Steirische Apfelstraße**

**Produktschwerpunkt:** Äpfel u. Verarbeitungsprodukte

**Bundesland:** Steiermark

**Auswahl aufgrund von**

- **Mehrjähriger Zusammenarbeit**
- **Kooperation klein begonnen**

**Art der Kooperation**

Mehrere LandwirtInnen, die ihr Urprodukt an gewerbliche Verarbeiter liefern.

**Stufen der Wertschöpfungskette**

1. ca. 30 LandwirtInnen: Urproduktion
2. a) 1 Saftpresse  
b) 1 Schnapsbrennerei

**Basis der Zusammenarbeit**

Verein

**Dauer der Zusammenarbeit**

Mehr als 15 Jahre

**Entwicklung der Zusammenarbeit – Eckpunkte**

Zu Beginn war Produktpalette nicht so breit – Mitgliedersteigerung

**Absatzwege**

80% Großhändler

10% Bauernmärkte

5% Lebensmitteleinzelhandel

5% Naturkostläden u. Reformhäuser

**Investitionen (Schwerpunkt)**

Bauliche Anlagen und Einrichtungen, Zusatzfinanzierung durch Förderung

**Erfolgsfaktoren**

- Gute Qualität in Verbindung mit „die Region erleben“



### **5.3.3 Erzeugergemeinschaft Bauernerdäpfel VerkaufsgmbH**

**Produktschwerpunkt:** Kartoffel

**Bundesland:** Niederösterreich

**Auswahl aufgrund von**

- **Mehrjähriger Zusammenarbeit**
- **Kooperation klein begonnen**

**Art der Kooperation**

Mehrere LandwirtInnen, die ein Urprodukt herstellen und die Verarbeitung und Vermarktung gemeinsam organisiert haben.

**Stufen der Wertschöpfungskette**

1. 200 LandwirtInnen: Anbau, Ernte, Lagerung
2. 1 Gewerbebetrieb (5-6 Personen beschäftigt): waschen, verarbeiten, verpacken und etikettieren

**Basis der Zusammenarbeit**

Verein

**Dauer der Zusammenarbeit**

Von 4 bis 9 Jahre

**Entwicklung der Zusammenarbeit – Eckpunkte**

große Erfolge (von 0 auf 27000 Tonnen Steigerung)

**Absatzwege**

60% Lebensmitteleinzelhandel

20% Export

20% Großhändler

**Investitionen (Schwerpunkt)**

Personal, Zusatzfinanzierung durch Förderung

**Erfolgsfaktoren**

- Ehrlichkeit

## **5.4 Produktschwerpunkt Getreide und Getreideprodukte**

### **5.4.1 Mauracher Hof**

**Produktschwerpunkt:** Bio-Getreide

**Bundesland:** Oberösterreich

#### **Auswahl aufgrund von**

- **Mehrstufiger Wertschöpfungskette**
- **Mehrjähriger Zusammenarbeit**

#### **Art der Kooperation**

LandwirtInnen erzeugen ein Urprodukt und machen auch einen Teil der Be- und Verarbeitung. Die endgültige Produktfertigstellung erfolgt von jemand anderem.

#### **Stufen der Wertschöpfungskette**

1. 5 LandwirtInnen: Urproduktion
2. 1 Verarbeitungsbetrieb: Getreideaufbereitung: Vorreinigung, Trocknung, Entspelzen
3. mehrere Verarbeitungsbetriebe (hpts. Mauracher/Biohof Bäckerei): weitere Verarbeitung

#### **Basis der Zusammenarbeit**

Eigene Gesellschaft / Firma

#### **Dauer der Zusammenarbeit**

mehr als 15 Jahre

#### **Absatzwege**

50% Lebensmitteleinzelhandel (Mauracher)

50% Direktvermarktung

#### **Investitionen (Schwerpunkt)**

Bauliche Anlagen und Einrichtungen, Zusatzfinanzierung durch Förderung

#### **Erfolgsfaktoren**

- Gegenseitiges Vertrauen
- Klare Richtlinien

## 5.4.2 Murecker Schiffsmühle und Murmüller Bauern

**Produktschwerpunkt:** Bio-Getreide

**Bundesland:** Steiermark

**Auswahl aufgrund von**

- **Mehrstufiger Wertschöpfungskette**
- **Mehrjähriger Zusammenarbeit**
- **Kontinuierlicher Weiterentwicklung**

**Art der Kooperation**

Mehrere LandwirtInnen, die ihr Urprodukt an gewerbliche Verarbeiter liefern.

**Stufen der Wertschöpfungskette**

1. 2-3 LandwirtInnen: Urproduktion
2. 1 Mühle: mahlen
3. 2 Verarbeitungsbetriebe: 1 Bäcker, 1 Nudelfabrik

**Basis der Zusammenarbeit**

Vereinbarung per Handschlag

**Dauer der Zusammenarbeit**

Von 4 bis 9 Jahre

**Entwicklung der Zusammenarbeit – Eckpunkte**

Vormals Verein, Mühle ging in Konkurs (2002), Verein löste sich auf => Getreidelieferung von den ehemaligen Vereinsmitgliedern (Bauern liefern Getreide - wird in Mühle vermahlen - bei 1 Bäcker und 1 Nudelfabrik weiterverarbeitet - Verkauf ab Mühle (+ Gastronomiebetrieb der Mühle)

**Absatzwege**

100% eigener Verkauf

**Investitionen (Schwerpunkt)**

Bauliche Anlagen und Einrichtungen, keine Zusatzfinanzierung durch Förderung

**Erfolgsfaktoren**

- **Gemeinsame Philosophie/Zusammenhalt**



## 6 Checkliste für die Umsetzung einer erfolgreichen Kooperation

Die Checkliste stellt Erfolgsfaktoren dar, die im Rahmen der vorliegenden Studie erarbeitet wurden. Dieses Tool kann nicht nur bei Neugründungen von Kooperationsmodellen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe unterstützend eingesetzt werden, sondern dient auch zur Erhebung des Optimierungsbedarfs bereits bestehender Kooperationen.

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation ist die Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten. Zentral ist bei Neugründungen einer Kooperation den Nutzen für alle Beteiligte sicherzustellen. Die folgende Aufzählung gibt eine Übersicht über diesbezügliche Möglichkeiten:

- Sicherstellung der Landschaftserhaltung und Wertschöpfung der Region
- Erhaltung von Streuobstwiesen
- Existenzsicherung der Landwirtschaft in einer kleinen Region
- Möglichkeit für KonsumentInnen, wieder im Ort einkaufen zu können – Stärkung bzw. Erhaltung der Nahversorgung
- Gemeinsame Organisation: effizienter und kostengünstiger
- Verständnis der Verteilung des Risikos - „Gemeinsam ist man stärker, gemeinsam ist man wettbewerbsfähiger“

Zur Analyse bestehender Kooperationen bzw. neu gegründeter Kooperationen sind folgende Kategorien zu berücksichtigen:

- Informations- und Kommunikationsaustausch
- Fortbildung
- Qualitätssicherung
- Organisationsmanagement

Die folgenden Tabellen zeigen wesentliche Maßnahmen zur Umsetzung von erfolgreichen Kooperationen, aufgeteilt nach den oben genannten Kategorien:

Bei allen Maßnahmen sind Verantwortliche und Fristen festzulegen, um zu gewährleisten, dass diese strukturiert umgesetzt werden.

**Tab. 8: Checkliste: Kategorie Informations- und Kommunikationsaustausch**

<b>INFORMATIONSD- UND KOMMUNIKATIONSUSTAUSCH</b>	<b>Erfolgreich umgesetzt</b>	<b>Optimierungs bedarf hinsichtlich:</b>
Durchführung von regelmäßigen Treffen der KooperationspartnerInnen zum Informationsaustausch		
Durchführung von regelmäßigen Prüfungen der beteiligten KooperationspartnerInnen zur Gewährleistung einer Transparenz (dadurch Vertrauensgewinn)		
Sicherstellung des Mitspracherechts für alle Beteiligten		

**Tab. 9: Checkliste: Kategorie Fortbildung**

<b>FORTBILDUNG</b>	<b>Erfolgreich umgesetzt</b>	<b>Optimierungs bedarf hinsichtlich:</b>
Besuch von Informationsveranstaltungen		
Sicherstellung von Kompetenz und Bewusstseinsbildung für KooperationspartnerInnen durch Absolvierung von Schulungen		
Förderung des Verständnisses der LandwirtInnen für Marketing und marktwirtschaftliche Gegebenheiten (z.B. durch Schulungen)		
Nutzung von Beratungsdienstleistungen (z.B. betriebswirtschaftliche Unterstützung von außen)		

**Tab. 10: Checkliste: Kategorie Qualitätssicherung**

<b>QUALITÄTSSICHERUNG (Qualität und Preis)</b>	<b>Erfolgreich umgesetzt</b>	<b>Optimierungs bedarf hinsichtlich:</b>
Erarbeitung von Richtlinien (z.B. Qualitätsrichtlinien)		
Einführung eines Qualitätsmanagements (klare Kriterien und ständige Verbesserungen)		
Beteiligung an Wettbewerben zur Auszeichnung (z.B.: Vorzeigeprojekt, Qualität)		
Durchführung einer konstruktiven Preispolitik: <i>„Preis muss stimmen, sonst funktioniert Zusammenarbeit nicht“</i>		
Sicherstellung von Abnahmegarantien anhand von Verträgen		

**Tab. 11: Checkliste: Kategorie Organisationsmanagement**

<b>ORGANISATIONSMANAGEMENT</b>	<b>Erfolgreich umgesetzt</b>	<b>Optimierungsbedarf hinsichtlich:</b>
Gemeinsame Erarbeitung von gemeinsamen Zielen bzw. einer gemeinsamen Philosophie		
Durchführung eines Organisationsmanagement innerhalb der Kooperation bzw. extern (z.B. in Form eines Regionalmanagements)		
Sicherstellung eines kontinuierlichen Wachstums (klein beginnen, kontinuierliche Weiterentwicklung)		
Sicherstellung von klaren Strukturen (z.B. Basis der Zusammenarbeit bildet schriftliche Vereinbarung / Vertrag)		
Erarbeitung von Verträgen für eine klare Aufgabenverteilung bzw. für die Sicherstellung der Liefertreue aller Beteiligten (Disziplin)		
Sicherstellung der Absatzwege durch Aufbau neuer gemeinsamer Märkte (z.B. regionale Schulmilchversorgung, Kooperation mit Lebensmitteleinzelhandel)		
Durchführung einer kontinuierlichen Öffentlichkeitsarbeit (Einreichungen, regionale Medien, etc.)		

Die Checkliste ist ein mögliches Instrument zur Förderung der im Rahmen dieses Projektes analysierten Kooperationsmodelle. Aufgrund der Darstellung von Optimierungspotenzialen können Defizite lokalisiert werden und Gegenmaßnahmen rechtzeitig geplant werden.





## 7 Schlussfolgerungen

Durch die im Rahmen des Projektes analysierten Daten zu Kooperationsmodellen können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

- **Das Vorhandensein von Erfahrungen mit langjährigen Kooperationen kann Neugründungen unterstützen**

Durch die hohe Anzahl an Kooperationen mit langjährigen Erfahrungen, kann auf Know-how zurückgegriffen werden, welches für Vorbereitungen von Kooperationsneugründungen genutzt werden sollte.

- **Bei einzelnen Produktgruppen (z.B. Getreide und Getreideprodukte sowie Wurstwaren) sind bisher ungenutzte Potenziale für Neugründungen von Kooperationen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe vorhanden.**

Die analysierten Kooperationen setzen zumeist auf die Produktschwerpunkte Fleisch, Milch und Milchprodukte sowie Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte. Potenzial für Neugründungen von Kooperationen wird daher insbesondere in den Schwerpunkten Wurstwaren bzw. Getreide und Getreideprodukte gesehen.

Es ist jedoch möglich, dass aufgrund eines zumeist höheren Verarbeitungsgrades der Produkte Kooperationen von Seiten der Gewerbebetriebe (Mühlen, Bäcker- und Konditorbetriebe, Fleischereibetriebe etc.) bereits initiiert wurden (Dies wird in einer parallel beauftragten Studie von der KMU FORSCHUNG AUSTRIA erhoben und ausgewertet).

Für Getreide könnte jedoch eine Neugründung von Kooperationen von Seiten der landwirtschaftlichen Betriebe angestrebt werden.

- **Durch Kooperationen ist es möglich, neue Absatzwege zu erschließen und damit den Umsatz für die Landwirtschaft zu erhöhen.**

Ein wesentlicher Faktor zur Neugründung von Kooperationen sind neue Absatzwege aufgrund der Zusammenarbeit. Hierbei werden oft Abnahmegarantien durch den Lebensmitteleinzelhandel, Großküchen bzw. Gastronomie verhandelt. Zumeist setzen die Kooperationen auch auf mehrere Vertriebswege, um eine Absatzsicherung ihrer Produkte bzw. eine Unabhängigkeit zu gewährleisten.

- **Die Schaffung einer eigenen Marke kann wesentlich zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Kooperationen beitragen.**

Der Großteil der analysierten Kooperationen setzt auf eine eigene Marke. Dies unterstützt vor allem Vermarktungsaktivitäten und fördert den Bekanntheitsgrad von Kooperationen.

- **Durch die Kommunikation des wichtigsten Arguments für eine engere Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft und Gewerbe, der Standortsicherung durch erhöhte Wertschöpfung, können vorhandene Potenziale für Neugründungen erschlossen werden.**

Für Bundesländer mit geringem Kooperationsanteil könnte die Kommunikation des Nutzens „Standortsicherung“ eine Neugründung von Kooperationen unterstützen. Die Sicherung des Standortes wird von allen Kooperationsbeteiligten als wichtigster Nutzen gesehen.

- **Kooperationen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe können einen wesentlichen Impuls zur Förderung der regionalen Wirtschaft setzen.**

Eine Vernetzung zwischen landwirtschaftlichen Betrieben und verarbeitenden Gewerbebetrieben stärkt die regionale Wirtschaft. Die Kooperationen setzen vor allem bei der Rohstoffqualität auf Frische, kurze Transportwege aber auch biologische Produktion. Dies spiegelt sich auch in den genannten Verkaufsvorteilen wieder: regionale Herkunft, Qualität des Rohstoffs, biologische Produktion und Stärkung der Nahversorgung. Auch ist die Erhaltung von kleinbäuerlichen Strukturen durch Kooperationen gewährleistet.

Die in der gegenständlichen Studie eruierten und dargestellten Erfolgsfaktoren für die Durchführung von Kooperationen sind sowohl bei Neugründungen von Kooperationsmodellen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe von Nutzen als auch für die Eruiierung des Optimierungsbedarfs bereits bestehender Kooperationen.

Das dafür eigens entwickelte Tool in Form von Checklisten für die Kategorien Informations- und Kommunikationsaustausch, Fortbildung, Qualitätssicherung sowie Organisationsmanagement bietet hierfür eine mögliche Unterstützung.

# **Anhang**

## **Fragebogen**



## **Kurzinformation zum Projekt**

Das Projekt Kooperationsmodelle zwischen Landwirtschaft und Gewerbe wird von der ÖGUT im Auftrag vom Agrar.Projekt.Verein durchgeführt und vom Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft und der AMA-Marketing finanziert.

Im Rahmen dieses Projektes werden bereits bestehende Beispiele für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von LandwirtInnen mit anderen LandwirtInnen oder mit Gewerbebetrieben gesucht. Wichtig für diese Beispiele zur Zusammenarbeit ist, dass es eine Arbeitsteilung gibt, das heißt, dass nicht jeder alles macht. Daher ist die traditionelle Direktvermarktung, bei der ein Betrieb vom Rohstoff bis zum Verkauf alles selber macht, nicht Teil der Erhebung.

Mit dem Projekt sollen bestehende Kooperationen gestärkt und neue Formen der Zusammenarbeit mit dem Gewerbe gesucht werden, die für alle Beteiligten einen Vorteil bringen.

## **Fragebogen**

Die Beantwortung der nachstehenden Fragen dauert ca. 20 Minuten und ist ein wertvoller Beitrag für unsere Erhebung.

**Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt!**

**A. Identifizierung und Zuordnung der Art der Zusammenarbeit**

1) Ich lese Ihnen jetzt drei Varianten für eine Zusammenarbeit vor. Voraussetzung für eine Zusammenarbeit, wie wir sie verstehen, ist, dass es dazu eine Vereinbarung – in welcher Form auch immer – gibt. Wenn Sie bitte sagen, zu welcher Variante Ihr Beispiel gehört:

- Variante A: Es gibt mehrere Landwirte, die ihr Urprodukt an einen gewerblichen Verarbeiter liefern.
- Variante B: Wir sind mehrere Landwirte, die ein Urprodukt herstellen. Die Verarbeitung **und** Vermarktung haben wir gemeinsam organisiert.
- Variante C: Der Landwirt erzeugt das Urprodukt und macht auch einen Teil der anschließenden Be- und Verarbeitung. Die endgültige Fertigstellung des Produkts erfolgt von jemand anderem.
- sonstige Form der Zusammenarbeit:

---

für den Interviewer: **es liegt keine Zusammenarbeit vor: wenn**

- Direktvermarktung
- keine Mehrpreise
- nur 1 Landwirt = keine Gruppe
- Zusammenarbeit nur im Verkauf
- Verarbeitung macht jeder Landwirt selber (z.B. Bauernladen)
- Zusammenarbeit ganz neu = frisch gegründet
- sonstiges: \_\_\_\_\_

**wenn keine Zusammenarbeit vorliegt → weiter mit Frage 21 u. 22**

---

**2) Auf welche Produkte bzw. Produktgruppen bezieht sich die Zusammenarbeit?**

*(Mehrfachantworten möglich, nennen Sie bitte die **drei** wichtigsten)*

- Fleisch und Wurstwaren
- Getreide und Getreideprodukte
- Milch u. Milchprodukte
- Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte
- Eier
- Öl
- Wein
- Andere: \_\_\_\_\_

**Der Schwerpunkt liegt auf:** \_\_\_\_\_ (1 Produktgruppe nennen!)

**3) Welche Qualitätsanforderungen werden im Rahmen der Zusammenarbeit an die Rohstoffe gelegt?**

*(Mehrfachantworten möglich, nennen Sie bitte die **drei** wichtigsten)*

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Frische                | <input type="checkbox"/> Kurze Transportwege     |
| <input type="checkbox"/> Biologische Produktion | <input type="checkbox"/> Integrierte Produktion  |
| <input type="checkbox"/> GVO-frei               | <input type="checkbox"/> Artgerechte Tierhaltung |
| <input type="checkbox"/> keine                  | <input type="checkbox"/> Andere:                 |

\_\_\_\_\_

**4) Ihr wichtigstes Produkt ist also \_\_\_\_\_ (siehe Frage 2). Welche Partner führen bei Ihrem Beispiel welche Tätigkeiten durch?**

*Anleitung für den Interviewer: in die Spalte 1 die Stufen der Wertschöpfungskette eintragen*

*Beispiele für den Interviewer siehe oben Seite 4:*

**Beispiele für SPALTE 1**

- **Fleisch:** Schlachtung → Zerlegung → Be- und Verarbeitung (Frischfleisch, Fleisch- und Wurstwaren)
- **Getreide und Getreideprodukte:** Mühle → Verarbeitung (Bäcker, Konditor, Backwaren)
- **Milch und Milchprodukte:** Be- und Verarbeitung (Pasteurisierung/Frischmilch, Molkerei, Käseerei/Sennerei)
- **Obst bzw. Gemüse und Verarbeitungsprodukte:**(Lagerung) → Sortierung → Be- und Verarbeitung (Säfte, Konfitüren, Sirup, Likör, Sauergemüse, ...)
- **Eier:** Sortierung → Abpackung → Verarbeitung
- **Öle:** Aufbereitung → Pressung → Abfüllung
- **Wein:** Pressung → Vinifikation → Abfüllung

Stufen der Wertschöpfungskette (Frage 4)	Zahl der beteiligten Partner (Frage 5)	Was ist auf welcher Stufe der Zusammenarbeit geregelt (Frage 6) <i>(max. drei Antworten pro Stufe)</i>	Nutzen für die beteiligten Partner (Frage 7) <i>(max. zwei Antworten pro Stufe)</i>
<i>Spalte 1</i>	<i>Spalte 2</i>	<i>Spalte 3</i>	<i>Spalte 4</i>
Landwirtschaft		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anbau-/Abnahmevertrag (Fläche, Stückzahl, Menge)</li> <li>○ Preis(zuschlag)</li> <li>○ Qualitätsanforderungen</li> <li>○ Zusatzleistungen</li> <li>○ Sonstiges: _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Standortsicherung</li> <li>○ Eröffnung neuer Märkte bzw. Absatzwege</li> <li>○ Umsatzsteigerung</li> <li>○ Mehrpreis</li> <li>○ Abgrenzung zum Handel</li> <li>○ Sonstiges: _____</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anbau-/Abnahmevertrag (Fläche, Stückzahl, Menge)</li> <li>○ Preis(zuschlag)</li> <li>○ Qualitätsanforderungen</li> <li>○ Zusatzleistungen</li> <li>○ Sonstiges: _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Standortsicherung</li> <li>○ Eröffnung neuer Märkte bzw. Absatzwege</li> <li>○ Umsatzsteigerung</li> <li>○ Mehrpreis</li> <li>○ Abgrenzung zum Handel</li> <li>○ Sonstiges: _____</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anbau-/Abnahmevertrag (Fläche, Stückzahl, Menge)</li> <li>○ Preis(zuschlag)</li> <li>○ Qualitätsanforderungen</li> <li>○ Zusatzleistungen</li> <li>○ Sonstiges: _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Standortsicherung</li> <li>○ Eröffnung neuer Märkte bzw. Absatzwege</li> <li>○ Umsatzsteigerung</li> <li>○ Mehrpreis</li> <li>○ Abgrenzung zum Handel</li> <li>○ Sonstiges: _____</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anbau-/Abnahmevertrag (Fläche, Stückzahl, Menge)</li> <li>○ Preis(zuschlag)</li> <li>○ Qualitätsanforderungen</li> <li>○ Zusatzleistungen</li> <li>○ Sonstiges: _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Standortsicherung</li> <li>○ Eröffnung neuer Märkte bzw. Absatzwege</li> <li>○ Umsatzsteigerung</li> <li>○ Mehrpreis</li> <li>○ Abgrenzung zum Handel</li> <li>○ Sonstiges: _____</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anbau-/Abnahmevertrag (Fläche, Stückzahl, Menge)</li> <li>○ Preis(zuschlag)</li> <li>○ Qualitätsanforderungen</li> <li>○ Zusatzleistungen</li> <li>○ Sonstiges: _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Standortsicherung</li> <li>○ Eröffnung neuer Märkte bzw. Absatzwege</li> <li>○ Umsatzsteigerung</li> <li>○ Mehrpreis</li> <li>○ Abgrenzung zum Handel</li> <li>○ Sonstiges: _____</li> </ul>



---

5) Es gibt es also \_\_\_\_\_ Stufen der Zusammenarbeit. Wie viele Partner sind auf jeder einzelnen Stufe beteiligt?

*Anleitung für den Interviewer: siehe Tabelle Spalte 2*

6) Was ist auf welcher Stufe für die beteiligten Partner geregelt?

*Anleitung für den Interviewer: siehe Tabelle Spalte 3*

7) Was ist der Nutzen der Zusammenarbeit für die einzelnen Partner?

*Anleitung für den Interviewer: siehe Tabelle Spalte 4*

8) Welche konkreten weiteren Inhalte beinhaltet die Zusammenarbeit?

---

---

## B. Struktur und Organisationsform

9) Auf welcher Basis funktioniert die Zusammenarbeit?

- Schriftliche Vereinbarung (Vertrag)
- Vereinbarung per Handschlag
- eigene Gesellschaft/ Firma
- Verein
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

*(es gilt die aktuelle Situation)*

10) Wie lange existiert Ihre Zusammenarbeit schon?

- bis 3 Jahre
- von 4 bis 9 Jahren
- von 10 bis 15 Jahren
- mehr als 15 Jahre

11) Wie war die Entwicklung der Zusammenarbeit? Gibt es besondere Eckpunkte?  
*(z.B. Erfolgsgeschichten, Krisen)*

---

---

---

**C. Ihr Produkt und Ihre Zusammenarbeit aus der Sicht des Verbrauchers**

**12) Mit welchen Begriffen würden Sie den Verkaufsvorteil (USP) Ihrer/Ihres Produkte/s beschreiben?**

*Mehrfachantworten sind möglich. Nennen Sie bitte max. drei Antworten:*

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Regionale Herkunft  | <input type="checkbox"/> Biologische Produktion     |
| <input type="checkbox"/> Einzigartige Rezeptur                                       | <input type="checkbox"/> GVO-frei                   |
| <input type="checkbox"/> Qualität des Rohstoffs                                      | <input type="checkbox"/> Stärkung der Nahversorgung |
| <input type="checkbox"/> „Service“ (weil z.B. auch am Sonntag geliefert werden kann) |   |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____  |   |

**D. Auslobung (Marke/Gütesiegel/Label)**

**13) Werden Ihre Produkte mit einem bestimmten Gütesiegel gekennzeichnet bzw. unter einer bestimmten Marke ausgelobt?**

- JA durch ein Gütesiegel – Name: \_\_\_\_\_
- JA durch eine Marke – Name: \_\_\_\_\_
- Sonstige Kennzeichnung – Welche: \_\_\_\_\_
- Nein

a) **wenn Frage 13 sonstige Auslobung oder nein:** Werden Sie in naher Zukunft (in den nächsten 1-2 Jahre) eine Marke einführen/etablieren?

- Ja     Nein

**E. Absatzwege/Vertrieb (grobe Einteilung)**

14) Welche Absatzwege stehen Ihrer Zusammenarbeit zur Verfügung? *(mit Zuordnung des durchschnittlichen Anteils des Vertriebsweges am Gesamtumsatz in % - auf 100%)*

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Lebensmitteleinzelhandel _____% | <input type="checkbox"/> Bauernmärkte _____%                    |
| <input type="checkbox"/> Großhändler _____%              | <input type="checkbox"/> Naturkostläden und Reformhäuser _____% |
| <input type="checkbox"/> Sonstige _____%                 | _____%  |

**F. Mengen und Umsätze**

15) Welche Mengen werden im Rahmen Ihrer Zusammenarbeit umgesetzt *(wichtigster Rohstoff, Durchschnitt der letzten drei Jahre)*:

Menge Rohstoff \_\_\_\_\_

16) Wie hoch sind die Umsätze in Ihrer Zusammenarbeit insgesamt? *(Umsatzcluster in 1.000€)*

a) bezogen auf das landwirtschaftliche Urprodukt:

- |   |                                    |                                     |
|---|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> weniger als 30 | <input type="checkbox"/> 30 bis 70 | <input type="checkbox"/> 70 bis 100 |
| <input type="checkbox"/> 100-200        | <input type="checkbox"/> 200-300   | <input type="checkbox"/> 300-500    |
| <input type="checkbox"/> 500-800        | <input type="checkbox"/> über 800  |                                     |

b) bezogen auf das fertige Produkt:

- |   |                                    |                                     |
|---|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> weniger als 30 | <input type="checkbox"/> 30 bis 70 | <input type="checkbox"/> 70 bis 100 |
| <input type="checkbox"/> 100-200        | <input type="checkbox"/> 200-300   | <input type="checkbox"/> 300-500    |
| <input type="checkbox"/> 500-800        | <input type="checkbox"/> über 800  |                                     |

17) Welchen Anteil hat Ihre Zusammenarbeit am Einkommen der Landwirte (Durchschnitt, Schätzung)?

- |                                    |                                   |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> bis 10 %  | <input type="checkbox"/> 10 -20 % | <input type="checkbox"/> 20 -30 % |
| <input type="checkbox"/> 30 -40 %  | <input type="checkbox"/> 40 -50 % | <input type="checkbox"/> 50 -60 % |
| <input type="checkbox"/> 60 -70 %  | <input type="checkbox"/> 70 -80 % | <input type="checkbox"/> 80 -90 % |
| <input type="checkbox"/> über 90 % |                                   |                                   |

18) Welchen Anteil hat Ihre Zusammenarbeit am Umsatz Ihres Partners  
 (Verarbeitungsbetrieb; Durchschnitt, Schätzung)?

- |                                    |                                   |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> bis 10 %  | <input type="checkbox"/> 10 -20 % | <input type="checkbox"/> 20 -30 % |
| <input type="checkbox"/> 30 -40 %  | <input type="checkbox"/> 40 -50 % | <input type="checkbox"/> 50 -60 % |
| <input type="checkbox"/> 60 -70 %  | <input type="checkbox"/> 70 -80 % | <input type="checkbox"/> 80 -90 % |
| <input type="checkbox"/> über 90 % |                                   |                                   |

19) Durchschnittliches Wachstum in den letzten 3 Jahren?

- |                                 |                                   |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0-5%   | <input type="checkbox"/> 5-10%    |
| <input type="checkbox"/> 10-15% | <input type="checkbox"/> über 15% |

**G. Kosten**

20) Wo liegt der Schwerpunkt der Kosten bei Ihrer Zusammenarbeit?

ARTEN	Schwerpunkt der Investitionen?		Wurde eine Förderung in Anspruch genommen?	
für bauliche Anlagen und Einrichtungen	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
für Werbung und Marketing	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
für Personalkosten	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

**H. Abschließend**

21) Was ist aus Ihrer Sicht für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Landwirten unter einander oder Landwirten mit einem Gewerbebetrieb notwendig?

---



---

22) Was sind dabei die größten Schwierigkeiten bzw. Hemmnisse?

---



---

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung!**